

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení výrobního podniku v podmínkách rizika

Vedoucí diplomové práce

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor diplomové práce

Bc. Marcela Rešlová

České Budějovice

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela REŠLOVÁ**
Osobní číslo: **E10735**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení výrobního podniku v podmínkách rizika**
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 analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci rizik včetně řízení výroby v podmínkách rizika. Součástí práce bude návrh opatření jak výskytu rizika předcházet a jeho dopady na hospodaření minimalizovat.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Analýza výskytu rizik a jejich odstraňování, dopad na ekonomiku podniku.
4. Návrh opatření minimalizujících výskyt rizik včetně postupů jak rizikům předcházet.

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
WHEELEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Strategic management and Business policy*. Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8

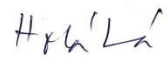
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

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

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


doc. Ing. Ladislav Rolínek, 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 „Řízení výrobního podniku v podmínkách rizika“ zpracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 30. dubna 2013

.....
Marcela Rešlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Leštinovi, CSc., za odborné vedení, užitečné rady, cenné připomínky a všestrannou pomoc při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	4
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Řízení výroby	5
2.2 Strategie podniku.....	6
2.3 Riziko	7
2.3.1 Co je riziko.....	7
2.3.2 Rozměry rizika	8
2.3.3 Velikost rizika	8
2.4 Klasifikace rizik	9
2.5 Analýza rizika	11
2.5.1 Obecný postup analýzy rizika	11
2.5.2 Stanovení významnosti rizika	12
2.5.3 Stanovení velikosti rizika.....	13
2.6 Řízení rizik	15
2.6.1 Obecné zákonitosti	15
2.6.2 Cíle managementu.....	16
2.6.3 Proces řízení rizik.....	17
2.6.4 Volba strategie	17
2.6.5 Metody snižování rizika.....	18
2.7 Nástroje řízení rizik v zemědělství.....	19
2.7.1 Diverzifikace a specializace	19
2.7.2 Pojištění.....	21
2.7.3 Výrobní postupy.....	22
2.7.4 Uzavírání smluv na dodávky.....	22
2.7.5 Vertikální integrace.....	23
2.7.6 Vytváření a udržování rezerv	23
2.7.7 Využití termínových obchodů.....	23
2.7.8 Získávání dodatečných informací	24

2.7.9	Leasing	24
2.7.10	Benchmarking	24
3.	CÍL A METODIKA PRÁCE	26
3.1	Cíl práce	26
3.2	Postup práce	26
3.3	Období šetření	26
3.4	Zdroje vstupních informací	26
3.5	Technika zpracování dat.....	26
3.6	Výpočty	27
3.7	Zkratky	28
4.	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	29
4.1	Charakteristika podniku	29
4.1.1	Rostlinná výroba	29
4.1.2	Živočišná výroba.....	30
4.1.3	Struktura příjmů podniku	31
4.2	Kalkulace nákladů	32
4.2.1	Kalkulace nákladů řepky olejné	33
4.2.2	Kalkulace nákladů pšenice ozimé	35
4.2.3	Kalkulace nákladů ječmene jarního	37
4.2.4	Kalkulace chovu skotu	39
4.2.5	Kalkulace dojnic.....	40
4.2.6	Zhodnocení výsledků a rentability výroby.....	42
4.2.7	Analýza bodu zvratu	45
4.3	Analýza rizika	46
4.3.1	Identifikace rizik	46
4.3.2	Stanovení významnosti rizika	50
4.4	Snižování podnikatelského rizika.....	52
4.4.1	Ofenzivní přístupy.....	52
4.4.2	Defenzivní přístupy	53

5. ZÁVĚR.....	54
6. SUMMARY	56
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59

1. ÚVOD

Riziko je neodmyslitelnou součástí podnikání. V dnešním komplexním podnikatelském prostředí se s rostoucí konkurencí na trhu, rychlejším vědeckotechnickým vývojem a nepřetržitým tlakem na inovace, zvyšují i rizikové faktory hospodaření podniku. Podnik se neustále potýká s měnícími se podmínkami, je stimulován řadou příležitostí i hrozeb a vystaven nutnosti manažerského rozhodování za nejistoty. Každá strategie podniku je podmíněna existující nejistotou a její změna s sebou nese riziko budoucího vývoje. Vyhlídka úspěchu či neúspěchu závisí na mnoha faktorech i náhodě. Samo riziko je dle výkladového slovníku environmentálních výrazů formulováno jako pravděpodobnost, se kterou dojde za definovaných podmínek expozice k projevu nepříznivého účinku.

Znalost a schopnost řízení rizik je jedním z klíčových předpokladů úspěchu a chodu celého podniku. Základem je správná identifikace a klasifikace rizik a poté rozhodnutí, jak s nimi nakládat. Řízení rizika by mělo být integrováno do strategických cílů podniku i každodenní praxe, aby byl management při hrozbě rizika připraven čelit následkům a přijal co nejvhodnější opatření k jeho odstranění.

Diplomová práce je aplikována na podnik se zemědělskou výrobou. Zemědělství patří mezi jedno z nejrizikovějších odvětví, což je dáno jeho specifickými rysy. Jedná se jak o biologický charakter produkce a nutnost kontroly bezpečnosti a nezávadnosti potravin, tak i o vysokou závislost na přírodních podmínkách, klimatu, úrodnosti půdy a sezónnosti produkce. V neposlední řadě je podnikání ovlivněno i tržním prostředím a nízkou cenovou elasticitou poptávky po zemědělských výrobcích.

Cílem práce je analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci rizik včetně řízení výroby v podmínkách rizika. Ve zvoleném zemědělském podniku jsou vypočítány kalkulace nákladů a porovnáním s tržbami za vlastní výrobky je určena míra rentability. Analýza klíčových rizikových faktorů a hodnocení rizika se opírá o konkrétní situaci v podniku, jako je ochota přijímat riziko, technologie, výrobní kapacita podniku, finanční stabilita a dostupné zdroje krytí. Součástí práce je návrh opatření jak výskytu rizika předcházet a jak jeho dopady na hospodaření minimalizovat.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení výroby

Řízení výroby je součástí hodnotového řetězce firmy. Přiblížení se zákazníkovi a vytvoření vztahů uvnitř firmy, jejichž hlavním úkolem je plněním celopodnikových cílů. Východiskem je důsledné uplatnění nástrojů managementu. To vše vyžaduje vzájemnou komunikaci a týmovou práci (TOMEK, VÁVROVÁ, 2007).

VEBER, SRPOVÁ (2005) zdůrazňují typické rysy, které jsou charakteristické pro manažerské aktivity:

- specifické aktivity zaměřené a působící na lidi - rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrolu apod.
- aktivity zaměřené na klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti, které významným způsobem ovlivňující vývoj řízení organizace do budoucna.
- tah na branku - řídicí činnosti musí být jednoznačně podřízeny stanovenému cíli a sledovat jeho dosažení.
- užitek a riziko jsou dalšími rysy manažerských aktivit ve vazbě na efekty spojeny s menším či větším rizikem.

Malé podniky operují většinou v jedné oblasti trhu nebo na omezeném počtu oblastí, pravděpodobně také s omezeným množstvím produktů nebo služeb. Rozsah operací je tudíž předmětem strategie méně než u velké organizace. Je nepravděpodobné, že by malé podniky měly centrální oddělení, které by provádělo komplexní analýzu a výzkum trhu; osobami s přímým kontaktem s trhem a vlivnými zkušenostmi jsou tedy zkušení manažeři, případně sám zakladatel firmy (JOHNSON, SCHOLES, 2000).

Malé firmy jsou většinou také soukromými společnostmi. Tento fakt významně ovlivňuje jejich schopnost shromáždit kapitál. Spolu se zděděným vlivem zakladatele na volbu produktů a trhu to může znamenat omezení strategických možností (JOHNSON, SCHOLES, 2000).

Vyrovnat se s nejistotou umožňuje právě strategie, její forma zpracování a metody její realizace. Zpracovaná pružná strategie podniku umožňuje rychle reagovat na nové situace a využívat jich (SOUČEK, MAREK, 1998).

2.2 Strategie podniku

Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů (JOHNSON, SCHOLES, 2000).

Strategický management je procesem systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využívání všech zdrojů podniku k dosažení stanovených podnikových cílů ve zvláště závažných a životně důležitých oblastech (MICHALKO, 2007).

Dle WHEELER, HUNGER (2008) je strategický management tvořen čtyřmi fázemi:

- strategická analýza,
- formulace strategie,
- implementace strategie
- hodnocení a kontrola.

Manažeři mají tendenci odhadovat potřebu strategické změny hlavně prostřednictvím kvalitativního vyhodnocování signálů, které se shromažďují ať z vnitřní nebo vnější strany organizace (JOHNSON, SCHOLES, 2000).

Efektivní plán vytváří prostor pro změny, které umožní organizaci reagovat na změny vnitřních i vnějších podmínek. Při hodnocení variant, ale i při realizaci plánu je důležité průběžné vyhodnocování plnění dlouhodobých záměrů a případné přehodnocování podle měnících se podmínek. Z těchto důvodů je žádoucí, aby plány byly zpracovávány v několika variantách, které respektují možné budoucí podmínky i možné budoucí riziko podnikání firmy (TRUNEČEK, 1997).

2.3 Riziko

2.3.1 Co je riziko

SMEJKAL, RAIS (2003) uvádějí, že neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směřováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události (SMEJKAL, RAIS, 2003).

Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní. **Pozitivní stránka** podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku (tato stránka je určitým hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky). **Negativní stránka** podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem. Obecně bychom tedy mohli podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské

výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku), nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě),
- různé velikosti od odchylek malých, kdy se naše hospodářské výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný podnikatelský úspěch v případě žádoucí odchylky, či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě nežádoucí odchylky) (FOTR, SOUČEK, 2005).

2.3.2 Rozměry rizika

Z hlediska realizace rizika se rozlišují následující rozměry rizika:

- Okamžik realizace rizika. Tento rozměr má každé riziko - vznik náhodné události je spojen s určitým časovým okamžikem (požár, krupobití, smrt) nebo s časovým intervalem (přerušování provozu).
- Výskyt realizace rizika. Tento rozměr lze sledovat pouze u tzv. rizik s absolutní nahodilostí, u nichž k realizaci dojít může, ale nemusí. U rizik s relativní nahodilostí je známo, že k realizaci dojde, ale neví se, ve kterém okamžiku (např. smrt).
- Rozsah realizace rizika. Tento rozměr mají pouze ta rizika, která se mohou realizovat v plném i částečném rozsahu (např. majetková rizika) (ŠPIČKA, 2006).

2.3.3 Velikost rizika

ŠPIČKA (2006) uvádí, že velikost rizika ovlivňují 2 charakteristiky - četnost (tj. četnost výskytu) a závažnost (tj. velikost škody spojená s realizací rizika). Existují čtyři vzájemné kombinace těchto dvou charakteristik:

- NN (nezávažná, málo četná rizika) např. narození telete s genetickou vadou,
- NV (nízká závažnost, vysoká četnost),
- VN (vysoká závažnost, nízká četnost) např. škody způsobené krupobitím (vhodné pro pojištění),

- VV (vysoká závažnost, vysoká četnost) např. záplavy v záplavových oblastech.

Obr. 1: Vztah četnosti a závažnosti rizika

závažnost	vysoká	VN	VV
	nízká	NN	NV
		nízká	vysoká
		četnost	

Zdroj: Špička, J. Řízení podnikatelských rizik v zemědělství

2.4 Klasifikace rizik

FOTR, SOUČEK (2005) klasifikují riziko z mnoha aspektů. Mezi základní způsoby lze zařadit následující stručné charakteristiky:

1. Podnikatelské a čisté riziko; **podnikatelské riziko** má již zmíněnou pozitivní a negativní stránku, přičemž **čisté riziko** má pouze stránku negativní, tj. existuje zde pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací.
2. Systematické a nesystematické; **systematické** (tržní, nediverzifikovatelné) riziko je riziko, které je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny oblasti podnikání, např. daňové změny, změny základních cen energií, ropy. Riziko **nesystematické** (jedinečné, specifické) může být např. odchod klíčových pracovníků firmy, vstup nového konkurenta na trh, aj.
3. Vnitřní a vnější; **vnitřní rizika** se vztahují k faktorům uvnitř firmy, např. rizika výzkumně-vývojová. **Vnější rizika** se vztahují k podnikatelskému okolí, zdrojem jsou externí faktory.
4. Ovlivnitelné a neovlivnitelné; toto členění souvisí s možností manažera působit na příčinu jejich vzniku. Jako **ovlivnitelné** se chápe riziko, které lze eliminovat (např. zvýšení kvalifikace zaměstnanců), u **neovlivnitelného**

rizika nemáme možnost působit na jeho příčinu (např. měnový kurz), ale lze snížit nepříznivé následky těchto rizik např. formou zajištění, pojištění.

5. Primární a sekundární; **sekundární riziko** je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení **primárního rizika**, tvořeného všemi výše uvedenými faktory. Např. riziko existence odlišné podnikové kultury při fúzi podniků.

