

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt implementace střednědobého strategického  
programu organizace**

**The Project of Implementation of Medium-Term  
Strategic Programme of Organization**

Bc. Jana Boučková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana BOUČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14N0002P**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace**  
Zadávající 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. Definujte vybranou organizaci včetně analýzy prostředí.
2. Formulujte strategický plán pro střednědobé období.
3. Vyvodte krátkodobé cíle a KPI příslušné k implementaci strategického plánu.
4. Sestavte plán pro implementaci střednědobého strategického plánu.
5. Vypracujte analýzu rizik včetně alternativních scénářů.
6. Navrhněte základní parametry pro controlling strategického plánu organizace.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

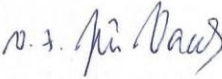
- DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 15th, global ed. Boston: Pearson, 2015, 802 s. Always learning. ISBN 978-1-292-01689-4.
- FOTR, Jiří A KOL. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 483 stran. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24.4.2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné rady a vedení při zpracování této diplomové práce, zároveň i za její vstřícnost, trpělivost a čas. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Trigo s.r.o. za to, že mi umožnilo psát diplomovou práci o této společnosti. V neposlední řadě děkuji celé své rodině a blízkým za podporu během celého mého studia.

## Obsah

ÚVOD .....	9
1 Představení společnosti .....	10
2 Formulace střednědobého strategického plánu .....	11
2.1 Poslání .....	11
2.2 Vize společnosti .....	11
2.3 Strategické cíle .....	14
3 Analýza prostředí.....	16
3.1 Makroprostředí.....	16
3.1.1 Politické faktory.....	16
3.1.2 Ekonomické faktory.....	18
3.1.3 Sociální faktory.....	20
3.1.4 Technologické faktory .....	21
3.2 Mikroprostředí.....	22
3.2.1 Konkurence v odvětví (rivalita).....	22
3.2.2 Možní noví konkurenti.....	23
3.2.3 Hrozba substitutů .....	23
3.2.4 Dodavatelé .....	24
3.2.5 Zákazníci.....	24
3.3 Vnitřní analýza .....	25
3.3.1 Management.....	25
3.3.2 Marketing.....	25
3.3.3 Výroba .....	26
3.3.4 Inovace.....	27
3.3.5 Informační systémy.....	27
3.3.6 Finanční analýza .....	27
3.4 SWOT analýza .....	32

4	Formulace krátkodobých cílů společnosti .....	33
5	Finanční plán .....	36
5.1	Plán Výkazu zisku a ztrát .....	36
5.1.1	Plán výnosů .....	36
5.1.2	Plán nákladů .....	39
5.1.3	Kompletní Výkaz zisku a ztráty .....	46
5.2	Plán rozvahy .....	47
5.2.1	Plán aktiv .....	47
5.2.2	Plán pasiv .....	49
5.2.3	Kompletní plán rozvahy .....	51
6	Implementace strategického plánu .....	52
6.1	Plánovací činnosti .....	52
6.1.1	Strategické akce .....	52
6.2	Organizování .....	57
6.3	Vedení a motivování zaměstnanců .....	57
7	Analýza rizik .....	59
7.1	Identifikace rizikových faktorů .....	59
7.2	Stanovení významnosti rizika .....	61
7.2.1	Matice hodnocení rizik .....	61
7.2.2	Analýza citlivosti .....	61
7.3	Scénáře .....	64
7.3.1	Očekávaný scénář .....	64
7.3.2	Pesimistický scénář .....	64
7.3.3	Optimistický scénář .....	66
7.3.4	Realistický scénář .....	68
7.4	Ošetření rizik .....	70
8	Controlling .....	72

Závěr .....	74
SEZNAM TABULEK .....	76
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	86
ABSTRAKT .....	93
ABSTRACT.....	94



## ÚVOD

Cílem diplomové práce je projekt implementace střednědobého strategického plánu organizace Trigo s.r.o. Tento zemědělský podnik se zaměřuje na pěstování olejnin a obilovin. Společnost v současné době nevyužívá žádné formalizované postupy strategického managementu, nemá stanovená ani strategická východiska. Plánovací procesy jsou převážně založeny na zkušenostech managementu a intuici. V této práci budou navrženy postupy, které by mohla společnost pro strategické plánování využít.

Práce je rozdělena do několika částí. V první kapitole je společnost představena. Následující druhá část se zaměří na formulaci strategických východisek – poslání, vize společnosti a strategických cílů. Ve třetí kapitole bude popsáno vnější i vnitřní prostředí společnosti. Navržená vize bude konfrontována s vlivy okolí podniku a bude zhodnoceno, zda je podnik připraven stanovené cíle naplnit, nebo zda musí dojít ke korekci strategických cílů.

Cílem čtvrté kapitoly bude rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých. Budou stanoveny klíčové indikátory výkonosti pro jednotlivé cíle včetně jejich cílové hodnoty. Pátá kapitola bude věnována sestavení finančního plánu. Finanční plán bude respektovat naplánované krátkodobé cíle.

Další kapitola bude zaměřena na samotnou implementaci plánu. Zaměří se především na tři oblasti – plánovací činnosti, organizování a vedení a motivování pracovníků. V rámci plánování budou navrženy strategické akce, které povedou k naplnění cílů podniku.

Při formulování a implementaci strategického plánu je nutné zohlednit i rizikové faktory, které by mohly společnost poškodit. Sedmá kapitola se bude zabývat právě identifikací rizikových faktorů, ohodnocení jejich významnosti. Pro klíčová rizika budou navržena vhodná ošetření. Odvětví zemědělství je velice dynamické a některé faktory nemohou podniky ovlivňovat. Tato skutečnost bude zohledněna při tvoření scénářů. Na závěr bude doporučena vhodná metoda controllingu, aby podnik mohl kontrolovat, zda neodkloňuje od plánované strategie. Bude také zhodnoceno, zda je možné navrhované dlouhodobé cíle společnosti naplnit.

## 1 Představení společnosti

Společnost Trigo s.r.o. (dále jen Trigo) je ryze českým subjektem, který působí na trhu již od roku 1992. Firma se zabývá rostlinnou výrobou a je zaměřena převážně na pěstování obilovin a olejnin. Z obilovin tvoří největší část produkce ozimá pšenice a ozimý ječmen. Mezi další plodiny patří také kukuřice a ozimá řepka. Firma hospodaří přibližně na 950 ha orné půdy a 50 ha travního porostu v okolí města Dobřany, okres Plzeň-jih. Společnost není vlastníkem půdy, ale pouze si ji pronajímá - 150 ha si pronajímá od Státního pozemkového fondu, 100 ha od společníků firmy a zbytek tvoří drobní majitelé. Výhodou pronajímání půdy je možnost využívání finančních zdrojů převážně na investice do moderní zemědělské techniky. Díky tomu může firma hospodařit efektivněji a s vyšší ohleduplností vůči životnímu prostředí.

Firma se od začátku svého působení zaměřovala i na živočišnou výrobu - tento program byl trvale ztrátový, proto se firma v roce 2009 rozhodla v živočišné výrobě již nepokračovat a veškeré úsilí věnovat programu rostlinné výroby.

Od začátku jejího působení stojí v čele společnosti dva jednatelé – Ing. Jan Bouček a Ing. Zdeněk Tolar. Ti jsou zároveň i společníky ve firmě a vlastní nejvyšší podíl. Firma měla vždy sídlo v Dobřanech, v roce 1995 ale došlo k přesídlení z Plzeňské ulice 428 do ulice Osoblaha 989. V roce 2002 došlo k navýšení základního kapitálu z 100 000 Kč na 440 000 Kč.

Základní informace o firmě je možné nalézt v následující tabulce.

**Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku**

<b>Datum zápisu:</b>	10.9.1992
<b>Obchodní firma:</b>	Trigo s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Dobřany, Osoblaha 989
<b>Identifikační číslo:</b>	453 49 525
<b>Právní forma:</b>	Společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	zemědělská činnost včetně služeb souvisejících obchodně zprostředkovatelská činnost
<b>Statutární orgán:</b>	<i>jednatelé</i> Ing. Jan Bouček a Ing. Zdeněk Tolar
<b>Společníci:</b>	Ing. Jan Bouček (podíl 160/440) Ing. Zdeněk Tolar (podíl 160/440) Ing. Jarmila Sedláčková (podíl 40/440) Václav Blovský (podíl 40/440) Ing. Jaroslav Přibáň (podíl 40/1440)
<b>Základní kapitál:</b>	440 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 2 Formulace střednědobého strategického plánu

V této kapitole budou představena strategická východiska. Mezi strategická východiska patří poslání, vize a strategické cíle. (Fotr, 2012)

### 2.1 Poslání

Poslání (v některých literaturách se uvádí pojem mise) je časově neohraničené prohlášení firmy ohledně budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které vymezují její podnikatelské aktivity. (Fotr, 2012) Hlavním účelem poslání je seznámení smyslu fungování firmy zaměstnancům i zainteresovaným stranám (stakeholders). (Charvát, 2006)

Poslání musí respektovat historii firmy, její kompetence a předpokládané vlivy prostředí. Mělo by vyzdvihnout hodnoty a politiku, kterou bude firma ctít. Poslání by také mělo ohraničovat pole působnosti. Polem působnosti v tomto kontextu rozumíme odvětví, ve kterém chce firma podnikat, rozsah produktů, rozsah trhu, vertikální rozsah či geografický rozsah. (Charvát, 2006)

Společnost Trigo nemá v současné době jasně vymezené poslání. Současné poslání společnosti lze formulovat následovně:

*„Společnost Trigo s.r.o. se zabývá rostlinnou výrobou v oblasti Plzeň-jih. Rostlinná výroba je zaměřena na pěstování obilovin a olejnin. Naším závazkem je nabízet svým zákazníkům kvalitní produkty a prvotřídní služby, které jsou spojeny s prodejem našich produktů. Důležití jsou pro nás i naši zaměstnanci, ke kterým se chováme vždy s úctou, dbáme na jejich spokojenost, kvalitní pracovní podmínky a především na bezpečnost práce. Velký důraz klademe také na to, aby veškeré činnosti byly prováděny s ohledem na životní prostředí a respektovaly základy agroenvironmentální politiky. V rámci společenské odpovědnosti podporujeme neziskové aktivity v našem regionu – především si vážíme spolupráce s městem Dobřany a s Mysliveckým sdružením Dobřany.“*

### 2.2 Vize společnosti

Vize společnosti popisuje stav, do kterého se chce firma na konci plánovacího období transformovat. Vize je považovaná za základní plánovací dokument, proto je nutné ji stanovit přesně. Dílčí komponenty by si měly zachovat konzistentnost, aby vize jako celek zachovala smysl. Správně formulovaná vize je předpokladem k implementaci strategie. Výzkum R. Kaplana a D.Nortona zjistil, že strategie byla neúspěšně

implementovaná především u firem, které neměly správně naformulovanou vizi, nebo ji často měnily. (Fotr, 2012)

K dílčím komponentům vize patří dle Fotra (2012) a Davida (1993):

1. Zákazníci;
2. Produkt nebo služba;
3. Popis trhu a jeho segmentů;
4. Technické, technologické a užité přednosti produktu;
5. Strategická dimenze záměru (například zaměření na růst, ziskovost)
6. Filozofie záměru (hodnoty, víra, priority, soulad s posláním);
7. Vliv na koncepci a postavení podniku (charakteristické kompetence, hlavní konkurenční výhoda);
8. Veřejná image;
9. Sociální koncepce (zaměstnanci apod.).

Společnost Trigo s.r.o. nemá stanovenou ani vizi pro strategické období. Při tvorbě vize se bude postupovat podle výše zmíněných komponent.

### Zákazníci

Zákazníky společnosti Trigo jsou především výkupní organizace, prodej maloobchodníkům tvoří minimální procento prodeje. V následujících třech letech se společnost bude snažit budování dlouhodobých vztahů především s výkupními organizacemi, aby zajistila výkup celé své produkce. Společnost bude usilovat o spokojenost zákazníků nejen prostřednictvím vysoké kvality svých plodin, ale i se službami v oblasti prodeje a ošetření plodin.

### Produkt nebo služba

Společnost se zaměřuje na rostlinnou výrobu a pěstuje obiloviny a olejniny. V současné době společnost pěstuje ozimou pšenici, ozimý ječmen, kukuřici a ozimou řepku. V následujících třech letech společnost neplánuje toto portfolio měnit.

### Popis trhu a jeho segmentů;

Společnost sídlí na jižním Plzeňsku a obhospodařuje pozemky v okolí města Dobřany. Společnost neplánuje rozšíření produkce o nové plodiny, ani neplánuje převzetí

kontroly nad jinými podnikatelskými subjekty. Pokud by se naskytla příležitost pro koupi či pronájmu nových pozemků s příznivou lokalitou, společnost by tuto příležitost pravděpodobně využila. V současné době nic nenaznačuje, že se tato příležitost naskytne.

#### Technické, technologické a užité přednosti produktu

Společnost Trigo s.r.o. klade důraz na obnovování agrární techniky a v tomto trendu plánuje pokračovat i ve strategickém období. Výhodou oproti konkurenci má společnost díky vlastnictví sušící linky. Díky tomu je schopna plodiny zpracovat a poté je prodat za výhodnější cenu. Cílem společnosti v daném období je také rekonstrukce současné váhy, která v současné době nesplňuje požadavky společnosti.

#### Strategická dimenze záměru

Společnost by si ráda v následujícím období udržela svoji pozici na trhu. Mezi cíle patří postupné zvyšování hodnoty firmy. Důraz je kladen na nabídku kvalitně zpracovaných plodin a pověst spolehlivého dodavatele.

#### Filozofie záměru

Společnost chce poskytovat kvalitní plodiny a služby spojené s jejím prodejem. Tyto plodiny budou pěstovány za použití kvalitní zemědělské techniky a pomocí chemických prostředků, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

#### Vliv na koncepci a postavení

Díky kvalitnímu produktu a službám společnost udrží stabilní pozici na trhu. Díky efektivnímu využití agrární techniky a správného ošetření plodin chemií se zvýší celkový objem produkce.

#### Veřejná image

Společnost by ráda zlepšila svojí veřejnou image. Společnost plánuje založení vlastních webových stránek, kde by se mohla prezentovat a komunikovat s veřejností. Společnost chce být vnímaná jako spolehlivá a rozvíjející se společnost. Chce být pozitivně vnímaná nejen obchodními partnery a zaměstnanci, ale také veřejností. Proto bude i nadále podporovat aktivity v rámci města Dobřany.

## Sociální koncepce

Společnost si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a uvědomuje si, že jejich úsilí napomáhá k plnění strategických cílů. Společnost svůj vztah k zaměstnancům bere zodpovědně a dbá na jejich spokojenost a bezpečnost.

Souhrnná podoba vize bude znít následovně:

*„Společnost bude v následujícím období usilovat o budování vztahů se svými zákazníky, kterým bude poskytovat pouze kvalitní produkty. Společnost se bude specializovat na rostlinnou výrobu – pěstování obilniny a olejnin na území v okolí města Dobřany. Společnost bude klást důraz na obnovování zemědělské techniky, která povede k lepšímu zpracování plodin a bude více šetrné k životnímu prostředí.“*

### **2.3 Strategické cíle**

Strategické cíle vychází ze stanoveného poslání a vize. Všechny cíle musí splňovat SMART parametry – musí být tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časové ohraničené. (Fotr, 2012)

V rámci této diplomové práce budou strategické cíle stanoveny pouze na tři roky dopředu. Působení v oblasti zemědělství je závislé na několika faktorech, které může společnost Trigo ovlivňovat pouze v omezené míře, proto by plánování na delší časový horizont přinášelo vysokou míru nepřesnosti. Změny se dají očekávat například v dotační politice či ve změně cen vstupů a výstupů. Faktory ovlivňující tuto oblast jsou popsány blíže v následující kapitole.

Pro společnost Trigo s.r.o. byly stanoveny pro plánované období 2016 – 2017 následující strategické cíle:

- **Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti.** Vynaložit alespoň 4 mil. Kč na obnovu agrární techniky a 750 tis. Kč na rekonstrukci stávající váhy.
- **Udržet výnosnost jednotlivých plodin nad celorepublikovým průměrem.** Každoročně dosahovat alespoň o 1 % vyšší výnosnosti než udává celorepublikový průměr.
- **Podporovat pozitivní dlouhodobé vztahy se zákazníky.** Cílová hodnota na konci roku 2018 je méně než 10 % nezaplacených pohledávek od zákazníků.

