

Analýza ekonomické výkonnosti ZD Klenovice na Hané v letech 2000 - 2010

Antonín Glouzar

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Antonín GLOUZAR**
Osobní číslo: **L09929**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza ekonomické výkonnosti ZD Klenovice na Hané v letech 2000–2010**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vymezení ekonomické efektivity a dalších aspektů, které ovlivňují výkonnost zemědělského podniku
2. Představení ZD Klenovice na Hané a analýza ekonomické úspěšnosti zemědělského družstva v letech 2000 – 2010
3. Návrh opatření pro zvýšení efektivity činnosti zemědělského družstva

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D.: *Ekonomie*. 2. vydání. Praha: Credit Line, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.

[2] Wöhe, G., Kislíngrová, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

[3] Synek, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7197-892-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Lukášková, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012

prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce má název Analýza ekonomické výkonnosti ZD Klenovice na Hané v letech 2000 – 2010. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou charakterizovány metody, které byly v práci provedeny. Dále jsou popsány analýzy, které tvoří strategickou analýzu. V praktické části je stručně charakterizováno ZD Klenovice na Hané. Následně je provedena strategická analýza. Na závěr bakalářské práce je popsána současná strategie a návrh budoucí strategie. Cílem bakalářské práce je na základě prováděných analýz ekonomických ukazatelů ZD Klenovice na Hané navrhnout opatření zvyšující jeho efektivnost.

Klíčová slova: Strategická analýza, finanční analýza, strategie, zemědělské družstvo

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with economic performance analysis of ZD Klenovice na Hané in the years 2000- 2010. It comprises of theoretical and practical part. The theoretical one aims to characterise methods which were used in this research. Further, particular analyses which form the overall strategic analysis are described in this part. The practical part provides the reader with a brief introduction of ZD Klenovice na Hané which is followed by strategic analysis itself. Finally, the current strategy is described and suggestion of future possible strategies is provided. The primary aim of this paper is to propose measures based on analyses of economic indicators leading to increased efficiency of ZD Klenovice na Hané.

Keywords: Strategic analysis, financial analysis, strategy, collective farm

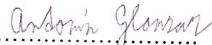
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.5.2012


.....
podpis studenta/ky

Poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Lukáškové, Ph.D. za její vstřícný přístup, čas, který si na mě dokázala udělat, její trpělivost a především její cenné rady, připomínky a doporučení.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 METODY VYUŽÍVANÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRACE	11
1.1 CÍL PRÁCE	11
1.2 ANALÝZA A SYNTÉZA	11
1.3 INDUKCE A DEDUKCE	11
1.4 SBĚR DAT	12
2 STRATEGICKÉ ANALÝZY	13
2.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	14
2.2 PEST ANALÝZA	14
2.3 SWOT ANALÝZA	15
2.4 BCG MATICE.....	17
2.5 BENCHMARKING	19
2.5.1 Zavedení benchmarkingu	20
2.5.2 Typy benchmarkingu	20
3 FINANČNÍ ANALÝZA	22
3.1 VÝZNAM A INFORMAČNÍ ZDROJE.....	22
3.2 TECHNIKY POUŽÍVANÉ VE FINANČNÍ ANALÝZE.....	22
3.3 UKAZATELE ZISKU	23
3.4 HLAVNÍ SKUPINY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 ZD KLENOVICE NA HANÉ	28
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	28
4.2 POSLÁNÍ A VIZE ZD KLENOVICE NA HANÉ.....	30
4.2.1 Poslání společnosti	30
4.2.2 Vize společnosti	30
4.3 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO ZD KLENOVICE NA HANÉ	32
5 STRATEGICKÉ ANALÝZY ZD KLENOVICE NA HANÉ	33
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	33
5.2 PEST ANALÝZA	35
5.2.1 Politické vlivy ovlivňující činnost ZD Klenovice na Hané	35
5.2.2 Ekonomické faktory ovlivňující ZD Klenovice na Hané.....	36
5.2.3 Sociálně kulturní faktory	40
5.2.4 Technologické faktory	41
5.2.5 Tabulka PEST analýzy.....	43
5.3 FINANČNÍ STRATEGICKÉ UKAZATELE	44
5.4 PORTFOLIOVÁ MATICE BCG	49
5.5 BENCHMARKING	52
5.6 SWOT ANALÝZA	54
6 STRATEGIE ZD KLENOVICE NA HANÉ	56

6.1	SOUČASNÁ STRATEGIE	56
6.2	NÁVRH STRATEGIE	56
ZÁVĚR DOPIŠTE PŘÍNOS PRÁCE V ROVINĚ TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ		57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		62
SEZNAM OBRÁZKŮ		63
SEZNAM TABULEK		64
SEZNAM PŘÍLOH		65

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Analýza ekonomické výkonnosti byla zpracována na zemědělské družstvo Klenovice na Hané a byla hodnocena k období roku 2000 až 2010. Firma byla zvolena z důvodu velmi dobré znalosti daného prostředí. Autor bakalářské práce ve firmě několik let aktivně pracuje jako brigádník, je tedy hodnocena firma, jejíž prostředí a postupy jsou autorovi práce důvěrně známy.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V úvodu teoretické části byly objasněny a popsány metody, které byly v bakalářské práci provedeny. Následně jsou charakterizovány použité analýzy Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza, BCG matice, benchmarking a na závěr finanční analýza, které dohromady tvoří Strategickou analýzu.

V praktické části jsou nejprve uvedeny základní údaje, poslání a vize ZD Klenovice na Hané. Následně je provedena strategická analýza. Strategická analýza nastiňuje současný stav a pravděpodobný vývoj zemědělského družstva. Strategická analýza obsahuje následující analýzy: Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřen na strategickou analýzu uvnitř podniku; PEST analýza pro stanovení vnějšího okolí, jež by mohlo podnik ovlivňovat; benchmarking zaměřený na srovnávání a hledání výhodnějšího postavení vůči konkurenci; BCG matice vedoucí ke zhodnocení jednotlivých výrobků z portfolia; finanční analýza za účelem určení stávající situace a budoucího finančního rozhodování podniku a na závěr SWOT analýza, která vymezí vnitřní okolí s ohledem na jednotlivé útvary. Všechny prováděné analýzy kromě finanční analýzy jsou prováděny na základě úsudku. Naproti tomu finanční analýza vychází z údajů z účetní rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Ve finanční analýze jsou především hodnoceny poměrové ukazatele (ukazatele rentabilita, likvidity a zadluženosti) z absolutních ukazatelů se v práci objevily pouze tržby a zisk. Všechny ukazatele jsou hodnoceny v období roku 2000 – 2010. V tabulkách a v grafech je znázorněno, jak se vyvíjela finanční situace ve zvoleném období.

Na závěr bakalářské práce je popsána současná strategie a návrh strategie, kterou by se mělo ZD Klenovice na Hané řídit. Cílem bakalářské práce je na základě prováděných analýz ekonomických ukazatelů ZD Klenovice na Hané navrhnout opatření zvyšující jeho efektivnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 METODY VYUŽÍVANÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě prováděných analýz ekonomických ukazatelů ZD Klenovice na Hané navrhnout opatření zvyšující jeho efektivnost.

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce bylo využito následujících metod: analýza, syntéza, indukce, dedukce a sběr dat.

1.2 Analýza a syntéza

Analýza a syntéza patří mezi nejpoužívanější výzkumné metody. Pochází z řečtiny a v českém překladu znamenají analýza = rozložení komplexu na části, syntéza = od části k celku. Analýza a syntéza se provádí s faktickými objekty nebo může být uskutečněna ve sféře myšlení.

Při analýze se musí proces rozložit na části, které rovněž analyzujeme a abstrahujeme od všeho ostatního. Umožňuje odhalit různé stránky a vlastnosti jevů a procesů, jejich stavbu, vyčleňovat etapy, rozporné tendence. Analýza umožňuje odlišit podstatné a nepodstatné jevy. Analýza není pouze jenom metodou, která nám přináší poznatky, je také způsobem výkladu, kde oddělujeme jednotlivé jevy a bereme je jako oddělené a izolované.

Syntéza je přesný opak analýzy nebo analýzu doplňuje. Jedná se o sjednocení nějakého procesu do celku z určitých částí. Syntéza umožňuje poznání procesu v úplnosti a poznání vztahů k jiným jevům. Syntéza dále může být hledáním nejvhodnější možnosti dosahované kombinací jednotlivých prvků a jejich vlastností. [13]

1.3 Indukce a dedukce

Indukce pochází z řečtiny a v českém překladu znamená navedení. Indukce je úsudek, který směřuje od zvláštních případů na obecné, nebo přesněji řečeno jde o poznání, které vychází z empiricky zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům. Indukci můžeme brát ze dvou úhlů pohledu a to neúplnou a úplnou. O neúplné indukci se hovoří tehdy, neznávají-li se všechny prvky nebo fakta, ale jen některá, z nichž se usuzují obecné závěry. U neúplné

indukce docházíme pouze k pravděpodobným závěrům. U úplné indukce jsou známa všechna fakta a dochází se k obecným závěrům. Indukce se ověřuje dedukcí.

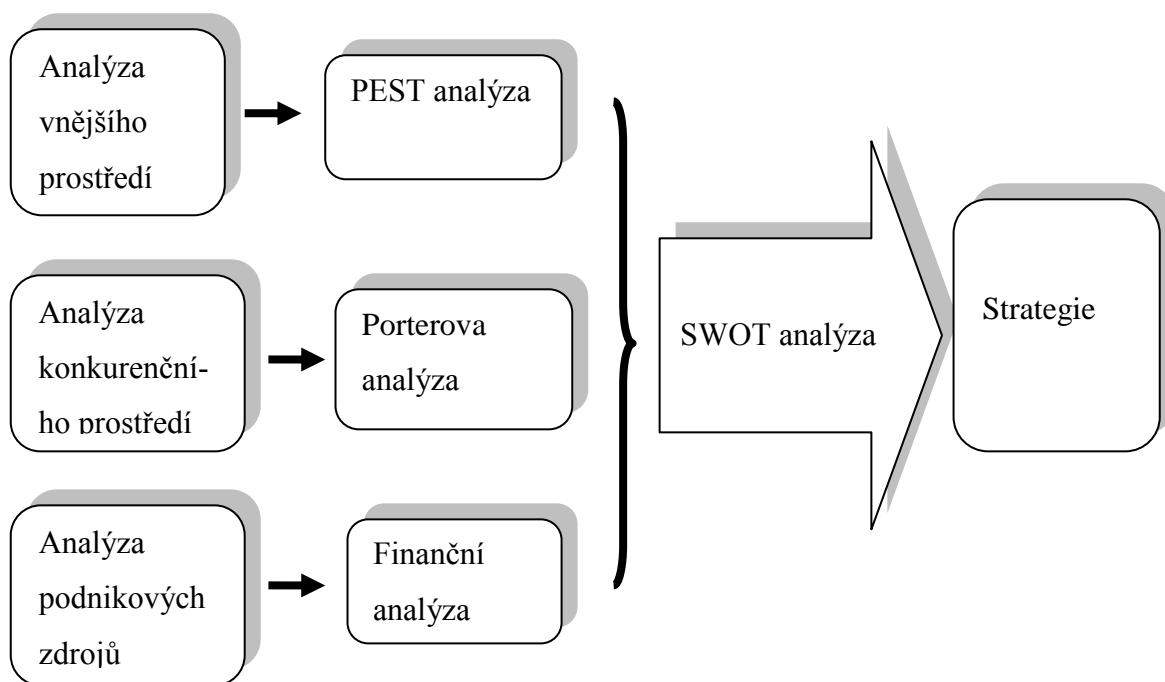
Dedukce je úsudek, který směřuje od obecného případu k zvláštnímu nebo vyvozování nových neznámých tvrzení při dodržování pravidel logiky. Dochází se k závěrům, které jsou jisté, nikoliv jen pravděpodobné. Dedukce je tedy základní postup při dokazování. Dedukce se opírá o indukci. [16]

1.4 Sběr dat

Sběr dat je moderním sbíráním a ukládáním informací. Jedná se o shromažďování dat z jednoho nebo více míst vzniku za účelem jejich centralizace, přenosu, nebo zpracování. Zahrnuje tyto základní činnosti: indikaci prvotní informace, vytvoření sdružené informace, přenos, přípravu pro zpracování. [26]

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza je v současnosti velmi známá a spousta společností jí využívá ke zjištění současného stavu a podnikatelského okolí. Strategická analýza kromě toho má ještě za úkol nastítnit pravděpodobný vývoj společnosti. Provedení strategické analýzy by mělo ukázat, jestli zvolená strategie je správná, nebo by mělo dojít k přehodnocení současné strategie, popřípadě k jejímu pozměnění. Strategická analýza by se měla skládat z analýzy vnějšího prostředí, na kterou je vhodné použít analýzu PEST. Dále by se měla skládat z analýzy konkurenčního prostředí, na kterou lze využít Porterův model pěti konkurenčních sil. Třetím bodem by měla být analýza podnikových zdrojů, kterou zjistíme pomocí Finanční analýzy. Po zjištění výsledků z těchto analýz je vhodné provést na závěr SWOT analýzu. [22]



Obr. 1. Příklad postupu při strategické analýze. [vlastní zpracování]

2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil nese název podle profesora Michaela Portera, který bere v úvahu pět základních faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Porterův model se často využívá při analýze uvnitř podniku. Mezi základní faktory patří substituty, dodavatelé, zákazníci, noví konkurenti, konkurence.

