

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie výrobního podniku na Vltavotýnsku

Autor: **Bc. Jana Trávníčková**
Vedoucí práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**

Akademický rok 2011/2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana TRÁVNÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **E10976**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Strategie výrobního podniku na Vltavotýnsku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení ekonomiky podniku Vltavotýnska, posouzení jeho současné podnikové strategie v návaznosti na disponibilní zdroje výroby v okolí podniku a podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Ekonomická a technologická analýza hospodaření podniku, zhodnocení jeho strategie a návrh opatření ve strategickém zaměření budoucích výrobních aktivit.

Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

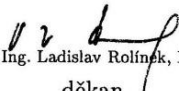
Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0
KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V.: *Management rizik projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 544 s., ISBN 978-80-247-3221-3
JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3494-1
SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4
VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., 978-80-247-2409-6
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
WHEELLEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Strategic management and Business policy*. Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínský, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategie výrobního podniku na Vltavotýnsku“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Týně nad Vltavou dne 30. 6. 2012.

.....
Jana Trávníčková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení, konzultace a cenné připomínky, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji vedení Podniku A s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci.

OBSAH PRÁCE:

1 ÚVOD	4
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Cíl práce	5
2.2 Základní charakteristika podnikání.....	5
2.2.1 Vymezení podnikatelské činnosti	5
2.2.2 Podnikatelský záměr	5
2.2.3 Realizace podnikatelské činnosti	6
2.3 Poslání a vize podniku	6
2.4 Cíle podniku.....	7
2.5 Strategie podniku	7
2.5.1 Principy strategického myšlení.....	8
2.5.2 Tvorba strategie	10
2.5.3 Strategie a strategická rozhodnutí.....	10
2.5.4 Obsah a struktura podnikové strategie.....	12
2.6 Silné a slabé stránky podniku	13
2.6.1 Silné stránky	13
2.6.2 Slabé stránky.....	13
2.7 Příležitosti a ohrožení pro podnik.....	14
2.7.1 Příležitosti	14
2.7.2 Ohrožení.....	15
2.8 SWOT analýza.....	16
2.9 Ekonomická analýza	17
2.10 Finanční analýza podniku	18
2.10.1 Cíle finanční analýzy	18
2.10.2 Zdroje vstupních dat	19
2.10.3 Rozvaha	19
2.10.4 Výkaz zisku a ztráty.....	19
2.11 Metody finanční analýzy	19
2.11.1 Analýza absolutních vstupních dat	19
2.11.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	21
2.11.3 Přímá analýza poměrových ukazatelů	21
2.11.4 Analýza soustav ukazatelů.....	26

2.12	Výběr strategie	26
2.13	Implementace strategie	27
3	EKONOMIKA VÝROBY MLÉKA.....	28
3.1	Vliv dojitosti a plemene na ukazatele výroby mléka	28
3.2	Vztah mezi dojitostí na krávu a ziskem na litr mléka	29
4	CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP	30
4.1	Cíl.....	30
4.2	Zdroje informací	30
4.3	Období šetření.....	30
4.4	Metodický postup práce.....	30
4.5	Technika zpracování dat	30
5	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	31
5.1	Popis podniku	31
5.2	Analýza zdrojů podniku.....	32
6	PRAKTICKÁ ČÁST	36
6.1	Stanovení poslání, vize a cílů společnosti	36
6.2	Podnikatelský záměr v roce 2010	36
6.2.1	Podnikatelský záměr: 1	36
6.2.2	Podnikatelský záměr: 2.....	36
6.3	Přehled o hospodářské činnosti podniku	41
6.3.1	Základní vstupní data podniku.....	41
6.4	Silné a slabé stránky podniku	44
6.4.1	Silné stránky	44
6.4.2	Slabé stránky.....	44
6.5	Příležitosti a ohrožení pro podnik.....	44
6.5.1	Příležitosti	45
6.5.2	Ohrožení.....	45
6.6	SWOT analýza.....	46
6.7	Finanční analýza	49
6.7.1	Analýza absolutních hodnot.....	49
6.7.2	Rozdílové ukazatele.....	51
6.7.3	Poměrové ukazatele	52
6.8	Realizovaný záměr v prvních dvou letech.....	55

6.8.1	Náklady z provozu kravína v letech 2010 - 2011	55
6.8.2	Tržby za rok 2011	57
6.9	Vývoj nákladů a tržeb za období 2008 – 2011	59
6.10	Zhodnocení realizace záměru	60
7	ZÁVĚR.....	64
8	ANOTACE	70
9	PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY	71
10	SEZNAM TABULEK.....	74
11	SEZNAM GRAFŮ	75
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	75
13	PŘÍLOHY	76

1 ÚVOD

Cílem práce je zhodnocení ekonomiky podniku na Vltavotýnsku v souladu s jejím zadáním.

Podnik A, s.r.o. popisovaný v této diplomové práci je skutečný, ale je třeba jej chápat jen jako ilustrativní příklad a bude dále označován jako „Podnik A“.

V její úvodní části jsou popsány základní charakteristiky podnikání, strategie podniku a její tvorba, různé přístupy k analýze současného stavu podniku.

Vlivu exploatovaného plemene na ziskovost podniku je věnována zvláštní kapitola (viz kapitola 3).

V úvodu praktické části je podán stručný popis dotčeného zemědělského podniku, včetně základní analýzy jeho zdrojů.

V práci jsou zvažovány dva podnikatelské záměry pro zlepšení finančního stavu podniku. Modernizace dojírny se týkala prvního podnikatelského záměru, ten však byl nakonec zamítnut (viz Příloha 2). Druhý podnikatelský záměr se zaměřuje na zvyšování mléčné produkce. Ten se právě nachází ve třetím roce své realizace, a proto mohou být výsledky prvních dvou let jeho realizace srovnány s teoretickými předpoklady.

Vypracování podnikatelského záměru předcházelo shromáždění základních údajů o podniku a jejich zpracování. Dostupná data byla analyzována s využitím různých přístupů, např. s využitím SWOT analýzy a finanční analýzy.

Dále jsou v práci rozebírány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Práce pokračuje finanční analýzou, v které jsou podrobně zpracovány její absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

Tato diplomová práce je vypracována v souladu s metodickým postupem a rámcovou osnovou.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení ekonomiky podniku Vltavotýnska, posouzení jeho současné podnikové strategie v návaznosti na disponibilní zdroje výroby v okolí podniku a podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

2.2 Základní charakteristika podnikání

2.2.1 Vymezení podnikatelské činnosti

Hybnou silou ekonomického rozvoje je v tržním hospodářství podnikání. Podnikání je vymezeno v obchodním zákoníku jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (14)“.

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba vymezená Obchodním zákoníkem jako:

- ✦ osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- ✦ osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- ✦ osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- ✦ osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (14).

2.2.2 Podnikatelský záměr

Reálnou možnost úspěchu v podnikání fyzické i právnické osoby by měl prokázat podnikatelský záměr. Obsah a struktura podnikatelského záměru do značné míry závisí na charakteru podnikatelské činnosti. Základním požadavkem na zpracování podnikatelského záměru je jeho reálnost a objektivita. Podnikatelský záměr není vždy zpracováván pouze pro vlastní potřebu podnikatele, ale stává se běžně i jedním z podkladů pro podporu žádosti o poskytnutí bankovního úvěru či půjčky nebo žádosti o poskytnutí podpory ve formě dotace, příspěvku, zvýhodněného úvěru či zvýhodněné záruky v rámci programové podpory podnikání, především podpory malých a středních podniků. Podnikatelský záměr a analýzy, které jsou jeho součástí, nejsou důležité jen

v souvislosti se vstupem do podnikání, ale i v souvislosti s realizací rozvojových projektů podnikatelských subjektů, kterým se již podařilo prosadit se na konkrétním trhu (14).

Podnikatelský záměr lze chápat jako dlouhodobou strategii podnikání, ze které podnikatel vychází a s níž by mělo být celé jeho podnikání v naprostém souladu. Běžně se lze také setkat s chápáním podnikatelského záměru jakožto nějakého náhlého nápadu či podnikatelské inspirace.

Podnikatelský záměr představuje individuální koncepci podnikání vycházející z příslušných analýz postavení konkrétního podnikatele v relevantním segmentu trhu. Strategickým cílem každého podnikatelského záměru je dosažení zisku. Dosažení tohoto strategického cíle nutně předpokládá existenci příznivých podmínek pro realizaci podnikatelského záměru. Jejich součástí je i schopnost naplnění dílčích, zpravidla hierarchicky uspořádaných, rozvojových cílů. Dosažení zisku je podmíněno rozdílem mezi výnosy (příjmy) a náklady. Kladný rozdíl těchto ukazatelů představuje zisk z podnikatelské činnosti, záporný rozdíl by naopak znamenal ztrátu (14).

2.2.3 Realizace podnikatelské činnosti

Podnikatelé (podnikatelské subjekty) vstupují z titulu své podnikatelské činnosti do smluvních závazkových vztahů s různými typy ekonomicky samostatných subjektů, jak společností (právnických osob) tak fyzických osob. Vzájemné smluvní vztahy mezi podnikateli jsou determinovány charakterem jejich činnosti, jejich specializací a způsobilostí samostatně efektivně vykonávat různé činnosti, které jsou pro dosažení cílů jejich podnikání nezbytné (14).

Základní orientace ve smluvní úpravě vztahů podnikatele k jiným podnikatelům, finálním spotřebitelům z řad fyzických osob a k vlastním zaměstnancům je pro podnikatele důležitá především z toho důvodu, že pro ně zakládá četné povinnosti. K obecným povinnostem vyplývajícím ze závazkových vztahů přistupuje i řada dalších povinností upravených příslušnými právními předpisy. Pro podnikatele jsou zvláště významné povinnosti týkající se právní úpravy ochrany práv spotřebitele a ochrany zaměstnanců, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (14).

2.3 Poslání a vize podniku

Poslání zahrnuje především hlavní směřování firmy, jaké výrobky či služby hodlá podnik poskytovat (16). Vize podniku je jakási představa podniku v budoucnosti.

2.4 Cíle podniku

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro určitý časový horizont a předurčují jeho chování ve vnitřních i vnějších souvislostech. Vztah cílů podniku a jeho poslání ve smyslu činností je ve většině případů bezprostřední. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Teprve stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí, jsou důvodem pro jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti. Na jejich základě lze rozhodnout, jaké zdroje a které postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění. Každá organizace musí mít určitý cíl. Některé podniky sledují pouze jeden cíl, ovšem většina podniků sleduje více cílů současně (2).

2.5 Strategie podniku

"Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádáním zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů“ (1).

Strategie bývá chápána jako cesta dosažení stanovených poslání, vize a cílů podniku. Je to jakýsi koncept celkového chování podniku, jenž určuje činnosti a alokaci zdrojů, potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie podniku je tedy nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity (15).

Strategie je programovým dokumentem, který provází každý podnik, umožňuje mu dospět k výhodnému postavení v konkurenčním prostředí. Je dokumentem proměnlivým, a to v závislosti na proměnlivosti podmínek tržního prostředí a jeho potřeb, kam každý podnik svými aktivitami zasahuje (1).

Je nutné také brát v úvahu skutečnost, že podnik musí realizovat takovou strategii, která přináší krátkodobý efekt a současně vytváří předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Zároveň musí být podnik připraven na všechny budoucí, a to zejména nepříznivé situace, které mohou nastat. Proto každý, kdo se zabývá podnikáním, musí mít svou strategii (1).

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky (22).

2.5.1 Principy strategického myšlení

Strategii zpracovávají lidé - manažeři. Z dlouhodobých zkušeností podnikatelské praxe vyplývá, že je nutné dodržovat určitý myšlenkový postup. Je výhodné, když je strategie zpracovávána na podkladě znalostí principů strategického myšlení. Stručně je lze shrnout takto:

✦ **Princip variantnosti**

V průběhu podnikání se neustále mění podmínky vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Musíme očekávat i nenadálé změny v politice, ve vývoji světového hospodářství, ale i domácí ekonomiky, které mohou být nahodilé. V podniku mohou vyvolat tzv. strategická překvapení, které buď podnik vyřeší anebo podnik přivede k bankrotu. Proto musí být připraveny různé varianty strategie, aby bylo možné v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé. Pro možný případ „překvapení“ musí mít podnik takový varovný systém, aby mohl učinit odpovídající nápravu. Z toho důvodu by měl mít každý podnik vybudován funkční systém strategického řízení.

✦ **Princip permanentnosti**

Práce na strategii je nepřetržitá, průběžně je zapotřebí sledovat jak faktory vnějšího i vnitřního prostředí podniku, které mění předpoklady, na nichž je založena realizovaná strategie. Při vzniku odchylek od strategie a plánů musí odpovídající management učinit rychlou nápravu jejich nežádoucího vývoje.

✦ **Princip celosvětového přístupu**

Celý svět je propojen a vše souvisí se vším. Proto strategie podniku musí vycházet z poznatků o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém, demografickém, právním a sociálním vývoji světa. Znamená to pro podnik systematicky sledovat všechny důležité informace, které mohou mít dominantní vliv na podnik a jsou základním předpokladem dobré strategie podniku.

✦ **Princip tvůrčího přístupu**

V podmínkách tržního prostředí se prosadí jen takové podniky, které využívají nové know-how a rychle opouští staré zažité, ale překonané technologické postupy. Nové produkty, nové technologie, které vedou ke snižování nákladů a zároveň k udržení přiměřené kvality výrobků a služeb podle potřeb zákazníků mohou přispět k prosperitě podniků. Proto je nutné, aby tvůrčí proces byl záležitostí všech pracovníků podniku.

✦ **Princip interdisciplinarity**

Princip interdisciplinarity znamená, že při vytváření strategie i při její realizaci jsou uplatněny poznatky více vědních oborů, přičemž vhodné využití poznatků různých disciplín vede k vysokému rozvoji daných odvětví výroby. Přesto je nutno brát v úvahu, že technik má kromě své profese a zkušeností znát finanční a komerční kritéria, ekonom naopak má v základních principech ovládat technologii.

✦ **Princip vědomí práce s rizikem**

Dostupnost a rozvoj výrobních faktorů se v průběhu doby mění, obtížně se předvídají změny, a to nutně vede k riziku. Každá strategie je spojena s rizikem a se složitostí strategického rozhodování. Žádné strategické rozhodnutí nemá předem zajištěnou plnou úspěšnost. Čím více budou pracovníci podniku informováni o variabilitě změn v podmínkách tržního prostředí i samotného podniku, tím více se bude snižovat riziko podnikání. Riziko nikdy nemůžeme vyloučit, můžeme ho pouze snižovat.

✦ **Princip koncentrace zdrojů**

Tento princip vychází z poznání, že každé strategické rozhodnutí a strategie vyžadují zdroje. Čím je větší rozptýlení zdrojů, tím jsou obvykle vyšší náklady na výrobek a naopak koncentrace těchto zdrojů může přinášet větší úspěch v podnikání.

✦ **Princip vědomí práce s časem**

„Čas jsou peníze“. Jestliže podnik nepřijde s výrobkem nebo službou na trh dříve než konkurent, pak zákazníka osloví a uspokojí konkurent sám. Proto časové hledisko má tak důležitý význam.

✦ **Princip agregovaného myšlení**

Princip agregovaného myšlení znamená, že management podniku, který pracuje na strategii, uvažuje v určitých globálech a nezabývá se málo významnými skutečnostmi.

✦ **Princip zpětnovazebního myšlení**

Princip zpětnovazebního myšlení je založen na klasické zpětné vazbě, která umožňuje kontrolu a porovnávání současné skutečnosti se strategií, případně prováděcími plány. Tento princip také znamená uvědomění si možných dopadů, která mohou nastat v případě různých strategických rozhodnutí (1).

2.5.2 Tvorba strategie

Úspěšnost podniku si nelze představit bez organizovaného a cíleného snažení jeho pracovníků. Každý podnik vstupuje do konkurenčních vztahů v tržním prostředí a jen některý z nich se v průběhu doby stane úspěšným, jiným se to nepodaří a někteří dospějí k bankrotu. Jde o to přiřadit se k úspěšným podnikům. A to se neobejde bez soustavného, intenzivního a cíleného hledání takových postupů a opatření ve výrobě, včetně péče o distribuci výrobků, které budou přinášet prosperitu a kontinuitu podnikání, a to v souladu s cíli podniku (1).

Formování strategie představuje významnou tvůrčí aktivitu, většinou prováděnou týmově, kterou by mělo realizovat vrcholové vedení organizace. Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných poznatků je možné přistoupit k formulaci strategických záměrů a strategií. Strategická analýza je tedy výchozím bodem při tvorbě strategie, avšak klíčovým bodem se stává schopnost postřehnout a identifikovat potenciální příležitosti. V současnosti se podnikatelské prostředí projevuje nenadálými a rychlými změnami, které někdy lze jen těžko předvídat. Strategická analýza, tvorba a volba strategie by tedy v žádném případě neměla být jednorázovým procesem. Pouze včasná reakce, předvídání možností vývoje a připravenost podniku reagovat je klíčem k úspěchu. Výsledky strategické analýzy ve formě určité syntézy poskytují rámec pro vytvoření profilu okolí podniku a jeho vnitřní situace. Poté lze identifikovat hlavní přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody a formulovat východiska pro hledání vhodného konkurenčního postavení v určitém odvětví. Syntéza tak umožňuje odkrýt strategický charakter konkurenceschopnosti podniku a poskytuje přehledný podklad pro formulaci strategie (5).

2.5.3 Strategie a strategická rozhodnutí

Pro každý podnik je určující, jak bude konkurovat a jaká musí učinit nezbytná opatření pro realizaci předem naplánovaných aktivit. Vždy se jedná o strategická rozhodnutí a strategii, které všem aktivitám předchází. Strategie a strategická rozhodnutí spolu velmi úzce souvisí. Mají zásadní význam. Jejich hlavní aspekty jsou tyto:

- ✦ Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobé chování každého podniku a zjednodušeně to lze vyjádřit jako vymezení existence podniku, který se nachází v daném skutečném současném stavu na stav nový v budoucnosti.
- ✦ Strategická rozhodnutí mají přinést výhodu, která budou výsledkem plnohodnotné služby kvalit, které budou vyšší úrovně než u konkurentů.

- ✦ Strategická rozhodnutí vždy hledají taková efektivní nastavení podnikových aktivit, aby byl dobrý dodavatelský servis vstupů do výroby a zároveň trvaly výhody podniku v tržním prostředí.
- ✦ Strategická rozhodnutí se vždy odehrávají v podmínkách určitého rozpětí možností, plynoucích z prostředí uvnitř i vně podniku. Jen v tomto rozpětí lze připravovat aktivizaci disponibilních výrobních faktorů. Z toho plyne nutné uvědomění si, čím podnik chce v budoucnosti být a zda taková rozhodnutí budou splnitelná. Proto je strategie podniku vytvářena na konkrétní prostředí s nutnými přizpůsobeními.
- ✦ Strategie je vždy vytvořena ze zdrojů a kvalifikací, které tvoří příležitost, jak s jejich použitím profitovat. Jsou také základem pro uspokojení nových příležitostí na trhu.
- ✦ Strategie je často spojena se "změnou" - opouštěním dosavadních podnikatelských aktivit a jejich nahrazení aktivitami jinými. Změna představuje složitý, vnitřně strukturovaný proces transformace podnikání na konkurenceschopný ekonomický podnik, přičemž se přihlíží k respektování určitých vlastností tohoto procesu, respektování vlastnických, manažerských a sociálních hodnot.
- ✦ Strategie je věcí vrcholového managementu a přiměřeně všech pracovníků podniku. Řízení změny, ať plánované nebo neplánované, vyžaduje vysoké úsilí zainteresovaných pracovníků řízení.
- ✦ Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování podle toho, jak je prostředí podnikání proměnlivé. Proto strategické rozhodování a operační aspekty podniku se často dostávají do nesouladu. Ač je jakkoliv strategie správná, o úspěchu rozhoduje operační úroveň, která strategii naplňuje.
- ✦ Podnikovou strategii ovlivňují síly uvnitř i vně podniku. Jde o hodnoty a očekávání těch, kteří mají moc v okolí a uvnitř podniku. Rozhodují o dostupnosti a využití výrobních faktorů, stejně jako o realizaci výrobků v tržním prostředí.
- ✦ Strategie a strategické rozhodování působí v systému, jehož prvky jsou v propojení obtížně studovatelné, a přitom je vždy nezbytné, dané situace posuzovat komplexně s vědomím značného rizika a neurčitosti, zvláště při prognózování budoucích situací.