- **Zvýšit povědomí o společnosti.** Do konce roku 2018 založit webové stránky společnosti a pravidelně je aktualizovat. Do konce roku 2018 navštívit alespoň 3 veletrhy týkající se zemědělství.
- **Podporovat aktivity města Dobřany.** Každoročně vynakládat alespoň 10 tis. Kč na podporu aktivit pořádaných městem Dobřany a Mysliveckých sdružením města Dobřany.
- **Zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců.** Meziroční nárůst mezd zaměstnanců min. o 2 % a vynaložit na prémie pro zaměstnance alespoň 900 tis. Kč na konci roku 2018.
- **Zvýšit kvalifikaci a bezpečnost zaměstnanců.** Do konce roku 2018 vynaložit alespoň 80 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance. Zároveň každý zaměstnanec absolvuje minimálně jedno školení ročně.
- **Dodržovat podmínky pro získání dotací.** Každoročně plně dodržovat podmínky stanovené pro dotace SAPS a Ozelenění.

### 3 Analýza prostředí

Pochopení prostředí podniku je podle Salamona (2006) pro strategické plánování klíčové. Podnik se totiž během své podnikatelské činnosti vystavuje působení okolí a musí se ho tedy naučit respektovat a zajímat se prvky okolí a jejich vývoj. Synek (2002) upozorňuje, že vliv okolí na podnik je obvykle velice silný, podnik samotný má ale pouze omezenou možnost okolí ovlivňovat.

Pokud chceme k okolí přistupovat analyticky, je vhodné okolí strukturovat rozdělením do specifických skupin. (Synek, 2002) Tyto skupiny se pak vyznačují společnými vlastnostmi. (Taušl Procházková, 2015) Ve většině zdrojů se používá členění dle Kotlera a Amstronga na prostředí vnější a vnitřní. (Jakubíková, 2013) Jakubíková (2013) i Zamazalová a kol. (2010) dělí vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí.

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, s. 98, 2013

#### 3.1 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou v malé míře kontrolovatelné firmou. (Zamazalová a kol., 2010) Pro analýzu makroprostředí je vhodné použít PEST analýzu. Tato analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy. (Jakubíková, 2013)

##### 3.1.1 Politické faktory

Politické faktory mají na zemědělství v České republice zásadní vliv. Zemědělské podniky jsou ve většině případů závislé na příjmu dotací. Rozhodnutí ohledně dotací



vyplývají z politických rozhodnutí, legislativních norem, ale také z lobby aktivit. Oblast agrární politiky se bohužel nedá považovat za relativně stabilní. Jedním z důvodů je časté střídání osob na postu ministra zemědělství. Od roku 2010 se na tomto postu vystřídal 6 ministrů a jejich názory na zemědělskou problematiku se lišily. [1]

Zemědělská činnost nezávisí pouze na fungování české vlády, ale také na aktivitách Evropské unie. Vstupem do Evropské unie v květnu 2004 se české zemědělství muselo začít řídit normami a směrnicemi, které jsou společné pro celou unii. Česká republika přijala společnou zemědělskou politiku (tzv. CAP – Common Agriculture Policy). České legislativa poté upravuje pouze specifické oblasti, kde je nutná zvláštní úprava, aby respektovala české prostředí a dále oblasti, kde je úprava EU povolena [2]

Sektor zemědělství je závislý na státních intervencích ve formě dotací. Zemědělství je totiž ve velké míře závislé na klimatických podmínkách. Tyto podmínky nemohou zemědělské společnosti nijak ovlivňovat, a proto dotace představují formu kompenzace za tyto nerovné podmínky. Pokud by dotace byly zrušeny, pro mnohé podnikatele v tomto oboru by to znamenalo konec fungování.

Od roku 2004 je v České republice zavedena jednotná platba na plochu zemědělské půdy (tzv. Single Area Payment Scheme –SAPS). Platba je poskytována na každý hektar zemědělské půdy bez ohledu, co se zde pěstuje. Plocha musí mít minimální rozlohu 1 ha a musí splňovat všechna pravidla vázající se na poskytnutí podpory. Výše podpory se pak vypočítá jako základní sazba na 1 ha zemědělské půdy (v Kč) [3]

Součástí dotačního opatření SAPS je platba na zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (tzv. „greening“ – ozelenění). Toto opatření podporuje diverzifikaci plodin a zachování stávajících travních porostů. Pokud zemědělský podnik chce o dotaci ozelenění požádat, musí splňovat několik podmínek. Pokud hospodaří na více než 30 ha orné půdy, musí pěstovat minimálně tři plodiny, hlavní plodina nesmí zabírat více než 75 % orné půdy, a zároveň dvě hlavní plodiny nesmí zabírat více než 95 %. Nesplnění stanovených podmínek vede ke snížení dotace za ozelenění a k případným sankcím. [4]

Ministerstvo zemědělství také poskytuje farmářům kompenzaci, pokud dojde v daném roce k nepříznivým vlivům, které sníží objem produkce. Obvykle se jedná o škody,

kteřé zapřičiní sucho nebo škůdci. Příkladem může být projednávání plánu kompenzace ve výši 1,24 miliardy korun zemědělcům za škody způsobené suchem v roce 2015. [5]

Od roku 2016 došlo také ke změně legislativy v Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. V minulosti daň platil uživatel pozemků, podle současné úpravy zákona ji platí vlastník. [6]

### 3.1.2 Ekonomické faktory

V roce 2015 dosáhla zemědělská produkce v základních běžných cenách předběžně hodnoty 127 048,7 mil. Kč – rostlinná produkce z toho činila hodnotu 75 149,7 mil. Kč. Rostlinná produkce meziročně poklesla o 5,4 %. Tento pokles byl způsoben především dlouhotrvajícím suchem, které vedl k nižší úrodě hlavních komodit. [7] K 31. 5. 2015 dosáhla výměra všech obilovin pěstovaných pro sklizeň celkové rozlohy 1 403,4 tis. ha. Tato výměra potvrdila trend stabilizace osevních ploch a plocha pro pěstování obilovin osciluje kolem výměry 1 500 tis. ha. [8]

Vývoj ceny zemědělských komodit se obtížně určuje, protože dochází k výraznému kolísání těchto cen. Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj cen pšenice v posledních třech letech.. Je patrné, že prodej ve vhodnou dobu bude mít přímý vliv na výši zisků jednotlivých zemědělských subjektů. Setrvat s prodejem na vhodnou dobu si obvykle podniky nemohou dovolit hned z několika důvodů. Často nedisponují dostatečnou skladovací kapacitou, kde by svojí produkci uchovávaly a nebo si nemohou z finančních důvodů dovolit čekat z prodejem své produkce na vhodný okamžik. V produkci mají vázanou větší míru kapitálu, který potřebují k nákupu osiva, hnojiva a dalších vstupů pro přípravu produkce další sezónu. Některé firmy také nevlastní vlastní sušicí linku, a proto hned po sklizni musí produkci prodat. Bez správného zpracování po sklizni by byla totiž znehodnocena.

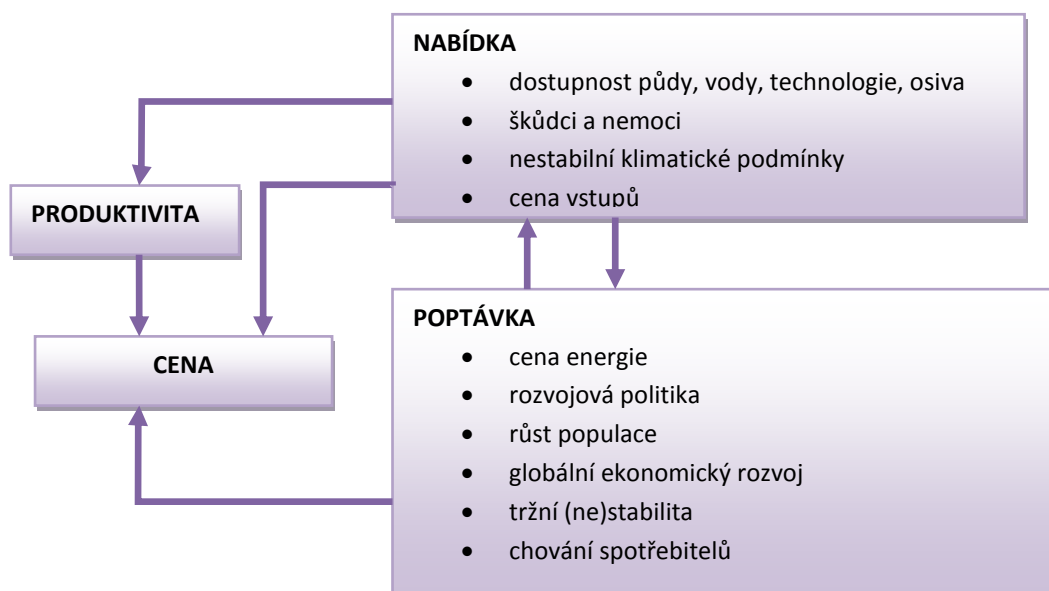
Obrázek 2: Vývoj ceny pšenice 2014 – 2016 ( v USD/buši)



Zdroj: [9], 2016

Konečná cena zemědělských komodit závisí na několika faktorech ze strany nabídky, ale i poptávky. Cena závisí například na výskytu škůdců a výskytů nemocí plodin, ceně vstupů, zemědělské politice, dostupnosti vody, půdy, technologie a osiva. Dále cenu ovlivňuje také růst populace, chování spotřebitelů či stabilita trhu.

Obrázek 3: Zdroje nejistoty v zemědělství



Zdroj:[10], 2011

Náklady podniků se zaměřením na rostlinnou výrobu ovlivňuje především cena půdy, která v posledních letech roste a je pravděpodobné a očekává se, že tento trend bude

pokračovat i v následujících letech. [11] Došlo také k nárůstu náhrad zaměstnanců, který v roce 2015 vzhledem k předchozímu roku vzrostl o 0,2%. [12]

Kvůli aktivitám agrárních oborů, které prosazují další zvýšení platů, je pravděpodobné, že i v této oblasti porostou náklady zemědělským subjektům. [13]

### 3.1.3 Sociální faktory

V současné době někteří spotřebitelé začínají preferovat organické či bio výrobky a předpokládá se, že popularita těchto výrobků bude stoupat i v následujících letech. Počet ekologických zemědělců každý rok stoupá, na konci roku 2011 se ekologickému zemědělství věnovalo 13 % zemědělských firem. [14] Podíváme-li se ale na strukturu zemědělských podniků, které se organickému zemědělství věnují, nalezneme převážně firmy zaměřující se na živočišnou výrobu a produkci ovoce a zeleniny. Zajímavý je průzkum, který vedla v roce 2013 společnost KPMG. Tento průzkum odhalil, že pouze 4 % respondentů kupuje organické produkty pravidelně, 37 % respondentů je kupuje občas. Spotřebitelé totiž často volí běžnou variantu z důvodu vysoké ceny organických a bio produktů. V současné době se zvyšují nároky spotřebitelů na kvalitu produktů a očekává se, že tento trend bude v budoucnosti pozvolně posilovat. [15] Na celkové spotřebě potravin v roce 2013 se ale biopotraviny podílely pouze 0,71 % a tento podíl je tedy stále nízký. [16]

Tento trend by neměl negativně ovlivnit strategický záměr společnosti, je ale důležité vývoj tohoto trendu sledovat v dlouhodobějším časovém horizontu. Pokud by se firma rozhodla přejít na ekologické zemědělství, musela by nejdříve projít dvouletým přechodným obdobím. Během celého období by musela dodržovat směrnice a pravidla ekologického zemědělství. Firmy jsou pak každoročně podrobeny důkladné kontrole, které mohou být doplněny i o namátkové kontroly. [17]

Jednou z cest, jak pomoci zemědělcům je podpora zdravého patriotismu a podněcování spotřebitelů, aby kupovali produkty vyrobené (v tomto případě vypěstované) v České republice. Tuto iniciativu podpořilo v minulosti i Ministerstvo zemědělství a připravilo za tímto účelem marketingový projekt. Na kampaň bylo podle slov ministra Mariana Jurečka uvolněno 50-60 milionů korun a trvala do konce roku 2014. [18] Přestože kampaň už proběhla, předpokládá se, že kampaň takového rozsahu bude mít pozitivní dozvuky i v následujících letech.

### 3.1.4 Technologické faktory

Rostlinnou výrobu ovlivňují především klimatické podmínky, přírodní podmínky, výživa rostlin, ochrana rostlin, osivo a agrární technika. [19]

Specifikem zemědělské výroby je výrobní cyklus. Výrobní cyklus je dlouhodobého trvání a je dán biologickým charakterem – cyklus tedy není možné libovolně měnit či přerušit. Zkrácení cyklu by negativně poznamenalo kvalitu produkce. Dlouhodobý charakter výrobního cyklu s sebou přináší také vysoké nároky na kapitál, který je zde vázán po celou dobu produkce. Tyto vlastnosti produkce snižují možnost podniku reagovat na změny na trhu a možnosti reagovat na změny cen komodit.

Zemědělská výroba má také sezonní charakter, který se promítá i v nerovnoměrných podmínkách na pracovní sílu. Zemědělské subjekty proto toto řeší najímáním cizí práce pouze na období se zvýšenými nároky na pracovní sílu (obvykle v období žni).

Zvládnutí výrobních faktorů ovlivňuje výnosnost jednotlivých plodin, tím pádem i celkovou produkci. V následující tabulce je celorepublikový přehled plochy, výnosů a objemu sklizně plodin v letech 2013 a 2014, které pěstuje i společnost Trigo. V interní analýze jsou pak pro porovnání tyto hodnoty uvedeny i pro společnost Trigo.

Tabulka 2: Sklizeň některých plodin v letech 2013 a 2014 v České republice

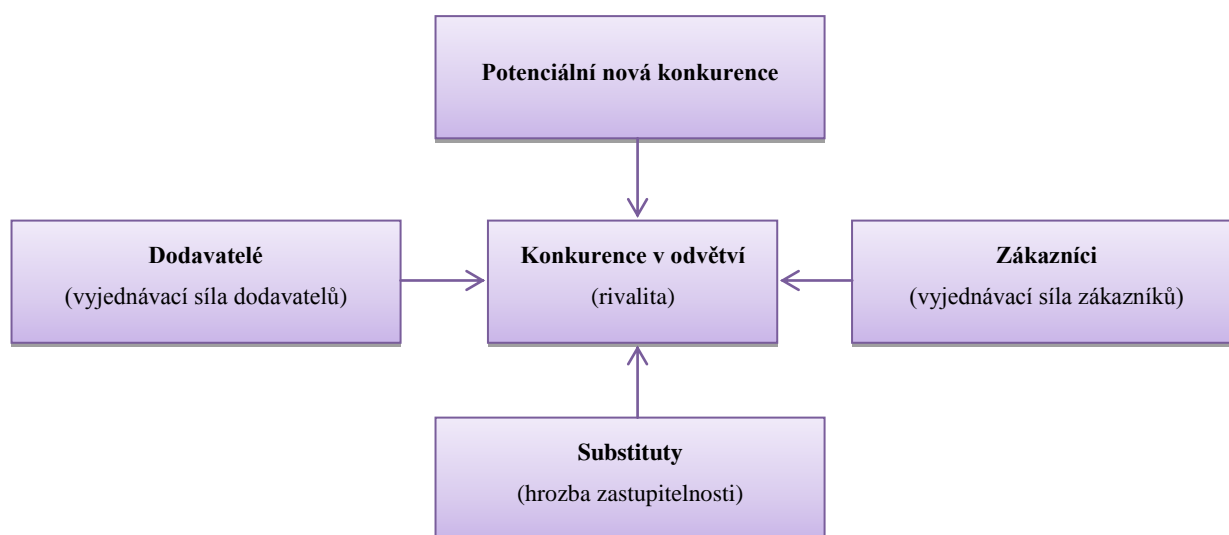
Česká republika	sklizeňová plocha		výnos (t/ha)		Sklizeň (t)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ječmen ozimý	106 265	102 927	4,47	5,74	474 699	590 689
pšenice ozimá	788 422	790 690	5,75	6,61	4 530 773	5 222 695
kukuřice	96 902	98 749	6,97	8,43	675 380	832 235
ozimá řepka	418 808	56 975	3,45	3,95	1 443 210	1 537 320

Zdroj: [19], 2014

## 3.2 Mikroprostředí

Pro analýzu atraktivnosti odvětví z hlediska ziskovosti je vhodně využít Porterův model pěti sil. Model vychází z toho, že strategická pozice podniku je závislá na působení pěti základních činitelů. Tyto činitelé v daném odvětví podporují konkurenci. Porterův model pěti sil obsahuje – konkurenci v odvětví, potenciální novou konkurenci, zákazníky, substituty a dodavatele. (Grasseová a kol., 2010) Podle Jakubíkové (2013) je cílem mikroprostředí identifikace základních hybných sil působících v odvětví a základním způsobem ovlivňují aktivity podniku.

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Grasseová a kol., 2010

### 3.2.1 Konkurence v odvětví (rivalita)

Grasseová a kol (2010) uvádí, že stupeň rivality se zvyšuje s vyšším počtem konkurentů, stagnací či se zmenšováním odvětví a vyššími fixními náklady.