Některá rizika jsou společná pro zemědělství i pro podnikání v jiných oborech, jiná jsou specifická pouze pro zemědělství. Za nejvýznamnější druhy rizik, které determinují rozhodování a hospodaření v zemědělství ŠPICKA (2006) považuje:

- **Rizika personální** - riziko smrti nebo zranění farmáře či jeho zaměstnanců, riziko selhání managementu i řadových zaměstnanců apod. Tato rizika jsou běžná u všech podnikatelů a zaměstnanců a lze je eliminovat účinným řízením lidských zdrojů.
- **Rizika majetková** - rizika spojená s krádeží, požárem nebo jinou ztrátou, resp. znehodnocením vybavení, staveb nebo ostatního majetku užívaného v zemědělství. Vhodným nástrojem eliminace těchto rizik je pojištění majetku.
- **Rizika produkční**, která je možno rozdělit na pojistitelná a nepojistitelná. Mezi pojistitelná rizika patří např. rizika extrémních dešťů, teplot vzduchu, krupobití, vichřice, sesuvu půdy, riziko hromadných onemocnění zvířat apod. Do nepojistitelných rizik řadíme např. nadměrný výskyt hrabošů, napadení porostu chorobami a škůdci atd. Velký vliv na zemědělskou produkci má i použitá technologie, účinnost strojů a zařízení, dostupnost kvalitních vstupů aj.
- **Rizika výnosová** jsou nejčastěji měřena variabilitou výnosů, nepravidelností vztahenou k průměrně dosahovaným výnosům. Výnosová rizika plodin závisí především na regionu, převládajícím klimatu v něm, půdním typu a pěstební technologii. Rostlinná výroba je v porovnání s živočišnou výrobou ve větší míře ovlivněna působením počasí. Rizika v živočišné výrobě spočívají hlavně v nebezpečí nákazy, selhání strojů (krmení, dojící technika apod.) a nedostatečných hmotnostních přírůstků.

- **Cenová (ekonomická) rizika** - rizika zvýšení cen vstupů do výroby nebo poklesu cen výstupů. Cenová rizika jsou hodnocena sledováním nepravidelností v časové řadě, nicméně v porovnání s výnosy nesledují ceny jednoznačný trend.
- **Rizika institucionální** - rizika vycházející ze změn politiky s ohledem na regulaci výroby nebo obchodu, která mohou mít dopad na hospodářský výsledek farem. Institucionální rizika rovněž zahrnují riziko nedodržení smluvních ujednání nebo opožděné výplaty podpor.
- **Rizika finanční** - rizika rostoucích nákladů kapitálu, změny měnových kurzů, nedostatečné likvidity nebo poklesu hodnoty majetku.
- **Rizika komerční** - vliv ostatních výrobních i nevýrobních subjektů národního hospodářství (ostatní subjekty agrokomplexu, požadavky spotřebitelů na kvalitu a bezpečnost potravin, poptávka po nových produktech apod.).
- **Rizika environmentální** - rizika vyplývající z negativních dopadů hospodaření na životní prostředí a z dopadů hospodaření jiných hospodářských sektorů na zemědělství.

Všechny výše uvedené kategorie rizik mají dopad na příjmovou situaci zemědělských podniků, proto je lze souhrnně nazvat **příjmovými riziky**.

2.5 Analýza rizika

2.5.1 Obecný postup analýzy rizika

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

1. **Identifikaci aktiv** - vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
2. **Stanovení hodnoty aktiv** - určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.

3. Identifikaci hrozeb a slabin - určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.

4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti - určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti vůči dané hrozbě.

Výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládnutí rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu.

V každém případě je nutné si již na počátku stanovit úroveň, na kterou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu.

Z tohoto důvodu v rámci analýzy rizik posoudíme otázky zbytkových rizik, které se snažíme vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelnosti a navrhovaných protiopatření. Na základě toho pak vybíráme konkrétní přístup a metodu analýzy rizik.

Hranice analýzy rizik je pomyslná čára, oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních (SMEJKAL, RAIS, 2003).

2.5.2 Stanovení významnosti rizika

Velký počet identifikovaných rizikových faktorů je třeba snížit z důvodu zjednodušení práce v dalších fázích procesu risk managementu. Je nutné stanovit významnost rizikových faktorů, abychom mohli pracovat pouze s těmi nejvýznamnějšími z nich. V praxi lze uplatnit dvě metody stanovení významných rizikových faktorů - expertní hodnocení a analýzu citlivosti (ŠPIČKA, 2006).

Expertní hodnocení spočívá v odborném posouzení významnosti rizikových faktorů specializovanými pracovníky ze dvou hledisek:

- pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a
- intenzity negativního dopadu na podniku, jeho hospodářské výsledky či finanční situaci.

Rizikový faktor je tím významnější, čím je větší pravděpodobnost jeho výskytu a velikost negativního dopadu. Jak je vidět na grafickém zobrazení (obr. 2), velikost rizika je odstupňována odstíny. Čím tmavší je políčko, tím je riziko větší. Méně významná rizika mohou být opakovaně hodnocena a tříděna podle sekundárních priorit.

Obr. 2: Velikost dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika

Negativní dopad	Pravděpodobnost výskytu				
	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Malá	Zanedbatelná
Velmi velký					
Velký					
Střední					
Malý					
Zanedbatelný					

Zdroj: Špička, J. Řízení podnikatelských rizik v zemědělství.

Principem *analýzy citlivosti* je zjišťování, jak se mění určité klíčové ekonomické kritérium (zisk, výnosnost vložených prostředků, peněžní tok apod.) při změně rizikového faktoru nepříznivým směrem o určité procento. Jde o to stanovit, v jaké míře určité změny faktorů ovlivňují zvolené ekonomické kritérium projektu.

2.5.3 Stanovení velikosti rizika

Poté, co jsou již vybrána rizika, kterými je třeba se dále přednostně zabývat, následuje stanovení jejich velikosti a hodnocení. Ke stanovení velikosti rizika (risk estimation) je možné využít řadu postupů (ŠPIČKA, 2006).

1. Metoda určení kritických bodů

Jeden z postupů stanovení velikosti rizika je založen na určení kritických bodů (bodů zvratu) klíčových rizikových faktorů. Jak ŠPIČKA (2006) uvádí, nejčastěji se stanovují kritické body:

- z hlediska objemu produkce,
- z hlediska prodejní ceny.

Bod zvratu představuje objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, při kterém tedy podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisku (SYNEK, 1999).

Výpočet bodu zvratu: $pq = F + vq$

- bod zvratu z hlediska objemu produkce $q_{BZ} = \frac{F}{p-v}$
- bod zvratu z hlediska prodejní ceny $p_{BZ} = v + \frac{F}{q}$

Kritické body je možno chápat jako operační prostor, který je vymezený změnami rizikových faktorů, při kterém je podnikatelská činnost zisková. Čím je tento kritický bod blíže předpokládané velikosti prodejní ceny, tím je velikost rizika vyšší.

Vysoké hodnoty kritických bodů jsou nepříznivým jevem, protože by již i menší poklesy produkce, resp. prodejních cen vedly ke ztrátovosti navrhovaného podnikatelského projektu. Známe-li výrobní kapacitu, je užitečné také vypočítat tzv. kritické využití výrobní kapacity jako poměr objemu výroby při dané výši bodu zvratu a výrobní kapacity (ŠPIČKA, 2006).

2. Kvalitativní metody

- metoda Delphi (metoda účelových interview),
- psaní scénářů,
- grafické zobrazení v podobě pravděpodobnostních stromů (ŠPIČKA 2006).

Kvalitativní metody jsou většinou vyjádřeny v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10>, určena pravděpodobností <0; 1> či slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje (SMEJKAL, RAIS, 2003).

3. Kvantitativní metody

- metoda Monte Carlo,
- statistické metody (např. charakteristiky variability - rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient),

- regresní a korelační analýza (ŠPIČKA 2006).

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech, nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní (SMEJKAL, RAIS, 2003).

2.6 Řízení rizik

2.6.1 Obecné zákonitosti

Jak uvádí SMEJKAL, RAIS (2003) problematika řízení rizik je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika.

Úkolem managementu je vymezit pravomoci a odpovědnosti, přidělit zdroje a specifikovat postupy. Na následujícím obrázku je znázorněn vztah mezi analýzou, hodnocením, posuzováním rizika a managementem.

Obr. 3: Vztah mezi analýzou, hodnocením, posuzováním a managementem rizika



Zdroj: MYKISKA, A. Analýza, hodnocení a ošetření rizik pro zajištění bezpečnosti produktů

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, pokračuje zhodnocením dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Poté následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika.

Kromě analýzy rizik zpravidla řízení rizik zahrnuje:

- a) výběr protiopatření,
- b) analýzu nákladů/přínosů,
- c) implementaci protiopatření,
- d) testování (komplexní prověření) protiopatření.

2.6.2 Cíle managementu

Cíle v oblasti rizika musí být konzistentní s cíly, které si podnikatel vytyčil v oblasti strategického řízení firmy (SMEJKAL, RAIS, 2003).

Manažer musí nejprve identifikovat riziko, dále pak musí riziko vyhodnotit, což zahrnuje zjištění potenciální velikosti ztráty, zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty a také uspořádání priorit.

Podle potenciálního finančního dopadu ztráty můžeme určit následující členění rizik do jednotlivých skupin, a to na:

- **kritické riziko** - veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot firmy;
- **důležité riziko** - ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma půjčila finanční prostředky;
- **běžné riziko** - ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku (SMEJKAL, RAIS, 2003).

Jednotlivá ohrožení jsou přiřazena k jedné z těchto tří kategorií dle pravděpodobnosti výskytu rizika a potenciální finanční ztráty. Management by se měl primárně zabývat riziky, která s vysokou pravděpodobností vedou k ohrožení existence podniku, nebo jej dokáží zcela či částečně zlikvidovat, viz Obr. 4 level 1 risk.

Obr. 4: Matice hodnocení rizika

Risk-ranking Matrix
Probability of occurrence of the scenarios (frequency)

Likely					
Unlikely					Level 1 risk (first priority)
Very unlikely				Level 2 risk (tolerable if ALARP)	
Extremely unlikely			Level 3 risk (acceptable)		
Remote					
	Moderate	Serious	Major	Catastrophic	Disastrous

Severity of consequences

Poznámka: ALARP = As Low As Reasonably Practicable

Zdroj: www.total.com

2.6.3 Proces řízení rizik

1. Analýza rizika, monitorování a měření ve vnějším i vnitřním prostředí firmy.
2. Definování cílů v oblasti snižování rizik firmy korespondující s definovanou rizikovou strategií firmy a určení nejvhodnější strategie snižování rizika.
3. Stanovení a implementování nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy.
4. Vyhodnocení uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a aplikace zvolené metody snižování rizika.

2.6.4 Volba strategie

Při volbě vhodné strategie řízení rizik slouží **orientační analýza rizik** pro analýzu rizik konkrétního subjektu. Při té se posoudí, který z problémů, systémů, aktiv, atd. je klíčový pro činnost subjektu a který je vystaven značným rizikům. Pro tyto objekty je dále provedena **detailní analýza rizik** (SMEJKA, RAIS, 2003).

Strategie snižování podnikatelského rizika lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. Ofensivní postupy se soustřeďují na prevenci rizika, tj. na eliminaci příčin vzniku rizika. Cílem je snížit pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými efekty a snížit velikost nepříznivých efektů. Příkladem ofensivního přístupu je uzavření dlouhodobého kontraktu na nákup surovin za pevně sjednaných podmínek. Tři zásady ofensivního řízení:

- Správná volba rozvojové strategie podniku a její správná implementace ve firmě (konkurenční výhoda). Předpokladem správné volby strategie je kvalitně provedená strategická analýza.
- Preference a rozvoj silných stránek (udržení a rozvoj strategické výhody).
- Snaha o dosažení pružnosti ve smyslu rychlé reakce na změny ve vnitřním prostředí firmy a v jejím okolí.

2. Defensivní postupy snižování rizika se orientují na snížení nepříznivých důsledků výskytu rizikových situací. Působí tedy ex-post a mají charakter nápravných opatření. Typickým příkladem defensivního postupu je pojištění.

2.6.5 Metody snižování rizika

Mezi základní způsoby snižování podnikatelských rizik patří zejména:

- retence rizika
- redukce rizika
- restrukturalizace podniku,
- zajištění flexibility podnikatelského subjektu,
- diverzifikace,
- transfer rizika,
- sdílení rizika,
- používání rozhodovacích a optimalizačních metod,
- vytváření rezerv.

Opatření na snížení rizika existuje celá řada a výběr vhodného postupu závisí zejména na druhu riziku. Ne všechna tato opatření jsou plně využitelná v zemědělství (ŠPIČKA, 2006).

2.7 Nástroje řízení rizik v zemědělství

Cílem strategií řízení rizik v zemědělství je především zvýšit stabilitu příjmů zemědělců a zabránit ohrožení životaschopnosti zemědělských podniků. Dále jsou uvedeny nástroje řízení rizik v zemědělství dle ŠPIČKY (2006).

2.7.1 Diverzifikace a specializace

Diverzifikace je efektivní způsob snižování příjmové variability. Principem diverzifikace je rozložení rizika na co největší základnu. Idea diverzifikace je založena na tom, že některé podnikatelské aktivity nejsou navzájem dokonale závislé. Z hlediska snižování rizika je cílem diverzifikace podnikových aktivit nalezení takového portfolia, ve kterém výpadek jedné nebo více aktivit nezpůsobí krizi v podniku jako celku. Diverzifikace zdrojů příjmu je jedna z nejběžnějších strategií snižování příjmových rizik.

Teorie rozlišuje následující tři základní typy diverzifikace podnikových aktivit:

- *soustředěnou diverzifikaci*, kdy nová aktivita navazuje na dosavadní podnikové aktivity,
- *horizontální diverzifikaci*, při které dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, které jsou určeny stejným zákazníkům,
- *smíšenou (nepříbuznou) diverzifikaci* do zcela odlišných odvětví.

Kromě diverzifikace podnikových aktivit je možná diverzifikace dodavatelů (dodávky surovin jsou rozloženy na více dodavatelů), odběratelů (podnik má více zákazníků) a teritoriální diverzifikace. Diverzifikací je rovněž realizace více podnikatelských projektů najednou. Z tohoto pohledu lze podnik definovat jako množinu možných podnikatelských projektů, z nichž jen některé jsou uskutečněny. Ztráty způsobené neúspěšným podnikatelským projektem jsou kompenzovány projekty úspěšnými.

