

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Analysis of the Competitiveness of the Selected Company**

Zbyněk Hlous

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zbyněk HLOUS**  
Osobní číslo: **K16B0250P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Analyzujte vlivy, které na podnik působí a okolí podniku pomocí vhodných metod.
3. Zpracujte SWOT analýzu daného podniku.
4. Zhodnoťte a navrhněte opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUČNÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání pro malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2018  
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2019

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D., za její cenné připomínky a rady, kterými mi velmi pomohla při zpracování práce. Také bych rád poděkoval hlavnímu účetnímu Úněšovského statku a. s. Ing. Ladislavu Trávníčkovi, který mi poskytl veškeré potřebné materiály nutné ke zpracování práce, za jeho ochotu a trpělivost se mnou.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, soupeření o dosažení jedinečnosti .....	9
1.1 Konkurence .....	10
1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou .....	11
1.1.2 Konkurence na straně poptávky .....	11
1.1.3 Konkurence na straně nabídky .....	11
1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda .....	15
1.2.1 Co může být konkurenční výhoda? .....	16
1.2.2 Analýza konkurence a konkurenční strategie .....	17
1.3 Soupeření o dosažení jedinečnosti .....	19
2 Okolí podniku .....	21
2.1 Makroprostředí .....	22
2.2 Mezoprostředí .....	23
2.2.1 Konkurence v rámci daného oboru .....	25
2.2.2 Potenciální nebo noví konkurenti .....	25
2.2.3 Substituční produkty .....	26
2.2.4 Vyjednávací síla kupujících .....	26
2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů .....	26
2.3 Mikroprostředí .....	27
2.3.1 Analýza zdrojů firmy – metoda VRIO .....	27
2.3.2 Analýza schopnostní podniku .....	28
3 Analýza SWOT .....	31
3.1 Příležitosti a hrozby .....	32
3.2 Silné a slabé stránky .....	33

4	Benchmarking .....	35
4.1	Vybrané nástroje pro praktickou část.....	36
5	Charakteristika vybraného podniku – Úněšovský statek a. s.....	37
5.1	Základní informace o podniku .....	38
5.2	Struktura výroby .....	40
6	Analýzy jednotlivých okolí podniku .....	41
6.1	Analýza mikroprostředí .....	41
6.1.1	Metoda VRIO .....	41
6.1.2	Finanční analýza .....	45
6.2	Analýza mezoprostředí.....	58
6.2.1	Porterův model pěti sil .....	58
6.3	Analýza makroprostředí .....	65
6.3.1	PEST analýza.....	66
7	Analýza celkového prostředí.....	70
7.1	SWOT analýza .....	70
8	Návrh opatření společnosti Úněšovský statek a. s.....	72
	Závěr.....	77
	Seznam použité literatury .....	79
	Seznam tabulek .....	82
	Seznam obrázků .....	82
	Seznam grafů .....	83
	Seznam použitých zkratk .....	84
	Seznam příloh .....	86

## Úvod

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Již z této první věty může být zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, než jen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, sociální, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní (Mikoláš 2005).

Každý podnik, ať už v tuzemsku, nebo ve světě, se musí konkurencí zabývat. To však neznamena, že by do styku s konkurencí nepřicházela obyčejná veřejnost. S termínem konkurence přímo souvisí další známý termín, konkurenceschopnost. Je to schopnost vyrovnat se či dokonce předčít konkurenci, konkurenční podnik, v určitém směru. Jeden ze způsobů, jak být konkurenceschopný, je najít svou konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda je něco, co podnik odlišuje od ostatních, něco, co podnik dělá jinak, v nejlepším případě lépe.

K zjištění, jak si podnik stojí oproti konkurenci, se využívají různé analýzy a metody. Společnost díky nim může analyzovat své konkurenty a srovnat se s nimi. I díky tomu může nalézt právě výše zmiňovanou konkurenční výhodu. Tyto analýzy se nevyužívají jen k porovnávání s konkurencí, ale např. i k zjišťování potřeb zákazníků nebo k budování vztahu se spotřebiteli. V dnešní době, při velké konkurenci ve všech odvětvích, se právě potřeby zákazníků a vztahy s nimi stávají důležitým faktorem v oblasti konkurenceschopnosti a nalezení konkurenční výhody.

Bakalářská práce je zpracována na téma analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Podnikem, na který bude bakalářská práce vztahena, je Úněšovský statek a. s. Jedná se o podnik zabývající se zemědělskou prvovýrobou, a to jak rostlinnou, tak živočišnou. V oblasti rostlinné výroby se podnik zaměřuje zejména na pěstování pšenice, řepky a v posledních letech i máku. V živočišné výrobě se zabývá výrobou mléka, výkrmem skotu a chovem skotu masného plemene.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z literární rešerše odborné literatury. Postupně obsahuje kapitoly s vysvětlením a představením pojmů konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Následuje další teoretická kapitola, která je zaměřena na okolí podniku. V případě této bakalářské práce je okolí podniku rozděleno na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. V každém z prostředí jsou uvedené určité metody či techniky pro analýzu



tohoto prostředí. Následuje analýza shrnující všechna prostředí, tedy SWOT analýza a kapitola věnovaná benchmarkingu.

Praktická část je zaměřena na aplikaci pojmů z teoretické části na konkrétní podnik, v případě této bakalářské práce je to Úněšovský statek a. s. Praktická část začíná bližším představením sledovaného podniku. Jak již bylo zmíněno, poté jsou aplikovány jednotlivé metody, představené v části teoretické, na konkrétní podnik v konkrétní prostředí. To znamená, analýzu mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, doplněné o analýzu SWOT. Praktická část je zakončena navržením opatření pro posílení konkurenceschopnosti Úněšovského statku a. s., které vycházejí z výsledků jednotlivých provedených analýz.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit postavení společnosti v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření pro posílení její konkurenceschopnosti. Dílčími cíli práce jsou charakteristika zvoleného podniku, analýza vlivů působících na podnik i na jeho okolí a zpracování silných a slabých stránek podniku, stejně tak jako jeho příležitostí a hrozeb.

## 1 Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, soupeření o dosažení jedinečnosti

Konkurence je podstatné jméno čísla jednotného. Michael Porter (americký ekonom a profesor na Harvardské univerzitě) však připomíná, že v praxi nabývá konkurence téměř tolika podob, jako existuje odvětví (Magretta 2012).

Kislingerová a kol. (2008), s pojmem konkurence spojuje také pojem strategie: „*Strategie představuje cestu k dosažení cílů, při které se nejlépe uplatní přednosti podniku.*“ (Kislingerová a kol., s. 42, 2008)

Úlohou strategie je tedy odlišit se od konkurentů, což může být dosaženo např. pomocí získání náskoku a jeho co nejdelším udržení. Jinými slovy řečeno, to znamená vytvoření a udržení konkurenční výhody (Kislingerová a kol. 2008).

Dlouhodobý úspěch podniku závisí nejen na schopnosti vytvářet úspěšné strategie, ale současně i na schopnosti tyto strategie neustále aktualizovat. Tvorba strategie leží v srdci každého podniku a ovlivňuje všechny jeho podnikatelské kroky. Strategie by měla také být v souladu s podnikovou kulturou, jelikož se tyto dvě oblasti vzájemně ovlivňují (Kislingerová a kol. 2008).

Strategie objasňuje, jak organizace vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné úrovně výkonnosti. Tato definice je zdánlivě prostá, jelikož její slova jsou tak běžně používaná, že se člověk jen málokdy zarazí, aby se zamyslel nad tím, co znamenají. Když tak učiní, rychle mu dojde, že jsou to slova zatížená mnoha různými významy. Co je konkurence? Jak působí? Jak organizace „vítězí“? Jaký je přesný význam slov mimořádná výkonnost (Magretta 2012)?

Většinu manažerů dělá konkurence starosti. Vědí, že je všudypřítomná. Mají nepříjemný pocit, že jim dýchá za krk. Je jim jasné, že se konkurencí musí zabývat. A pokud mají prosperovat, musí nalézt svou „konkurenční výhodu“. Jedním z důvodů, proč se firmám nedaří zformulovat správnou strategii je, že lidé, kteří tyto firmy řídí, sami těmto pojmům nerozumí. To má kritický význam, neboť pokud by neexistovala konkurence, nebylo by třeba ani strategie, neexistoval by důvod hledat způsob, jak „zvítězit“, dosahovat lepší výkonnosti, než dosahují soupeři (Magretta 2012).

To, jak je uvažováno o konkurenci ovlivňuje následná rozhodnutí, např. které věci přijmout, jak konkurovat. Způsob uvažování o konkurenci ovlivní schopnost tato

rozhodnutí kriticky vyhodnotit. Proto se dříve, než se může začít hovořit o strategii, je potřeba vyrovnat s otázkou konkurence a konkurenční výhody (Magretta 2012).

## 1.1 Konkurence

Hned na počátku je dobré si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, proto aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- Musí mít konkurenceschopnost, respektive musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- Musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí (Mikoláš 2005).

Konkurence je pojem, který označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu).

Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů.

Konkurence (konkurenční prostředí) je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství (ManagementMania.com, ©2016).

Podle Kislingerové a kol. (2008) je konkurence ještě štěpena na tři typy. Prvním z nich je **Statická konkurence** – považuje technologie za dané a tlačí proto firmy konkurovat pomocí cen a nákladů. Druhým typem je **Intenzivní konkurence** – ta zvyšuje náklady na poskytování výrobků a služeb, např. pomocí reklamy, doprovodných služeb apod., a následně snižuje ceny, což vede k nižším ziskům. Naproti tomu existuje **Dynamická konkurence** – nutí firmy konkurovat na základě nových přístupů, např. technologie vytvářející nová strategická aktiva. Novými přístupy jsou myšleny především inovace. Změna ze statické na dynamickou je často označována jako hyperkonkurenční posun.

Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, vstupuje tam s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále oddělují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky. (Macáková 2007)

Podle Macákové (2007) se konkurence dále dělí na:

- Konkurence mezi nabídkou a poptávkou,
- Konkurence na straně poptávky,
- Konkurence na straně nabídky.

#### 1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Střetávání nabídky a poptávky na trhu nazýváme konkurencí mezi nabídkou a poptávkou, konkurencí napříč trhem.

Výrobci, kteří vstupují na straně nabídky, chtějí prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé, kteří tvoří poptávku, chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží. Jejich zájmy jsou tedy protichůdné. Zatímco výrobci chtějí prodávat za co nejvyšší cenu, spotřebitelé chtějí kupovat za co nejnižší cenu. Tržní mechanismus vede k určitému kompromisu mezi těmito dvěma protichůdnými zájmy (Macáková 2007).

#### 1.1.2 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky je odrazem střetávání zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů.

Význam konkurence na straně poptávky roste zejména v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku, kdy je nedostatek zboží na trhu. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede ke zvyšování ceny v důsledku toho, že každý ze spotřebitelů chce získat právě toto nedostatkové zboží.

Naopak v situaci, kdy nabídka převyšuje poptávku, se spotřebitelé pohybují v prakticky bezkonkurenčním prostředí. Význam konkurence na straně poptávky v takové situaci výrazně klesá. Naopak roste význam konkurence na straně nabídky (Macáková 2007).

#### 1.1.3 Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Snaha o maximalizaci zisku je přirozeným cílem každého zbožího výrobce.

Ale nejen to. Dalším přirozeným cílem je oslabování pozic svých konkurentů, případně je z procesu konkurence zcela vyřazovat. Každý zboží výrobce se snaží získat co možná největší tržní podíl.

Opět existují dva typy:

1. **Nabídka převyšuje poptávku.** V této situaci se konkurenční boj stává bojem o přežití výrobců. Jestliže cena klesne, výrobci prodělají. Jde tedy o to, kdo z nich prodělá nejméně, kdo dokáže tuto situaci nejlépe zvládnout a přežije. Naopak někdo jiný může prodělat hodně, což může vést až k úplnému bankrotu.
2. **Nabídka je menší než poptávka.** Tentokrát jde o to, kdo z výrobců dokáže nejlépe a nejchytřeji využít růstu cen, a tím nejvíce vydělá. Ten si pak vytváří nejlepší předpoklady k tomu, aby ovládl větší část trhu (Macáková 2007).

#### **Dělení konkurence na straně nabídky:**

Z hlediska snižování cen či jinými metodami:

- Cenová konkurence,
- Necenová konkurence

Z hlediska podmínek výrobců na trhu:

- Dokonalá konkurence,
- Nedokonalá konkurence

##### *1.1.3.1 Konkurence z hlediska snižování cen či jinými metodami*

K maximalizaci zisků svých a minimalizaci zisků konkurentů používají zboží výrobci řadu metod. Z toho hlediska rozlišujeme dvě základní formy konkurence na straně nabídky: **cenovou a necenovou**.

Podstata **cenové konkurence** spočívá ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci zlevňují své zboží, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou.

Jde jim o to přilákat spotřebitele právě k sobě. Zlevňují své výrobky v naději, že jejich konkurenti se nezvládnou těmto nízkým cenám přizpůsobit. Jejich výrobky budou v očích spotřebitelů levnější než výrobky konkurentů, a tím budou pro spotřebitele přitažlivější. Snaží se odlákat poptávku od svých konkurentů k sobě s cílem konkurenty zničit. Chtějí

ovládnout trh, aby v budoucnu mohli diktovat podmínky ostatním účastníkům trhu a ceny zvyšovat. Proto jsou ochotni se dočasně vzdát svých zisků.

Druhou formou je **necenová konkurence**. I jejím cílem je přilákání poptávky, ale jinými metodami.

Čím jiným, než snižováním ceny mohou výrobci lákat spotřebitele, aby kupovali právě jejich výrobky? Jsou to především kvalita výrobků, reklama, obalová technika, poskytování zdánlivých slev, prodej na úvěr, lepší servis a služby ve spojení s prodejem apod.

Konkurence na straně nabídky je spojením konkurence cenové a necenové. Obě tyto formy se na trhu prolínají a doplňují. Jejich působení je v mnoha směrech rozporuplné – má pozitivní i negativní vliv na ekonomiku (Macáková 2007).

#### *1.1.3.2 Konkurence z hlediska podmínek výrobců na trhu*

**Dokonalá konkurence** je jednou z užitečných abstrakcí ekonomické teorie. V reálném ekonomickém světě by bylo její hledání marné.

Základními předpoklady dokonalé konkurence jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky – volný vstup do odvětví, tedy stejná možnost vyrábět kterýkoli výrobek pro všechny vlastníky odpovídajících výrobních faktorů; a stejná míra informovanosti všech ekonomických subjektů na daném trhu.

Na takovém trhu produkce všech výrobců splývá a v důsledku toho se na trhu formuje jen jedna cena. Spotřebitele poté nezajímá, který z výrobců vyrobil právě ten konkrétní výrobek, který si kupuje. Výrobce totiž vystupuje na trhu anonymně a nemůže proto žádným způsobem ovlivnit poptávku po svých výrobcích. Proto nemůže ovlivnit ani tržní cenu produkce, kterou vyrábí. Tržní cena výrobku se změní jedině tehdy, když se změní i cena všech ostatních výrobků na tomto trhu.

Dokonalá konkurence je tedy bezprostředně zaměřená na výrobce na vyhledávání úspor. V tom je její dokonalost. Na dokonalé konkurenčním trhu jsou náklady na výrobu minimální.

V reálném ekonomickém světě je možno se setkat s různými formami **nedokonalé konkurence**. Ekonomická teorie rozlišuje tzv. **monopolistickou konkurenci, oligopol** a **monopol** (Macáková 2007).

## Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence (velká skupina) se v mnoha směrech podobá dokonalé konkurenci. Jde opět o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, na který je volný vstup, avšak produkt jednotlivých výrobců je diferencovaný. Výrobek každého z nich je trochu odlišný od výrobků ostatních účastníků trhu. To znamená, že anonymita výrobců mizí. Spotřebiteli už není lhostejné, který výrobek si kupuje, ale vybírá si. Ceny různých typů výrobků se mohou lišit (Macáková 2007).

## Oligopol

Další formou nedokonalé konkurence je oligopol (malá skupina). Její nedokonalost je mnohem větší než nedokonalost monopolistické konkurence. Prvním rozdílem je, že přístup do odvětví je omezen, jelikož z původních mnoha výrobců monopolistické konkurence jich na oligopolním trhu zůstalo jen několik. Ti mají ovšem značnou ekonomickou sílu, a proto jsou schopni bránit dalším zájemcům vstoupit na tento trh.

Ceny jsou vyšší než v podmínkách dokonalé nebo monopolistické konkurence. Oligopolní výrobci mají možnost omezovat nabídku a tím nutí spotřebitele platit za zboží, kterého je na trhu méně, vyšší cenu. Oligopolisté vyrábějí méně a prodávají za vyšší ceny. Konkurence je omezena a odehrává se převážně v necenové oblasti (Macáková 2007).

## Monopol

Poslední formou nedokonalé konkurence je monopol. Jde o případ, kdy v odvětví zůstává jediný výrobce určitého výrobku, který tak získává absolutní moc nad spotřebitelem. V ekonomické teorii je tento případ považován za druhý krajní extrém, protipól dokonalé konkurence, nikoli však nereálný.

Růst cen v případě monopolu je limitován pouze koupěschopností spotřebitelů. Existence monopolu znamená likvidaci konkurence na straně nabídky. Díky tomu je ochromen tržní mechanismus, který musí být doplněn státní regulací (Macáková 2007).

Státní regulací se rozumí, že bude pro fungování trhu vytvořen potřebný právní rámec, a to především v podobě zákonů proti nekalé konkurenci, proti omezování konkurence, předpisů na ochranu spotřebitele, hygienických a zdravotních norem apod. Při nekalé konkurenci se může jednat například o používání dumpingových cen, o poskytování klamavých údajů o výrobku, o zavádějící, popř. neetickou reklamu apod. (Synek, Kislíngerová a kol. 2015).

## 1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Mnoho institucí a autorů používá termín „konkurenceschopnost“ pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak na domácím, tak i na mezinárodním trhu.

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje v rámci trhu příležitost realizovat zisk. Z produkční teorie vyplývá, že generovat zisk a expandovat na trhu mohou pouze ty firmy, které jsou schopné produkovat svoje výrobky s nižší úrovní nákladů, než je tržní cena produktu, a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Úroveň nákladů se proto stává jedním z rozhodujících determinantů konkurenční schopnosti firmy (Marinič 2008).

Konkurenční výhoda (anglicky Competitive advantage) je vše, co dává firmě dočasně náskok před konkurencí. Je to to, co dělá firmu lepší, pružnější nebo na trhu lépe postavenou. Konkurenční výhoda nakonec může rozhodnout o tom, jestli zákazník nakoupí v naší firmě, nebo u konkurence. Pomůže podniku získat rychleji podíl na trhu nebo celkově větší podíl na trhu.

Konkurenční výhoda ale není trvalá. Je to dočasná věc, která se může rychle ztratit buď vlastní chybou, úsilím konkurence nebo prostě situací na trhu. Podnik může mít sebelepší myšlenku nebo dobrý produkt, ale pokud jej nezvládne prodat, pak o konkurenční výhodu přijde (ManagementMania, ©2016).

Konkurenční výhodou je zejména odlišení se od konkurence. Podniku však nestačí jen dělat lépe to, co dělá. Je třeba dělat to jinak. Získání a udržení konkurenční výhody je podstatou dosažení úspěchu. Jestliže podnik dělá nebo vlastní něco, co je obtížně dosažitelné nebo dokonce nedosažitelné, položil základy konkurenční výhody, ze které mu mohou plynout budoucí výnosy (Kislingerová a kol. 2008).

Podle Kotlera (2007) je konkurenční výhoda, výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny.

Podle Portera (1993) firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z toho vyplývá, že firma disponuje



konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Základními zdroji konkurenční výhody firmy jsou, dle vnímání znalostního managementu, jednak **originální dovednosti a kompetence** vlastní pouze konkrétní firmě, ale i **reprodukovatelné dovednosti a kompetence**, vlastní více firmám (Marinič 2008).

Originální dovednosti a kompetence mohou mít jak **hmotný** (zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách, patentech), tak **nehmotný charakter** (know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství).

Reprodukovatelné kapacity jsou například stroje a technická zařízení, finanční zajištění, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti, neexkluzivní licence (Marinič 2008).

### 1.2.1 Co může být konkurenční výhoda?

Konkurenční výhoda je především to, v čem je nabídka produktů v očích zákazníků lepší než konkurence. To mohou být například:

- Lepší nebo kvalitnější výrobek nebo služba,
- Lepší zákaznická podpora nebo služby zákazníkům,
- Rychlejší reakce na požadavky zákazníků,
- Rychleji uvedený výrobek nebo služba na trhu,
- Cenově výhodnější výrobek (obvykle levnější při srovnatelné kvalitě konkurenční nabídky),
- Lepší způsob distribuce nabídky zákazníkovi,
- Lepší propagace a marketing.

Konkurenční výhodou mohou být ale také věci, které nejsou z pohledu zákazníka tak patrné, a přesto dají firmě náskok před konkurencí:

- Lepší lidé – vstřícnější pracovníci, chytřejší, vzdělanější, motivovanější a pracovitější lidé,
- Lepší technologie,

- Lepší informace,
- Pružnější firemní procesy, rychlejší reakce na změny na trhu,
- Lepší informace o trhu (o konkurenci, o trendech) a schopnost se jim rychle přizpůsobit,
- Vyšší produktivita a efektivnost procesů,
- Vyšší kvalita výroby (méně zmetků a nižší náklady),
- Lepší přístup k financím, financování vašich aktivit,
- Lepší fungování firmy s menším informačním šumem,
- Lepší strategické řízení firmy,
- Lepší postavení firmy na trhu.

Obecně lze říci, že největší a nejtrvalejší konkurenční výhoda jsou kvalitní lidé a dobré informace (ManagementMania, ©2016).

### 1.2.2 Analýza konkurence a konkurenční strategie

Se ziskem konkurenční výhody souvisí také správně zvolená konkurenční strategie, kterou lze určit na základě analýzy konkurence.

Porter (1994) o **analýze konkurence** říká: „*Analýza konkurence je důležitá nejen pro formulování strategie podnikání, ale rovněž pro finance korporací, marketing, analýzy cenných papírů a mnoho dalších oblastí podnikání.*“ (Porter, s. VI, 1994)

Podle Kotlera (2007) se pod pojmem **analýza konkurence** myslí: Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.

Podobný pohled zaujímají i Veber, Srpová (2012), kteří **analýzu konkurence** vidí jako důležitý zdroj pro inovace. Dále, podle nich, z analýzy konkurence vyplyne konkurenční výhoda, díky které se odliší od soupeřů na trhu. Tito autoři dále upozorňují na mylnou představu, že konkurenční výhodou je nižší cena, jelikož tato představa je ve skutečnosti velice nebezpečná, neboť nízká cena snižuje zisk firmy. Informace o konkurenci jsou také významným zdrojem poznatků, od konkurence se lze mnohému naučit.

K tomu, aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje správně určit své konkurenty a zjistit o nich všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své

produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak lze najít možné oblasti, ve kterých firma dosahuje konkurenční výhody či nevýhody. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti své konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence (Kotler 2007).

Správné určení konkurentů, respektive vhodných podniků k porovnání, však může být problém. Tento problém nastává hlavně ve chvíli, kdy se podnik rozhoduje, jaké podniky do odvětví, a tím k analýze, zařadit. Do odvětví by samozřejmě měly být zařazeny „porovnatelné“ podniky. Porovnatelnými podniky se myslí ty, které vykazují obdobné činnosti a jsou přibližně stejně velké. Obdobně nelze porovnávat firmy, které se liší fází životního cyklu, tj. například nově založené firmy s firmami na trhu působícími již dlouhou dobu (Kislingerová, Hnilica 2008).

O konkurenci je dobré vědět např. tyto informace:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaký mají tržní podíl?
- Jaké jsou jejich cíle a strategie?
- Jak komunikují se zákazníky?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?