- ✦ Z praktického pohledu je naplánování změn méně problematické, než jejich implementace (1).

2.5.4 Obsah a struktura podnikové strategie

Strategie podniku se skládá ze sedmi základních částí. První dvě mají charakter analýz – jde o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek podniku. Dalších pět částí obsahuje formulace jednotlivých segmentů strategie (1).

Podnikové strategie (celopodnikový strategický směr): strategické záměry vyjadřující filozofii podniku deklarovanou v mission, usměrňující hlavní podnikové aktivity k zajištění dlouhodobých cílů a vedoucí ke splnění cílů podniku jako celku v určitém časovém období. Je to úroveň stanovení činností, které budou jednotky provozovat, úroveň rozhodování (27).

Struktura strategie podniku má toto uspořádání:

1. Stručná analýza okolí podniku
 - a. Analýza trhu
 - b. Analýza vědecko-technického rozvoje
 - c. Analýza regionu
 - d. Analýza ekonomického a právního systému
 - e. Příležitost a hrozby
2. Analýza silných a slabých stránek
3. Formulace specifických předností podniku
4. Vize podniku
 - a. Základní představa o budoucí podobě podniku
 - b. Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje
 - c. Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura
 - d. Formulace dílčích strategií podniku
 - e. Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie
 - f. Základní představy o organizaci podniku
5. Formulace strategických cílů
 - a. Cíle na trhu
 - b. Cíle ekonomické
 - c. Cíle majetkové
 - d. Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální cíle

6. Hlavní strategické operace
7. Návrh dalšího postupu prací (1)

2.6 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat (28).

Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení:

- ✦ vlastních schopností a dovedností (výzkumných, vývojových, výrobních, technických, technologických, finančních, organizačních i marketingových) a jejich síly,
- ✦ vlastní výkonnostní potence,
- ✦ zdrojových možností,
- ✦ úrovně managementu (28).

2.6.1 Silné stránky

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvyhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu (28).

2.6.2 Slabé stránky

Pravým opakem jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu (28).

Shrnutí silných a slabých stránek podniku

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Neschopný a nepružný marketingový manažer ovlivní chod podniku podstatně větším dílem než například nízká úroveň podpory prodeje pro úzký nebo nevýznamný sortiment výrobků. Silná stránka jednoho podniku může být posuzovaná v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že

každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. Domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře. V plánovacím procesu je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek a snažit se neutralizovat vliv závažných slabin. Nevelký význam bude mít snaha napravovat málo podstatné slabé stránky a spoléhat na velký úspěch využitím bezvýznamných předností. Podstatné pro marketingový plánovací proces je maximální exploatace silných stránek (znamenajících konkurenční výhodu), na kterých bude podnik zakládat svou marketingovou strategii a které znamenají konkurenční výhodu, a eliminace extrémně slabých stránek, které ohrožují tržní postavení (28).

2.7 Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlízejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí, anebo aktivity ohrožují, a proto je nezbytné svědomitě sledovat vnější prostředí. Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence (29).

2.7.1 Příležitosti

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. (Příležitosti znamenají možnost „něco udělat“ pro dosažení vytyčených cílů.) Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat (řada podniků příležitosti i třídí, především podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu). Teprve potom se stávají upotřebitelnými

(stávají se součástí marketingových plánů) a předurčují jeho chování v prostředí. Podnik je nachází především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů (29).

2.7.2 Ohrožení

Ohrožení představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj (především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí). Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (2).

Vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením

Podniku nestačí šetřit silné a slabé stránky odděleně od zkoumání příležitostí a ohrožení. Důležité je:

- ✦ reálné ocenění všech faktorů ve vzájemných souvislostech,
- ✦ sledování silných a slabých stránek a jejich strategický dosah ve vztahu k příležitostem a ohrožením (nestačí mít příležitost, podnik musí mít rovněž zdroje a schopnosti pro jejich využití),
- ✦ správné zhodnocení vnitřních podmínek ve vztahu k faktorům vnějšího prostředí s cílem nalezení optimálního spojení a využití,
- ✦ pochopení rizika, které příležitosti, vyplývající ze silných stránek, přinášejí.

Poznání vnějších podmínek prostředí umožní správné zhodnocení vlastních sil a nalezení optimálního způsobu využití vznikajících příležitostí a odvrácení nebo minimalizaci možných hrozeb se záměrem nalézt:

- ✦ prokazatelnou konkurenční přednost,
- ✦ případné mezery na trhu, které lze nabídkou výrobků vyplnit. (Znamená to vytvořit na základě vnitřních podmínek výrobek jako komplex jedinečných kvalit, se zvláštní hodnotou pro konkrétní segment trhu a znamenající dlouhodobě výhodnější pozici na tomto trhu) (29).

2.8 SWOT analýza





Než podnik přistoupí k formulaci strategie, musí poznat svou současnou konkurenční pozici. Vhodným nástrojem pro její identifikaci je SWOT analýza, komplexní metoda kvalitativního hodnocení, která je shrnutím a završením externí a interní analýzy. Identifikuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby okolí. **Závěry SWOT analýzy jsou východiskem pro formulaci či optimalizaci podnikové strategie.** Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu – měl by maximálně využít silných stránek a příležitostí, které podnik má, a eliminovat slabiny a hrozby (4).

Při sestavování SWOT analýzy je vhodné respektovat některé zásady:

- ✦ závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn., analýza by měla být sestavena s ohledem na účel, pro který je zpracovávána; SWOT analýza sestavená pro určitou oblast nemusí být automaticky použitelná a relevantní pro řešení jiné problematiky,
- ✦ měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy a na fakta, jež mají strategický význam; příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje, je tedy vhodné zaměřit se pouze na to podstatné,
- ✦ analýza by měla být objektivní, tj. neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí, ve kterém se podnik nachází,
- ✦ síla působení jednotlivých faktorů by měla být nějakým způsobem zohledněna, například přiřazením vah (3).

Tabulka 1: Závěrečný stručný a přehledný výsledek SWOT analýzy

– faktory naplňující podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky 	Slabé stránky 
Vnější	Příležitosti 	Ohrožení 

Zdroj: (30)

2.9 Ekonomická analýza

Ekonomickou analýzu budeme chápat jako sledování určitého ekonomického celku (jevu, procesu), jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení, a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti; tento postup zahrnuje další činnosti vč. syntézy, specifických matematicko-statistických metod, metod hodnocení aj. Ekonomická analýza v tomto pojetí se může týkat podniku (ať velkého, nebo malého), závodu i dalších vnitropodnikových útvarů, může zahrnovat všechny podstatné jevy a činnosti v těchto jednotkách, jejím předmětem může být nejen finanční činnost (na to obvykle zužuje), ale i ostatní činnosti, často přejde do „technického“ rozboru a bude používat i neekonomické ukazatele. Podstatnou součástí takto pojaté ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu (17).

Ekonomickou analýzu lze chápat jako pozorování vybraného ekonomického celku rozloženého na menší části, které jsou dále zkoumány a hodnoceny za účelem nalezení možností jejich zlepšení. Tyto části jsou pak následně znovu složeny do upraveného celku s cílem zvýšení jeho výkonnosti (11).

Ekonomická analýza se může týkat celého podniku, jeho výsledků a všech jeho činností nebo jednotlivých útvarů a některých činností v nich probíhajících, předmětem mohou být nejen finanční, ale také neekonomické ukazatele (12).

„Ekonomickou analýzu budeme chápat jako sledování určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem nalezení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti (13).“

Ukazatelové soustavy, souhrnné indexy hodnocení, predikční a jiné modely

V naší současné praxi se ke komplexnímu hodnocení podniku používají tyto metody:

- ✦ pyramidové soustavy ukazatelů
- ✦ paralelní soustavy ukazatelů
- ✦ souhrnné indexy hodnocení podniku (bonitní indikátory)
- ✦ predikční modely (bankrotní indikátory)
- ✦ jiné modely hodnocení (17).

2.10 Finanční analýza podniku

Předmětem finanční analýzy je zjištění finanční situace podniku, která je pro manažery velice důležitým mezníkem v jejich investičním rozhodování a v dalším vývoji podniku. Finanční analýza nám udává informace z minulých účetních období a tyto informace navzájem srovnává, a tak poskytuje uživatelům informace o vývoji daného podniku v čase, například nás informuje o vývoji zadluženosti podniku, o jeho platební schopnosti a jiných důležitých věcech (6).

Finanční analýza nabízí celou řadu metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy, přičemž vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení firmy při získávání bankovních úvěrů a jiných finančních zdrojů pro zajištění fungování firmy. Finanční analýza je zajímavá v tom, že umožňuje vlastní úsudek ke každé situaci, která ve firemním hospodaření nastane (9).

Finanční analýza má svůj smysl z časového pohledu ve dvou rovinách: První rovinou je fakt, že se ohlížíme do minulosti a máme šanci hodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti, přičemž kritérií hodnocení je možno nalézt celou řadu. Druhou rovinou je fakt, že finanční analýza nám slouží jako základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách. Umožní nám proto jak plánování krátkodobé spojené s běžným chodem firmy, tak i plánování strategické související s dlouhodobým rozvojem firmy (26).

Finanční analýza nespadá pouze do finančního řízení, ale svůj vliv má také na firmu jako celek; je např. součástí marketingové SWOT analýzy.

Objektivně se při zpracovávání finanční analýzy jedná o identifikaci slabín ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům, a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Finanční analýza má svůj význam nejen uvnitř firmy, ale také při pohledu zvenčí. Např. vnitřní finanční analýzy ukazují zaměstnancům, kam směřovat hodnocení firemní likvidity nebo možnosti zaměření výroby. Jiným příkladem může být to, že finanční analýzy mohou přicházet zvenčí a mohou podmiňovat úvěrový nebo investiční potenciál firmy. Bez ohledu na původ analýz jsou jejich nástroje vždy, nebo téměř vždy stejné (26).

2.10.1 Cíle finanční analýzy

- ✦ zhodnotit a podat ucelený přehled na finanční zdraví podniku,
- ✦ porovnat skutečnost s plánem a minulostí s cílem odstraňování nedostatků,
- ✦ srovnat skutečnost se standardními hodnotami,

- ✦ srovnat skutečnost s podniky v odvětví a s konkurencí,
- ✦ odhalit slabé a silné stránky podniku z pohledu financí,
- ✦ předložit sadu doporučení pro budoucí finanční řízení (8).

2.10.2 Zdroje vstupních dat

Nejdůležitějším východiskem pro vypracování finanční analýzy jsou kvalitní vstupní data. Některé zdroje dat jsou legislativně upraveny, základní právní rámec upravují: Obchodní zákoník, zákon o účetnictví, daňové zákony, zákon o cenných papírech a živnostenský zákon. Zdroje pro vstupní data finanční analýzy můžeme rozdělit na interní a externí (24).

2.10.3 Rozvaha

Obsahem a základní funkcí rozvahy je přehledně uspořádat majetek podniku v peněžním vyjádření a poskytnout základ pro zhodnocení finanční situace podniku (7).

2.10.4 Výkaz zisku a ztráty

Výsledovka je rekapitulace výnosů, nákladů a výsledků hospodaření, sestavuje se na začátku účetního období (nejméně 1/rok). Má stanovenou osnovu členění na prodejní činnost, udává hospodářský výsledek za určité období, výrobní činnost, finanční činnost a mimořádnou činnost. Přidaná hodnota vyjadřuje, kolik hodnoty jsme přidali prodejem nakoupeného zboží nebo zpracováním materiálových vstupů a následným prodejem. Hodnota přidaná k nakoupenému zboží, k jeho prodeji, je obchodní marže (8).

2.11 Metody finanční analýzy

2.11.1 Analýza absolutních vstupních dat

Analytik se nejprve musí zabývat informacemi obsaženými v účetních výkazech, tj. zkoumá, jaký je vývoj jednotlivých položek obsažených v účetnictví (jde o zpracování rozdílu a indexu); dále zkoumá vývoj struktury, tj. jak se mění váha jednotlivých položek v celkovém kontextu. Jedná se o vertikální a horizontální rozbor (10).

✦ Horizontální rozbor

Touto analýzou vnášíme do pohledu na podnik dynamický prvek, neboť sledujeme časový vývoj jednotlivých ukazatelů. Základní výkazy uvádějí údaje za běžný a minulý rok, z přílohy k výroční zprávě často zjistíme i základní údaje za uplynulá léta. Máme-li k dispozici údaje za dva po sobě jdoucí roky, vypočteme přírůstek (kladný nebo záporný) v absolutních číslech a v procentech (index, koeficient

růstu). Máme-li údaje za několik let, počítáme řetězové indexy, které vyjadřují meziroční tempa růstu. Protože při této analýze postupujeme po sloupcích – horizontálně, vžil se pro tuto analýzu přívlastek horizontální. Vhodným názorným nástrojem vyjádření časového vývoje jsou grafy. Je vhodné použít i nerovnice. Pozornost je třeba věnovat i otázkám srovnatelnosti (v rámci podniku např. změna metod odpisování, vytváření rezerv, mimo podnik změny v daňové soustavě, změny cen a úrokových sazeb, ale i mezinárodní vlivy). Pokud jsou data k dispozici, věnujeme pozornost i budoucnosti! Na tu můžeme usuzovat i pomocí výsledků analýzy časových řad (17).

✦ **Vertikální analýza**

Tato analýza nám vylepšuje jak časový pohled na základní finanční výkazy a na jejich ukazatele, tak především na jejich strukturu a její změny (např. změny v položkách aktiv – růst podílu některých položek, pokles jiných). Hlavní význam však má při mezipodnikovém srovnávání, ve kterém umožňuje srovnávat podniky i různě veliké, neboť strukturu jejich výkazů převádí na společný základ 100 % (common size). Je založena na výpočtech procentního podílu jednotlivých položek na celku (celkem v rozvaze je bilanční suma, ve výsledovce tržby (17)).

Na co bychom při procentní analýze měli dávat u rozvahy pozor?

* procentní změna struktury aktiv vypovídá o tom, do čeho podnik investoval:

- ✦ investoval-li do stálých aktiv, měl by se dostavit růst zisku a růst celkové výnosnosti (s určitým zpožděním), neboť právě investice do strojů, výrobního zařízení, nových výrobků jsou hlavním zdrojem růstu celkové výnosnosti podniku,
- ✦ investoval-li do oběžných aktiv, pravděpodobně se zlepšila likvidita podniku, ale výnosnost mohla poklesnout (oběžná aktiva jsou minimálně výnosová),
- ✦ analytik musí hledat správný vztah mezi výnosností a potřebou zajistit dostatečnou likviditu; při tom musí brát ohled i na riziko (pamatovat: čím vyšší požadovaná výnosnost, tím i vyšší riziko);
- ✦ procentní změna struktury pasiv vypovídá o tom, jakými zdroji je činnost podniku financována:
 - ✓ je-li financována vlastními zdroji (např. novou emisí akcií), je to minimálně rizikové, ale velmi drahé,
 - ✓ je-li financována dlouhodobými cizími zdroji (např. dluhopisy), je to obvykle levnější (využije-li se finanční páky), ale rizikovější,

- ✓ je-li financována krátkodobými cizími zdroji, je to obvykle nejlevnější, ale vzhledem k tomu, že podnik je musí v krátké době splácet, což je náročné na peněžní prostředky, je to značně rizikové,
- ✦ stálá aktiva krátkodobými zdroji se blíží hazardérství (17).

2.11.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Kromě horizontálního a vertikálního rozboru za absolutní ukazatele lze považovat i tzv. rozdílové ukazatele, které získáme jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Někdy se označují jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků (19).

Pojem „fond“ se ve finanční analýze používá v jiném smyslu, než jak jej vymezuje účetnictví, tj. jako zdroj krytí aktiv (např. kapitálové fondy, rezervní fond aj.), ve finanční analýze se fond chápe jako:

- ✦ agregace určitých stavových položek vyjadřujících aktiva nebo pasiva,
- ✦ mezi určitými položkami aktiv na jedné straně a určitými položkami pasiv na straně druhé. Takový rozdíl se obvykle označuje jako čistý fond (net fund). Fondy finančních prostředků zde nejsou účetním termínem, ale pojmem finančního řízení (19).

Mezi nejčastěji používané fondy ve finanční analýze patří:

- ✦ čistý pracovní kapitál,
čistý pracovní kapitál = celková oběžná aktiva – celkové krátkodobé závazky
- ✦ čisté pohotové prostředky,
ČPP = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky
- ✦ čisté peněžně pohledávkové finanční fondy (19).
ČPM = oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobá pasiva

2.11.3 Přímá analýza poměrových ukazatelů

V soustavě ukazatelů poměrové ukazatele bývají zpravidla uspořádány podle určitých znaků podobnosti, do následujících skupin:

- ✦ ukazatele rentability, výnosnosti,
- ✦ ukazatele likvidity,
- ✦ ukazatele aktivity,
- ✦ ukazatele zadluženosti,
- ✦ ukazatele kapitálového trhu (10).

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje to, v jaké míře podnik využívá k financování majetku cizí zdroje. S vyšší zadlužeností se samozřejmě zvyšuje i riziko podnikání a ovlivňuje výnosnost kapitálu. Je tedy nutné udržovat zadluženost podniku v takové výši, aby podnikání nebylo již příliš rizikové a nevedlo k předlužení a následnému bankrotu.

Celková zadluženost

Ukazatel charakterizuje finanční úroveň podniku, a jaké riziko znamená podnik pro své věřitele. Udává míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší riziko pro věřitele. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativním faktorem vývoje, je nutné ji vždy posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu. Pokud je rentabilita vyšší, než je procento úroků placených z cizího kapitálu, pak mohou být hodnoty nad 50 % pro podnik příznivé (17).

$$\text{zadluženost} = (\text{celkové závazky} / \text{aktiva celkem}) \times 100$$

Krátkodobá zadluženost

$$\text{krátkodobá zadluženost} = (\text{krátkodobé závazky} / \text{aktiva celkem}) \times 100$$

Dlouhodobá zadluženost

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = (\text{dlouhodobé závazky} / \text{aktiva celkem}) \times 100$$

Míra samofinancování

Vyjadřuje, z jaké části jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku. Součet hodnot ukazatelů zadluženosti a míry samofinancování musí být roven 100 % (17).

$$\text{míra samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}) \times 100$$

Úrokové krytí

Úroky jsou nákladem na cizí kapitál. Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje výše upraveného zisku, kterým je možné úroky krýt. Optimálně by hodnota tohoto ukazatele měla být vyšší než 5 a v čase rostoucí. Čím vyšší je tato hodnota, tím lépe je podnik schopen nést další úvěry (17).

$$\text{úrokové krytí} = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{celkové úroky}$$

Dluh na vlastní kapitál

Ve finanční analýze vyjadřuje poměr cizího kapitálu k vlastnímu. Tento ukazatel roste s růstem podílu závazků ve finanční struktuře podniku (17).

Dluh na vlastní kapitál = celkové závazky / vlastní kapitál

Ukazatele likvidity

Zjišťují, zda je podnik včas schopen splácet své krátkodobé závazky. Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu.

V souvislosti s platební schopností firmy se setkáváme také s těmito pojmy:

Solventnost – schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků.

Likvidita – momentální schopnost hradit splatné závazky.

Likvidnost – označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy (17).

Běžná likvidita

Vypočtená hodnota vyjadřuje kolika Kč oběžného majetku je kryta 1 Kč krátkodobých závazků podniku. Běžná likvidita tak poskytuje informaci zejména krátkodobým věřitelům podniku o tom, do jaké míry jsou jejich krátkodobé investice chráněny hodnotou majetku. Optimální je tedy hodnota vyšší než 2, tedy když je poměr ukazatelů oběžných aktiv a krátkodobých závazků 2 : 1 (17).