Na úrovni farmy se může jednat o diverzifikaci v rámci zemědělských aktivit i diverzifikaci do nezemědělských činností.

V rámci zemědělských činností je možné rozlišovat mezi diverzifikací a specializací, které mají opačný vliv na variabilitu příjmů. Specializace umožňuje dosáhnout vyššího příjmu ředěním, případně redukcí fixních nákladů a lepším využitím nových technologií a manažerské kvalifikace, ale na druhou stranu zvyšuje riziko variability příjmů. Diverzifikace naopak snižuje příjmové riziko, ale je náročnější na vstupní kapitál a manažerské kapacity. Výhoda specializace se projeví, pokud podnik disponuje špičkovou technologií, informacemi, specialisty a manažery. V tom případě má naději stát se špičkou ve svém oboru a udržet se na ní možností dosahovat vyšších cen, zvyšováním výroby a dosažením úspor z rozsahu. Efekt specializace je však v podmínkách zemědělství snížen téměř dokonale konkurenčním prostředím zemědělské prvovýroby. Diverzifikace zase umožňuje dosáhnout synergického efektu, který lze v obecné rovině identifikovat jako efekt, který vzniká spojením několika prvků (aktivit) a je větší než součet dílčích efektů izolovaných prvků. Rozhodování mezi diverzifikací a specializací závisí zcela na podnikovém managementu nebo vlastnících podniku, kteří musí mj. zohlednit disponibilní zdroje, podmínky uvnitř i vně podniku a možná rizika.

Při diverzifikaci do zemědělských činností je možné využít různých druhů plodin, kombinaci rostlinné a živočišné výroby, zvířata s lepším genetickým potenciálem, zlepšení tržní úpravy finálních výrobků, různé odrůdy jedné plodiny apod.

Vzhledem k dlouhodobému charakteru produkce v zemědělství je potřeba eliminovat příjmová rizika v zemědělství rozložením tržeb rovnoměrně do celého roku. V tomto případě se uplatní diverzifikace, kdy zemědělec kombinuje živočišnou produkci, která je nositelem pravidelných příjmů (např. výroba mléka, vajec, výkrm brojlerů), s pěstováním plodin s různou délkou produkčního cyklu. Efekt je možné zvýšit skladováním, kdy zemědělec kromě relativně pravidelných příjmů také realizuje výhodu z očekávaného růstu cen mezi dvěma sklizněmi. Výhody skladování mohou být sníženy zvýšenými náklady na provoz skladu, na pořízení speciálního vybavení a také rizikem znehodnocení uskladněné produkce. Vlastní skladování není zejména pro malé nebo začínající farmáře prakticky dostupné.

Strategie vhodné pro restrukturalizaci podnikových aktivit se liší v závislosti na typu podniku. Obecně lze konstatovat, že diverzifikace je vhodná především pro malé rodinné farmy. Umožní farmáři a jeho rodině zajistit si v průběhu roku relativně stabilní příjem v delším časovém horizontu a zapojit do pracovních aktivit celou rodinu. Prostor pro diverzifikaci rodinných farem se otevírá zejména v oblasti agroturistiky (ubytování na statku včetně stravování, jízdy na koních, provozování jiných rekreačních či rehabilitačních činností, kempů, dětských táborů atd.), přímého prodeje vlastních zemědělských produktů (zpracovaných či nezpracovaných), doplňkových činností (např. prodej a servis zahradní techniky, údržba komunální zeleně a chodníků) atd.

Pro velké zemědělské podniky je vhodnější strategií specializace výrobního portfolia na jeden nebo několik málo výrobků. Specializace může vést ke zvýšení kvality, snížení nákladů a v konečném výsledku k celkové stabilizaci zemědělského podniku.

2.7.2 Pojištění

Pojištění je jedním z mála možných finančních nástrojů řízení, resp. snížení rizik v zemědělství. Princip pojištění spočívá v přesunu rizika na pojistitele za úplatu. Jedná se tedy o řízení rizik ex-post.

Pojištění výnosů zemědělské produkce existuje zejména v oblastech s vysokou variabilitou výnosů a pojištění je obvykle dostupné pouze pro hlavní komodity. Systém zemědělského pojištění plní dvě hlavní funkce:

- Je společensky prospěšný tím, že eliminuje rizika spojená se zemědělskou výrobou a zaručuje stabilní příjmy zemědělců.
- Systém zemědělského pojištění s účastí státu umožňuje realizovat sociální provázanost a stabilitu venkovských oblastí.

Příčinou, proč není pojištění celkových příjmů zemědělců rozšířené, je problém morálního hazardu a nepříznivého výběru. Potenciální škody nejsou způsobeny pouze nepředvídanými událostmi, ale z velké části závisí i na řídicích schopnostech farmářů. Farmáři mohou navíc poměrně snadno manipulovat s faktory, které ovlivňují příjem podniku. Problémem je také v tom, že zemědělská rizika často zasahují plošně velký

počet zemědělských podniků (systémové riziko) a rizika jsou na sobě ve velké míře závislá.

2.7.3 Výrobní postupy

Výnosy v zemědělské výrobě jsou ovlivněny přírodními půdně klimatickými podmínkami stejně jako výrobními postupy. Technologický pokrok v obecné rovině zlepšil kontrolu nad produkčním procesem, nicméně protože současně umožnil produkovat v extrémnějších podmínkách, vedl ke vzniku nových rizik. Například vysoké koncentrace zvířat při intenzivním chovu skotu jsou více citlivé na různé nemoci a případné ztráty jsou daleko většího rozsahu. Rostliny mohou být přizpůsobeny pro pěstování v širším spektru klimatických pásů, ovšem vyžadují také více vstupů, jako např. závlah či pesticidů.

Prvním krokem při volbě strategie řízení výrobních rizik je výběr vhodného typu výrobního zaměření. Na základě toho může zemědělec zvolit adekvátní výrobní postupy, které jsou více či méně riskantní. Může také volit mezi několika typy diverzifikace.

2.7.4 Uzavírání smluv na dodávky

Marketingový kontrakt je smlouva mezi výrobcem a odběratelem, v níž je určena cena dodávky, kvalita a rámcový termín dodání. Zemědělec volí sám výrobní postup, má pod kontrolou celý výrobní proces a přebírá odpovědnost za všechna produkční rizika. Tyto smlouvy existují v několika formách. Mohou být založeny na pevné ceně nebo se cena může odvíjet od pohybů cen na komoditních trzích.

Na rozdíl od marketingových kontraktů definuje a kontroluje v případě **produkčních kontraktů** výrobní proces odběratel. Ten určuje vstupy do výroby i produkty, které farmář dodává za sjednanou cenu. Tyto kontrakty specifikují vstupy, které budou použity ve výrobě - kvalitu, množství finální produkce a cenu. Kontrakty se liší v závislosti na úrovni kontroly ze strany odběratele. Nevýhodou těchto smluv je vysoká závislost výrobce na odběrateli a zemědělec tak čelí velkému riziku ztráty odbytových

příležitostí. Za některá rizika zůstává zodpovědný výrobce, pokud nemůže být dosaženo deklarované kvality nebo požadovaného objemu produkce.

2.7.5 Vertikální integrace

Vertikální integrace znamená, že podnikatel nebo společnost kontroluje komoditu hned v několika výrobních nebo navazujících fázích. V praxi probíhá vertikální integrace v několika stupních. V rámci jednoduché úrovně integrace pěstuje zemědělec krmiva pro svou živočišnou výrobu nebo zpracovává vlastní produkty (např. výroba sýrů). V rámci nejkompexnější formy vertikální integrace, uplatňované například v drůbežářském průmyslu, kontroluje jedna společnost celý proces výroby od dodávky krmiv až po balení finálních výrobků.

2.7.6 Vytváření a udržování rezerv

Rizika, která nejsou vysoká, ale jsou běžná a opakují se, je možné eliminovat vytvářením hmotných a finančních rezerv hlavně v obdobích příznivějších výrobních a hospodářských výsledků. Podniky na jednu stranu naplňují zákonem stanovené rezervy, jako jsou rezervní fondy či nedělitelné fondy, které se vytvářejí ze zisku, na druhou stranu mohou vytvářet i rezervy dobrovolné. Není optimální udržovat příliš velkou rezervu hotovosti. Při stanovení výše potřebných rezerv, které mají překlenout období okamžitého nedostatku finančních prostředků, je vhodné dbát rad podnikových ekonomů nebo auditorů.

2.7.7 Využití termínových obchodů

Termínové obchody futures a opce jsou vhodným nástrojem pro eliminaci rizika cenových výkyvů. V případě zemědělských komodit se s nimi obchoduje na komoditních burzách.

Futures je smlouva mezi kupujícím a prodávajícím, ve které má kupující povinnost koupit podkladové aktivum (v případě komoditních futures danou komoditu) v den splatnosti za předem dohodnutou termínovou cenu a prodávající má za stejných podmínek povinnost podkladové aktivum prodat.

Dalším typem termínových kontraktů, obchodovaných na komoditních burzách, jsou **opce**. Na rozdíl od futures, opce vyjadřují právo (ne povinnost) majitele opce koupit nebo prodat podkladové aktivum za předem sjednanou cenu (realizační cenu) v dané době a zároveň povinnost druhé strany podkladové aktivum prodat nebo koupit.

Efektivita futures kontraktů a opcí chránit zemědělce před cenovými riziky závisí na variabilitě výnosů, na závislosti mezi vývojem cen a výnosů a na vzdálenosti od trhů.

2.7.8 Získávání dodatečných informací

Získávání dodatečných informací je velmi důležitá metoda snižování rizika v obchodním styku. Informace o podnicích lze získat například z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, obchodního věstníku, různých obchodních adresářů, internetových stránek firem aj. Pro rozhodování jsou důležité například informace o cenách, nových odrůdách rostlin, nových trzích, technologiích atd.

2.7.9 Leasing

Leasing je speciální forma financování dlouhodobých potřeb podnikatelských subjektů cizím kapitálem. Prostřednictvím leasingu je možné snižovat rizika podnikatele spojená s vlastnictvím daného aktiva. Na základě uzavřené leasingové smlouvy přenechá pronajímatel za úplatu nájemci věc, aby ji dočasně (ve sjednané době) užíval nebo z ní bral užitky.

Využitím leasingu lze získat výrobní prostředky bez vlastních finančních zdrojů a čerpání úvěru. Leasing je splácen v předem dohodnutých, zpravidla pevných částkách a je tudíž stabilní základnou pro plánování cash flow. Navíc jsou leasingové splátky daňově uznatelné. Další výhodou je, že nájemce má možnost využívat nejmodernější výrobní prostředky. Nevýhodou leasingu je vysoké nájemné, které v souhrnu značně převyšuje cenu pronajaté věci.

2.7.10 Benchmarking

Benchmarking je permanentní a systematický proces, v němž podniky hodnotí vlastní výkony a porovnávají je s výkony špičkových společností podobné velikosti nebo podobného zaměření. Patří do preventivních nástrojů řízení podnikatelských

rizik. Benchmarking usnadňuje podnikům analyzovat a zdokonalovat klíčové procesy, vyřadit zbytečné činnosti, porozumět svým silným a slabým stránkám a na základě toho stanovit cíle a strategie vedoucí ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Nevýhodou benchmarkingu je jeho velká časová a finanční náročnost spojená s analýzou trhu a získáním dat od sledovaných firem (ŠPIČKA, 2006).

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci rizik včetně řízení výroby v podmínkách rizika. Součástí práce je návrh opatření, jak výskytu rizika předcházet a jak jeho dopady na hospodaření podniku minimalizovat.

3.2 Postup práce

Ve vybraném zemědělském podniku je nejprve zhodnocen současný stav hospodaření. Na základě získaných dat jsou zpracovány kalkulace nákladů jednotlivých výrobků rostlinné a živočišné výroby. Náklady na jednotku výkonu jsou porovnány s tržbami za výrobky a dále je vyjádřena míra rentability nákladů a bod zvratu.

V dalším kroku je provedena analýza rizikového prostředí podniku, která zahrnuje identifikaci rizikových faktorů a stanovení významnosti rizik. Poté jsou uvedeny metody, jak příčinám vzniku rizika předcházet a jakým způsobem nepříznivé důsledky rizika snižovat. Na závěr jsou navržena opatření minimalizující výskyt rizik do budoucna.

3.3 Období šetření

V diplomové práci jsou použity údaje z let 2011 a 2012.

3.4 Zdroje vstupních informací

Vstupní informace jsou čerpány z odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury. Dále jsou data zjištěna z daňové evidence podniku, z provozních informací, z rozhovorů s pracovníky podniku a z Portálu farmáře LPIS.

3.5 Technika zpracování dat

Data jsou hodnocena běžnými statistickými metodami v prostředí MS Office 2007.