1. **Hrozba vstupu nových konkurentů** – možnými hrozbami pro vstup do daného odvětví mohou být kapitálová náročnost odvětví, přístup k distribučním kanálům, nákladové výhody, zásahy státu.
2. **Vyjednávací síla zákazníků** – rozhodující je jejich počet, významnost, náklady přestupu ke konkurenci a zpětná integrace.
3. **Rivalita firem působících na daném trhu** – důsledkem se projevují ve snaze o zlepšení své pozice na trhu. Nejvýznamnějšími faktory jsou přitažlivost odvětví, počet konkurentů, diferenciací výrobků nabízených různými konkurenci a bariéry odchodu z odvětví.
4. **Vyjednávací síla dodavatelů** – nejdůležitější je jejich počet, významnost, diferenciací nabízeného zboží, jedinečnost nabízeného produktu, nezávislost na dodávkách z jiných odvětví.
5. **Hrozba substitutů** – určuje jí dostupnost substitutů, jejich cena a výrobní náklady, náklady přestupu na spotřebu substitutů. [2][5]

2.2 PEST analýza

PEST analýza je metoda, která se zaměřuje na analýzu okolního prostředí. Její název se skládá z počátečních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí: politické, ekonomické, sociální a technologické. V některé literatuře můžeme ještě navíc nalézt ekologické. Metoda pracuje s informacemi, které firma získala během svého vývoje a snaží se predikovat a analyzovat budoucí vlivy prostředí. PEST analýza má za úkol ovlivnit vývojové trendy, které by mohly mít vliv na firmu v budoucnosti.

Vnější prostředí firmy by se dalo rozdělit na:

Politické okolí – nejvýznamnější vlivy: např. legislativní opatření, politická stabilita, daňová politika, vládní subvence, ochrana životního prostředí.

Ekonomické okolí – nejvýznamnější vlivy: např. základní ekonomické ukazatele (HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, změny příjmů, zadluženost a míra úspor.

Sociální okolí - nejvýznamnější vlivy: např. životní styl, životní úroveň, demografické trendy, úroveň vzdělání, charakteristika pracovní síly.

Technologické okolí - nejvýznamnější vlivy: např. nové vynálezy, inovace, výše výdajů na výzkum, tempo technologických změn. [1][6]

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Patří mezi komplexní kvalitativní metody, které monitorují externí a interní prostředí. SWOT analýza se provádí při nějakém projektu nebo při podnikatelském záměru. Tato metoda se nejčastěji vyskytuje v marketingu, ale také se využívá při analýze a tvorbě politik. Využívá se ke komplexnímu hodnocení firmy, objevení potenciálních problémů nebo nových možností. Kromě toho patří mezi strategické analýzy, jelikož je zaměřena na dlouhodobé hledisko. Nejčastěji se SWOT provádí na závěr analýzy. [2][7]

Při sestavování SWOT analýzy je důležité vybrat faktory, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza by neměla být žádným zdlouhavým procesem, ale měla by být stručná, jasná a výstižná. [2]

Silné stránky firmy mohou být:

- Vysoký podíl na trhu,
- silná značka,
- inovační schopnosti,
- kvalitní procesy a postupy,
- ziskovost.

Naopak slabé stránky:

- Špatná marketingová strategie,
- vysoké náklady a nízká produktivita,
- umístění podniku,
- klesající reputace zákazníků.

Příležitosti mohou být nespornou výhodou jak se odlišit od konkurence, a mohou umožnit:

- Přiblížit přání zákazníka,
- využití nových trhů,
- oslovení nových zákaznických segmentů.

Hrozby společnosti:

- Nový konkurent na trhu,
- cenová válka,
- regulace trhu. [24]

SWOT analýza se skládá ze dvou částí, a to z analýzy vnitřního prostředí (S-W analýza) a analýzy vnějšího prostředí (O-T analýza).

S - W analýza

Analýza silných a slabých stránek naznačuje, jakým směrem se v budoucnu bude rozvíjet další činnost hodnocené společnosti. Pomáhá společnosti rozhodnout, jaké cíle si zvolí. Snahou bude udržet a postupně rozvíjet silné stránky, a naopak eliminovat slabé stránky. [23]

O – T analýza

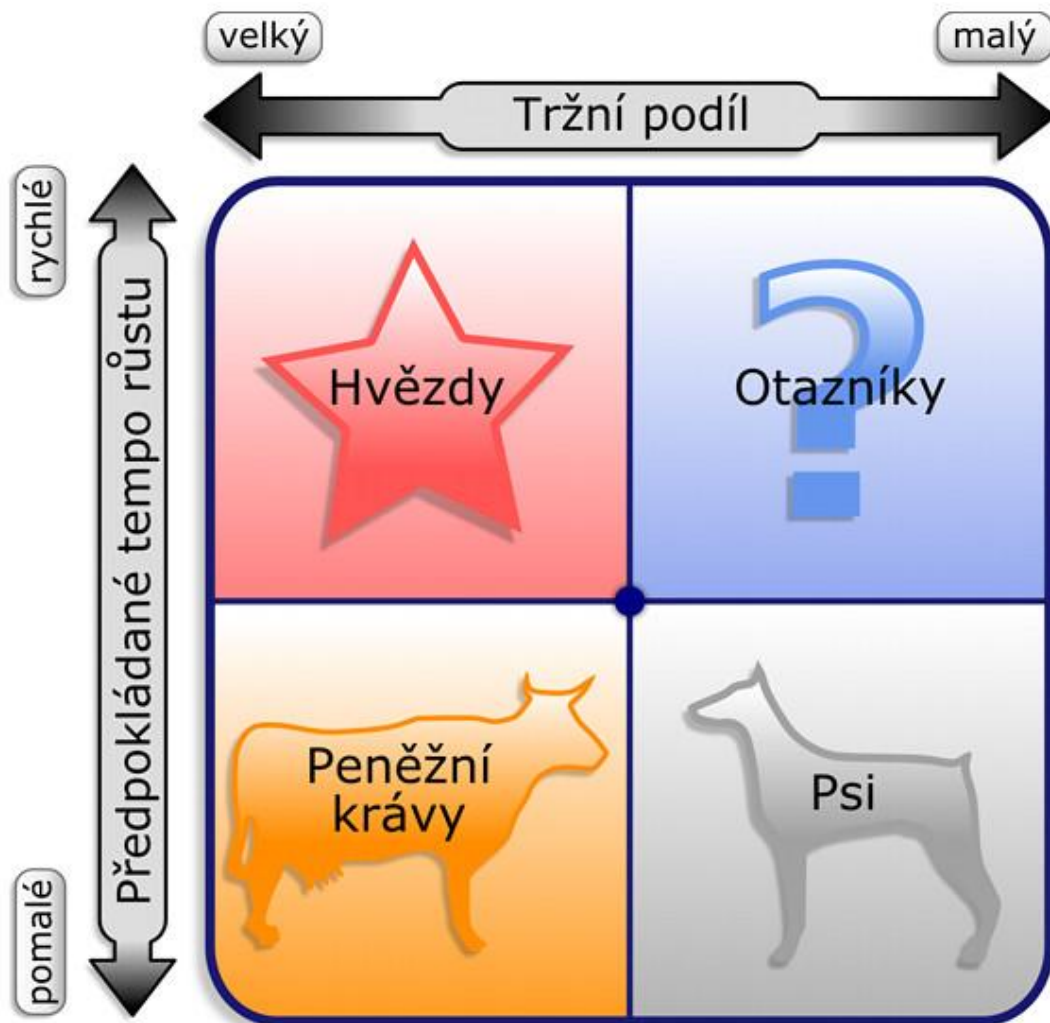
Hlavním úkolem analýzy příležitostí a rizik je nastínit společnosti atraktivní příležitosti, které přinesou výhody. Zároveň upozornit na problémy, které mohou v budoucím čase nastat. [23]

SWOT Analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>SO Strategie maximalizací silných stránek - maximalizovat příležitosti</p>	<p>WO Strategie minimalizací slabých stránek - maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>ST strategie maximalizací silných stránek - minimalizovat hrozby</p>	<p>WT Strategie minimalizací slabých stránek - minimalizovat hrozby</p>

Obr. 2. SWOT analýza a strategie. [25]

2.4 BCG matice

BCG matice se poprvé objevila v šedesátých letech 20. století u marketingové skupiny Boston Consulting Group. Patří mezi nejpoužívanější analýzy. Využívá se především pro posouzení konkurenceschopnosti, ale také při stanovení účinnosti, efektivnosti a ziskovosti produktu. BCG matice pracuje na principu zadávání produktů do grafu, který tvoří dvě osy, z nichž jedna vyjadřuje tržní podíl (podnik srovnává, kolikrát má tržní podíl větší než konkurent), druhá tempo růstu podílu na trhu. BCG Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů. [12]



Obr. 3. Kvadranty BCG matice. [17]

Obr. BCG matice

Na závěr podle umístění v BCG zjistíme, v jakém kvadrantu se nacházíme:

- **Hvězdy (stars)** – výrobky, které mají vysoké tempo růstu a vysoký podíl na trhu. Mají dominantní postavení na trhu a perspektivu dalšího růstu.
- **Otazníky (question marks)** – výrobky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu (nejasné výrobky). Přejít z otazníku mezi hvězdy je možný jen za předpokladu velkého množství investic.
- **Dojné krávy (cash cows)** – výrobky s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Není potřeba velkého množství investic, ale přináší velký zisk, a díky tomu máme vysoký podíl na trhu.

- **Psi (dogs)** – produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu, bez perspektivy. Nepřináší nám zisk. Jedinou záchranou je buď zrušení, nebo prodej. [12]

2.5 Benchmarking

„Pojem benchmarking je odvozený od anglického slova benchmark, které v překladu znamená určitý typ stálého standardu, normy anebo vzoru podle kterého je možné zhodnotit podnik v jeho jednotlivých částech a činnostech.“ [3]

Definice benchmarkingu je obrovské množství, jako příklad se dá uvést definici Roberta C. Campa: *„hledání nejlepších postupů v podnikání, které vede k vynikajícím výsledkům“*.

Benchmarking je hodnotící nástroj, který se uplatňuje především v souvislosti s dlouhodobým sledováním a porovnáváním podnikových výsledků s výsledky zvolených konkurentů z pohledu více hledisek. Stejně jako např. SWOT analýza nebo BCG matice patří mezi strategické analýzy. Hlavní oblasti benchmarkingu nejčastěji jsou: kvalita výrobku, služby a efektivnost výroby, výrobní postup, pracovní operace, marketingové aktivity a jiné činnosti v podniku. [3]

Benchmarking se často bere v úvahu také jako systém, který upozorňuje společnost, že se blíží nějaké problémy. Zjištěné výsledky provedené analýzy včas upozorní na odchylky a slabiny, které má společnost vůči konkurentům v odvětví. Benchmarking má za cíl dosáhnout co nejvyšší úrovně poskytování služeb a zlepšit postavení na trhu. [9]

Předmět benchmarkingu

Při výběru předmětu benchmarkingu převládají faktory, které výrazně ovlivňují postavení na trhu. Podnik by si měl při výběru předmětu benchmarkingu dávat pozor, aby některé oblasti nebyly příliš zveličovány. Nejčastějším předmětem podniku benchmarkingu bývá výrobek, služby, procesy, zaměstnanci, řízení podniku, ale také celé podnikatelské prostředí. [4]

2.5.1 Zavedení benchmarkingu

Spoustu podniků se snaží benchmarking implementovat jako samostatný funkční útvar v podniku, který ho bude mít na starosti. Zavést ho jako samostatný funkční útvar většinou není správné řešení. Benchmarking by neměl být oddělený, měl by být umístěn, tam kde se rozhoduje o konkurenci, vývoji trhu, stanovení konkurenčních výhod a politice vůči konkurenci. Benchmarking by měl být co nejbližší útvarům, které rozhodují o strategii a o ní rozhoduje především vrcholový management. [4]

Před zavedením benchmarkingu by si všechny společnosti měly položit tyto základní otázky a odpovědět si na ně:

1. Proč podnik potřebuje něco porovnávat?
2. Je společnost ochotná podělit se o informace s jinými účastníky benchmarkingu?
3. Uvědomuje si společnost nákladovou, personální a časovou náročnost procesu?

Cílem těchto základních otázek je dojít ke kladné odpovědi u všech tří. Pokud se tak stane, firmě nic nebrání v zavedení benchmarkingu. V případě, že jedna odpověď bude záporná, měla by společnost ještě jednou důkladně zvážit zavedení benchmarkingu. [11]

2.5.2 Typy benchmarkingu

V knihách, učebnicích a skriptech existuje velký počet rozdělení metod benchmarkingu. Mezi nejčastější typy benchmarkingu patří:

Funkční benchmarking

Při funkčním benchmarkingu dochází k porovnávání vybraných podnikových oblastí s nejlepšími podniky v oboru. Jeho cílem je zlepšit postupy najít inovace, které vedou ke zlepšení, ale mohou také vést až k reengineeringu. [11]

Interní benchmarking

Interní benchmarking, říká se mu také interní, zkoumá a porovnává subjekty uvnitř organizace např. v pobočkách, oddělení nebo pracovních týmech. Nespornou výhodou je jeho jednoduchost a nenáročnost na získávání údajů s vytvořením standardizovaných dat. [11]

Vnější benchmarking

Vnější benchmarking neboli externí, je podobný internímu benchmarkingu. Zásadním rozdílem mezi oběma typy je, že vnější se porovnává s organizacemi. Má možnost porovnávat výsledky s firmami, které jsou nejlepší na trhu a možnost se něco od nich přiučit. [11]

Mezinárodní benchmarking

Mezinárodní benchmarking uplatňují organizace, které působí na domácím trhu, ale zároveň také na trhu zahraničním. Při metodě porovnávání se využívá více druhů benchmarkingu. Většinou se jako první obvykle aplikuje výkonový benchmarking, na něho navazuje procesní a v poslední fázi se porovnávají strategie. [11]

3 FINANČNÍ ANALÝZA

3.1 Význam a informační zdroje

Finanční analýza patří mezi nejdůležitější fáze, které předchází finančnímu rozhodování. Na jejích výsledcích se zakládá řízení financí, řízení a financování oběžných aktiv a investic a cenová politika podniku. Finanční analýza je součástí strategické analýzy a provádí se při analýze podnikových zdrojů.