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita

Nevýhodou běžné likvidity je, že celková oběžná aktiva obsahují i méně likvidní aktiva jako jsou zásoby a nepřihlíží ke struktuře krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Proto se používají další dva ukazatele likvidity očištěné právě o tyto nelikvidní aktiva. Prvním z nich je pohotová likvidita, která poměřuje pouze peněžní prostředky, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Optimálně se tento ukazatel pohybuje mezi 1 a 1,5. Pokud vychází velký rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou, znamená to, že podnik udržuje nadměrné množství zásob (17).

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita bývá často označována jako peněžní likvidita. Tento ukazatel nejlépe vypovídá o skutečné platební schopnosti podniku. Číselný ukazatel zahrnuje peníze v hotovosti, na běžných účtech u bank, termínované vklady se splatností do 3 měsíců a

krátkodobý finanční majetek. Podnik je schopen tyto aktiva proplatit svým věřitelům obvykle nejvýše do dvou dnů (17).

hotovostní likvidita = finanční majetek krátkodobé povahy / krátkodobé závazky

Ukazatele aktivity

Měří efektivnost, s jakou podnik řídí svá aktiva. Jedná se o kombinované ukazatele, které využívají údaje jak z rozvahy, tak i z výkazu zisků a ztrát. Sem zahrnujeme ukazatele rychlost obratu a doba obratu.

Rychlost obratu celkových aktiv

Tento ukazatel se také nazývá využití celkových aktiv. Ukazuje, jak se zhodnocují stálá i oběžná aktiva při výrobě bez ohledu na zdroje krytí těchto aktiv. Všeobecně lze říci, že čím vyšší je ukazatel, tím více je firma považována za efektivní, optimálně operující nebo fungující společnost (17).

obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

Rychlost obratu dlouhodobého hmotného majetku

Ukazatel udává efektivnost využívání zejména budov, strojů a zařízení. Vyjadřuje, jaká část tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného dlouhodobého majetku (17).

obrat dlouhodobého hmotného majetku = tržby / DHM v zůstatkových cenách

Rychlost obratu zásob

Výpočtem zjistíme, kolikrát ročně se peníze přemění v zásoby a následným prodejem opět v peněžní prostředky. Pokud je obrat zásob nízký a ukazatel likvidity současně vysoký, může to značit, že podnik má zastaralé zásoby, jejichž reálná cena je nižší, než jaká je vedena v účetních výkazech (17).

obrat zásob = tržby / zásoby

Doba obratu zásob

Ukazatel udává, za jak dlouho se uskuteční jeden obrat tj. doba nutná k tomu, aby se peněžní prostředky proměnily ve výrobky, zboží a znovu na peníze. Optimálním je klesající trend ukazatele (17).

doba obratu zásob = 365 / obratovost zásob

30 dní velmi příznivý vývoj

50 až 100 dní doba obratu zásob u většiny podniků v ČR

nad 100 dní negativní výkon.

Rychlost obratu pohledávek

Obrat pohledávek udává počet obrátek, tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Vyšší hodnota tohoto ukazatele vypovídá o rychlejším inkasu pohledávek (17).

rychlost obratu pohledávek = tržby / pohledávky

Doba obratu pohledávek

Doba splatnosti pohledávek dává informaci o platební morálce odběratelů, vypovídá o kvalitě a výběru zákazníků a péči podniku o inkaso pohledávek (17).

doba obratu pohledávek = 365 / obratovost pohledávek

Doba úhrady krátkodobých závazků

Podnik musí kontrolovat nejenom platební morálku svých zákazníků, ale i tu svoji. Zjišťuje proto, jaká doba uplyne mezi nákupem zásob a externích služeb a jejich následnou úhradou. Tento ukazatel se hodnotí pouze z hlediska krátkodobých závazků (17).

doba úhrady krátkodobých závazků = KZ / (T / 360)

Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu (18).

Rentabilita celkového kapitálu (angl. return on assets - ROA)

Měřením rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku. Odráží celkovou výnosnost bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla aktiva financována (vlastníci, věřitelé, banky atd.). Ukazatel bere v úvahu i to, že efektem zhodnocení je nejen odměna vlastníkům, ale i jeho věřitelům za půjčení kapitálu. ROA v této podobě zahrnuje i zdanění veškerých příjmů (17).

rentabilita celkového vloženého kapitálu = $(Z + U (1 - d)) / CA$

Z – zisk po zdanění

U – úrok z použitých úvěrů

d – sazba daní z příjmů

CA – celková aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (angl. Return on equity – ROE)

Často bývá označována jako výnos na vlastní kapitál. Hodnotí efektivnost vložených a vyprodukovaných prostředků, tj. efektivnost vlastních zdrojů podniku. Ukazatel má vypovídací schopnost především pro vlastníky podniku (17).

rentabilita vlastního kapitálu = zisk po zdanění / vlastní kapitál

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (angl. Return on capital employed – ROCE)

Podniku umožňuje posoudit výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Tento ukazatel je využíván zejména pro mezipodnikové srovnávání. V čitateli jsou výnosy všech investorů a ve jmenovateli dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici (17).

rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu = $(Z + U(1 - d)) / (DZ + VK)$

DZ – dlouhodobé závazky, včetně bankovních úvěrů

VK - vlastní kapitál

2.11.4 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů navazuje na poměrové ukazatele rozdělené do jednotlivých skupin v předchozím pododdíle. Tyto bloky ukazatelů je nutné vnímat společně jako jednotlivé faktory celkové finanční situace podniku. Provázání jednotlivých dílčích výsledků, tedy hodnot rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, se snaží lépe postihnout právě soustavy ukazatelů. Rozlišují se soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů a účelové výběry ukazatelů, které zpracovávají definované ukazatele a člení se na diagnostické (bonitní) modely a predikční (bankrotní) modely. Výstupem těchto modelů jsou syntetické ukazatele, respektive skupina indikátorů (20).

2.12 Výběr strategie

Jsou-li k dispozici strategické možnosti a známy možné metody strategického vývoje, je třeba přistoupit k hodnocení strategických možností a výběru různými technikami. Při hodnocení strategií existují tři hlavní druhy hodnotících kritérií:

- ✦ Vhodnost strategie je kritérium, které určuje, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie předpokládaným budoucím trendům a změnám prostředí a do jaké míry jsou využity klíčové kvalifikace podniku.

- ✦ Přijatelnost je kritérium, které vypovídá o tom, do jaké míry splní jednotlivé strategie očekávání, která jsou s nimi spojena (návratnost, riziko), a do jaké míry vyhoví různým očekáváním zájmových skupin.
- ✦ Proveditelnost strategie je kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. V jeho rámci se hodnotí nároky strategií na zdrojovou základnu a strategické způsobilosti podniku (25).

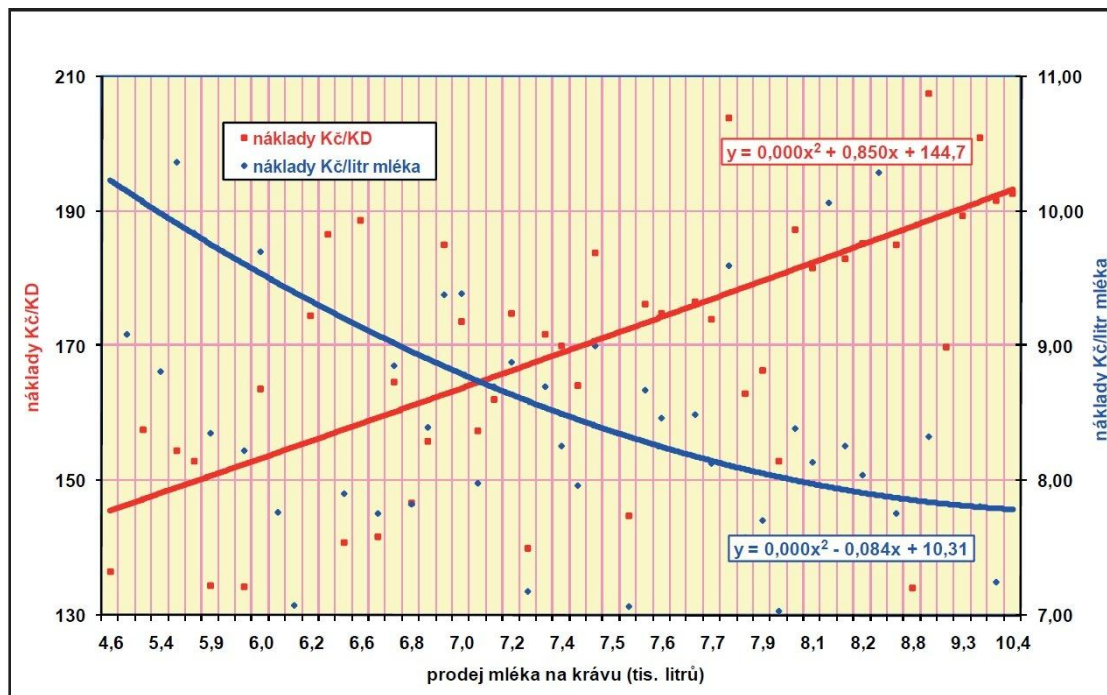
2.13 Implementace strategie

Implementace strategie je sama o sobě velkým fenoménem. Podle renomovaného časopisu Business Week nebyla strategie nikdy předtím důležitější než v dnešní době. Jiný vlivný časopis, Fortune Magazine provedl průzkum, podle nějž je efektivně zrealizováno méně než 10 % strategií, které jsou zformulovány. Příčinou není to, že by strategie byly špatné, ale ze 70 % to, že jejich implementace není efektivní (25).

3 EKONOMIKA VÝROBY MLÉKA

3.1 Vliv dojivosti a plemene na ukazatele výroby mléka

Graf 1: Prodej mléka na krávu a náklady na jeho výrobu v ČR



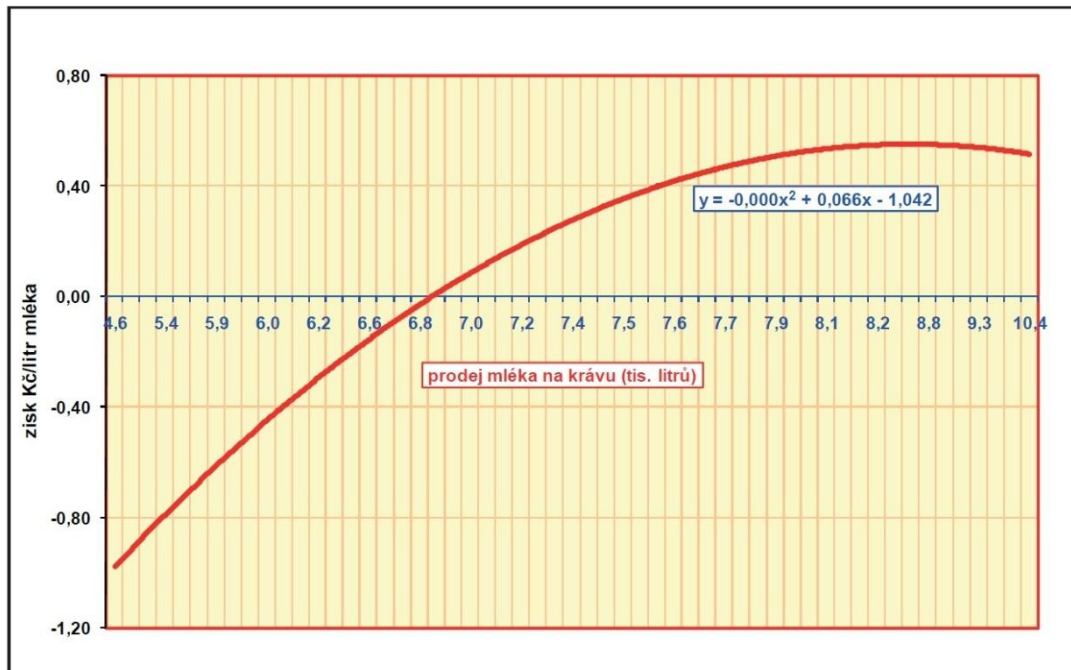
Zdroj: (21)

Z Grafu 1 je patrný vliv zvyšující se dojivosti (tržní produkce mléka) krav na náklady na liter prodaného mléka. Je zřejmé, že vysoká užitkovost příznivě ovlivňuje i další ekonomické ukazatele výroby mléka. Ve zvolených intervalech užitkovosti (do 6 a nad 9 tis. litrů mléka na krávu) se (s výjimkou intervalu 8 až 9 tis. litrů) snižovaly náklady na liter mléka, zvyšoval se zisk, resp. se snižovala ekonomická ztráta. Rozdíl v zisku mezi podniky s nejnižší (do 4 tis. litrů) a s nejvyšší užitkovostí (nad 9 tis. litrů mléka) dosahoval bez započítání dotací 2,37 Kč na liter mléka a asi 14 100 Kč na krávu a rok, se zohledněním dotací pak 1,89 a 13 950 Kč (21).

Na vyšší dojivost holštýnského plemene s mléčnou užitkovostí a lepší ekonomické výsledky výroby mléka poukazují vybrané ukazatele. Vyšší vykázaná dojivost holštýnského plemene (7831 litrů) je ve srovnání s českým strakatým plemenem (5968 litrů) hlavní příčinou nižších nákladů na liter mléka a vyšších tržeb na krmný den a na krávu a rok. Rozdíl v zisku mezi oběma plemeny bez započítání dotací lze odhadnout asi na 0,70 Kč na liter mléka a 3700 Kč na krávu rok, přičemž zohlednění dotací v příjmech tento rozdíl mezi oběma plemeny mírně sníží (na 0,48 Kč na liter a 3100 Kč na krávu (21)).

3.2 Vztah mezi dojitostí na krávu a ziskem na litr mléka

Graf 2: Prodej mléka na krávu a náklady na jeho výrobu v ČR



Zdroj: (21)

Lineární těsnost obou ukazatelů v Grafu 2 vyjadřuje střední koeficient korelace ($r = 0,355$, $P < 0,05$), přičemž podle koeficientu lineární regrese má zvýšení prodeje mléka na krávu o 100 litrů za následek zvýšení zisku o 0,04 Kč na litr mléka. Z Grafu 2 je dále patrné, že zisk se s růstem užitkovosti na krávu zvyšoval až do prodeje asi 8,5 tis. litrů mléka na krávu, a to při klesajících přírůstcích zisku (21).

4 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

4.1 Cíl

Cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomiky podniku Vltavotýnska, posouzení jeho současné podnikové strategie v návaznosti na disponibilní zdroje výroby v okolí podniku a podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

Podnik A, s.r.o. popisovaný v této diplomové práci je skutečný, ale je třeba jej chápat jen jako ilustrativní příklad a bude dále označován jako „Podnik A“.

4.2 Zdroje informací

Získávání informací z Podniku A:

- ✦ Podklady z provozní a účetní dokumentace.

4.3 Období šetření

Provedené analýzy, zhodnocení strategie podniku a návrh opatření ve strategickém zaměření budoucích výrobních aktivit probíhalo v daném období 2006 – 2011.

4.4 Metodický postup práce

- ✦ Prostudování odborné literatury
- ✦ Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce
- ✦ Ekonomická a technologická analýza hospodaření podniku, zhodnocení jeho strategie a návrh opatření ve strategickém zaměření budoucích výrobních aktivit podnikové strategie v návaznosti na disponibilní zdroje výroby v okolí podniku a podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

4.5 Technika zpracování dat

- ✦ Zpracování informací bylo provedeno běžnými statistickými metodami a výsledky byly uspořádány do tabulek a grafů,
- ✦ Užití výpočetní postupy jsou běžné v manažerské, výrobní a ekonomické praxi.

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Zemědělský podnik se nachází v blízkém okolí Týna nad Vltavou v nadmořské výšce 479 m. Najdeme zde zajímavou různorodou přírodu se členitým terénem a hlubokými lesy. Dále mnoho cest pro pěší a cykloturistiku a stezky pro jízdy na koních.

Koupání či sportovní rybolov jsou možné na malém rybníčku v blízkosti podniku, anebo v nedaleké přehradě na Vltavě či v rozsáhlých pískovnách. Pravidelné sezónní plavby na Orlík jsou možné prostřednictvím lodní dopravy v Týně nad Vltavou. V dosahu je mnoho historických památek jižních Čech, mezi které patří například zámek Hluboká nad Vltavou, či zámek Červená Lhota. Je možno navštívit nedaleké vesnické památkové rezervace, nebo rezervace přírodní.

Zemědělský podnik pěstuje obiloviny, polní plodiny, zeleninu a květiny, krmné plodiny a v živočišné výrobě chová 160 kusů krav českého strakatého a holštýnského plemena, dále pak 90 kusů masného plemena Aberdeen Angus, 20 kusů ovcí a 80 kusů prasat.

Podnik má své stálé odběratele. Zvířata, prodávaná na maso, jsou odebírána jatkami KOZEL VÁCLAV Ing. – ZOOINFORMA, f.o. Odběr mléka se realizuje prostřednictvím smluvní mlékárny Madeta a.s. Produkty z rostlinné výroby se z jedné části zkrmují přímo zvířatům chovaných v podniku a z té druhé části jsou využívány jako osivo.

Stěžejním produktem živočišné výroby je mléko. Produkci mléka zajišťuje 160 kusů krav, přičemž 90 kusů tvoří české strakaté plemeno s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí a 70 kusů tvoří holštýnské plemeno s mléčnou užitkovostí.

Dalším produktem živočišné výroby je hovězí maso. V rámci výkrmu skotu dosahuje podnik rovněž kvalitních výsledků. Na pastvinách se chová 90 kusů masných krav plemene Aberdeen Angus, a to bez tržní produkce mléka. Býčci tohoto masného plemene se vykrmují do porážkové hmotnosti 650 kg a telata do porážkové váhy 250 kg. Telata jsou krmena jen šroty, tzv. "baby beaf" = mléčná telata.

5.1 Popis podniku

Registrace – aktivní subjekt

Soud: Krajský soud v Českých Budějovicích

Spisová značka: Cxxx

Obchodní podnik: Zemědělský podnik A, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Vltavotýnsko

Stav subjektu: aktivní subjekt

Datum zápisu: 1. 1. 1998

Předmět činnosti Podniku A, s.r.o.

Zemědělský podnik zaměřený na živočišnou a rostlinnou výrobu:

a) Živočišná výroba

- ✦ chov zemědělských zvířat na porážku,
- ✦ hovězí dobytek (krávy a býci),
- ✦ dobytek pro produkci mléka,
- ✦ prasata ve výkrmu.

b) Rostlinná výroba

- ✦ pěstování pšenice,
- ✦ pěstování ječmene,
- ✦ pěstování řepky.

Kapitál

Jmění: základní

Vklad: 350 000 Kč

Společníci se vkladem

- ✦ podnikatel 1: SOŠ s maturitou – údržba, trenér

vklad: 100 000 Kč

- ✦ podnikatel 2: VŠ zemědělská – vedoucí podniku, personální služby

vklad: 150 000 Kč

- ✦ podnikatel 3: VŠ agrotechnická – agronom podniku

vklad: 100 000 Kč

5.2 Analýza zdrojů podniku

Fyzické zdroje:

Chovaná zvířata

- ✦ 160 kusů krav (holštýnské plemeno s mléčnou užitkovostí – 70 ks, české strakaté plemeno s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí – 90 ks)
- ✦ 90 krav (masné užitkové plemeno Aberdeen),
- ✦ 20 ovcí,
- ✦ 80 prasat na výkrm

Tabulka 2: Průměrná užitkovost zvířat v letech 2006 - 2011

Průměrná užitkovost zvířat							
Položka	Jednotka	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
dojnice	l/den	15,23	15,27	15,32	15,34	17,81	18,90
telata	kg/den	0,79	0,74	0,79	0,79	0,80	0,79
jalovice	kg/den	0,66	0,65	0,68	0,67	0,70	0,71
výkrm skotu	kg/den	0,90	0,83	0,88	0,86	0,97	1,10
výkrm prasat	kg/den	0,63	0,62	0,61	0,64	0,68	0,72

Zdroj: Vlastní konstrukce z vnitřní dokumentace Podniku A

Ustájení dojníc - tvoří produkční stáj s dojrnou. Jedná se o průjezdnou stáj s volným ustájením pro 160 ks krav rozdělenou na 2 sekce po 80 kusech. Krmení krmným vozem s mícháním a zakládáním na pult. Napájení vyhřívanými koryty v zimě a odklizení chlívské mrvy hydraulickými lopatami. Podestýlá se separátem z kejdy, krmení je celoroční jednotnou krmnou dávkou. Na produkční stáj navazuje krytá chodba a tandemová dojírna pro 2 x 6 kusů.