Většina firem působících v zemědělství v České republice jsou menší až střední velikosti. Konkurenti se tedy většinou značně neliší ve velikosti, což zvyšuje rivalitu v odvětví. Rivalitu zintenzivňuje také fakt, že v oblasti zemědělské prvovýroby jsou produkty málo diferencované. Vysoké investice do zemědělské techniky a vysoké fixní náklady představují bariéry výstupu z odvětví, což vede také ke zvýšení konkurence.

**Stupeň rivality** můžeme tedy charakterizovat jako vysoký.

### 3.2.2 Možní noví konkurenti

Podle Grasseové a kol. (2010) je vstup do odvětví závislý především na vstupních bariérách do konkrétního odvětví. Možnost vstupu do odvětví obvykle ovlivňuje následujících šest faktorů – úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupů, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy a také diferenciací výrobků. Trh je nejatraktivnější, pokud jsou vysoké bariéry pro vstup. Zároveň by ale výstupní bariéry měly být nízké – neúspěšné firmy nejsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o přežití. Mohou trh lehce opustit.

Mezi hlavní bariéry vstupu nových konkurentů patří bezesporu omezené množství orné půdy. V České republice na 80 % polí, luk a pastvin hospodaří nájemci a ne vlastníci. Je zajímavé, že podíl pronajaté půdy na celkové ploše je v České republice druhý nejvyšší ve všech zemích EU. Vyšší podíl pronajaté půdy má jen Slovensko. [19] Díky tomu po skončení smluvního vztahu s předchozím pronajímatelem, může vlastník půdu poskytnout novému konkurentovi.

Přestože pronájem půdy by prvotní investici snížil, je stále nutná investice do zemědělské techniky. Usnadnit vstup nových konkurentů může široká nabídka půjček, které v dnešní době finanční instituce poskytují. Atraktivnost zemědělského trhu pro nové konkurenty zvyšují i poskytované dotace Českou republikou a Evropskou unií.

Potenciální vstup nových konkurentů ovlivňuje i charakteristika zemědělských produktů. Jelikož se tyto produkty vyznačují nízkým stupněm diferenciací, je pro zákazníka snadné přejít k jinému dodavateli, což relativně zjednodušuje novým poskytovatelům protlačit své výrobky na trh.

***Hrozba vstupu nových konkurentů je tedy vysoká.***

### 3.2.3 Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které je možné vzájemně nahrazovat. Atraktivita odvětví se zvyšuje, pokud je malé množství substitutů. Vyšší nabídka substitutů má limitující vliv na potenciální změny cen. (Grasseová a kol., 2010)

Obiloviny a olejniny nemají ve své podstatě substitut. Především obiloviny jsou stabilně základní složkou lidské výživy a je nepravděpodobně, že by byly masově vyřazovány z jídelníčku. Je ale možné, že místo substituování produktu by mohlo dojít k substituci

získání produktu – vlastní produkcí místo nákupu od zemědělců. Tato varianta je ale velice nepravděpodobná z několika důvodů. V první řadě je tato varianta velice časově i finančně náročná. Spotřebitel by navíc musel mít určitou úroveň znalostí v oblasti pěstování. Konečná produkce nejspíše nebude dosahovat takové kvality, jaké dosahují zemědělci - navíc s nižšími náklady. Nepravděpodobné je také, že by spotřebitel zvládl sám vypěstovat dostatek produkce, aby zcela uspokojil svoje potřeby.

***Hrozba substitutů*** je v tomto odvětví nízká.

#### 3.2.4 Dodavatelé

Pokud si dodavatelé v daném odvětví mohou dovolovat zvyšovat ceny či snižovat kvalitu, považujeme toto odvětví za neatraktivní. Atraktivnost klesá také v případě, že dodavatel nabízí jedinečný výrobek. Atraktivnost odvětví klesá také, je-li produkt dodavatele zásadním vstupem pro odběratele. (Grasseová a kol., 2010)

Mezi dodavatele firmy Trigo patří společnosti nabízející osivo, hnojiva a chemii, naftu, energii a zemědělskou techniku.

Jelikož je v odvětví několik různých dodavatelů a produkt není diferencovaný, je vyjednávací síla dodavatelů osiva spíše střední. Charakterizovat vyjednávací sílu jako vysokou, můžeme v případě u dodavatelů hnojiva a chemie. V odvětví působí spíše velké společnosti, které mohou kontrolovat cenu svých produktů. To umocňuje i fakt, že hnojiva a chemie patří mezi esenciální potřeby v oblasti zemědělské prvovýroby. V dnešní době roste popularita organických produktů, což vyjednávací sílu dodavatelů lehce snižuje. Přesto konečná cena hnojiv a chemie se v posledních letech nepatrně zvyšuje a předpokládá se, že tento trend bude pokračovat i do budoucna.

***Vyjednávací síla dodavatelů*** je v tomto odvětví střední.

#### 3.2.5 Zákazníci

Mezi zákazníky v odvětví patří především výkupní organizace, malé procento tvoří i maloobchodníci. Vyjednávací síla zákazníků může být vnímaná jako vysoká především z hlediska, že zemědělské podniky nabízí relativně nediferencované produkty. Vyjednávací sílu zákazníků snižuje fakt, že ceny komodit jsou stanoveny na světové burzy komodit. Dále obiloviny tvoří velkou část lidského jídelníčku, což zajišťuje stabilní poptávku.

***Vyjednávací síla zákazníků*** je tedy střední.



### 3.3 Vnitřní analýza

Vnitřní prostředí firmy naopak obsahuje prvky uvnitř firmy, které je možné kontrolovat. Podle Jakubíkové (2013) analýza vnitřního prostředí umožňuje identifikaci vnitřních zdrojů a schopností společnosti, kterými podnik musí disponovat, aby byl schopen reagovat na změny vnějšího prostředí. Cílem analýzy vnitřního prostředí je především identifikovat silné a slabé stránky společnosti. (Zamazalová a kol., 2010)

Vnitřní analýza společnosti Trigo bude provedena v následujících oblastech – management, marketing, výroba, inovace a informační systémy. Bude také provedena finanční analýza.

#### 3.3.1 Management

Firma má velice jednoduchou organizační strukturu, kde v čele společnosti stojí dva jednatele. Ti obstarávají všechny aktivity týkající se managementu. Plánování ve společnosti je založené spíše na zkušenostech z minulých let a „selském rozumu“ než na formalizovaných postupech strategického managementu. Dlouhodobým cílem vlastníků společnosti je trvalý rozvoj firmy bez riskantních investic.

Firma má pouze 8 stálých zaměstnanců a obvykle 1 pracovníka v období žní. Firma funguje spíše na „rodinné bázi“. Díky důrazu na pozitivní vztahy, se firmě daří vyhnout se fluktuaci zaměstnanců. Nemusí tedy řešit problém s nedostatkem pracovníků. V období žní je obvyklé, že zaměstnanci pracují i o víkendech do večerních hodin, proto je nutné mít se zaměstnanci kladné vztahy a dostatečně je motivovat.

#### 3.3.2 Marketing

Odvětví rostlinné výroby (především prodeji obilovin a olejnin) nevyžaduje rozsáhlé marketingové kampaně, a proto firma neprovozuje téměř žádný aktivní marketing. Vizi společnosti je zlepšení své veřejné image. Za tímto účelem plánuje založení webových stránek a další marketingové aktivity.

Mezi zákazníky společnosti Trigo patří především výkupní organizace, poměr prodeje maloobchodníkům dosahuje pouze 0,5 %. Firma má díky kontraktům a dlouhodobě obchodním vztahům zajištěn odbyt většiny své produkce.

Produkt, který firma nabízí je nediferencovaný. Určitého stupně diferencovanosti produktu by firma mohla dosáhnout přechodem na ekologické zemědělství. To je ale

spojeno s vysokými přechodnými náklady, administrativou a nutností přesně dodržovat veškeré předpisy. Management společnosti má spíše negativní vztah k možnosti přechodu na produkci organických plodin. Vzhledem k tomu, že podíl prodeje bio a organických produktů dosahuje zanedbatelné výše, neměla by mít tato skutečnost výrazný dopad na společnost. Společnost by ale měla dlouhodobě sledovat vývoj postoje spotřebitelů vzhledem k tomuto trendu, jinak by mohla společnost ztratit konkurenceschopnost.

### 3.3.3 Výroba

Velikost produkce každý rok závisí z velké části na počasí, které se bohužel nedá ovlivnit. Mezi faktory, které firma může ovlivnit, a mají také vliv na produkci, patří efektivní agrotechnika, volba odrůdy plodin, správné ošetřování a správně naplánovaná doba sklizně.

Důležitou součástí výroby je zpracování obilovin po sklizni. Pro tento účel firma investovala do posklizňové linky, která ji umožňuje plodiny čistit a sušit. Zpracování produkce na posklizňové lince umožňuje společnosti plodiny poté uskladnit a následně je prodat v nejvhodnější období za příznivější cenu.

Společnost nakupuje 50 % potřebného osiva u několika dodavatelů a dalších 50 % osiva je použito z vlastních zdrojů (Tzv. osivo ve mzdě či farmářské osivo). Společnost tedy není zcela závislá na dodavatelích při nákupu vstupního materiálu na výrobu. Další konkurenční výhodou je poloha společnosti vzhledem k pozemkům, které obhospodařuje. Díky malé vzdálenosti, společnost nemusí vynakládat vysoké náklady na dopravu.

Lepších výsledků se snaží firma dosáhnout spíše intenzifikací než zvyšováním produktivity. Společnost se tedy snaží zvýšit množství produkce z jednotky plochy za pomoci kvalitní agrární techniky a pomoci chemického ošetření plodin. V následující tabulce jsou výnosy z jednotlivých plodin v roce 2013 a 2014. Porovnáme-li výsledky společnosti s národním průměrem, zjistíme, že společnost dosahuje ve většině případů vyšších výnosů.

Tabulka 3: Sklizeň plodin v roce 2013 a 2014 v Trigo s.r.o.

Trigo s.r.o.	sklizňová plocha		výnos (t/ha)		Sklizeň (t)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ječmen ozimý	243	199	6,96	5,8	1 385	11 494
pšenice ozimá	303	340	6,5	6,75	1 970	2 295
kukuřice	54	60	6,5	8,25	351	495
ozimá řepka	241	307	4,48	3,76	1 072	1 147

Zdroj: Interní materiály společnosti Trigo s.r.o., 2016

### 3.3.4 Inovace

Jelikož si firma uvědomuje vliv agrární techniky na velikost produkce, a proto neopomíná obnovování své zemědělské techniky. Společnost disponuje deseti traktory. Přibližně každé dva roky jeden z nich obnovuje. Na koupi nového traktoru si firma nebere úvěr. Úvěr si firma bere v případě koupi nové sklízecí mlátičky (známější je termín kombajn), kterou obnovuje jednou za 15 let. Nákup kombajnu je plánován až za 8 let. Firma se snaží sledovat trendy ve vývoji zemědělské techniky nejen pro produkci plodin, ale také pro následné zpracování a skladování obilovin.

Jak již bylo zmíněno, jednatele firmy upřednostňují trvalý rozvoj firmy bez riskantních investic, což se odráží i k přístupu k inovacím. Firma se snaží vyhýbat velkému nasazování zdrojů najednou, proto preferuje spíše přírůstkové (tzv. inkrementální) inovace. Jednatelé firmy neopomínají pravidelné navštěvování veletrhů zaměřujících se na zemědělskou tematiku (např. Země živitelka, která probíhá každoročně v Českých Budějovicích), sledují vybavení u konkurence a pravidelně konzultují vývoj zemědělské techniky se svými dodavateli.

### 3.3.5 Informační systémy

Společnost Trigo pro svoji činnost nepotřebuje sofistikované informační systémy. Nástroje MS Office stačí pro veškerou administrativu a plánování, pro účetnictví firma používá software ECOSOFT. S ohledem na strategický záměr není nutné tento stav v následujících třech letech měnit.

### 3.3.6 Finanční analýza

Finanční analýza plní dvě základní funkce – poskytuje informace o finančním zdraví podniku a tvoří základ pro sestavení finančního plánu. (Vochozka a kol., 2012) Analýza

umožňuje diagnostikovat blíže finanční hospodaření podniku a může blíže specifikovat jednotlivé složky finančního hospodaření. Jedná se například o analýzu rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. (Valach a kol., 1999) Finanční analýza také poskytuje zpětnou vazbu, zda má podnik dostatek finančních zdrojů pro naplnění svých strategických cílů.

Výsledky finanční analýzy společnosti Trigo jsou srovnávány s konkurenčním podnikem - společností V-FARMA s.r.o. (dále jen V-FARMA). Tato společnost je podobně veliký a zaměřuje se také pouze na rostlinnou výrobu. Porovnání s touto společností vychází z výsledků let 2013 a 2014. Výsledky finanční analýzy této společnosti jsou uvedeny v příloze B.

### Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability jsou občas označovány také jako ukazatelé výnosnosti, ziskovosti nebo návratnosti. Tato skupina ukazatelů nejčastěji poměruje celkový zisk s výší vloženého kapitálu, který byl využit k dosažení zisku (Hrdý, Krechovská, 2013)

Klíčovým měřítkem rentability podle Kislingerové a kol. (2004) je **rentabilita aktiv** (ROA). Ukazatel ROA posuzuje výkonost veškerého kapitálu bez ohledu, zda byl financován z vlastního či cizího kapitálu. Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** (ROE) měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Ukazatel **rentability tržeb** (ROS) zase měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů byly využity vztahy podle Kislingerové a kol (2004) a tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4: Ukazatelé rentability společnosti Trigo s.r.o. v letech 2013 – 2015

Ukazatel	Metoda výpočtu	2013	2014	2015
ROA	<i>EBIT / celková aktiva</i>	2,57%	7,56%	-1,76%
ROE	<i>EAT / vlastní kapitál</i>	2,63%	6,03%	-1,84%
ROS	<i>EAT / tržby</i>	5,86%	12,17%	-4,07%
<i>EBIT</i>	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	1 421	4 135	- 945
<i>EAT</i>		1 285	3 150	- 945
<i>Celková aktiva</i>		55 191	54 713	53 659
<i>Vlastní kapitál</i>		48 952	52 217	51 272
<i>Celkové tržby</i>		21 915	25 880	23 223

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Rentabilita aktiv společnosti Trigo vykazuje výrazné meziroční výkyvy, které jsou způsobeny kolísáním ve výsledku hospodaření. Společnost V-FARMA má stabilnější výsledky v rentabilitě a dosahuje i lepších výsledků než společnost Trigo.

### Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy uhrazovat své závazky. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Likvidita se většinou počítá pro tři základní poměrové ukazatele – peněžní, běžnou a pohotovou likviditu.

Nepřísnějším ukazatelem je **peněžní likvidita**, která poměruje finanční majetek s krátkodobými závazky. Do finančního majetku byly započítány peníze a účty v bankách. **Běžná likvidita** měří, kolikrát převyšují oběžná aktiva objem krátkodobých závazků. **Pohotová likvidita** vylučuje z výpočtu nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Pokud ukazatel nabývá hodnotu 1, je schopen podnik vyrovnat své závazky, aniž by musel prodat svoje zásoby. (Kislingerová a spol., 2004)

Tabulka 5: Ukazatelé likvidity společnosti Trigo s.r.o. v letech 2013 – 2015

Ukazatel	Metoda výpočtu	2013	2014	2015
<b>PENĚŽNÍ LIKVIDITA</b>	$FM / KZ$	2,193	1,07	2,61
<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA</b>	$OA / KZ$	8,47	11,88	11,56
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	$(OA - Z) / KZ$	3,00	3,30	3,35
Krátkodobé závazky (KZ)	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	3 190	2 491	2 387
Finanční majetek (FM)		6 995	2 653	6 228
Oběžná aktiva (OA)		27 026	29 599	27 592
Zásoby (Z)		17 452	21 377	19 586

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledků ukazatel likvidity, je patrné, že společnost je schopna uhrazovat svoje závazky a nemá problém s likviditou. Pohotová likvidita ukazuje, že je schopna splatit svoje krátkodobé závazky, aniž by musela prodat své zásoby. Vývoj výsledků likvidity je stabilnější u společnosti Trigo než u společnosti V-FARMA.

### Ukazatelé zadluženosti

Podnik ke své činnosti obvykle potřebuje k financování svých aktiv i cizí zdroje. K zhodnocení zadluženosti se využívá ukazatel **celková zadluženost**. Ta vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech. Doporučovaná hodnota by se měla pohybovat pod 0,5. (Hrdý, Krechovská, 2013)

Tabulka 6: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti Trigo s.r.o. v letech 2013 – 2015

Ukazatel	Metoda výpočtu	2013	2014	2015
<b>CELKOVÁ ZADLUŽENOST</b>	<i>CZ / celková aktiva</i>	0,11	0,05	0,04
<b>ZADLUŽENOST VLASTNÍHO KAPITÁLU</b>	<i>CZ / VK</i>	0,12	0,05	0,05
<b>ÚROKOVÉ KRYTÍ</b>	<i>EBIT / nákladové úroky</i>	41,79	1 033,75	neplatí
<i>Cizí zdroje (CZ)</i>	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	5 959	2 491	2 387
<i>Vlastní kapitál (VK)</i>		48 952	52 217	51 272
<i>EBIT</i>		1 421	4 135	- 945
<i>Nákladové úroky</i>		34	4	-
<i>Celková aktiva</i>		55 191	54 713	53 659

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nízké procento zadluženosti vykazují obě společnosti. Zemědělské podniky se vyhýbají vysoké zadluženosti a upřednostňují financování svých aktivit pomocí vlastních zdrojů.