Zdroje informací pro finanční analýzu se dělí podle toho, jestli jsou čerpány zevnitř podniku nebo zvenčí. Dělí se na:

- Interní údaje (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow, výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví).
- Externí údaje o jiných podnicích (údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního rejstříku,) využívají se často při srovnávání s konkurencí. [10]

3.2 Techniky používané ve finanční analýze

U finanční analýzy se využívají různé rozborové techniky. Základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů. Krom toho se také dále využívá rozbor absolutních ukazatelů, procentní rozbor a v poslední době se výrazně rozšířily ukazatele přidané hodnoty (MVA, EVA). Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Typickým příkladem je podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb. Existuje velké množství poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin. [10]

3.3 Ukazatele zisku

Platí:

Čistý zisk (EAT) = VH za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA) [18]**

Hospodářský výsledek je rozdíl mezi výnosy a náklady. Může vzniknout zisk nebo ztráta. Zisk nám značí, že výnosy jsou vyšší než náklady. Ztráta značí opačný případ, kdy náklady jsou vyšší než výnosy.

Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges), značí se zkratkou EBITDA, je to zisk před úroky a zdaněním zvýšený o odpisy.

Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes), obvykle se používá zkratka EBIT, je pojem který označuje výsledek hospodaření před zdaněním a úroky. Posuzuje výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování a zdanění.

Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes), obvykle se používá zkratka EBT, označuje hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmů.

Čistý zisk (Earnings after Taxes), používá se zkratka EAT, označuje nám výsledek hospodaření za účetní období, který je už zdaněn a určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik.
[18]

3.4 Hlavní skupiny poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele dávají do poměru položky rozvahy či výsledovky mezi sebou. Postupy poměrové analýzy se obvykle shrnují do skupin. Mezi hlavní skupiny poměrových ukazatelů patří ukazatele likvidity, zadluženosti a rentability.

Ukazatele finanční situace – do této skupiny poměrových ukazatelů patří ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti.

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje, do jaké míry jsme schopni hradit své závazky. Nejvíce likvidním zbožím jsou peníze, zlato a pokladniční poukázky, naopak nejméně likvidní jsou nemovitosti a omezené obchodovatelné cenné papíry. Ukazatele likvidity vyjadřují poměr, mezi tím čím je možno platit, a tím, čím je nutno platit.

Vypočítávají se tři základní ukazatele:

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

Běžná likvidita – Doporučená hodnota by měla vycházet v rozmezí mezi 1,5 – 2,5. Výsledkem je násobek, kolikrát jsme schopni uspokojit své věřitele, za předpokladu, že by podnik přeměnil všechny svá oběžná aktiva na podobu hotovosti.

$$\text{Běžná likvidita (Current Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotová likvidita – Doporučená hodnota by měla vycházet v rozmezí mezi 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Okamžitá likvidita – Doporučená hodnota výsledků by měla být 0,2 – 0,5. Firmy by se měly snažit, aby hodnota nebyla vyšší než 0,5. Pokud by byla vyšší, je to důkaz toho, že firma využívá neefektivně své finanční prostředky. Důsledky se projeví na rentabilitě podniku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost ukazuje, jaké riziko podstupuje společnost, která si vypůjčí peníze od věřitele. Zadluženost bývá do určité míry užitečná. Podniky by se měli snažit o co nejmenší vázání nákladů na kapitál.

Ukazatele zadluženosti měří do jaké míry je firma zadlužená.

Celková zadluženost – Výsledky jsou v každém odvětví jiné, ale doporučené hodnoty jsou v rozmezí mezi 30 a 60%

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Míra zadluženosti – někdy se jí říká také „finanční páka“.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Ukazatele výnosnosti měří čistý výsledek podnikového snažení, znázorňují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku. Využití ukazatelů rentability je především v možném srovnávání, v čase a mezipodnikové porovnávání výkonnosti.

Rentabilita tržeb (ROS) – ukazatel vyjadřuje ziskovou marží podniku. Pro výpočet se nejčastěji využívá zisk před zdaněním a úroky (EBIT). Prvním důvodem je, když srovnáváme výsledky s konkurentem z jiné země, aby daně neovlivnily zjištěné výsledky. Druhým důvodem je, aby výsledky neovlivňovala kapitálová struktura podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita aktiv (ROA) – Výsledkem je produkce zisku s využitím majetku podniku. Majetek není závislý na tom, jestli byl čerpán z cizích nebo vlastních zdrojů.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

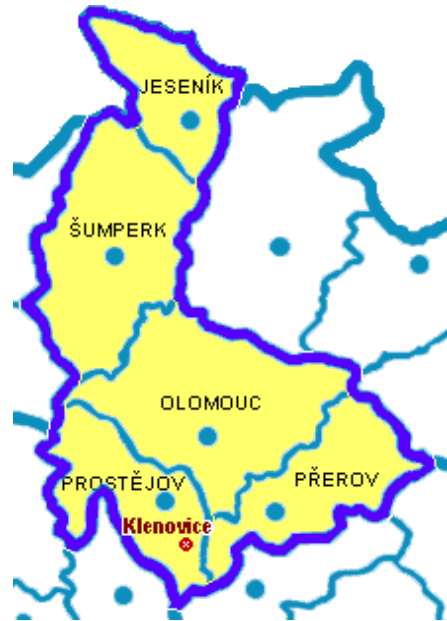
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – ukazuje ziskovost kapitálu, který vložili do podnikání vlastníci.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \text{ [8][10]}$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZD KLENOVICE NA HANÉ

Klenovice na Hané jsou součástí okresu Prostějov a náleží pod Olomoucký kraj. Klenovice na Hané se nachází 12 km od Prostějova ve směru na Kroměříž (Zlín, Uherské Hradiště). Vesnice má přes 850 obyvatel.



Obr. 4. Mapa Olomouckého kraje. [29]

4.1 Základní údaje

Obchodní firma: ZD Klenovice na Hané, družstvo.

Právní forma: Družstvo.

Sídlo: Klenovice na Hané, č. p. 255, PSČ 79823.

Vznik: Družstvo vzniklo ke dni 16. 11. 1993 z původního družstva Haná Klenovice na Hané.

IČO: 49453050

DIČ: 325-49453050

Kontakt:

Statutární zástupce:

Ing. Miroslav Kolečkář

tel/fax: 582 384 114

mobil: 736 488 090

email: predseda@zdklenovice.cz

Internetové stránky: <http://www.klenovice.webnode.cz/>

Organizační struktura družstva je rozdělena na střediska Klenovice, Pivín, Tvorovice a Ivaň.

Statutárním orgánem družstva je představenstvo:

Tab. 1. Členové představenstva ZD Klenovice [vlastní zpracování]

Předseda	Ing. Miroslav Kolečkář
Místopředseda- mechanizátor	Ing. František Kvasnička
Ekonom	Jitka Buchtová
Účetní	Jarmila Smolková
Traktorista	Vladimír Zigmung
Traktorista	Zdeněk Štěpánek
Stolař	Antonín Frgál
Skladnice – účetní	Jiřina Pavlíčková
Člen bez pracovní účasti	Zdena Cetkovská

Kontrolní komise:

Tab. 2 Členové kontrolní komise ZD Klenovice [vlastní zpracování]

Člen bez pracovní účasti	Zdeněk Vybíhal
Řidič	František Buchta
Zootechnik	Vlastimil Parák
Opravář	Karel Arnošt
Člen bez pracovní účasti	Lubomír Šmehlík

Členská základna má celkem 113 členů (aktivních členů 41, důchodců 43, aktivních členů bez pracovního poměru 28, uvolněný 1). Počet pracujících je 91 zaměstnanců (pracujících členů 41, zaměstnanců 50)

Zapisovaný základní kapitál družstva činí 30 000 000 Kč. Nedělitelný fond družstva činí minimálně 50% zapisovaného základního kapitálu. Podmínkou členství v družstvu je zá-

kladní členský vklad, který činí 100 000 Kč, z této částky se 10 000 Kč stává součástí nedělitelného fondu družstva.

ZD Klenovice založilo v roce 2005 dceřinou společnost ZD-odbyt s. r. o., která vznikla dle nařízení vlády č. 655/2004 o odbytových organizacích. Společnost hospodařila v roce 2010 se ztrátou 229 000 Kč. Dceřiná společnost byla v roce 2010 využívána pouze na nejnútnejší činnosti.

4.2 Poslání a vize ZD Klenovice na Hané

4.2.1 Poslání společnosti

- Posláním družstva je chovat se šetrně ke svému okolí a dodržovat zákony a normy týkající se životního prostředí.
- Družstvo se má starat o svěřený majetek s péčí řádného hospodáře a nemá úmysl vytvářet opravné položky k tomuto majetku.
- Dalším posláním je vyrábět a pěstovat kvalitní produkt. Kvalitní produkt znamená, že je jak po stránce kvalitativní, tak i z hlediska složení produktu, který je bez škodlivých či cizorodých látek. K tomuto účelu je vybudována podniková laboratoř, která pravidelně prověřuje produkty. Příkladem uplatnění podnikové laboratoře může být zjištění cukernatosti cukrovky nebo rozborů sladovnického ječmene a potravinářské pšenice.
- Zaměření se na rozumné využití veškerých prostředků. V řízení finančních toků se uplatňují výsledky zjištěné ve vnitropodnikovém a kalkulačním účetnictví.
- Rozvíjení a zdokonalování znalostí zaměstnanců různými školeními a semináři.

4.2.2 Vize společnosti

Rostlinná výroba

Rostlinná výroba je provozována ve střediscích Klenovice a Ivaň. Družstvo předpokládá, že bude hospodařit ve stejné výměře jako dosud. Zemědělské družstvo obdělává 2894 ha. Osevní plány se výrazně nezmění.

Živočišná výroba

V minulém roce byla dokončena rekonstrukce střediska chovu skotu. Provedené změny zvýšily doживost a podařilo se zvýšit odchov zdravých telat. Došlo ke stabilizaci ceny mléka, která vzrostla nad úroveň vlastních nákladů. V roce 2012 se uvažuje o rekonstrukci dojírny s pomocí dotace poskytované SZIF. Úsek chovu vepřového dobytka má chovatelské výsledky na dobré úrovni, ale díky špatné agrární politice v rámci Evropské unie v této oblasti neuvažuje prozatím o dalších investicích.

Středisko mechanizace

Úsek plánuje obnovení zastaralých mechanizačních prostředků. Již počátkem roku 2011 byly podepsány smlouvy na nákup rozmetadla hnojiv, postřikovače, traktoru a traktorového přívěsu v hodnotě 3 877 000 Kč a v nejbližších letech by v modernizaci strojů a zařízení od prvovýroby, přes skladování a odbyt až po vybavení administrativy chtělo družstvo pokračovat. Nové mechanizační prostředky zajistí kvalitnější služby zvláště mechanizace pro rostlinnou výrobu, zemní práce, nákladní dopravu a laboratorní rozbory.

Aktivity v oblasti vývoje a výzkumu

Družstvo nevyvíjí žádné činnosti v oblasti vývoje a výzkumu. V budoucnu by nemělo dojít k nějaké změně.

Zaměstnanci

Počet zaměstnaných v ZD Klenovice na Hané dosahoval v minulých letech až 120. Oproti minulým rokům došlo v současnosti ke snížení až na 91 zaměstnanců. Družstvo se bude do budoucna snažit udržet stávající stav zaměstnanců. Jelikož počet zaměstnanců má velký vliv na zaměstnanost lidí z okolních vesnic.

4.3 Výrobní portfolio ZD Klenovice na Hané

Předmět podnikání:

1. Obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Ocenění hlavních vlastních výrobků (tyto ceny nejsou v průběhu roku měněny):

- Mléko 7,50 Kč/ l
- Prasnice 6 500 Kč/ ks
- Býk plemenný 27 523 Kč/ ks
- Dojnice 29 130 Kč/ ks

2. Zprostředkovatelská činnost
3. Práce zemními stroji
4. Truhlářství
5. Zámečnictví
6. Laboratorní rozborů
7. Činnost účetních poradců
8. Silniční motorová doprava
9. Zemědělská výroba
10. Výroba uznaného osiva a sadby

5 STRATEGICKÉ ANALÝZY ZD KLENOVICE NA HANÉ

5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence ZD Klenovice na Hané

Konkurentů je v zemědělství velké množství. Největšími konkurenty jsou zemědělská družstva z okolních vesnic. ZD Klenovice je na tom, oproti svým konkurentům, velmi dobře a patří mezi nejúspěšnější ve svém okolí. Konkurence však výrazně ovlivňuje činnosti v ZD Klenovice.

Nově vstupující konkurence

Nově vstupující firmy to mají hodně složité se prosadit v zemědělství. Základním problémem je, že nově vstupující konkurenti nevlastní dostatek pozemků. Díky tomu se výrazně snižuje konkurenceschopnost. Proto je výskyt nově vstupujících konkurentů málo pravděpodobný. Pokud se, ale i přesto objeví nově vstupující podnik na trhu, nemá značný vliv na ZD Klenovice na Hané.