Ustájení masných plemen - volné ustájení, většinu roku venku na pastvě, kde jsou k dispozici 3 dřevěné přístřešky s možností úkrytu krav před sluncem či deštěm.

Chov prasat - chov je bezstelivový s částečně zarošтовanou podlahou s produkcí kejdy. Výběh s možností pastvy, tedy příležitost k volnému pohybu na čerstvém vzduchu a na slunci, je možný prakticky jen u chovných prasat.

Využívaná zemědělská půda – celkem 600 ha, z toho 571 ha pronajaté půdy., 29 ha je ve vlastnictví podniku.

Orná půda je využívána – jarní a ozimé obiloviny (pšenice, ječmen ozimý a jarní žito), kukuřice na siláž, jetel luční, řepka olejka – celkem 596,45 ha.

Trvalé travní porosty - v současné době podnik disponuje s 3,55 ha trvalých pastvin a luk. Louky slouží k výrobě sena a senáže.

Tabulka 3: Výrobní struktura podniku v letech 2006 - 2011

Výrobní struktura podniku							
Položka	Jednotka	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
• využívaná zemědělská půda	ha	600	600	600	600	600	600
• pronajatá využívaná zemědělská půda	ha	600	581	576	571	570	572
výměra:							
• obiloviny	ha	282	280	273	273	280	279
• ostatní poří plodiny	ha	106	110	111	106	108	105
• zelenina a květiny	ha	3	2	2,	3	3	3
• trvalé kultury	ha	0	2	2	3	3	3
• krmné plodiny	ha	202	199	206	209	213	210
zvířata							
• krávy s mléčnou užitkovostí	ks	110	111	111	160	160	160
• masný skot	ks	89	109	106	95	90	90
• ovce	ks	0	0	0	0	20	20
• prasata	ks	104	77	83	80	80	80

Zdroj: Vlastní konstrukce provedená na základě dokumentace Podniku A

Budovy

- ✦ dojírna,
- ✦ seník,
- ✦ dvě stodoly,
- ✦ odchov prasat,
- ✦ výběhy s třemi dřevěnými přístřešky.

Technologické zdroje

Zemědělský podnik A, s.r.o. disponuje dostatečným množstvím techniky k zabezpečení provozu. Vlastní 8 traktorů zn. Zetor a 1 traktor zn. Case. Vzhledem k tomu, že technika byla na začátku hospodaření značně zastaralá, rozhodl se podnik strojový park doplňovat novými a repasovanými stroji. Prvním z nich byl traktor o výkonu cca 90 koní, dále Zetor Proxima. Následovaly 2 lisy s variabilní komorou, senážní vůz, diskový podmítač, 3 mulčovače, 3 vozy na svážení velkoobjemových kulatých balíků, 3 nakladače, 2 diskové brány, 2 diskové žací stroje, 3 obraceče sena a 2 nahrabovače sena.

Lidské zdroje

- ✦ VŠ vzdělání: 2 pracovníci
- ✦ SOŠ s maturitou: 4 pracovníci
- ✦ pomocní dělníci: 13 pracovníků

Celkem zaměstnanců v Podniku A = 19

Tabulka 4: Výměra využívané půdy a počet zaměstnanců

Výměra využívané půdy a počet zaměstnanců							
Položka	Jednotka	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
celková výměra:	ha	600	600	600	600	600	600
počet pracovníků	pracovník	27	26	26	21	19	19

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě interních dat Podniku A

Finanční zdroje

- ✦ **vlastní** – 29,4 mil. Kč,
- ✦ **cizí** – 16,3 mil. Kč.

Ostatní zdroje

- ✦ veškeré pomůcky k obstarávání úklidu zemědělských objektů (kolečka, vidle, hrábě, košťata, atd.)

6 PRAKTICKÁ ČÁST

6.1 Stanovení poslání, vize a cílů společnosti

Poslání

Poslání Podniku A je především efektivní výroba živočišné a rostlinné produkce a maximální uspokojení jak stávajících, tak i potencionálních zákazníků.

Vize podniku

Maximální mléčná užitkovost dojných krav a zdravé životní prostředí.

Cíl podniku

Základním cílem Podniku A podle podnikové dokumentace je maximalizace zisku při stále se měnících podmínkách na trhu.

6.2 Podnikatelský záměr v roce 2010

6.2.1 Podnikatelský záměr: 1

Podnikatelským záměrem v roce 2010 byla inovace technologického vybavení podniku, konkrétně rekonstrukce dojírny. Vypracovanému záměru předcházela zkonstruovaná SWOT analýza 2010 (viz Příloha 1). Na základě záměru (viz Příloha 2) byl vypracován finanční plán, který vyhodnotil tento záměr za velmi neefektivní. Při předpokládané roční ztrátě 1,35 mil. Kč již v prvním roce podnikání spojené s chovem krav nebylo vhodné doporučit investice do rekonstrukce dojírny. Předpokládaná investice ve výši 8 mil. Kč by odčerpala příliš prostředků, které by mohly být investovány jiným a výhodnějším způsobem.

6.2.2 Podnikatelský záměr: 2

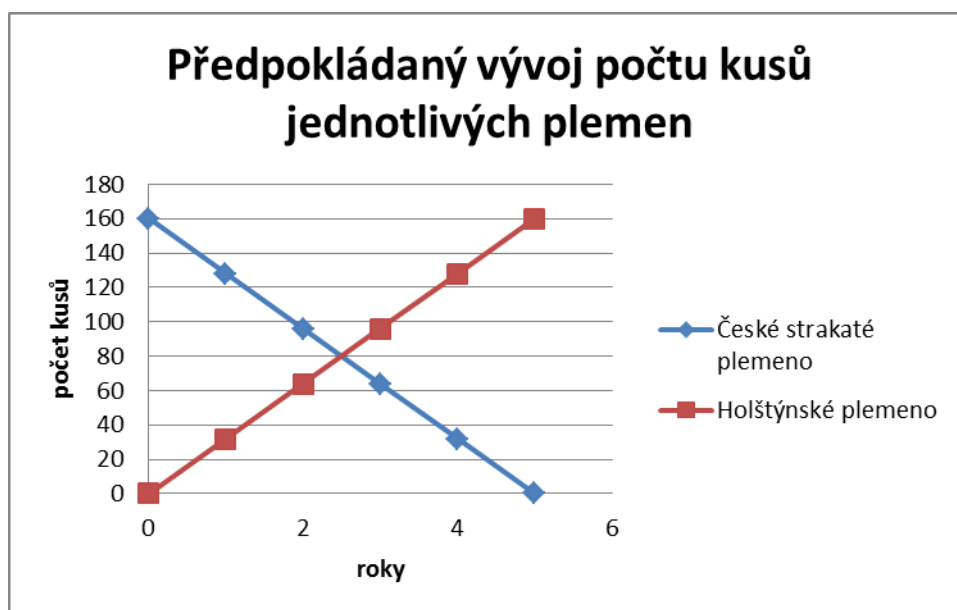
Dalším podnikatelským záměrem v roce 2010 byla obměna stáda českého strakatého plemena s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí za holštýnské plemeno s užitkovostí mléčnou. Během příštích pěti let by měli postupně obměněné krávy vykazovat vyšší průměrnou roční mléčnou produktivitu.

Tabulka 5: Předpokládaný vývoj počtu kusů dojníc jednotlivých plemen

Roky		0	1	2	3	4	5
počet kusů	české strakaté plemeno	160	128	96	64	32	0
počet kusů	holštýnské plemeno	0	32	64	96	128	160

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě interních dokumentů Podniku A

Graf 3: Předpokládaný vývoj počtu kusů dojnic jednotlivých plemen



Zdroj: Vlastní konstrukce

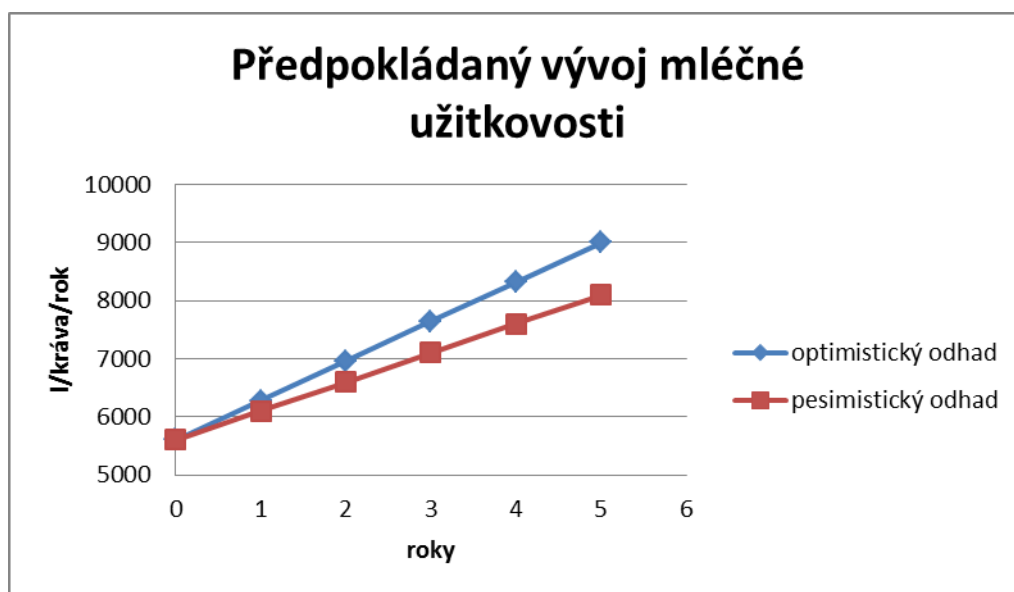
Tabulka 5 a Graf 3 zachycují základní předpoklady, z kterých byla připravována obecná koncepce projektu obměny stáda pro zvýšení jeho mléčné užitkovosti a tím i maximalizaci zisku z mléčné produkce. Pro obměnu stáda českého strakatého plemena bylo počítáno s 20 % brakací, tj. každý rok bude vyřazeno 32 krav, které budou nahrazeny prvotelkami.

Tabulka 6: Předpokládaný vývoj mléčné užitkovosti

	Roky	0	1	2	3	4	5
mléčná užitkovost (l/kráva/rok)	pesimistický odhad	5 600	6 100	6 600	7 100	7 600	8 100
mléčná užitkovost (l/kráva/rok)	optimistický odhad	5 600	6 280	6 960	7 640	8 320	9 000

Zdroj: Vlastní konstrukce

Graf 4: Předpokládaný vývoj mléčné užitkovosti



Zdroj: Vlastní konstrukce

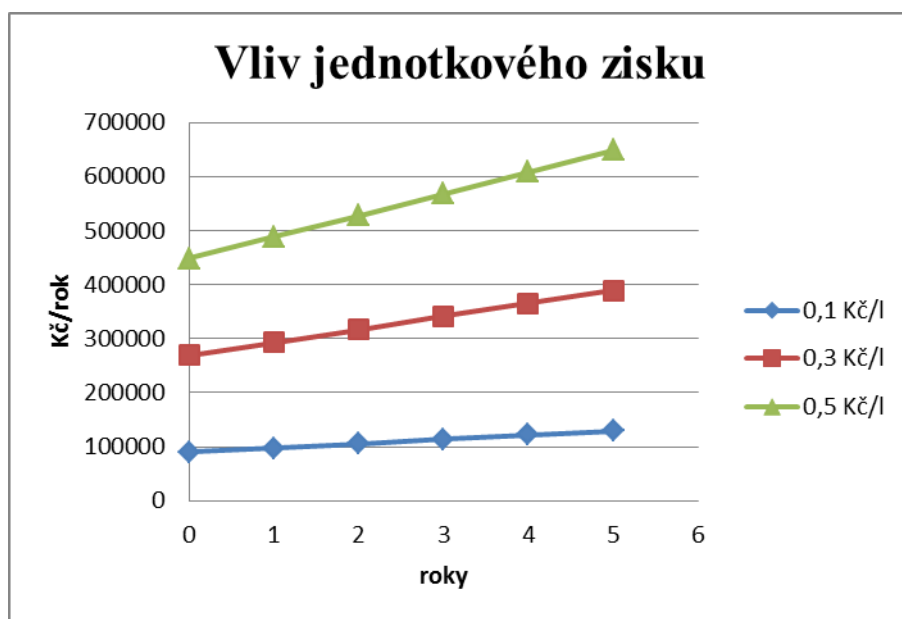
Tabulka 6 a Graf 4 popisují vývoj průměrné mléčné užitkovosti na krávu a rok ve stádě při předpokládané pravidelné roční výměně 32 kusů českého strakatého plemena s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí za holštýnské plemeno s užitkovostí mléčnou. Tím by mělo být dosaženo úplné obměny stáda v průběhu pěti let. Vývoj mléčné užitkovosti stáda je zobrazován za dvou rozdílných předpokladů mléčné užitkovosti krav holštýnského plemena v místních podmínkách, a to odhad pesimistický, tj. 8 100 l/kráva/rok a pro optimistický odhad předpokládající užitkovost 9 000 l/kráva/rok. Výchozí průměrná užitkovost ve stádě tvořeném pouze kravami českého strakatého plemena byla v průměru 5 600 l/kráva/rok.

Tabulka 7: Předpokládaný vývoj zisku při různém průměrném zisku na 1 litr mléka

Rok			0	1	2	3	4	5
zisk na l (Kč/l)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
zisk z mléka za rok (Kč/rok)			89 600	97 600	105 600	113 600	121 600	129 600
zisk na l (Kč/l)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
zisk z mléka za rok (Kč/rok)			268 800	292 800	316 800	340 800	364 800	388 800
zisk na l (Kč/l)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
zisk z mléka za rok (Kč/rok)			448 000	488 000	528 000	568 000	608 000	648 000

Zdroj: Vlastní konstrukce

Graf 5: Vliv jednotkového zisku v příštích pěti let



Zdroj: Vlastní konstrukce

Na výsledný zisk z prodeje mléka v každém roce probíhající obměny stáda bude mít vliv zisk z prodeje jednoho litru mléka. Výsledný zisk za jeden litr lze jen obtížně stanovit, protože bude ovlivněn mnoha faktory, viz literatura (26).

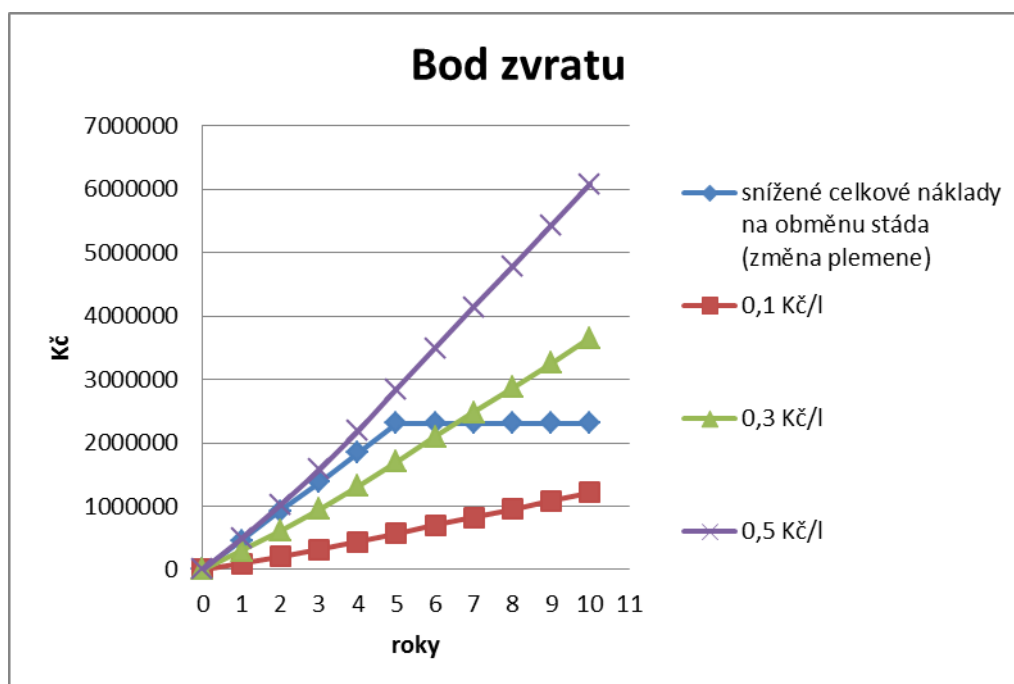
V souladu s výše uvedenou literaturou lze předpokládat za odůvodnitelnou velikost jednotkového zisku hodnotu cca 0,3 Kč/l., hodnotu zisku 0.1 Kč/l lze považovat za pesimistický odhad a hodnota 0,5 Kč/l je naopak snad až příliš optimistickým předpokladem.

Tabulka 8: Bod zvratu

Rok		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zisk na l (Kč/l)	0,1 Kč/l	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
zisk z mléka za rok (Kč/rok)		89600	97600	105600	113600	121600	129600	129600	129600	129600	129600	129600
celkový zisk z mléka (Kč)		0	97600	203200	316800	438400	568000	697600	827200	956800	1086400	1216000
zisk na l (Kč/l)	0,3 Kč/l	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
zisk z mléka za rok (Kč/rok)		268800	292800	316800	340800	364800	388800	388800	388800	388800	388800	388800
celkový zisk z mléka (Kč)		0	292800	609600	950400	1315200	1704000	2092800	2481600	2870400	3259200	3648000
zisk na l (Kč/l)	0,5 Kč/l	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
zisk z mléka za rok (Kč/rok)		448000	488000	528000	568000	608000	648000	648000	648000	648000	648000	648000
celkový zisk z mléka (Kč)		0	488000	1016000	1584000	2192000	2840000	3488000	4136000	4784000	5432000	6080000

Zdroj: Vlastní konstrukce

Graf 6: Bod zvratu



Zdroj: Vlastní konstrukce

S uvážením různé velikosti jednotkového zisku lze odhadnout dobu návratnosti investice. V Grafu 6 je srovnáván celkový zisk z mléčné produkce s celkovými náklady na obměnu stáda v jejím průběhu. Náklady na obměnu stáda byly odhadnuty z ceny prvotelky (cca 34 000 Kč/kus) a počtu obměňovaných kusů (32 ks/rok). Náklady byly sníženy o předpokládaný zisk z prodeje vyřazovaných kusů (předpokládaná hmotnost 650 kg, výstupní cena 24 Kč/kg). Z grafu je patrné, že při nízkém jednotkovém zisku je investice nerentabilní. Při hodnotě jednotkového zisku 0,3 Kč/l by se investice vrátila již ve druhém roce po ukončení obměny stáda. Nepravděpodobná varianta s předpokládaným jednotkovým ziskem 0,5 Kč/l by znamenala, že investice by se vracela již v době probíhající obměny stáda krav.

6.3 Přehled o hospodářské činnosti podniku

Pro porovnání obchodní činnosti podniku se použijí výkazy z účetnictví za posledních pět let.