### Ukazatelé aktivity

Podnik může zhodnotit, jak efektivně hospodaří se svými aktivy, pomocí ukazatelů aktivity. **Doba obratu zásob** označuje, kolik dní jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. **Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, za jak dlouho jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. **Doba obratu závazků** zhodnocuje, kolik dní trvá společnosti splatit svoje závazky. Pomocí ukazatele doby obratu závazků můžeme zjistit platební morálku vůči dodavatelům. (Grünwald, Holečková, 2007)

Tabulka 7: Ukazatelé aktivity společnosti Trigo s.r.o. v letech 2012-2015

Ukazatel	Metoda výpočtu	2013	2014	2015
<b>DOBA OBRATU ZÁSOB</b>	<i>Zásoby / (Tržby / 360)</i>	286,69	297,36	303,62
<b>DOBA OBRATU POHLEDÁVEK</b>	<i>KP / (Tržby / 360)</i>	42,37	77,47	27,56
<b>DOBA OBRATU ZÁVAZKU</b>	<i>KZ / (Tržby / 360)</i>	52,40	34,65	37,00
<i>Zásoby</i>	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	17 452	21 377	19 586
<i>Tržby</i>		21 915	25 880	23 223
<i>Krátkodobé pohledávky (KP)</i>		2 579	5 569	1 778
<i>Krátkodobé závazky (KZ)</i>		3 190	2 491	2 387

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Doba obratu zásob se pohybuje kolem 300 dní. Vysoká hodnota zásob je daná především charakterem výrobního procesu. Doba obratu zásob společnosti V-FARMA se pohybuje kolem 200 dní. Je to zapříčiněno především tím, že nevlastní posklizňovou linku a musí tedy po sklizni okamžitě svoji produkci prodávat. Doba obratu závazku je

po celé období na nízké úrovni, společnost má tedy dobrou platební morálku vůči svým dodavatelům.

Společnost dosahuje dobrých výsledků finanční analýzy za minulé období. V ukazatelích rentability dosahuje horších výsledků než její konkurent V-FARMA s.r.o. U ostatních ukazatelů dosahují obě společnosti podobných výsledků. Na základě výsledků finanční analýzy lze usuzovat, že společnost Trigo je připravena splnit svoje strategické cíle pro následující období.

### 3.4 SWOT analýza

Pro sumarizaci analýz vnějšího a vnitřního prostředí je možné použít SWOT analýzu. Název analýzy vychází z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti vnějšího prostředí) a Threats (hrozby vycházející z vnějšího prostředí). (David, 2015)

**Tabulka 8: SWOT analýza společnosti Trigo s.ro.**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
S1. dlouhodobé působení společnosti a dlouhodobé zkušenosti managementu společnosti v odvětví	W1. společnost neposkytuje diferenciovaný produkt
S2. pravidelné obnovování zemědělské techniky a sledování vývoje inovací v zemědělství a dosahování vyšších výnosů plodin (t/ha) v porovnání s národním průměrem	W2. velký objem finančních prostředků je vázán v zásobách
S3. kladen vysoký důraz na kvalitu produkce a zpracování plodin na vlastní posklizňové lince	W3. současná váha nespĺňuje potřeby společnosti
S4. společnost dosahuje nízké zadluženosti a dostatečně využívá systému dotací	W4. činnost společnosti je závislá na pronajímatelích půdy
S5. vyjednání dlouhodobých smluv s pronajímateli půdy a nižší závislost na dodavatelích osiva díky využívání osiva vlastní výroby	W5. opatrnost managementu ve využívání cizích zdrojů
S6. náklady na dopravu dosahují relativně nižších hodnot díky poloze společnosti	W6. averze managementu k přechodu na organickou produkci
S7. dobrá pověst společnosti u zákazníků, dodavatelů, veřejnosti i zaměstnanců	W7. nízká úroveň marketingové činnosti
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
O1. nízká hrozba přechodu spotřebitelů na substituty	T1. relativně vysoký stupeň rivality, vysoká hrozba vstupu nových konkurentů, rostoucí postavení skupiny Agrofert Holding
O2. možnost vyjednávání se zákazníky a dodavateli	T2. nestabilní politika zemědělství v ČR
O3. možnost využívání systémů dotací (např. SAPS)	T3. zvyšování preference spotřebitelů v oblasti organické produkce
O4. možnost využívání kompenzací v případě nepříznivé sklizně	T4. vysoké náklady na kapitál a vysoká závislost odvětví na dotacích
O5. vývoj moderní agrární techniky v rostlinné výrobě	T5. růst nákladů na pronájem půdy, na mzdy zaměstnanců v zemědělství
O6. aktivity Ministerstva zemědělství pro podporu patriotismu	T6. závislost odvětví na dostatku, kvalitě půdy a příznivých klimatických podmínkách
O7. možnost sezonního najímání pracovníků	T7. dlouhá doba výrobního cyklu, který nelze přerušit
O8. stabilní poptávka po obilninách a olejninách	T8. vysoké výkyvy v cenách zemědělských komodit

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



## 4 Formulace krátkodobých cílů společnosti

V této kapitole budou rozpracovány dlouhodobé cíle do krátkodobých cílů. Dále budou stanoveny strategie pro dosažení požadovaných strategií.

Před rozpracováním dlouhodobých cílů do krátkodobých je nutné konfrontovat vizi s výsledky analýzy prostředí. V případě společnosti Trigo je vize kompatibilní s externím prostředím a není nutné měnit dlouhodobé cíle. Na základě analýzy interního prostředí bylo zhodnoceno, že podnik je připravený strategickou variantu realizovat.

Dlouhodobé cíle společnosti a jejich příslušné krátkodobé cíle jsou uvedeny v následujících tabulkách. V tabulkách jsou uvedeny také klíčové indikátory výkonnosti (KPI).

**Tabulka 9: Rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých cílů pro období 2016 – 2018 (1. část)**

DLOUHODOBÉ CÍLE	ROK	KRÁTKODOBÉ CÍLE	KPI	Cílová hodnota
<b>Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti.</b> Vynaložit alespoň 4 mil. Kč na obnovu agrární techniky a 750 tis. Kč na rekonstrukci stávající váhy.	2016	Vynaložit 750 tis. Kč na rekonstrukci stávající váhy. Vynaložit 360 tis. Kč na nákup nového shrnovače.	<i>výše investice do nových strojů (v tis. Kč)</i>	1110
	2017	Vynaložit 3 mil. Kč na nákup nového traktoru.		3000
	2018	Vynaložit 1,5 mil Kč na nákup nového postřikovače a 2 mil. Kč na nákup secího stroje se záběrem 6 m a s pasivním ústrojím.		3500
<b>Udržet výnosnost jednotlivých plodin nad celorepublikovým průměrem.</b> Každoročně dosahovat alespoň o 1 % vyšší výnosnosti než udává celorepublikový průměr.	2016	Výnosnost jednotlivých plodin bude v roce 2016 alespoň o 1 % vyšší než národní průměr.	<i>% podíl výnosnosti jednotlivých plodin společnosti a průměrné národní výnosnosti u jednotlivých plodin</i>	min. 1 %
	2017	Výnosnost jednotlivých plodin bude v roce 2017 alespoň o 1 % vyšší než národní průměr.		min. 1 %
	2018	Výnosnost jednotlivých plodin bude v roce 2018 alespoň o 1 % vyšší než národní průměr.		min. 1 %
<b>Podporovat pozitivní dlouhodobé vztahy se zákazníky.</b> Cílová hodnota na konci roku 2018 je méně než 10 % nezaplacených pohledávek od zákazníků.	2016	Podíl nezaplacených faktur je méně než 10 % procent z celkového objemu faktur roku 2016	<i>% nezaplacených pohledávek na konci roku</i>	max. 10 %
	2017	Podíl nezaplacených faktur je méně než 10 % procent z celkového objemu faktur roku 2017.		max. 10 %
	2018	Podíl nezaplacených faktur je méně než 10 % procent z celkového objemu faktur roku 2018		max. 10 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Tabulka 10: Rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých cílů pro období 2016 – 2018 (2. část)**

DLOUHODOBÉ CÍLE	ROK	KRÁTKODOBÉ CÍLE	KPI	Cílová hodnota
<b>Zvýšit povědomí o společnosti.</b> Do konce roku 2018 založit webové stránky společnosti a pravidelně je aktualizovat. Do konce roku 2018 navštívit alespoň 3 veletrhy týkající se zemědělství.	2016	Založit webové stránky společnosti do konce roku 2016 a navštívit 1 veletrh týkající se zemědělství.	<i>Počet subjektů, kteří kontaktují společnost bez předešlé iniciace společnosti / počet navštívených veletrhů</i>	3 / 1
	2017	Minimálně každé dva měsíce aktualizovat webové stránky společnosti a navštívit 1 veletrh týkající se zemědělství.		4 / 1
	2018	Minimálně každé dva měsíce aktualizovat webové stránky společnosti a navštívit 1 veletrh týkající se zemědělství.		3 / 1
<b>Podporovat aktivity města Dobřany.</b> Každoročně vynakládat alespoň 10 tis. Kč na podporu aktivit pořádaných městem Dobřany a Mysliveckých sdružením města Dobřany.	2016	Vynaložit 10 tis. Kč na podporu aktivit města Dobřany a Mysliveckého sdružení Dobřany v roce 2016.	<i>výše finančních prostředků vynaložených na podporu aktivit města Dobřany a MS Dobřany (v tis. Kč)</i>	10
	2017	Vynaložit 10 tis. Kč na podporu aktivit města Dobřany a Mysliveckého sdružení Dobřany v roce 2017.		10
	2018	Vynaložit 10 tis. Kč na podporu aktivit města Dobřany a Mysliveckého sdružení Dobřany v roce 2018.		10
<b>Zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců.</b> Meziroční nárůst mezd zaměstnanců min. o 2 % a vynaložit na prémie pro zaměstnance alespoň 900 tis. Kč na konci roku 2018.	2016	Zvýšit náklady na mzdy zaměstnanců o 2 % vzhledem k roku 2015	<i>% meziroční nárůst mezd zaměstnanců / výše prémie vyplacené zaměstnancům (v tis. Kč)</i>	2 % / 300
		Vynaložit 300 tis. Kč na prémie pro zaměstnance.		
	2017	Zvýšit náklady na mzdy zaměstnanců o 2 % vzhledem k roku 2016.		2 % / 320
		Vynaložit 320 tis. Kč na prémie pro zaměstnance.		
	2018	Zvýšit náklady na mzdy zaměstnanců o 2 % vzhledem k roku 2017.		2 % / 350
		Vynaložit 350 tis. Kč na prémie pro zaměstnance.		
<b>Zvýšit kvalifikaci a bezpečnost zaměstnanců.</b> Do konce roku 2018 vynaložit alespoň 80 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance. Zároveň každý zaměstnanec absolvuje minimálně jedno školení ročně.	2016	Vynaložit 30 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance v roce 2016.	<i>celkový počet školení zaměstnanců / výše finančních prostředků vynaložených na ochranné pomůcky (v tis. Kč) / počet vážných zranění</i>	11 / 30 / 0
		Vynaložit 10 tis. Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Bude se jednat o školení řidičů pro všechny zaměstnance, 3 zaměstnanci se zúčastní školení svářečů.		
	2017	Vynaložit 30 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance v roce 2017.		16 / 30 / 0
		Vynaložit 13 tis. Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Bude se jednat o školení řidičů a školení práce s chemií pro všechny zaměstnance.		
	2018	Vynaložit 30 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance v roce 2018.		11 / 30 / 0
		Vynaložit 10 tis. Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Bude se jednat o školení řidičů pro všechny zaměstnance, 3 zaměstnanci se zúčastní školení svářečů.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Tabulka 11: Rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých cílů pro období 2016 – 2018 (3. část)**

DLOUHODOBÉ CÍLE	ROK	KRÁTKODOBÉ CÍLE	KPI	Cílová hodnota
<b>Dodržovat podmínky pro získání dotací.</b> Každoročně plně dodržovat podmínky stanovené pro dotace SAPS a Ozelenění.	2016	Dodržet všechna pravidla pro udělení dotace v roce 2016. (Společnost pěstuje minimálně tři plodiny, hlavní plodina nezabírá více než 75 % orné půdy, a zároveň dvě hlavní plodiny nezabírají více než 95 %)	% snížení základu dotace z důvodu porušení pravidel pro získávání dotací	0%
	2017	Dodržet všechna pravidla pro udělení dotace v roce 2017. (Pravidla jsou stejná jako v roce 2016)		0%
	2018	Dodržet všechna pravidla pro udělení dotace v roce 2018. (Pravidla jsou stejná jako v roce 2016)		0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Aby společnost byla schopná naplnit svoji vizi a cíle, je nutné stanovit, jaký typ strategie pro naplnění využije. Je nutné totiž identifikovat nástroje a opatření, které naplnění pomohou. Pro společnost je nejvhodnější intenzivní typ strategie. Společnost si přeje zlepšit marketingové aktivity a doufá, že díky tomu získá více zákazníků. Proto by měla zvolit strategii rozvoje trhu.

## 5 Finanční plán

Strategický finanční plán „představuje určitou integrující složku strategického plánu, do kterého se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost, a proto je třeba věnovat tvorbě tohoto plánu patřičnou pozornost.“ (Fotr, 2012, s. 166) Finanční plán tvoří především výkaz zisku a ztrát a rozvaha.

### 5.1 Plán Výkazu zisku a ztrát

V této podkapitole bude podrobně rozpracován Výkaz zisku a ztrát pro období strategického plánu – tedy pro období 2016 – 2018. Budou naplánovány jednotlivé položky nákladů a výnosy. Na základě stanovení těchto položek bude stanoven také hospodářský výsledek firmy před zdaněním i po zdanění. Vzhledem k dlouhodobému charakteru, je důraz při tvorbě kladen především na významné položky. Menší položky, jejichž změna by měla malý dopad na hospodářský výsledek, budou uvedeny v agregovaném tvaru. (Fotr, 2012)

#### 5.1.1 Plán výnosů

Plán výnosů tvoří především plán výkonů, dále pak tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a ostatní výnosy.

#### **Plán výkonů**

Největší část výkonů tvoří tržby za vlastní výrobu obilí a olejnin, dále jsou to tržby za prodej sena a slámy, tržby za prodej ostatních služeb a tržby za poskytování nájmu.

Vývoj tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin se v zemědělském odvětví plánuje obtížně. Konečná cena závisí na několika faktorech, které nelze dopředu odhadnout. Jedná se především o vliv počasí na konečný objem sklizně. Pro účely diplomové práce byl stanoven průměrný výnos jednotlivých plodin. Tento průměr byl stanoven na základě vývoje v období 2013 – 2015, během tohoto období působily příznivé i nepříznivé klimatické podmínky. Problematické je také stanovení konečné ceny za jednotlivé komodity. Jak bylo zmíněno v analýze prostředí, v cenách zemědělských komodit dochází k výrazným změnám, proto i zde byla stanovena předpokládaná cena na základě minulého vývoje. Výpočet jednotlivých průměrů je uveden v příloze C, v následující tabulce jsou uvedeny konečné průměry. Je velice pravděpodobné, že se skutečnost od těchto průměrů odkloní, tento odklon bude respektován především při tvorbě scénářů v kapitole 7.

**Tabulka 12: Průměrné výnosy a ceny pro jednotlivé plodiny pro účely strategického plánování**

	<b>průměr výnosy plodiny na ha</b>	<b>průměrná cena plodiny</b>
ozimý ječmen	<b>6,28</b>	4 495
ozimá pšenice	<b>6,56</b>	4 443
kukuřice na zrno	<b>4,36</b>	4 133
ozimá řepka	<b>3,83</b>	10 121

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celková výše tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin je přímo závislá na velikosti plochy, na které se jednotlivé plodiny pěstují.

**Tabulka 13: Plán plochy osetí jednotlivých plodin pro období 2016 – 2018 (v ha)**

<i>(v ha)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
ozimý ječmen	195	196	189
ozimá pšenice	320	330	338
kukuřice na zrno	76	60	50
ozimá řepka	315	320	329
<b>CELKEM VÝMĚRA</b>	<b>906</b>	<b>906</b>	<b>906</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Po naplánování výměry jednotlivých plodin je nutné zkontrolovat, zda jsou dodrženy podmínky pro obdržení dotace SAPS a ozelenění:

- Společnost pěstuje v každém roce minimálně tři plodiny – splněno;
- Hlavní plodina nezabírá více než 75 % orné půdy – splněno;
- Hlavní dvě plodiny nezabírají více než 95 % orné půdy – splněno;

Vývoj tržeb jednotlivých plodin je uveden v následující tabulce.