Dodavatele

Dodavatelů má ZD Klenovice přibližně kolem 160. Významní odběratelé jsou především v oblasti nákupu krmiv pro dobytek, hnojiv, náhradních dílů ke strojům a další. Z hlediska krmiv je přesná a kvalitní dodávka velmi důležitá.

Odběratele

Družstvo má více než 100 odběratelů, jelikož produkuje kvalitní produkty za solidní ceny. Odběratelé jsou s produkty a cenami spokojeni, a proto jejich počet neklesá, ale spíše roste. Odběratelé by se dali rozdělit do těchto skupin:

1. Dodávka zboží
 - Předmět dodávky: obiloviny, vepřové, olejniny a další
 - Objem je 54 644 000 Kč
2. Dodávky služeb
 - Předmět dodávky: vedení účetnictví
 - Objem transakce je 264 000 Kč
3. Poskytnuté půjčky – nebyly poskytnuty
4. Pronájem věcí movitých
 - Objem transakce je 612 000 Kč

Substituty a komplementy

Komplementů v družstvu vzniká velké množství, například při sklizni obilí se nesklízí jen obilí, ale i seno. Podle kvality se seno ještě dělí na krmné a stelné. U obou těchto produktů je však rozdílná cena.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Tab. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil [vlastní zpracování]

Síla	Body
Konkurence	4
Nově vstupující konkurence	1
Dodavatele	4
Odběratele	3
Substituty a komplementy	3
Průměr	3

V Porterově modelu pěti konkurenčních sil byla stanovena bodovací škála v rozmezí 1 – 5. Hodnota číslo 5 znamenala, že zvolená síla výrazně ovlivňuje strategickou pozici podniku. Hodnota číslo 1 znamenala, že zvolená síla minimálně ovlivňuje strategickou pozici podniku. Konkurence byla ohodnocena hodnotou 4, protože firma má v okrese Prostějov dostatek konkurentů (např. Hospodářské družstvo Určice, Agrodružstvo Tištín). Navíc konkurence oproti ZD Klenovice neprodukuje diferencované produkty. Z toho vyplývá velký vliv konkurence na strategickou pozici podniku. Nově vstupující konkurence byla ohodnocena známkou 1, což značí minimální vliv na strategickou pozici. Možnost konkurenceschopnosti na trhu je podmíněna vlastnictvím nebo pronájmem pozemků. Navíc zemědělství patří mezi odvětví, ve kterém dostávají zemědělské podniky nižší dotace než velmoci EU, díky tomu dochází ke snížení konkurence. Důsledkem toho je snížení pravděpodobnosti vstupu nového konkurenta. Dodavatelé dostali známku číslo 4. Družstvo má více než 160 dodavatelů, což značí množství, které má významný vliv na strategickou pozici. Významní dodavatelé jsou především v oblasti nákupu krmiv. Odběratelům byla přisouzena známka o hodnotě 3. Odběratelů má ZD Klenovice více než 100. V tomto čísle je zahrnuto i velké množství drobných odběratelů. Významný odběratel je v oblasti prodeje mléka. Vliv odběratelů na strategickou pozici je o trochu menší než vliv Dodavatelů. Posledním

faktorem Porterova modelu jsou Substituty, které dostaly známku číslo 3, jelikož v zemědělství vznikají komponenty. Celkovým výsledkem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je průměrná známka o hodnotě číslo 3. Je to hodnota, která značí, že vliv konkurenčního prostředí na strategickou pozici ZD Klenovice na Hané má průměrnou hodnotu.

5.2 Pest analýza

5.2.1 Politické vlivy ovlivňující činnost ZD Klenovice na Hané

Ochrana životního prostředí

Vztah zemědělství a životního prostředí je neoddělitelně provázán. V minulosti bylo propojení zemědělství a životního prostředí chápáno negativně. V současnosti jsou tyto pojmy chápány spíše v pozitivním smyslu. Z jednoho úhlu pohledu zajišťuje zemědělství produkční funkci, a to v závislosti na přírodních zdrojích a jejich kvalitě. Z druhého pohledu zemědělství historicky utvářelo krajinu, která přispívá k vytváření biodiverzity. V některých případech lze konstatovat, že kultivovaná krajina, jakožto stanoviště určitých druhů, může být udržena pouze tehdy, jestliže bude zajištěno pokračování environmentálně příznivého způsobu obhospodařování zemědělské půdy.

Daňová politika

Družstvo je plátcem daně z příjmu a daně z přidané hodnoty (DPH).

Politická stabilita

Měří vnímání pravděpodobnosti, že dojde k narušení nebo úplnému oslabení vládní autority neústavními, anebo násilnými prostředky včetně terorismu. Politická situace je v ČR poměrně stabilní. Nedochozí k žádným škodlivým vlivům způsobených politickou nestabilitou. Přesto je velké množství občanů nespojeno se současnou politickou situací.

Antimonopolní zákony

Úkolem je, aby zabránily zneužívání dominantního postavení na trhu. Zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 155/2009 Sb., podporují především zástupci zemědělců a potravinářů, podle obchodníků by se však mohla obrátit proti zákazníkům a českým dodavatelům. Varují před orientací na dovoz výrobků ze zahraničí a před zvýšením cen. Kontrolovat, zda se obchodní společnosti nechovají nemravně nebo likvidačně vůči svým dodavatelům má za úkol Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který sídlí v Brně.

5.2.2 Ekonomické faktory ovlivňující ZD Klenovice na Hané

Tab. 4. Makroekonomické ukazatele ČR [vlastní zpracování, 30]

Makroekonomické ukazatele ČR	Nárůst	Ke dni/ období
Meziroční změna HDP	1,20%	3Q/ 2011
Míra nezaměstnanosti	8,60%	31. 12. 2011
Meziroční inflace	2,50%	1. 11. 2011
Průměrná hrubá mzda	24 089 Kč	3Q/ 2011
Meziroční změna maloobchodu	1,50%	1. 10. 2011
Meziroční růst průmyslu	1,70%	1. 8. 2011
Meziroční změna produkce stavebnictví	-8,00%	1. 10. 2011
Saldo zahraničního obchodu	159 829 mil. Kč	1. 10. 2011

Průměrná mzda

Ve 3. čtvrtletí 2011 průměrná mzda činila 24 089 Kč, oproti 3. čtvrtletí roku 2010 došlo ke zvýšení o 562 Kč. Při porovnání 3. čtvrtletí a předešlého čtvrtletí došlo k navýšení o 0,5 %. V úvahu je bráno odstranění sezonních vlivů. Spotřebitelské ceny se zvýšily o 1,8 % a došlo ke zvýšení reálné mzdy o 0,6 %. Objem mezd vzrostl o 2,0 %. Naopak počet zaměstnanců se snížil o 0,7 %. [30]

Meziměsíční srovnání cen zemědělských výrobců

Ceny zemědělských výrobců v červenci roku 2011 poklesly o 2,3 % oproti červnu. V rostlinné výrobě došlo k poklesu o 4 %. Ceny rostlinné výroby klesly u obilovin (o 3,7 %), brambor (o 5,7 %), olejnin (o 6,2 %) a ovoce (o 11,8 %). Naopak výrazný nárůst cen byl u zeleniny a to o 12,6 %. V živočišné výrobě došlo k nepatrnému nárůstu o 0,3 %. [21]

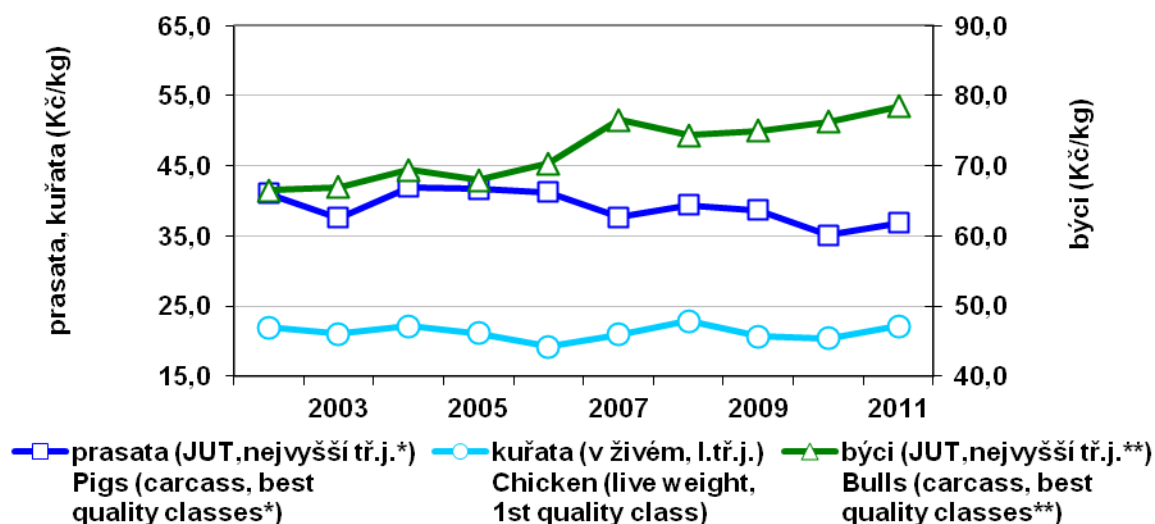
Meziroční srovnání cen zemědělských výrobců

Při srovnání cen zemědělských výrobců v roce 2010 a 2011 došlo k růstu cen o 23,6 %. V rostlinné výrobě vzrostly ceny o 40,7 %. K markantnímu zvýšení došlo u obilovin a to o 73,0 %. Velký vliv na zvýšení měly také olejnin, kde došlo ke zvýšení o 44,9 %. Cena brambor se zvýšila o 31,3 % a ovoce o 13,6 %. V živočišné výrobě došlo ke zvýšení cen

o 6,3 %. K největšímu navýšení cen došlo u mléka o 12,3 %, drůbeže o 11,9 % a skotu o 4,1 %. [21]



Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců



Obr. 5. Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců od roku 2003 - 2011 [30]

Míra nezaměstnanosti

Tab. 5. Situaci na trhu práce v Olomouckém kraji k 31. Prosinci 2011

[vlastní zpracování, 27]

Okres	Míra nezaměstnanosti v %	Pořadí v ČR	Počet uchazečů na 1 VPM
Jeseník	16,8	1	48,5
Šumperk	13,0	10	31,8
Přerov	12,0	15	26,5
Olomouc	10,1	26	47,1
Prostějov	9,8	30	36,1

Tab. 6. Porovnání nezaměstnanosti v Prostějově s minulým obdobím

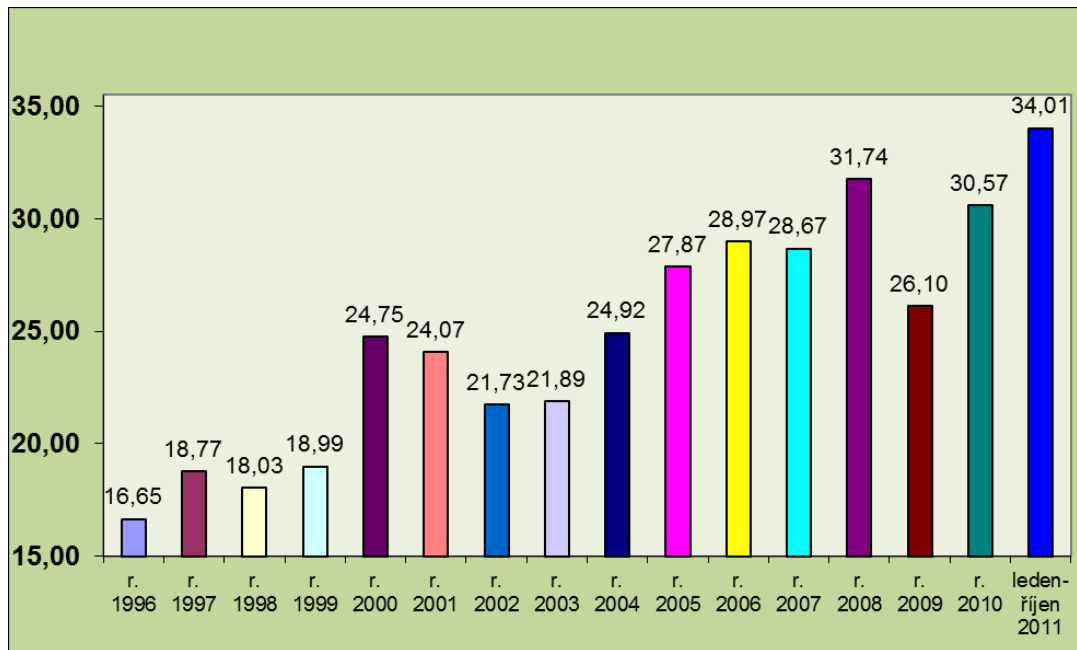
[vlastní zpracování, 27]

	30. 9. 2009	30. 9. 2010	31. 12. 2011
Míra nezaměstnanosti v %	8,5	9,5	9,8
Počet uchazečů o zaměstnání	5 097	5 719	5 844

Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR je v současnosti 8,6 %. Oproti minulému roku došlo k nepatrnému navýšení. 30. 9. 2010 byla nezaměstnanost na 8,5 %. Z výše uvedených tabulek vyplývá, že situace v Olomouckém kraji není optimální. Nejhorší situace v ČR je v Jeseníku, kde míra nezaměstnanosti dosahuje 16,8 %. Naopak nejlepší situace v ČR má okres Praha - východ má nezaměstnanost na 3,3 %. Praha – západ má 3,9 % a Praha má také 3,9 %. Velkým problémem je, že dochází ke zvyšování nezaměstnanosti. Nezaměstnanost v září 2009 byla v Prostějově na 8,5%, na konci roku 2011 se nezaměstnanost vyšplhala až na 9,8%. [27]