Tyto informace lze získat např. z těchto zdrojů:

- Internetové stránky konkurence,
- Výroční zprávy konkurence,
- Články v novinách, reportáže,
- Veřejný rejstřík a Sbírnka listin.

V rámci konkurenčního soupeření se svádí boj nejen o zákazníka, ale také o dodavatele, pověst, zaměstnance, pozici na trhu, distribuční kanály apod. (Veber, Srpová 2012).

Jakmile firma identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, musí vytvořit takové **konkurenční strategie**, které jí umožní co nejlépe umístit její produkt proti nabídce jiných firem. Je důležité zmínit, že neexistuje nejlepší strategie pro všechny společnosti. Každá firma se musí rozhodnout, co je pro ni nejlepší ve vztahu k situaci v odvětví, cílům společnosti, příležitostem, hrozbám a zdrojům (Kotler 2007).

Vypracovat **konkurenční strategie** v podstatě znamená vypracovat širší zásady, které určují, jak bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho cíle a jaká opatření musí být naplněna k dosažení těchto cílů (Porter 1994).

Firmy, které si na daném trhu konkurují, se v kterémkoli okamžiku liší z hlediska svých cílů a zdrojů. Liší se velikostí firmy, objemem zdrojů, dobou fungování (působení v odvětví) nebo se mohou lišit přístupem k dosažení cílů: rychlý růst vs. dlouhodobý zisk (Kotler 2007).

Michael Porter rozlišuje tři úspěšné obecné strategie při zdolávání pěti konkurenčních sil:

- **Prvenství v celkových nákladech** – touto strategií se firma snaží dosáhnout většího podílu na trhu díky nejnižším výrobním a distribučním nákladům,
- **Diferenciace** – zde jde o vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, aby firma působila jako lídr dané třídy v odvětví. Pokud nebude cena příliš vysoká, bude většina zákazníků tuto značku preferovat před ostatními,
- **Soustředění pozornosti** – tato strategie se zaměřuje pouze na několik tržních segmentů, namísto usilování o celý trh (Porter 1994, Kotler 2007).

### 1.3 Soupeření o dosažení jedinečnosti

Strategické soupeření podle Michaela Portera znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí. Místo toho, aby firmy usilovaly o to být nejlepší, mohou a měly by se snažit dosáhnout jedinečnosti. Celá tato myšlenka se týká jen hodnoty, kterou společnost vytváří, a jedinečnosti toho, jak ji vytváří.

Usilování o konkurenční odlišení, o dosažení jedinečnosti je odrazem odlišného chápání povahy konkurence a konkurenčního jednání. Takto se firmy soustřeďují na jedinečné způsoby konkurenčního jednání, které se zaměřují na uspokojování rozdílných souborů potřeb a zákazníků. Důraz je, jinými slovy, kladen na vytváření mimořádné hodnoty pro vybrané zákazníky, nikoli na napodobování soupeřů a vyrovnání se jejich nabídkám.

Zatímco konkurenční hra s nulovým součtem je správně popisována jako závod vedoucí ke dnu, konkurenční hra s kladným součtem přináší lepší výsledky. Pochopitelně, ne každá firma dosáhne úspěchu. Konkurence vždy vyřadí ty, kteří mají slabší výkonnost. Nicméně firmy, které odvádějí dobrou práci, mohou dosahovat udržitelné návratnosti, protože vytvářejí větší hodnotu.

Jednou krajností je soupeření o to být nejlepší. Jejím pravým protikladem na druhé straně je soupeření o dosažení jedinečnosti. Proslulá kniha *Strategie modrého oceánu* pracuje s metaforou rudých oceánů oproti oceánům modrým, aby představila rozdíl mezi do krve úpornou konkurencí a otevřenými modrými moři. Většina odvětví se nachází někde mezi oběma krajnostmi, které Porter popisuje, když se v různé míře projevují prvky obou těchto krajností. (Magretta 2012).

Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci:

Tabulka 1: Odlišné přístupy ke konkurenci

<b>BÝT NEJLEPŠÍ</b>	<b>BÝT JEDINEČNÝ</b>
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „lepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
<b>NULOVÝ SOUČET</b> <b>Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit</b>	<b>KLADNÝ SOUČET</b> <b>Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín</b>

Zdroj: Magretta s. 39, 2012

## 2 Okolí podniku

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován nebo co může podnik, v případě nutnosti, sám ovlivnit. Okolí podniku nutí podnik k určitému způsobu chování, především k tvorbě cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby. Znalost podnikového okolí je proto důležitá pro:

- Pochopení vztahů s okolím,
- Schopnost adaptace na okolí,
- Využití možností ovlivňování okolí (Synek, Kislingerová a kol. 2015, Dvořáček a Slučník 2012).

Marketingové prostředí okolo podniku zahrnuje vnitřní a vnější prostředí. Vnitřní prostředí se skládá ze sil uvnitř společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům a které je podnik schopen ovlivnit. Vnější prostředí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé vnitřní prostředí a které není podnik schopen ve všech případech ovlivnit, i když tyto síly mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to síly, faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu. Je důležité podotknout, že se nejedná o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma prostředími (Kotler 2007, Dvořáček a Slučník 2012).

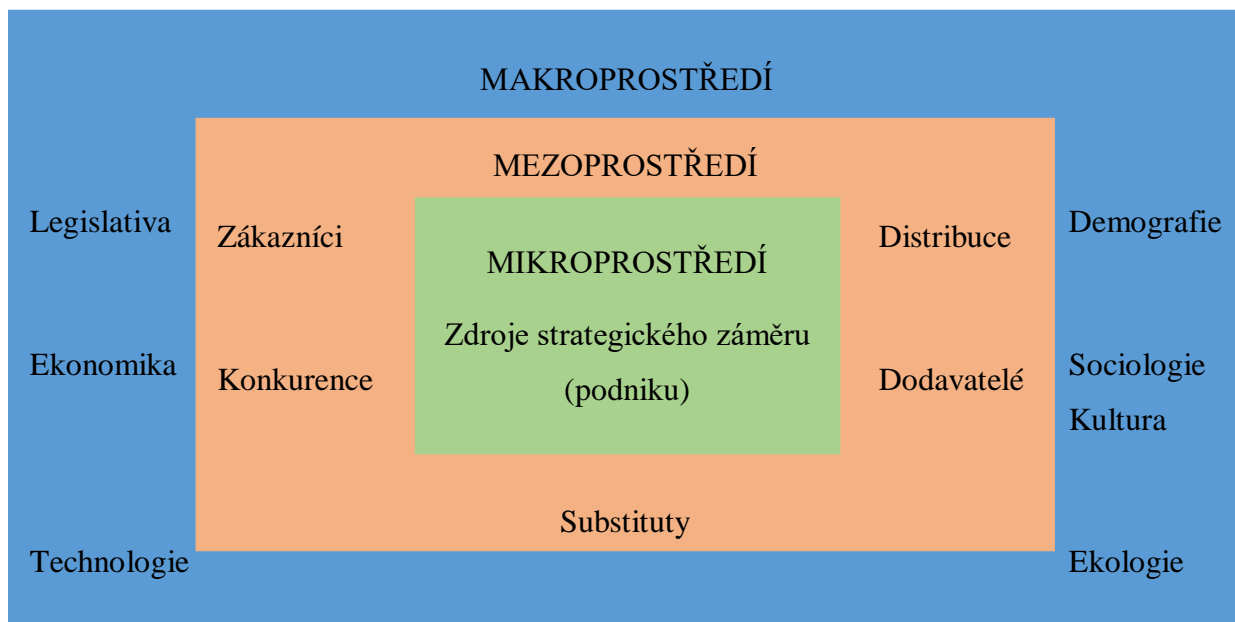
Tato podnikatelská prostředí se dají „měřit“ pomocí různých analýz. Analýza okolí je zaměřena na faktory okolí podniku, obsahuje informace o všech silách, které mohou ovlivnit strategickou pozici podniku na trhu a jeho působení zde, z hlediska politického, právního, sociálního, ekonomického, kulturního eventuálně dalších hledisek. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v externím i interním prostředí (Synek, Kislingerová a kol. 2015, Tomek, Vávrová 2009).

Fotr a spol. (2012) dělí podnikatelské prostředí následovně:

- **Externí (vnější) prostředí**, které zahrnuje jednak **makroprostředí** (existuje nezávisle na vůli podniku, lze ho jen velmi těžko ovlivnit), jednak **mezoprostředí** (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu),

- **Interní (vnitřní) prostředí**, respektive **mikroprostředí** (podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi).

Obrázek 1: Dělení podnikatelského prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a spol. 2012

## 2.1 Makroprostředí

Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které vytvářejí pro firmu příležitosti, ale představují také hrozby. Tyto situace či okolnosti firma nemůže svými aktivitami ovlivnit, respektive je může ovlivnit jen velmi obtížně (Kotler 2007, Jakubíková 2013).

Tím, že je může ovlivnit jen velmi obtížně je myšleno, že změny obvykle nedocílí firma sama svou vlastní iniciativou, ale prostřednictvím svazů, asociací, společenství apod. Další důležitou možností je lobbování na správných místech, tj. např. v Poslanecké sněmovně nebo Evropské unii (Jakubíková 2013).

Podle Synka, Kislingerové a kol. (2015) spadá do okolí podniku těchto 9 okolí:

- Geografické,
- Sociální,
- Politické,
- Právní,
- Ekonomické,
- Ekologické,

- Technologické,
- Etické,
- Kulturně historické.

Všechna tato okolí jsou značným zjednodušením reality. Ve skutečnosti okolí nepůsobí takto odděleně, ale vzájemně se ovlivňují, prolínají a doplňují, přičemž míra vlivu se různě liší. Další komplikací je, že některé prvky okolí jsou stabilní, vázané na určitý region nebo skupinu lidí, zatímco jiné mají tendenci se internacionalizovat a globalizovat (Synek, Kislíngrová a kol. 2015).

Jakubíková (2013) do makroprostředí navíc zařazuje ještě okolí demografické, přírodní či inovační. Lze si povšimnout, že některá okolí jsou hmotného charakteru (např. technologické) a další nehmotného (např. právní).

Pro analýzu makroprostředí lze využít PEST analýzu. Jde o iniciály, značící počáteční písmena faktorů. Zkoumají se faktory **P**oliticko-právní, **E**konomické, **S**ociokulturní a **T**echnologické. Existuje i rozšířená analýza PESTEL, která přidává další dva faktory: **E**nviromentální a **L**egislativní. Bohužel se ani v jedné z výše uvedených analýz nebere v potaz např. demografický nebo přírodní faktor (Jakubíková 2013, Veber 2009).

Při analýze PEST se posuzuje, jakým způsobem se dané čtyři faktory mění v čase, přičemž se vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost (Veber 2009).

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Dále je nezbytné, aby bylo při analýze věnováno maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje těchto faktorů a jejich možnému dopadu na podnik (Jakubíková 2013).

## 2.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí klade důraz na konkurenční prostředí. Při analýze mezoprostředí je nejprve nutné analyzovat samotné odvětví ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svou činnost. Analýza se zabývá základními charakteristikami odvětví, tj. velikostí a růstem trhu, fází životního cyklu, nároky na kapitál, vstupními a výstupními bariérami apod. Dále je sledována konkurenceschopnost firem, které v oboru působí, jejich výkonnost i vývoj oboru samotného. Výsledkem této analýzy by měla být

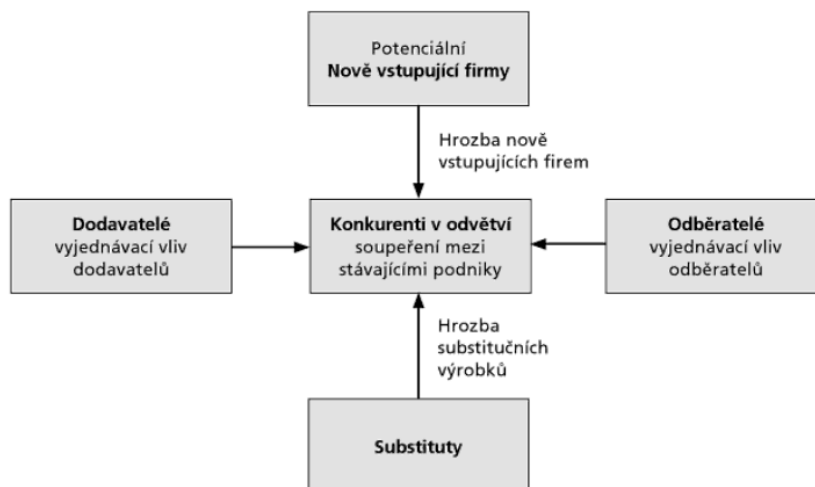


identifikace sil a faktorů, které činí odvětví více či méně atraktivním (Synek, Kislingerová a kol. 2015, Fotr a spol. 2012, Jakubíková 2013).

Pro analýzu mezoprostředí je možno využít Porterův model pěti sil. Tímto modelem jsou identifikovány síly, které působí na firmu a mohou představovat příležitosti nebo hrozby. Tyto síly mohou působit souběžně, může však působit také jen některá z nich. Intenzita a směr působení těchto sil výrazně ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti. Jedná se o následujících pět sil:

- Rivalita mezi stávajícími firmami,
- Riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- Hrozby substitučních produktů,
- Smluvní síla kupujících,
- Smluvní síla dodavatelů (Srpová 2011).

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Porter 1994

Zajímavostí může být, že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komplementy, tj. zboží, které se spotřebovává společně s jiným zbožím (např. automobily a pohonné hmoty). Komplementy totiž mohou situaci na trhu, respektive v odvětví ovlivňovat stejně jako substituty, proto by měl být při analýze zohledňován i jejich vliv (Keřkovský, Vykypěl 2006).

### 2.2.1 Konkurence v rámci daného oboru

Pokrytí trhu, počet zákazníků, kvalita produktů a služeb nebo výše přidané hodnoty pro zákazníka. To jsou oblasti, které je třeba porovnávat s vlastním podnikem, přičemž profil konkurence v rámci daného oboru by měl poskytnout odpovědi právě na tyto otázky. Další důležitou oblastí ke sledování je cenová strategie konkurence, know-how, patenty, kvalifikace pracovníků či jejich pracovní potenciál (Tomek, Vávrová 2009).

### 2.2.2 Potenciální nebo noví konkurenti

Potenciální nebo noví konkurenti představují hrozbu vstupu na trh v daném oboru. Jejich vstupem dostává obor nové dodatečné kapacity, což z pravidla vyžaduje vysoké finanční náklady od všech účastníků trhu. Nově vstupující konkurenti se velmi často uchylují k agresivní cenové politice, tedy k prodání co největšího počtu produktů nebo služeb za co nejnižší cenu a tím získání tržního podílu, tzn. klidně na úkor vlastní rentability, stejně jako na úkor rentability stávajících účastníků trhu. Proto je třeba analyzovat tržní bariéry, které mohou tento vstup omezit, zpomalit či dokonce zrušit (Tomek, Vávrová 2009).

Existuje sedm hlavních zdrojů překážek vstupu:

- **Úspory z rozsahu** – odrazují nové účastníky tím, že je nutí, buď aby na trh vstoupili s velkým rozsahem výroby anebo s malým rozsahem produkce a cenové znevýhodnění,
- **Diferenciace produktu** – nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na přilákání zákazníků od zavedených firem,
- **Kapitálová náročnost** – nutnost velké počáteční investice např. do výzkumu a vývoje nebo počáteční reklamy,
- **Přechodové náklady** – jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, který chce přejít od produkce jednoho dodavatele k druhému, např. náklady na přeškolení zaměstnanců,
- **Přístup k distribučním kanálům** – potřeba zajistit distribuci vlastní produkce,
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – např. vlastnictví technologie výroby, výhodná poloha, vládní subvence, znalostní nebo zkušenostní křivka,
- **Vládní politika** – vláda může limitovat či dokonce uzavřít vstup do odvětví (Porter 1994).

### 2.2.3 Substituční produkty

Tj. ty produkty, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Jedná se o sortiment, kde jsou kupující velice pružní. Největší nebezpečí představuje situace, kdy substituční výrobek disponuje výhodnějším poměrem kvalita a cena. Proto je třeba být na takovou situaci připraven, mít možnost funkční náhrady, nabídnout možnost dodatečných služeb zvyšujících funkčnost a hodnotu produktu nebo mít širokou nabídku sortimentu a variant produktů (Tomek, Vávrová 2009).

### 2.2.4 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je dána především tržními formami. První z nich je monopol, kdy jeden kupující má obrovskou moc. Následuje oligopol, kdy několik kupujících má relativní vliv na trhu. Posledním je polypol, kdy kupující ztrácí přehled o trhu a je relativně bezmocný. Důležité je také zmínit, že v případech, kdy je odběratelem podniku subjekt trhu výrobců, rozhodují o nákupním chování jakost, cena, dodací lhůta, spolehlivost plnění dodávek a další. Kdežto při nákupním chování jednotlivců či rodin rozhodují spíše psychologické či sociologické faktory (Tomek, Vávrová 2009).

### 2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Obdobně jako vyjednávací síla kupujících, tak i vyjednávací síla dodavatelů roste s tržními formami. Vyjednávací síla dodavatelů se tak může odvíjet od dodávání jedinečných výrobků až po ovlivňování kvality konečného výrobku. Dále se může tato síla odvíjet od toho jaká je diferenciací či výše nákladů na změnu výroby nebo jak je výrobek pro kupujícího důležitý (Tomek, Vávrová 2009).

Analýza mezoprostředí a jeho poznání, např. pomocí Porterova modelu pěti sil, je pro podnik velice důležité, např. z hlediska formulace jeho strategií (Jakubíková 2013).

Hlavním cílem analýzy mezoprostředí je identifikace základních hybných sil v určitém odvětví, které základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Vedlejším cílem může být benchmarking konkurence (Jakubíková 2013).

Z výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Jako příklad je uvedeno, že hrozbě rostoucí konkurence lze čelit využitím příležitosti kvalifikované pracovní síly, jejím využitím pro zvýšení technické úrovně a jakosti produkce (Keřkovský, Vykypěl 2006).

## 2.3 Mikroprostředí

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy a schopnostmi tyto zdroje využívat. Vztahuje se na faktory, které mohou manažeři ovlivňovat nebo mohou být podnikem přímo řízeny (Jakubíková 2013).

Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti, které nepřetržitě vznikají v jeho okolí. Analýza zdrojů je orientována na jednotlivé druhy zdrojů, zatímco analýza schopností určuje specifické přednosti (klíčové kompetence) podniku, které jsou základem pro dosažení konkurenční výhody (Synek, Kislíngrová a kol. 2015).

### 2.3.1 Analýza zdrojů firmy – metoda VRIO

K zhodnocení vnitřního/interního prostředí lze využít např. metodu VRIO. Metoda VRIO je zaměřena pouze na zdroje firmy, které člení na:

- Fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy, výrobní infrastruktura, skladovací plochy),
- Lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí, způsobilost),
- Finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita, bonita),
- Nehmotné (know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu).

Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií:

- Hodnotnost (**V**alue)
  - Pokud zdroj snižuje náklady, zvyšuje výnosy, přináší hodnotu pro zákazníky je hodnotný,
- Vzácnost (**R**areness)
  - Pokud zdroj vlastní pouze několik málo podniků nebo dokonce jen jeden, kteří se účastní konkurenčního boje, je vzácný,
- Napodobitelnost (**I**mitability)
  - Za napodobitelný, někdy též nenapodobitelný, je označován zdroj, pokud je vysoce sofistikovaný nebo je mu vlastní nějaká ochrana, např. patentová,

- Schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (**Organization**)
  - Management si musí být předešlých tří atributů vědom, teprve potom je může vhodně využívat (Jakubíková 2013, StoDocu.com, ©2014).

Tabulka 2: Metoda VRIO

Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	Těžce napodobitelný?	Dobře využit podnikem?	Konkurenční pozice (výsledek)
Ne	---	---	---	<b>Nevýhoda</b>
Ano	Ne	---	---	<b>Konkurenční shoda</b>
Ano	Ano	Ne	---	<b>Dočasná konkurenční výhoda</b>
Ano	Ano	Ano	Ne	<b>Nevyužitá konkurenční výhoda</b>
Ano	Ano	Ano	Ano	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle ManagementMania.com, ©2016

### 2.3.2 Analýza schopností podniku

Pro analýzu schopností podniku se používají nástroje jako např. finanční analýzy, hodnototvorný řetězec nebo portfolio analýza (Jakubíková 2013).

#### Finanční analýza

Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Finanční analýza by měla rozeznat, jak je podnik zdravý, odhalit jeho slabé stránky, které by se v budoucnu mohly stát pro podnik hrozbami, ale odhalit také silné stránky podniku, které by naopak mohl podnik v budoucnu využít jako příležitosti.

Finanční analýza vychází z dat minulých, je však podkladem pro rozhodování budoucí. Finanční analýza hodnotí podnik jako celek ve všech faktorech, které ovlivňují finanční situaci podniku. Konkrétně se jedná o:

- **Krátkodobou finanční situaci podniku** – platební schopnost do 1 roku
- **Dlouhodobou finanční situaci podniku** – schopnost hradit závazky delší než 1 rok
- **Efektivní fungování podniku** – dosahovaná výnosnost

Vstupy do finanční analýzy jsou interní zdroje informací doplněné o externí zdroje. Základními zdroji jsou finanční výkazy tvořící účetní závěrku (rozvaha, výkaz zisku a

ztrát) a příloha k účetní závěrce. Dalšími zdroji jsou data z manažerského účetnictví nebo podnikové statistiky, předpovědi vývoje apod.

Metod finanční analýzy existuje několik. V této práci bude pracováno pouze s analýzou extenzivních (stavových, absolutní) ukazatelů, které se dále dělí na:

- **Horizontální analýzu (analýzu trendů)** – sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase, vyhodnocení se provádí pomocí vyčíslení absolutních a relativních změn položek „po řádcích“ výkazů, je nutné mít k dispozici delší časovou řadu údajů a vyloučit náhodné a mimořádné vlivy,
- **Vertikální (procentní) analýzu** – vyčísluje procentuální podíl položek na celku, např. podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech, opět je dobré pracovat s delší časovou řadou (ManagementMania.com, ©2016)

#### Analýza schopnostní podniku

Analýzou schopností podniku jsou zjištěny specifické přednosti podniku. Základem specifických předností bývá majetek (například unikátní stroj, technologie, licence) a schopnosti (zejména dovednosti a znalosti managementu, specializovaných pracovníků). Firma může disponovat unikátním majetkem, ale v případě, že jej nebude schopna efektivně využívat, svou specifickou přednost ztrácí (Srpová 2011, Dedouchová 2001).

Se specifickými přednostmi podniku souvisí bariéry napodobení. Bariéry napodobení zabraňují napodobení majetku i schopností. Hmotný majetek lze poměrně snadno napodobit (lze jej pořídit od stejného dodavatele nebo vytvořit kopii). Nehmotný majetek se napodobuje obtížněji (např. existence patentové ochrany). Největším oříškem k napodobení jsou schopnosti firmy. Právě schopnosti firmy mohou vytvořit velmi silnou stránku firmy či její konkurenční výhodu (Srpová 2011).

Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Nejlepší přístup je analyzovat interní faktory v týmu zahrnující zástupce více funkčních útvarů podniku (Fotr a spol. 2012).

Interní analýzy by se měly systematicky provádět minimálně v těchto funkčních oblastech podniku:

- Management,
- Marketing,

- Finance a účetnictví,
- Výroba,
- Výzkum a vývoj,
- Informační systémy (Fotr a spol. 2012).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zhodnocení současného postavení firmy, ale i posouzení jejího potenciálu realizovat uvažovaný strategický záměr. Dalším cílem je porozumění klíčovým schopnostem, které je třeba udržovat a rozšiřovat, ale také posouzení zdrojů firmy, které provádí vedení firmy nebo externí experti (Fotr a spol. 2012, Jakubíková 2013, Srpová 2011).