**Tabulka 14: Tržby za jednotlivé plodiny pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
ozimý ječmen	5 504 169	5 532 395	5 334 810
ozimá pšenice	9 322 706	9 098 359	9 318 925
kukuřice na zrno	1 368 464	1 118 008	931 673
ozimá řepka	12 216 857	12 410 775	12 759 828
<b>CELKEM</b>	<b>28 412 195</b>	<b>28 159 537</b>	<b>28 345 236</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Společnost se věnuje také produkci sena a slámy. Předpokládá se, že dojde k 4% meziročnímu růstu v této položce. Společnost také zapůjčuje ostatním zemědělským

firmám v okolí svoji zemědělskou techniku. Plánuje se, že tržby za tuto položku se zvýší meziročně o 5 %. Společnost dále pronajímá prostory soukromému podnikateli. S tímto podnikatelem byla uzavřena smlouva na tři roky a nájem bude činit 50 tis. Kč ročně.

**Tabulka 15: Vývoj výkonů pro období 2016 – 2017 (v Kč)**

	2016	2017	2018
Tržby za vlastní výrobu obilí a olejnin	28 412 195	28 159 537	28 345 236
Tržby za prodej sena, slámy	249 564	259 547	269 928
Tržby za prodej služeb - ostatní	28 000	29 400	30 870
Tržby za prodej služeb - nájem	50 000	50 000	50 000
<b>CELKEM</b>	<b>28 739 759</b>	<b>28 498 483</b>	<b>28 696 034</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### **Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**

Společnosti plánuje v roce 2017 prodat traktor v hodnotě 180 tis. Kč. Traktor, který bude prodán, je již odepsán v plné výši, proto je zůstatková cena nulová. Malou část tržeb tvoří také prodej materiálu.

**Tabulka 16: Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2016	2017	2018
Tržby z prodeje materiálu	16 000	25 000	27 000
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		180 000	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### **Plán ostatních výnosů**

Významnou položku tvoří ostatní provozní výnosy. Velkou část provozních výnosů tvoří přijaté dotace. Společnost Trigo přijímá dva typy dotací – platbu SAPS a platbu za ozelenění. Výpočet platby je obdobný u obou typů dotace. Jedná se o násobek způsobilé plochy pro danou dotaci a sazby (v Kč). Způsobilá plocha odpovídá evidované zemědělské půdy v registru půdy (zvaném LPIS). Společnost Trigo má evidováno 951,46 ha půdy.

Mezi další výnosy patří část platby za obědy, kterou si hradí zaměstnanci a spotřeba elektřiny a vody soukromým podnikatelem, kterému pronajímá Trigo kancelář.

**Tabulka 17: Plán ostatních provozních výnosů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2016	2017	2018
Ostatní provozní výnosy - obědy	52 685	57 953	63 748
Ostatní provozní výnosy - elektřina + voda	4 178	4 262	4 347
Ostatní provozní výnosy - dotace SAPS	2 188 358	2 188 358	2 188 358
Ostatní provozní výnosy - dotace Ozelenění	1 712 628	1 712 628	1 712 628
<b>CELKEM OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY</b>	<b>3 957 849</b>	<b>3 963 201</b>	<b>3 969 081</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední výnosovou položkou jsou výnosové úroky. Výše těchto úroků byla stanovena na 8 tis. Kč a během plánovaného období zůstane stejná.

**Tabulka 18: Plán výnosových úroků pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2016	2017	2018
Výnosové úroky	8 000	8 000	8 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.1.2 Plán nákladů

Plán nákladů tvoří především plán výkonové spotřeby, dále pak plán osobních nákladů, daní a poplatků a ostatních nákladů.

#### Plán výkonové spotřeby

- Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu oscilovala v minulých letech kolem hodnoty 22 tis., proto se s touto částkou počítá i v plánu.
- Spotřeba nakoupených osiv a sadby tvoří přibližně 5,15 % z výkonů.
- Spotřeba nakoupených hnojiv tvoří 15,23 % z výkonů, ale je nutné počítat i s předpokládaným růstem cen hnojiv ve výši 2 %.
- Spotřeba pohonných látek je stanovena na základě předpokládaného vývoje. Společnost předpokládá na základě minulého vývoje, že dojde 3% nárůstu v roce 2016 vzhledem k roku 2015, 5% nárůstu v roce 2017 vzhledem k roku 2016 a 4% nárůstu v roce 2018 vzhledem k roku 2017.
- Spotřeba ochranných chemických prostředků tvoří 11,12 % z výkonů.
- Spotřeba paliv tvoří 1,12 % z výkonů.

- Spotřeba ostatního materiálu tvoří přibližně 0,62 % z výkonů. Tato položka obsahuje spojovací, drobný hmotný materiál, elektromateriál, stavební a ostatní materiál.
- Spotřeba technických plynů tvoří cca 0,08 % z výkonů.
- Společnost se chce více zaměřit na bezpečnost svých zaměstnanců, proto se rozhodla navýšit náklady na ochranné pomůcky na hodnotu 30 tis. Kč.
- Vývoj spotřeby náhradních dílů byl v minulosti téměř konstantní, s tímto trendem se počítá i v období 2016 – 2018, předpokládá se ale, že v roce 2018 společnost bude muset navíc kupovat pneumatiky v hodnotě 100 tis. Kč.
- Spotřeba mazadel tvoří přibližně 0,19 % z výkonů.

**Tabulka 19: Plán spotřeby materiálu pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
<b>VÝKONY</b>	<b>23 019 000</b>	<b>28 739 759</b>	<b>28 498 483</b>	<b>28 696 034</b>
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	21 623	22 000	22 000	22 000
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	1 184 521	1 478 902	1 466 486	1 476 652
Spotřeba nakoupených hnojiv	3 504 909	4 463 480	4 426 009	4 456 690
Spotřeba pohonných látek	1 532 264	1 578 231	1 608 877	1 673 232
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 558 964	2 661 322	2 767 775	2 878 486
Spotřeba paliv	258 907	323 252	320 538	322 760
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	143 515	179 182	177 677	178 909
Spotřeba technických plynů	19 162	23 924	23 723	23 888
Spotřeba ochranných pomůcek	22 970	30 000	30 000	30 000
Spotřeba náhradních dílů	1 861 387	1 880 001	1 898 801	2 017 789
Spotřeba mazadel	42 995	53 681	53 230	53 599
<b>CELKEM SPOTŘEBA MATERIÁLU</b>	<b>11 151 218</b>	<b>12 693 976</b>	<b>12 795 117</b>	<b>13 134 005</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán spotřeby energie vychází také z trendu minulých let, a proto se zde uvažuje meziroční nárůst 2 %. Náklady na opravy a udržování se meziročně zvyšují o 4 %. V roce 2016 dojde navíc o navýšení o 750 tis. Kč, které společnost investuje do rozšíření stávající váhy, aby splňovala potřeby společnosti i zákazníků. Další náklady tvoří cestovné a náklady na reprezentaci.



**Tabulka 20: Plán spotřeby energie a dalších nákladů pro období 2016 – 2017 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Spotřeba energie	263 190	268 454	273 823	279 300
Opravy a udržování	1 369 076	2 173 839	1 423 839	1 480 793
Cestovné	27 700	28 000	28 000	28 000
Náklady za reprezentaci	2 000	3 000	3 000	4 000
<b>CELKEM</b>	<b>1 661 966</b>	<b>2 473 293</b>	<b>1 728 662</b>	<b>1 792 092</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nejvyšší náklady na služby společnost vynakládá na služby, které souvisejí se sklizní obilovin. Jedná se především o pronájem agrární techniky a náklady spojené s pronájmem. Společnost také počítá s investicí do vytvoření webových stránek a jejich následnou aktualizací. Předpokládá se, že u nákladů za telekomunikační poplatky dojde k meziročnímu navýšení o 2 %. Ostatní služby tvoří náklady za poštovné, dopravu, rozhlasové poplatky a poplatky za odvoz odpadu.

V roce 2016 dojde k výraznému nárůstu nákladů na nájem a pachtovné vzhledem k roku 2015. Je to z důvodu změny legislativy - společnost již neplatí daň z nemovitostí za pronajaté pozemky, ale platí ji vlastník - o tuto daň ale vzrostou náklady na nájem. Předpokládá se, že náklady na nájem budou narůstat meziročně o 3 %.

**Tabulka 21: Plán služeb pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Služby spojené se sklizní	1 192 053	1 194 933	1 223 082	1 241 504
Náklady webové stránky	-	15 000	5 000	5 000
Vodné a stočné	23 201	23 665	24 138	24 621
poplatky	22 083	22 525	22 975	23 435
Ostatní služby - nájem, pachtovné	2 257 886	2 825 623	2 910 391	2 997 703
Ostatní služby	11 665	12 680	12 680	12 680
<b>CELKEM SLUŽBY</b>	<b>3 506 888</b>	<b>4 094 425</b>	<b>4 198 267</b>	<b>4 304 943</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celková výkonová spotřeba je pak stanovena součtem spotřeby materiálu, služeb a dalších položek výkonové spotřeby. Souhrnné náklady na výkonovou spotřebu jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 22: Plán celkové výkonové spotřeby pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
<b>CELKEM VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>16 320 072</b>	<b>19 261 695</b>	<b>18 722 046</b>	<b>19 231 039</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### **Plán osobních nákladů**

Mzdové náklady společnosti se odvíjejí od plánovaného počtu zaměstnanců a výše jejich mezd. Společnost plánuje udržovat stejný počet zaměstnanců jako doposud – 2 zaměstnance ve vedení společnosti a 6 stálých pracovníků. U mezd se počítá s 2 % meziročním nárůstem. Roční náklady na 1 pracovníka ve vedení a 1 zaměstnance jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 23: Průměrné roční náklady na 1 zaměstnance pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2016	2017	2018
vedení společnosti	900 000	918 000	936 360
ostatní zaměstnanci	420 000	428 400	428 400

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové mzdy jsou uvedeny v následující tabulce. Společnost v období žní také najímá sezonního pracovníka, se kterým uzavírá dohodu o provedení práce.

**Tabulka 24: Plán mzdových nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2016	2017	2018
Mzdy vedení společnosti	1 800 000	1 836 000	1 872 720
Mzdy zaměstnanci	2 520 000	2 570 400	2 570 400
Dohoda o provedení práce	8 000	8 500	8 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou pak uvedeny celkové osobní náklady. Ty tvoří mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, náklady za dohodu i provedení práce, sociální náklady a prémie. Náklady na sociální a zdravotní pojištění činí 34 % ze mzdových nákladů. Sociální náklady tvoří penzijní připojištění a část platby za obědy zaměstnancům, kterou hradí společnost. V minulosti sociální náklady rostly meziročně průměrně o 5 %, s tímto nárůstem se počítá i v budoucnu.

**Tabulka 25: Plán osobních nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2016	2017	2018
Mzdové náklady	4 328 000	4 414 900	4 451 620
Náklady na SP a ZP	1 468 800	1 498 176	1 510 661
Dohoda o provedení práce	8 000	8 500	8 500
Sociální náklady	145 990	153 290	160 954
Prémie	300 000	320 000	350 000
<b>CELKEM OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>6 250 790</b>	<b>6 394 866</b>	<b>6 481 735</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### Plán daní a poplatků

Společnost platí především silniční daň a daň z nemovitostí. Společnost neplánuje nákup vozidel, na které by se silniční daň vztahovala, proto zůstane výše této daně stejná i v následujících letech. V předcházejícím textu bylo zmíněno, že dojde ke změně výše daně z nemovitostí. Nová daň byla vyčíslena přibližně ve výši 150 tis. Kč. Ostatní nepřímé daně a poplatky se očekávají ve výši 7 tis. Kč.

**Tabulka 26: Plán daní a poplatků pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Daň silniční	5 400	5 400	5 400	5 400
Daň z nemovitostí	639 267	150 000	150 000	150 000
Ostatní nepřímé daně a poplatky	6 050	7 000	7 000	7 000
<b>CELKEM</b>	<b>650 717</b>	<b>162 400</b>	<b>162 400</b>	<b>162 400</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### Plán odpisů

Společnost odepisuje dlouhodobý majetek dle odpisového plánu. Odpisy jsou stanoveny rovnoměrně a doba odepisování respektuje dobu použitelnosti. V plánu jsou vyčísleny setrvačné odpisy budov hal a staveb, které se v následujícím období nezmění. Dále je vyčíslen vývoj setrvačného bloku odpisů strojů, přístrojů a zařízení v následujících letech. Dále jsou do plánu odpisů zařazeny odpisy za nově pořízené stroje. Traktor společnost odepisuje 8 let, ostatní stroje odepisuje po dobu 10 let.

**Tabulka 27: Plán odpisů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Setrvačné odpisy budov, hal a staveb	432 396	432 396	432 396	432 396
Setrvačné odpisy strojů, přístrojů a zařízení	3 327 714	3 016 145	2 987 523	2 875 632
odpisy - nový shrnovač		45 000	45 000	45 000
odpisy - nový traktor			300 000	300 000
odpisy - nový secí stroj				200 000
odpisy - nový postřikovač				150 000
<b>CELKOVÉ ODPISY</b>	<b>3 760 110</b>	<b>3 493 541</b>	<b>3 764 919</b>	<b>4 003 028</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### Plán ostatních nákladů

Významnou položku ostatních provozních nákladů tvoří pojištění plodin, které je pro následující období vyčísleno na 600 tis. Kč. Společnost si pojišťuje část své úrody proti přírodním katastrofám. Do provozních nákladů patří také náklady na úrazové pojištění a případná manka a škody. Společnost ve svém plánu počítá také s dary ve výši 10 tis. Kč na podporu aktivit města Dobřany.

**Tabulka 28: Plán ostatních provozních nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Ostatní provozní náklady - zákonné pojištění úrazu	31 675	32 309	32 955	33 614
Ostatní provozní náklady - pojištění	599 715	600 000	600 000	600 000
Dary	6 000	10 000	10 000	10 000
Manka a škody	25 183	-	-	-
<b>CELKEM</b>	<b>662 573</b>	<b>642 309</b>	<b>642 955</b>	<b>643 614</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední skupinou nákladů tvoří finanční náklady. Společnost předpokládá, že ostatní finanční náklady meziročně vzrostou o 10 %.

**Tabulka 29: Plán ostatních finančních nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Ostatní finanční náklady	7 000	7 700	8 470	9 317

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## Daň z příjmů za běžnou činnost

Před výpočtem daně je nutné upravit základ daně o přičitatelné a odečitatelné položky. Výsledek hospodaření před zdaněním je spočítán jako součet provozního a finančního výsledku hospodaření. K výsledku před zdaněním je přičten rozdíl daňových a účetních rozdílů. Společnost vykazuje daňové odpisy ve výši 2 262 tis. Kč každý rok, výše účetních odpisů byla stanovena v plánu odpisů. Dále se od výsledku hospodaření odečítají náklady za reprezentaci.

Společnost od výsledku hospodaření před zdaněním také odečítá paušální výdaj na dopravu silničním vozidlem (na základě ustanovení § 24 odstavce 2 písm. zt) zákona č. 586/1992 Sb., o daních, ve znění pozdějších předpisů). Tento paušální výdaj se vykazuje pro dvě vozidla ve výši 5 tis. Kč měsíčně. Celková roční hodnota paušálu tedy činí 120 tis. Kč.

Daň se poté vypočte jako součin upraveného základu daně a sazby daně ve výši 19 %.

**Tabulka 30: Výpočet daně z příjmů za běžnou činnost**

	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 649 088	3 262 891	2 419 578
rozdíl daňových a účetních odpisů	1 230 656	1 502 034	1 740 143
náklady na reprezentaci	3 000	3 000	4 000
PHM paušál na 2 vozidla	120 000	120 000	120 000
Upravený základ daně	3 756 744	4 641 925	4 035 721
Daň z příjmů za běžnou činnost - 19 %	713 781	881 966	766 787

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.1.3 Kompletní Výkaz zisku a ztráty

V následující tabulce je uveden kompletní plán výkazu zisků a ztráty pro plánované období. Společnost bude po celé období vykazovat kladný provozní výsledek hospodaření. Finanční výsledek hospodaření dosahuje záporných hodnot v letech 2017 a 2018, jelikož výnosové úroky dosahují nižších částek než ostatní finanční náklady.