6.3.1 Základní vstupní data podniku

Tabulka 9: Přehled pasiv v letech 2006 - 2011

VYBRANÉ POLOŽKY PASIV (KČ)						
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
pasiva celkem	33 884 112	34 440 150	35 496 516	37 718 718	43 657 431	45 761 978
vlastní kapitál	23 200 451	24 249 310	25 532 644	27 768 520	31 887 388	33 630 478
základní kapitál	13 172 784	13 052 406	13 299 246	13 655 498	14 760 703	15 711 224
cizí zdroje	14 907 132	14 917 746	14 923 464	15 096 042	15 998 043	16 346 975
rezervy	561 402	753 978	641 052	865 312	700 781	909 689
dlouhodobé závazky	6 116 628	5 945 760	5 872 632	5 943 360	6 356 732	6 709 451
krátkodobé závazky	4 566 306	4 246 692	4 092 042	4 005 384	5 412 760	5 421 678
bankovní úvěry a výpomoci	3 662 802	3 971 316	4 317 732	4 475 238	5 421 509	5 345 798
bankovní úvěry dlouhodobé	2 921 592	3 204 936	3 575 484	3 678 900	3 987 542	3 874 399
běžné bankovní úvěry	688 656	701 910	684 588	789 045	980 512	708 712
krátkodobé finanční výpomoci	52 554	64 470	57 666	671 134	67 732	65 790 512

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Tabulka 10: Přehled aktiv v letech 2006 – 2011

VYBRANÉ POLOŽKY AKTIV (KČ)						
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
aktiva celkem	33 884 112	34 440 150	35 496 516	37 718 718	43 657 431	45 761 978
dlouhodobý majetek	19 651 206	19 722 114	20 809 344	21 606 654	21 980 511	22 567 310
dlouhodobý hmotný majetek	18 341 448	18 378 078	19 550 178	18 987 213	20 321 610	20 478 932
pozemky	628 176	831 714	1 063 980	1 201 236	2 683 345	2 994 376
stavby	12 329 688	11 899 554	12 526 566	12 608 640	12 945 622	13 831 799
samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 470 166	3 516 654	3 756 234	4 354 626	4 934 998	5 411 896
trvalé porosty	155 592	219 384	227 766	204 528	378 567	4 331 778
základní stádo a tažná zvířata	1 397 238	1 333 248	1 296 594	1 280 166	13 741 112	13 994 441
nedokončený dlouhodo- bý majetek	373 080	546 504	579 744	165 782	593 845	658 900
finanční dlouhodobý majetek	1 293 432	1 251 816	1 115 466	2 640 336	2 999 845	3 432 124
oběžná aktiva	13 914 024	14 385 768	14 388 186	15 793 320	15 889 332	16 777 349
zásoby	7 994 628	7 783 362	7 785 828	8 206 170	8 455 662	8 667 892
materiál	731 778	672 414	790 152	589 045	800 113	934 211
nedokončená výroba	1 432 122	1 478 688	1 596 210	1 231 809	1 456 422	1 478 933
výrobky	3 148 866	3 033 264	2 682 192	2 432 900	2 992 343	2 543 223
zvířata	2 630 322	2 545 212	2 650 356	2 756 832	3 662 001	3 774 311
zboží	48 810	37 674	48 324	37 912	49 121	51 002
dlouhodobé pohledávky	4 601 460	4 777 596	4 598 196	4 946 808	5 088 448	5 192 615
krátkodobé pohledávky	4 473 456	4 602 180	4 407 678	4 790 430	4 899 002	4 993 215
finanční majetek	1 317 942	1 824 804	2 004 156	2 640 336	2 732 227	2 899 446

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Tabulka 11: Přehled výsledku hospodaření v letech 2006 - 2011

VYBRANÉ POLOŽKY VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ (KČ)						
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
náklady vynaložené na prodané zboží	669 594	499 320	485 004	537 348	520 456	675 412
výkonová spotřeba	13 559 472	12 978 600	13 671 942	14 489 274	14 543 345	15 112 113
osobní náklady	5 513 478	5 453 706	5 824 704	6 103 098	6 123 711	6 522 890
daně a poplatky	341 202	273 234	277 416	272 220	376 810	4 005 321
odpisy dlouhodobého hmotného a ne-	2 191 224	2 323 680	2 456 652	2 532 894	2 954 278	3 441 788
ostatní provozní náklady	545 778	669 990	758 910	681 954	651 899	6661 434
tržby za prodej zboží	765 450	588 042	580 044	640 968	669 942	668 489
výkony	20 583 258	18 536 514	18 733 596	21 568 596	22 114 678	22 345 622
tržby za prodej vlastních výrobků a	18 908 706	17 514 642	17 947 392	20 426 628	20 898 348	20 567 890
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a	1 175 082	1 150 980	1 208 034	1 200 480	1 432 456	1 567 893
ostatní provozní výnosy	3 241 524	4 001 886	4 700 436	4 833 312	4 976 311	4 890 321
provozní výsledek hospodaření	1 889 298	1 104 570	1 001 442	2 768 358	2 990 565	3 411 112
finanční výsledek hospodaření	-215 880	-235 956	-246 852	-258 390	-134 572	-126 721
výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 577 220	770 928	666 180	1 327 454	2 134 677	2 632 567
mimořádný výsledek hospodaření	56 850	66 342	102 270	76 104	121 587	134 567
náklady celkem	24 596 388	23 792 952	24 885 144	26 244 240	28 371 566	28 602 424
výnosy celkem	26 230 866	24 627 804	25 650 468	28 647 582	30 567 881	31 245 643
výsledek hospodaření za účetní období	1 634 478	834 852	765 324	1 403 342	2 196 315	2 643 219
přidaná hodnota	7 119 648	5 646 630	5 156 688	7 182 942	7 234 578	7 311 789

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

6.4 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky podniku se vztahují k vnitřní situaci Podniku A. Budou zde identifikovány významné faktory pro úspěchy či nezdary budoucnosti. Posouzeny budou zdrojové možnosti či vlastní schopnosti a dovednosti vztahující se k Podniku A.

6.4.1 Silné stránky

Jsou to takové faktory, které mají pozitivní vliv na prosperitu a činnost podniku.

Zemědělský podnik jakožto „rodinný podnik“ zaměstnává své rodinné příslušníky. Tito zaměstnanci mají dokonalý přehled o dění v podniku. Znají výborně problematiku v zemědělství a to je pro podnik velkou předností. Tato kvalifikovaná pracovní síla podává maximální pracovní výkony a je schopna mezi sebou dobře spolupracovat a komunikovat. Kladný vztah a loajalita pracovníků k podniku je faktorem zvýhodňujícím zemědělský podnik vzhledem ke konkurenci a trhu. Podnik je z uvedené finanční analýzy (viz kapitola 6.7) a analýzy zdrojů podniku (viz kapitola 5.2) ve velmi příznivé finanční situaci a disponuje dostačující zemědělskou technikou. Nelze rovněž opomenout nízké mzdové náklady, které podniku vznikají. Podnik A je v očích veřejnosti velice oblíben a jeho návštěvnost je pozitivně vysoká.

6.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky podniku jsou faktory nedostatků a omezení bránící podniku v efektivním výkonu.

Podnik má konzervativní přístup k jakýmkoliv inovačním procesům. Vlastní omezené stájové kapacity, které činí pouhých 160 ustájovacích míst pro mléčný skot. Podnik tak nemá možnost ustájit a využít další výrobní potenciál mléčné produktivity. Musí se snažit maximalizovat výrobu mléka z omezeného počtu dojných krav, přičemž užitkovost Českého strakatého plemene s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí je dlouhodobě podprůměrná. Další slabou stránkou podniku je přetěžování zaměstnanců a jejich obtížná nahraditelnost.

6.5 Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení podniku vyplývají z vnějšího prostředí a ovlivňují jeho organizační strukturu a vnitřní procesy. Podnik faktory příležitostí a ohrožení nemůže ovlivnit svými aktivitami, ovšem je schopen je maximálně využít, odvrátit či omezit ke zmírnění jejich důsledků.

6.5.1 Příležitosti

Příležitosti podniku jsou takové možnosti, s jejichž realizací lze lépe využít disponibilní zdroje a účinněji splnit vytyčené cíle. Je tu ta možnost „něco pro to udělat“.

Zemědělský podnik leží v zajímavé lokalitě v blízkosti jaderné elektrárny Temelín, vodohospodářských děl Orlík a Hněvkovice, zoologické zahrady a zámku v Hluboké nad Vltavou. V neposlední řadě by se nemělo opomenout to, že Podnik A je v obležení krásné rozmanité přírody s bohatou strukturou lesů, polí, luk či vodních toků. Během předchozích pěti let v okolí Vltavotýnska zanikly tři menší zemědělské podniky a Podnik A tím získal silnější postavení na současném trhu. Pozitivním faktorem je i skutečnost, že je současným národním trendem zvyšování konzumace mléka a mléčných výrobků, což má za příčinu zvyšující se poptávku po mléčné produkci.

6.5.2 Ohrožení

Ohrožení představuje nepříznivou situaci v podnikovém okolí, kde by se mohly vyskytovat překážky, které by negativně ovlivňovaly činnost a dobré postavení podniku.

V dnešní době není zemědělství příliš lákavým odvětvím, a tudíž i zájem případných budoucích adeptů o toto povolání rok od roku klesá. Náročné administrativní záležitosti jsou až zbytečnou byrokracií, zatěžující podnik. Zvyšování cen vstupů je dalším ohrožením týkajícím se ekonomické stránky podniku. Jiné negativní aspekty, které podnik ohrožují, jsou nízké výkupní ceny mléka a postupné zvyšování dovozu mléčných a masných výrobků na domácí trhy.

6.6 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy (viz Tabulka 12) lze identifikovat současný stav Podniku A. Analyzuje faktory působící na takové aktivity, které ovlivňují dosažení vytýčených cílů. SWOT analýza sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby.

Tabulka 12: SWOT analýza 2012

Interní faktory	<p><u>Silné stránky podniku:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nízké mzdové náklady ✓ zaměstnanci mají přehled o dění v Podniku A ✓ zaměstnanci znají velmi dobře problematiku v zemědělství ✓ maximální spolupráce mezi pracovníky ✓ kladný vztah zaměstnanců k podniku ✓ maximální výkony pracovníků ✓ výborná komunikace mezi zaměstnanci ✓ dobrá finanční situace ✓ zemědělská technika ✓ oblíbenost podniku veřejností 	<p><u>Slabé stránky podniku:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ konzervativní přístup k jakýmkoliv inovačním procesům ✓ přetěžování zaměstnanců ✓ velmi špatná nahraditelnost zaměstnanců ✓ nízká mléčná užitkovost krav ✓ omezená stájová kapacita
Externí faktory	<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ zajímavá lokalita ✓ silné postavení na současném trhu ✓ nárůst poptávky po mléčné produkci 	<p><u>Ohrožení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nízká výkupní cena mléka ✓ zvyšování cen vstupů ✓ zbytečná byrokracie ✓ velmi nízká atraktivita práce v zemědělství ✓ zvýšení dovozu masných a mléčných výrobků

Zdroj: Vlastní konstrukce

Výstup SWOT analýzy

Tato analýza bude vyhodnocena na základě inspirace z internetového zdroje (23).

Tabulka 13: Hodnocení SWOT analýzy

1	Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
2	Nízké mzdové náklady	0,1	3	0,3
3	Kvalitní lidské zdroje	0,2	4	0,8
4	Dobrá finanční situace	0,3	5	1,5
5	Zemědělská technika	0,3	5	1,5
6	Zájem veřejnosti	0,1	2	0,2
7	Slabé stránky			
8	Konzervativní přístup	0,1	-1	-0,1
9	Přetěžování zaměstnanců	0,1	-2	-0,2
10	Špatná nahraditelnost zaměstnanců	0,1	-2	-0,2
11	Nízká mléčná užitkovost krav	0,4	-5	-2,0
12	Omezená stájová kapacita kravína	0,3	-4	-1,2
13	Příležitosti			
14	Zajímavá lokalita	0,1	3	0,3
15	Silné postavení na trhu	0,4	4	1,6
16	Nárůst poptávky po mléce	0,5	5	2,5
17	Ohrožení			
18	Nízká výkupní cena	0,3	-4	-1,2
19	Zvyšování cen vstupů	0,2	-3	-0,6
20	Byrokracie	0,1	-2	-0,2
21	Neatraktivní odvětví	0,1	-2	-0,2
22	Zvýšení dovozu masné a mléčné produkce	0,3	-3	-0,9
23				
24	Interní faktory podniku			0,6
25	Externí faktory podniku			1,3
26	Celkem			1,9

Zdroj: Vlastní konstrukce

Sloupec Hodnocení:

- ✦ U Silných stránek a Příležitostí byla použita kladná stupnice 1 - 5, přičemž 5 = nejvyšší spokojenost, 1 = nejnižší spokojenost.
- ✦ U Slabých stránek a Hrozeb byla použita záporná stupnice (-1) – (-5), přičemž -1 = nejnižší nespokojenost, -5 = nejvyšší nespokojenost.

Sloupec Váha:

- ✦ Důležitost jednotlivých položek
- ✦ Součet vah = 1.
- ✦ Čím vyšší číslo, tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Shrnutí hodnocené SWOT analýzy

Interní část poukazuje na nízkou hodnotu (-2) u položky „Nízká mléčná užitkovost“ uvedené v Slabých stránkách. V rámci podnikatelského záměru a jeho realizace se ukázalo, že díky postupné obměně stáda dochází k zvyšování mléčné produkce. Díky dlouhodobě „Dobré finanční situaci“ podniku shledané v Silných stránkách, dostal Podnik A investiční úvěr takřka bez problémů. Podnik se dokonce nemusí obávat, že ho investice do obměny stáda finančně zatíží, jak vyplývá z finanční analýzy (viz kapitola 6.7). Dále je potřeba se zamyslet nad položkou „Omezená stájová kapacita kravína“, která je druhou nejdůležitější slabinou podniku. Jak bylo již zmíněno, Podnik A je v dobré finanční situaci a dokončením realizace podnikatelského záměru by mohl investovat do stájové kapacity a rozšířit tak možnost ustájovacích míst. Tím by se zvýšilo množství dojných krav a při dosažené mléčné užitkovosti při pesimistické odhadu 8 100 l na krávu a rok by podnik měl možnost prodat větší množství mléka, což by mohlo být důsledkem značného zvýšení tržeb.

Externí část dokazuje i fakt, že položka „Nárůst poptávky po mléce“ v Příležitostech, zajišťuje další pravidelnou a dlouhodobou spolupráci s významným odběratelem Madeta, a.s. Co se týče „Nízké výkupní ceny“ v Ohrožení, tak má podnik jen minimální šanci ovlivnit cenu prodávaného mléka. Cena je totiž daná odběratelem, a je to právě on, který si určuje cenová pravidla. Jediné, co pro to může zemědělský podnik udělat je to, že přejde ke konkurenci. Problém se změnou odběratele spočívá v tom, zda vůbec bude někdo jiný ochoten mléko odebírat.

6.7 Finanční analýza

V této analýze bude posouzeno finanční zdraví podniku, dále pak posouzení reálnosti uvažovaného strategického rozvoje z hlediska finančního a nakonec zhodnocení dostupnosti daných zdrojů na zajištění současné strategie.

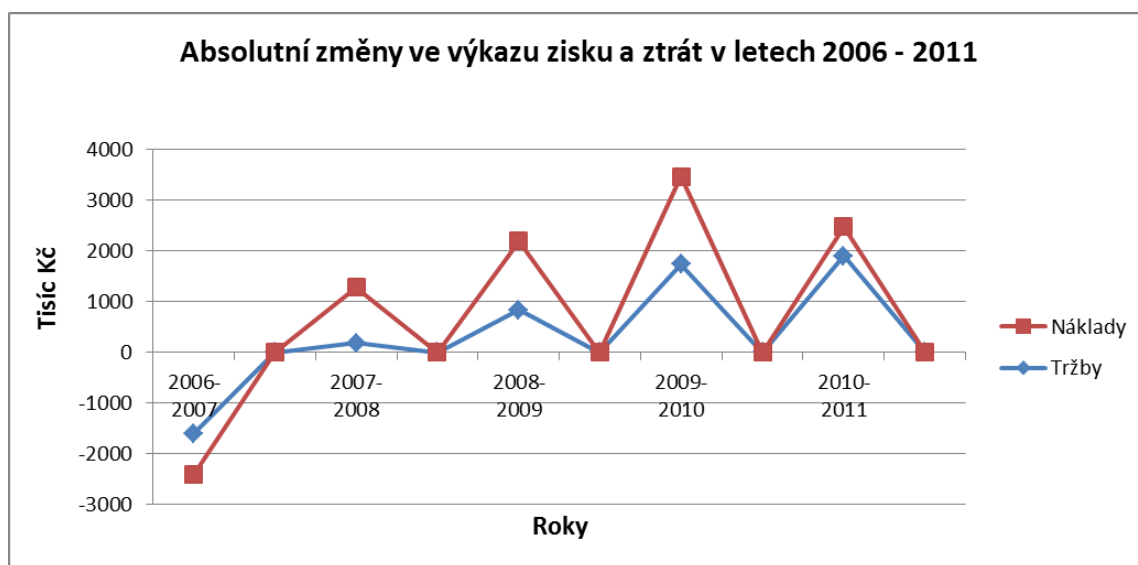
6.7.1 Analýza absolutních hodnot

Vertikální a horizontální analýza se zabývá rozborem minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, avšak s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku.

✦ Horizontální analýza

Horizontálním rozborem se porovnávají změny v rozvaze či výkazu zisku a ztráty v čase. Nazveme ji tedy analýza vývojových trendů. Je nejjednodušší metodou při vypracovávání zpráv o hospodářské situaci podniku a o jeho minulém i budoucím vývoji.

Graf 7: Absolutní změny ve výkazu zisků a ztrát v letech 2006 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce

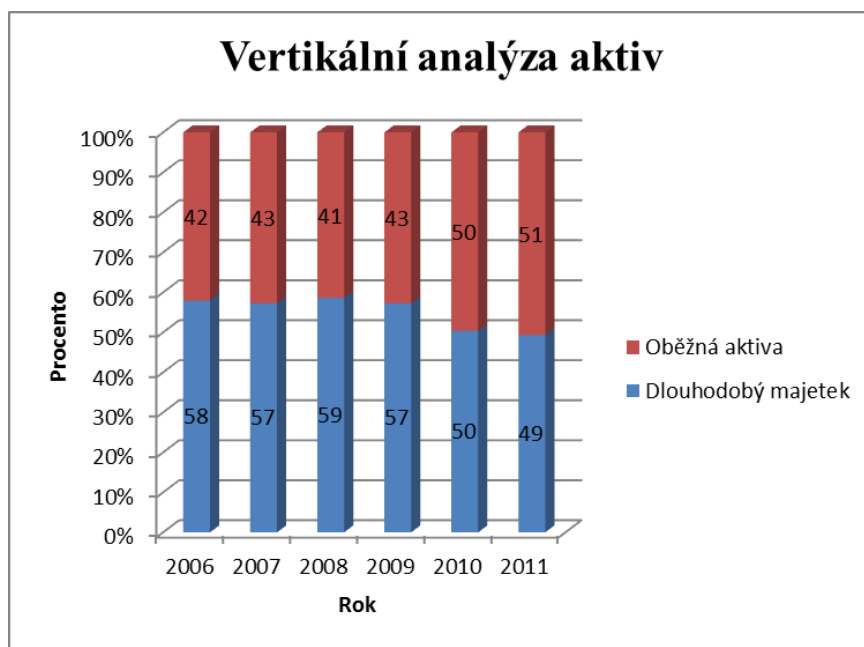
Celkové tržby v roce 2007 klesly o 7,6 %, tedy v absolutním vyjádření 1 595 tis. Kč. V roce 2008 sice naopak vzrostly, ovšem pouze o 0,9 %. V dalších letech byl nárůst tržeb již rok od roku znatelně vyšší. V roce 2009 činily 4,3 % a největší vzrůst byl zaznamenán v posledních dvou letech, a to v průměru o 8,6 %. Zde je vidět, že se Podniku A výrazně zvýšily tržby, především z prodeje mléka díky větší produkci.

Co se týče nákladů zaznamenaných ve výkazu zisků a ztrát, tak jediný pokles byl v roce 2007, a to o 803 tis. Kč. V roce 2008 došlo k mírnému zvýšení o 5 % a podobně tomu bylo i ve dvou letech následujících, tedy vzrůst o 5,5 % a o 8,1 %. Nejdrastičtější změna nastala v roce 2011, kdy nárůst celkových nákladů byl až o 61 %, což zapříčinily odpisy, které se promítly do výkazu zisků a ztrát díky investici na obměnu stáda českého strakatého plemena s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí za holštýnské plemeno s užitkovostí mléčnou.