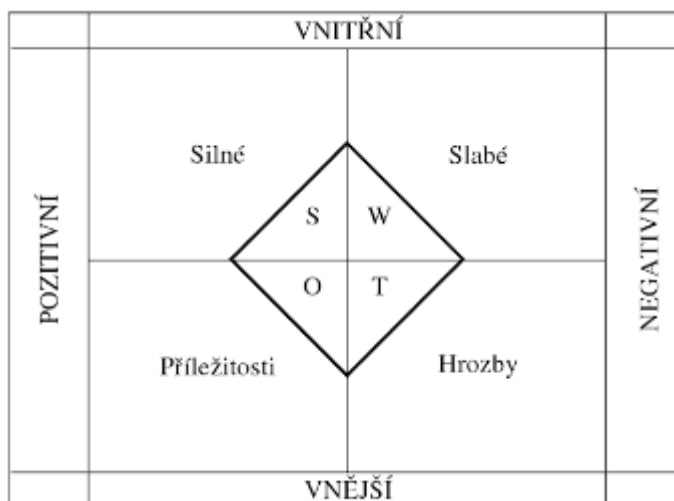
### 3 Analýza SWOT

Kotler (2007) říká, že analýza SWOT je: „Výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ (Kotler, s. 97, 2007)

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – je jednou z nejnámějších a nejpoužívanějších metod k analýze prostředí firmy. Sestává se ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT, o kterých bude psáno dále. Z těchto dvou analýz by měla vzejít strategie, která buď zachová nebo zlepší konkurenční postavení firmy. Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby, dovoluje využít budoucí příležitosti, těží ze silných stránek a odstraňuje nebo neutralizuje stránky slabé (Jakubíková 2013, Veber 2009).

Metoda SWOT je metodou univerzální tzn., že je používána při mnoha analýzách. Zpracovává data z interních a externích auditů a zdůrazňuje klíčové položky ve srovnání s konkurencí. Její specifikace je vymezena podle předmětu analýzy. Obvykle se zaměřuje na prostředí strategického záměru firmy. Prostředím strategického záměru firmy je myšlen monitoring, analýza a predikce faktorů souvisejících se strategickým záměrem (Fotr a spol. 2012, Kotler 2007).

Obrázek 3: SWOT analýza



Zdroj: Dvořáček a Slučník s. 15, 2012

Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých míst podniku, jak je podnik schopen vyrovnat se změnami, které v prostředí nastávají. Druhým cílem je identifikace možných příležitostí a hrozeb, kterým může podnik v okolním prostředí čelit. SWOT



analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.), které mohou být kombinovány např. s klíčovými výsledky analýzy prostředí (Jakubíková 2013).

SWOT analýzy má však také nevýhody. Hlavními nevýhodami jsou, že je příliš statická a velmi subjektivní. Je sice velmi oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Z důvodu těchto dvou nevýhod je stále častěji nahrazována její obdobou – kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů (Jakubíková 2013).

### 3.1 Příležitosti a hrozby

Nejčastěji se doporučuje začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb. Jak už bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí firmy – makro a mezoprostředí (Jakubíková 2013).

Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu (Kotler 2007).

Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch a podpořit tak růst a rozvoj společnosti. Příležitosti však mohou být chápány i jako neutralizace hrozeb. Manažer by měl jednotlivé příležitosti vyhodnotit podle potenciální přitažlivosti a pravděpodobnosti, že společnost v daném případě uspěje, avšak i snaha o využití příležitostí má svá rizika. Manažer si tedy musí rozmyslet, zda očekávané výnosy tato rizika převýší (Kotler 2007, Veber 2009).

Prosazující se globalizace značně rozšiřuje hranice relevantního okolí pro analýzu budoucích hrozeb. Nejčastější či typické hrozby jsou odvozeny z Porterova modelu „pětí sil“. Jsou jimi:

- Vysoká diferenciací v odvětví,
- Státní regulace,
- Know-how, které se v odvětví používá,
- Velký počet konkurujících firem, stejně velké konkurující firmy,
- Pomalý růst odvětví,

- Hrozba substitučních výrobků,
- Hrozba vstupu nového výrobce atd. (Veber 2009).

### 3.2 Silné a slabé stránky

Po provedení analýzy OT následuje analýza SW – silných a slabých stránek podniku. Opět už bylo zmíněno, že silné a slabé stránky se zjišťují ve vnitřním prostředí podniku (Jakubíková 2013).

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále slabá stránka. Silné stránky by měly být založeny na faktech (Kotler 2007).

Přestože vnější okolí firmy je velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu její strategie, nemůže být faktorem jediným. V úvahu musí být bráno i vnitřní prostředí – silné a slabé stránky firmy – a její vnitřní zdroje. Určení silných a slabých stránek je prováděno pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Silné a slabé stránky mohou být hledány především v následujících oblastech:

- Finanční postavení podniku,
- Výzkum a vývoj,
- Výrobní politika,
- Výrobní kapacity a jejich flexibilita,
- Úroveň managementu,
- Organizace firmy,
- Napojení na infrastrukturu,
- Image firmy či výrobku atd. (Jakubíková 2013, Veber 2009).

Kombinací těchto čtyř faktorů – příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek – vznikají různé varianty budoucího strategického chování. Nesmírně důležité je si pamatovat, že jde o budoucí vývoj, tzn., že všechny čtyři faktory je nutno chápat dynamicky, nikoli staticky. Je nutno zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů (Veber 2009).

Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- WO – potlačení slabých stránek využitím příležitostí
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení, může dojít až k likvidaci (Dvořáček a Slučník 2012).

## 4 Benchmarking

Jednou z částí analýzy konkurence je i pojem benchmarking. Benchmarking je proces srovnávání produktů a procesů firmy s největšími konkurenty nebo s těmi podniky, které jsou považovány za špičku. Z benchmarkingu se stal důležitý nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Postup benchmarkingu vyvinula firma Xerox Corporation počátkem 80. let 20. století a vychází ze dvou zásad:

1. Zásada čínského generála Sun Tzu, kolem roku 500 př. n. l.: „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.“
2. Zásada: „Bud' nejlepším z nejlepších.“ (Kotler 2007, Veber 2009).

Benchmarking má za cíl jednak poznat vlastní postavení podniku ve srovnání s druhými, jednak posílit toto postavení, pomocí toho, co sám podnik dobře umí nebo pomocí naučení se toho od jiných podniků, kteří jsou v tomto ohledu lepší (Veber 2009).

V současné době již řada firem filosofii benchmarkingu ve své praxi uplatňuje běžně. Podle toho, jaká se volí „srovnávací základna“, se rozlišuje:

- **Interní benchmarking** – uplatňuje se u velkých organizací, které se inspiroují uvnitř vlastní organizace, u útvarů, které dané problémy zvládají lépe,
- **Externí benchmarking** – inspirace je čerpána od jiných subjektů, externí benchmarking se dále dělí na:
  - Odvětvový – hledání vhodných subjektů je směřováno do řad konkurence,
  - Mímoodvětvový – předmětem zájmu mohou být subjekty mimo odvětví, které danou problematiku zvládají lépe (Veber 2009).

Pokud všichni konkurenti v odvětví budou usilovat o to být „nejlepší“, mít co největší konkurenční výhodu, ocitnou se na cestě, na níž se nevyhnou srážce. Všichni aktéři v odvětví budou naslouchat týmž radám a budou se řídit týmž receptem. Firmy budou navzájem provádět benchmarking svých praktických postupů a svých výrobků. Vzhledem k tomu, jak se budou jednotlivé nabídky sblížovat, se zisk jednoho aktéra stává ztrátou druhého aktéra. Zisk jednoho je možný pouze ztrátou druhého, tzv. nulový součet (Magretta 2012).

O benchmarkingu je psáno pouze v teoretické části. Je zde uváděn pouze pro představu další možnosti posouzení konkurenceschopnosti firmy. Jelikož je jeho zpracování náročné a rozsahem by tuto práci přesahoval, v praktické části od něho bude upuštěno.

#### 4.1 Vybrané nástroje pro praktickou část

Následující tabulka vybírá a stručně popisuje jednotlivé metody či analýzy, které byly detailněji popsány v teoretické části a které budou použity v části praktické. Jedná se o dvě analýzy mikroprostředí, poté po jedné analýza mezoprostředí a makroprostředí, a nakonec analýza celkového prostředí.

Tabulka 3: Vybrané nástroje pro praktickou část

<b>Typ analýzy</b>	<b>Použitá metoda</b>	<b>Krátký komentář k použité metodě</b>
<b>Analýza mikroprostředí</b>	Metoda VRIO	Jedná se o analytickou techniku, která pro každý pro každý typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty.
<b>Analýza mikroprostředí</b>	Finanční analýza	Soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Vychází z dat minulých, ale je podkladem pro rozhodování budoucí.
<b>Analýza mezoprostředí</b>	Porterův model pěti sil	Podstatou je zhodnocení konkurenčního prostředí podniku, základních charakteristik odvětví a na základě výsledku určení podnikové strategie.
<b>Analýza makroprostředí</b>	PEST analýza	Analytická technika sloužící ke strategické analýze okolí podniku. Identifikuje jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci.
<b>Analýza celkového prostředí</b>	SWOT analýza	Základní metoda strategické analýzy, která sjednocuje a hodnotí údaje, získané pomocí ostatní metod a analýz z vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Charakteristika vybraného podniku – Úněšovský statek a. s.

Veškeré údaje zde uvedené jsou aktuální k 31. 12. 2018.

Úněšovský statek a. s. je podnik zabývající se zemědělskou prvovýrobou, a to jak rostlinnou, tak i živočišnou. V oblasti rostlinné výroby se podnik zaměřuje zejména na pěstování pšenice, řepky a v posledních letech i máku. V živočišné výrobě se zabývá výrobou mléka, výkrmem skotu a chovem skotu masného plemene (Interní materiály Úněšovského statku a. s.).

Podnik je rozdělen na dvě výrobní střediska – Úněšov a Dolní Jamné. Další nedílnou součástí podniku je středisko údržby, oprav a autodopravy, které se nachází v Úněšově. V obci Líšťany je umístěna moderní posklizňová linka na sušení a čištění obilí, řepky i máku včetně linky na výrobu krmných směsí pro vlastní spotřebu (ustatek.cz).

Svou hospodářskou činnost uskutečňuje v západních Čechách, v Plzeňském kraji, okresu Plzeň-sever. Firma hospodaří na zemědělské půdě o výměře 6023,31 ha, která se rozprostírá z větší části v podhorské až horské oblasti a zasahuje do 51 katastrů. V této oblasti se nadmořská výška pohybuje v rozmezí 400-720 m. n. m. Nejvzdálenější místa, kde podnik hospodaří, jsou od sebe vzdálena vzdušnou čarou cca 25 kilometrů (jedná se o obce Líšťany a Bezvěrov) (ustatek.cz, Interní materiály Úněšovského statku a. s.).

Z celkové obhospodařované plochy zaujímá 74 % orná půda, 11 % louky, 15 % pastviny a zanedbatelnou část jiná kultura (jedná se o zimoviště). Z pohledu vlastnictví je 76 % plochy v nájemním vztahu, z které společnost hradí pachtovné a 24 % je ve vlastnictví akciové společnosti (Interní materiály Úněšovského statku a. s.).

Graf 1 a 2: Struktura zemědělského půdního fondu [ha][%]



Zdroj: vlastní zpracování dle Interních materiálů Úněšovského statku a. s., 2019

Z hlediska pravidel Evropské unie se jedná o střední podnik, kdy je počet zaměstnanců menší než 250 osob a roční obrat podniku nepřesahuje 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR (CzechInvest.org, ©2014).

### 5.1 Základní informace o podniku

**Právní forma:** Akciová společnost  
**Obchodní jméno:** Úněšovský statek a. s.  
**Sídlo společnosti:** Úněšov 76, 330 38 Úněšov  
**IČ:** 49790277 (Účetní závěrka Úněšovského statku a. s., 2019)

Obrázek 4: Logo společnosti



Zdroj: Výroční zpráva Úněšovského statku a. s., 2019

**Hlavním akcionářem společnosti** je Čemos, a. s., s podílem 79,35 %. Společnost dosud vydala 162 044 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500 Kč (OR.Justice.cz, ©2019).

**Rozhodování o chodu společnosti** má na starosti statutární orgán – představenstvo, které se v současnosti skládá z pěti členů, přičemž jeden z nich je zároveň předsedou. Dále má společnost kontrolní orgán – dozorčí radu, která má tři členy, z nichž jeden je zároveň předsedou (OR.Justice.cz, ©2019).

**Způsob jednání:** Společnost zastupuje vůči třetím osobám představenstvo, a to samostatně předseda nebo společně dva členové představenstva. Za společnost podepisuje samostatně předseda představenstva nebo společně dva členové představenstva tak, že k napsané či vytištěné obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis (OR.Justice.cz, ©2019).

Předmětem podnikání je:

- Hostinská činnost,
- Opravy silničních vozidel,
- Rostlinná výroba,

- Živočišná výroba,
- Produkce chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu,
- Výroba osiv a sadby,
- Úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby včetně výroby potravin z nich,
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (OR.Justice.cz, ©2019).

### Vznik společnosti

Úněšovský statek a. s. vznikl na základě velké privatizace ze Státního statku Úněšov s. p. Do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni byl zapsán dne 17. 12. 1993, na základě zakladatelské listiny ze dne 18. 11. 1993. Ocenění vkládaného majetku bylo provedeno v souladu se zákonem č. 92/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Výše základního kapitálu byla oceněna ke dni vzniku částkou 143,537 milionů Kč (Interní materiály Úněšovského statku a. s.).

### Výše základního kapitálu

Základní kapitál společnosti činí 81 022 000 Kč (Výroční zpráva Úněšovského statku a. s., 2018).

### Zaměstnanci

Podnik aktuálně zaměstnává 103 osob, přičemž struktura zaměstnanců je následující:

- 25 traktoristů,
- 9 ošetřovatelů dojnic,
- 7 ošetřovatelů ostatního skotu,
- 8 ostatních dělníků v živočišné výrobě,
- 18 dílenských pracovníků,
- 6 řidičů nákladních automobilů,
- 5 ostatních (zaměstnanců v závodní jídelně, skladníků),
- 25 technickohospodářských pracovníků včetně členů statutárních orgánů (Interní materiály Úněšovského statku a. s.).



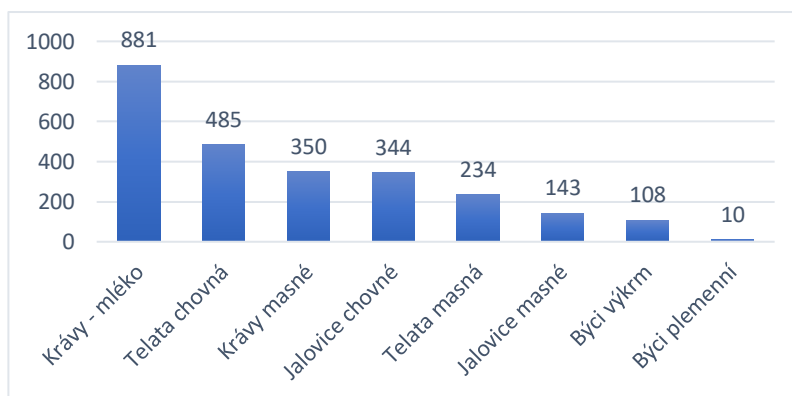
## Organizační struktura podniku

Podnik má ve svém čele předsedu, kterým je Ing. Jiří Vaněk. Ten má na starosti vedení a chod celého Úněšovského statku a. s. Organizační struktura statku je rozdělena na dvě výrobní střediska – Úněšov a Dolní Jamné. Každé ze středisek má svého agronoma, mechanizátora, zootechnika a účetní. Další zaměstnanci, kteří jsou spíše na manažerských nebo vedoucích pozicích pracují v sídle statku v Úněšově 76. Patří mezi ně hlavní agronom, mechanizátor, zootechnik, ekonom a personální oddělení. Celková organizační struktura je zobrazena na obrázku jako Příloha A.

### 5.2 Struktura výroby

V oblasti **živočišné výroby** se podnik zaměřuje zejména na produkci mléka. Kromě produkce mléka se podnik zabývá chovem skotu masného plemene. Průměrný počet skotu, který statek chová, se pohybuje okolo 2555 ks skotu.

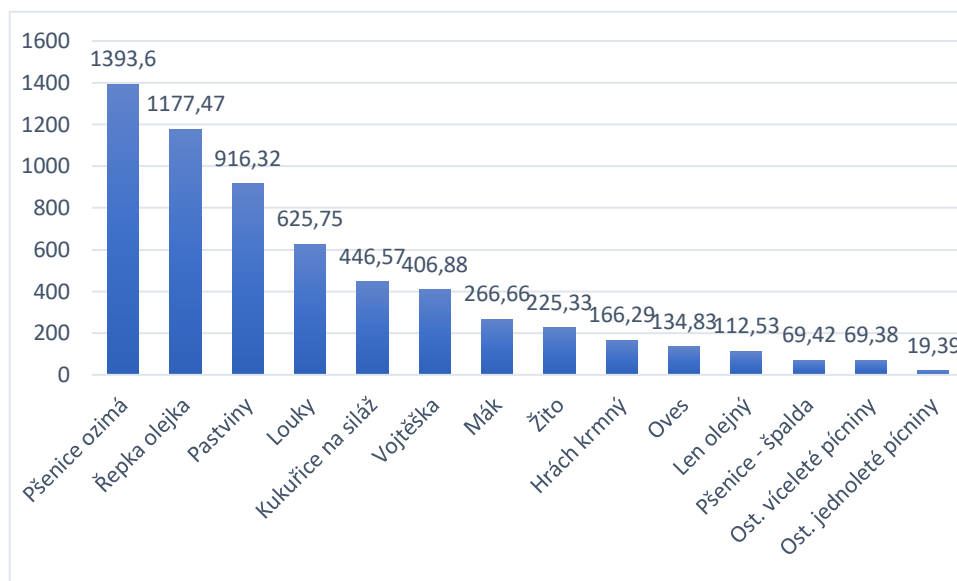
Graf 3: Struktura živočišné výroby v roce 2018 (průměrné stavy v ks)



Zdroj: vlastní zpracování dle Interních materiálů Úněšovského statku a. s., 2019

**Rostlinná výroba** je zaměřena na pěstování pšenice ozimé, řepky olejky a v poslední době také máku. Živočišnou výrobu zásobuje rostlinná výroba vlastními krmivy, přičemž hlavními komoditami jsou kukuřice, vojtěška a louky a pastviny pro masné stádo.

Graf 4: Struktura rostlinné výroby v roce 2018 [ha]



Zdroj: vlastní zpracování dle Interních materiálů Úněšovského statku a. s., 2019

Výrobu krmných směsí pro vlastní potřebu zajišťuje **pomocná výroba**. Dále pomocná výroba zabezpečuje agrotechnické práce, skladování, čištění a odbyt produkce rostlinné výroby (Interní materiály Úněšovského statku a. s.).

## 6 Analýzy jednotlivých okolí podniku

### 6.1 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí, respektive vnitřního prostředí podniku byly využity dvě metody: metoda VRIO, která je zaměřena pouze na zdroje firmy a podle nich hodnotí konkurenční pozici, a finanční analýzu, kde byla pro přehlednost vybrána pouze analýza absolutních ukazatelů – horizontální a vertikální analýza, které jsou sestavovány z účetních výkazů společnosti.

#### 6.1.1 Metoda VRIO

Jedná se o analytickou techniku, která pro každý ty zdroje posuzuje dimenze hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty.

Tabulka 4: Metoda VRIO v praxi

Typ zdroje	Hodnotnost	Vzácnost	Napodobitelnost	Schopnost tyto zdroje využít	Konkurenční pozice
Stroje	ANO	NE			Konkurenční rovnost

<b>Pole</b>	ANO	NE			<b>Konkurenční rovnost</b>
<b>Louky a pastviny</b>	ANO	NE			<b>Konkurenční rovnost</b>
<b>Skladovací prostory</b>	ANO	ANO	NE		<b>Dočasná konkurenční výhoda</b>
<b>Posklizňová linka</b>	ANO	ANO	NE		<b>Dočasná konkurenční výhoda</b>
<b>Autodoprava</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>
<b>Způsobilost zaměstnanců</b>	ANO	ANO	NE		<b>Dočasná konkurenční výhoda</b>
<b>Sociální klima</b>	ANO	NE			<b>Konkurenční rovnost</b>
<b>Kapitál</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>
<b>Dotace</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>
<b>Rentabilita</b>	ANO	NE			<b>Konkurenční rovnost</b>
<b>Likvidita</b>	ANO	NE			<b>Konkurenční rovnost</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>
<b>Nové technologie</b>	ANO	ANO	NE		<b>Dočasná konkurenční výhoda</b>
<b>Image</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>
<b>Znalost trhu</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	<b>Trvalá konkurenční výhoda</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zhodnocení vnitřního prostředí pomocí metody VRIO ukazuje, že podnik má ve většině svých zdrojů konkurenční výhodu. U několik málo zdrojů se objevuje také konkurenční rovnost, což v případě zvoleného podniku neznamena žádná zásadní oslabení vůči konkurenci.

Fyzické zdroje jsou rozděleny do šesti tříd, přičemž první tři vycházejí podle metody VRIO jako srovnatelné s konkurencí. Konkrétně se jedná o stroje, pole a louky. Stroje jsou sice pro podnik hodnotné, avšak za vzácné se již považovat nemohou, protože podobných strojů v okolí místa podnikání využívá celá řada konkurentů. Stejná situace nastává v případě polí a luk, která jsou opět pro podnik hodnotná, ale za vzácná již je považovat nelze, defacto ze stejného důvodu jako stroje. Spousta zemědělských podniků nebo jednotlivých zemědělců obhospodařuje pole a seká louky nebo na nich chová dobytek v podobných lokalitách.

Zato skladovací prostory statku jeho posklizňová linka už podniku dávají dočasnou konkurenční výhodu. Oba jsou totiž v širším okolí podniku nejen hodnotné, ale i vzácné tzn., že jimi disponuje právě pouze Úněšovský statek a. s. Za nenapodobitelné je považovat nelze z důvodu relativně snadného pořízení, ať už skladu nebo posklizňové linky.

Posledním vybraným prvkem fyzických zdrojů je autodoprava. Autodoprava v takové podobě, jaká se nachází v Úněšově nikde v okolí není. Proto ji lze označit jako trvalou konkurenční výhodu podniku. Její hodnotnost a vzácnost jsou pochopitelné, napodobitelnost je těžká z důvodu pořízení budovy, najmutí kvalifikovaných zaměstnanců či získání klientely. Podnik tento zdroj využívá velmi schopně, jelikož neslouží jen pro opravy strojů v majetku statku, ale i pro zdejší veřejnost.

Dalšími zdroji jsou zdroje lidské. Lidské zdroje mají v tabulce pouze dvojí zastoupení, a to způsobilost zaměstnanců a sociální klima. Způsobilostí zaměstnanců je myšleno, že jsou pro tuto práci vhodné, schopní a hlavně kvalifikovaní. Proto je tento zdroj označen jako pro podnik hodnotný a vzácný, jelikož statek zaměstnává právě takových lidí z okolí mnoho. Jako napodobitelný už zdroj označen není z především z důvodu dnešní nízké nezaměstnanosti, kdy si kvalifikovaný zaměstnanec statku řekne, že chce jít jinam a jinde ho snadno přijmou. Druhým lidským zdrojem je sociální klima. Pod pojmem sociální klima si lze představit atmosféru uvnitř firmy nebo vztahy mezi zaměstnanci. Pro podnik je sice jeho sociální klima hodnotné, avšak vzácné z žádného úhlu pohledu není.

Podobným ne-li stejným sociálním klimatem disponují i ostatní konkurenční podniky, které zaměstnávají alespoň několik desítek osob.