**Tabulka 31: Kompletní plán Výkazu zisků a ztrát pro období 2015 – 2018 (v Kč)**

	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony	25 752 000	23 019 000	28 739 759	28 498 483	28 696 034
Výkonová spotřeba	19 676 000	16 320 000	19 261 695	18 722 046	19 231 039
Přidaná hodnota	6 076 000	6 699 000	9 478 065	9 776 437	9 464 995
Osobní náklady	5 852 000	6 111 000	6 250 790	6 394 866	6 481 735
Daně a poplatky	577 000	651 000	150 000	150 000	150 000
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 381 000	3 760 000	3 760 110	3 493 541	3 764 919
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	128 000	204 000	16 000	205 000	27 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	23 000	441 000	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 2 333 000	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	6 083 000	3 780 000	3 957 932	3 963 286	3 969 168
Ostatní provozní náklady	662 000	663 000	642 309	642 955	643 614
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 125 000</b>	<b>- 943 000</b>	<b>2 648 788</b>	<b>3 263 361</b>	<b>2 420 895</b>
Výnosové úroky	21 000	5 000	8 000	8 000	8 000
Nákladové úroky	4 000	-	-	-	-
Ostatní finanční náklady	11 000	7 000	7 700	8 470	9 317
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>6 000</b>	<b>- 2 000</b>	<b>300</b>	<b>- 470</b>	<b>- 1 317</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost - 19 %	981 000	456 000	713 781	881 966	766 787
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>3 150 000</b>	<b>- 1 399 000</b>	<b>1 935 307</b>	<b>2 380 926</b>	<b>1 652 791</b>
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3 150 000	- 1 399 000	1 935 307	2 380 926	1 652 791
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 131 000	- 945 000	2 649 088	3 262 891	2 419 578

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 5.2 Plán rozvahy

V této kapitole budou plánovány položky rozvahy, která zobrazuje aktiva a pasiva podniku. Aktiva představují majetek podniku a pasiva tvoří zdroje financování aktiv. (Fotr, 2012)

### 5.2.1 Plán aktiv

Do plánu aktiv patří dlouhodobá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení.

#### Plán dlouhodobého majetku

Plán investic se odvíjí od dlouhodobého cíle společnosti pro její rozvoj v období 2016 – 2018. Společnost plánuje především investice do nové agrární techniky. V roce 2016 plánuje koupit shrnovače v hodnotě 360 tis. Kč. V roce 2017 plánuje zakoupit nový traktor, do kterého investuje 3 mil. Kč. V roce 2018 koupí secí stroj se záběrem 6 m a s pasivním ústrojí v hodnotě 2 mil. Kč. a postřikovač v hodnotě 1,5 mil. Kč. Konečný stav položky stroje, přístroje a zařízení respektuje odpisový plán, který je uveden v kapitole 5.1.2. – Plán nákladů

Tabulka 32: Plán investic do strojů, přístrojů a zařízení pro období 2016 - 2018 (v Kč)

	2015	2016	2017	2018
<b>Stroje, přístroje a zařízení - PS</b>		<b>11 723 641</b>	<b>9 022 496</b>	<b>8 689 973</b>
setrvačné odpisy		3 016 145	2 987 523	2 875 632
koupě - shrnovač (2016)		360 000		
koupě - traktor (2017)			3 000 000	
ZC prodávaného traktoru 2017			-	
koupě - secí stroj (2018)				2 000 000
koupě - postřikovač (2018)				1 500 000
<b>Stroje, přístroje a zařízení - KS</b>	<b>11 723 641</b>	<b>9 022 496</b>	<b>8 689 973</b>	<b>8 619 341</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Společnost vlastní pozemky v hodnotě přibližně 7,3 mil. a v následujícím období neplánuje nákup či prodej pozemků. Společnost neplánuje investovat ani do nových staveb, proto je konečná hodnota upravená pouze o odpisy.

Tabulka 33: Plán dlouhodobého hmotného majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč)

	2015	2016	2017	2018
Pozemky	7 343 824	7 343 824	7 343 824	7 343 824
Stavby	5 631 149	5 631 149	5 631 149	5 631 149
Stroje, přístroje a zařízení	11 723 641	9 022 496	8 689 973	8 619 341
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>24 698 614</b>	<b>21 997 469</b>	<b>21 664 946</b>	<b>21 594 314</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Společnost vlastní dlouhodobé cenné papíry v hodnotě přibližně 660 tis. Kč., dále má finanční vklad v hodnotě 30 tis. Kč ve společnosti Morava, mlékařské odbytové družstvo. Společnost neplánuje v následujícím období změny v dlouhodobém finančním majetku.

**Tabulka 34: Plán dlouhodobého majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>25 977 000</b>	<b>23 275 469</b>	<b>22 942 946</b>	<b>22 872 314</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	24 699 000	21 997 469	21 664 946	21 594 314
Dlouhodobý finanční majetek	1 278 000	1 278 000	1 278 000	1 278 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### **Plán oběžných aktiv**

Plán oběžných aktiv je rozdělen na plán zásob, plán krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku.

#### Plán zásob

Zásoby byly stanoveny pomocí obrátu zásob. Obrátka zásob byla stanovena jako podíl výkonů v roce 2015 a hodnoty dané položky. Plán zásob je uveden v následující tabulce. Z tabulky je patrné, že největší podíl na zásobách mají výrobky rostlinné výroby.

**Tabulka 35: Plán zásob pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018	obrátko
Výkony	23 019 000	28 739 759	28 498 483	28 696 034	
Pohonné látky	478 473	597 385	592 370	596 476	48,1
Paliva	40 614	50 708	50 282	50 631	566,8
Ostatní materiál	448	559	554	558	51 404,6
Mazadla	60 584	75 641	75 006	75 526	380,0
Nedokončená výroba	5 033 420	6 284 343	6 231 584	6 274 782	4,6
Výrobky rostlinné výroby	11 108 450	13 869 159	13 752 724	13 848 058	2,1
Výrobky pomocné výroby	54 376	67 890	67 320	67 786	423,3
Poskytnuté zálohy na zásoby	2 810 000	3 508 351	3 478 897	3 503 013	8,2
<b>CELKEM</b>	<b>19 586 365</b>	<b>24 454 034</b>	<b>24 248 738</b>	<b>24 416 830</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

#### Plán krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek společnosti tvoří položky peníze a účty v bankách. Vývoj těchto položek je uveden v následující tabulce.



**Tabulka 36: Plán krátkodobého finančního majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Peníze	220 000	220 000	220 000	220 000
Účty v bankách	5 003 000	5 748 649	8 741 123	10 346 618
CELKEM KFM	5 223 000	5 968 649	8 961 123	10 566 618

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv v případě společnosti Trigo s.r.o. tvoří pouze náklady příštích období. Společnost má uzavřenou jednu nájemní smlouvu, kdy nájem platí pro období od června do června následujícího roku.

**Tabulka 37: Plán časového rozlišení aktiv pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Časové rozlišení	89 829	91 626	93 458	95 327

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.2.2 Plán pasiv

Plán pasiv je rozčleněn do tří sekcí – vlastní zdroje, cizí zdroje a časové rozlišení.

#### Plán vlastních zdrojů

Vlastní zdroje tvoří položky základní kapitál kapitálové fondy, rezervní fondy – u těchto položek společnost pro následující období neplánuje žádné změny. Dále do vlastních zdrojů patří výsledek hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Výsledek hospodaření z minulých let je plánován jako součet výsledku hospodaření minulých let z předchozího roku a výsledku hospodaření běžného účetního období předchozího roku. Hodnota výsledku hospodaření běžného účetního období je převzata z Výkazu zisku a ztrát.

**Tabulka 38: Plán vlastních zdrojů pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2015	2016	2017	2018
Základní kapitál	440 000	440 000	440 000	440 000
Kapitálové fondy	777 000	777 000	777 000	777 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	44 000	44 000	44 000	44 000
Výsledek hospodaření z minulých let	50 956 000	49 557 000	51 492 307	53 873 232
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	- 1 399 000	1 935 307	2 380 926	1 652 791

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## Plán cizích zdrojů

Plán cizích zdrojů tvoří především závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění a závazky z obchodních vztahů. Závazky k zaměstnancům byly stanoveny jako 1/12 ze mzdových nákladů. Obdobným způsobem byly stanoveny i závazky ze sociálního a zdravotního pojištění. Závazky z obchodních vztahů tvoří především nájem za část pozemků, která má datum splatnosti až v únoru následujícího roku.

**Tabulka 39: Plán krátkodobých závazků pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Závazky k zaměstnancům	328 667	335 268	341 960
závazky ze SP a ZP	111 520	113 750	116 025
Závazky z obchodních vztahů	1 836 655	1 891 754	1 948 507
<b>CELKEM KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>2 276 841</b>	<b>2 340 773</b>	<b>2 406 492</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.2.3 Kompletní plán rozvahy

V následující tabulce je kompletní plán rozvahy pro období 2016 – 2018.

**Tabulka 40: Kompletní plán rozvahy pro období 2016 – 2018 (v Kč)**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>54 713 000</b>	<b>52 654 000</b>	<b>55 073 028</b>	<b>57 518 742</b>	<b>59 232 387</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>25 073 000</b>	<b>25 977 000</b>	<b>23 275 469</b>	<b>22 942 946</b>	<b>22 872 314</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	23 795 000	24 699 000	21 997 469	21 664 946	21 594 314
Dlouhodobý finanční majetek	1 278 000	1 278 000	1 278 000	1 278 000	1 278 000
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>29 599 000</b>	<b>26 587 000</b>	<b>31 705 934</b>	<b>34 482 338</b>	<b>36 264 746</b>
Zásoby	21 377 000	19 586 000	24 454 034	24 248 738	24 416 830
Krátkodobé pohledávky	5 569 000	1 778 000	1 283 250	1 272 477	1 281 298
Krátkodobý finanční majetek	2 653 000	5 223 000	5 968 649	8 961 123	10 566 618
Časové rozlišení	41 000	90 000	91 626	93 458	95 327
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>54 713 000</b>	<b>52 654 000</b>	<b>55 073 028</b>	<b>57 518 743</b>	<b>59 232 387</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>52 217 000</b>	<b>50 267 000</b>	<b>52 753 307</b>	<b>55 134 232</b>	<b>56 787 023</b>
Základní kapitál	440 000	440 000	440 000	440 000	440 000
Kapitálové fondy	777 000	777 000	777 000	777 000	777 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Výsledek hospodaření z minulých let	47 806 000	50 956 000	49 557 000	51 492 307	53 873 232
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	3 150 000	- 1 399 000	1 935 307	2 380 926	1 652 791
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 491 000</b>	<b>2 387 000</b>	<b>2 319 721</b>	<b>2 384 511</b>	<b>2 445 364</b>
Rezervy	-	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	2 491 000	2 387 000	2 319 721	2 384 511	2 445 364
Bankovní úvěry a výpomoci	-	-	-	-	-
Časové rozlišení	5 000	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 6 Implementace strategického plánu

Podle Fotra (2012) je zpracování formulace strategického plánu nezbytné, ale není dostačující k prosazení strategické změny – úspěch totiž spočívá v implementaci strategického plánu. Šulák a Vacík (2005) dodávají, že je nezbytné, aby manažeři, kteří danou strategii budou implementovat, byli přítomni i ve fázi formulace. Poukazují také na některé základní rozdíly mezi formulací a implementací. Tyto rozdíly jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 41: Rozdíl mezi formulací a implementací strategie

FORMULACE STRATEGIE	IMPLEMENTACE STRATEGIE
příprava sil před akcí;	manažerské síly v akci;
zaměření na účelnost;	zaměření na výsledky, účinnost;
intelektuální proces;	pracovní proces;
vyžaduje intuitivní a analytické znalosti;	vyžaduje a používání motivační a řídicí znalosti;
koordinuje činnost několika lidí.	koordinuje a řídí velké množství lidí.

Zdroj: Šulák, Vacík, 2005

Základní úkoly, které musí být v oblasti implementace provedeny, jsou plánovací činnosti, organizování a vedení a motivování pracovníků. (Šulák, Vacík, 2005)

### 6.1 Plánovací činnosti

Plánovací činnost obsahuje především zpracování plánů pro jednotlivé oblasti činnosti firmy. Jedná se o zpracování krátkodobých cílů společnosti, které vycházejí z dlouhodobých. Dále se jedná o stanovení postupů pro dosažení cílů. Neposlední řadě je potřeba alokovat zdroje.

Krátkodobé cíle byly zpracovány v kapitole 4. Alokace finančních zdrojů byla zpracována v rámci finančního plánu v kapitole 5. Pro stanovení postupů dosažení postupů byla zvolena metoda strategických akcí.

#### 6.1.1 Strategické akce

Na základě dlouhodobých cílů je nutné odvodit akce, které povedou k jejich naplnění. K tomuto účelu se využívají strategické akce, které vedou k u držení či zlepšení současného stavu. V následující tabulce jsou uvedeny strategické akce vedoucí k naplnění strategických cílů.

Tabulka 42: Strategické akce společnosti Trigo s.r.o.

Označení dlouhodobého cíle	Strategický cíl	Označení strategické akce	Strategická akce
DC1	Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti. Vynaložit alespoň 4 mil. Kč na obnovu agrární techniky a 750 tis. Kč na rekonstrukci stávající váhy.	SA1	Zpracování Investičního plánu společnosti
		SA2	Nákup agrární techniky a jejich uvedení do provozu
		SA3	Zahájení opravy váhy
DC2	Udržet výnosnost jednotlivých plodin nad celorepublikovým průměrem. Každoročně dosahovat alespoň o 1 % vyšší výnosnosti než udává celorepublikový průměr.	SA4	Udržování (příp. zlepšování) procesů sklizně za účelem vysokých výnosů a kvality
		SA5	Monitorování národních výsledků výnosnosti jednotlivých plodin
DC3	Podporovat pozitivní dlouhodobé vztahy se zákazníky. Cílová hodnota na konci roku 2018 je méně než 10 % nezaplacených pohledávek od zákazníků.	SA6	Monitorování stavu nezaplacených pohledávek
DC4	Zvýšit povědomí o společnosti. Do konce roku 2018 založit webové stránky společnosti a pravidelně je aktualizovat. Do konce roku 2018 navštívit alespoň 3 veletrhy týkající se zemědělství.	SA7	Plán propagace společnosti
DC5	Podporovat aktivity města Dobřany. Každoročně vynakládat alespoň 10 tis. Kč na podporu aktivit pořádaných městem Dobřany a Mysliveckých sdružením města Dobřany.	SA7	Plán propagace společnosti
		SA8	Komunikace se zastupiteli města Dobřany a Mysliveckého sdružení Dobřany
DC6	Zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Meziroční nárůst mezd zaměstnanců min. o 2 % a vynaložit na prémie pro zaměstnance alespoň 900 tis. Kč na konci roku 2018.	SA9	Plán motivace a odměňování zaměstnanců
DC7	Zvýšit kvalifikaci a bezpečnost zaměstnanců. Do konce roku 2018 vynaložit alespoň 80 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance. Zároveň každý zaměstnanec absolvuje minimálně jedno školení ročně.	SA10	Plán školení zaměstnanců
		SA11	Nákup ochranných pomůcek
DC8	Dodržovat podmínky pro získání dotací. Každoročně plně dodržovat podmínky stanovené pro dotace SAPS a Ozelenění.	SA12	Sledování informací týkajících se dotační politiky
		SA13	Plán plochy osetí

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Stanovené akce je nutné podrobně popsat. K tomu to účelu slouží tzv. karty strategických akcí. Každá karta obsahuje název strategické akce; který cíl podporuje, datum začátku a konce; zodpovědnou osobu; popis akce a rozpočet, pokud je pro danou akci stanoven.