3.6 Výpočty

Obecný kalkulační vzorec úplných vlastních nákladů pro kalkulaci nákladů v zemědělství (POLÁČKOVÁ, 2010)

1. Nakoupený materiál (osiva, sadba, krmiva, steliva, hnojiva, přípravky na ochranu rostlin, léčiva a ostatní materiál)
2. Výrobky vlastní výroby (osiva, krmiva, steliva, hnojiva a ostatní vlastní výrobky)
3. Ostatní přímé náklady a služby (externí služby, energie, PHM, pojistné, nájemné, daň z pozemků, aj.)
4. Pracovní náklady celkem (mzdové a ostatní osobní náklady, vč. příspěvků na zdravotní a sociální pojištění)
5. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (odpisy DNHM kalkulované přímo k jednotlivým výkonům)
6. Odpisy zvířat (účetní odpisy zvířat)
7. Náklady pomocných činností (náklady sklízecích mlátiček, vlastních mechanizačních prostředků, opravy a udržování)
8. Výrobní režie (např. odpisy DNHM, nájemné, náhradní díly a materiál na opravy a další položky společné pro RV, respektive ŽV)
9. Správní režie (např. elektrická energie, výkony spojů, odpisy DNHM, nájemné, úroky a další položky společné pro celý podnik)
10. Náklady celkem (položky 1 až 9)

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{VH(\pm)}{\text{celkové náklady}}$$

$$\text{Bod zvratu při nehomogenní produkci} \quad BZ = \frac{FN}{1-h}$$

$$\text{Variabilní náklady na 1 Kč tržeb} \quad h = \frac{VN}{T}$$

$$\text{Kritické využití výrobní kapacity} \quad KVK = \frac{BZ \times 100}{Q}$$

3.7 Zkratky

B	Bramborářská výrobní oblast
BZ	Bod zvratu
DJ	Dobytčí jednotka
DNHM	Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek
CHKO	Chráněná krajinná oblast
KD	Krmné dny
LPIS	Registr půdy pro farmáře (z angl. Land Parcel Identification System)
MJ	Měrná jednotka
POR	Přípravky na ochranu rostlin
PHM	Pohonné hmoty a mazadla
RV	Rostlinná výroba
TPM	Tržní produkce mléka
VH	Výsledek hospodaření
ŽV	Živočišná výroba

4. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.1 Charakteristika podniku

Zemědělský podnik XY se nachází na území Jihočeského kraje a zabývá se jak rostlinnou, tak živočišnou výrobou. Podnik působí na trhu od roku 1993.

4.1.1 Rostlinná výroba

Celkem podnik hospodaří na 65 ha zemědělské půdy, z toho tvoří 39 ha orná půda a 26 ha trvalé travní porosty. Podnik spadá do CHKO Třeboňsko, leží v nadmořské výšce 460 m n. m. a převažují zde hlinito-písčité půdy. Rostlinná produkce je zaměřena na pěstování obilovin - pšenice ozimé, ječmene jarního, triticales ozimého; dále olejnin - řepky olejné a píce - luskovinoobilné směsky, jetelotravní směsky a jetelovin.

Tab. 1: Osevní plochy pěstovaných plodin

Kultura	Rok 2011		Rok 2012	
	ha	%	ha	%
Pšenice ozimá	11,3	29,0	10,8	27,7
Triticale ozimé	4,5	11,5	5,5	14,1
Ječmen jarní	6,2	15,9	6,4	16,4
Celkem obiloviny	22,0	56,4	22,7	58,2
Řepka olejná	10,8	27,7	10,3	26,4
Píce	6,2	15,9	6,0	15,4
Celkem orná půda	39,0	100,0	39,0	100,0

Zdroj: Vlastní šetření

V osevním postupu jsou obiloviny zastoupeny cca 56-59 %, olejnin 26-28 % a pícniny 15-16 % v závislosti na zásadách správné zemědělské praxe, principech střídání plodin a potřebách zemědělského podniku.

Průměrná roční produkce obilovin činí 90 t s průměrným výnosem 4 t/ha, což je dáno především půdně klimatickými podmínkami v regionu. Převážná část produkce, cca 70 t obilovin, slouží jako krmivo pro hospodářská zvířata, zbylých 20 t je určeno na prodej.

Tab. 2: Sklizeň produkce

Plodina	Rok 2011			Rok 2012		
	Plocha (ha)	Sklizeň (t)	Výnos (t/ha)	Plocha (ha)	Sklizeň (t)	Výnos (t/ha)
Pšenice ozimá	11,3	47,50	4,2	10,8	50,80	4,7
Triticale ozimé	4,5	15,80	3,5	5,5	20,00	3,6
Ječmen jarní	6,2	23,60	3,8	6,4	26,90	4,2
Celkem obiloviny	22,0	86,90	x	22,7	97,70	x
Řepka olejná	10,8	30,00	2,8	10,3	15,00	1,5
Celkem	32,8	x	x	33,0	x	x

Zdroj: Vlastní šetření

V roce 2011 byla průměrná úroda obilí i řepky olejné. V roce 2012 došlo k nadprůměrné sklizni obilovin, především pšenice ozimá dosáhla vysokého výnosu 4,7 t/ha. Porosty řepky olejné byly poškozeny silným krupobitím, proto byla sklizeň oproti předchozímu roku téměř poloviční.

Odbyt rostlinné produkce je smluvně zabezpečen se společností ZNZ Pelhřimov a.s. S dodavateli osiv, hnojiv, pesticidů, PHM a olejů, dodavatelů zemědělské techniky a náhradních dílů má podnik návazné dlouhodobé smluvní vztahy.

4.1.2 Živočišná výroba

V rámci živočišné výroby se podnik zaměřuje na produkci mléka a stájový chov skotu. Základní stádo tvoří 18 krav s tržní produkcí mléka, plemeno červenostrakaté. Produkce průměrně dosahuje 100 000 l mléka/rok, každodenní svoz je zabezpečen společností Madeta a.s., se kterou má podnik uzavřenou roční smlouvu na odbyt mléka. Telata jsou na farmě odchovávána, jalovice jsou určeny na obnovu základního stáda a býci na výkrm. Jatečný skot určený k porážce je dodáván na jatka v Jihočeském kraji.

Tab. 3: Průměrný stav skotu

Skot	Rok 2011		Rok 2012	
	Ks	DJ	Ks	DJ
Telata do 6 měsíců věku	10	2,20	8	1,76
Jalovice 6-24 měsíců	13	9,10	13	9,10
Krávy	18	23,40	18	23,40
Býci 6-24 měsíců	9	6,30	9	6,30
Celkem	50	41,00	48	40,56

Zdroj: LPIS

4.1.3 Struktura příjmů podniku

Příjmy podniku jsou tvořeny tržbami z rostlinné a živočišné výroby, přijatými dotacemi a vratkou spotřební daně, tzv. zelenou naftou¹.

Tab. 4: Struktura příjmů podniku (Kč)

Příjem	Rok 2011	Rok 2012
Tržby za výrobky RV	351 213	276 874
Pšenice ozimá	0	59 940
Ječmen jarní	54 326	49 000
Řepka olejná	296 887	167 934
Tržby za výrobky ŽV	914 344	972 924
Mléko	689 041	709 708
Maso	225 303	263 216
Tržby celkem	1 265 557	1 249 798
Přímé dotace	504 801	535 885
Zelená nafta	38 103	35 417
Příjem celkem	1 808 461	1 821 100

Zdroj: Podniková evidence

Tržby z rostlinné výroby se na celkových příjmech podniku podílejí 15-20 %. Na meziroční pokles tržeb z rostlinné výroby o 21 % měly vliv především nižší příjmy z prodeje řepky. Živočišná výroba tvoří hlavní zdroj financování podniku a ve sledovaném období byl vykázán meziroční nárůst tržeb 6,4 %. Tento pozitivní trend byl sledován jak u tržeb z prodeje mléka, tak i z prodeje masa a to díky vyšším realizačním cenám. Přijaté dotace zaujímají ve struktuře důležitou roli, protože tvoří 27-30 % příjmů a zabezpečují stabilní příjmy pro celý podnik. Ve sledovaném období je patrný pozitivní trend zvýšení přímých plateb o 31 084 Kč. Vratka zelené nafty takový vliv na celkové příjmy podniku nemá, funguje jako daňového zvýhodnění pro zemědělce. Celkově byl v roce 2012 zaznamenán pouze mírný nárůst příjmů podniku a to o 12 839 Kč, tj. o 0,7 %.

¹ Zelená nafta je vrácená daň z minerálních olejů používaných pro zemědělskou prvovýrobu podle § 57 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Zdroj: www.celnisprava.cz

4.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů je nezbytnou součástí řízení rizik. Jeden z hlavních důvodů výpočtu kalkulace je stanovení nákladů na jednotku výroby a jejich porovnání s tržbami za vlastní výrobky. Pozornost je věnována i přijatým dotacím, jakým způsobem ovlivňují výsledek hospodaření a rentabilitu nákladů.

Pro výslednou kalkulaci úplných vlastních nákladů výkonu je použita odčítací metoda a výpočet je proveden pomocí obecného kalkulačního vzorce úplných vlastních nákladů. Výsledky jsou dále porovnány s průměrem v bramborářské zemědělské výrobní oblasti (výrobní oblast B), ve které se nachází i zkoumaný podnik. Jedná se o předběžné výsledky roku 2011, které zveřejnil Ústav zemědělské ekonomiky a informací na svých webových stránkách k říjnu 2012. Novější údaje nebyly ke dni zpracování k dispozici.

U rostlinné výroby byla zjišťována nákladovost řepky olejné, pšenice ozimé a ječmene jarního. Náklady jsou sledovány v Kč/ha, průměrná realizační cena pak v Kč/t. Dotace SAPS - jednotná platba na plochu, jsou přepočítány na 1 ha orné půdy a dle výměry připočítány k jednotlivým plodinám.

V živočišné výrobě byly sledovány u krav s tržní produkcí mléka náklady na produkci 1 l mléka a náklady na chov skotu. Náklady jsou v kalkulačním vzorci vyjádřeny v Kč/100 KD, realizační ceny mléka jsou vyjádřeny v Kč/l a prodejní ceny jatečných zvířat jsou v Kč/kg. Podnik pobírá dotace na krávy s tržní produkcí mléka a platbu na přežvýkavce.

4.2.1 Kalkulace nákladů řepky olejné

Tab. 5: Kalkulace řepky olejné

Ukazatel	MJ	Výrobní oblast B	Podnik XY	
		2011	2011	2012
Osiva (sadba) - nakupovaná	Kč/ha	1 363	1 805	1 860
Osiva (sadba) - vlastní	Kč/ha	22	0	0
Hnojiva - nakupovaná	Kč/ha	5 654	4 639	5 209
Hnojiva - vlastní	Kč/ha	561	897	450
Prostředky ochrany rostlin	Kč/ha	4 868	4 780	4 730
Ostatní přímý materiál	Kč/ha	403	25	27
Přímé materiálové náklady celkem	Kč/ha	12 871	12 146	12 276
Ostatní přímé náklady a služby	Kč/ha	2 412	3 934	3 845
Pracovní náklady celkem	Kč/ha	4 180	155	158
Odpisy DNHM - přímé	Kč/ha	0	356	459
Náklady pomocných činností	Kč/ha	3 845	3 256	3 346
Režie	Kč/ha	1 248	235	241
Vlastní náklady celkem	Kč/ha	28 415	20 082	20 325
Podíl hlavního výrobku	%	100	100	100
Vlastní náklady výrobku	Kč/ha	28 415	20 082	20 325
Hektarový výnos	t/ha	3,14	2,80	1,50
Vlastní náklady výrobku	Kč/t	9 039	7 172	13 550
Tržby za výrobky	Kč/ha	31 544	27 490	16 304
Prodané množství	t/ha	3,00	2,80	1,50
Průměrná realizační cena	Kč/t	10 532	9 818	10 870

Zdroj: Vlastní šetření

Ve struktuře nákladů řepky olejné tvoří hlavní položku přímých materiálových nákladů nakupovaná osiva, hnojiva a POR. V roce 2012 je tato položka vyšší z důvodu rozdílného způsobu hnojení, kdy podnik použil méně vlastních statkových hnojiv a nakoupil více hnojiv minerálních. To se promítlo do nákladů, přesto se však podnik na úrovni přímých materiálových nákladů nachází pod průměrem v odvětví. Ostatní přímé náklady a služby jsou v roce 2011 o 63 % a v roce 2012 o 59 % vyšší než je průměr v odvětví, což je zapříčiněno náklady za outsourcing. Podnik si nechal rozmetání hnoje a setí řepky ozimé provést službou, což je vedle nákladů za PHM, opravy strojů a daň z pozemků, významná položka celkových nákladů. Pracovní

náklady jsou naopak v rámci průměru odvětví o 96 % nižší, protože o rostlinnou výrobu se stará pouze majitel podniku.

Celkové vlastní náklady byly v roce 2011 o 29 % nižší, než se pohybuje průměr odvětví. Podnik dosáhl výnosu řepky 2,8 t/ha a vlastní náklady výrobku byly na úrovni 7 172 Kč/t, což jsou 4/5 průměrných nákladů. Realizační cena byla pod průměrem odvětví, přesto podnik vykázal zisk v hodnotě 2 646 Kč/t, tj. o 77 % více než je průměr odvětví.

V roce 2012 vzrostly celkové vlastní náklady pouze o 243 Kč/ha, tj. o 1,2 %. Velká část úrody ovšem byla zničena krupobitím a vlastní náklady výrobku byly o 6 378 Kč/t, tj. o 89 % vyšší než náklady v roce předchozím. Díky výhodné kupní smlouvě uzavřené se zpracovatelem řepky olejné, byla průměrná realizační cena na úrovni 10 870 Kč/t. Přesto podnik vykázal ztrátu ve výši 2 680 Kč/t.

Tab. 6: Ekonomika řepky olejné

Ukazatel	2011		2012	
	Kč/ha	Celkem Kč	Kč/ha	Celkem Kč
Náklady	20 082	216 883	20 325	209 348
Tržby	27 490	296 887	16 304	167 934
VH	7 408	80 004	-4 021	-41 414
Míra rentability	37 %		-20 %	
Dotace	4 687	50 614	5 378	55 396
VH vč. dotací	12 095	130 618	1 357	13 983
Míra rentability vč. dotací	60 %		7 %	

Zdroj: Vlastní šetření

Při pěstování řepky v roce 2011 podnik vykázal zisk ve výši 12 095 Kč/ha i bez započítání dotací na plochu. Celkově i se započítáním dotací pak podnik vykázal vysokou míru rentability na úrovni 60 %.

Produkce v roce 2012 by byla bez přijatých dotací ztrátová a to ve výši 4 021 Kč/ha, naštěstí dotace pokryly ztrátovou část výroby a podnik nakonec vykázal zisk ve výši 1 358 Kč/ha.