Finanční zdroje jsou v metodě VRIO uváděny jako třetí. V tabulce jsou jako finanční zdroje uvedeny kapitál, se kterým může firma nakládat, schopnost získat a poté nakládat s dotacemi, podniková rentabilita a likvidita, a nakonec schopnost vytvářet dostatečně vysoký hospodářský výsledek.

Na stejné úrovni jako konkurence je podle tabulky rentabilita a likvidita statku. Rentabilita je schopnost dosahovat výnosu nebo zisku z vložených prostředků. Je proto označena pouze jako pro podnik hodnotná, ale nikoliv už vzácná, protože v poměru vložených prostředků a zisku mezi místními konkurenty nikterak zásadní rozdíly nejsou. Podobně je na tom i likvidita statku. Likvidita udává, jak rychle je něco schopno přeměnit se na peníze či obecně na jakýkoli jiný druh majetku. Likvidita statku je z tohoto důvodu opět pouze shodná s konkurencí. Je pro podnik hodnotná, ale opět už není shledána jako vzácná, protože stejně tak jako statek, může přeměnit majetek i konkurenční podnik.

Další tři finanční zdroje jsou pro podnik trvalou konkurenční výhodou. Kapitál je pro firmu velmi hodnotný. Kapitál dokáže podnik umě investovat a nakládat s ním schopně, jeho suma převyšuje konkurenty, proto je pro podnik vzácný a nenapodobitelný. Schopnost získat a následně pracovat s poskytnutými dotacemi je taktéž trvalou konkurenční výhodou podniku. Dotace jsou pro podnik hodnotné, vzácné a nenapodobitelné z pohledu jejich výše. Statek je ve schopnosti je získat a schopně s nimi disponovat silný. Posledním finančním zdrojem, který je pro podnik zdrojem trvalé konkurenční výhody jeho hospodářský výsledek. Pro každý podnik je kladný hospodářský výsledek hodnotný. V podnikovém okolí není konkurenta, který by dokázal generovat takový hospodářský výsledek, proto je taktéž vzácný. Nenapodobitelný je z pohledu jeho výše a také pravidelnosti. Podnik jej dokáže velmi schopně využívat, např. rozdělením do fondů nebo ve formě zisku jako budoucího kapitálu podniku.

Nakonec metoda VRIO hovoří o nehmotných zdrojích podniku. Do této kategorie byly zařazeny nové technologie, image firmy a znalost trhu. Nové technologie jsou v současnosti téměř nezbytností pro úspěch v konkurenčním boji. Úněšovský statek jich využívá také, především ve formě nejnovějších hnojiv, postřiků nebo mořidel. Tento zdroj je pro podnik hodnotný a taktéž vzácný, protože jím disponuje pouze pár podniků v okolí. Nenapodobitelný není z jednoduchého důvodu, není nikterak obtížné jej u

dodavatele objednat nebo jednoduše zakoupit a použít. Z těchto důvodů je ve využití nových technologií podnik roven konkurenci.

Další dva zdroje však tvoří trvalou konkurenční výhodu podniku. Jsou jimi image a znalost trhu. Image má statek, díky dlouhé tradici, a především dobrému povědomí mezi místními velmi dobrou. Image se tudíž stává pro firmu hodnotnou a vzácnou, jelikož podobnou image a reputací v okolí žádný jiný podnik nedisponuje. Napodobitelná je možná pouze v delším časovém horizontu, z důvodu jejího postupného nabývání v očích veřejnosti, proto byla v tabulce označena jako nenapodobitelná. Podnik si je své image vědom a velmi schopně s ní operuje. Úplně posledním zdrojem je znalost trhu. Ta částečně souvisí s předchozím zdrojem. Znalost trhu má statek díky své dlouholeté existenci výbornou. Je tak pro firmu hodnotnou, stejně jako vzácnou. Vzácnou je především z důvodu, že podnik na tomto trhu působí již řadu let, a proto má oproti konkurenci náskok. Napodobitelný je tento zdroj také těžko, opět ze stejného důvodu, kterým je dlouholeté působení v tomto oboru na tomto trhu. Statek si je těchto výhod vědom a schopně je využívá. Díky všem těmto čtyřem ukazatelům je znalost trhu pro podnik trvalou konkurenční výhodou.

Kdyby měla být tabulka a pod ní následující odstavce vyjádřeny číselně, vypadalo by to následovně:

- Podnik využívá 6 zdrojů, které vedou ke konkurenční shodě,
- Dále využívá 4 zdroje, které vedou k dočasné konkurenční výhodě, která může přejít v konkurenční výhodu trvalou nebo naopak může klesnout na „pouhou“ konkurenční shodu,
- Zbýlých 6 zdrojů vede k trvalé konkurenční výhodě.

Shrnutím metody VRIO by tedy mohlo být, že podnik převážně disponuje konkurenčními výhodami, a to až už dočasnými nebo trvalými. Zbylé zdroje jsou podle konkurenční pozice označeny jako konkurenční shoda. Ty podnik nikterak nezvýhodňují oproti konkurenci, bez nich by ovšem nemusel podnik dosahovat tolika konkurenčních výhod díky zbylým zdrojům.

### 6.1.2 Finanční analýza

Soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Vychází z dat minulých, ale je podkladem pro rozhodování budoucí.

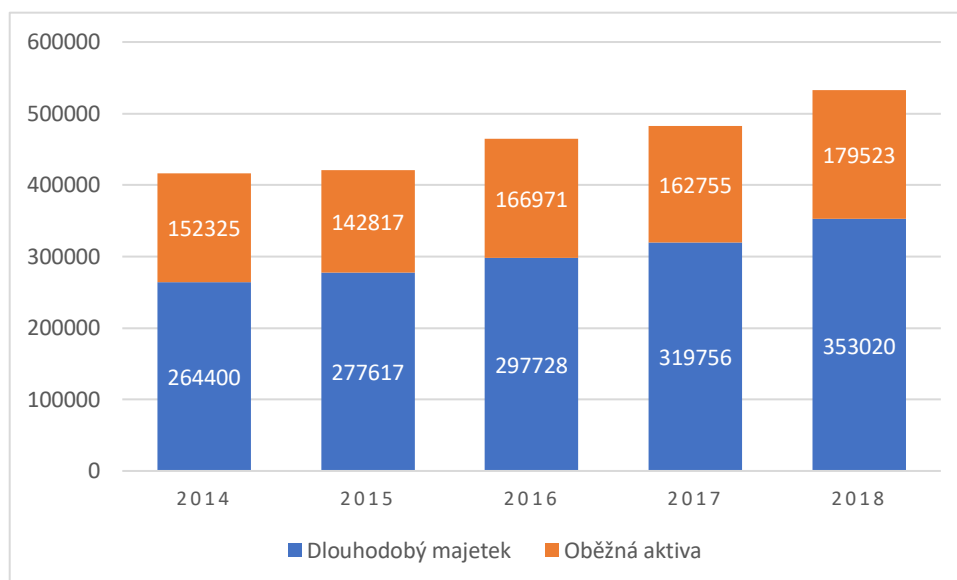
Pro pouze jednoduché nastínění finanční situace podniku byly vybrány dvě základní analýzy finanční analýzy, a to analýzy absolutních ukazatelů – horizontální a vertikální analýza. Vstupní finanční data pro následující analýzy se nachází v Příloze B.

### 6.1.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza srovnává jednotlivé části rozvahy a výkazu zisku a ztráty v časovém horizontu. Kladné hodnoty vyjadřují meziroční růst a záporné hodnoty meziroční pokles v tisících Kč.

První graf zobrazuje vývoj aktiv za uplynulých pět let hospodaření podniku. Zobrazuje základní strukturu aktiv a jedná se o netto hodnoty.

Graf 5: Vývoj aktiv za období 2014-2018 v tis. Kč

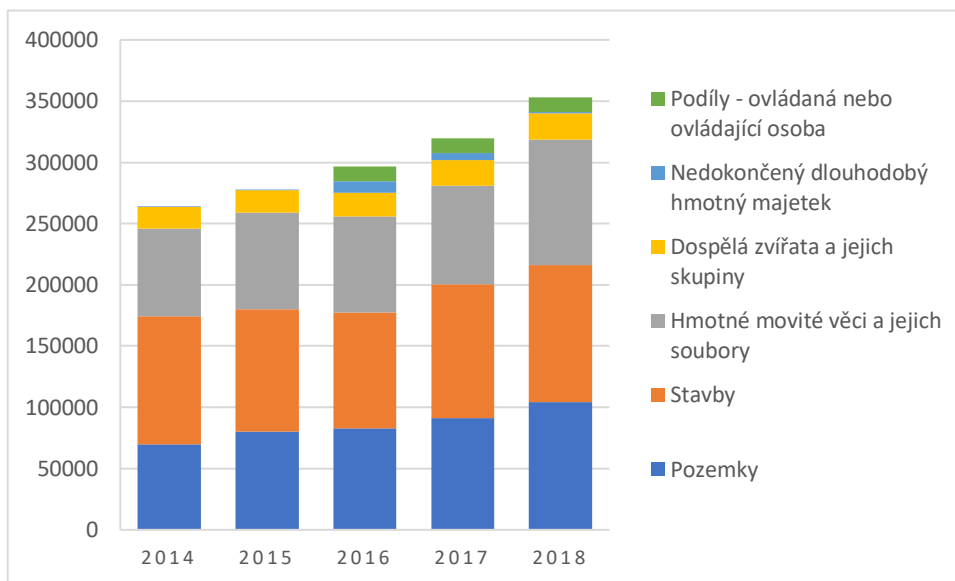


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Na první pohled si lze na grafu povšimnout neustálého růstu celkových aktiv. Příčinou tohoto růstu je neustálý růst celkového dlouhodobého majetku podniku, který v posledních třech obdobích rostl přibližně o stejnou částku. Oběžná aktiva mají nevyrovnanou bilanci, kdy v roce 2015 a 2017 došlo k poklesu oproti minulému roku. Největší nárůst aktiv přišel mezi lety 2017 a 2018, kdy se jejich hodnota navýšila o 50 032 tis. Kč.

Na dalším grafu bude podrobněji znázorněna struktura dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek se skládá z dlouhodobého nehmotného, hmotného a finančního majetku. Jelikož je složka nehmotného majetku oproti hmotnému zanedbatelná, nebude se v grafu vyskytovat.

Graf 6: Vývoj dlouhodobého hmotného a finančního majetku za období 2014-2018 v tis. Kč



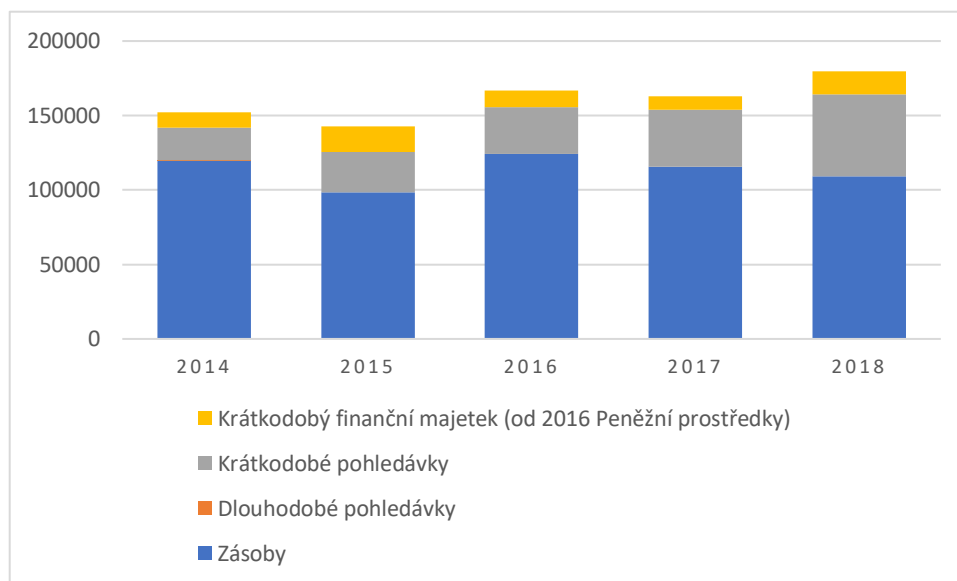
Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Z grafu je na první pohled patrné, že největší část dlouhodobého majetku tvoří skupina pozemky a stavby. U zemědělského podniku je to naprosto logické. Podnik potřebuje pro svou činnost vlastnit půdu a stavby pro uskladnění produkce nebo strojů a zařízení. Lze si taktéž povšimnout, že investice do pozemků rok od roku roste. Na druhé straně velikost zdrojů uložených ve stavbách stále kolísá okolo 100 mil. Kč. Netto hodnoty hmotných movitých věcí a jejich souborů, obdobně jako pozemky, každoročně rostou. Ze přibližných 71,5 mil. Kč. v roce 2014 narostly do roku 2018 na hodnotu 102,7 mil. Kč. Podobný průběh má i položka dospělých zvířat a jejich skupin, která za sledovaných pět období vzrostla o 3 613 ks. Zajímavé je také si povšimnout, že nedokončený hmotný majetek byl nízký, poté prudce vzrostl, aby se mohl v roce 2018 úplně vytratit. Další zajímavostí je výskyt dlouhodobého finančního majetku ve formě podílu ovládané nebo ovládající osoby od roku 2016, přičemž jeho výše je přibližně neměnná.

Druhou podstatnou část aktiv představuje majetek oběžný. Jeho strukturu a vývoj zobrazuje následující graf.



Graf 7: Vývoj oběžných aktiv za období 2014-2018 v tis. Kč

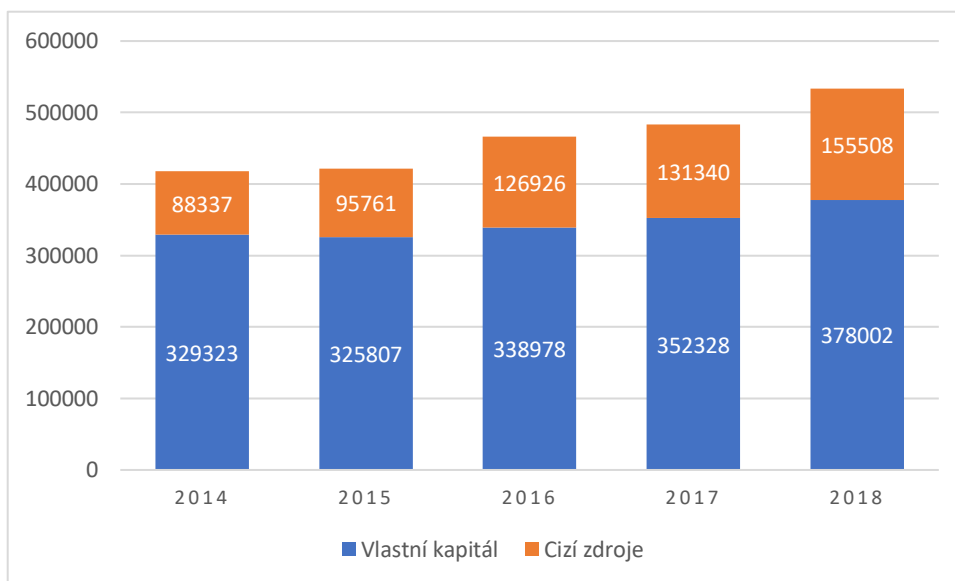


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Zásoby představují dominantní součást oběžných aktiv, jejichž hodnoty v jednotlivých letech vykazují neustálé změny. Protože se jedná o zemědělský podnik, jsou změny způsobeny výkyvy ve výrobě, prodeji a stavu nedokončené rostlinné výroby. Zásoby se obecně skládají z materiálu, nedokončené výroby a polotovarů, výrobků a zboží, mladých a ostatních zvířat a jejich skupin a poskytnutých záloh na zásoby. Z těchto vyjmenovaných druhů zásob mají největší zastoupení výrobky podniku, které dosáhly největší výše v roce 2014 a to 66 208 tis. Kč, kdy tvořili přibližně 55 % hodnoty zásob. Za nimi se každým rokem mění pořadí. Jeden rok je výše nedokončené výroby vyšší než mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny, aby si mohly příští rok pořadí prohodit. Druhou největší složkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky za odběrateli podniku, jejichž výše od roku 2015 stále narůstá. Na pomyslném třetím místě je krátkodobý finanční majetek, od roku 2016 přejmenovaný na peněžní prostředky. Z grafu je zřejmé, že jeho výše stále kolísá, přičemž v roce 2018 dosáhla nejvyšší hodnoty, a to 15,2 mil. Kč. V roce 2014 je poměrně složité si všimnout oranžového proužku, které značí, že firma měla v tomto roce jedinou dlouhodobou pohledávku za sledované období ve výši 542 000 Kč.

Dalším grafem se plynule přechází z aktiv podniku do pasiv. Následující graf znázorňuje vývoj a složení pasiv podniku ve sledovaném období.

Graf 8: Vývoj pasiv za období 2014-2018 v tis. Kč

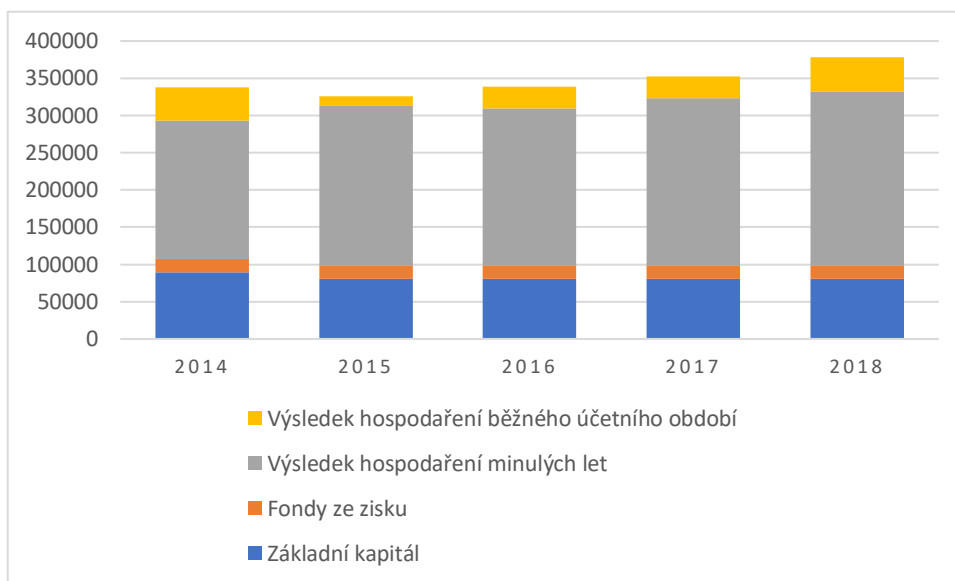


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Z předešlého grafu je patrné, že hlavní složkou pasiv podniku je vlastní kapitál. Ten rok od roku roste, jediným poklesem v trendu je rok 2015. Celkově však došlo mezi lety 2014-2018 k nárůstu vlastního kapitálu o 48 679 tis. Kč. Druhou složkou pasiv jsou cizí zdroje, které se na výsledné výši pasiv nepodílí takovou měrou jako vlastní kapitál, ale nejsou zanedbatelnou složkou. Jejich výše má rostoucí trend ve všech sledovaných obdobích. Celková hodnota v roce 2018 je přibližně 1,76násobkem hodnoty v roce 2014. Na následujících grafech bude struktura pasiv podrobněji zkoumána.

Jako první bude proveden rozbor vlastního kapitálu podniku, jehož vývoj vyjadřuje následující graf.

Graf 9: Vývoj vlastního kapitálu za období 2014-2018 v tis. Kč

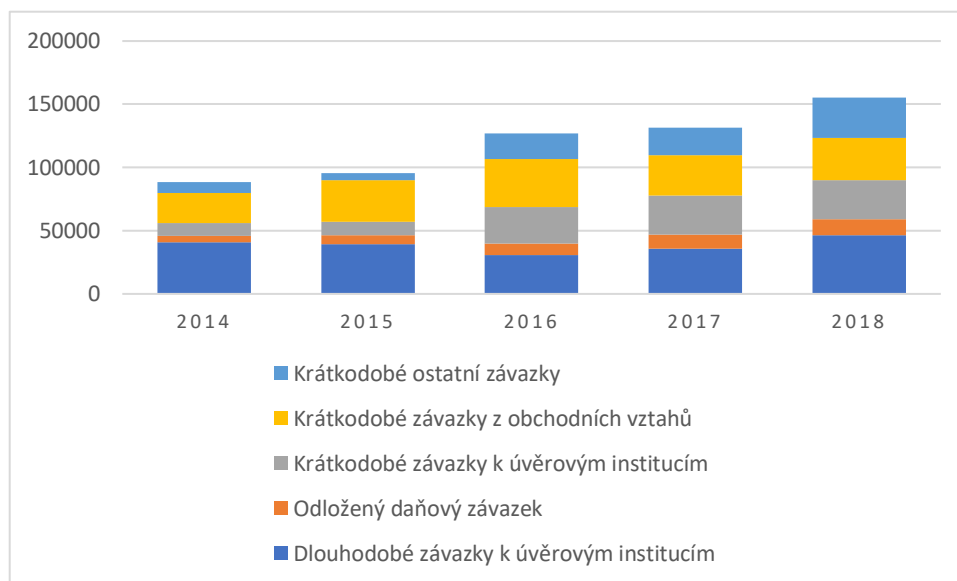


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Celkový vlastní kapitál od roku 2015 neustále rostl, což bylo způsobeno vlivem kladných výsledků hospodaření. Základní kapitál je od roku 2015 neměnný, jeho výše je 81 022 tis. Kč. K poklesu došlo mezi lety 2014 a 2015, kdy valná hromada nakoupila zbytek vlastních akcií, které postupně nakupovala od roku 2010. Fondy ze zisku se po celé sledované období pohybují v okolí 18milionové hranice. Jsou tvořeny převážně ostatními rezervními fondy, které stále podnik udržuje. Největší část vlastního kapitálu tvoří výsledek hospodaření minulých let, respektive nerozdělený zisk minulých let. Jeho výše v čase neustále roste, v roce 2018 byla jeho výše 232 588 tis. Kč. To výsledek hospodaření běžného účetního období je na tom jinak. Jeho výši dosaženou v roce 2014 (44,4 mil. Kč) se podařilo pokořit až v roce 2018 (46,3 mil. Kč). Mezi těmito lety výsledek hospodaření fluktoval.

Další část zdrojů financování aktiv jsou cizí zdroje. Následující graf se věnuje právě struktuře a vývoji cizích zdrojů podniku.