Tabulka 43: Karta strategické akce SA1

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA1</b>	Zpracování investičního plánu společnosti	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC1 - Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti.	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Je nutné zpracovat investiční plán, kde budou rozpracovány budoucí investice a případné prodeje majetku. Společnost se snaží hradit investice z vlastních zdrojů, proto je nutné plánovat, na jaké investice je společnost připravená.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 44: Karta strategické akce SA2

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA2</b>	Nákup zemědělské techniky a jejich uvedení do provozu	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Tolar
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC1 - Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti.	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Pro rozvoj společnosti je nutné nahrazovat staré stroje novými. Nákup nových strojů se bude řídit investičním plánem. <b>ROZPOČET:</b> 6,86 mil. Kč.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 45: Karta strategické akce SA3

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA3</b>	Zahájení a dokončení opravy váhy	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Tolar
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC1 - Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti.	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	30.4.2016
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Společnost musí v první řadě vybrat vhodného dodavatele. Dále je nutné, aby oprava proběhla do konce dubna, poté musí být váha funkční a k dispozici. <b>ROZPOČET:</b> 750 tis. Kč.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 46: Karta strategické akce SA4

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA4</b>	Udržování (příp. zlepšování) procesů sklizně za účelem vysokých výnosů a kvality	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	D2 - Udržet výnosnost jednotlivých plodin nad celorepublikovým průměrem	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Je nutné věnovat pozornost procesům od hnojení až po samotnou sklizeň. Všechny tyto procesy mají vliv na výsledný objem produkce. Je důležité i vybrat správné postupy, vhodné osivo, hnojivo i chemické ošetření. Uzce s tímto souvisí i nákup nové zemědělské techniky.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 47: Karta strategické akce SA5

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA5</b>	Monitorování národních výsledků výnosnosti jednotlivých plodin	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Tolar
<b>PODPORA CÍLE</b>	D2 - Udržet výnosnost jednotlivých plodin nad celorepublikovým průměrem	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Tato akce je stezejní pro srovnání společnosti s konkurencí. Výnnost plodin ukazuje, jak umí zemědělské podniky hospodařit. To tohoto paramateru se promítá také (ne)přízeň počasí, která postihne všechny podniky v podobné míře. Pro přesnější výsledky je možné srovnat výnosnost s krajským průměrem. Pokud společnost dosáhne horších výsledků než konkurence, je nutné v dalším roce zlepšit procesy.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 48: Karta strategické akce SA6

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA6</b>	Monitorování stavu nezaplacených pohledávek a komunikace se zákazníky	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Tolar
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC5 - Podporovat pozitivní dlouhodobé vztahy se zákazníky	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Firma se chce zaměřit na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a vybudovat si vzájemnou důvěru. Jeli kož společnost prodává několika výkupním organizacím po velkých objemech, nezaplacení jejich pohledávky by mělo na firmu zásadní dopad. Na konci sledovaného období společnost chce mít méně než 10 % nezaplacených pohledávek.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 49: Karta strategické akce SA7

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA7</b>	Plán propagace společnosti	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC4 - Zvýšit povědomí o společnosti DC5 - Podporovat aktivity města Dobřany.	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Společnost chce aktivně oslovovat stávající i potenciální zákazníky. Za tímto účelem plánuje webové stránky společnosti a jejich pravidelnou aktualizaci.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 50: Karta strategické akce SA8

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA8</b>	Komunikace se zastupiteli města Dobřany a Mysliveckého sdružení Dobřany	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC5 - Podporovat aktivity města Dobřany.	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Společnost chce zlepšit svoji veřejnou image nejen u svých zákazníků a zaměstnanců, ale také u obyvatel města Dobřany. Společnost často projíždí městem se svojí zemědělskou technikou, což může obtěžovat některé obyvatele města. Společnost se proto snaží finančně podporovat aktivity města, dále zapůjčují po dohodě svoji techniku městu a MS Dobřany.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 51: Karta strategické akce SA9

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA9</b>	Plán motivace a odměňování zaměstnanců	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC6 - Zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Společnost si uvědomuje, že na konečný stav firmy mají velký vliv zaměstnanci. V období žní zaměstnanci pracují i ve večerních hodinách a o víkendech. Společnost se snaží je dostatečně motivovat. Pro tyto účely má mimo jiné vyhrazené prémie. <b>ROZPOČET:</b> 970 tis. Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 52: Karta strategické akce SA10

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA10</b>	Plán školení zaměstnanců	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Tolar
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC7 - Zvýšit kvalifikaci a bezpečnost zaměstnanců	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Zaměstnanci musí ze zákona podstupovat určitá školení - každý rok školení řidič, každé dva roky školení pro svářeče, každých 5 let školení pro práci s chemií. Tato školneí je nutné naplánovat, zajistit i absolvovat.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 53: Karta strategické akce SA11

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA11</b>	Nákup ochranných pomůcek	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC7 - Zvýšit kvalifikaci a bezpečnost zaměstnanců	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Další akcí za účelem zvýšení bezpečnosti zaměstnanců je nákup bezpečnostních pomůcek. <b>ROZPOČET:</b> 90 tis. Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



Tabulka 54: Karta strategické akce SA12

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA12</b>	Sledování informací týkajících se dotační politiky	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Tolar
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC8 - Dodržovat podmínky pro získání dotací	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Přijímané dotace tvoří velkou část příjmů společnosti, proto je nutné sledovat dotační politiku. Je nutné monitorovat, zda nedošlo ke změně v dotačních podmínkách, či zda nebyl zřízen nový dotační program, který by mohla společnost využít.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 55: Karta strategické akce SA13

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA13</b>	Plán plochy osetí	<b>Zodpovědná osoba</b>	Ing. Bouček
<b>PODPORA CÍLE</b>	DC8 - Dodržovat podmínky pro získání dotací	<b>Termín začátku</b>	1.1.2016
		<b>Termín konce</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Dotačních programů určují podmínky, které musí být splněny, aby společnost dosáhla plné výše dotace. Podmínky dotace úzce souvisejí s plánem osetí. Proto je nutné jej naplánovat tak, aby splňoval podmínky pro získání dotací.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 6.2 Organizování

Organizování ve fázi implementace strategie je chápáno jako možnost racionálního plnění plánovaných zdrojů. Jedná se o procesy využívání dělby a specializace práce, koordinaci činností a usnadňování používání pravomocí a odpovědnosti lidí. Organizační struktury mohou být formální a neformální. (Šulák, Vacík, 2005)

Vedení společnosti Trigo upřednostňuje neformální organizační strukturu. Je to dané především z důvodu malého počtu zaměstnanců. Snažit se o rozsáhlou a komplikovanou organizační strukturu v tomto prostředí je nežádoucí a mohlo by to mít negativní dopad na atmosféru ve společnosti.

Vedení společnosti se snaží komunikovat především vizi společnosti všem zaměstnancům. Každý zaměstnanec si díky tomu uvědomuje, jak jeho činnosti ovlivňují směřování podniku.

## 6.3 Vedení a motivování zaměstnanců

Vedení společnosti využívá demokratický styl vedení a diskutují se zaměstnanci směřování společnosti. Zaměstnanci se mohou vyjadřovat k cílům společnosti

i k úkolům, které jim byly zadány. Vedení společnosti prosazuje otevřenou komunikaci a váží si názorů svých zaměstnanců.

Důležitou součástí implementace je i motivování pracovníků. V rámci motivačního procesu je potřeba povzbuzovat výkonnost pracovníka žádoucím směrem. (Šulák, Vacík, 2005) Společnost využívá především finanční formu odměn. Jedná se o meziroční zvyšování platu zaměstnanců, ale také o vyplácení prémie zaměstnancům. Dále neopomíná bezpečnost a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. V neposlední řadě se zaměstnanci pravidelně komunikuje, co by si přáli ve firemním prostředí či kultuře změnit.

## 7 Analýza rizik

V současné době se pojmy jako řízení a zvládání rizik, ovlivňování a jejich minimalizace používají stále častěji a v nejrůznějších souvislostech (Grasseová a kol., 2010). Podle Smejkal a Rais (2013) musí být podniky schopni riziko řídit, aby byli schopni se s problémem rizika vypořádat v reálném firemním prostředí. Schopnost včas identifikovat a efektivně řídit rizika považují za nedílnou součást strategického řízení. Každý strategický plán je totiž založen na souboru předpokladů, ty se ale nemusí naplnit (nebo se mohou naplnit v menší či větší míře). (Fotr, 2012)

Pro výraz riziko neexistuje jednotná definice. S rizikem jsou ale spojeny především dva pojmy – neurčitý výsledek a fakt, že alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. (Smejkal, Rais, 2013)

### 7.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace faktorů rizika patří k nejdůležitější fázi managementu rizika. Firma může řídit pouze identifikovaná rizika, pro která jsou připravená vhodná způsoby ošetření. (Fotr, 2012)

Pro strategický plán společnosti Trigo bylo identifikováno sedm rizikových faktorů:

#### **R1: Změna v dotační politice**

Velký podíl výnosů společnosti tvoří finanční zdroje pocházející z dotací. Pokud by se výše vyplácené dotací výrazně snížily, či zcela zrušily, mělo to by vysoký dopad na společnost. Na dotacích je závislá ale většina zemědělských podniků a jejich zrušení by vedlo k jejich zániku – je tedy nepravděpodobné, že dojde ke zrušení dotací.

#### **R2: Ztráta pronájmu půdy, kde společnost hospodaří**

Činnost společnosti je přímo závislá na pronájmu půdy. Ztráta většiny pozemků, na kterých společnost hospodaří, by vedla k výraznému omezení její činnosti. Společnost proto usiluje o dobré vztahy s pronajímateli. Část pozemků vlastní také společníci společnosti. Pronájem je také ošetřen smlouvami s roční vypovědací dobou, které se obnovují vždy v listopadu. Pozitivním faktem je, že společnost pronajímá od několika vlastníků půdy, proto vysoký dopad na společnost by mělo pouze, pokud by pronájem přerušila většina z nich. To je ale málo pravděpodobné.

### **R3: Nepříznivý průběh počasí a přírodní katastrofy**

Nepříznivý průběh počasí má negativní vliv na celkový objem sklizně. Kolísání objemu sklizně má za následek nestabilitu v příjmech společnosti. V podnebních podmínkách České republiky je rizikové hlavně sucho. Kvůli suchu pak dochází spíše k poklesu výnosů u jednotlivých plodin, než ke ztrátě celé produkce.

### **R4: Rostoucí cena hnojiv**

Hlavní podíl na nákladech společnosti tvoří spotřeba hnojiv. Na základě Porterova modelu pěti sil vyšlo, že dodavatelé hnojiva mají vysokou vyjednávací sílu. V odvětví totiž působí velké společnosti, které mohou kontrolovat cenu výrobků. V minulých letech také docházelo ke zvyšování cen hnojiva, je tedy pravděpodobné, že k nárůstu bude docházet i v příštích letech.

### **R5: Napadení plodin škůdci nebo poškození nákazou**

Určitou hrozbou je i napadení plodin škůdci či poškození plodin nákazou, což by vedlo k jejich znehodnocení. Společnost věnuje velkou pozornost ošetření plodin chemií, aby k poškození nedošlo. Pravděpodobnost tohoto rizika je tedy nízká.

### **R6: Nepříznivý vývoj cen zemědělských komodit**

Ceny zemědělských komodit výrazně kolísají a je těžké predikovat jejich vývoj. Je klíčové odhadnout správný moment, kdy dojde k prodeji úrody, aby výsledné tržby z prodeje byly, co nejvyšší. Společnost vlastní posklizňovou linku i skladovací prostory, může si proto dovolit čekat na příznivější cenu.

### **R7: Zvýšení zájmu o organické produkty u spotřebitelů**

Spotřebitelé zvyšují nároky na kvalitní produkty a mnohdy upřednostňují organické produkty. Vedení společnost se staví negativně k možnosti přejít plně na organickou produkci. Procento spotřebitelů, kteří nakupují pouze organické produkty, je stále nízké, a očekává se pozvolný nárůst. Společnost musí tento rizikový faktor sledovat, a pokud by zájem o organické produkty výrazně vzrostl, musí se tomu včas přizpůsobit. Nepředpokládá se, že ve strategickém období výrazná změna preferenci nastane.

## 7.2 Stanovení významnosti rizika

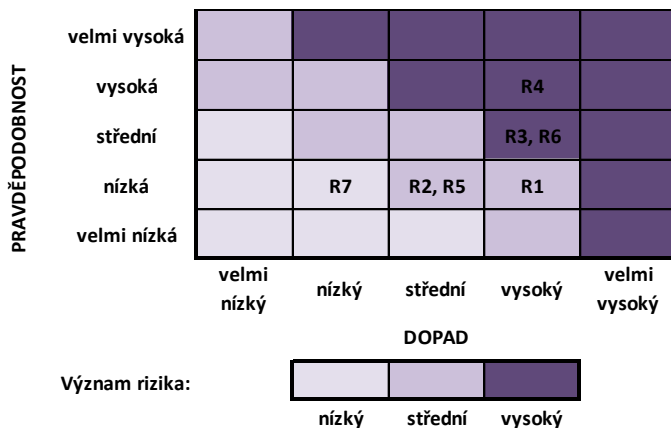
Po identifikaci rizika je důležité stanovit významnost jednotlivých faktorů. Významné faktory je pak nutné lépe sledovat a věnovat jim vyšší pozornost. Ke stanovení významnosti jednotlivých faktorů rizika je možné využít expertní hodnocení a analýzu citlivosti. (Fotr, 2012)

### 7.2.1 Matice hodnocení rizik

Podle Fotra (2012) je jedním z expertních způsobů stanovení významnosti rizika nástroj matice hodnocení rizika. Při této metodě se rizika posuzují pomocí dvou hledisek – pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu. Pro hodnocení obou hledisek se využívá pětistupňová škála.

Významnost jednotlivých rizikových faktorů strategického plánu společnosti je ohodnocena na následujícím obrázku. Matice je také rozdělena do tří částí podle významnosti rizika. Hranice významnosti byla stanovena na základě konzultace s vedením společnosti. Zároveň bylo přihlédnuto k faktu, že společnost se vyhýbá rizikům. Do vysoké významnosti rizika spadají tři faktory – nepříznivý průběh počasí a přírodní katastrofy, rostoucí cena hnojiv a nepříznivý vývoj cen komodit.

Obrázek 5: Matice hodnocení rizik strategického plánu společnosti Trigo s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 7.2.2 Analýza citlivosti

Cílem citlivostní analýzy je zjištění, jaký vliv na velikost hospodářského výsledku firmy má změna jednotlivých faktorů. V následující tabulce je vypočítaná procentní změna provozního výsledku hospodaření v případě, že by u jednotlivých faktorů došlo k 10% negativní změně. U výnosových položek tedy dojde k 10% poklesu a u nákladových

položek dojde 10% nárůstu. V následující tabulce je uveden dopad jednotlivých faktorů na provozní výsledek hospodaření (EBIT) pro rok 2016.

**Tabulka 56: Analýza citlivosti strategického plánu pro rok 2016**

	2016	změna o 10 %	výsledný EBIT (při změně daného faktoru)	absolutní změna EBIT (při změně daného faktoru)	% změna EBIT (při změně daného faktoru)
Výkony	28 739 759	25 865 783	- 225 188	- 2 873 976	-108,50%
Výkonová spotřeba	19 261 694	-	-	-	-
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	22 000	24 200	2 646 588	- 2 200	-0,08%
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	1 478 902	1 626 792	2 500 898	- 147 890	-5,58%
Spotřeba nakoupených hnojiv	4 463 480	4 909 828	2 202 440	- 446 348	-16,85%
Spotřeba pohonných látek	1 578 231	1 736 055	2 490 965	- 157 823	-5,96%
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 661 322	2 927 455	2 382 656	- 266 132	-10,05%
Spotřeba paliv	323 252	355 577	2 616 463	- 32 325	-1,22%
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	179 182	197 100	2 630 870	- 17 918	-0,68%
Spotřeba technických plynů	23 924	26 317	2 646 396	- 2 392	-0,09%
Spotřeba ochranných pomůcek	30 000	33 000	2 645 788	- 3 000	-0,11%
Spotřeba náhradních dílů	1 880 001	2 068 001	2 460 788	- 188 000	-7,10%
Spotřeba mazadel	53 681	59 049	2 643 420	- 5 368	-0,20%
Spotřeba energie	268 454	295 299	2 621 943	- 26 845	-1,01%
Opravy a udržování	2 173 839	2 391 223	2 431 404	- 217 384	-8,21%
Cestovné	28 000	30 800	2 645 988	- 2 800	-0,11%
Náklady za reprezentaci	3 000	3 300	2 648 488	- 300	-0,01%
Služby spojené se sklizní	1 194 933	1 314 426	2 529 295	- 119 493	-4,51%
Náklady webové stránky	15 000	16 500	2 647 288	- 1 500	-0,06%
Vodné a stočné	23 665	26 031	2 646 422	- 2 366	-0,09%
Telekomunikační poplatky	22 525	24 777	2 646 536	- 2 252	-0,09%
Ostatní služby - nájem, pachtovné	2 825 623	3 108 185	2 366 226	- 282 562	-10,67%
Ostatní služby	12 680	13 948	2 647 520	- 1 268	-0,05%
Přidaná hodnota	9 478 065	-	-	-	-
Osobní náklady	6 250 790	6 875 869	2 023 709	- 625 079	-23,60%
Daně a poplatky	150 000	165 000	2 633 788	- 15 000	-0,57%
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 760 110	4 136 121	2 272 777	- 376 011	-14,20%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	16 000	14 400	2 647 188	- 1 600	-0,06%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	3 957 932	3 562 139	2 252 995	- 395 793	-14,94%
Ostatní provozní náklady	642 309	706 539	2 584 558	- 64 231	-2,42%
Provozní výsledek hospodaření	2 648 788	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou výsledky citlivostní analýzy pro období 2016 – 2018. Výpočet citlivostní analýzy pro roky 2017 a 2018 je uveden v příloze D.