4.2.2 Kalkulace nákladů pšenice ozimé

Tab. 7: Kalkulace pšenice ozimé

Ukazatel	MJ	Výrobní oblast B	Podnik XY	
		2011	2011	2012
Osiva (sadba) - nakupovaná	Kč/ha	1 254	1 876	1 950
Osiva (sadba) - vlastní	Kč/ha	241	0	0
Hnojiva - nakupovaná	Kč/ha	3 606	3 412	3 496
Hnojiva - vlastní	Kč/ha	242	0	500
Prostředky ochrany rostlin	Kč/ha	2 463	2 360	2 650
Ostatní přímý materiál	Kč/ha	349	25	27
Přímé materiálové náklady celkem	Kč/ha	8 153	7 673	8 623
Ostatní přímé náklady a služby	Kč/ha	1 774	2 658	2 970
Pracovní náklady celkem	Kč/ha	3 543	155	158
Odpisy DNHM - přímé	Kč/ha	42	356	459
Náklady pomocných činností	Kč/ha	3 573	2 450	2 550
Režie	Kč/ha	871	235	241
Vlastní náklady celkem	Kč/ha	20 801	13 527	15 001
Podíl hlavního výrobku	%	88	88	88
Vlastní náklady výrobku	Kč/ha	18 305	11 904	13 201
Hektarový výnos	t/ha	6,31	4,20	4,70
Vlastní náklady výrobku	Kč/t	2 899	2 832	2 806
Tržby za výrobky	Kč/ha	20 193	0	5 550
Prodané množství	t/ha	4,61	0,00	1,03
Průměrná realizační cena	Kč/t	4 382	0	5 400

Zdroj: Vlastní šetření

Nejvyšší měrou se na přímých nákladech pěstování pšenice ozimé podílí hnojiva a přípravky na ochranu rostlin. V roce 2012 se přímé náklady zvýšily o 951 Kč/ha, tj. o 12 % oproti roku 2011. Tento rostoucí trend byl způsoben vyšší intenzitou hnojení a intenzivnějším ošetřování plodiny přípravky na ochranu rostlin. Celkové vlastní náklady v roce 2011 dosáhly 65 % průměru odvětví a v roce 2012 72 %. Přepočteme-li náklady pomocí hektarového výnosu, je vidět, že vlastní náklady v Kč/t jsou mírně pod průměrem bramborářské oblasti, tento rozdíl je však nepatrný v hodnotě 2-3 %.

V roce 2011 podnik nerealizoval žádné tržby z prodeje. Následující rok byla část produkce prodána za průměrnou realizační cenu 5400 Kč/t, což je o 23 % více než průměr odvětví za rok 2011.

Tab. 8: Ekonomika pšenice ozimé

Ukazatel	2011		2012	
	Kč/ha	Celkem Kč	Kč/ha	Celkem Kč
Náklady	11 904	134 512	13 201	142 570
Tržby	0	0	5 550	59 940
VH	-11 904	-134 512	-7 651	-82 630
Míra rentability	-100 %		-58 %	
Dotace	4 687	52 957	5 378	58 086
VH vč. dotací	-7 218	-81 555	-2 273	-24 544
Míra rentability vč. dotací	-61 %		-17 %	

Zdroj: Vlastní šetření

Ekonomika výroby pšenice se odvíjí od prodaného množství produkce. V roce 2011 byla veškerá produkce využita ke krmným účelům. Ztráta, která tímto výpočtem vznikla, není brána jako absolutní. Vzniklé náklady jsou rozúčtovány v kalkulacích živočišné výroby v řádku „Krmiva – vlastní“.

V roce 2012 bylo prodáno pouze 11,1 t pšenice ozimé, tj. 22 % z celkového množství produkce 50,8 t a zbylá část se promítla v nákladech živočišné výroby. Ačkoliv se zdá výroba pšenice prodělečná, z agrárního pohledu tomu tak není, protože slouží jako krmivo pro hospodářská zvířata.

4.2.3 Kalkulace nákladů ječmene jarního

Tab. 9: Kalkulace ječmene jarního

Ukazatel	MJ	Výrobní oblast B	Podnik XY	
		2011	2011	2012
Osiva (sadba) - nakupovaná	Kč/ha	1 699	1 842	1 780
Osiva (sadba) - vlastní	Kč/ha	192	0	0
Hnojiva - nakupovaná	Kč/ha	2 921	2 350	2 679
Hnojiva - vlastní	Kč/ha	308	0	348
Prostředky ochrany rostlin	Kč/ha	2 044	2 059	2 170
Ostatní přímý materiál	Kč/ha	310	25	27
Přímé materiálové náklady celkem	Kč/ha	7 473	6 276	7 004
Ostatní přímé náklady a služby	Kč/ha	1 575	2 128	2 594
Pracovní náklady celkem	Kč/ha	3 848	155	158
Odpisy DNHM - přímé	Kč/ha	10	356	459
Náklady pomocných činností	Kč/ha	3 007	2 450	2 550
Režie	Kč/ha	906	235	241
Vlastní náklady celkem	Kč/ha	19 599	11 600	13 006

Podíl hlavního výrobku	%	85	85	85
Vlastní náklady výrobku	Kč/ha	16 660	9 860	11 055
Hektarový výnos	t/ha	5,35	3,81	4,20
Vlastní náklady výrobku	Kč/t	3 112	2 590	2 630

Tržby za výrobky	Kč/ha	17 758	8 762	7 656
Prodané množství	t/ha	4,00	1,97	1,54
Průměrná realizační cena	Kč/t	4 442	4 453	4 980

Zdroj: Vlastní šetření

Ve struktuře nákladů pěstování ječmene jarního, činí přímé materiálové náklady celkem 6 276 Kč/ha v roce 2011 a 7 004 Kč/ha v roce 2012, což je pouze 84 % a 94 % průměru odvětví. V meziročním srovnání se zvýšily celkové vlastní náklady na pěstování ječmene o 12 %, což bylo způsobeno náklady na hnojení statkovými hnojivy, větším množstvím používaných minerálních hnojiv a vyššími náklady na opravy a udržování strojů.

Vlastní náklady na výrobu 1 t ječmene jarního činily 2 590 Kč v roce 2011 a 2 620 Kč v roce 2012. Část produkce byla v obou letech se ziskem prodána za vyšší realizační cenu, než jaký byl průměr v odvětví.

Tab. 10: Ekonomika ječmene jarního

Ukazatel	2011		2012	
	Kč/ha	Celkem Kč	Kč/ha	Celkem Kč
Náklady	9 860	61 132	11 055	70 753
Tržby	8 762	54 326	7 656	49 000
VH	-1 098	-6 806	-3 399	-21 753
Míra rentability	-11 %		-31 %	
Dotace	4 687	29 056	5 378	34 421
VH vč. dotací	3 589	22 250	1 979	12 668
Míra rentability vč. dotací	36 %		18 %	

Zdroj: Vlastní šetření

V roce 2011 byla z celkové produkce 23,6 t prodána polovina vyrobeného množství. Tržby z prodeje společně s vyplacenými dotacemi převýšily náklady na výrobu a podnik vykázal zisk v hodnotě 3 589 Kč/ha s rentabilitou 36 %.

V roce 2012 bylo z celkové produkce 26,9 t prodáno 9,84 t, tj. 37 %, což stačilo na generování zisku v hodnotě 1 979 Kč/ha. Pěstování ječmene se jeví jako velmi rentabilní, protože část prodané produkce zcela pokryje výrobní náklady i pro tu část produkce, která slouží jako krmivo hospodářských zvířat.

4.2.4 Kalkulace chovu skotu

Tab. 11: Kalkulace chovu skotu

Ukazatel	MJ	Výrobní oblast B	Podnik XY	
		2011	2011	2012
Krmiva (steliva) - nakupovaná	Kč/100 KD	654	0	0
Krmiva (steliva) - vlastní	Kč/100 KD	2 092	2 374	2 491
Léčiva a desinfekční prostředky	Kč/100 KD	7	0	0
Ostatní přímý materiál	Kč/100 KD	105	37	37
Přímé materiálové náklady celkem	Kč/100 KD	2 858	2 411	2 527
Ostatní přímé náklady a služby	Kč/100 KD	211	221	183
Pracovní náklady celkem	Kč/100 KD	979	183	175
Odpisy DNHM	Kč/100 KD	141	423	472
Náklady pomocných činností	Kč/100 KD	217	79	93
Režie	Kč/100 KD	588	268	275
Vlastní náklady celkem	Kč/100 KD	4 992	3 585	3 725
Chlévská mrva	Kč/100 KD	206	185	193
Vlastní náklady hlavního výrobku	Kč/100 KD	4 786	3 400	3 532
Užitkovost	kg/100 KD	90,60	92,30	93,00
Vlastní náklady na přírůstek	Kč/kg	52,83	36,84	37,98
Vlastní náklady na živou hmotnost	Kč/kg	58,47	36,84	37,98
Tržby za výrobky	Kč/100 KD	5 620	4 115	6 556
Prodané množství	kg/100 KD	135,89	123,81	159,72
Průměrná realizační cena	Kč/kg	41,36	33,24	41,05

Zdroj: Vlastní šetření

Pro chov skotu podnik používá pouze krmiva a steliva vlastní výroby. Meziročně tyto náklady vzrostly o 5 % a společně s ostatním přímým materiálem jsou to jediné položky přímých materiálových nákladů. V porovnání s průměrem v odvětví, jsou tyto přímé náklady na úrovni 84 % za rok 2011 a 88 % za rok 2012. O chov skotu se stará pouze jeden pracovník, tudíž pracovní náklady jsou na nízké úrovni. Oproti průměru odvětví jsou náklady na chov skotu více zatíženy odpisy, ale celkové vlastní náklady se pohybují pod průměrem v odvětví.

V roce 2011 byly průměrné realizační ceny jatečných zvířat na velmi nízké úrovni. V roce 2012 došlo ke zvýšení cen o 7,81 Kč/kg a průměrná realizační cena se pohybovala na úrovni 41,05 Kč/kg, což je pouze o 0,3 Kč méně než průměr odvětví.

Tab. 12: Ekonomika chovu skotu

Ukazatel	2011		2012	
	Kč/100 KD	Celkem Kč	Kč/100 KD	Celkem Kč
Náklady	3 400	186 154	3 532	141 819
Tržby	4 115	225 303	6 556	263 216
VH	715	39 149	3 024	121 397
Míra rentability	21 %		86 %	
Dotace	175	9 563	179	7 182
VH vč. dotací	890	48 712	3 204	128 579
Míra rentability vč. dotací	26 %		91 %	

Zdroj: Vlastní šetření

V roce 2011 bylo prodáno 15 ks jatečného skotu za celkovou částku 223 303 Kč. Tato část výroby byla rentabilní a společně s přijatými dotacemi v hodnotě 9 563 Kč podnik dosáhl 26% míry rentability. Rok 2012 byl ještě ziskovější, přestože bylo prodáno pouze 11 ks skotu, tržby z prodeje jsou na úrovni 263 216 Kč.

Chov skotu je velmi rentabilní část výroby, jateční býci navíc nejsou tak nároční na kvalitu krmiva jako dojně krávy a pracovní náročnost je také nižší.

4.2.5 Kalkulace dojnic

Tab. 13: Kalkulace dojnic

Ukazatel	MJ	Výrobní oblast B	Podnik XY	
		2011	2011	2012
Krmiva (steliva) - nakupovaná	Kč/100 KD	2 738	457	426
Krmiva (steliva) - vlastní	Kč/100 KD	3 742	3 044	3 318
Léčiva a desinfekční prostředky	Kč/100 KD	308	344	331
Ostatní přímý materiál	Kč/100 KD	487	167	167
Přímé materiálové náklady celkem	Kč/100 KD	7 275	4 012	4 243
Ostatní přímé náklady a služby	Kč/100 KD	1 853	6 744	6 431
Pracovní náklady celkem	Kč/100 KD	3 143	381	403
Odpisy DNHM	Kč/100 KD	730	1 851	1 872
Odpisy zvířat	Kč/100 KD	1 476	0	0
Náklady pomocných činností	Kč/100 KD	452	1 033	1 936
Režie	Kč/100 KD	1 747	468	475
Vlastní náklady celkem	Kč/100 KD	17 484	14 489	15 360

Chlévská mrva	Kč/100 KD	386	314	323
Vlastní náklady mléka	Kč/100 KD	16 073	13 306	14 116
Užitkovost	l/100 KD	1 964	1 702	1 750
Vlastní náklady vyrobeného mléka	Kč/l	8,18	7,82	8,06
Tržby za mléko	Kč/100 KD	15 889	10 488	10 802
Prodané množství	l/100 KD	1 887	1 598	1 583
Průměrná realizační cena	Kč/l	8,42	6,56	6,82

Zdroj: Vlastní šetření

Podnik z velké části používá krmiva a steliva vlastní výroby, což se promítlo jako nejvyšší položka v přímých materiálových nákladech. Ostatní přímé náklady značně převyšují průměr v odvětví o 364 % v roce 2011 a o 347 % v roce 2012. To je zřejmě ovlivněno metodou výpočtu, protože do struktury nákladů jsou promítnuty přímé náklady za inseminaci, energie, PHM, pachtovné, daně a zůstatková cena stáje. Celkové náklady v Kč/100 KD dosahují v roce 2011 83 % a v roce 2012 88 % průměru odvětví.

Mléčná užitkovost je mírně podprůměrná. To je pravděpodobně způsobeno zastaralou technologií chovu, kdy ve vazné stáji podnik nedosahuje výsledků užitkovosti jako v moderních stájích s dojícími roboty.

Výroba mléka nebyla pro podnik rentabilní ani v jednom roce. V roce 2011 byly výrobní náklady vyšší o 1,26 Kč/l, tj. o 16 % a v roce 2012 o 1,24 Kč/l, tj. o 15 % než byla průměrná realizační cena.