✦ Vertikální analýza

Vertikálním rozbohem lze zjistit podíly jednotlivých položek na bilanční sumě u rozvahy či výkazu ztrát.

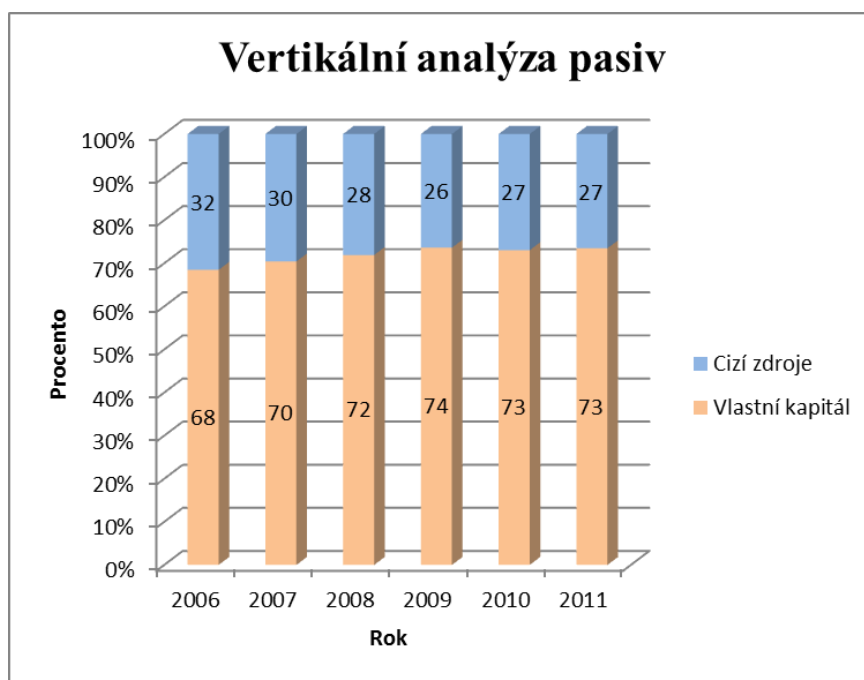
Graf 8: Vertikální analýza aktiv v letech 2006 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce dle účetních výkazů Podniku A

Z hlediska majetkové struktury v letech 2006 – 2008 lehce převažoval podíl dlouhodobého majetku vůči majetku oběžnému. V letech realizace investičního záměru, tj. 2010 – 2011 zase pro změnu lehce převažuje oběžný majetek nad dlouhodobým. Podnik v roce 2010 prodal jednu hospodářskou nevyužívanou budovu, což mělo za následek mírnější pokles hodnoty dlouhodobého majetku.

Graf 9: Vertikální analýza pasiv v letech 2006 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce dle účetních výkazů Podniku A

Ve struktuře pasiv výrazně převládá převaha vlastního kapitálu nad zdroji cizími. Podnik A financuje své nákupy z vlastního jmění. Díky méně častému využívání cizích zdrojů není podnik tolik zadlužen.

6.7.2 Rozdílové ukazatele

Výpočtem čistého pracovního kapitálu lze zjistit, zda by Podniku A zbyly finanční prostředky na provoz, pokud by musel nečekaně zaplatit všechny své dluhy krátkodobé povahy. Platí zde pravidlo že, čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky.

Tabulka 14: Čistý pracovní kapitál v letech 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál (Kč)	9 347 718	10 139 076	10 296 144	11 787 936	10 476 572	11 355 671

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Vzhledem k tomu, že Podnik A má od roku 2006 dostatečné množství vlastních finančních prostředků, pak tedy ve sledovaném období dosahoval jenom kladných hodnot. V roce 2006 činil 9 347 tis. Kč a v letech 2007 – 2011 se pohyboval v průměru na hodnotě 10 811 tis. Kč.

Z analýzy je patrné, že má Podnik A dobrou platební schopnost. Oběžná aktiva měla ve sledovaných letech 2006 – 2011 v průměru až trojnásobnou převahu nad krátkodobými dluhy.

6.7.3 Poměrové ukazatele

Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti v letech 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (%)	31,53	29,59	28,07	26,38	26,96	26,51
Krátkodobá zadluženost (%)	13,48	12,33	11,53	10,62	12,40	11,85
Dlouhodobá zadluženost (%)	18,05	17,26	16,54	15,76	14,56	14,66
Samofinancování (%)	68,47	70,41	71,93	73,62	73,04	73,49
Úrokové krytí (%)	2,42	3,55	4,13	5,07	5,12	7,40
Dluh na vlastní kapitál (%)	0,46	0,42	0,39	0,36	0,37	0,36

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Ukazatel zadluženosti nám říká, jak Podnik A užívá cizích zdrojů. Hodnotí se zde finanční struktura podniku.

Celková zadluženost v Podniku se v letech 2006 - 2011 pohybuje v rozmezí 26,4 - 31,5 %. V roce 2006 byla největší, ale nyní již postupně klesá. Čím více bude tento ukazatel větší, tím více hrozí věřitelům, že přijdou o své vklady. V našem případě se toto riziko rok od roku snižuje. Ve větší míře se na zadluženosti podílejí dlouhodobé cizí zdroje. Obecně je známo, že dlouhodobé jsou levnější než krátkodobé zdroje. Dlouhodobé zadlužení je ve sledovaných letech zhruba o 2 - 5 % větší, než krátkodobá zadluženost.

Protihodnotou ukazatele celkové zadluženosti je míra samofinancování. Z Tabulky 15 jsou vidět jeho každoroční vysoké hodnoty pohybující se v rozmezí 68,5 - 73,5 %. Znamená to tedy, že podnikový majetek je z větší části financován vlastními zdroji, což je jednoznačně příznivým aspektem. Výsledkem je celkem nízká výše dluhu na vlastní kapitál. Také lze říci, že podnik plní zásadu, kdy je dlouhodobý majetek kryt dlouhodobým kapitálem.

Stále vyšší ukazatel úrokového krytí vyplývá ze situace, že hospodářský výsledek s každým rokem o něco vzroste. Tento ukazatel tedy vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen zaplatit dlužné úroky ze zisku vytvořeného podnikatelskou činností. V roce 2006 byla hodnota tohoto ukazatele velice nízká, tj. 2,4 % ovšem v roce 2011 dosáhla až hodnoty 7,4 %, což má pozitivní charakter.

Tabulka 16: Ukazatele likvidity v letech 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita (Kč)	3,05	3,39	3,52	3,94	2,94	3,09
Pohotová likvidita (Kč)	1,30	1,55	1,61	1,89	1,37	1,50
Hotovostní likvidita (Kč)	0,29	0,43	0,49	0,66	0,50	0,53

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Ukazatele likvidity jsou indikátory schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům.

Hodnoty pohotové i hotovostní likvidity podniku mají celkem optimální hodnoty doporučené v odborných literaturách. Běžná likvidita má ve sledovaných letech téměř konstantní hodnoty tj. 3 a převyšuje doporučené optimální hodnoty tj. 1,5 – 2,5 jen mírně.

Pohotová likvidita dosáhla v letech 2006 – 2011 hodnot v průměru 1,5, což je v podstatě maximální doporučená hodnota. Hotovostní likvidita mírně vzrostla v roce 2009 na hodnotu 0,7, kdežto doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,2 – 0,5.

V ostatních letech jsou hodnoty už v optimálním rozmezí.

Z této analýzy vyplývá, že Podnik A nemá s platební schopností žádné vážné problémy.

Tabulka 17: Ukazatele aktivity v letech 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rychlost obratu CA	0,62	0,56	0,56	0,59	0,53	0,5
Rychlost obratu DHM	1,06	0,98	0,95	1,03	1,05	1,01
Rychlost obratu zásob	2,61	2,47	2,53	2,71	2,72	2,63
Doba obratu zásob	139,84	147,77	144,3	134,69	134,19	138,78
Rychlost obratu pohledávek	4,53	4,03	4,29	4,5	4,52	4,39
Doba obratu pohledávek	80,57	90,57	85,08	81,11	80,75	83,14
Doba úhrady KZ	90,55	117,23	99,49	80,15	76,56	74,12

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Ukazateli aktiv lze posoudit efektivnost využívání zdrojů v podniku.

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí a měl by dosahovat přinejmenším hodnoty 1. Obrat aktiv Podniku A je velmi nízký, protože nedosahuje ani doporučené minimální hodnoty a navíc ve všech letech, kromě roku 2009, měl klesající tendenci. V roce 2010 se celková aktiva podniku obrátila pouze 0,5 krát, a to je na dané

odvětví málo. Rychlost obratu dlouhodobého hmotného majetku se pohybuje zhruba jedenkrát ročně

Zásoby se proměnily v ostatní formy majetku v roce 2006 za 140 dnů, což vyjadřuje ukazatel doby obratu zásob. V roce 2007 se zásoby proměnily za 148 dnů a v letech 2008 – 2011 měly opět klesající tendenci. Rychlost obratu zásob ve sledovaných letech činí v průměru 2,6 krát ročně. Zásada platí, čím dříve jsou zásoby spotřebovány, tím lépe.

Doba obratu pohledávek činila 91 dnů v roce 2007 a v ostatních letech se pohybovala mezi 81 – 85 dnů. Dále, v roce 2007 činila doba obratu závazků 117 dní a v dalších letech se doba splatnosti pohybovala v rozmezí 74 – 100 dnů. Pozitivní tedy je, že Podnik A dostává z podstatné většiny zapláceno od svých odběratelů dříve, než musí zaplatit své závazky.

Tabulka 18: Ukazatele rentability v letech 2006 - 2011

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA (%)	25,52	30,21	12,90	16,43	18,22	18,45
ROE (%)	56,12	27,42	24,15	40,53	62,01	60,14
ROCE (%)	44,54	23,82	43,53	25,12	19,14	30,80

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Ukazatele rentability nás informují o výši výnosnosti vloženého kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) dosahuje ve všech sledovaných letech kladných hodnot a to tedy znamená, že Podnik A dosahoval každoročního zisku a zhodnocoval svůj veškerý majetek. Nejvyšší výnosnost Podnik A vykazoval v roce 2007, kdy výnosnost činila 30,2 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) naznačuje poměrně vysokou výnosnost vloženého kapitálu vlastníky do Podniku A. V roce 2011 dosahuje hodnoty 60,1 %, což se ukazuje jako velice dobrý výdělek. Vlastní kapitál je tedy využíván efektivně.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) vykazovala ve všech letech také kladných hodnot. V roce 2010 se promítly v účetnictví investice na pořízení nového stáda holštýnského plemena s mléčnou užitkovostí, proto vykazovalo ROCE jen 19,1 %. V roce 2011 už investované prostředky přinášely vyšší ziskovost než v letech předchozích. Zde

se prokázala vyšší hospodárnost podniku. Pro investory to může být i pozitivním hľadiskem.

6.8 Realizovaný záměr v prvních dvou letech

6.8.1 Náklady z provozu kravína v letech 2010 - 2011

Tabulka 19: Fixní náklady z provozu kravína za rok 2010 a 2011

Nákladová položka	Detailní popis	Za rok 2010 (Kč)	Za rok 2011 (Kč)
Mzdové náklady na zaměstnance	5 pracovníků (dojiči, stájník, traktoristi) 1 zootechnik 1 účetní	960 000	960 000
Krmivo a energie	Krávy, jalovičky, býčci a telata do 6. měsíců stáří	5 153 800	5 182 621
Péče veterináře a inseminátora	Krávy, jalovičky, býčci a telata do 6. měsíců stáří	3 562 998	3 257 309
Ostatní náklady	Pomůcky na úklid kravína	10 000	10 000
Celkové fixní náklady (Kč)		9 686 798	9 409 930

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

Stádo 132 krav, 28 prvotetek, průměrná užitkovost mléka 6 500 l mléka/rok, váhový přírůstek 1,10 kg/den, natalita krav 90 %, selekce prvotetek 35 %, výkupní cena za mléko od podniku Madeta byla 8,10 Kč/l.

Tabulka 20: Obrat stáda za rok 2010

1. 1. 2010 - 31. 12. 2010		
	Detail popisu	(ks)
Krávy	132 ks krav českého strakatého plemena	132
Prvotelky	28 prvotetek holštýnského plemena	28
Narozená telata	(90 % natal. ze 132 ks krav +100 % natal. z 28 ks prvotetek)	147
Mrtvě narozená telata	4 %	6
Živá telata	147 ks narozených – 6 ks mrtvých	141

1. 1. 2010 - 31. 12. 2010		
	Detail popisu	(ks)
Úhyn telat	5 %	7
Negativní selekce	10 %	13
Telata v 6. měsících	141 ks živých – 7ks úhynu – 13 ks selekce	121
Jalovičky	50 %	60
Negativní selekce	20 %	12
Konečný stav jaloviček	60 ks živých jaloviček – 12 ks selekce	48
Selekce prvotetek	15 %	7
Konečný stav pro obnovu stáda	48 ks jaloviček – 7 ks selekce	41

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních dat Podniku A

Tabulka 21: Výkrm býčků za rok 2010

Výkrm od 6. měsíců		
Býčci (180 kg)	50 %	61 ks
Selekce býčků	5 %	3 ks
Konečný stav ve výkrmu	60 ks – 3 ks selekce	58 ks

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních dat Podniku A

Jatečná hmotnost býčků – 550 kg

Délka výkrmu: 550 kg (jatečná hmotnost) = 370 dní

Potřeba ustájovacích míst: $336/365 = 0,92 \times 61 = 56$ míst

Tržby za mléko 2010

Výpočet:

$6\,500 \times 160 \times 8,10 = 8\,424\,000$ Kč

Tržby za mléko v roce 2010 = 8 424 000 Kč

Tržby za hovězí maso 2010

Tabulka 22: Tržby z hovězího masa za rok 2010

Zvíře	Hmotnost (kg)	Prodejní cena (Kč)	Detail výpočtu	Cena (Kč)
Krávy	600	24	41 x 600 x 24	590 400
Prvotelky	500	21	7 x 500 x 21	73 500
Telata	60	49	13 x 60 x 49	38 220
Neg. selekce jalovic	300	27	12 x 300x 27	97 200
Jateční býci	550	39	57 x 550 x 39	1 222 650
Negat. selekce býků	300	36	3 x 300 x 36	32 400
Celkem				2 054 370

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dokumentace Podniku A

Tržby za hovězí maso a mléko dosažené za rok 2010 = 10 478 370 Kč

Náklady na dobytek vynaložené v roce 2010 = 9 686 798

Zisk činil z provozu kravína v roce 2010 = 791 572 Kč

6.8.2 Tržby za rok 2011

Stádo 140 krav, 20 prvotelek, průměrná užitkovost mléka 6 900 l mléka/rok, váhový přírůstek 1,10 kg/den, natalita krav 90 %, selekce prvotelek 35 %, výkupní cena za mléko od podniku Madeta byla 8,30 Kč/l.

Tabulka 23: Obrat stáda za rok 2011

Od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011		
	Detail popisu	(ks)
Krávy	112 ks krav českého strak. pl. a 28 ks krav holštýnského plemena	140
Prvotelky	20 prvotelek holštýnského plemena	20
Narozená telata	(90 % natalita ze 140 ks krav +100 % natalita z 20 ks prvotelek)	146
Mrtvě narozená	4 %	6
Živá telata	146 ks narozených – 6 ks mrtvých	140
Úhyn telat	5 %	7

Od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011		
	Detail popisu	(ks)
Negativní selekce	10 %	13
Telata v 6. měsí-	140 ks živých – 7ks úhynu – 13 ks selekce	120
Jalovičky	50 %	60
Negativní selekce	20 %	12
Konečný stav jalo-	60 ks živých jaloviček – 12 ks selekce	48
Selekce prvotelek	15 %	7
Konečný stav pro obnovu stáda	48 ks jaloviček – 7 ks selekce	41

Zdroj: Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dokumentace Podniku A

Tabulka 24: Výkrm býčků za rok 2010

Výkrm od 6. měsíců		
Býčci (180 kg)	50 %	60 ks
Selekce býčků	5 %	3 ks
Konečný stav ve výkrmu	60 ks – 3 ks selekce	57 ks

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat Podniku A

Jatečná hmotnost býčků – 550 kg

Délka výkrmu: 550 kg (jatečná hmotnost) = 370 dní

Potřeba ustájovacích míst: $336/365 = 0,92 \times 60 = 55$ míst

Tržby za mléko 2011

Výpočet:

$6\,900 \times 160 \times 8,30 = 9\,163\,200$ Kč

Tržby za mléko v roce 2011 = 9 163 200 Kč

Tržby za hovězí maso 2011

Tabulka 25: Tržby z hovězího masa za rok 2011

Zvíře	Hmotnost (kg)	Prodejní cena (Kč)	Detail výpočtu	Cena (Kč)
Krávy	600	25	41 x 600 x 25	615 000
Prvotelky	500	23	7 x 500 x 23	80 500
Telata	60	51	13 x 60 x 51	39 780
Negat. selekce jalo-	300	26	12 x 300x 26	93 600
Jateční býci	550	39	57 x 550 x 39	1 222 650
Negat. selekce býků	300	36	3 x 300 x 36	32 400
Celkem				2 083 930

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dokumentace Podniku A

Tržby za maso a mléko dosažené za rok 2011 = 11 247 130 Kč

Náklady na dobytek vynaložené v roce 2011 = 9 409 930

Zisk činil z provozu kravína v roce 2011 = 1 837 200 Kč

6.9 Vývoj nákladů a tržeb za období 2008 – 2011

Tabulka 26: Vývoj tržeb za období 2008 - 2011

Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby z mléka	6 262 816	5 547 066	8 424 000	9 163 200
Tržby z masa	2 031 046	2 032 255	2 054 370	2 083 930
Tržby celkem	8 293 862	7 579 321	10 478 370	11 247 130

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dokumentace Podniku A

V roce 2008 činila výkupní cena mléka 7,00 Kč, v roce 2009 jen 6,20 Kč, v roce 2010 byla 8,10 koruny a v roce 2011 byla 8,30 Kč za jeden litr mléka od firmy Madeta, a.s.

Tabulka 27: Vývoj nákladů za období 2008 – 2011 (Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011
Náklady na provoz kravína	9 623 609	9 645 112	9 686 798	9 409 930
Investice	0	0	952 000	680 000
Náklady + investice	9 623 609	9 645 112	10 638 798	10 089 930

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů Podniku A

6.10 Zhodnocení realizace záměru

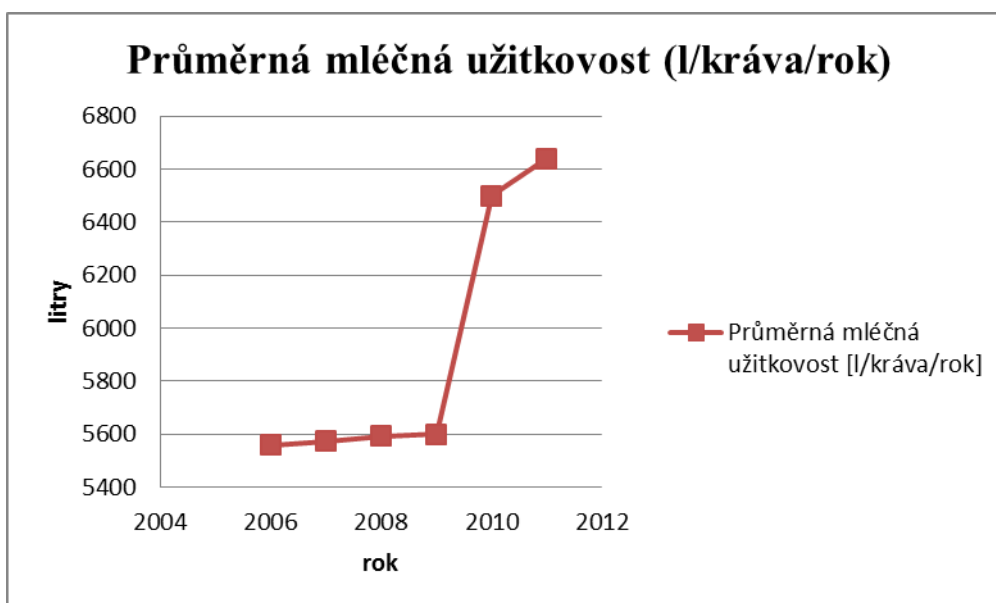
Tabulka 28: Průměrná mléčná užitkovost

Rok		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dojivost	l/kráva/den	15,23	15,27	15,32	15,34	17,81	18,19
Průměrná mléčná užitkovost	(l/kráva/rok)	5558,95	5573,55	5591,8	5599,1	6500,65	6639,35

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dokumentace Podniku A

Ve sledovaném období 2006 – 2011 docházelo ke stálému zvyšování mléčné užitkovosti. Z Grafu 10 je patrné, že k výraznému nárůstu mléčné užitkovosti došlo v okamžiku zahájení obměny stáda, kdy se na průměrné užitkovosti projevila výrazně vyšší mléčná užitkovost holštýnského plemena typu ve srovnání s původním českým strakatým plemenem s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí. Dále je patrné, že s postupným zvyšováním zastoupení holštýnského plemena se budou meziroční nárůsty mléčné užitkovosti postupně mírně snižovat.