Graf 10: Vývoj cizích zdrojů za období 2014-2018 v tis. Kč

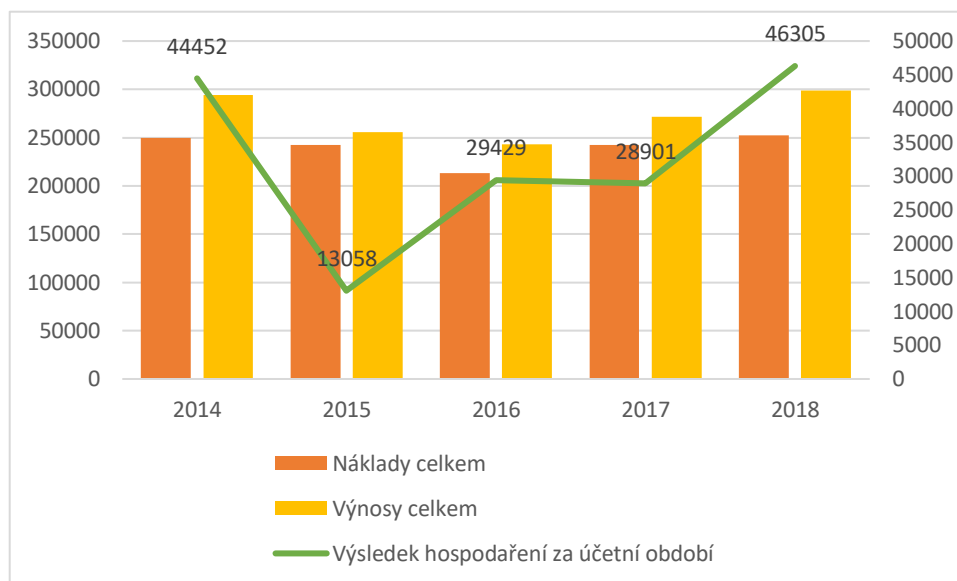


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Na grafu si lze povšimnout, že většinu cizích zdrojů společnosti tvoří dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím. Je to opět logické. Většina strojů a zařízení je zakoupena na úvěr či je v majetku leasingové společnosti a je pouze pronajímána podniku, dokud nedojde k jejímu úplnému splacení a není převedena do majetku statku za symbolickou cenu. Lze si všimnout, že tato hodnota od roku 2016 roste, z důvodu pořizování nového vybavení. Druhou částí, která ve sledovaném období roste je odložený daňový závazek. Odložený daňový závazek spočívá pouze v rozdílu způsobu odepisování dlouhodobého majetku daňového a účetního. Jeho výše se za sledované období navýšila 2,4krát. Druhou podstatnou částí cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky. Ty jako celek po celé období rostou. Skládají se z krátkodobých závazků k úvěrovým institucím, krátkodobých závazků z obchodních vztahů a krátkodobých ostatních závazků. Všechny tyto části krátkodobých závazků v čase rostly, kromě jediné výjimky, kterou jsou krátkodobé ostatní závazky v roce 2015, kdy došlo k jejich poklesu oproti roku 2014.

Po provedení horizontálních analýz rozvahy následuje horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj celkových nákladů a výnosů za období 2014-2018.

Graf 11: Vývoj celkových nákladů a výnosů za období 2014-2018 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

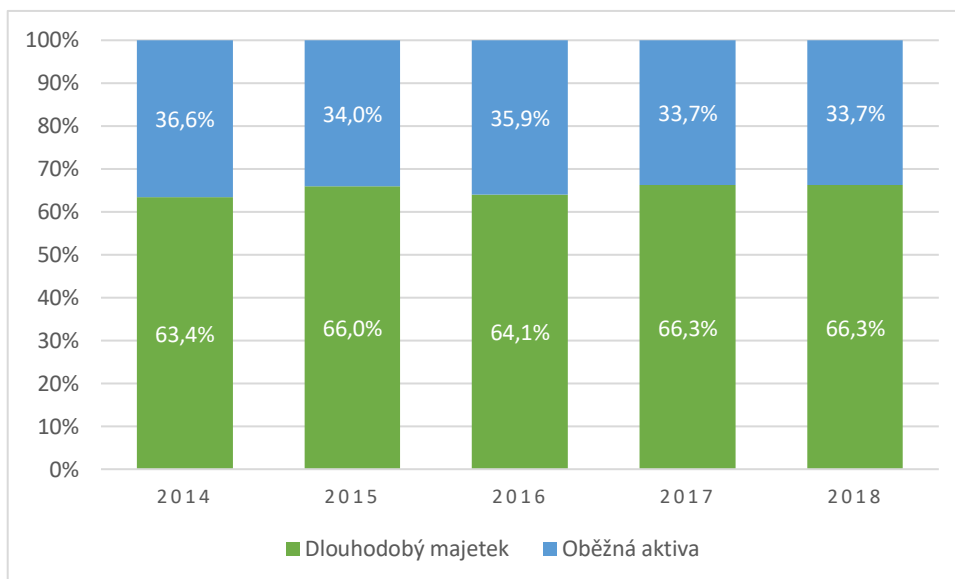
Vývoj celkových nákladů a výnosů zobrazuje předchozí graf. Lze si povšimnout, že podnik vždy končí rok s kladným výsledkem hospodaření, tedy ziskem. Dále je možné vidět, že velikost celkových nákladů od roku 2014 klesala, v roce 2016 dosáhla minima ve sledovaném období a poté opět postupně rostla. V roce 2015 je vidět nejnižší výsledek hospodaření za sledované období. Objem dotací, o který se žádalo byl sice přibližně shodný s předchozími lety, avšak změnou byla reálná výplata poskytovaných dotací a nejistota z toho plynoucí. Část výplat dotací totiž byla posunuta do dalšího roku, což mělo za následek snížení ročního hospodářského výsledku. Obdobná situace jako s celkovými náklady platí i u celkových výnosů podniku. Ty byly taktéž ve sledovaném období v roce 2016 ve svém minimu a předčít výnosy roku 2014 se podařilo až v roce 2018. Obdobnou situaci však neznázorňuje výsledek hospodaření. Ten byl nejnižší již v roce 2015, tedy o rok dříve, než výnosy a náklady. Rok poté hospodářský výsledek vzrostl, aby mohl v roce 2017 opět mírně klesnout. V roce 2018 vzrostl oproti roku 2017 skokem a předčil tak výsledek hospodaření za rok 2014. Toto kolísání je způsobeno rozpouštěním rezerv, ponecháváním výsledku hospodaření z minulých let v podniku k dispozici či nákupem nových strojů a půdy, na které může podnik pomocí strojů efektivněji hospodařit, a tak dosahovat vyšších výnosů.

### 6.1.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zaměřuje na procentuální zastoupení jednotlivých částí rozvahy a výkazu zisku a ztráty na celku.

První z grafů vertikální analýzy zobrazuje strukturu aktiv za období 2014-2018.

Graf 12: Struktura aktiv za období 2014-2018

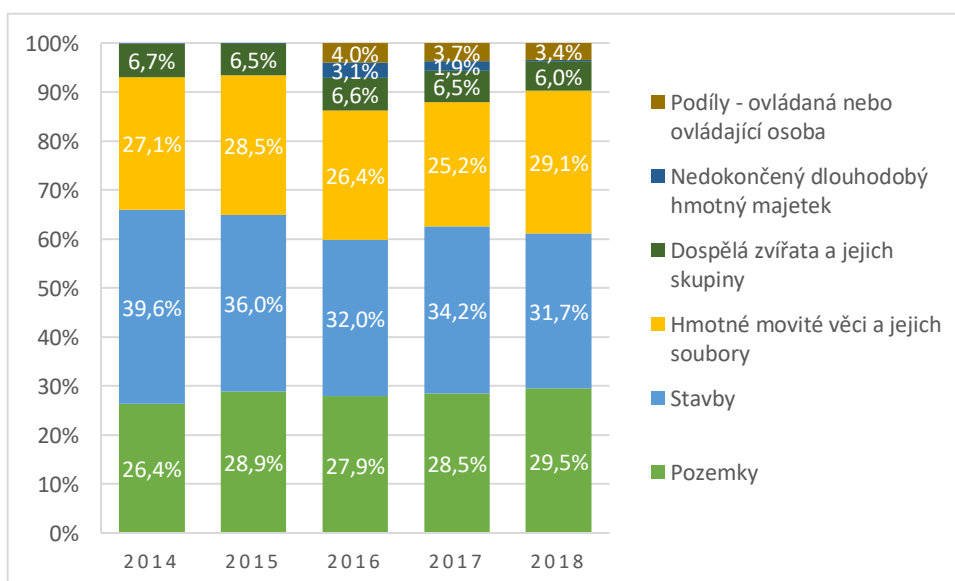


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Na grafu je vidět, že procentuální zastoupení dlouhodobého majetku a oběžných aktiv je víceméně po celou sledovanou dobu stejné. Nejvyššího nepoměru je dosaženo v posledních dvou letech.

Následující graf podrobněji vyjadřuje strukturu dlouhodobého hmotného a finančního majetku.

Graf 13: Struktura dlouhodobého hmotného a finančního majetku za období 2014-2018

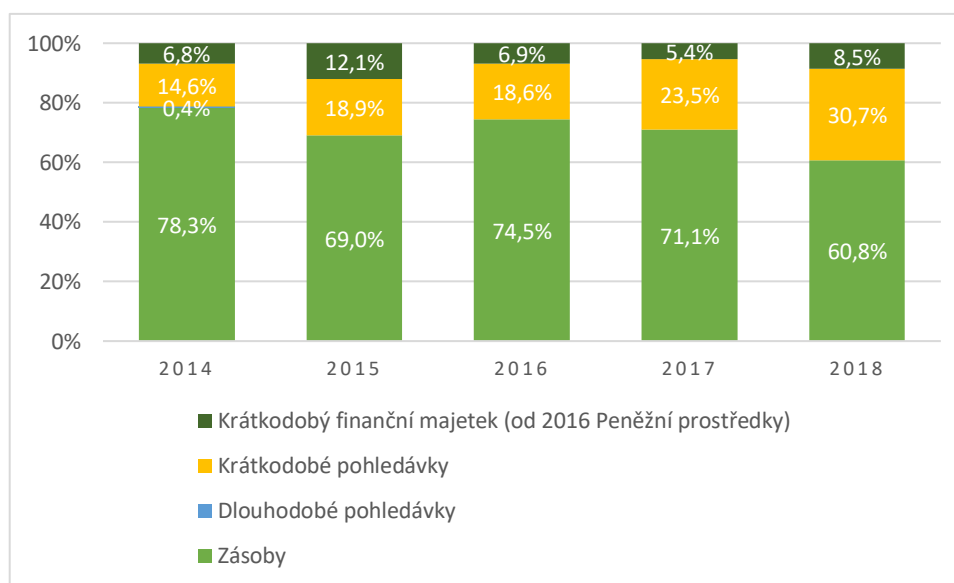


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Struktura dlouhodobého hmotného a finančního majetku se v posledních pěti letech výrazněji nemění. Ve sledovaném období dochází k pomalému poklesu podílu staveb na úkor pomalého růstu pozemků a v posledním roce poměrně významnému nárůstu hmotných movitých věcí a jejich souborů. Zastoupení dospělých zvířat a jejich skupin se každoročně procentuálně snižuje, na výsledném počtu kusů to však neznamená markantní úbytek. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek má na struktuře podíl pouze v letech 2016 a 2017, kdy ovšem tvořil skoro zanedbatelný podíl. Posledním dílkem jsou podíly ovládané nebo ovládající osoby, které se objevují od roku 2016 a jejichž podíl na celku je taktéž zanedbatelný.

Na dalším grafu bude k vidění struktura oběžných aktiv podniku ve sledovaném období.

Graf 14: Struktura oběžných aktiv za období 2014-2018

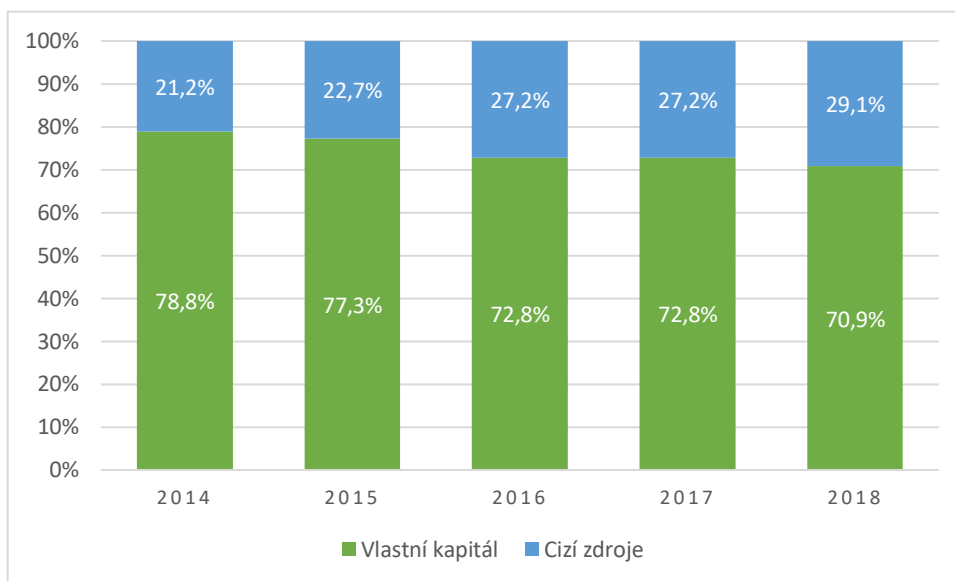


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Z výše uvedeného grafu je na první pohled patrné, že u zemědělského podniku se zásoby podílí na celkových oběžných aktivech velmi výrazně. V rámci zásob dominují výrobky vlastní výroby a služby. Je možno si povšimnout čísla 0,4 % v roce 2014, které značí jedinou dlouhodobou pohledávku podniku za sledované období. Naopak struktura krátkodobých pohledávek v posledních třech letech rostla velmi svižně, což je způsobeno zisky z prodejů na fakturu. Krátkodobý finanční majetek se na struktuře oběžných aktiv podílel největší měrou v roce 2015, nejmenší poté v roce 2017.

Následující grafy vyjadřuje poměr jednotlivých druhů zdrojů financování na celkových pasivech společnosti. Prvním z nich je struktura pasiv za období 2014-2018.

Graf 15: Struktura pasiv za období 2014-2018

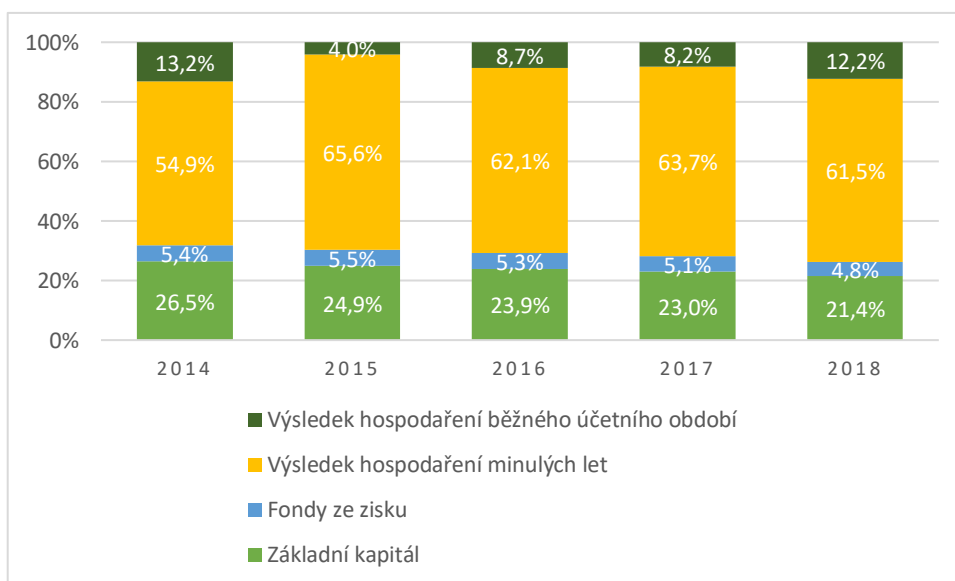


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Graf za sledované období vykazuje rostoucí trend cizích zdrojů, který je vyvolán renovováním vozového parku či najímáním nových zemědělských pozemků. Když cizí zdroje vykazují rostoucí trend, musí zákonitě vlastní kapitál vykazovat klesající. Je tomu i přesto, že velká část výsledků hospodaření zůstává v podniku ve formě nerozděleného zisku. I přes rostoucí trend cizích zdrojů má však vlastní kapitál 70% podíl na celkových pasivech společnosti.

Následující graf se zabývá strukturou vlastního kapitálu.

Graf 16: Struktura vlastního kapitálu za období 2014-2018



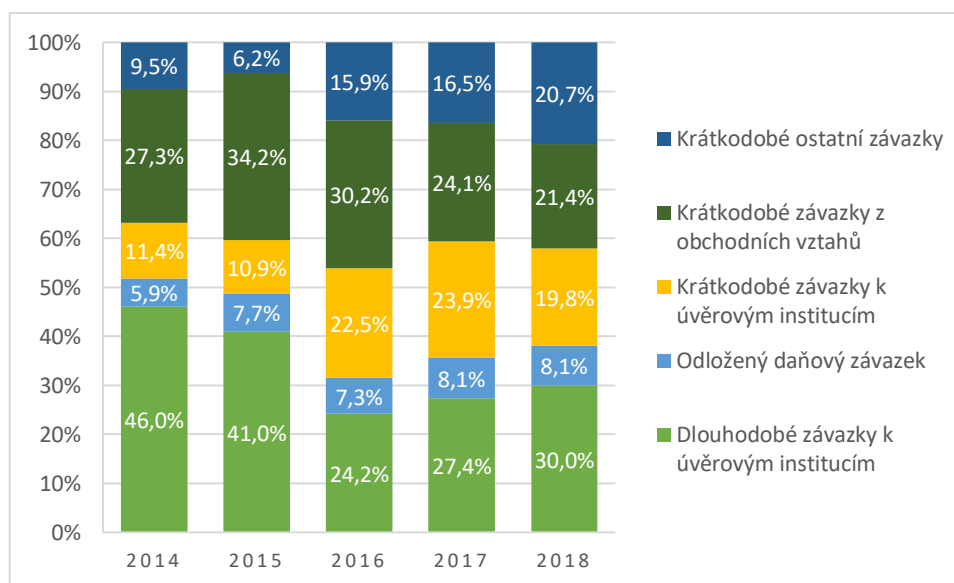
Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019



Z grafu je dobře patrné, jak po celé sledované období firma postupným nabýváním vlastních akcií snižuje základní kapitál. Fondy ze zisku rok od roku klesají, vyjma roku 2015. To výsledek hospodaření minulých let od roku 2015 klesá také, zde je to pravděpodobně způsobeno investováním do nových strojů a zařízení. Výsledek hospodaření běžného účetního období měl největší procentuální zastoupení v roce 2014.

Posledním grafem vertikální analýzy pasiv je graf struktury cizích zdrojů.

Graf 17: Struktura cizích zdrojů za období 2014-2018

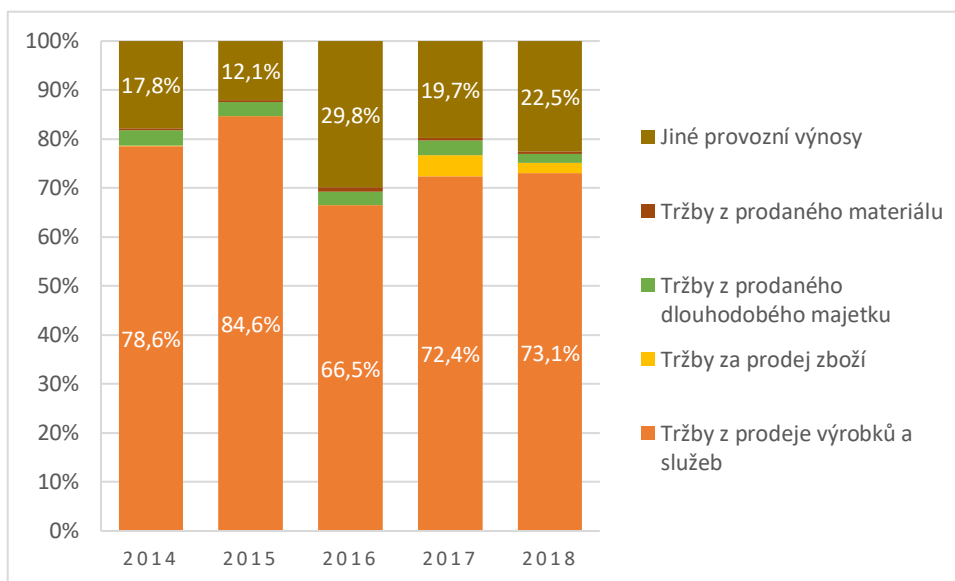


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím v součtu s odloženým daňovým závazkem za sledované období snížili svůj podíl na celkových cizích zdrojích podniku o 13,8procentních bodů. O stejná procenta v období 2014-2018 logicky vzrostly celkové krátkodobé závazky, jmenovitě krátkodobé závazky k úvěrovým institucím, krátkodobé závazky z obchodních vztahů a krátkodobé ostatní závazky. Největší podíl na celkových cizích zdrojích si vyjma roku 2016 udržují dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím ve formě finančních leasingů a úvěrů. Příčinou nárůstu krátkodobých závazků je celkový růst společnosti, při kterém je potřeba nákupu více osiva, hnojiva či postřiků.

Po vertikální analýze rozvahy přichází na řadu vertikální analýza výkazu zisku a ztráty, která je rozdělena na dva grafy. Na prvním grafu je zobrazena struktura provozních výnosů za období 2014-2018.

Graf 18: Struktura provozních výnosů za období 2014-2018

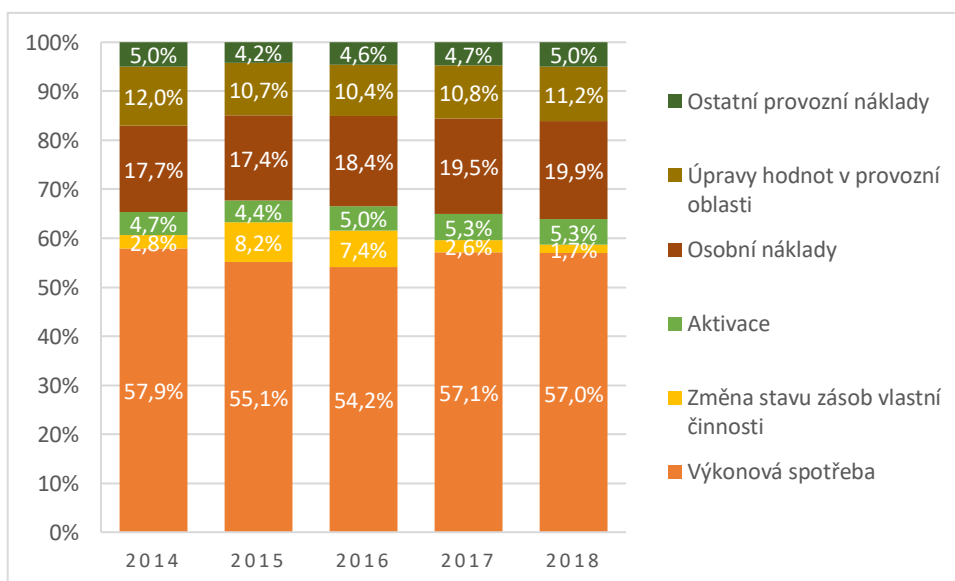


Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Z grafu si lze na první pohled všimnout největšího zastoupení tržeb z prodeje výrobků a služeb. Je tomu z důvodu, že společnost se prioritně soustředí na zemědělskou prvovýrobu. Důsledkem toho je průměrný 75% procentní podíl na provozních výnosech podniku. Druhé nejvyšší zastoupení mají jiné provozní výnosy s průměrem 20 %. Zbylé tržby – tržby za prodej zboží, tržby z prodaného dlouhodobého majetku a tržby z prodaného materiálu mají na celkové struktuře provozních výnosů malý podíl.

Druhý graf zobrazuje strukturu provozních nákladů ve sledovaném období.

Graf 19: Struktura provozních nákladů za období 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy Úněšovského statku a. s., 2019

Na struktuře provozních nákladů podniku se na první pohled nejvíce podílí výkonová spotřeba, jejíž největší součástí je spotřeba materiálu a energie, poté služby, a nakonec náklady vynaložené na prodané zboží. Tato spotřeba se podílí na celkových provozních nákladech průměrně 56 %. Druhou největší položkou, která se podílí na celkových provozních nákladech jsou osobní náklady. U nich lze vidět slabý růst. Stejně tak pozvolně rostou i úpravy hodnot v provozní oblasti neboli odpisy, což opět souvisí s modernizováním vozového parku. Ostatní položky provozních nákladů, změna stavu zásob vlastní činnosti, aktivace a ostatní provozní náklady, se na celku podílejí v součtu 12 až 13 %.