Tab. 14: Ekonomika výroby mléka

Ukazatel	2011		2012	
	Kč/100 KD	Celkem Kč	Kč/100 KD	Celkem Kč
Náklady	13 306	874 204	14 116	927 404
Tržby	10 488	689 041	10 802	709 708
VH	-2 818	-185 163	-3 313	-217 696
Míra rentability	-21 %		-24 %	
Dotace	922	60 558	667	43 839
VH vč. dotací	-1 897	-124 605	-2 646	-173 857
Míra rentability vč. dotací	-14 %		-19 %	

Zdroj: Vlastní šetření

V roce 2011 podnik vykázal 124 605 Kč ztráty a v roce 2012 dokonce 173 874 Kč. Z výsledků je patrné, že ani úhrn přijatých dotací na přežvýkavce a na krávy chované v systému s TPM, nezajistil ziskovost výroby, pouze zmírnil dopady finanční ztráty. V roce 2012 navíc došlo ke snížení dotací na krávy s TPM o 17 490 Kč, tj. o 41 % oproti roku 2011.

Velkým problémem jsou nízké výkupní ceny mléka, které výrobce nemůže ovlivnit. I když podnik vyrobí 1 l mléka pod úrovní průměru odvětví, realizační cena je na tak nízké úrovni, že nestačí na pokrytí výrobních nákladů.

Ačkoliv z finančního hlediska je produkce mléka neefektivní, je tato výroba pro podnik velmi důležitá. Při výrobě mléka vznikají další produkty vedlejší výroby - telata, krmné mléko a statková hnojiva. Zajištění produkce mléka je nadto součástí poslání podniku.

4.2.6 Zhodnocení výsledků a rentability výroby

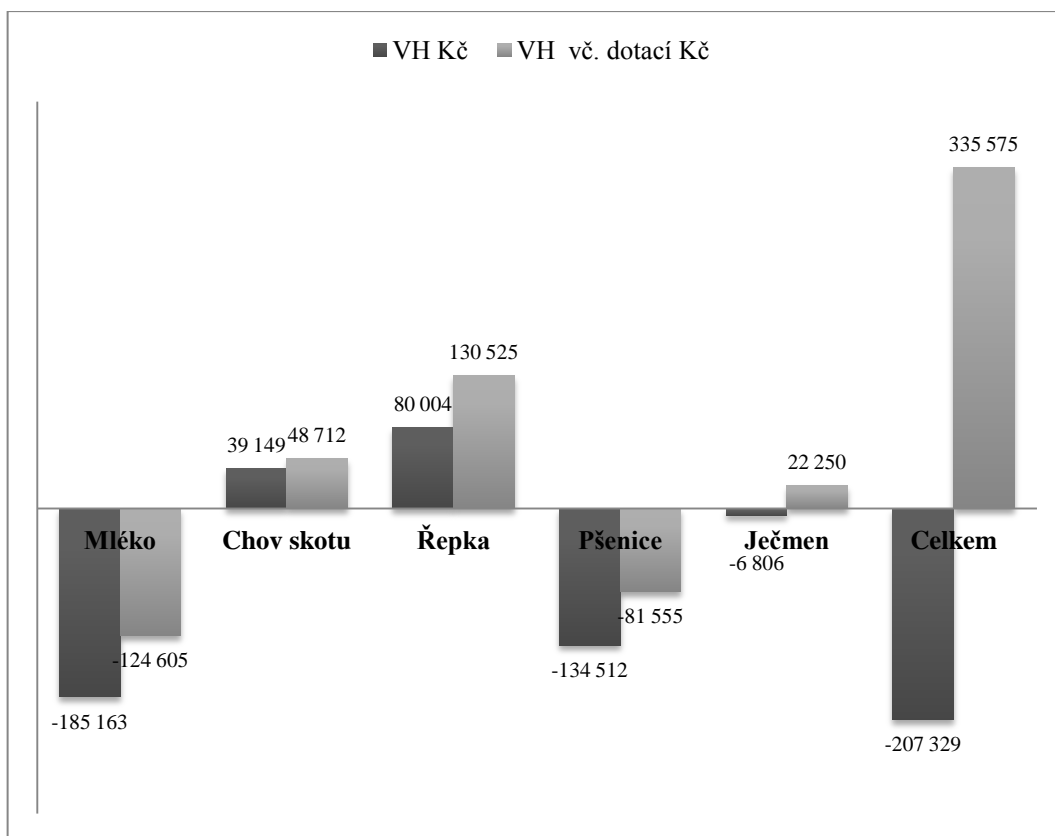
Na základě výsledků zjištěných v kalkulaci je patrné, že produkce některých komodit není rentabilní. V následujících tabulkách jsou porovnány celkové náklady a tržby z prodeje výrobků a vypočítána míra rentability. Dále je zohledněn vliv přijatých dotací na výsledek hospodaření a novou míru rentability.

Tab. 15: Výsledek hospodaření vybraných komodit v roce 2011

Ukazatel	MJ	Mléko	Chov skotu	Řepka	Pšenice	Ječmen	Celkem
Náklady	Kč	874 204	186 154	216 883	134 512	61 132	1 472 885
Tržby	Kč	689 041	225 303	296 887	0	54 326	1 265 557
VH	Kč	-185 163	39 149	80 004	-134 512	-6 806	-207 329
Míra rentability	%	-21	21	37	-100	-11	-14
Dotace	Kč	60 558	9 563	50 521	52 957	29 056	202 655
Ostatní dotace	Kč	0	0	0	0	0	340 249
VH vč. dotací	Kč	-124 605	48 712	130 525	-81 555	22 250	335 575
Míra rentability	%	-14	26	60	-61	36	23

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Výsledek hospodaření vybraných komodit a podniku celkem v roce 2011



Zdroj: Vlastní šetření

V roce 2011 nebyla produkce mléka pro podnik rentabilní. I po započítání přímých dotací na DJ vycházela míra rentability záporná. Chov skotu je naopak ziskový i bez poskytnutých dotací. Produkce řepky vykázala nejvyšší rentabilitu ve výši 60 % a zajistila důležitý zdroj příjmu. Pšenice ozimá nebyla pěstována za účelem prodeje, protože veškerá produkce byla zkrmena hospodářskými zvířaty a tato ztráta není absolutní. Z celkové produkce ječmene jarního se prodalo zpracovateli 52 %, zbylá část se spotřebovala v podniku. Tržby společně s přijatými dotacemi uhradily jak výrobní náklady na prodané množství, tak i část produkce určenou jako krmivo pro skot.

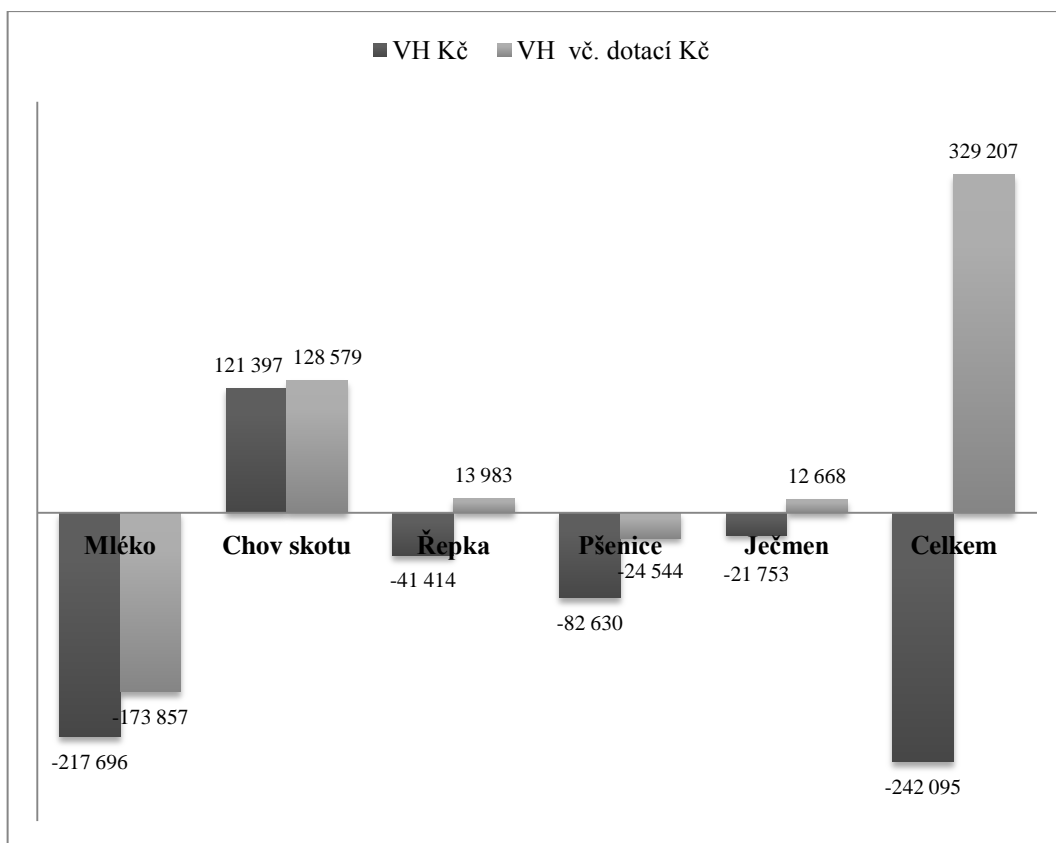
Výsledek hospodaření z rostlinné a živočišné výroby byl záporný s mírou rentability -14 %. Po započítání přijatých dotací pak podnik vykázal zisk ve výši 335 575 Kč a celkovou míru rentability na úrovni 23 %. Z toho výsledku je patrné, že bez přijatých dotací by podnik nebyl životaschopný a tento způsob podnikání dlouhodobě udržitelný.

Tab. 16: Výsledek hospodaření vybraných komodit v roce 2012

Ukazatel	MJ	Mléko	Chov skotu	Řepka	Pšenice	Ječmen	Celkem
Náklady	Kč	927 404	141 819	209 348	142 570	70 753	1 491 893
Tržby	Kč	709 708	263 216	167 934	59 940	49 000	1 249 798
VH	Kč	-217 696	121 397	-41 414	-82 630	-21 753	-242 095
Míra rentability	%	-23	86	-20	-58	-31	-16
Dotace	Kč	43 839	7 182	55 396	58 086	34 421	198 924
Ostatní dotace	Kč						372 378
VH vč. dotací	Kč	-173 857	128 579	13 983	-24 544	12 668	329 207
Míra rentability	%	-19	91	7	-17	18	22

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Výsledek hospodaření vybraných komodit a podniku celkem v roce 2012



Zdroj: Vlastní šetření

I v roce 2012 byla výroba mléka ztrátová, protože přetrvávaly nízké výkupní ceny mléka. Chov skotu vykázal vysokou míru rentability na úrovni 86 %, po započítání přímých dotací pak rekordních 91 %. Produkce řepky by byla bez přijatých dotací

ztrátová. Krupobití zničilo velkou část úrody a náklady na pěstování byly vyšší než tržby z prodeje. Zásluhou dotací se ovšem tento rozdíl vyrovnal a podnik vykázal z této části výroby zisk s mírou rentability 7 %. Ani v roce 2012 nebyla ztráta z výroby pšenice absolutní. Z celkové produkce bylo prodáno 22 %, zbylá část produkce byla spotřebována v podniku. Tržby z prodeje ječmene jarního a přijaté dotace vygenerovali zisk ve výši 12 668 Kč, čímž byly uhrazeny náklady i za tu část produkce, která slouží jako krmivo pro hospodářská zvířata.

Celkový výsledek hospodaření by byl bez přijatých dotací záporný, ale při jejich zohlednění již podnik vykázal zisk ve výši 329 207 Kč. Oproti roku 2011 byl tento výsledek nižší o 6 368 Kč a míra rentability meziročně klesla o 1 %. Ačkoliv již výsledky v roce 2011 nebyly optimální, podnik v roce 2012 nepřijal žádná opatření pro zlepšení stavu. Současná situace je taková, že podnik je vysoce závislý na výplatě dotací a zcela se na toto finanční krytí spoléhá.

4.2.7 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu má své využití při určování velikosti rizika, dostane-li se podnik pod kritický bod rentability, není podnikatelská činnost zisková a podnik se ocitá v rizikovém prostředí.

Tab. 17: Výpočet bodu zvratu dle podílu jednotlivých komodit na výši tržeb

Ukazatel	MJ	Výsledek	Komodita	Podíl (%)	Tržby (Kč)
T	Kč	1 528 152	Pšenice ozimá	7	51 909
FN	Kč	232 701	Ječmen jarní	5	38 338
VN	Kč	1 240 184	Řepka olejná	23	159 734
h	%	0,67	Mléko	49	344 657
1-h	%	0,33	Maso	15	107 989
BZ	Kč	702 627	BZ	100	702 627

Zdroj: Vlastní šetření

Podnik dosáhne bodu zvratu při tržbách 702 627 Kč, kdy je výrobní kapacita využita na 45 %. V tabulce je vypočítána prodejní cena jednotlivých komodit, od jejíž výše je produkce zisková.

4.3 Analýza rizika

Náplní této kapitoly je identifikace hrozeb a rizikových faktorů, které podnik přímo ohrožují nebo mohou negativně ovlivnit hodnotu podnikových aktiv. Z důvodu zjednodušení práce v dalších fázích procesu řízení rizik a z hlediska efektivnosti řízení, není vhodné se zabývat všemi potenciálními riziky. Je nutné určit významnost těchto rizikových faktorů a primárně se zabývat těmi riziky, která podnik nejvíce ohrožují. Výskyt rizika je poté nutno řešit vhodnými manažerskými opatřeními a použitím nápravných opatření, kterými se dopady rizika zmírňují.