Graf 10: Průměrná mléčná užitkovost v období let 2006- 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce

Z Grafu 10 je vidět, že k výraznému nárůstu mléčné užitkovosti došlo v okamžiku zahájení obměny stáda, kdy se na průměrné užitkovosti projevila výrazně vyšší mléčná užitkovost krav holštýnského plemene ve srovnání s původním českým strakatým plemenem.

Graf 11: Srovnání předpokládaného a skutečného vývoje mléčné užitkovosti



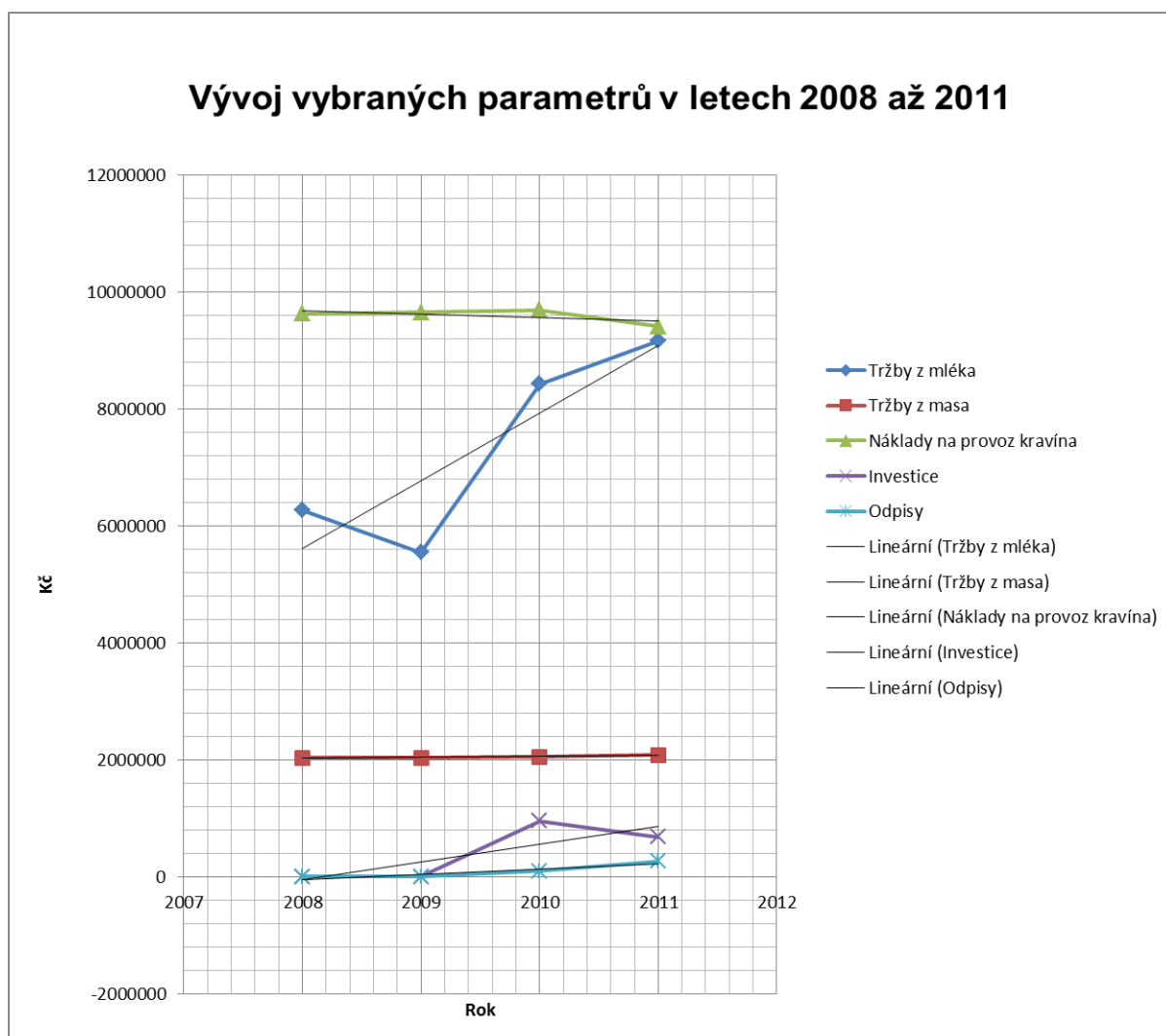
Zdroj: Vlastní konstrukce

Tabulka 29: Vývoj vybraných parametrů v letech 2008 – 2011 (Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby z mléka	6 262 816	5 547 066	8 424 000	9 163 200
Tržby z masa	2 031 046	2 032 255	2 054 370	2 083 930
Tržby celkem	8 293 862	7 579 321	10 478 370	11 247 130
Náklady na provoz kravína	9 623 609	9 645 112	9 686 798	9 409 930
Investice	0	0	952 000	680 000
Náklady + investice	9 623 609	9 645 112	10 638 798	10 089 930
Odpisy	0	0	96 369	263 534

Zdroj: Vlastní konstrukce

Graf 12: Vývoj vybraných parametrů v letech 2008 až 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce

Z Grafu 12 Vývoje vybraných parametrů ve sledovaném období 2008 – 2011 je patrné, že výměna českého strakatého plemena s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí za holštýnské plemeno s užitkovostí mléčnou je provázána nárůstem tržeb za mléko při zachování stabilní úrovně tržeb z masné produkce. Pokles nákladů spojených s provozem kravína je sice patrný, ale bez navazujících dat z dalších období ho lze jen těžko považovat za průkazný. Z výše uvedeného plyne, že strategie založená na zvyšování mléčné produkce podniku skutečně vede k postupnému zlepšení jeho hospodářských výsledků.

7 ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení ekonomiky podniku Vltavotýnska, posouzení jeho současné podnikové strategie v návaznosti na disponibilní zdroje výroby v okolí podniku a podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

V úvodní analytické části byla popsána charakteristika zkoumaného podniku a jeho základní popis. Byla provedena analýza zdrojů podniku, kde byly podrobně rozebrány jeho technologické, lidské a finanční zdroje. Informace byly získány z dostupné provozní a účetní dokumentace a analyzovány za období 2006 – 2011.

V práci byly hodnoceny dva podnikatelské záměry pro rok 2010. Prvním byla modernizace dojírny a druhý byl zaměřen na zvyšování mléčné produkce. Na základě záměru modernizace dojírny byl vypracován finanční plán, podle kterého byl tento záměr velmi neefektivní. Při předpokládané roční ztrátě 1,35 mil. Kč již v prvním roce podnikání spojené s chovem krav nebylo vhodné doporučit investice do rekonstrukce dojírny. Předpokládaná investice ve výši 8 mil. Kč by odčerpala příliš prostředků, které by mohly být investovány jiným a výhodnějším způsobem.

Druhým podnikatelským záměrem v roce 2010 byla obměna stáda českého strakatého plemena s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí za holštýnské plemeno s užitkovostí mléčnou. Pro obměnu stáda českého strakatého plemena bylo počítáno s 20 % brakací, tj. každý rok by bylo vyřazeno 32 krav, které by byly nahrazeny prvotelkami.

Vývoj mléčné užitkovosti stáda byl zobrazován za dvou rozdílných předpokladů mléčné užitkovosti krav holštýnského plemena v místních podmínkách, a to odhad pesimistický, tj. 8 100 l/kráva/rok a pro optimistický odhad předpokládající užitkovost 9 000 l/kráva/rok. Výchozí průměrná užitkovost ve stádě tvořeném pouze kravami českého strakatého plemena byla v průměru 5 600 l/kráva/rok.

Dále byl v práci porovnáván celkový zisk z mléčné produkce s celkovými náklady na obměnu stáda v jejím průběhu. Náklady na obměnu stáda byly odhadnuty z ceny prvotelky (cca 34 000 Kč/kus) a počtu obměňovaných kusů (32 ks/rok). Náklady byly sníženy o předpokládaný zisk z prodeje vyřazovaných kusů čili tzv. brakace (předpokládaná hmotnost 650 kg, výstupní cena 24 Kč/kg). Z výpočtu bylo patrné, že při nízkém jednotkovém zisku je investice nerentabilní. Pokud by činil zisk 0,3 Kč na jeden litr mléka, pak by se investice do stáda krav vrátila již ve druhém roce po ukončení obměny stáda.

Nepravděpodobná varianta s předpokládaným jednotkovým ziskem 0,5 Kč/l by znamenala, že investice by se vracela již v době probíhající obměny stáda krav.

V práci byla porovnána obchodní činnost podniku za použití rozvahy a výkazu zisku a ztráty za posledních šest let, čili v období 2006 – 2011. Dále práce pojmenovala silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení v rámci SWOT analýzy.

Ze silných a slabých stránek části SWOT analýzy vyplynulo, že v rámci podnikatelského záměru a jeho realizace se při postupné obměně stáda skutečně zvyšovala mléčná užitkovost krav. Díky dlouhodobě dobré finanční situaci podniku dostal Podnik A investiční úvěr na realizaci druhého podnikatelského záměru. Podnik by se dokonce nemusel obávat, že by ho investice do obměny stáda finančně zatížily, jak vyplývá z finanční analýzy, která je podrobně probrána viz níže. Jak bylo již zmíněno, Podnik A je dlouhodobě v dobré finanční situaci a při dokončení realizace podnikatelského záměru by mohl dále investovat do stájové kapacity a rozšířit tak možnost ustájovacích míst. Tím by se zvýšilo množství dojných krav a při dosažené mléčné užitkovosti při pesimistickém odhadu 8 100 l na krávu a rok by podnik měl možnost prodat větší množství mléka, což by mohlo být důsledkem znatelného zvýšení tržeb.

Příležitosti a hrozby ze SWOT analýzy naznačují, že nárůst poptávky po mléce by mohl zajistit další pravidelnou a dlouhodobou spolupráci s významným odběratelem Madeta, a.s. Co se týče nízkých výkupních cen mléka, tak má podnik jen minimální šanci ovlivnit cenu prodáváného mléka. Cena je totiž daná odběratelem, a je to právě on, kdo určuje cenová pravidla. Jediné, co v této situaci může podnik udělat je, že nalezne jiného a výhodnějšího odběratele. Problém se změnou odběratele spočívá v tom, zda vůbec bude někdo jiný ochoten mléko odebírat za vyšší cenu než doposud.

V práci byla věnována pozornost i finanční analýze podniku a zpracování absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů. Horizontální analýza ukázala, že celkové tržby v roce 2007 klesly o 7,6 %, tedy v absolutním vyjádření o 1 595 tis. Kč. V roce 2008 sice naopak vzrostly, ovšem jenom o 0,9 %. V dalších letech byl nárůst tržeb již rok od roku znatelně vyšší. V roce 2009 činily 4,3 % a největší vzrůst byl zaznamenán v posledních dvou letech, tj. v průměru o 8,6 %. Zde bylo vidět, že se Podniku A výrazně zvýšily tržby, především z prodeje mléka díky větší produkci.

Co se týče nákladů zaznamenaných ve výkazu zisku a ztráty, tak jediný jejich pokles byl v roce 2007, a to o 803 tis. Kč. V roce 2008 došlo k jejich mírnému zvýšení o 5 %

a podobně tomu bylo i ve dvou následujících letech, kdy došlo k jejich nárůstu o 5,5 % a o 8,1 %.

Velká změna nastala v roce 2011, kdy nárůst celkových nákladů byl 61 % oproti minulému roku, což bylo způsobeno odpisy stáda krav. Ty se promítly do výkazu zisku a ztráty kvůli investici na obměnu českého strakatého plemena s kombinovanou mléčnou a masnou užitkovostí za holštýnské plemeno s užitkovostí mléčnou.

Vertikálním rozbohem bylo zjištěno, že z hlediska majetkové struktury v letech 2006 – 2008 lehce převažoval podíl dlouhodobého majetku nad majetkem oběžným. V letech realizace investičního záměru, tj. 2010 – 2011, zase pro změnu lehce převažoval oběžný majetek nad majetkem dlouhodobým. Podnik v roce 2010 prodal jednu hospodářskou nevyužívanou budovu, což mělo za následek mírnější pokles hodnoty dlouhodobého majetku. Vertikální rozbor také prokázal, že ve struktuře pasiv výrazně převládá převažka vlastního kapitálu nad zdroji cizími. Podnik A financuje své nákupy z vlastního jmění. Díky méně častému využívání cizích zdrojů není podnik tolik zadlužen.

Vzhledem k tomu, že Podnik A má od roku 2006 relativně dostatečné množství vlastních finančních prostředků, jak vyplývá z analýzy rozdílových ukazatelů, tudíž tedy ve sledovaném období dosahoval jeho čistý pracovní kapitál jenom kladných hodnot. V roce 2006 činil 9 347 tis. Kč a v letech 2007 – 2011 se pohyboval v průměru na hodnotě 10 811 tis. Kč. Z této analýzy je patrné, že má Podnik A dobrou platební schopnost. Oběžná aktiva měla ve sledovaných letech 2006 – 2011 v průměru až trojnásobnou převahu nad krátkodobými dluhy.

Celková zadluženost podniku se v letech 2006 - 2011 pohybuje v rozmezí 26,4 - 31,5 %. V roce 2006 byla největší, ale nyní již postupně klesá. Čím je tento ukazatel větší, tím více hrozí věřitelům, že přijdou o své vklady. V našem případě se toto riziko rok od roku zmenšuje. Ve větší míře se na zadluženosti podílejí dlouhodobé cizí zdroje. Obecně je známo, že dlouhodobé zdroje jsou levnější než krátkodobé zdroje. Dlouhodobé zadlužení je ve sledovaných letech 2006 – 2011 zhruba o 2 - 5 % větší, než krátkodobá zadluženost.

Protihodnotou ukazatele celkové zadluženosti je míra samofinancování. Zde se prokázalo, že každoroční vysoké hodnoty se pohybují v rozmezí 68,5 - 73,5 %. Znamená to tedy, že podnikový majetek je z větší části financován vlastními zdroji, což je jednoznačně příznivým aspektem. Výsledkem je celkem nízká výše dluhu na vlastní kapitál. Také lze říci, že podnik plní zásadu, kdy je dlouhodobý majetek kryt dlouhodobým

kapitálem. Stále vyšší ukazatel úrokového krytí vyplývá ze situace, že výsledek hospodaření s každým rokem o něco vzroste. Tento ukazatel tedy vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen zaplatit dlužné úroky ze zisku, vytvořeného podnikatelskou činností. V roce 2006 byla hodnota tohoto ukazatele velice nízká, tj. 2,4 %, ovšem v roce 2011 dosáhla až hodnoty 7,4 %, což má pozitivní charakter.

Ukazatelé likvidity jsou indikátory schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Pohotová likvidita dosáhla v letech 2006 – 2011 hodnot v průměru 1,5, což je v podstatě maximální doporučená hodnota. Hotovostní likvidita mírně vzrostla v roce 2009 na hodnotu 0,7, kdežto doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,2 – 0,5. V ostatních letech jsou hodnoty už v optimálním rozmezí. Z této analýzy vyplývá, že Podnik A nemá s platební schopností problémy.

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí, a měl by dosahovat přinejmenším hodnoty 1. Obrat aktiv Podniku A je velmi nízký, protože nedosahuje ani doporučené minimální hodnoty a navíc ve všech letech, kromě roku 2009, má klesající tendenci. V roce 2010 se celková aktiva podniku obrátila pouze 0,5 krát, a to je na dané odvětví málo.

Zásoby se proměnily v ostatní formy majetku v roce 2006 za 140 dnů, což vyjadřuje ukazatel doby obratu zásob. V roce 2007 se zásoby proměnily za 148 dnů a v letech 2008 – 2011 měly opět klesající tendenci. Rychlost obratu zásob ve sledovaných letech činila v průměru 2,6. Platí, že čím dříve jsou zásoby spotřebovány, tím lépe.

Doba obratu pohledávek činila 91 dnů v roce 2007 a v ostatních letech se pohybovala mezi 81 – 85 dny. Dále, v roce 2007 činila doba obratu závazků 117 dnů a v dalších letech se doba splatnosti pohybovala v rozmezí 74 – 100 dnů. Pozitivní tedy je, že Podnik A dostává od podstatné většiny svých odběratelů zapláceno dříve, než musí zaplatit své závazky.

Ukazatele rentability nás informují o výši výnosnosti vloženého kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) dosahuje ve všech sledovaných letech kladných hodnot, což znamená, že Podnik A dosahoval každoročního zisku a zhodnocoval svůj veškerý majetek. Nejvyšší výnosnost Podnik A vykazoval v roce 2007, kdy jeho výnosnost činila 30,2 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) naznačuje poměrně vysokou výnosnost vloženého kapitálu vlastníky do Podniku A. V roce 2011 dosahuje hodnoty 60,1 %, což se ukazuje jako velice dobrý výdělek. Vlastní kapitál je tedy využíván efektivně.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) vykazovala ve všech sledovaných letech také kladných hodnot. V roce 2010 se promítly v účetnictví investice na pořízení nového stáda holštýnského plemena s mléčnou užitkovostí, proto vykazovalo ROCE jen 19,1 %.

V roce 2011 už investované prostředky přinášely vyšší ziskovost než v letech předchozích. Zde se prokázala vyšší hospodárnost podniku. Pro investory to může být i pozitivním hlediskem.

V závěru práce bylo provedeno srovnání teoretických předpokladů realizovaného podnikatelského záměru s jeho konkrétní realizací.

Ve sledovaném období 2010 – 2011 docházelo ke stálému zvyšování mléčné užitkovosti. Prokázalo se, že k výraznému nárůstu mléčné užitkovosti došlo v okamžiku zahájení obměny stáda, kdy se na průměrné užitkovosti projevila výrazně vyšší mléčná užitkovost krav holštýnského plemena ve srovnání s původním českým strakatým plemenem s kombinací masné a mléčné užitkovosti. Dále je patrné, že s postupným zvyšováním zastoupení holštýnského plemena poroste mléčná užitkovost, ale její meziroční přírůstky se budou pravděpodobně postupně snižovat.

Z analyzovaných výsledků je jednoznačně vidět, že výměna českého strakatého plemena za holštýnské plemeno je provázána nárůstem tržeb za mléko při zachování stabilní úrovně tržeb z masné produkce. Pokles nákladů spojených s provozem kravína je sice patrný, ale bez navazujících dat z dalších období ho lze jen těžko považovat za průkazný. Z výše uvedeného plyne, že strategie „Podniku A“, založená na zvyšování mléčné produkce vede k postupnému zlepšení jeho výsledků hospodaření při zachování uvedených cenových relací vstupů do výroby a cen mléka zemědělských výrobců.

Summary

This thesis deals with economy of an agricultural plant and appreciation of its current strategy.

In its introductory part were described basic business characteristics, company strategy and its preparation, various approaches to analysis of the present state of the company. One of chapters is devoted to effects of breeding and milky yield on milk production economy. General trend described in this chapter is in good consistency with facts found at own processing of accessible dates.

In this work two entrepreneurial intentions were considered, the milking house renovation and the escalation of milk production. While milking house renovation was found uneconomic and wasn't realized, the escalation of milk production by alternation of herd could be under certain condition considered as highly profitable.