Vývoj cen energií

Elektrická energie by měla v roce 2012 opět podražít o 3,6 – 6 % pro domácnosti a pro podniky o 6 – 9 %. Cena zemního plynu by se měla zvýšit o 5 – 7 %. Důvodem zdražení zemního plynu je především přerušení dodávek ropy z Libye v důsledku politické krize. Zemní plyn podraží i v Německu a západní Evropě kvůli odstavení jaderných elektráren v Německu. Nejvýraznější zdražení nastalo u nafty a naturelu 95. Ceny oproti roku 2010 se zvýšily až o 5 Kč za 1 litr. Nafta, která ještě v roce 2010 byla levnější než natural 95, je už několik měsíců dražší. V níže uvedené tabulce je vidět jak cena nafty během patnácti let vzrostla až o 100% vůči úvodnímu roku v tabulce. Hlavní příčinou zdražení nafty a naturalu 95 je oslabení koruny. I zde měla také velký vliv na zdražení nafty a naturalu 95 politická krize v Libyi. V současnosti koruna na měnovém trhu posiluje, a dá se očekávat snížení ceny o pár haléřů. [19]



Obr. 6. Vývoj cen motorové nafty od roku 1996 - 2011. [19]

Tab. 7. Vývoj cen nafty a naturalu 95. [15], [19]

Datum	Natural 95	Nafta
6. 10. 2010	31.13 Kč	30.28 Kč
16. 10. 2010	31.28 Kč	30.46 Kč
20. 11. 2011	34.90 Kč	35.57 Kč
31. 12. 2011	34.69 Kč	35.49 Kč
01. 02. 2012	36.07 Kč	36.65 Kč

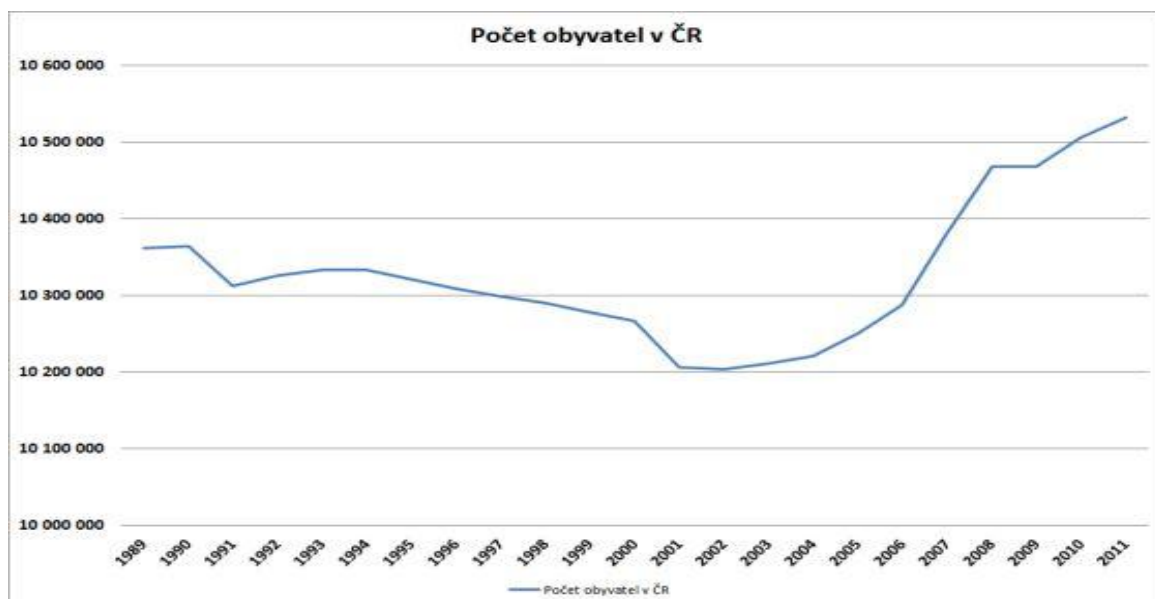


Obr. 7. Vývoj cen PHM od 2. 1 – 8. 1. 2012. [15]

5.2.3 Sociálně kulturní faktory

Demografický vývoj populace

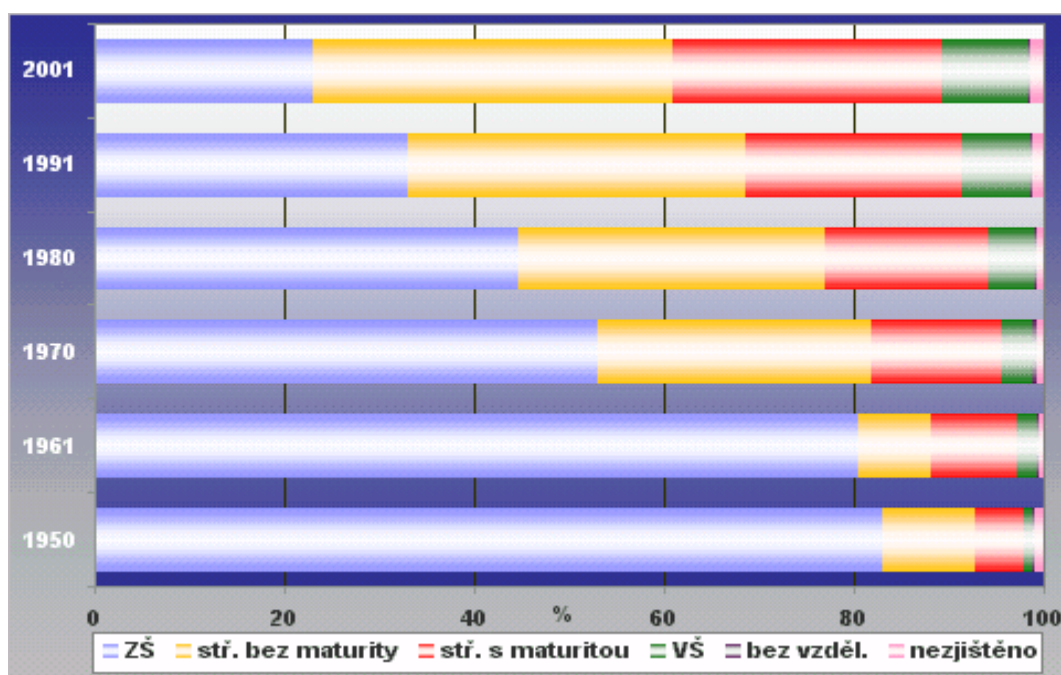
V roce 2011 u nás podle oficiálních údajů žilo 10 532 770 obyvatel. Počet obyvatel v ČR se oproti loňskému roku zvýšil o 25 907. Hlavní příčinou nárůstu počtu obyvatel v roce 2011 byl vyšší počet narozených dětí, než byl počet úmrtí. Druhou významnou příčinou nárůstu počtu obyvatel byla migrace.



Obr. 8. Struktura počtu obyvatel od roku 1989 – 2011 [20]

Úroveň vzdělávání

Nároky na vzdělání jsou čím dál vyšší. Dnešním naprostým minimem je úspěšně absolvovaná maturitní zkouška. Z grafu statistiky z roku 2001 lze vyčíst, že úroveň dosaženého středního vzdělání byla vyšší než s maturitou. Hlavním důsledkem nutnosti vyššího vzdělání jsou stále se zvyšující požadavky na zaměstnance. Další změnou oproti minulosti je, že na zaměstnance je kladen nárok celoživotního vzdělávání, rozvoj a osobní růst. Problém současnosti tkví v hledání zaměstnanců, kteří jsou ochotni pracovat a mají dostatečné praktické zkušenosti z praxe, ale už zapomínají na fakt, že když jim tu praxi nedají možnost absolvovat, tak se dostávají do tzv. začarovaného kruhu.



Obr. 9. Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatel v letech 1950 - 2001 [28]

5.2.4 Technologické faktory

Nové mechanizační prostředky

V zemědělství se vyskytuje velké množství nových a výkonnějších strojů než těch, které družstvo v současnosti vlastní. Nákup těchto strojů je finančně náročný. Družstvo si z tohoto důvodu nemůže dovolit jednorázový nákup více strojů, a tak dochází k postupné modernizaci. Podnik se v roce 2012 chystá koupit další nové stroje, např. rozmetadlo hnojiv, postřikovač, traktor a traktorový přívěs. Nové stroje zvyšují rychlost provádění úkolů.

Výdaje na výzkum

Družstvo nevyvíjí žádné činnosti v oblasti vývoje a výzkumu. V budoucnu by nemělo dojít ke změně.

Rychlost zastarávání

Stroje postupem času zastarávají. Nepříznivé podmínky na poli rychlost zastarávání ještě urychlují. Tím se zvyšují také náklady na různé opravy. Na družstvu stojí velké množství zastaralých strojů. Některé už jsou nepoužitelné, ale některé by se daly aspoň použít na náhradní díly. Opotřebení majetku se v účetnictví zapisuje pomocí odpisů. Příkladem může být nákup traktoru John Deere 6030 Premium, který byl pořízen za 3 500 000 Kč. Odepisován bude 5 let. Jeho minimální spotřeba je plánovaná na 10 let. Optimální doba jeho využití se, ale většinou pohybuje kolem 20 let. V případě poruchy na nějakém stroji jsou opravy většinou velmi nákladné.

5.2.5 Tabulka PEST analýzy

Tab. 8. Pest analýza ZD Klenovice na Hané [vlastní zpracování]

Politicko - legislativní	Váha	Známka	Celkem
Daňová politika	0,07	3	0,21
Ochrana životního prostředí	0,08	2	0,16
Politická stabilita	0,06	3	0,18
Antimonopolní zákony	0,06	3	0,18
Ekonomické	Váha	Známka	Celkem
Meziroční změna HDP	0,06	3	0,18
Míra nezaměstnanosti	0,07	2	0,14
Meziroční inflace	0,10	3	0,30
Průměrná hrubá mzda	0,09	4	0,36
Vývoj cen energií	0,11	5	0,55
Sociálně-kulturní	Váha	Známka	Celkem
Demografický vývoj populace	0,05	2	0,10
Úroveň vzdělávání	0,07	3	0,21
Technologické	Váha	Známka	Celkem
Nové mechanizační prostředky	0,10	3	0,30
Výdaje na výzkum	0,00	1	0
Rychlost zastarávání	0,08	3	0,24
Celkem	1,00		3,11

V PEST analýze zaměřené na ZD Klenovice na Hané byla přidělena každému kritériu hodnota váhy dle subjektivního pocitu ve prospěch družstva. Součet vah byl roven číslu 1. Potom byla každému kritériu přidělena hodnota v rozmezí 1 – 5, kdy hodnota čísla jedna znamenala malou významnost a naopak číslo pět znázorňovalo významnost velkou.

Po vynásobení vah se známkami byla průměrná známka v PEST analýze 3,11. Provedená analýza vnějšího prostředí nám značí, že okolí výrazně ovlivňuje ZD Klenovice na Hané. Hodnota 3,11 už nepatří do hranice příznivých hodnot, následky se projevují v tom, že okolí výrazně ovlivňuje podnik z hlediska jednotlivých faktorů. Nejvýznamnějšími faktory jsou ceny energií a míra inflace, jež se odráží v indexu spotřebitelských cen.

5.3 Finanční strategické ukazatele

Tab. 9. Tržby, EAT, EBT, EBIT a EBITDA od roku 2000 - 2010 [vlastní zpracování]

Rok	Tržby	Čistý zisk (EAT)	Zisk před zdaněním (EBT)	Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)
2000	104664	15620	15620	18442	29004
2001	116360	8991	11609	15380	27405
2002	129282	7317	8612	11783	26678
2003	133567	8057	9560	11958	29676
2004	146477	20133	26004	28945	46251
2005	130650	3700	1717	3882	21767
2006	128900	7569	4564	6377	24940
2007	137644	9418	11803	14714	31753
2008	148321	30502	33420	35813	35813
2009	112775	17006	18555	19086	19086
2010	118574	5634	6735	7371	23315



Obr. 10. Vývoj tržeb, EAT a EBITDA od roku 2000 – 2010 [vlastní zpracování]

Na obrázku č. 10 je znázorněn graf, na kterém je vidět jakým tempem se pohybovaly tržby, čistý zisk a zisk před úroky, zdaněním a odpisy během roku 2000 až 2010. V tabulce č. 9 jsou navíc uvedeny hodnoty zisku před zdaněním a úroky. Družstvo během roku 2000 – 2010 dosáhlo pokaždé zisku. Nejvyšších tržeb a čistého zisku bylo shodně dosaženo v roce 2008. Zisk před úroky, zdaněním a odpisy byl nejvyšší v roce 2004. Po roce 2008 je vidět snížení hodnot vlivem hospodářské krize.