4.3.1 Identifikace rizik

1. Výrobní rizika

- a) *Nepřízeň počasí (krupobití, extrémní deště, teplota vzduchu)* - tato rizika mohou výrazně ohrozit výrobní proces v rostlinné výrobě a nepřímo působí i na ceny krmiv a steliv využívaných pro hospodářská zvířata. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik má všechny zemědělské pozemky soustředěny v těsné blízkosti, je v případě nepříznivého počasí pravděpodobnost ohrožení celé úrody velmi vysoká. Ovlivnění těchto rizik není v kompetenci podniku, existuje pouze možnost zmírnění důsledků škod např. pojištěním. Toto riziko patří mezi jedno z nejvýznamnějších, ale hrozba extrémně nepříznivého počasí tak pravděpodobná není.
- b) *Variabilita výnosů* se vyznačuje nepravidelností vztaženou k průměrně dosahovaným výnosům. To samozřejmě souvisí i s půdně-klimatickými podmínkami regionu, ve kterém podnik hospodaří. Podnik XY vykazuje podprůměrné výnosy z hektaru v porovnání s ostatními bramborářskými oblastmi. Tato nejistota velikosti úrody a výše hektarových výnosů je běžnou součástí zemědělské praxe. Lze ji částečně ovlivnit vhodným strategickým řízením a správnou pěstební technologií, nicméně variabilita zemědělských výnosů je vždy podmíněna existující nejistotou.
- c) *Onemocnění a úhyn zvířat* patří mezi významná rizika podnikání, protože živočišná výroba tvoří cca 50 % příjmů podniku. Mastitidou, jedním

z nejrozšířenějších a nejnákladnějších onemocnění dojníc, v podniku průměrně onemocní jedna kráva za rok. Výskyt zánětu vemene ve stádě tedy činí 5,5 % ročně, kdežto odborné publikace uvádí výskyt mastitidy v rozmezí 12-40 %.² Onemocnění paznehtů se v podniku zásluhou pravidelné péče a úpravy odborníky vyskytuje minimálně. Úhyn telat do 3 měsíců věku činí 2,5 % za rok, což je $\frac{1}{3}$ republikového průměru.³ To je výsledkem maximální péče a správného ošetřování dojníc, které vychází z poslání podniku. Pro podnik je žádoucí, aby současnou situaci udržel rozvíjením svých silných stránek a zvýšením pružnosti při reakcích na neočekávané události.

d) *Zastavení výroby, selhání strojů, nefunkčnost dojaček, výpadek proudu* - tato rizika se řadí mezi rizika mimořádná, která mohou výrobu na okamžik ohrozit, nikoliv však zruinovat. Podnik je připraven takové situace řešit operativně a má pro to připraven náhradní zdroj energie či možnost využít zapůjčení vybavení od sousedních podniků. Z tohoto důvodu se nejedná o rizika významná.

2. **Technologická rizika** - ohrožení podniku z důvodu zastarávání používaných technologií je vysoké a může podnik ohrozit. V rostlinné výrobě se používají zemědělské stroje s průměrnou životností 15 let, jejich výkonnost ovšem s dobou používání klesá a poruchovost z důvodu opotřebení roste. Živočišná výroba je na farmě umístěna ve vazné stáji se systémem dojení do konve a následným ručním přenášením do mléčnice. Tato technologie je v dnešní době již zastaralá, s čímž souvisí i otázka konkurenceschopnosti, bezpečnosti a produktivity práce. Vzhledem k umístění a členitosti stáje, není její modernizace vhodná ani rentabilní a na výstavbu stáje nové nemá podnik finanční prostředky.

² Vliv způsobu ošetřování dojníc na výskyt zdravotních poruch. Stádník L., Louda F., Prokýšek P. Zdroj: www.agris.cz

³ Úhyn telat v % z počtu narozených v České republice za rok 2011 činí 6,9 %. Zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz, 7. 2. 2012

3. *Ekonomická a tržní rizika*

a) *Zvýšení cen vstupů* - trend růstu cen vstupů je běžné riziko plynoucí ze zdražování a inflace. Možnost, jak toto riziko částečně ovlivnit, je na základě dlouhodobých kontraktů a dobrých vztahů vyjednat slevy za pravidelné odběry. Takto fungují vztahy s dodavatelem přípravků na ochranu rostlin, který z každé faktury sleví 5 %. Ceny ostatních vstupů podléhají tržnímu prostředí a podnik je nemůže přímo ovlivnit.

b) *Pokles cen výstupů* - v tržním prostředí ceny zemědělských výrobků značně kolísají a není v kompetenci zemědělce, aby je ovlivnil. V posledních letech klesly výkupní ceny mléka pod úroveň nákladů, což negativně ovlivňuje životaschopnost podniku. Výkupní ceny pěstovaných komodit mají kolísavý charakter. V praxi je většinou ztráta z jedné výroby pokrývána ze zisku jiné komodity. Tato rizika plynoucí z rostlinné výroby se do jisté míry dají snížit uzavřením kupní smlouvy na pevnou částku za tunu produkce ještě před začátkem žní.

4. *Odběratelská rizika* - podnik je vystaven velkému riziku plynoucímu ze závislosti na jednom odběrateli. Smlouva se zpracovatelem mléka se obnovuje každý rok, tudíž podnik nemá jistotu odběru do budoucna. Pokud by mlékárna přestala vykupovat mléko, jako se tomu stalo u malých dodavatelů na jihozápadě Čech, bylo by to pro podnik fatální. I z důvodu nízkých výkupních cen existuje možnost změnit odběratele a pokusit se vstoupit do Mlékařského a hospodářského družstva JIH. To sdružuje výrobce mléka a zprostředkovává prodej mléka pod svou obchodní firmou. Díky velkému výkupnímu množství mléka má lepší vyjednávací pozici a tím i vyšší prodejní ceny.

5. *Personální rizika* - zde se jedná o riziko onemocnění či smrti farmáře a dalších pracovníků. Tato hrozba není vysoce pravděpodobná, ale je třeba ji předcházet zvýšenou opatrností při práci a správnou kvalifikací. Stejně tak selhání pracovníků jejich nedbalostí či nepozorností může vést ke ztrátám v podniku. V poslední řadě jsou to mzdové požadavky a systém odměňování, který zatím v podniku fungoval

bez problémů, nicméně manažerskými technikami a vhodnou motivací je možné toto riziko korigovat.

6. **Finanční rizika** (*riziko schopnosti splácet, hradit závazky, dostupnost bankovních úvěrů*) - finanční rizika přímo ovlivňují zdraví podniku a jsou proto významná. Schopnost podniku dostát svým splatným závazkům souvisí i s peněžním tokem. Podnik se s tímto problémem prozatím nesešel, protože si udržuje určitou výši finančního majetku. Úhrada faktur odběratelem probíhá také ve lhůtě splatnosti a v současné době podnik nevyužívá žádný bankovní úvěr. Je ovšem nutné brát na zřetel, že variabilita výnosů by splátky ohrozit mohla. Dalším krokem k udržení finančního zdraví podniku je pravidelné hodnocení finanční analýzy.
7. **Majetková rizika** (*požár, krádež*) - tato riziková situace je málo pravděpodobná, protože celý zemědělský objekt je oplocen a sklad sena a slámy je proti požáru pojištěn.
8. **Legislativní/institucionální rizika** - tato rizika patří mezi rizika významná, která podnik svým rozhodnutím ovlivnit nemůže, jsou dána zvenčí.
 - a) *Nové předpisy EU* - po vstupu do Evropské unie se Česká republika zavázala splňovat předpisy společné zemědělské politiky, která upravuje aktivity zemědělců. Vyplácení přímých podpor je podmíněno plněním standardů a požadavků Kontrol podmíněnosti, kdy při nedodržení podmínek jsou dotace kráceny či neposkytnuty. Stejně tak při přijetí nových zákonů musí zemědělci těmto podmínkám přizpůsobit své podnikání, což vyžaduje čas a peníze.
 - b) *Zrušení zelené nafty* - toto je velmi aktuální problém, protože již v roce 2013 došlo ke snížení zvýhodnění z 60 % na 40 %. Od roku 2014 by měla být vratka spotřební daně zrušena úplně, čímž podnik přijde o 2 % příjmů, cca 35 000 Kč.
 - c) *Zvýšení majetkových a příjmových daní, DPH* - změny zákonů probíhají v souladu s politickou situací v zemi a téměř každý rok dochází k určitým úpravám, především zvyšování daní, což se promítne do vyšších nákladů podniku.

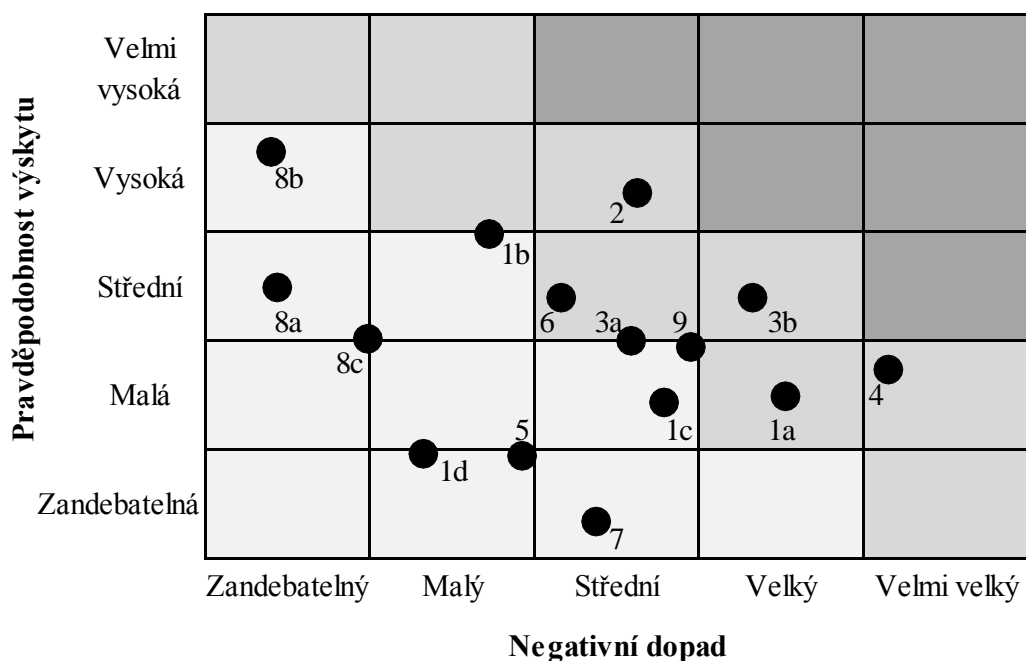
9. **Environmentální rizika** - jedná se především o negativní dopady hospodaření na životní prostředí jako je znečištění vod dusičnany, eroze půdy a změna půdní krajiny. Tyto rizika jsou ošetřena legislativou a zpřísnění environmentálních opatření, např. limity přívodu dusíku do půdy a omezení hnojení na orné půdě, by mělo výrazný dopad na výnosy. Podnik dodržuje zásady správné zemědělské praxe a dbá na ochranu životního prostředí.

4.3.2 Stanovení významnosti rizika

Empirie dokazuje, že značná část rizikových faktorů je pro podnik nevýznamná, protože má malý dopad na hospodářský výsledek firmy a chod podniku. Na druhou stranu rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a značně nepříznivými dopady jsou velmi významná a je nutné jim systematicky předcházet.

V následující matici (Obr. 5) jsou graficky zobrazena identifikovaná rizika dle pravděpodobnosti výskytu a negativního dopadu. Významnost rizika je stanovena na základě kvalifikovaného odhadu a dle zkušeností odborníků v podniku.

Obr. 5: Matice významnosti rizika



Legenda:

- 1a) Nepřízeň počasí
- 1b) Variabilita výnosů
- 1c) Onemocnění a úhyn zvířat
- 1d) Zastavení či selhání výroby
- 2) Technologické riziko
- 3a) Zvýšení cen vstupů
- 3b) Pokles cen výstupů
- 4) Odběratelské riziko
- 5) Personální riziko
- 6) Finanční riziko
- 7) Majetkové riziko
- 8a) Nové předpisy EU
- 8b) Zrušení zelené nafty
- 8c) Zvýšení daní
- 9) Environmentální rizika

Zdroj: Vlastní šetření

Dle potenciálního dopadu ztráty jsou rizika rozčleněna do kategorií:

- **Běžná rizika** - tato ohrožení mohou být pokryta z běžného příjmu či aktivy podniku a jsou pro podnik nevýznamná. Spadá sem hrozba onemocnění či úhynu zvířat, zastavení či selhání výroby, personální, majetková a všechna legislativní rizika.
- **Důležitá rizika** mohou ohrozit provoz podniku či jeho finanční stabilitu. Do této kategorie byla zařazena rizika nepřízně počasí a variability výnosů, technologické riziko, riziko zvýšení cen vstupů a poklesu cen výstupů, odběratelské, finanční a environmentální riziko.
- **Rizika** s vysokou pravděpodobností výskytu a značně nepříznivými dopady na hospodaření jsou označena jako **kritická** a mohou vyústit až v bankrot firmy. Riziko, že se tato hrozba vyplní, se v podniku nevyskytuje.

4.4 Snížení podnikatelského rizika

Po zvážení všech rizikových faktorů, které na podnik působí, jsou v následující části uvedeny způsoby snížení podnikatelského rizika. Metody řízení rizik, které podnik aktivně využívá, jsou v této části zhodnoceny a doplněny o další doporučení. Nejedná se jen o návrhy řešení, jakým způsobem účinek nežádoucích vlivů eliminovat, ale i o podněty, jak využít příležitostí prostřednictvím vlivů pozitivních.

4.4.1 Ofenzivní přístupy

Ofenzivní přístupy k řízení rizik vycházejí z eliminace příčin vzniku a z preventivní obrany před výskytem rizika.