The milking house renovation is analyzed in Appendix 2.

Expected yearly loss 1.35 million CZK in the first year of business means, that it is impossible to recommend higher investment in milking house reconstruction. Anticipated investment of 8 million CZK could take away out too means that could be invested into more profitable part of the company, or serve to creation monetary reserve necessary to overcoming current unfavorable economic situation.

The strong and weak features of company were described in the next practical part of this work; its opportunities and jeopardy were described in the SWOT analysis. The results of SWOT analysis were interpreted with weighting coefficients consequently. In the conclusion part of this work the theoretic presumptions of the realized entrepreneurial intention is confronted with its particular results.

The continual increasing of milk efficiency was ongoing in the monitored period. According Figure 10 it is obvious that the milk efficiency growth started at the moment of beginning of herd modification. It was impact of significantly higher milk production of new cows.

Figure 12 shows that the exchange of cows in herd leads to growth of incomes connected with the milk production and to the preservation of stationary level of incomes from meat production. Downward tendency of loads connected with cowshed running is obvious but without next period data it is impossible to regard them as conclusive. The strategy based on escalation of milk production improves economic results of company gradually.

8 ANOTACE

Cílem práce je zhodnocení ekonomiky podniku Vltavotýnska, posouzení jeho současné podnikové strategie v návaznosti na disponibilní zdroje výroby v okolí podniku a podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

V její úvodní části byly popsány základní charakteristiky podnikání, strategie podniku a její tvorby, různé přístupy k analýze současného stavu podniku.

Práce dále pojmenovala silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení v rámci SWOT analýzy.

Práce se věnovala i finanční analýze podniku a zpracování absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů.

V práci byly zvažovány dva podnikatelské záměry, modernizace dojírny a zvyšování mléčné produkce.

Klíčová slova: strategie podniku, podnikatelský záměr, charakteristiky podnikání, SWOT analýza, finanční analýza

ANNOTATION

The basic aim of this work is to evaluate the economic health of an agricultural company and examination of its current data and business strategy with respecting of available resources and instable economic situation.

In beginning of this work was given basic description of a firm, its business, strategy and basic attitudes to its creation including different ways of economic analysis.

Part of this work was devoted to SWOT analysis or financial analysis. There is basic overview of absolute, ratio and distance economic roadsings.

In this work two projects were considered in reason to improve economic results of analyzed firm.

Keywords: company policy, entrepreneurial intention, enterprise characteristics, SWOT analysis, financial analysis

9 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

A LITERATURY

- (1) *Podpůrné programy, ekonomika podniků, ekologie v zemědělství: (sborník přednášek)*. Editor David Andert. Praha: Výzkumný ústav zemědělské techniky, 2003, 55 s. ISBN 80-903-2710-9. s. 19.
- (2) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9. s. 25.
- (3) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- (4) ŽÁKOVÁ TALPOVÁ, Sylva. *Tvorba obchodní strategie podniku*. Brno, 2008. diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- (5) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- (6) GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Eko-press, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2. s. 20.
- (7) KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Trizonia, 1993. ISBN 80-855-7309-1.
- (8) BOHATOVÁ, Vladimíra. *Finanční zdroje a finanční analýza: Analýzy. CFOword* [online]. IDG Czech Republic, 23.05.11 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/analyzy/financni-zdroje-a-financni-analyza-976>
- (9) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s. 7.
- (10) KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza* [online]. Praha, 2004 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Podnikova-ekonomika-PE301-7.pdf>
- (11) SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3. s. 7.
- (12) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3. s. 152.
- (13) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3. s. 151 - 152.

- (14) 2 Základní charakteristika podnikání. *Hospodářská komora České republiky* [online]. Hospodářská komora České republiky, © 2009 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/2-zakladni-charakteristika-podnikani.aspx>
- (15) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 8071794228.
- (16) KOŠŤAN, Pavol. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8. s. 19-21.
- (17) ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Podnikové finance*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007, 111 s. ISBN 978-80-7375-035-0.
- (18) VALACH, Josef. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Nad zlato, 1993, 119 s. ISBN 80-856-2613-6.
- (19) Techniky a metody finanční analýzy. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 11. 6. 2009 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>
- (20) PEŘAN, Jan. *Finanční analýza podniku* [online]. 2009 [cit. 2012-08-21]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce František Kalouda. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/137225/esf_m/.
- (21) KVAPILÍK, Jindřich a Jiří BURDYCH. *Ekonomika výroby mléka*. s. 21. Dostupné z: <http://www.vvs.cz/pdf/nas-chov-12-2011.pdf>
- (22) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. první, 8. dotisk. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2009, 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7. s. 64.
- (23) SWOT analýza v excelu: SWOT analýza - teorie. *Fotis Fotopulos* [online]. 2011 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- (24) RUCKÁ, Gabriela. *Hodnocení ekonomické výkonnosti podniku prostřednictvím moderních metod finanční analýzy* [online]. Brno, 2006 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/62679/esf_m/. Diplomová práce. Ekonomicko-správní fakulta. s. 14.
- (25) FRIEDL, Libor a Pavel JUŘÍČEK. *Tvorba a řízení strategie: Databáze nejlepších praktik*. Moravskoslezský kraj, 2003, 29 s. s. 21.
- (26) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s. 10.
- (27) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9. s. 112.

- (28) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9. s. 42.
- (29) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9. s. 44.
- (30) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9. s. 51.
- (31) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s. 10.

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Závěrečný stručný a přehledný výsledek SWOT analýzy	16
Tabulka 2: Průměrná užitkovost zvířat v letech 2006 - 2011	33
Tabulka 3: Výrobní struktura podniku v letech 2006 - 2011	34
Tabulka 4: Výměra využívané půdy a počet zaměstnanců	35
Tabulka 5: Předpokládaný vývoj počtu kusů dojnic jednotlivých plemen	36
Tabulka 6: Předpokládaný vývoj mléčné užitkovosti	37
Tabulka 7: Předpokládaný vývoj zisku při různém průměrném zisku na 1litr mléka	38
Tabulka 8: Bod zvratu	39
Tabulka 9: Přehled pasiv v letech 2006 - 2011	41
Tabulka 10: Přehled aktiv v letech 2006 – 2011	42
Tabulka 11: Přehled výsledku hospodaření v letech 2006 - 2011	43
Tabulka 12: SWOT analýza 2012	46
Tabulka 13: Hodnocení SWOT analýzy	47
Tabulka 14: Čistý pracovní kapitál v letech 2006 - 2011	51
Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti v letech 2006 - 2011	52
Tabulka 16: Ukazatele likvidity v letech 2006 - 2011	53
Tabulka 17: Ukazatele aktivity v letech 2006 - 2011	53
Tabulka 18: Ukazatele rentability v letech 2006 - 2011	54
Tabulka 19: Fixní náklady z provozu kravína za rok 2010 a 2011	55
Tabulka 20: Obrat stáda za rok 2010	55
Tabulka 21: Výkrm býčků za rok 2010	56
Tabulka 22: Tržby z hovězího masa za rok 2010	57
Tabulka 23: Obrat stáda za rok 2011	57
Tabulka 24: Výkrm býčků za rok 2010	58
Tabulka 25: Tržby z hovězího masa za rok 2011	59
Tabulka 26: Vývoj tržeb za období 2008 - 2011	59
Tabulka 27: Vývoj nákladů za období 2008 - 2011	60
Tabulka 28: Průměrná mléčná užitkovost	60
Tabulka 29: Vývoj vybraných parametrů v letech 2008 - 2011	62
Tabulka 30: SWOT analýza 2010	76
Tabulka 31: Předběžná kalkulace investic	77
Tabulka 32: Kalkulace stálých nákladů na jednu krávu za den	77

Tabulka 33: Kalkulace stálých nákladů na péči o jednu krávu za den	78
Tabulka 34: Kalkulace ročních stálých nákladů na provoz kravína	78
Tabulka 35: Obrat stáda	78
Tabulka 36: Výkrm	79
Tabulka 37: Kalkulace tržeb z hovězího masa	80
Tabulka 38: Předpokládaný zisk/ztráta z mléka a masa v roce 2010	80

11 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Prodej mléka na krávu a náklady na jeho výrobu v ČR	28
Graf 2: Prodej mléka na krávu a náklady na jeho výrobu v ČR	29
Graf 3: Předpokládaný vývoj počtu kusů dojníc jednotlivých plemen.....	37
Graf 4: Předpokládaný vývoj mléčné užitkovosti.....	38
Graf 5: Vliv jednotkového zisku v příštích pěti let.....	39
Graf 6: Bod zvratu	40
Graf 7: Absolutní změny ve výkazu zisků a ztrát v letech 2006 - 2011	49
Graf 8: Vertikální analýza aktiv v letech 2006 - 2011	50
Graf 9: Vertikální analýza pasiv v letech 2006 - 2011	51
Graf 10: Průměrná mléčná užitkovost v období let 2006- 2011	61
Graf 11: Srovnání předpokládaného a skutečného vývoje mléčné užitkovosti	61
Graf 12: Vývoj vybraných parametrů v letech 2008 až 2011	62

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: SWOT analýza 2010	76
Příloha 2: Podnikatelský záměr 1	76
Příloha 3: Odpisy (holštýnské plemeno s mléčnou užitkovostí).....	81

13 PŘÍLOHY

Příloha 1: SWOT analýza 2010

Tabulka 30: SWOT analýza 2010

Interní faktory	<u>Silné stránky podniku:</u> <ul style="list-style-type: none">✓ má nízké mzdové náklady✓ má kvalifikované zaměstnance✓ výborná podniková kultura✓ maximální výkony pracovníků✓ výborná komunikace mezi zaměstnanci✓ příznivá finanční situace	<u>Slabé stránky podniku:</u> <ul style="list-style-type: none">✓ konzervativní přístup k jakýmkoliv inovačním procesům✓ přetěžování zaměstnanců✓ velmi špatná nahraditelnost zaměstnanců✓ růst cen vstupů
Externí faktory	<u>Příležitosti:</u> <ul style="list-style-type: none">✓ podnik se nachází v zajímavé lokalitě✓ vysoká parkovací kapacita v obležení statku✓ vysoká návštěvnost podniku✓ podnik má velice dobrou pověst	<u>Ohrožení:</u> <ul style="list-style-type: none">✓ nízká výkupní cena mléka✓ zvyšování cen vstupů✓ zbytečná byrokracie✓ velmi nízká atraktivita práce v zemědělství✓ nárůst dovozu masných a mléčných výrobků✓ nízká ochrana tuzemského trhu

Zdroj: Vlastní konstrukce

Příloha 2: Podnikatelský záměr 1

Podnikatelským záměrem je inovace technologického vybavení podniku, konkrétně rekonstrukce dojírny.

Finanční plán

V rámci finančního plánu bude sestaven souhrn investic a nákladů spojených se zahájením provozu nové dojírny. Jednotlivé investice a náklady jsou shrnuty v tabulkových přehledech.

Investice

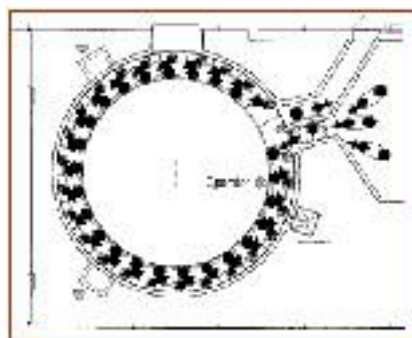
Tabulka 31 je věnována předběžné kalkulaci investic.

Tabulka 31: Předběžná kalkulace investic

Položka	Detailní popis	Celkem
Rekonstrukce dojírny	Kruhová dojírna s dojičem uvnitř kruhu	8 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní konstrukce

Obrázek 1, 2: Kruhová dojírna



Zdroj: Vlastní konstrukce

NÁKLADY 2010

Tabulka 32: Kalkulace stálých nákladů na jednu krávu za den

Nákladová položka	Detailní popis	Množství	Cena v Kč
Energie	od dodavatele	0,0625 kWh	0,25 Kč
Voda	z vlastní studny	40 l	1 Kč
Sláma	vlastní	5 kg	2 Kč
Objemové krmivo	(seno, siláž, senáž, vojtěška) - vlastní	20 kg	20 Kč
Jadrné krmivo	(směs DO, DOVP) - od dodavatele	3 kg	65 Kč
Celkem			88,25 Kč

Zdroj: Vlastní konstrukce

Tabulka 33: Kalkulace stálých nákladů na péči o jednu krávu za den

Nákladová položka	Popis	Cena
Inseminátor	Návštěva inseminátora cca 1 – 3 x ročně	35 Kč*
Veterinář	Návštěva veterináře cca 5 – 8 x ročně	26 Kč*
Celkové náklady na 1 krávu za den:		61 Kč*

Zdroj: Vlastní konstrukce

Tabulka 34: Kalkulace ročních stálých nákladů na provoz kravína

Nákladová položka	Detailní popis	Celkem v Kč
Hrubé mzdy	5 pracovníků (dojiči, stájník, traktoristi) 1 zootechnik 1 účetní	960 000
Krmivo+ energie pro 160 krav	Krávy, jalovičky, býčci a telata do 6. měsíců stáří	5 153 800
Péče o 160 krav	Krávy, jalovičky, býčci a telata do 6. měsíců stáří	3 562 998
Ostatní náklady	Pomůcky na úklid kravína	10 000
Celkové náklady		9 686 798

Zdroj: Vlastní konstrukce

OBRAT STÁDA

Stádo 140 krav, 20 prvotetek, průměrná užitkovost mléka 5 600 l mléka/rok, váhový přírůstek 1,10 kg/den, natalita krav 90 %, selekce prvotetek 35 %, mléko à 8,10 Kč/l.

Tabulka 35: Obrat stáda

Počáteční stav		
	Maximální přípustné ztráty v %, detail popisu	
Krávy		140 ks
Prvotelky		20 ks
Narozená telata	90 % natalita ze 140 ks krav + 20 ks prvotetek	146 ks
Mrtvě narozená telata	4 %	6 ks

Počáteční stav		
Živá telata	146 ks – 6 ks	140 ks
Úhyn telat	5 %	7 ks
Negativní selekce	10 %	13 ks
Telata v 6. měsících	140 ks živých – 7ks úhynu – 13 ks selekce	120 ks
Jalovičky	50 %	60 ks
Negativní selekce	20 %	12 ks
Konečný stav jaloviček	60 ks živých jaloviček – 12 ks selekce	48 ks
Selekce prvotetek	15 %	7 ks
Konečný stav pro obnovu stáda	48 ks jaloviček – 7 ks selekce	41 ks

Zdroj: Vlastní konstrukce

Tabulka 36: Výkrm

Výkrm od 6. měsíců		
Býčci (180 kg)	50 %	60 ks
Selekce býčků	5 %	3 ks
Konečný stav ve výkrmu	60 ks – 3 ks selekce	57 ks

Zdroj: Vlastní konstrukce

Jatečná hmotnost býčků – 550 kg

Délka výkrmu: 550 kg (jatečná hmotnost) = 370 dní

Potřeba ustájovacích míst: $336/365 = 0,92 \times 60 = 55$ míst

TRŽBY 2010

MLÉKO

Tržnost mléka pro jihočeský kraj je 95 %

Výpočet:

$$5\,600 \times 0,95 \times 160 \times 8,10 = 6\,894\,720 \text{ Kč}$$

MASO

Tabulka 37: Kalkulace tržeb z hovězího masa

Zvíře	Hmotnost	Prodejní cena	Detail výpočtu	Cena v Kč
Krávy	600 kg	24,- Kč	38 x 600 x 24	547 200
Prvotelky	500 kg	20,- Kč	7 x 500 x 20	70 000
Telata	60 kg	47,- Kč	13 x 60 x 47	36 660
Negat. selekce jalovic	300 kg	28,- Kč	12 x 300 x 28	100 800
Jateční býci	550 kg	35,- Kč	57 x 550 x 35	1 097 250
Negat. selekce býků	300 kg	30,- Kč	3 x 300 x 30	27 000
Celkem				1 878 910

Zdroj: Vlastní konstrukce

Očekávané tržby celkem: 6 894 720 Kč + 1 878 910 Kč = 8 773 630 Kč

Náklady na provoz kravína = 9 686 798 Kč

Celkový ztráta v roce 2010 = (- 913 168)

ROČNÍ ODPISY DANÉ INVESTICE

Rekonstrukce dojírny patří do 3. odpisové skupiny a budeme jej odpisovat deset let. Je použito rovnoměrné odpisování.

Vstupní cena 8 000 000 Kč, rok pořízení a rok zahájení odpisu je stejný tj. 2011

Výpočet:

1 rok – sazba 5,5 % tj. 440 000 Kč

2. rok až 10. rok – sazba 10,5 % tj. každý rok po 840 000 Kč

Tabulka 38: Předpokládaný zisk/ztráta z mléka a masa v roce 2010

P. č.	Popis	Kč
1.	Tržby z mléka a masa	8 773 630
2.	Náklady na provoz kravína	9 686 798
3.	Odpis DLHM	440 000
4.	Hospodářský výsledek/ztráta	- 1 353 168

Zdroj: Vlastní konstrukce

ZÁVĚR

Při předpokládané roční ztrátě 1,35 mil. Kč již v prvním roce podnikání spojené s chovem krav nelze v současné době doporučit vyšší investice do této části podnikání. Předpokládaná investice ve výši 8 mil. Kč by odčerpala příliš prostředků, které by mohly být investovány do rentabilnějších částí podniku, nebo posloužit k vytvoření finanční rezervy nutné k překonání současné nepříznivé ekonomické situace v podniku.

Příloha 3: Odpisy (holštýnské plemeno s mléčnou užitkovostí)

Skupinového odpisování holštýnského plemena (účetní odpisy)

Zvířata zařazená do chovu v jednom roce představují jednu skupinu. Předpokládaná doba jedné skupiny zvířat zařazených do chovu je 5 let (tj. 60 měsíců). Předpokládaná průměrná tržní cena vyřazeného zvířete je 4 500 Kč.

Při vyřazení zvířat ze skupiny je nutno nejprve vypočítat a zaúčtovat odpisy za měsíce běžného roku před vyřazením, snížit pořizovací cenu skupiny o pořizovací cenu vyřazených zvířat, vypočítat a zaúčtovat ZC vyřazených zvířat, následně vypočítat a zaúčtovat výši odpisů pro další měsíce účetního období.

Měsíční odpis skupiny zvířat: $MO = (PC - CB \times n) : t$

Zůstatková cena 1 zvířete: $ZC = (PC - oprávk) : n$

MO	měsíční odpis
CB	předpokládaná tržní cena při vyřazení z chovu
PC	pořizovací cena
ZC	zůstatková cena
N	počet zvířat ve skupině
T	předpokládaná doba zařazení v chovu

Podnik A zařadil dne 1. 6. 2010 do chovu 1. skupinu 28 krav v pořizovací ceně 952 000 Kč. V dalším roce nakoupil dalších 20 krav tj. 2. skupinu a zařadil jí do chovu dne 1. 3. 2011 v pořizovací ceně 680 000 Kč.

Rok 2010:

Měsíční odpis 1. skupiny krav: $(952\,000 - 28 \times 4\,500) : 60 = 13\,767$ Kč

Odpis 1. skupiny za rok 2010: $13\,767 \times 7 = 96\,369$ Kč

Účtování - zařazení do chovu: 026/624 952 000 Kč

Roční odpis 1. skupiny krav: 551/086 96 369 Kč

Roční odpis pro rok 2010 1. skupiny krav činil 263 534 Kč.

Rok 2011:

Odpis 1. skupiny krav za rok 2011: $13\,767 \times 12 = 165\,204$

Roční odpis 1. skupiny krav: 551/086 165 204 Kč

Měsíční odpis 2. Skupiny krav: $(680\,000 - 20 \times 4\,500) : 60 = 9\,833$ Kč

Odpis 2. skupiny za rok 2010: $9\,833 \times 10 = 98\,330$ Kč

Účtování - zařazení do chovu: 026/624 952 000 Kč

Roční odpis 2. skupiny krav: 551/086 98 330 Kč

Roční odpis pro rok 2011 obou skupin krav činil 263 534 Kč.