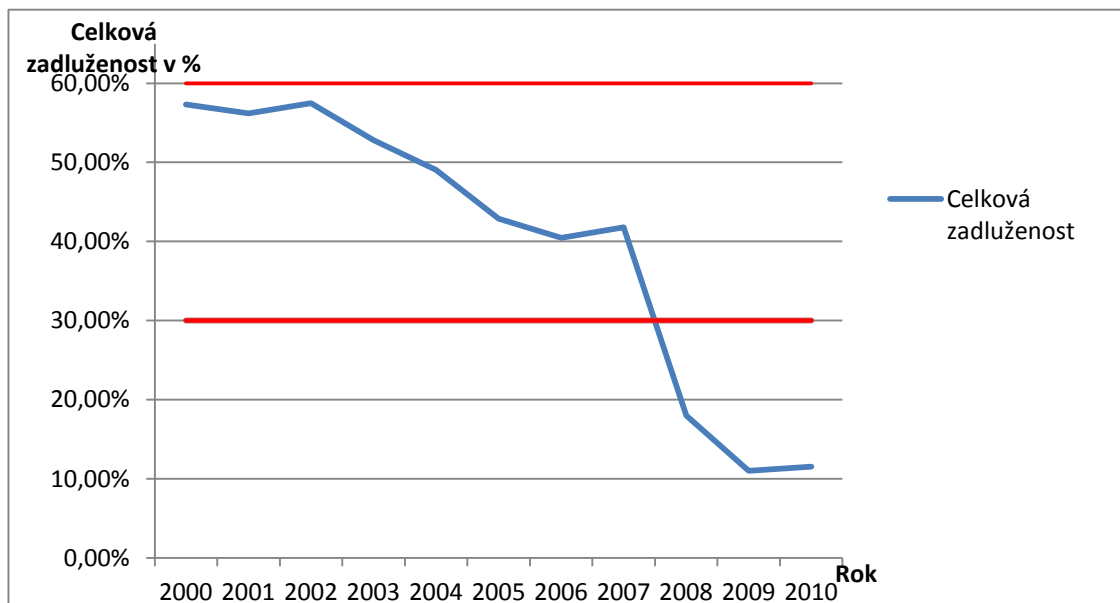
Tab. 10. ROS, ROA a ROE v letech 2000 – 2010 [vlastní zpracování]

Rok	Rentabilita tržeb (ROS)	Rentabilita aktiv (ROA)	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
2000	17,62 %	11,43 %	22,73 %
2001	13,22 %	8,58 %	11,50 %
2002	9,11 %	6,37 %	9,32 %
2003	8,95 %	6,59 %	9,40 %
2004	19,76 %	14,05 %	19,18 %
2005	2,97 %	2,06 %	3,44 %
2006	4,95 %	3,27 %	6,52 %
2007	10,69 %	6,90 %	7,58 %
2008	24,00 %	16,00 %	16,75 %
2009	17,00 %	8,00 %	7,91 %
2010	5,68 %	3,03 %	2,62 %

Rentabilita je ukazatelem výnosnosti. Při výpočtu rentability tržeb (ROS) zjišťujeme, kolik vyprodukuje 1 Kč tržeb čistého zisku. Cílem je dosahovat co nejvyšších hodnot. Kladné hodnoty značí, že družstvo bylo ve všech letech ziskové. Nejvyšších hodnot u rentability tržeb ZD Klenovice na Hané dosáhlo v letech 2008, kdy marže dosáhla hodnoty 24 %. Výsledkem rentability aktiv je produkce zisku s využitím majetku podniku. Majetek není závislý na tom, jestli byl čerpán z cizích nebo vlastních zdrojů. Nejvyšší hodnoty 16 % družstvo dosáhlo v roce 2008. Rentabilita vlastního kapitálu značí výnosnost vlastních zdrojů. Nejvyšší hodnoty 22,73 % bylo dosaženo v roce 2000. Tempo růstu rentability se nedá odhadnout, protože návaznost mezi roky není logická. Cílem je dosahování co nejvyšších hodnot.

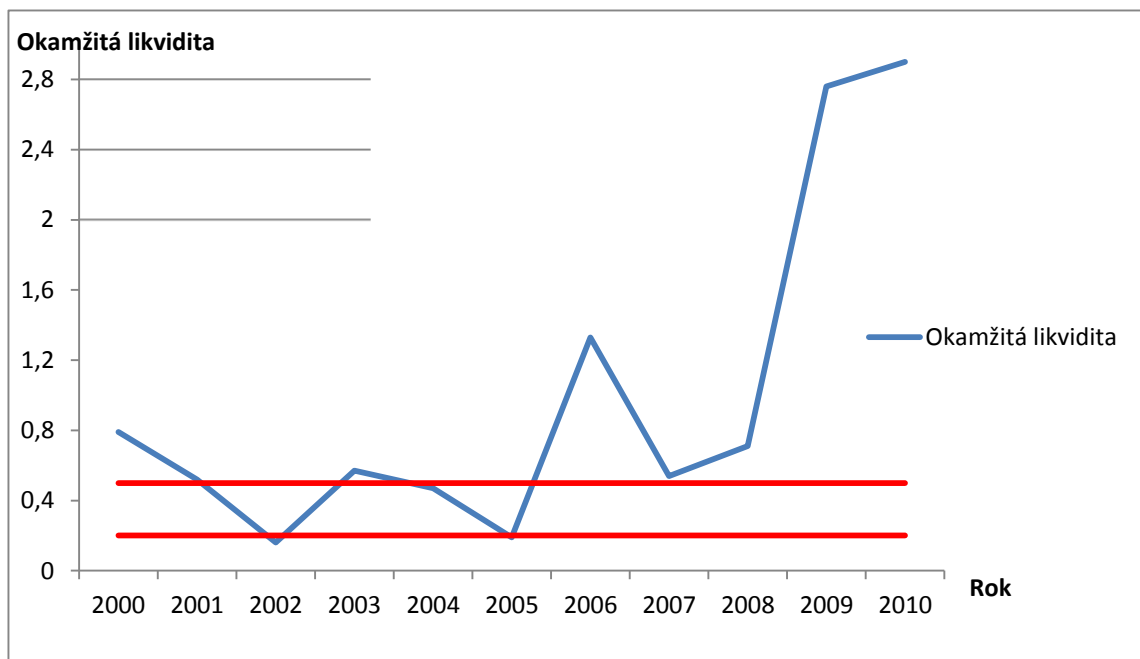
Tab. 11. Celková zadluženost, míra zadluženosti, běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita v letech 2000 – 2010 [vlastní zpracování]

Rok	Celková zadluženost	Míra zadluženosti	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
Doporučená hodnota	30 % - 60 %	Min. 1	1,5 – 2,5	Min. 1 Optim. 1,5	Min. 0,2 Optim. 0,5
2000	57,34 %	1,35	5,09	2,60	0,79
2001	56,18 %	1,29	6,08	1,90	0,52
2002	57,47 %	1,36	4,34	1,61	0,16
2003	52,79 %	1,12	14,14	0,2	0,57
2004	49,05 %	0,96	6,20	0,24	0,47
2005	42,88 %	0,75	6,46	2,85	0,19
2006	40,45 %	0,68	9,56	4,40	1,33
2007	41,80 %	0,72	5,04	3,07	0,54
2008	18,00 %	0,22	14,48	6,43	0,71
2009	11,00 %	0,12	10,13	7,89	2,76
2010	11,53 %	0,13	7,35	5,29	2,90



Obr. 11. Vývoj celkové zadluženosti od roku 2000 – 2010 [vlastní zpracování]

Celková zadluženost ukazuje z kolika % je majetek kryt z cizích zdrojů. Zadluženost může být do určité míry pro podnik prospěšná. Zmiňovanou hranicí jsou červeně zvýrazněné osy 30 % a 60 %. Opět zlomový rokem pro ZD Klenovice byl rok 2008, kdy zadluženost klesá pod hranici 30 %. Míra zadluženosti by měla být vyšší než 1, což družstvo splňovalo do roku 2005. Potom míra zadluženosti začala klesat až k hodnotě 0,12.



Obr. 12. Vývoj okamžité likvidity od roku 2000 – 2010 [vlastní zpracování]

Likvidita vyjadřuje schopnost družstva hradit své závazky. Ukazatel likvidity znázorňuje poměr mezi tím, čím je možno platit a mezi tím, co je nutné platit. Na obrázku č. 12 je znázorněn graf okamžité likvidity ZD Klenovice na Hané, která značí kolik je družstvo schopno zaplatit % okamžitých závazků. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu od 0,2 – 0,5. ZD Klenovice na Hané se od roku 2000 až do roku 2005 pohybovalo v pásmu doporučených hodnot. Od roku 2007 docházelo k postupnému nárůstu hodnot. Hodnota 2,9 v roce 2010 značí, že ZD Klenovice na Hané je schopno zaplatit 290 % svých okamžitých závazků. U běžné i pohotové likvidity bylo také dosaženo většinou hodnot, které byly vyšší než hodnoty doporučené. Vysoké hodnoty jsou výhodné z hlediska možného získání nových finančních prostředků od věřitelů, jelikož vysoké hodnoty likvidity jsou zárukou z hlediska návratnosti investic. Vysoké hodnoty likvidity mají následky v rentabilitě podniku. Družstvo místo toho, aby investovalo tak drží velké množství zásob, což snižuje jeho zisky. Hlavním důsledkem vysoké likvidity je, že družstvo váže velké množství finančních prostředků v oběžných aktivech především v zásobách.

5.4 Portfoliová matice BCG

Rostlinná výroba – jedná se o prodej rostlinných produktů, patří sem: (ceny těchto produktů nejsou v průběhu roku měněny):

Tab. 12. Rostlinné produkty ZD Klenovice [vlastní zpracování]

Produkt	Cena (Kč/q)	Produkt	Cena (Kč/q)
Pšenice	220	Sója	700
Ječmen	220	Sláma mak.	350
Kukuřice zrno	240	Sláma krmná	25
Řepka	555	Sláma steliv.	20
Cukrovka	70	Siláž	70
Hrách	300	Senáž	117
Mák	1800	Seno	110
Bob	360	Hnůj	15
Hořčice	550	Močůvka	3

Živočišná výroba – jedná se o prodej živočišných produktů, patří sem:

- Zvířata základního stáda, jejich ceny také nejsou v průběhu roku měněny.

Tab. 13. Základní stádo [vlastní zpracování]

Produkt	Cena
Dojnice	29130 Kč/ks
Prasnice	6500 Kč/ks
Býk plemenný	27523 Kč/ks
Mléko	7,50 Kč /l

- Příchovky a přírůstky zvířat, jejich ceny jsou na úrovni operativních kalkulací vlastních nákladů.

Tab. 14. Příchovky a přírůstky [vlastní zpracování]

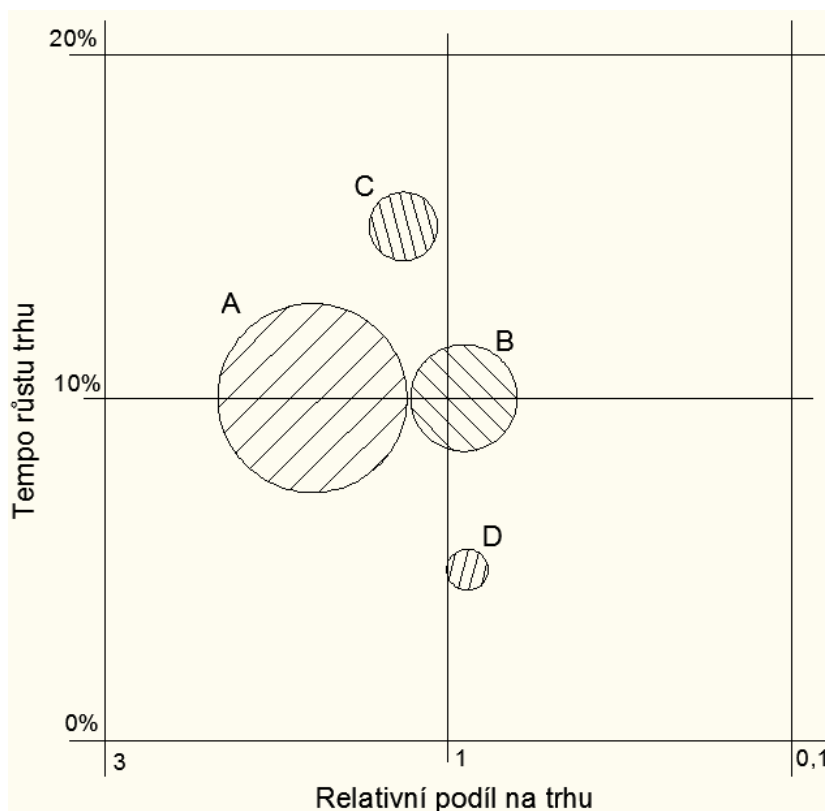
Produkt	Cena (Kč /kg)
Telata příchovky	95
Telata přírůstek	44
Telata do 1/2 roku	44
Telata býci žír	40
Telata jalovice	45
Selata příchovky	90
Selata přírůstek	90
Selata předvýkrm	32
Selata žír	24

Práce zemními stroji – jsou to služby poskytované odběratelům. Např. převoz materiálu, orání, sázení sečení pole a mnoho dalších

Prodej DM – družstvo prodává dlouhodobý majetek. Prodává pozemky nebo stroje.

Tab. 15. Tabulka k BCG matici [vlastní zpracování]

Druh činnosti	Označení činnosti	Naše Tržby	Tržby konkurence	Relativní tržní podíl	Tempo růstu trhu
Rostlinná výroba	A	64,4 mil.	36 mil.	1,79	střední
Živočišná výroba	B	36,6 mil.	38,4 mil.	0,96	střední
Práce zemními stroji	C	11,8 mil.	9,3 mil.	1,26	vysoké
Prodej DM	D	4,4 mil.	4,8 mil.	0,95	nízké



Obr. 13. Graf BCG matice [vlastní zpracování]

Práce zemními stroji je v BCG matici umístěna ve hvězdách. Podíl na tržbách sice není příliš vysoký, ale tempo růstu značí, že by se mělo do tohoto odvětví více investovat. Naopak prodej dlouhodobého majetku má nejmenší podíl. Prodej dlouhodobého majetku patří do odvětví doplňkového. Živočišná a rostlinná výroba mají nejvýznamnější podíly na celkových tržbách družstva. Minimálně by ZD Klenovice mělo udržet současné tržby do dalších let a snažit se ještě více investovat.