- Hospodaření dle zásad správné zemědělské praxe, principy střídání plodin a vhodné osevní postupy mohou do jisté míry eliminovat rizika plynoucí z variability zemědělských výnosů. Proti napadení porostu chorobami a škůdci působí optimálně zvolené přípravky na ochranu rostlin. Dodržováním agrotechnických termínů a doporučení lze také zmírnit rizika plynoucí z pěstování rostlinné výroby.
- Součástí strategie podniku je maximální péče o hospodářská zvířata, jejíž zásluhou je výskyt rizika onemocnění a úhynu zvířat minimalizován. S tímto bodem souvisí i pracovníci živočišné výroby, kteří jsou jako klíčový článek úspěchu zodpovědní za kvalitu ošetřování a chovu skotu, a proto je vhodné zvyšovat jejich kvalifikaci.
- Manažerskou činností lze ovlivňovat a motivovat pracovníky celého podniku k lepším výkonům a zamezit jejich selhání vlivem nedbalosti.
- Získáváním informací o obchodních partnerech, konkurentech, cenách, nových odrůdách a technologiích se eliminují rizika z obchodních vztahů. Udržením si konkurenčního srovnání se podnik lépe orientuje v tržním prostředí.
- Transferem rizika je možné riziko přesunout na jiné subjekty:

- Uzavíráním dlouhodobých vztahů s dodavateli si podnik zajistí slevy na nakupovaný materiál a tím zmírní rizika plynoucí z růstu cen vstupů.
- Uzavíráním kontraktů na prodej výrobků za předem dohodnutých podmínek, především u výrobků rostlinné výroby, má podnik zaručenou výši prodejní ceny a tím pádem jistotu příjmů.
- V neposlední řadě existuje možnost změny odběratele mléka, který zajistí vyšší výkupní cenu, než odběratel současný.
- Dále by podnik měl hledat cesty ke zlepšování současného stavu, informovat se o novinkách z oboru, konzultovat zkušenosti s odborníky a účastnit se zemědělských seminářů.

4.4.2 Defenzivní přístupy

Defenzivní přístupy se orientují na snížení nepříznivých důsledků rizika. Jsou to nápravná opatření, která působí ex-post.

- Jedním z návrhů opatření minimalizujících výskyt rizika je pojištění plodin proti nepříznivému počasí. Bylo provedeno šetření a na základě nabídky pojišťoven byla navržena tato struktura pojištění jako nejvhodnější (viz Tab. 18).

Tab. 18: Návrh struktury pojištění plodin

Plodina	Plocha (ha)	Pojištěný výnos (t/ha)	Pojištěná cena (Kč/t)	Pojistná částka (Kč)	Spoluúčast (%)	Rozsah pojištění	Pojistné (Kč)
Řepka olejná	10	3	9 000	270 000	0	krupobití, požár	12 582
Pšenice ozimá	10	5	5 000	250 000			2 600
Ječmen jarní	6	5	5 000	150 000			1 560
Triticale ozimé	6	5	5 000	150 000			1 560
Celkem							18 302

Zdroj: OK GROUP a.s.

Při pojištění nejvýznamnějších pěstovaných plodin pro případ krupobití a požáru, by roční částka pojistného vyšla na 18 302 Kč, se slevou 20 % za první pojistný rok a propojištěnost pak 14 642 Kč. V roce 2012 přišel podnik vlivem krupobití o polovinu produkce řepky olejné a zisk v hodnotě 116 737 Kč,

při předpokládaném výnosu 2,9 t/ha. Kvůli této skutečnosti je pro podnik výhodné si pojištění pěstovaných plodin sjednat.

Vzhledem ke kvalitní péči při chovu skotu, není pojištění hospodářských zvířat pro pojistnou událost uhynutí či utracení nutné. Tyto rizika lze předcházet vhodně voleným stylem řízením.

- Rozšířením výrobního programu v rámci horizontální diverzifikace by se podnik mohl zaměřit na produkci luskovin či brambor, u kterých by dosahoval vysokých výnosů z hektaru v rámci bramborářské výrobní oblasti. Tím by došlo k příznivému ovlivnění půdní úrodnosti a rozložení rizika plynoucího ze závislosti rostlinné a živočišné výroby. Pro tuto variantu podnik disponuje potřebným know-how i technologií, pouze by musel zvýšit výměru obhospodařované půdy.

V oblasti vertikální integrace existuje možnost zpracování mléka v podnikové mini-mlékárně při výrobě mléčných výrobků. Tento návrh ovšem vyžaduje komplexní strategickou analýzu, ve které by podnik zhodnotil mléko jako surovinu v další výrobě a produkty s vyšší přidanou hodnotou.

- Dalším doporučením je vytvoření finančních rezerv v minimální výši 20 % ze zisku a pro jejich zhodnocení využití krátkodobých finančních instrumentů s vyšší výnosností, např. termínovaných vkladů či likvidních cenných papírů. Tím se podnik zajistí jak pro případ řešení mimořádných událostí, tak pro riziko schopnosti splácet.

Hmotné rezervy krmiv a steliv podnik vytváří na základě zkušeností a odhadu spotřeby okamžitě po žních, kdy jsou ceny na nižší cenové úrovni než mimo sezónu.

- Posledním návrhem je zvýšení flexibility a lepší využití informačních technologií v systému řízení podniku. Při řešení problémů usnadňují moderní komunikační technologie komunikaci s orgány státní správy, Portál farmáře zpřístupňuje aplikace registrů Ministerstva zemědělství ČR a usnadňuje práci při vedení administrativní agendy. Pružné rozhodování v podniku je podpořeno jeho jednoduchou organizační strukturou.

5. ZÁVĚR

V zemědělském podniku XY, který se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou v Jihočeském kraji, byla provedena analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci a řízení rizik.

Z výsledků kalkulací nákladů bylo zjištěno, že podnik nebyl schopen celkovými tržbami z prodeje výrobků pokrýt náklady na výrobu ani v jednom roce hospodaření. Tato ztrátová výroba byla pokryta přijatými dotacemi, které tvoří 30 % příjmů podniku a je jisté, že bez přijatých finančních podpor by podnik nemohl existovat.

V rostlinné výrobě byla provedena kalkulace vlastních nákladů výkonu u řepky olejné, pšenice ozimé a ječmene jarního. Pouze v roce 2011 byla produkce řepky olejné zisková i bez zohlednění přímých dotací a míra rentability byla na úrovni 60 %. Následující rok došlo vlivem krupobití ke zničení velké části produkce řepky a její hektarový výnos meziročně klesl o 46 %. Výroba obilovin byla v obou letech hrazena z přijatých dotací, protože k prodeji byla určena pouze část produkce. Převážná část produkce, v průměru 77 %, je v podniku spotřebována hospodářskými zvířaty.

V živočišné výrobě byly počítány náklady na chov skotu a na produkci 1 l mléka. Vlivem nízkých výkupních cen za mléko byla produkce mléka ztrátová v obou sledovaných letech. Chov skotu, jako jediná část z výrobního portfolia, byl rentabilní. V roce 2011 dosáhla míra rentability 21% a v roce 2012 dokonce 86 %, a to bez zohlednění dotací.

V rámci analýzy rizik byly nejprve identifikovány hrozby a rizikové faktory působící na podnik. Poté byla u těchto rizik určena významnost dle dopadu na hospodaření podniku a rizika byla rozdělena do tří kategorií dle pravděpodobnosti výskytu a negativního dopadu.

Mezi běžná rizika, jejichž dopady lze pokrýt z běžného příjmu, byla začleněna hrozba onemocnění či úhynu zvířat, zastavení či selhání výroby, personální, majetková a všechna legislativní rizika.

Do důležitých rizik, která mohou ohrozit provoz podniku či jeho finanční stabilitu, byla zařazena rizika nepřízně počasí a variability výnosů, technologické riziko, riziko zvýšení cen vstupů a poklesu cen výstupů, odběratelské, finanční a environmentální riziko souvisící s předpisy Evropské unie. Těmto rizikům je nutné manažerskými opatřeními systematicky předcházet a jejich dopad nápravnými opatřeními zmírňovat.

V poslední části diplomové práce byla navržena opatření, jak výskyt rizika minimalizovat a jaké způsoby snižování podnikatelského rizika v podniku uplatnit.

Z ofensivních přístupů řízení rizika, které eliminují příčiny vzniku, bylo navrženo dodržovat zásady správné zemědělské praxe, které zmírňují rizika plynoucí z variability zemědělských výnosů a produkce rostlinné výroby. V souladu se strategií podniku maximálně pečovat o hospodářská zvířata, čímž se eliminují rizika onemocnění zvířat. Správným manažerským vedením ovlivňovat pracovníky, kteří jsou klíčovým článkem úspěchu v živočišné výrobě, k lepším výkonům a zvyšovat jejich kvalifikaci. Získáváním informací o obchodních partnerech eliminovat rizika z obchodních vztahů a tím se lépe orientovat v tržním prostředí. Transferem rizika přesunout možné riziko na jiné subjekty a to uzavíráním dlouhodobých vztahů a kontraktů. Dále by podnik měl hledat cesty a způsoby ke zlepšování současného stavu.

Vhodné defensivní přístupy, kterými se snižují nepříznivé důsledky rizika, jsou pojištění plodin proti nepřízní počasí, rozšíření výrobního programu v rámci horizontální diverzifikace o produkci luskovin či brambor a v rámci vertikální integrace zpracovávat mléko při výrobě mléčných produktů. Tento návrh ovšem vyžaduje samostatnou strategickou analýzu. Dalším doporučením je tvorba finančních rezerv pro případ řešení mimořádných událostí či proti riziku schopnosti splácet a zvýšení flexibility a lepší využití informačních technologií v systému řízení podniku.

V evropském kontextu neexistuje závazná Společná zemědělská politika a strategie rozvoje zemědělství. V oblastech s nižší půdní úrodností je obtížné nalézt správnou strukturu hospodaření tak, aby byl podnik konkurenceschopný. V rámci investičního rozhodování s tím souvisí otázka, zda využít investice do rostlinné či živočišné výroby.

Zejména u malých podniků se většinou jedná o úvěrové zatížení na několik let dopředu a učinit rozhodnutí v rámci změny struktury výroby je velmi obtížné.

6. SUMMARY

Risk management of the agricultural enterprise

The aim of the diploma thesis is to analyze the production enterprise under the risk conditions and to identify the risk factors which have the influence on agricultural business.

The theoretical part gives a definition of risk, risk classification and risk management with different methods of risk treatment. The special part is focused on agricultural risk management, its objectives and principles.

The analytic part of the thesis contains characteristics of the analyzed enterprise XY. Special attention is paid to the calculation formula in plant and livestock production and the break even analysis.

The risk analysis is performed in the following order: threat identification and risk-ranking matrix determination according to probability of occurrence and severity of consequences. Based on a strategy are identified ways to reduce risk and determined the risk mitigation. Improvements for the enterprise are suggested on the basis of the results.

Key words

threat identification, risk factor, risk management, risk mitigation

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. ISBN 80-86764-60-5.

NOVOTNÝ, Karel. *Slovník vybraných pojmů vztahujících se k hodnocení rizik podle § 132a odst. 3 zákoníku práce*. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis, 2000. ISBN 80-238-8083-7.

POLÁČKOVÁ, Jana et al. *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. ISBN 978-80-86671-75-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.

SYNEK, Miroslav et al. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, Miroslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4.

ŠPIČKA, Jindřich. *Řízení podnikatelských rizik v zemědělství: Informační studie*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, 2006. ISBN 80-86671-36-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

TRUNEČEK, Jan et al. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE Praha, 1997. ISBN 80-7079-201-9-

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

WHEELLEN, Thomas, L. a J. David HUNGER. *Strategic Management and Business Policy*. New York: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN-13: 978-13-232-346-8.

Elektronické zdroje

Anglicko-český slovník: Výkladový slovník environmentálních výrazů. *EnviWeb* [online]. © 2003-2012 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/eslovník/197>

MYKISKA, Antonín. Analýza, hodnocení a ošetření rizik pro zajištění bezpečnosti produktů. In: *Risk Management* [online]. 2005 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=9>

Risk analysis. *Total* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.total.com/en/our-challenges/protecting-human-safety-and-health/industrial-safety/our-fields-of-action/mastering-technological-risks-201041.html>

www.agris.cz

www.celnisprava.cz

www.czso.cz

www.eagri.cz

www.uzei.cz

www.vfu.cz

8. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tab. 1: Osevní plochy pěstovaných plodin.....	29
Tab. 2: Sklizeň produkce	30
Tab. 3: Průměrný stav skotu	30
Tab. 4: Struktura příjmů podniku (Kč)	31
Tab. 5: Kalkulace řepky olejné	33
Tab. 6: Ekonomika řepky olejné.....	34
Tab. 7: Kalkulace pšenice ozimé	35
Tab. 8: Ekonomika pšenice ozimé.....	36
Tab. 9: Kalkulace ječmene jarního	37
Tab. 10: Ekonomika ječmene jarního	38
Tab. 11: Kalkulace chovu skotu	39
Tab. 12: Ekonomika chovu skotu	40
Tab. 13: Kalkulace dojnic.....	40
Tab. 14: Ekonomika výroby mléka.....	41
Tab. 15: Výsledek hospodaření vybraných komodit v roce 2011	42
Tab. 16: Výsledek hospodaření vybraných komodit v roce 2012	44
Tab. 17: Výpočet bodu zvratu dle podílu jednotlivých komodit na výši tržeb.....	45
Tab. 18: Návrh struktury pojištění plodin.....	53

Seznam grafů

Graf 1: Výsledek hospodaření vybraných komodit a podniku celkem v roce 2011	43
Graf 2: Výsledek hospodaření vybraných komodit a podniku celkem v roce 2012.....	44

Seznam obrázků

Obr. 1: Vztah četnosti a závažnosti rizika	9
Obr. 2: Velikost dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika.....	13
Obr. 3: Vztah mezi analýzou, hodnocením, posuzováním a managementem rizika	15
Obr. 4: Matice hodnocení rizika	17
Obr. 5: Matice významnosti rizika	50