Co z uvedených grafů horizontální a vertikální analýzy vyplývá? Shrnutím by mohlo být, že podnik, při svém oboru podnikání, kterým je zemědělská činnost, se zaměřením na prvovýrobu, se při provedení vertikální analýzy nikterak výrazně nevymyká z očekávaných poměrných zastoupení jednotlivých složek aktiv, pasiv i provozních výnosů a nákladů. Jejich výše je samozřejmě individuální, což znamená, že v rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty bylo dokázáno, že podnik ve sledovaném období dosahuje zisku, který dokáže efektivně a hospodárně využívat ke svému účelu podnikání, což se následně projevuje v aktivech a pasivech podniku.

## 6.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je nejčastěji zkoumána pomocí Porterova modelu pěti sil, přičemž těmito pěti silami jsou: konkurence v rámci daného oboru, potenciální nebo noví konkurenti, substituční produkty, vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla dodavatelů.

### 6.2.1 Porterův model pěti sil

Podstatou je zhodnocení konkurenčního prostředí podniku, základních charakteristik odvětví a na základě výsledku určení podnikové strategie.

#### 6.2.1.1 Konkurence v rámci daného oboru

V Plzeňském kraji se v roce 2016 nacházelo 2 076 zemědělských subjektů. Z těchto 2 076 zemědělských subjektů bylo 1 825 (88 %) vlastněno fyzickou osobou, zbylých 251 (12 %) byly právnické osoby. Z toho vyplývá, že v dnešní době bude, při současné příznivé makroekonomické situaci země, zemědělských subjektů hospodařících v Plzeňském kraji možná o trochu více. Z právnických osob tvoří v Plzeňském kraji více než dvě třetiny společnosti s ručením omezeným, s přibližně pětinovým podílem

následuje forma akciové společnosti a zbytek tvoří družstva. Z celkového počtu 26 525 zemědělských subjektů v celé ČR patří Plzeňský kraj s počtem 2 076 na páté místo (czso.cz, ©2017).

V okolí Úněšova se nachází mnoho živnostníků provozujících zemědělskou činnost. Ti se dále dělí na osoby, mající vedenou zemědělskou činnost jako hlavní nebo jako vedlejší činnost. Mezi osoby s hlavní činností podnikání patří v blízkém okolí např. Libor Stehlík nebo Václav Černík. Osob s vedlejší činností podnikání je v přilehlém okolí Úněšova mnoho, jelikož ale mají obhospodařování půdy spíše jako koníček a menší přivýdělek není třeba se o nich dále zmiňovat, Úněšovský statek svou činností nijak neohrožují.

Z osob, kteří mají zemědělskou činnost vedenou jako hlavní činnost, statek taktéž hlavu plnou starostí mít nemusí. Oba dva podnikatelé sice podnikají ve stejném odvětví, zabývají se jak rostlinnou, tak živočišnou výrobou, zaměstnávají několik málo zaměstnanců, avšak jejich výsledky hospodaření, majetková struktura či finanční dispozice se nemohou těm, kterými disponuje nebo kterých dosahuje statek rovnat. Jako konkurenti tedy být bráni mohou, ale jejich vliv na rozhodování a činnost podniku je nízký.

Mezi největší konkurenty (právnícké osoby) v Plzeňském kraji, konkrétněji v okrese Plzeň-sever, se řadí např. Hvozdecká zemědělská a. s., Kralovická zemědělská a. s., Nečtinská zemědělská a. s., Zemědělské družstvo Mladotice, Žichlická zemědělská a. s. a Žilovská zemědělská a. s.

**Hvozdecká zemědělská a. s.** vznikla postupných několikanásobným slučováním a transformací prvních družstev v okolí Hvozdu. Významným milníkem je přechod z právní formy družstva na akciovou společnost v roce 2010, jehož hlavním důvodem bylo, že jen malá část vlastníků v družstvu pracovala nebo žila zde v okolí, což přinášelo problémy. V roce 2013 společnost obhospodařovala 1 279 ha půdy. Podnik se zaměřuje na obě výroby, jak rostlinnou, kde pěstuje obiloviny a řepku, tak živočišnou, kde chová prasnice a krávy na produkci mléka. Podnik zaměstnává přibližně 54 pracovníků. Její zisk po zdanění v roce 2017 činil 1 990 000 Kč (hvozdecka.cz, ©2019, OR.Justice.cz, ©2019).

**Kralovická zemědělská a. s.** je zaměřena na zemědělskou prvovýrobu. Zabývá se rovnoměrně rostlinnou i živočišnou výrobou. Navíc se společnost zabývá výrobou betonu, pořezem dřeva a výrobou elektrické energie bioplynovou stanicí. Svou činností

zasahuje do několika katastrů a řadí se mezi největší zemědělské podniky v kraji. Její zisk po zdanění za rok 2017 byl 25 896 000 Kč (kralovickazemedelska.estranky.cz, ©2019, OR.Justice.cz, ©2019).

Společnost **Nečtinská zemědělská a. s.** se věnuje živočišné i rostlinné výrobě. Chová krávy, bez tržní produkce mléka, a ovce. Pěstuje a prodává obiloviny, zejména špaldu, triticales a oves. Celková výměra je cca 1 670 ha zemědělské půdy. Celá zemědělská výroba je každoročně uznávána jako ekologická farma v celém rozsahu pro výrobu a prodej ekologických produktů. Zisk společnosti po zdanění za rok 2017 činil 4 798 000 Kč (nectinska.cz, ©2019, OR.Justice.cz, ©2019).

**ZD Mladotice** bylo založeno v roce 1992 jako následný subjekt po Státním statku Žihle spojením restitucí zakládajících členů. Nyní družstvo hospodaří na výměře 751,96 ha zemědělské půdy v regionu západočeského kraje. Družstvo se věnuje živočišné i rostlinné výrobě. V živočišné výrobě se zaměřuje na chov skotu a prasat. Na orné půdě pěstuje obiloviny, především ozimou pšenici a ozimý ječmen, dále pak ozimou řepku a kukuřici. Zisk družstva po zdanění za rok 2017 byl 1 878 000 Kč (zdmladotice.zihlenet.cz, ©2019, OR.Justice.cz, ©2019).

**Žichlická zemědělská a. s.** byla založeno v roce 1996 Zemědělským družstvem Žichlice jako jeho dceřiná společnost. Zabývá se zemědělskou prvovýrobou v okrese Plzeň-sever. V oblasti rostlinné výroby pěstuje pšenici, ječmen a řepku olejku. Dále provádí posklizňovou úpravu komodit (sušení, čištění, chemické ošetření, pytlování, šrotování apod.) V živočišné výrobě chová skot na produkci mléka a masa. Za rok 2017 byla společnost ve ztrátě 2 577 000 Kč po zdanění (zichlicka-as.cz, ©2019, OR.Justice.cz, ©2019).

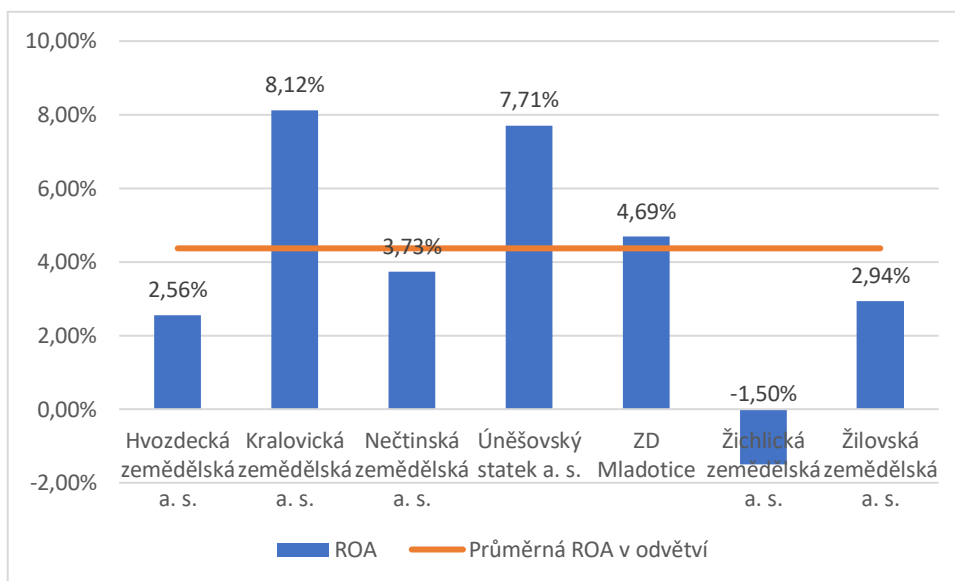
**Žilovská zemědělská a. s.** byla zapsána v roce 2002 jako akciová společnost. Společnost se zabývá živočišnou výrobou, kdy chová krávy masného plemene na mléko, vyřazené poté na jatka. Věnuje se ale také rostlinné výrobě, přičemž pěstuje pšenici, jarní a ozimý ječmen, oves, řepku ozimou, kukuřici a triticales. Z výroční zprávy za rok 2017 byl zjištěn zisk 2 389 000 Kč po zdanění (Firmy.cz, ©2019, OR.Justice.cz, ©2019).

Pro připomenutí a srovnání, **Úněšovský statek a. s.** za rok 2017 dosáhl zisku po zdanění 28 901 000 Kč.

Pro bližší a názornější srovnání vybraných konkurentů byly vypočteny následující rentability. Pro zajímavost jsou v grafech uvedeny i průměrné odvětvové rentability. Vstupní data pro porovnání s konkurenty za rok 2017 lze nalézt v Příloze C.

První graf obsahuje rentabilitu aktiv (ROA) jednotlivých podniků. Průměrná ROA v odvětví zemědělství se v roce 2017 pohybovala na hranici 4,37 % (MPO.cz, ©2018).

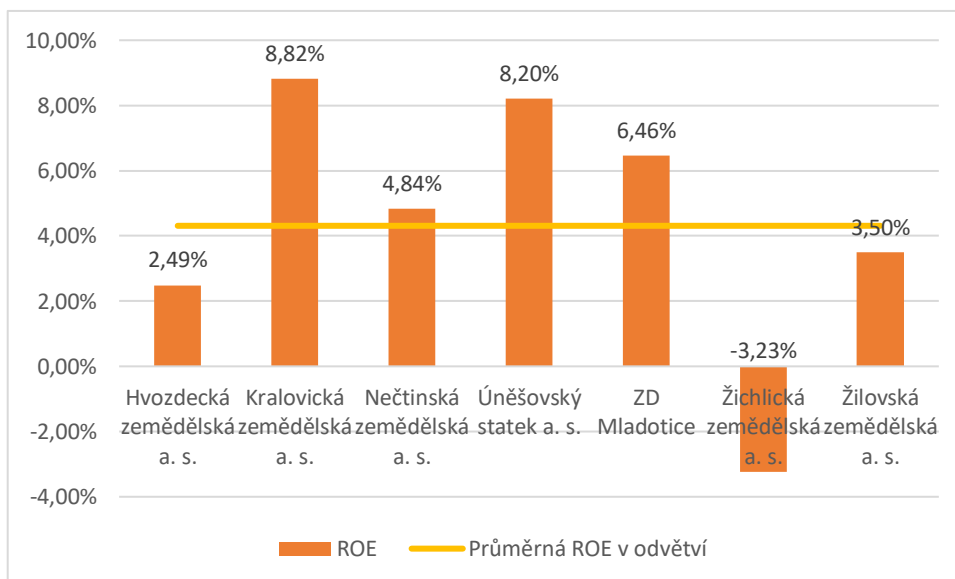
Graf 20: Srovnání vybraných podniků dle rentability aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv jednotlivých společností, 2019

Druhý graf zobrazuje porovnání podniků podle rentability vlastního kapitálu (ROE). Průměrné ROE v odvětví bylo v roce 2017 4,31 % (MPO.cz, ©2018).

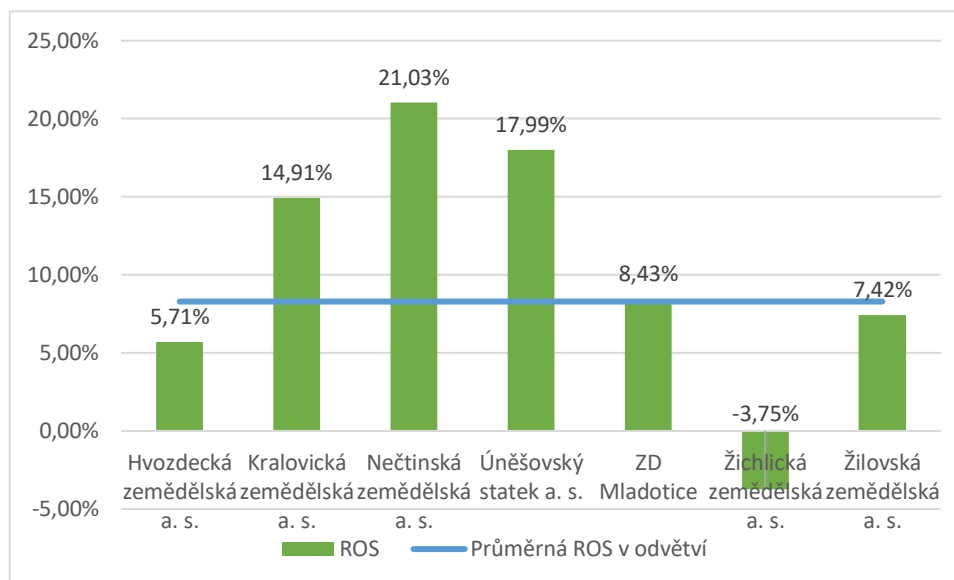
Graf 21: Srovnání vybraných podniků dle rentability vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv jednotlivých společností, 2019

Poslední graf ukazuje, jak si vybrané společnosti stojí při porovnání jejich rentability tržeb (ROS). Průměrná rentabilita tržeb v roce 2017 činila 8,29 % (MPO.cz, ©2018).

Graf 22: Srovnání vybraných podniků dle rentability tržeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv jednotlivých společností, 2019

Z výše uvedených odstavců a grafů lze vyčíst, že největším konkurentem Úněšovského statku a. s. je společnost Kralovická zemědělská a. s., kdy pouze Úněšovský statek a. s., Kralovická zemědělská a. s. a ZD Mladotice mají vyšší výsledky, než je odvětvový průměr, přičemž ZD Mladotice nikterak výrazně. Sledovaný podnik se ve všech srovnáních umístil na druhém místě, kdy na prvních dvou grafech (Graf 20 a 21) jej předčila pouze Kralovická zemědělská a. s., na třetím grafu (Graf 22) se na prvním místě nachází Nečtinská zemědělská a. s. V součtu s nejvyšším dosaženým ziskem za rok 2017 z toho lze vyvodit, že sledovaný podnik není nikterak výrazně či zásadně ovlivňován svými konkurenty, respektive dokáže si s konkurencí poradit, jednodušeji řečeno disponuje velmi dobrou konkurenční pozicí. Pravdou může být, že v grafech jsou znázorněny pouze údaje za rok 2017, což může vést k otázce, zda tomu tak bylo i v jiných letech. Autor se rozhodl pouze pro srovnání vybraného roku z důvodu přehlednosti a z důvodu jednoduchosti pochopení konkurenční situace ve vybrané oblasti. Z dostupných zdrojů by bylo pochopitelně možné takto porovnávat každý jednotlivý rok nebo jejich časovou řadu.

### *6.2.1.2 Potenciální nebo noví konkurenti*

Vstup do odvětví novým podnikům je otevřen, avšak má svá úskalí. První z nich už bylo uvedeno výše. Většina pozemků, na nichž by bylo možné provádět zemědělskou činnost je ve vlastnictví konkurentů. To by pro potenciální konkurenci znamenalo vysoké počáteční náklady spojené s pořízením zemědělské půdy. Když by konkurent získal potřebou výměru půdy, bude potřebovat stroje a zařízení na její obhospodařování, což znamená další výrazný finanční výdaj. I přes překonání těchto dvou hlavních úskalí může trvat roky, než si nový konkurent vytvoří místo na trhu, začne mít trvalý zisk, postupně bude získávat stroje a zařízení do svého majetku a stane se alespoň drobným konkurentem největším firmám v oboru.

Se vstupem existuje ještě jedna možnost, a to vstoupit jako živnostník s vidinou přivýdělku. V takovém případě nejsou počáteční náklady tak vysoké, živnostník může například nějaké pozemky vlastnit, avšak ani tak nelze nového konkurenta-živnostníka považovat za konkurenci.

Hlavní úskalí uvedená v prvním odstavci vstup konkurence do odvětví zemědělství defacto uzavírají pouze pro již zúčastněné podniky a podnikatele. Samozřejmě by se dala najít další omezení spojená se vstupem do tohoto odvětví, např: špatné počasí a s tím spojená neúroda, nejistota odbytu vytvořené produkce nebo obavy z pohlcení „většími rybami“.

### *6.2.1.3 Substituční produkty*

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, podnik se zabývá především produkcí mléka v živočišné výrobě a produkcí pšenice a řepky v rostlinné výrobě.

Zdravých a v současné době moderních druhů mléka existuje celá řada, např. kokosové mléko, mandlové mléko, sójové mléko, ovesné mléko nebo rýžové mléko. Tyto mléka mohou být z určitého úhlu pohledu brána jako substitut k mléku kravskému, avšak každému z nich něco chybí nebo naopak něco zbytečně přebývá. Z těchto důvodů se dá odvodit, že rostlinný substitut mléka kravského není.

Poté existují mléka od jiných zvířat než krav, např. ovčí nebo koz. Z kravského mléka se vyrábí spousta mléčných výrobků od másla, přes sýry až po jogurty. Kravské mléko má také pro většinu spotřebitelů příjemnější chuť, vůni a také přívětivější cenu. Na druhé straně z ovčího nebo kozího mléka se vyrábí jiné unikátní výrobky, které jsou lidmi vyhledávané a které se z mléka kravského nevyrábí, např. ovčí sýry. Ani tento fakt ale



neznamena, že by se dalo o ovčím nebo kozím mléku hovořit jako o přímém substitutu mléka kravského.

V rostlinné výrobě podnik produkuje především pšenici a řepku. Po pšenici je v posledních letech vysoká poptávka, jelikož se využívá jako surovina k výrobě škrobu, lihu nebo, v Česku velmi oblíbeného, piva. V těchto odvětvích proto pšenice nemá žádný ohrožující substitut. Druhým hlavním výrobkem statku je řepka. Pěstování řepky má velkou řadu odpůrců, kteří zastávají názory, že za množstvím fosforeskujících polí stojí Andrej Babiš a že lány řepky mohly za loňskou pylovou kalamitu. Mnozí z nich si však neuvědomují, co všechno se z řepky nebo její příměsí vyrábí. Z řepky olejky se vyrábí řepkový olej, který se poté v jiné formě přimíchává do nafty a benzínu, mazací a hydraulické oleje, prací prostředky, krmiva pro hospodářská zvířata nebo pelety do kotlů na biomasu. A jelikož je ve společnosti potřeba nafty a benzínu nebo mazacích a hydraulických olejů, objevují se žlutá pole.

Realitou tedy je, že v oblasti potravinářské je možnost řepku olejku nahradit např. palmovým nebo slunečnicovým olejem. V oblasti technické, navíc v souladu s nařízením EU, nemá řepka olejka v České republice žádný substitut.

#### *6.2.1.4 Vyjednávací síla kupujících*

Úněšovský statek a. s. má řadu stálých odběratelů, kterým dodává své produkty již několik let. Právě kupující jsou pro podnik zdrojem příjmů, je tak důležité s nimi udržovat dobré vztahy a uspokojovat jejich potřeby. Jelikož podnik disponuje živočišnou i rostlinnou výrobou, jako své produkty nabízí mléko a vlastní výrobky z rostlinné výroby. Velká část produktů podniku se vyváží do zahraničí, konkrétně do Německa. Zbylími odběrateli jsou tuzemské firmy.

Největším zahraničním odběratelem mléka je společnost Goldsteig Käsereien Bayerwald CZ s. r. o., v Česku se sídlem v Nýrsku. Největším zahraničním odběratelem vlastních výrobků rostlinné výroby je společnost Bayernhof GmbH.

Největšími odběrateli v tuzemsku jsou: pro mléko společnost Hollandia Karlovy Vary, s. r. o. nebo společnost Lurena a. s., pro pšenici firmy BOR, s. r. o. a ZZN Pelhřimov. Hlavním odběratelem řepky je firma Provit a. s.

Odběratelem jatečního dobytku jsou Jatka Bílovice s. r. o., Masokombinát Plzeň s. r. o. a SAATBAU LINZ ČESKÁ REPUBLIKA, spol. s r. o. Živý dobytek vykupují firmy PFERDIMEX s. r. o. a BETTY CZ s. r. o. (Interní materiály Úněšovského statku a. s.)

Mezi odběratele by mohli být zařazeni i zákazníci. Ti však mají možnost vyjednávací síly velmi nízkou. Podnik se nezaměřuje na prodej přímým zákazníkům, navzdory tomu, že na akcích sponzorovaných statkem je možnost vyhrát v tombole např. pytlíček máku nebo pytel pšenice. Tyto výrobky však nelze zakoupit.

Vyjednávací síla odběratelů je v současné době, kdy na trhu s komoditami jako pšenice, ječmen, řepka či mléko, poptávka převyšuje nabídku velmi nízká. Když se k této situaci přičte fakt, že podnik má své stálé odběratele, stává se možnost ovlivnění podniku odběrateli téměř nulovou.

#### *6.2.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů*

Podnik má, díky své dlouhé historii a tradici, své tradiční a prověřené dodavatele, se kterými udržuje nadstandartní vztahy. Několik dodavatelů se řadí mezi velmi významné partnery. Díky těmto nadstandartním vztahům může podnik využívat výhod obchodního úvěru. Avšak je zde ještě druhá možnost, v případě nevyužití první možnosti může podnik získat významné finanční bonusy za okamžité platby či za včasné splacení. Většina dodavatelů podniku je z tuzemska.

Podnik pro svou činnost potřebuje stroje a zařízení, jejichž dodavatelem je firma Strom Praha a. s. Stroje potřebují k činnosti pohonné hmoty, dodavatelem PHM je „Polari“ spol. s r. o. Jelikož se jedná o podnik obhospodařující pole, potřebuje mít co zasévat, jak plodiny ochránit nebo jak podpořit růst plodin. Za tímto účelem má podnik dva hlavní dodavatele osiv, kterými jsou ZZN Pelhřimov a. s. a VP AGRO spol. s r. o. Dodavateli hnojiv jsou společnosti AgriStar – agrochemicals s. r. o. a TIMAC AGRO CZECH s. r. o. Všichni tito dodavatelé se podílejí na rostlinné výrobě firmy. U živočišné výroby je zapotřebí mít dodavatele přísad do krmiv, kterým je firma JH AGROcom, spol. s r. o. Zcela pochopitelná je i potřeba dodavatele elektrické energie jímž je firma Vemen Energie a. s. (Interní materiály Úněšovského statku a. s.)

Vyjednávací síla dodavatelů je z pohledu podniku průměrná, přiměřená k podnikovým schopnostem a dovednostem. Za dobu trvání spolupráce s jednotlivými dodavateli se nevyskytla žádná zásadní nedodržení smluvených podmínek, proto lze možnost ovlivnění podniku dodavateli brát za nepravděpodobnou.

### **6.3 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí společnosti je prostředí v okolí podniku, které lze činností podniku jen velmi těžko ovlivnit. Na druhou stranu ovšem toto prostředí činnost podniku ovlivňuje

velmi silně. Makroprostředí nemůže podnik ovlivnit samostatně, ale s pomocí asociací či spolků je možnost ovlivnění vyšší. Další možností je lobbování na správných místech.

### 6.3.1 PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí lze využít PEST analýzu. Jde o iniciály, značící počáteční písmena faktorů. Zkoumají se faktory **P**oliticko-právní, **E**konomické, **S**ociokulturní a **T**echnologické.

#### 6.3.1.1 Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory ovlivňují podnik jako souhrn vlivů. Politické prostředí se skládá z politických stran, které mohou tvořit koalici, opozici apod. Tyto politické strany mohou vyznávat různé pohledy na zemědělství v zemi, což může mít na sledovaný podnik výrazné dopady. Podnik však může být ovlivněn i komunální politikou obce či kraje.