5.5 Benchmarking

Zemědělské družstvo Dub nad Moravou

- Cena – ZD Dub nad Moravou nabízí produkty ve srovnatelných cenách jako ZD Klenovice na Hané.
- Kvalita – kvalita výrobků tohoto družstva je nižší, jelikož používají starší technologie.
- Vypěstované množství – jejich množství je větší, protože mají více pozemků.
- Sortiment – družstvo má srovnatelný sortiment jako Klenovice na Hané.
- Doba působení na trhu – působí na trhu stejně dlouhou dobu jako naše družstvo.

Hospodářské družstvo Určice

- Cena – Hospodářské družstvo Určice má nižší ceny než ZD Klenovice na Hané, dokážou pracovat s nižšími náklady a podle toho se odvíjí jejich nižší cena.
- Kvalita – kvalita výrobků tohoto družstva je na stejné úrovni.
- Vypěstované množství – jejich množství je nižší, jelikož mají menší množství pozemků a neměli takovou úrodu jako ZD Klenovice na Hané.
- Sortiment – družstvo má téměř srovnatelný sortiment jako ZD Klenovice na Hané.
- Doba působení na trhu – na trhu působí o pár let kratší dobu.

Agrodružstvo Tištín

- Cena – Agrodružstvo Tištín má výrazně vyšší ceny, protože se soustřeďuje jen na pěstování rostlinných produktů.
- Kvalita – Vyšší důraz dávají na rostlinné produkty, a proto ji mají více kvalitní.
- Vypěstované množství – jejich množství je výrazně nižší, ovlivněné menším počtem pozemků.
- Sortiment – Z důvodu specializace na rostlinné produkty je jejich sortiment nižší, protože ostatním produktům se nevěnují.
- Doba působení na trhu – Agrodružstvo je mnohem mladší než ZD Klenovice na Hané a nemá takové zkušenosti.

Tab. 16. Tabulka benchmarkingu ZD Klenovice a konkurentů [vlastní zpracování]

Hodnotící kritérium	Váha	ZD Klenovice na Hané	Zemědělské družstvo Dub nad Moravou	Hospodářské družstvo Určice	Agrodružstvo Tištín
Cena	0,42	7	7	6	4
Kvalita	0,25	5	4	5	7
Vypěstované množství	0,15	7	8	5	3
Šířka sortimentu	0,14	8	8	7	4
Doba působení na trhu	0,04	8	8	7	4
Celkem	1,00	6,68	6,58	5,78	4,60

ZD Klenovice na Hané je srovnáváno se čtyřmi konkurenty. Hodnotícími kritérii jsou cena, kvalita, vypěstované množství, šířka sortimentu a doba působení na trhu. Bodovací škála je v rozmezí od 1 – 10. Nejlepší hodnoty jsou hodnoceny známkou 10 a nejmenší 1. ZD Klenovice na Hané je na tom nejlépe ve srovnání s ostatními konkurenty. Produkty sice nejsou tak kvalitní jako u některých konkurentů, ale především skloubení přijatelné ceny se širokým sortimentem dostaly ZD Klenovice na první místo. Druhé nejlepší hodnoty mělo Zemědělské družstvo Dub nad Moravou, které má podobné výsledky. Rozdíl je v o něco horší kvalitě produktů. Třetí příčku v pořadí celkových hodnot už s větší ztrátou mělo Hospodářské družstvo Určice. Určice zaostávají téměř ve všem, jenom kvalita je na stejné úrovni. Nejmenších hodnot dosáhlo Agrodružstvo Tištín. Agrodružstvo Tištín je vůči ostatním třem firmám ztelně nejmenší. Zaměřeno je jen na pěstování rostlinných produktů. Díky tomu mají užší sortiment a jejich cena je také vyšší, jelikož pěstují jen rostliny, tak jejich kvalita je na nejlepší úrovni ze všech. V současných podmínkách ČR kvalita nestačí, produkt musí být také za solidní cenu.

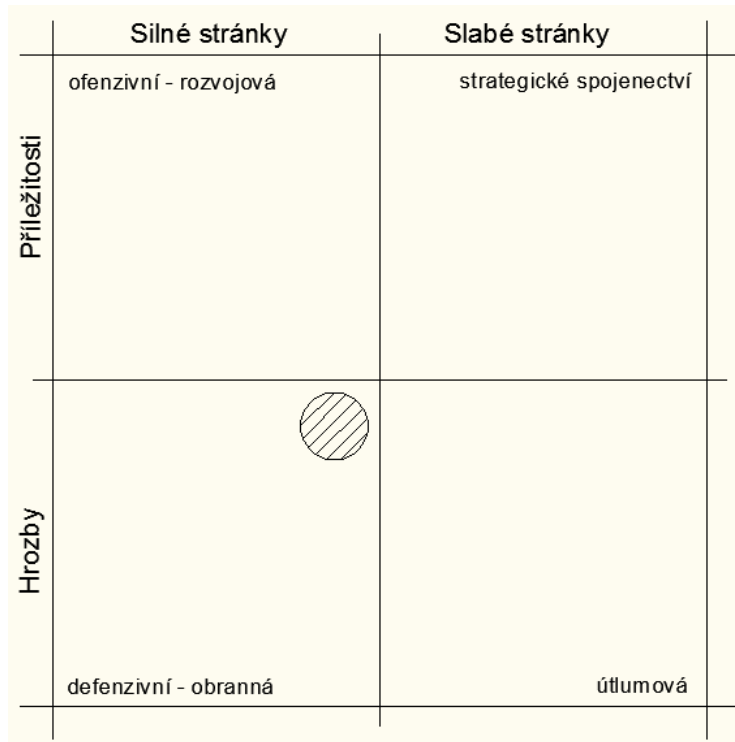
5.6 SWOT analýza

Tab. 17. Silné a slabé stránky ZD Klenovice [vlastní zpracování]

Silné stránky	Známka	Slabé stránky	Známka
Kvalita výrobků	3	Vývoj a výzkum	3
Nové technologie	3	Vysoké náklady	4
Zkušenosti zaměstnanci	2	Úzký sortiment	2
Používání přírodních hnojiv	4	Velké množství nefunkčních strojů	2
Umístění podniku	2	Slabé odvětví	3
Kapitálově silná firma	4	Úzký segment zákazníků	3
Celkem	18	Celkem	17

Tab. 18. Příležitosti a hrozby ZD Klenovice [vlastní zpracování]

Příležitosti	Známka	Hrozby	Známka
Rozšíření pozemku	2	Zastarávání strojů	3
Nové trendy ve výživě obyvatelstva	3	Konkurence na trhu	3
Materiál ze zastaralých technologií	4	Příchod konkurence na trh s novým řešením	2
Oslovení nových zákazníků	2	Neúroda	4
Větší dotace od státu	3	Ztráta odběratelů	3
Celkem	14	Celkem	15



Obr. 14. Graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]

Ve SWOT analýze ZD Klenovice na Hané byla hodnotící škála v rozmezí 1 – 5. Nejvyšší důležitost byla ohodnocena známkou 5 a nejmenší známkou 1. Celkový rozdíl mezi silnými a slabými stránkami vyšel +1 a celkový rozdíl mezi příležitostmi a hrozbami byl -1. Z vypočítaných hodnot zjistíme, že ZD Klenovice na Hané se nachází v kvadrantu strategie ST zvaném strategie defenzivní - obranná. Družstvo by se mělo snažit využít svých silných stránek a snažit se co nejvíce čelit hrozbám. ZD Klenovice na Hané se nachází ve slabém odvětví, ale je dostatečně silná firma, která se snaží čelit potenciálním hrozbám.

6 STRATEGIE ZD KLENOVICE NA HANÉ

6.1 Současná strategie

Současnou strategií družstva je strategie stabilizace. Vliv na ZD Klenovice na Hané má ještě doznívání hospodářské krize. Proto se družstvo bude snažit obchodovat na stejném trhu se stejnými výrobky. Předpokládá se, že dosáhne stejného zisku jako minulý rok a bude pracovat na stejných plochách. Neplánuje se ani žádný větší nárůst v živočišné výrobě. Všechny analýzy jako Porterův model, PEST analýza, Portfoliová matice BCG a Benchmarking a na závěr SWOT analýza ukázaly, že patří ZD Klenovice na Hané mezi jedno z nejlepších v okrese, přestože družstvo podniká v odvětví, kterému se u nás tolik nedaří. Hodnoty ve všech analýzách byly buď velmi dobré, nejhůře průměrné. Velkým problémem zemědělství v ČR je zahraniční konkurence. Evropská unie poskytuje členským státům dotace. Zemědělské podniky z ČR mají nárok na dotaci, ale na nižší částku než například zemědělské podniky z Francie, Nizozemska a Španělska. Například Nizozemský zemědělec má nárok na třikrát vyšší částku na 1 ha. Tento systém rozdělování dotací výrazně zvýhodňuje vyspělé země Evropské unie. To je hlavní příčina, proč zemědělství patří v ČR mezi slabší odvětví. ZD Klenovice na Hané zakládá svůj úspěch na dostatečně širokém portfoliu. Pokud v některém roce je neúroda v rostlinné výrobě v důsledku nepříznivého počasí, má družstvo dostatečně široké portfolio, aby dokázalo co nejvíce minimalizovat ztráty.

6.2 Návrh strategie

Strategie stabilizace by se měla změnit ve strategii růstovou. Družstvo by se mělo snažit zaujmout nové segmenty zákazníků a snažit se oživit portfolio. Zajímavým návrhem by určitě bylo, zkusit se zaměřit na občany z města a nabízet jim služby, které souvisí se seznámením venkovského života. Dalším návrhem by bylo uspořádat výstavu zemědělských strojů a možnost projížďky v zemědělských strojích. Jednou z dalších možností, která by určitě oslovila velké množství lidí, by bylo možnost zúčastnění se zabíjačky. Na to by navazoval prodej s různými pochoutkami, které při zabíjačce vznikají. Důkladné naplánování oživení portfolia a zvolení vhodné propagace by vedlo k úspěšné odezvě od nových potenciálních zákazníků.

ZÁVĚR

Obsahem bakalářské práce byla analýza ekonomické výkonnosti ZD Klenovice na Hané během roku 2000 až 2010. Hlavním cílem práce bylo provedení analýz jako Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza, BCG matice, benchmarkingu a finanční analýzy, které měly za úkol zhodnotit ekonomickou výkonnost zemědělského družstva a navrhnout opatření pro zvýšení efektivnosti.

V závěru praktické části byla zhodnocena současná strategie a byla navržena možná opatření pro oživení portfolia a přilákání nových potenciálních zákazníků. Je možné se zaměřit na některá z těchto doporučení, výběr bude záležet na tom, kde bude zemědělské družstvo spatřovat největší perspektivu úspěchu.

Na základě zjištění získaných z prováděných analýz je zřejmé, že v porovnání s konkurencí na tom není ZD Klenovice na Hané vůbec špatně. Navíc výsledků bylo dosaženo v zemědělství, což je nepříliš atraktivní odvětví v ČR, zejména z důvodu nemožnosti ovlivnit klimatické podmínky, na kterých je družstvo přímo závislé. Družstvo se musí snažit využívat svých silných stránek a snažit se co nejlépe čelit hrozbám. Největší hrozbou zemědělství je nepříznivé počasí. V prováděných analýzách nastaly problémy především ve finanční analýze, přestože družstvo bylo během všech 10 let ziskové. Z pohledu zadluženosti družstva dochází postupně během 10 let ke snižování využívání cizích zdrojů. Zvýšení zadluženosti by do určité míry bylo pro ZD Klenovice na Hané prospěšné. Došlo by ke zvýšení cash flow, což by mohlo být výhodné k investování. Následkem dalších investic je možno dosáhnout vyššího zisku nebo zvýšení konkurenceschopnosti. Družstvo dále váže velké množství finančních prostředků v oběžných aktivech především v zásobách, což snižuje její možnost dosáhnout vyšších zisků. Zásoby jdou však snížit pouze do určité míry, protože v odvětví jako je zemědělství, se zásoby vyskytují převážně ve velké míře. Úplné odstranění zásob, a tím i možnost přejít na technologii Just in time, je z hlediska nákladů ne-reálná, protože náklady na skladování jsou výrazně nižší, než náklady na opětovné pořízení vyprodukovaných plodin.

Dále by se v rámci daného tématu bylo možné zabývat například aplikováním individuálních ukazatelů, jako nástrojů, k sestavení jejich soustavy. Příkladem může být trendová analýza, což je elementární metoda, jež na základě dosažených skutečností predikuje vývoj pomocí analýzy časových řad. Analýza by mohla mít významnou úlohu při rozhodování ZD Klenovice na Hané.

Teoretická část přinesla přínos v podobě objasnění, pochopení a rozšíření znalostí související se základními pojmy strategické analýzy a byla základem pro realizaci prováděných analýz. Praktická část přinesla studentovi osvojení daných technik a prohloubila praktické zkušenosti. V praktické části se podařilo dosáhnout hlavního cíle bakalářské práce. Přínosem pro ZD Klenovice na Hané bude možnost posoudit výsledky v porovnání s konkurencí. Byla navržena možná opatření pro zvýšení efektivnosti zemědělského družstva.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8 (Váz.).
- [4] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3 (BROŽ.).
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 (Váz.).
- [8] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6 (Váz.).
- [9] SOUKALOVÁ, Radomila. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci: Benchmarking - the information resource about competition*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 49 s. ISBN 80-731-8247-5.
- [10] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3 (Váz.).
- [11] ŠÍROKÝ, Jan. *Benchmarking ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [12] TOMEK, Gustav. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

Internetové zdroje:

- [13] Analýza a syntéza. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/analyza.htm>
- [14] Ceny benzínu stagnují. Minulý týden nepatrně klesly. *Tn.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/zpravy/ekonomika/ceny-benzinu-stagnuji-minuly-tyden-nepatrne-klesly.html>
- [15] Ceny paliv a energií. *TZB - info* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energi>
- [16] Indukce a dedukce. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/indukce.htm>
- [17] Marketingové procedury a nástroje. *Halek.info* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5print.php?projection&l=03%29>
- [18] Managementmania. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://managementmania.com/>
- [19] Oživení cen rostlinných výrobků se značně zmírňuje. *Zemědělský svaz ČR* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.zscr.cz/o-nas/analyzy-statistiky/oziveni-cen-rostlinnych-vyrobku-se-znacne-zmirnuje-a2111024>
- [20] Počet obyvatel v ČR 2011. *Algin.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://algin.cz/2011/04/pocet-obyvatel-v-cr-2011/>
- [21] Statistické výkazy a ediční plány. *Eagri zemědělství* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/statistika/statisticke-vykazy-a-edicni-plany>
- [22] Strategická analýza. *Koučink firem* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategicka-analyza.html>
- [23] SWOT analýza. *Stavební technologie* [online]. 17. 04. 2002 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002041701>
- [24] SWOT analýza. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>
- [25] SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

- [26] Vaše encyklopedie: sběr dat. *CoJeCo* [online]. 14. 3. 2000 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: www.cojeco.cz
- [27] Výkazy a rozborů zaměstnanosti v České republice. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>
- [28] Vzdělání. *Demografie* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_vzdelani
- [29] ZD Klenovice na Hané, družstvo. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://klenovice.webnode.cz/>
- [30] Zemědělství. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-zem>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EAT	Čistý zisk
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Příklad postupu při strategické analýze. [vlastní zpracování]	13
Obr. 2. SWOT analýza a strategie. [25]	17
Obr. 3. Kvadranty BCG matice. [17]	18
Obr. 4. Mapa Olomouckého kraje. [29]	28
Obr. 5. Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců od roku 2003 - 2011 [30]	37
Obr. 6. Vývoj cen motorové nafty od roku 1996 - 2011 [19]	39
Obr. 7. Vývoj cen PHM od 2. 1 – 8. 1. 2012. [15]	40
Obr. 8. Struktura počtu obyvatel od roku 1989 – 2011 [20]	40
Obr. 9. Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatel v letech 1950 - 2001 [28]	41
Obr. 10. Vývoj tržeb, EAT a EBITDA od roku 2000 – 2010 [vlastní zpracování]	45
Obr. 11. Vývoj celkové zadluženosti od roku 2000 – 2010 [vlastní zpracování]	48
Obr. 12. Vývoj okamžité likvidity od roku 2000 – 2010 [vlastní zpracování]	48
Obr. 13. Graf BCG matice [vlastní zpracování]	51
Obr. 14. Graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]	55

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Členové představenstva ZD Klenovice [vlastní zpracování]	29
Tab. 2. Členové kontrolní komise ZD Klenovice [vlastní zpracování]	29
Tab. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil [vlastní zpracování]	34
Tab. 4. Makroekonomické ukazatele ČR [vlastní zpracování, 30]	36
Tab. 5. Situaci na trhu práce v Olomouckém kraji k 31. Prosinci 2011 [vlastní zpracování, 27]	37
Tab. 6. Porovnání nezaměstnanosti v Prostějově s minulým obdobím [vlastní zpracování, 27]	38
Tab. 7. Vývoj cen nafty a naturalu 95. [15], [19]	39
Tab. 8. Pest analýza ZD Klenovice na Hané [vlastní zpracování]	43
Tab. 9. Tržby, EAT, EBT, EBIT a EBITDA od roku 2000 - 2010 [vlastní zpracování] ...	44
Tab. 10. ROS, ROA a ROE v letech 2000 – 2010 [vlastní zpracování]	46
Tab. 11. Celková zadluženost, míra zadluženosti, běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita v letech 2000 – 2010 [vlastní zpracování]	47
Tab. 12. Rostlinné produkty ZD Klenovice [vlastní zpracování]	49
Tab. 13. Základní stádo [vlastní zpracování]	50
Tab. 14. Příchovky a přírůstky [vlastní zpracování]	50
Tab. 15. Tabulka k BCG matici [vlastní zpracování]	51
Tab. 16. Tabulka benchmarkingu ZD Klenovice a konkurentů [vlastní zpracování]	53
Tab. 17. Silné a slabé stránky ZD Klenovice [vlastní zpracování]	54
Tab. 18. Příležitosti a hrozby ZD Klenovice [vlastní zpracování]	54

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Rozvaha 2009 - aktiva I.	66
PŘÍLOHA P II: Rozvaha 2009 - aktiva II.	67
PŘÍLOHA P III: Rozvaha 2009 - aktiva I.	68
PŘÍLOHA P IV: Rozvaha 2009 aktiva II.	69
PŘÍLOHA P V: Výkaz zisku a ztráty 2009 - I.	70
PŘÍLOHA P VI: Výkaz zisku a ztráty 2009 - II.	71

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2009 - AKTIVA I.

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12. 2009
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný náz.úč.jednotky

ZD Klenovice na Hané, družstvo

Rok	Měsíc	IČ							
2009	12	4	9	4	5	3	0	5	0

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

79823 Klenovice na Hané

přinej. A K T I V A		číslo řádku	Běžné období Brutto	účetní období Korekce	Netto	Min.úč.obd. Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	424445	-183827	240618	220867
1.	Pohledávky za upsané vlastní kapitál	2	0	0	0	0
2.	Dlouhodobý majetek	3	303562	-183760	119802	104863
3.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
3.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	303381	-183760	119621	104681
3.II.1.	Pozemky	14	13151	0	13151	6012
3.II.2.	Stavby	15	108034	-36363	71671	64357
3.II.3.	Samostatné movité věci a soubory mov.věcí	16	166301	-140122	26179	22118
3.II.4.	Pěstítecké celky trvalých porostů	17	361	-361	0	0
3.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	13334	-6914	6621	9944
3.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
3.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	2250
3.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhod. hmot. maj.	21	0	0	0	0
3.II.9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	0	0	0	0
3.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	181	0	181	182
3.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	181	0	181	181
3.III.2.	Podíly v účetních jedn. pod podst.vlivem	25	0	0	0	0
3.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	1
3.III.4.	Půjčky a úvěry-ovl.a říz.os.,podst.vliv	27	0	0	0	0
3.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
3.III.6.	Popřizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
3.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouh.finan.majetek	30	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2009 - AKTIVA II.

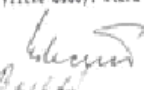

označ. A K T I V A		číslo řádku	Běžné období	Min.úč.obd.		
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	31	120652	-67	120585	115810
C.I.	Zásoby	32	56595	0	56595	64412
C.I.	1. Materiál	33	4385	0	4385	3389
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	12207	0	12207	18891
	3. Výrobky	35	27360	0	27360	29168
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	12644	0	12644	12968
	5. Zboží	37	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	-67	-67	-16
C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
	2. Pohledávky-ovládající a fidici osoba	41	0	0	0	0
	3. Pohledávky-podstatný vliv	42	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společ..členy druž..ia úč.sdr	43	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	46	0	-67	-67	-16
	8. Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	41646	0	41646	45709
C.III.1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	28613	0	28613	27145
	2. Pohledávky-ovládající a fidici osoba	50	0	0	0	0
	3. Pohledávky-podstatný vliv	51	0	0	0	0
	4. Pohledávky za spol..členy druž..ia úč.sdr	52	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	54	1584	0	1584	16738
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	46	0	46	41
	8. Dohadné účty aktivní	56	3818	0	3818	1712
	9. Jiné pohledávky	57	7585	0	7585	73
D.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	22412	0	22412	5705
D.IV.	1. Peníze	59	72	0	72	62
	2. účty v bankách	60	22340	0	22340	5642
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D.I.	časové rozlišení	63	231	0	231	195
D.I.	1. Náklady příštích období	64	231	0	231	195
	2. Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	66	0	0	0	0

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA 2009 - PASIVA I.

oznac.	P A S I V A	číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	67	240618	220867
A.	Vlastní kapitál	68	214984	182109
A.I.	Základní kapitál	69	51770	34490
A.I.	1. Základní kapitál	70	51770	34490
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71	0	0
	3. Změny základního kapitálu	72	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	73	1948	1948
A.II.	1. Emisní ážio	74	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	1948	1948
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a záv.	76	0	0
	4. Oceňovací rozd. z přecenění při přeměnách	77	0	0
A.III.	Rez.fondy, neděl.fond a ost.fondy ze zisku	78	144260	115160
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	8002	7992
	2. Statutární a ostatní fondy	80	136258	107168
A.IV.	Výsledek hospodaření min.let (ř. 82 + 83)	81	0	0
A.IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	82	0	0
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření (+/-)	84	17006	30502
B.	Cizí zdroje	85	25633	38767
B.I.	Rezervy	86	0	0
B.I.	1. Rezervy podle zvláštních práv, předpisů	87	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	89	0	0
	4. Ostatní rezervy	90	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	91	6336	26626
B.II.	1. Závazky z obchodních vztahů	92	0	0
	2. Závazky-ovládající a řídící osoba	93	0	0
	3. Závazky-podstatný vliv	94	0	0
	4. Závazky ke společ., členům druž., a k úč.sd	95	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0
	6. Vydané dluhopisy	97	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	99	0	0
	9. Jiné závazky	100	3791	25394
	10. Odložený daňový závazek	101	2545	1232

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2009 - PASIVA II.

znac. P A S I V A		číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
III.	Krátkodobé závazky	102	8112	8000
III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	2839	3284
	2. Závazky-ovládalci a řídicí osoba	104	0	0
	3. Závazky-podstatný vliv	105	0	0
	4. Závazky ke společ., člen. druž., a k úč. sdru	106	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	107	2425	2537
	6. Závazky ze soci. zabezp. a zdravot. pojištění	108	1396	1380
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	1332	698
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
	9. Vydané dluhopisy	111	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	112	120	100
	11. Jiné závazky	113	1	1
I.IV.	Bankovní úvěry a vopomoci	114	11186	4141
I.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	7390	4141
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	3796	0
	3. Krátkodobé finanční vopomoci	117	0	0
II.I.	Časové rozlišení	118	0	0
II.I.1.	Výdaje příštích období	119	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne: 1. března 2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
		Ing. Miroslav Koleček 	
		Jitka Buchtová 	
Právní forma účetní jednotky	Předstíratel	Poz. ZD Klanovice na Hané, družstvo 798 23 Klanovice na Hané	
družstvo	zemědělská prvovárba		

Ing. Bohumír HOLEČEK
auditor č. ov. 1177
Jihla Smky 2500, 397 01 Písek
DIČ: CZ510705152, IČ: 16964181
tel./fax: 382 216208, mob: 800 521 491



PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2009 - I.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12. 2009
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiné náz.úč.jednotky

ZB Klenovice na Hané, družstvo

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (IČÚ) se od bydliště

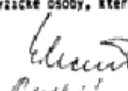

79825 Klenovice na Hané

Rok	Měsíc	IČ							
2009	12	4	9	4	5	3	0	5	0

značení	T E X T	číslo řádku	Skutečnost v úč.obd. běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3		
II.	Výkony	4	130374	194428
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	112775	148321
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	7962	11795
3.	Aktivace	7	9637	34311
B.	Výkonová spolupráce	8	84213	119093
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	63280	76449
2.	Služby	10	20934	42644
+	Přidaná hodnota	11	46160	75335
C.	Osobní náklady	12	34765	43188
C. 1.	Mzdové náklady	13	25613	31707
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	219	246
3.	Náklady na soc.zabezp. a zdravot.pojištění	15	8447	10932
4.	Sociální náklady	16	486	303
D.	Daně a poplatky	17	3870	2951
E.	Odpisy dlouhodobého nemot. a hmotného maj.	18	15503	15967
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	19	4430	4646
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3521	2694
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	908	1952
F.	Zůstatková cena prod. dlouh. majetku. a mat.	22	4807	4864
F. 1.	Zůstatková cena prod.dlouhodobého majetku	23	4067	3295
2.	Prodány materiál	24	740	1569
G.	Změna stavu rez. a OP v prov.obl.a KN př.ob	25	51	-3000
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	29897	22469
H.	Ostatní provozní náklady	27	2534	3394
V.	Převod provozních výnosů	28		
1.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodářeni	30	18957	35087

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2009 - II.

Dznačení	T E X T	číslo řádku	Skutečnost v úč.obd.	
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		7646
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1	7425
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z pod.v ovl.osob.a v ÚJ pod pods.vli	34		
	2. Výnosy z ostatních dlouh. cen.pap.a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhod. finanš. majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cen.papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cen. papírů a derivátů	40		100
M.	Změna stavu rez. a opr.pol. ve fin.oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	293	343
N.	Nákladové úroky	43	531	2393
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	291	246
O.	Ostatní finanční náklady	45	455	127
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-402	-1810
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1549	2912
Q.	1. - splatná	50	236	1327
	2. - odložená	51	1313	1584
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	17006	30365
XIII.	Mimořádné výnosy	53		144
R.	Mimořádné náklady	54		1
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		6
S.	1. - splatná	56		6
	2. - odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		137
T.	Převod podílu na výsl.hosp.společníkům(+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	17006	30502
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	18555	33420

Sestaveno dne: 1. března 2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podepisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
		Ing. Miroslav Koleckář  Jitka Buchtová 
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: ZD Klanovice na Hané, družstvo 798 23 Klanovice na Hané
družstvo	zemědělská průmyslová	