Právní faktory určují svými rozhodnutími politici. Právo poté vytváří rámec pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv.

Současnými hlavními zákony, které stanovují, jak by měl podnik podnikat jsou:

- Občanský zákoník,
- Zákon o obchodních korporacích,
- Zákon o ochraně zemědělského půdního fondu,
- Zákon o zemědělství,
- Živnostenský zákon.

Zákon o zemědělství, zákon č. 85/2004 Sb., je zákon, kterým se mění zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Mimo tyto hlavní zákony je podnik „omezován“ dalším množstvím zákonů a vyhlášek. Jedná se zejména o omezení v oblasti živočišných komodit, rostlinolékařské péče, veterinární péče, rostlinné výroby a půdy a pozemkové úpravy. Všech těchto zákonů, vyhlášek a nařízení si je podnik vědom a dodržuje je.

Do roku 2015 bylo jedním z nejvýznamnějších opatření pro podnik dodržování mléčných kvót. Mléčné kvóty byly v EU zavedeny v roce 1984 a jejich cílem bylo omezit nadprodukcí mléka a tím stabilizovat trh a ustálit kupní ceny. V ČR byl tento systém zaveden od 1. 4. 2001. Jeho platnost tedy trvala 14 let. Po vstupu do EU byla administrace mléčných kvót upravena pravidly Společné zemědělské politiky EU (szif.cz, ©2015).

Politicko-právní faktory ovlivňují vybraný podnik i všechny jeho konkurenty stejnou měrou, proto lze napsat, že pokud si je podnik těchto zákonů a nařízení vědom a dodržuje je, nemají na podnik velký vliv, nemusí se jimi zabývat jako ostatními faktory PEST analýzy.

### *6.3.1.2 Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory z ekonomického prostředí mají na podnik zásadní význam. Je to okolí, ze kterého podnik získává dodavatele, výrobní faktory a zároveň se na toto okolí obrací se svými výrobky a službami, na odběratele a zákazníky. Součástí tohoto okolí je i současná hospodářská situace země.

Jedním z ukazatelů ekonomické situace je průměrná mzda. Ta v posledních letech narůstá, což se projevuje i ve sledovaném podniku. Úněšovský statek dlouhodobě poskytuje svým zaměstnancům vyšší mzdy, než je celorepublikový průměr v oboru zemědělství.

Se současnou dobrou ekonomickou situací a růstem mezd jde ruku v ruce i rostoucí spotřeba domácností. To pro podnik znamená, že po jeho produkci bude mezi odběrateli zájem. V tomto případě se tedy podnik, při dodržování kvality a rozumné ceny, nemusí poklesu poptávky a tím ovlivnění ekonomickým prostředím obávat.

Největším faktorem ekonomického prostředí, který podnik ovlivňuje jsou ceny. Jelikož podnik přibližně 90 % produkce prodává do Německa, je to měnový kurs mezi Českou republikou a Německem. Ve většině případech prodeje je cena předem domluvená. Při nákupu osiv, hnojiv nebo chemie je ovšem cena stanovena prodejci. Veškeré ceny jsou však ovlivňovány hlavně celkovým trhem EU.

Další oblastí ekonomického prostředí může být schopnost čerpat dotace. Podnik je životně závislý na dotacích, ať už z Evropské unie nebo z národních finančních zdrojů, které vyplácí Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Podnik si každoročně podává žádost o poskytnutí dotací ve všech dostupných oblastech, ve kterých může o dotace žádat. Dosud se mu dařilo většinu z těchto žádostí přetavit ve skutečné poskytnutí finančních prostředků, avšak situace se může z roku na rok radikálně změnit.

Kromě dotací existuje v České republice mnoho dalších programů na podporu a rozvoj podnikatelů podnikajících v zemědělství nebo zemědělských subjektů. Tyto podpory mohou být vynaloženy na modernizaci strojního zařízení, zlepšení jakosti nebo snížení

výrobních nákladů. V této oblasti asi nelze do budoucnosti předpokládat výrazné snížení či úplné zrušení těchto podpor.

Celkově mají ekonomické faktory v podobě cen a dotací na podnik velmi velký vliv. Podnik proto musí dělat vše pro to, aby pro něho byly tyto dvě části ekonomických faktorů příznivé. Ekonomické faktory tedy podnik ovlivňují výrazněji a podnik se jimi musí zabývat.

### *6.3.1.3 Sociokulturní faktory*

Kulturní okolí je vytvářeno po mnoho let. Je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které posléze ovlivňují základní hodnoty podniku i společnosti nebo vnímání, preference a chování společnosti. Pokud se chce podnik ekonomicky rozvíjet, přecházet k novým technologiím, dosahovat technologického pokroku, je celková kulturní a vzdělanostní úroveň obyvatelstva nutnou podmínkou.

Úněšovský statek a. s. se jako největší podnik v Úněšově a přilehlém okolí bere mezi veřejností jako velký pojem. Je to z důvodu, že zemědělství v této oblasti má dlouholetou tradici a od počátku fungování, tehdy ještě jako Státní podnik, zaměstnával většinu místních obyvatel i lidí z přilehlého okolí. I díky tomu je dnes sledovaný podnik v očích veřejnosti kladně přijímán.

Podnik si je této pozice vědom a snaží se povědomí o sobě udržovat ne-li navyšovat. Úněšovský statek se do propagace svého podniku nezapojuje nijak zvlášť výrazně, jelikož jeho prodeje probíhají ve velkém množství a většinou do zahraničí. Svou image ovšem v očích veřejnosti zvyšuje pořádáním kulturních akcí nebo alespoň spolupodílením se na nich, např. Úněšovská pouť, různé bály či plesy. Pro své akcionáře a osoby, od kterých má pronajatou půdu, pořádá každoročně velké sezení s rautem. Finančně například podporuje místní fotbalové mužstvo, stejně jako mužstvo z nedalekých Křelovic. V očích konkurence může svou image vylepšovat tím, že se snaží svou práci vykonávat co nejlépe, s co nejvyšší přidanou hodnotou.

Z pohledu demografického je patrné, že se v současnosti rodí méně dětí než dříve, respektive více lidí umírá, než se rodí. To může pro podnik do budoucnosti znamenat málo kvalifikované pracovní síly. Dalším problémem by mohlo být, že většina dnešních dětí, školáků, studentů, studuje maturitní obory a vysoké školy, tudíž se nevidí jako „obyčejní zaměstnanci statku“, traktoristé. Jednoduše by se dalo napsat, že staří pracovníci odcházejí, zatímco mladých pracovníků je málo. Se vzděláním ale souvisí

další sociokulturní faktor. Jak již bylo uvedeno, vzdělanost obyvatelstva ČR stoupá, což na jednu stranu může být pro podnik přítěží, na druhou stranu však vzdělanější pracovníci znamenají možnost práce s moderními technologiemi, technologický pokrok nebo přínos inovací.

Z důvodu výše uvedených faktorů se sociokulturní faktory nestávají pro podnik velkou obtíží. Pochopitelně je podnik musí sledovat a při případných velkých změnách učinit nutná opatření, aktuálně však podnik neovlivňují velmi zásadně.

#### *6.3.1.4 Technologické faktory*

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, díky němuž může podnik dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční pozici nebo zlepšovat podnikové procesy.

Mezi největší technologické pokroky podniku patří vybudování nové posklizňové linky na sušení, čištění, úpravu a skladování sklizně v Líšťanech. Dalšími pokroky mohou být zavedení podnikového informačního systému, který sdružuje veškeré firemní procesy napříč podnikem.

Jako technologické pokrok se také jeví snížení mzdových nákladů tím, že v živočišné výrobě byly přestaveny dojírny krav. Do dojíren bylo instalováno nové zařízení, díky němuž je možnost dojení několika krav najednou, což ve výsledku urychlilo práci, snížilo počet zaměstnanců a zvýšilo doживost krav.

Dalším technologickým pokrokem, tentokrát v rostlinné výrobě, je nákup co nejvýkonnějších a největších strojů a k nim příslušných souprav a zařízení, díky kterým mohou traktoristé obhospodařit větší část polí za nižší čas. Díky těmto novým strojům nejsou zapotřebí stroje staré, jelikož nové stroje zvládnou v menším počtu obhospodařit za stejný či dokonce kratší čas stejnou výměru, jako více strojů starších. Zmenšením vozového parku se také postupně podnik dopracuje k úsporám, např. v oblasti zaměstnanců, kteří se snižováním vozového parku nebudou mít svůj traktor, a proto budou nadbyteční.

S technologickými faktory nakládá podnik velmi schopně. Jak bylo uvedeno výše, podnik pravidelně přichází s technologickými novinkami, díky kterým v konečném důsledku ušetří finanční zdroje na jiné příležitosti. Technologické faktory proto ovlivňují podnik výrazně, ale jelikož je podnik v dobré finanční situaci, je schopen s těmito moderními technologiemi držet krok.

Celkově z PEST analýzy vychází, že největšími faktory, kterými se musí podnik zabývat jsou faktory ekonomické. Ty pro podnik znamenají přísun finančních zdrojů, bez kterých by podnik nebyl životaschopný. Druhým faktorem, který musí podnik bedlivě sledovat jsou technologické faktory, které dosud zvládal úspěšně implementovat. Při vědomí a dodržování politicko-právních faktorů neznamenaají tyto faktory pro podnik zvláštní ovlivnění, stejně tak jako sociokulturní faktory. Oba dva faktory ovšem mohou v budoucnosti přinést problémy, proto je pro podnik nutné sledovat všechny čtyři faktory PEST analýzy a nejen ta.

## 7 Analýza celkového prostředí

Jako analýza celkové prostředí firmy může být využita SWOT analýza. Ta shrnuje zjištění údaje z vnitřního i vnějšího prostředí firmy.

### 7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je základní metoda strategické analýzy, která sjednocuje a hodnotí údaje, získané pomocí ostatní metod a analýz z vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Tabulka 5: SWOT analýza Úněšovského statku a. s.

	<b><u>SILNÉ STRÁNKY</u></b>	<b><u>SLABÉ STRÁNKY</u></b>
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlastnictví velkého množství zemědělské půdy</li> <li>- Finanční stabilita</li> <li>- Nové moderní technologie</li> <li>- Vlastnictví velkého množství skotu (krav)</li> <li>- Vysoká produkce mléka</li> <li>- Nižší ceny díky velkému odběru</li> <li>- Veškerá produkce v nejlepší kvalitě</li> <li>- Množství zkušených odborníků ve své profesi</li> <li>- Zavedená značka</li> <li>- Silné postavení na místním trhu</li> <li>- Poskytování služeb</li> <li>- Podpora menších zemědělců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nerovnoměrné rozložení finančních zdrojů</li> <li>- Špatná kvalifikace zaměstnanců na nové technologie a stroje</li> <li>- Horší podmínky pro pěstování jiných plodin</li> <li>- Boj o zemědělskou půdu</li> </ul>

<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></b>	<b><u>HROZBY</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Růst podniku díky využívání moderních technologií</li> <li>- Snížení nákladů díky využívání moderních technologií</li> <li>- Neustálá obměna vozového parku a tím získávání konkurenční výhody</li> <li>- Zisk mimořádných dotací</li> <li>- Díky finanční stabilitě snížení rizika při ekonomické krizi země</li> <li>- Díky vysoké produkci zisk nových odběratelů</li> <li>- Možnost vlastnění většiny zemědělské půdy v okolí</li> <li>- Díky růstu firmy zvýšení reputace</li> <li>- Příznivý měnový kurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Počasí</li> <li>- Politika ČR a EU</li> <li>- Zvýšený výskyt extrémních klimatických jevů</li> <li>- Snižování počtu dodavatelů</li> <li>- Nepříznivý měnový kurs</li> <li>- Omezení možnosti dotací</li> <li>- Demografická situace</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z předešlé tabulky by se dala pomocí matice TOWS odvodit strategie SO (strenghts-opportunities). Tato strategie se zaměřuje na využití příležitostí s pomocí silných stránek.

Podnik vlastní jen poměrnou část obhospodařované půdy, avšak má uzavřeny nájemní smlouvy na několik let dopředu. Jak už bylo v práci zmíněno, podnik se snaží technologicky inovovat své stroje a zařízení, proto disponuje poměrně velkým množstvím nejnovější techniky. Tuto techniku si může dovolit díky své několikaleté dobré finanční situaci. Podnik se dostal do dobré finanční situace díky chování velkého množství krav, které produkují velké množství mléka. Díky své velmi výhodné pozici na trhu oproti konkurenci, tradici a velkému odběru osiv či hnojiv, dostává podnik od dodavatelů výhodnější ceny.

Mezi slabé stránky podniku se řadí hlavně nerovnoměrné rozložení finančních zdrojů, čímž je myšlena velká závislost podniku na dotacích, bez kterých by podnik nebyl v situaci, ve které se nyní nachází. Současná věková struktura podniku je poměrně vysoká, což znamená, že zaměstnanci nejsou na práci s moderními technologiemi a novými stroji dostatečně kvalifikováni. Další slabou stránkou je, že podnik podniká v prostředí, kde má horší podmínky pro pěstování, tudíž může pěstovat pouze pšenici,



řepku, kukuřici nebo mák. Z důvodu rozebrání veškeré půdy v okolí různými podnikateli v oblasti zemědělství nebo zemědělskými podniky se zde vyskytuje boj o půdu, kdy majitelé půdy nabízejí k pronájmu zemědělskou půdu za velmi vysoké až přemrštěné ceny.

Příležitosti podnik vidí hlavně v oblasti využití moderních technologií, které mohou snížit náklady a podpořit růst společnosti. Díky dobré finanční situaci si může podnik dovolit průběžně modernizovat svůj vozový park a udržovat si tak konkurenční výhodu. Dále je zde možnost, že při nepříznivé ekonomické situaci země, se podnik nemusí tolik obávat, jelikož je finančně stabilní, a tak si může dovolit např. investovat do pozemků v okolí. Pro podnik existuje příležitost, kdy při zachování dosavadní kvality a navýšení produkce, osloví svými výrobky i úplně nové odběratele. Díky růstu firmy, právě v podobě vyšší produkce, nově získaných odběratelů a tím pádem vyšších zisků, může současně růst i reputace firmy v očích veřejnosti.

Hrozeb, kterých se musí podnik obávat nebo se kterými se musí potýkat je několik. Největší z nich jsou klimatické podmínky, konkrétně počasí, které v oblasti podnikání vykazuje dlouhodobý deficit srážek. Dalším problémem je zvýšený výskyt extrémních klimatických jevů, jako jsou kroupy, silný mráz nebo dokonce povodně. Další hrozbou je politika ČR a EU, kterou podnik nemůže nikterak ovlivnit, ale musí se jejím případným změnám podřídit. Jak již bylo uvedeno v PEST analýze, noví mladí kvalifikovaní pracovníci nepřicházejí, což je způsobeno špatnou demografickou situací, která pro firmu znamená další hrozbu. Snižováním počtu dodavatelů je myšleno, že v posledních letech firma Agrofert Holding a. s. skupila velkou část zemědělských společností a pro Úněšovský statek poskytovala velmi drahá hnojiva, což znamenalo nakupovat hnojivo v zahraničí. Další problém v této souvislosti nastal při prodeji produkce, kdy firma Agrofert Holding a. s. nabízela výkup produkce pod cenou, proto se podnik opět uchýlil k prodeji do zahraničí.

## 8 Návrh opatření společnosti Úněšovský statek a. s.

V průběhu praktické části práce bylo zjištěno a vysvětleno, že podnik disponuje, dle metody VRIO, dobrou skladbou zdrojů v porovnání s konkurencí. Dále bylo ve finanční analýze odhaleno, že podnik si podle vybraných ukazatelů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty vede finančně dobře, disponuje dobrou skladbou aktiv a pasiv. Pomocí Porterova modelu pěti sil byli určeni hlavní konkurenti, zhodnocen vstup potenciální konkurence, možnost nahrazení výrobků podniku substituty a vyjednávací síla odběratelů a

dodavatelů. PEST analýzou bylo zjištěno, jaké politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňují nebo mohou v budoucnu ovlivňovat vybraný podnik. Nakonec byla provedena SWOT analýza, ze které vyšla SO strategie pro následující postup firmy.

V návrhu opatření je věnován prostor pro podrobný rozbor, jak zmírnit či utlumit slabé stránky a zmírnit či eliminovat hrozby.

### **Zmírnění slabých stránek**

Jako hlavní slabá stránka je uvedena závislost na dotacích. Jak již bylo několikrát zmíněno, jedině s dotacemi je podnik konkurenceschopný či dokonce životaschopný. Se závislostí obecně se bojuje velmi těžko. V případě závislosti na dotacích je to stejné. I přes to, že podnik je v současnosti v dobré finanční situaci jsou pro něho dotace velmi vítanou finanční injekcí. V dobré finanční situaci se totiž nachází i díky nim. Je velmi složité najít způsob, jakým by se firma vydala, v případě omezení poskytování dotací. Postupem času, při zachování dobré finanční situace či jejím zlepšení, by se dala závislost na dotacích snižovat, i když vždy zde existuje riziko. Takto firma ví, že každý rok dostane určitý obnos peněz a defacto s tím i počítá. Možnost rozhodnutí, že od např. příštího roku si podnik nebude podávat žádosti o dotace, je nyní naprosto nereálná. Celkově se tato závislost nedá úplně odbourat, maximálně zmírnit. V současné době, kdy EU i ČR poskytují dotace a granty pro většinu podnikatelů a je zde pro podnik možnost těchto podpor využívat, nevidí autor jediný důvod, proč tomu po dobu poskytování těchto podpor nečinit.

Druhou slabou stránkou je špatná kvalifikace zaměstnanců na moderní technologie. Tato slabá stránka je způsobena starší věkovou strukturou zaměstnanců statku, kdy se jedná převážně o traktoristy, kteří nedokáží naplno využívat všech možností, které jim např. nové traktory poskytují. Tato slabá stránka má dvě situace, jak se může do budoucna vyvíjet. První z nich je, že už v současné době podnik své zaměstnance i nově příchozí zaměstnance proškoluje. Díky pravidelným školením poté zaměstnanci dokáží naplno využít potenciál nových strojů a zařízení. K této situaci je však také potřeba lepšího demografického vývoje. Ten se poslední roky vyvíjí nepříznivě, a proto starší zaměstnanci nemusejí být nahrazeni. Druhou možností je, že za předpokladu otočení demografického vývoje, jsou dnešní mladí na moderní technologie velmi dobře kvalifikovaní. To by pro podnik znamenalo, že by měl možnost zaměstnat novou mladou pracovní sílu, která má navíc s moderními technologiemi zkušenosti a která by mohla

v podniku působit už jako brigádník či na praxi. Touto formou by si je navíc podnik mohl ozkoušet a později díky správným rozhodnutím dále růst.

Následující dvě slabé stránky je možno obsáhnout současně. Jsou jimi horší podmínky pro pěstování jiných plodin a boj o zemědělskou půdu. Horší podmínky pro pěstování jiných plodin než pšenice, řepky, kukuřice nebo máku jsou v oblasti podnikání statku dány po staletí. Tuto slabou stránkou by mohl podnik zmírnit např. rozšířením oblasti podnikání do oblasti s příznivějšími podmínkami pro pěstování i jiných plodin. Tato možnost by však s sebou přinesla velmi vysoké náklady, díky nimž se podniku možnost přestěhování nevyplatí. Možnosti, jak pěstovat jiné plodiny zde existují, avšak jsou finančně nákladnější než možnosti, které využívá doposud. I přes horší podmínky je podnik velmi konkurenceschopný a vlastně už zvyklý na možnost nepěstovat nic jiného. To boj o zemědělskou půdu by mohl mít snazší řešení. Tím řešením by bylo, vynaložit velkou většinu svých finančních prostředků na pořízení dosud pronajímané zemědělské půdy, čímž by měl podnik postupně veškerou půdu, kterou si nyní pouze pronajímá, ve svém majetku a mohl tak předejít boji o zemědělskou půdu, který takto, při pronajímání půdy, musí svádět. Samozřejmě se zde projevuje faktor, že může být pro podnik ekonomicky výhodnější vlastnit pouze část obhospodařované půdy a za zbytek platit pachtovné.

Jako pouze menší slabou stránku, která ani nebyla uvedena ve SWOT analýze, vidí autor webové stránky firmy. Ty vypadají, že o ně není nikým z firmy průběžně pečováno, proto se na dolním okraji stránky nachází rok 2012, přičemž už probíhá rok 2019. Dále je podle autora na stránkách zvolena špatná skladba barev, kdy na každé podstránce, je psáno jinou barvou na jiném podkladu, navíc jiným stylem písma. Další nedostatek stránek spočívá v nepřesných, respektive spíše neaktuálních údajích, např. o výměře, na které podnik hospodaří nebo o velikosti orné půdy v hektarech. Celkově stránky vypadají poněkud zanedbale a neupraveně. Jednoduchým řešením by bylo stránky čas od času aktualizovat a proškolit zaměstnance na jednoduchou práci s html, css a php.

### **Eliminace hrozeb**

Jak eliminovat faktor počasí? Na tuto otázku snad neexistuje odpověď. Počasí je jednoduše nevyzpytatelné a když k tomu přičteme globální oteplování, není se co divit, že na pole nemají vodu. V oblasti podnikání je dlouhodobý deficit srážek, to pro podnik znamená, že si půda nemůže vzít z deště, z vody, potřebné živiny pro její lepší regeneraci a tím zlepšit úrodu. V letních měsících, v období sucha, se podnik v posledních letech

dokonce uchyloval k vlastnímu zavlažování půdy pomocí strojů na rozprašování hnojiv (fekálních vozů), kam jednoduše načerpal pouze vodu. S hrozbou nepřízně počasí se podnik naučil žít a fungovat. Jednoduše se počasí musí podřídit, jako např. dodržování zákonů.

Druhou hrozbou ve SWOT analýze je politika ČR a EU. Zde je možnost, že tyto dva faktory ovlivní fungování podniku velmi zásadně. Jelikož jsou to faktory, které nemůže podnik svým chováním či jednáním ovlivnit, ale musí se jimi řídit, znamenají pro podnik důležitou oblast ke sledování. Politika ČR a EU je podnikání v zemědělství spíše nakloněna. Možnosti, jak snížit hrozbu, že Česká republika nebo Evropská unie vydá zákon nebo nařízení, omezující fungování Úněšovského statku, jsou velmi omezené. Ovlivnění EU podnikem je nereálné. Ovlivnění vydání zákona, omezujícího podnikání v zemědělství v ČR, by bylo možné, pouze kdyby podnik měl ve společnosti velké slovo, musel by disponovat obrovským kapitálem, dosahovat obrovských zisků, a přesto by tato možnost nebyla stoprocentní. Ovšem v celkovém pohledu na politiku EU a ČR se nejspíše této hrozby podnik aktuálně obávat nemusí. Musí si být situace, že může dojít ke změně vědom, ale jinak není třeba, ani to úplně nelze, tuto hrozbu eliminovat.

Zvýšený výskyt extrémních klimatických jevů z části souvisí s počasím. Ačkoli, jak bylo uvedeno výše, v oblasti podnikání je deficit srážek, je zde také zvýšený výskyt extrémních klimatických jevů, jako padání krup, silné mrazy nebo dokonce, paradoxně, povodně. Zabránit povodním se ve městě dá pomocí protipovodňových bariér, avšak na vesnici je tato možnost utopie. Navíc v případě povodní zde ani nejde o vesnice, ale o pole, ze kterých mohou povodně odnést čerstvě zaseté plodiny i vyrostlou úrodu. Jako opatření by přicházelo v úvahu postavení protipovodňových bariér okolo polí. Asi každému dojde, že taková možnost má k realizaci hodně daleko. Dalším problémem jsou kroupy. Kroupy mohou zničit velkou část úrody, proto pro podnik znamenají hrozbu. Hrozbu krup však podnik nikterak eliminovat nedokáže. Postavení přístřešků nad poli by snad nikoho nenapadlo. Posledním problémem jsou silné mrazy, které mohou v zimních měsících úplně zničit zasetá pole. Po rozmrznutí na polích pochopitelně nic nevyroste. Tohle všechno jsou hrozby, kterých si je podnik vědom, ale nemůže proti nim nijak aktivně bojovat, aby je dokázal alespoň omezit. Jediné, co podniku zbývá je se modlit, aby těchto extrémních klimatických jevů bylo co nejméně.

O hrozbě snižování počtu dodavatelů již bylo psáno výše. Jedná se o skupování menších zemědělských subjektů společností Agrofert Holding a. s., která má poté největší tržní

podíl, tedy největší slovo na zemědělském trhu, a může podle toho nastavit cenu svých produktů a služeb. Může si také nastavit, za jaké ceny bude vykupovat produkci od ostatních zemědělských subjektů. To pro sledovaný podnik znamená, že musí značnou část své produkce prodávat do zahraničí, stejně jako tam nakupovat osiva, hnojiva a chemii, kde existuje další hrozba, a to hrozba nepříznivého měnového kurzu. Obě tyto hrozby, hrozbu snižování počtu dodavatelů a hrozbu nepříznivého měnového kurzu, nemůže podnik svým počínáním ovlivnit a musí se jim podřídit. V případě měnového kurzu může pouze vyčkat na prodej nebo nákup ve chvíli, kdy to pro něj bude, z hlediska kurzového, ekonomicky nejvýhodnější.

Omezení možnosti dotací znamená pro podnik hrozbu, přičemž je nutné se touto možností zabývat. Dotace znamenají pro podnik možnost, jak zůstat životaschopný. S jejich omezením by se podnik vyrovnával těžce. O poskytování dotací a závislosti na dotacích toho bylo již napsáno dost. V návrhu opatření slabých stránek bylo o možnosti omezení možnosti dotací v souvislosti se závislostí na dotacích psáno, proto není nutné to zde znovu rozvádět. To samé, by se dalo napsat v souvislosti se špatnou demografickou situací, která byla taktéž zmíněna v návrhu opatření slabých stránek. V současnosti je tato hrozba méně reálná, ale když se bude situace vyvíjet podobně jako doposud, může se tato hrozba stát velmi reálnou. Pro podnik je proto důležité tuto situaci monitorovat a při případném podezření na další zhoršování demografického vývoje mít plán, jak se tomuto problému vyhnout. Takovým opatřením by např. mohlo být, že by si podnik nabíral mladé lidi jako brigádníky nebo by umožňoval vykonávat v podniku školní praxi, čímž by si je připravil na možný budoucí hlavní pracovní poměr.

Po navržení různých opatření pro omezení slabých stránek a eliminaci hrozeb už stačí jen dodat, že podnik je i přes tyto slabé stránky a hrozby konkurenceschopný, dokonce jedním z lídrů ve svém oboru na Plzni severu, potažmo v celém Plzeňském kraji. V případě, že by bylo možné, jednotlivá navržená opatření realizovat, konkurenceschopnost podniku by se pochopitelně ještě zvýšila, např. nákupem nejmodernější techniky.

S mnohými slabými stránkami a hrozbami jako sledovaný podnik, se jistě potýkají i jeho konkurenti. Proto by se dalo říci, že v případě, že nikdo ze současných konkurentů, zásadně nezmění směřování podniku, nezačne velmi rychle růst, nepřijde se zásadní inovací, nenavýší svůj kapitál, nebude disponovat značnými finančními prostředky, zůstane situace v tomto odvětví ve sledované oblasti stále stejná, přičemž může nastat situace, že malé podniky konkurenční boj odrovná.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současné postavení v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření pro případné posílení tohoto postavení a tím konkurenceschopnosti. K naplnění hlavního cíle byly využity různé analýzy a metody pro různá prostředí okolí podniku.

Jako první ze zkoumaných prostředí bylo sledováno mikroprostředí společnosti. Ke zkoumání mikroprostředí byly postupně použity dvě metody, a to metoda VRIO a finanční analýza.

Metoda VRIO se zabývá zdroji firmy, které hodnotí podle určitých hledisek. Těmito hledisky jsou hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost využití zdroje. Podle výsledku každého jednotlivého zdroje je určeno, jaké odhadované konkurenční postavení má tento zdroj vůči stejnému zdroji konkurence. Výsledkem metody VRIO bylo, že většina zdrojů, kterým podnik disponuje, vychází jako výhodnější oproti konkurenci.

Druhou analýzou mikroprostředí byla finanční analýza. Ta byla rozdělena na horizontální a vertikální finanční analýzu. Horizontální analýza se postupně zabývala vývojem aktiv, vývojem dlouhodobého hmotného a finančního majetku, vývojem oběžných aktiv, vývojem pasiv, vývojem vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Z výkazu zisku a ztráty byl posouzen vývoj celkových nákladů a výnosů s křivkou výsledku hospodaření. Vertikální analýza byla postupně provedena na strukturu aktiv, strukturu dlouhodobého hmotného a finančního majetku, strukturu oběžných aktiv, strukturu pasiv, strukturu vlastního kapitálu a strukturu cizích zdrojů. Z výkazu zisku a ztráty byla vertikální analýza využita pro zjištění struktury provozních nákladů a provozních výnosů. Výsledkem celkové finanční analýzy bylo, že podnik je v současnosti v dobré finanční situaci a má své zdroje dobře rozděleny a díky tomu si udržuje výborné konkurenční postavení.

Dalším zkoumaným prostředím bylo mezoprostředí podniku. Toto prostředí je nejčastěji zkoumáno pomocí Porterova modelu pěti sil, přičemž těmito pěti silami jsou: konkurence v rámci daného oboru, potenciální nebo noví konkurenti, substituční produkty, vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla dodavatelů. U konkurence v rámci daného oboru byl podnik porovnáván se šesti největšími konkurenty z okolí, srovnání proběhlo pomocí rentabilit vlastního kapitálu, aktiv a tržeb. U zkoumání vstupu nové konkurence bylo zjištěno, že tento vstup je velmi finančně náročný. Bylo ukázáno, že substituční produkty podniku sice existují, ale jejich výše a schopnost uspokojení zákazníků

sledovaný podnik přímo neohrožuje. Poslední dva faktory jsou vyjednávací síly. Vyjednávací síla kupujících je pro podnik nízká, zatímco vyjednávací síla dodavatelů může podnik, ve snesitelné míře, ovlivnit.

Prostředí, které podnik nemůže svými činy přímo ovlivnit, avšak toto prostředí velmi často vysoce ovlivňuje podnikové chování a jednání, se nazývá makroprostředí. Pro zkoumání makroprostředí se používá např. PEST analýza. Zkratka PEST je odvozena od počátečních písmen jednotlivých faktorů, ze kterých se skládá. Těmito faktory jsou politické a právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Politické a právní prostředí se týká politiky, zákonů, nařízení, vyhlášek atd., které musí sledovaný podnik dodržovat. Tyto zákony a nařízení může vydávat jak ČR, tak EU. Ekonomické faktory ovlivňují podnik z hlediska hospodářské situace země, inflace, výše hrubého domácího produktu, nezaměstnanosti, výše mezd, výše cen. Pro podnik je zásadní výše cen, za které může nakupovat potřebná osiva a hnojiva. Třetí z faktorů je sociokulturní. Tento faktor bere v potaz demografii, vzdělanost nebo kulturní myšlení. Podnik se musí zabývat především demografickou a vzdělanostní situací. Poslední je faktor technologický. Je spojen s novými, moderními technologiemi nebo inovacemi v zemědělství a v podniku jako takovém. Moderní technologie podnik sleduje a snaží se je průběžně do svého zakomponovávat. Celkově z faktorů PEST analýzy podnik nejvíce ovlivňují faktory ekonomické a poté technologické, protože politicko-právní a sociokulturní působí na všechny.

Poslední využitou analýzou byla „SWOTka“. Ze SWOT analýzy vyšlo, že podnik nejvíce disponuje silnými stránkami a příležitostmi, proto byla zvolena strategie SO pro následující strategický záměr firmy. Strategie SO znamená, že se podnik zaměří na uskutečnění příležitostí pomocí svých silných stránek.

V poslední kapitole je věnován prostor pro navržení opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Tato navržení vycházejí ze SWOT analýzy, konkrétně z jejích slabých stránek a hrozeb. Zaměřuje se na utlumení či eliminaci těchto dvou oblastí. Oblastí, kde lze navrhnout opatření, bylo několik. Pro každou slabou stránku i hrozbu bylo uvedeno opatření, kterým by bylo možné přetavit tuto slabou stránku nebo hrozbu v silnou stránku nebo příležitost, minimálně přetavit ve faktor, kterým podnik nebude negativně ovlivňovat. Pochopitelně ne všechny slabé stránky nebo hrozby lze snadno eliminovat. Existuje mnoho oblastí, přičemž některá z nich se objevila i u našeho podniku, která lze jen těžko či snad vůbec utlumení nebo eliminovat.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a spol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurz*. 10. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.



SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

### **Internetové zdroje**

Absolutní ukazatele (Absolute Ratios) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017 | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © 2005 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Horizontální analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>

Hvozdecká zemědělská a. s. *Hvozdecká zemědělská a. s.* [online]. Copyright © 2019 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <http://www.hvozdecka.cz/index.html>

Katalog firem a institucí • Firmy.cz. *Katalog firem a institucí • Firmy.cz* [online]. Copyright © 2019 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/717001-zilovska-zemedelska-a-s-zilov.html>

Konkurence (Competition) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

Konkurenční výhoda (Competitive Advantage) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>

Kralovická zemědělská a. s. *Kralovická zemědělská a. s.* [online]. Copyright © 2019 eStránky.cz [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <http://www.kralovickazemedelska.estranky.cz/>

Nečtinská zemědělská a.s. *Nečtinská zemědělská a.s.* [online]. Copyright © 2019 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.nectinska.cz/>

Správa mléčných kvót - Státní zemědělský intervenční fond. [online]. Copyright © 2013 Státní zemědělský intervenční fond, všechna práva vyhrazena. [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/sprava-mlecnych-kvot>

Vertikální analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53419061&subjektId=154527&spis=472972>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49488461&subjektId=154527&spis=472972>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44832652&subjektId=154527&spis=472972>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40434958&subjektId=154527&spis=472972>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53976948&subjektId=517462&spis=473846>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53976908&subjektId=517462&spis=473846>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53832381&subjektId=63621&spis=473191>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53077087&subjektId=548504&spis=473385>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56120832&subjektId=670180&spis=500388>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54558332&subjektId=670180&spis=500388>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55636404&subjektId=141183&spis=473102>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53794956&subjektId=169386&spis=473366>

VRIO Analysis - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>

Úněšovský statek a.s. *Úněšovský statek a.s.* [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://ustatek.cz/>

Zákon o zemědělství. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © 2014 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-85#Top>

Zemědělská výroba Hromnice, Plzeň-sever – Žichlická zemědělská a.s. *Zemědělská výroba Hromnice, Plzeň-sever – Žichlická zemědělská a.s.* [online]. Copyright © 2018 Provozováno službou [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://zichlicka-as.cz/>

Zemědělské družstvo Mladotice. *Zemědělské družstvo Mladotice* [online]. Copyright © 2019 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <http://zdmladotice.zihlenet.cz/>

Zemědělství celkem | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © 2017 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zemedelstvi-celkem-hprfbajg6j>

## Další zdroje

Interní materiály Úněšovského statku a. s.

Konzultace s hlavním účetním Úněšovského statku a. s. Ing. Ladislavem Trávníčkem

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Odlišné přístupy ke konkurenci .....	20
Tabulka 2: Metoda VRIO .....	28
Tabulka 3: Vybrané nástroje pro praktickou část .....	36
Tabulka 4: Metoda VRIO v praxi .....	41
Tabulka 5: SWOT analýza Úněšovského statku a. s. ....	70

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení podnikatelského prostředí.....	22
--	----

Obrázek 2: Porterův model pěti sil.....	24
Obrázek 3: SWOT analýza .....	31
Obrázek 4: Logo společnosti .....	38

## Seznam grafů

Graf 1 a 2: Struktura zemědělského půdního fondu [ha][%].....	37
Graf 3: Struktura živočišné výroby v roce 2018 (průměrné stavy v ks) .....	40
Graf 4: Struktura rostlinné výroby v roce 2018 [ha] .....	41
Graf 5: Vývoj aktiv za období 2014-2018 v tis. Kč .....	46
Graf 6: Vývoj dlouhodobého hmotného a finančního majetku za období 2014-2018 v tis. Kč .....	47
Graf 7: Vývoj oběžných aktiv za období 2014-2018 v tis. Kč .....	48
Graf 8: Vývoj pasiv za období 2014-2018 v tis. Kč.....	49
Graf 9: Vývoj vlastního kapitálu za období 2014-2018 v tis. Kč .....	50
Graf 10: Vývoj cizích zdrojů za období 2014-2018 v tis. Kč.....	51
Graf 11: Vývoj celkových nákladů a výnosů za období 2014-2018 v tis. Kč .....	52
Graf 12: Struktura aktiv za období 2014-2018 .....	53
Graf 13: Struktura dlouhodobého hmotného a finančního majetku za období 2014-2018 .....	53
Graf 14: Struktura oběžných aktiv za období 2014-2018.....	54
Graf 15: Struktura pasiv za období 2014-2018.....	55
Graf 16: Struktura vlastního kapitálu za období 2014-2018 .....	55
Graf 17: Struktura cizích zdrojů za období 2014-2018.....	56
Graf 18: Struktura provozních výnosů za období 2014-2018 .....	57
Graf 19: Struktura provozních nákladů za období 2014-2018 .....	57
Graf 20: Srovnání vybraných podniků dle rentability aktiv .....	61
Graf 21: Srovnání vybraných podniků dle rentability vlastního kapitálu .....	61
Graf 22: Srovnání vybraných podniků dle rentability tržeb .....	62

## Seznam použitých zkratek

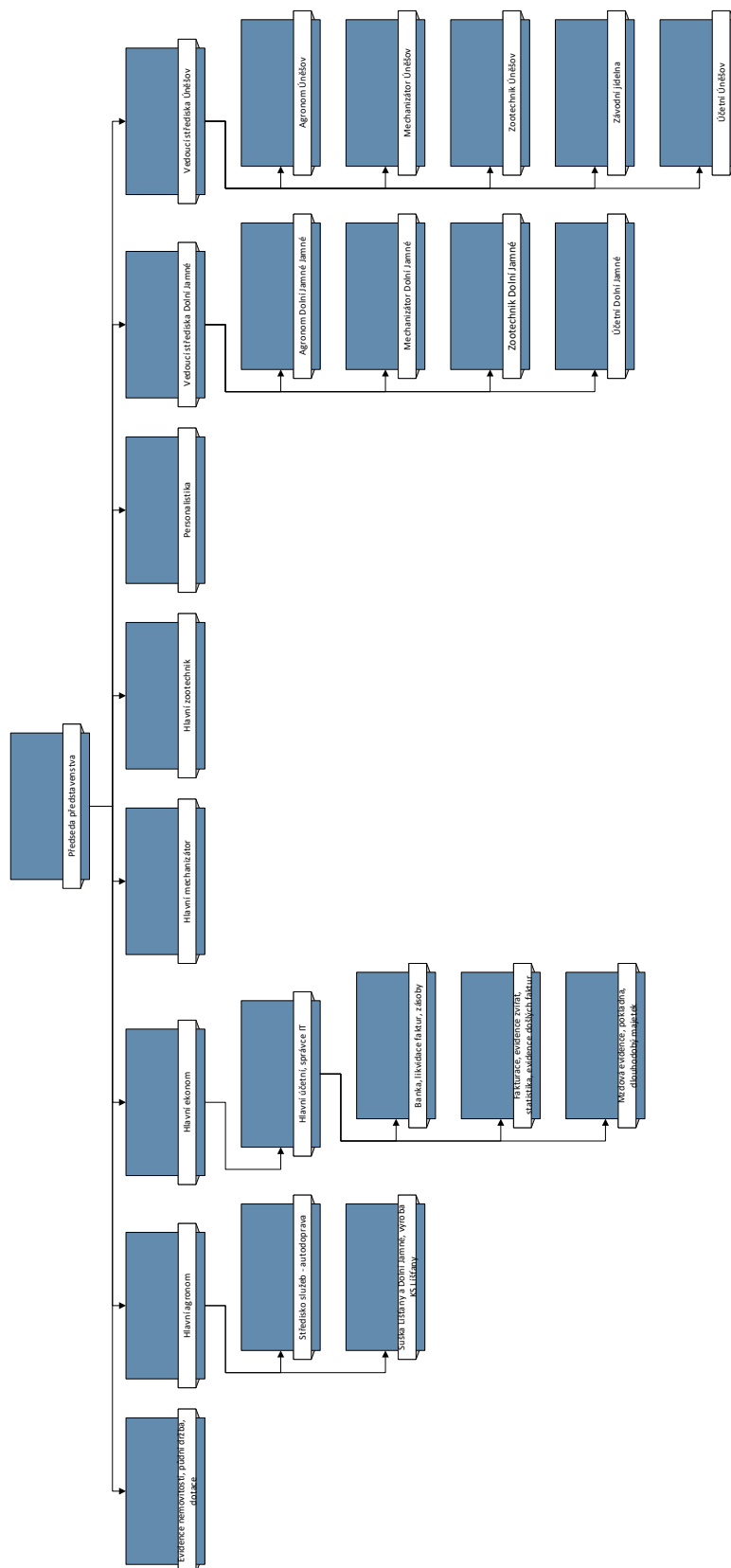
a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
a spol.	a společnost
atd.	a tak dále
cca	cirka, přibližně
css	Cascading Style Sheets
č.	číslo
ČR	Česká republika
doc.	docent/ka
EU	Evropská unie
EUR	euro
GmbH	společnost s ručením omezeným v Německu
ha	hektar
html	Hypertext Markup Language
IČ	identifikační číslo
Ing.	inženýr/ka
Kč	korun českých
ks	kus/ů
mil.	milion
m. n. m.	metrů nad mořem
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OT	Opportunities, Threats
PEST	Political, Economical, Social, Technological

PESTEL	Political, Economical, Social, Technological, Ecological, Legal
Ph. D.	doktor/ka
php	Hypertext Preprocessor
př. n. l.	před našim letopočtem
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROS	Return On Sales
Sb.	sbírka zákonů
SO	Strenghts, Opportunities
s. p.	státní podnik
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
ST	Strenghts, Threats
SW	Strenghts, Weaknesses
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
tis.	tisíc
tj.	to jest
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strenghts
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané/ě/ý
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
vs.	versus
WO	Weaknesses, Opportunities
WT	Weaknesses, Threats
ZD	zemědělské družstvo

## Seznam příloh

- Příloha A:** Organizační struktura Úněšovského statku a. s.
- Příloha B:** Vstupní data pro finanční analýzy Úněšovského statku a. s. za období 2014-2018 v tis. Kč
- Příloha C:** Vstupní data pro porovnání s konkurenty za rok 2017 v tis. Kč

**Příloha A:** Organizační struktura Úněšovského statku a. s.



Zdroj: Interní materiály Úněšovského statku a. s., 2019



**Příloha B:** Vstupní data pro finanční analýzy Úněšovského statku a. s. za období 2014-2018 v tis. Kč

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	264400	277617	297728	319756	353020
<b>Oběžná aktiva</b>	152325	142817	166971	162755	179523
<b>Pozemky</b>	69694	80137	82760	91012	104024
<b>Stavby</b>	104767	99996	94819	109198	111948
<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	71517	79099	78302	80712	102731
<b>Dospělá zvířata a jejich skupiny</b>	17702	18058	19514	20693	21315
<b>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	629	290	9235	6097	981
<b>Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba</b>	0	0	11922	11977	11977
<b>Zásoby</b>	119277	98530	124333	115741	109136
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	542	0	0	0	0
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	22170	26988	31102	38299	55128
<b>Krátkodobý finanční majetek (od 2016 Peněžní prostředky)</b>	10336	17299	11536	8715	15259
<b>Vlastní kapitál</b>	329323	325807	338978	352328	378002
<b>Cizí zdroje</b>	88337	95761	126926	131340	155508
<b>Základní kapitál</b>	89509	81022	81022	81022	81022
<b>Fondy ze zisku</b>	18093	18043	17990	17938	18087

<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	185436	213684	210537	224467	232588
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	44452	13058	29429	28901	46305
<b>Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím</b>	40635	39268	30745	36005	46626
<b>Odložený daňový závazek</b>	5180	7350	9218	10667	12668
<b>Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím</b>	10043	10443	28521	31371	30782
<b>Krátkodobé závazky z obchodních vztahů</b>	24087	32760	38283	31634	33204
<b>Krátkodobé ostatní závazky</b>	8392	5940	20159	21663	32228
<b>Náklady celkem</b>	249490	242467	213340	242545	252190
<b>Výnosy celkem</b>	293942	255525	242769	271446	298495
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	215057	223238	160876	195832	217361
<b>Tržby za prodej zboží</b>	156	58	149	11422	6163
<b>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</b>	8615	7740	6651	8209	5269
<b>Tržby z prodaného materiálu</b>	1226	909	2139	1497	1649
<b>Jiné provozní výnosy</b>	48680	31867	72197	53375	66989
<b>Výkonová spotřeba</b>	147204	148821	147263	148755	151950

<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	7217	22074	20173	6730	4448
<b>Aktivace</b>	11896	11765	13514	13819	14044
<b>Osobní náklady</b>	44927	46948	50112	50950	53122
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	30459	28996	28334	28232	29787
<b>Ostatní provozní náklady</b>	12731	11347	12450	12194	13212

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv Úněšovského statku a. s., 2019

**Příloha C:** Vstupní data pro porovnání s konkurenty za rok 2017 v tis. Kč

	<b>Netto aktiva</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>EAT</b>	<b>EBIT</b>	<b>Tržby</b>
<b>Hvozdecká zemědělská a. s.</b>	96760	80004	1990	2476	43358
<b>Kralovická zemědělská a. s.</b>	376942	293677	25896	30608	205238
<b>Nečtinská zemědělská a. s.</b>	178081	99201	4798	6638	31571
<b>Úněšovský statek a. s.</b>	483668	352328	28901	37293	207254
<b>ZD Mladotice</b>	56126	29092	1878	2630	31186
<b>Žichlická zemědělská a. s.</b>	130175	79736	-2577	-1953	52119
<b>Žilovská zemědělská a. s.</b>	117726	68313	2389	3456	46589

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv jednotlivých společností, 2019

## **Abstrakt**

HLOUS, Zbyněk. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2019. 86 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, finanční analýza, Porterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Úněšovský statek a. s. Konkurenceschopnost podniku je hodnocena pomocí analýz a metod používaných ve všech okolicích podniku. Práce obsahuje metodu VRIO a finanční analýzu pro mikroprostředí podniku, Porterův model pěti sil pro mezoprostředí podniku a PEST analýzu pro makroprostředí podniku. Výsledky z těchto analýz jsou shrnuty do tabulky SWOT analýzy. V závěru práce jsou navržena opatření pro posílení konkurenceschopnosti společnosti Úněšovský statek a. s.

## **Abstract**

HLOUS, Zbyněk. *Analysis of the Competitiveness of the Selected Company*. Plzeň, 2019. 86 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantage, financial analysis, Porter's five forces model, PEST analysis, SWOT analysis

The presented bachelor thesis is focused on the competitiveness analysis of the company Úněšovský statek a. s. Company competitiveness is evaluated by means of analyzes and methods used in all areas of the company. The thesis contains the VRIO method and financial analysis for the microenvironment of the company, Porter's five forces model for the company interspace and PEST analysis for the company macroenvironment. The results of these analyzes are summarized in the SWOT analysis table. In the ending of bachelor thesis are suggested measures to improve competitiveness of the company Úněšovský statek a. s.