**Tabulka 57: Výsledky citlivostní analýzy pro období 2016 - 2018**

	% změna EBIT v roce 2016 (při změně daného faktoru)	% změna EBIT v roce 2017 (při změně daného faktoru)	% změna EBIT v roce 2018 (při změně daného faktoru)
Výkony	-108,50%	-87,33%	-118,53%
Výkonová spotřeba	-	-	-
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	-0,08%	-0,07%	-0,09%
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	-5,58%	-4,49%	-6,10%
Spotřeba nakoupených hnojiv	-16,85%	-13,56%	-18,41%
Spotřeba pohonných látek	-5,96%	-4,93%	-6,91%
Spotřeba ochranných chemických prostředků	-10,05%	-8,48%	-11,89%
Spotřeba paliv	-1,22%	-0,98%	-1,33%
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	-0,68%	-0,54%	-0,74%
Spotřeba technických plynů	-0,09%	-0,07%	-0,10%
Spotřeba ochranných pomůcek	-0,11%	-0,09%	-0,12%
Spotřeba náhradních dílů	-7,10%	-5,82%	-8,33%
Spotřeba mazadel	-0,20%	-0,16%	-0,22%
Spotřeba energie	-1,01%	-0,84%	-1,15%
Opravy a udržování	-8,21%	-4,36%	-6,12%
Cestovné	-0,11%	-0,09%	-0,12%
Náklady za reprezentaci	-0,01%	-0,01%	-0,02%
Služby spojené se sklizní	-4,51%	-3,75%	-5,13%
Náklady webové stránky	-0,06%	-0,02%	-0,02%
Vodné a stočné	-0,09%	-0,07%	-0,10%
Telekomunikační poplatky	-0,09%	-0,07%	-0,10%
Ostatní služby - nájem, pachtovné	-10,67%	-8,92%	-12,38%
Ostatní služby	-0,05%	-0,04%	-0,05%
Přidaná hodnota	-	-	-
Osobní náklady	-23,60%	-19,60%	-26,77%
Daně a poplatky	-0,57%	-0,46%	-0,62%
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	-14,20%	-10,71%	-15,55%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-0,06%	-0,63%	-0,11%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	-14,94%	-12,14%	-16,40%
Ostatní provozní náklady	-2,42%	-1,97%	-2,66%
Provozní výsledek hospodaření	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z analýzy vyplývá, že provozní výsledek hospodaření je v každém roce nejcitlivější na stejné faktory – jedná se o změnu výše výkonů, spotřeby nakupovaných hnojiv, osobních nákladů a ostatních provozních výnosů.

Výsledky citlivostní analýzy částečně odpovídají výsledku expertního odhadu prostřednictvím matice hodnocení rizik. Rizikové faktory R3 (nepříznivý průběh počasí a přírodní katastrofy) a R6 (nepříznivý vývoj cen zemědělských komodit) přímo souvisí s konečnou výší výkonů. Významnost rizikového faktoru R4 (rostoucí cena hnojiv a osiva) tato analýza také potvrdila. Analýza ale také odhalila, že strategický plán je citlivý i na rizikový faktor R1 (změna v dotační politice) - součástí ostatních provozních výnosů jsou především dotace.

### **7.3 Scénáře**

Scénáře zohledňují dopad klíčových rizikových faktorů a představují vhodný nástroj pro analýzu možností a výsledků z těchto možností vyplývajících. Pro tvorbu scénářů je důležité vybrat klíčové proměnné, včetně odhadnutí jejich proměnných.

Citlivostní analýza odhalila, že po celé období strategického plánu, je plán nejcitlivější na stejné faktory. Dále je v zemědělství obtížné predikovat vývoj jednotlivých faktorů. Z těchto důvodů budou pro účely diplomové práce scénáře vypracovány pouze pro rok 2016. Budou vypracovány čtyři podoby scénářů – očekávaný, pesimistický, optimistický a realistický.

#### **7.3.1 Očekávaný scénář**

Finanční plán, který je uveden v kapitole 5, je považován za očekávaný scénář.

#### **7.3.2 Pesimistický scénář**

Pesimistický scénář zohledňuje rizikové faktory a jejich možný negativní vývoj. Nejvíce citlivý je výsledek na změnu v položce výkony. Na tuto položku působí dva rizikové faktory - R3 (nepříznivý průběh počasí a přírodní katastrofy) a R6 (nepříznivý vývoj cen zemědělských komodit).

V očekávaném scénáři se počítá s průměrem výnosnosti jednotlivých plodin a s průměrnou cenou na základě minulého vývoje (vývoj obou položek je uveden v příloze C). V pesimistickém scénáři se počítá s negativními vlivy počasí, které mají za následek nižší výnosnost plodin. Pro pesimistický scénář je použita nejnižší výnosnost jednotlivých plodin na základě minulého vývoje. Výsledek tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin je uveden v následující tabulce. Ostatní položky výkonů budou ve stejné výši jako v očekávaném scénáři.



**Tabulka 58: Výpočet tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin v roce 2016 – pesimistický scénář**

	nejnižší výnos (t/ha)	nejnižší cena (Kč/t)	plán osetí (ha)	2016 - pesimistický
ječmen potravinářský	5,76	3 577	195	4 017 686
pšenice potravinářská	6,42	4 205	320	8 638 752
kukuřice krmná	3,25	3 576	76	883 272
řepka olejná	3,26	9 765	315	10 027 679
<b>CELKEM</b>				<b>23 567 389</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Porovnáme-li výsledky těchto tržeb v pesimistickém scénáři s očekávaným, zjistíme, že došlo k poklesu o více než 4,84 mil. Kč. Výše ostatních tržeb se v pesimistickém scénáři nezmění.

Dalším rizikovým faktorem, který bude v tomto scénáři zohledněn je faktor R4 – rostoucí cena hnojiv. V očekávaném scénáři se předpokládá, spotřeba hnojiv bude stanovena jako 15,23 % z výnosů. V pesimistickém scénáři se předpokládá, že tato spotřeba bude dosahovat 20 % z výnosů. Toto navýšení představuje především navýšení ceny hnojiv.

Ostatní položky budou plánovány na základě stejných pravidel jako v očekávaném scénáři.

**Tabulka 59: Plán spotřeby materiálu pro rok 2016 – pesimistický scénář (v Kč)**

	2015	2016 očekávaný	2016 pesimistický
<b>VÝKONY</b>	<b>23 019 000</b>	<b>28 739 759</b>	<b>23 894 953</b>
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	21 623	22 000	22 000
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	1 184 521	1 478 902	1 229 596
Spotřeba nakoupených hnojiv	3 504 909	4 463 480	4 778 991
Spotřeba pohonných látek	1 532 264	1 578 231	1 578 231
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 558 964	2 661 322	2 661 322
Spotřeba paliv	258 907	323 252	268 760
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	143 515	179 182	148 976
Spotřeba technických plynů	19 162	23 924	19 891
Spotřeba ochranných pomůcek	22 970	30 000	30 000
Spotřeba náhradních dílů	1 861 387	1 880 001	1 880 001
Spotřeba mazadel	42 995	53 681	44 631
<b>CELKEM SPOTŘEBA MATERIÁLU</b>	<b>11 151 218</b>	<b>12 693 976</b>	<b>12 662 400</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou promítnuty všechny výše zmíněné skutečnosti a jejich vliv na konečnou hodnotu provozního výsledku hospodaření v roce 2016. Pesimistické hodnoty jsou porovnány s očekávaným scénářem. Přestože v pesimistickém scénáři došlo ke zvýšení nákladů na nákup hnojiv, celková výše výkonové spotřeby klesla. Je to způsobeném tím, že některé položky výkonové spotřeby jsou plánované na základě výkonů – ty mají v pesimistickém scénáři nižší hodnotu než v očekávaném.

**Tabulka 60: Provozní výsledek hospodaření roku 2016 v očekávaném a pesimistickém scénáři (v Kč)**

	2015	2016 očekávaný	2016 pesimistický
Výkony	23 019 000	28 739 759	23 894 953
Výkonová spotřeba	16 320 000	19 261 695	19 230 119
Přidaná hodnota	6 699 000	9 478 065	4 664 834
Osobní náklady	6 111 000	6 250 790	6 250 790
Daně a poplatky	651 000	150 000	150 000
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 760 000	3 760 110	3 760 110
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	204 000	16 000	16 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	441 000	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	3 780 000	3 957 932	3 957 932
Ostatní provozní náklady	663 000	642 309	642 309
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>- 943 000</b>	<b>2 648 788</b>	<b>- 2 164 442</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 7.3.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář naopak počítá s příznivým vývojem rizikových faktorů. Počasí tedy bude mít pozitivní vliv na výnosnost, proto bude počítáno s nejvyšší hodnotou na základě minulého vývoje. V případě ceny se bude počítat s nejvyšší cenou.

**Tabulka 61: Výpočet tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin v roce 2016 – optimistický scénář**

	nejvyšší výnos (t/ha)	nejvyšší cena (Kč/t)	plán osetí (ha)	2016 - optimistický
ječmen potravinářský	6,96	5 247	195	7 121 228
pšenice potravinářská	6,75	4 671	320	10 089 360
kukuřice krmná	6,50	4 546	76	2 245 724
řepka olejná	4,48	10 397	315	14 672 246
<b>CELKEM</b>				<b>34 128 559</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Do optimistického plánu bude promítnut i rizikový faktor R4 – rostoucí cena hnojiv. V roce 2016 dojde k 10% poklesu ve spotřebě nakoupených hnojiv.

Ostatní položky budou plánovány na základě stejných pravidel jako v očekávaném scénáři.

**Tabulka 62: Plán spotřeby materiálu pro rok 2016 – optimistický scénář (v Kč)**

	2015	2016 očekávaný	2016 optimistický
<b>VÝKONY</b>	<b>23 019 000</b>	<b>28 739 759</b>	<b>34 456 123</b>
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	21 623	22 000	22 000
Spotřeba nakoupených osiva sadby	1 184 521	1 478 902	1 773 057
Spotřeba nakoupených hnojiv	3 504 909	4 463 480	4 548 208
Spotřeba pohonných látek	1 532 264	1 578 231	1 578 231
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 558 964	2 661 322	2 661 322
Spotřeba paliv	258 907	323 252	387 547
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	143 515	179 182	214 821
Spotřeba technických plynů	19 162	23 924	28 683
Spotřeba ochranných pomůcek	22 970	30 000	30 000
Spotřeba náhradních dílů	1 861 387	1 880 001	1 880 001
Spotřeba mazadel	42 995	53 681	64 358
<b>CELKEM SPOTŘEBA MATERIÁLU</b>	<b>11 151 218</b>	<b>12 693 976</b>	<b>13 188 229</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou promítnuty všechny výše zmíněné skutečnosti a jejich vliv na konečnou hodnotu provozního výsledku hospodaření v roce 2016. V případě optimistického scénáře dojde také k drobnému nárůstu celkové výkonové spotřeby.

**Tabulka 63: Provozní výsledek hospodaření roku 2016 v očekávaném a optimistickém scénáři (v Kč)**

	2015	2016 očekávaný	2016 optimistický
Výkony	23 019 000	28 739 759	34 456 123
Výkonová spotřeba	16 320 000	19 261 695	19 755 947
Přidaná hodnota	6 699 000	9 478 065	14 700 175
Osobní náklady	6 111 000	6 250 790	6 250 790
Daně a poplatky	651 000	150 000	150 000
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 760 000	3 760 110	3 760 110
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	204 000	16 000	16 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	441 000	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	3 780 000	3 957 932	3 957 932
Ostatní provozní náklady	663 000	642 309	642 309
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>- 943 000</b>	<b>2 648 788</b>	<b>7 870 899</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

#### 7.3.4 Realistický scénář

Realistický scénář vychází z optimistického, pesimistického a optimistického scénáře. V realistickém scénáři je zohledněna pravděpodobnost vývoje jednotlivých rizikových faktorů v jednotlivých scénářích. Tato pravděpodobnost je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 64: Rozdělení pravděpodobnosti jednotlivých scénářů**

	očekávaný	pesimistický	optimistický
<b>R3</b> - dopad na výnosnost	<b>65,0%</b>	20,0%	15,0%
<b>R6</b> - dopad na cenu	<b>70,0%</b>	15,0%	10,0%
<b>R4</b> - dopad na spotřebu nakoupených hnojiv	<b>80,0%</b>	15,0%	5,0%
<b>Pravděpodobnost scénáře</b>	<b>71,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>10,0%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnoty pro realistický plán jsou pak stanoveny jako vážený průměr hodnot jednotlivých scénářů. Příklad výpočtu jednotlivých hodnot pro realistický scénář bude uveden na výpočtu výnosnosti ječmene:

Realistická výnosnost ječmene = výnosnost<sub>očekávaný scénář</sub> \* pravděpodobnost<sub>očekávaný scénář</sub> + výnosnost<sub>pesimistický scénář</sub> \* pravděpodobnost<sub>pesimistický scénář</sub> + výnosnost<sub>optimistický scénář</sub> \* pravděpodobnost<sub>optimistický scénář</sub>; číselně vyjádřeno:

$$\text{Realistická výnosnost ječmene} = 6,28 * 0,65 + 5,75 * 0,2 + 6,96 * 0,15 = 6,28$$

**Tabulka 65: Výpočet výnosnosti ječmene – realistický scénář**

	výnosnost - očekávaný	výnosnost - pesimistický	výnosnost - optimistický	realistická výnosnost (t/ha)
ozimý ječmen	6,28	5,76	6,96	6,28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Tabulka 66: Výpočet tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin v roce 2016 – pesimistický scénář**

	realistická výnosnost (t/ha)	realistická cena (Kč/t)	plán osetí (ha)	2016 realistický
ječmen potravinářský	6,28	4 208	195	5 150 884
pšenice potravinářská	6,56	4 208	320	8 831 574
kukuřice krmná	4,46	3 884	76	1 315 620
řepka olejná	3,81	9 589	315	11 522 917
<b>CELKEM</b>				<b>26 820 995</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě stanovených pravděpodobností a očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře byla stanovena spotřeba nakoupených hnojiv. Ostatní položky budou plánovány na základě stejných pravidel jako v očekávaném scénáři.

**Tabulka 67: Plán spotřeby materiálu pro rok 2016 – realistický scénář v porovnání s ostatními scénáři (v Kč)**

	2015	2016 realistický	2016 očekávaný	2016 pesimistický	2016 optimistický
<b>VÝKONY</b>	<b>23 019 000</b>	<b>27 148 559</b>	<b>28 739 759</b>	<b>23 894 953</b>	<b>34 456 123</b>
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	21 623	22 000	22 000	22 000	22 000
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	1 184 521	1 397 022	1 478 902	1 229 596	1 773 057
Spotřeba nakoupených hnojiv	3 504 909	4 515 043	4 463 480	3 783 815	4 721 709
Spotřeba pohonných látek	1 532 264	1 578 231	1 578 231	1 578 231	1 578 231
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 558 964	2 661 322	2 661 322	2 661 322	2 661 322
Spotřeba paliv	258 907	305 355	323 252	268 760	387 547
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	143 515	169 261	179 182	148 976	214 821
Spotřeba technických plynů	19 162	22 600	23 924	19 891	28 683
Spotřeba ochranných pomůcek	22 970	30 000	30 000	30 000	30 000
Spotřeba náhradních dílů	1 861 387	1 880 001	1 880 001	1 880 001	1 880 001
Spotřeba mazadel	42 995	50 709	53 681	44 631	64 358
<b>CELKEM SPOTŘEBA MATERIÁLU</b>	<b>11 151 218</b>	<b>12 631 544</b>	<b>12 693 976</b>	<b>11 667 224</b>	<b>13 361 730</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou výsledky provozního výsledku hospodaření všech scénářů. Je také zřejmé, že realistický scénář je svým výsledkem nejbližší očekávanému scénáři.

**Tabulka 68: Provozní výsledek hospodaření roku 2016 v realistickém scénáři v porovnání s ostatními scénáři (v Kč)**

	2015	2016 realistický	2016 očekávaný	2016 pesimistický	2016 optimistický
Výkony	23 019 000	27 148 559	28 739 759	23 894 953	34 456 123
Výkonová spotřeba	16 320 000	19 199 262	19 261 695	18 234 943	19 929 449
Přidaná hodnota	6 699 000	7 949 297	9 478 065	5 660 010	14 526 674
Osobní náklady	6 111 000	6 250 790	6 250 790	6 250 790	6 250 790
Daně a poplatky	651 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 760 000	3 760 110	3 760 110	3 760 110	3 760 110
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	204 000	16 000	16 000	16 000	16 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	441 000	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	3 780 000	3 957 932	3 957 932	3 957 932	3 957 932
Ostatní provozní náklady	663 000	642 309	642 309	642 309	642 309
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>- 943 000</b>	<b>1 120 020</b>	<b>2 648 788</b>	<b>- 1 169 267</b>	<b>7 697 398</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

#### 7.4 Ošetření rizik

Společnost se na základě předchozích analýz bude potýkat především s následujícími rizikovými faktory:

- R3 nepříznivý průběh počasí a přírodní katastrofy
- R4 rostoucí cena hnojiv a osiva
- R6 nepříznivý vývoj cen zemědělských komodit.

Nepříznivému průběhu počasí společnost těžko zabrání. Nepříznivé počasí obvykle neznamená ztrátu celé produkce, ale spíše snížení celkového objemu. Velký dopad by na společnost měli přírodní katastrofy, které by znamenaly ztrátu celé nebo většiny produkce. Za tímto účelem společnost pojišťuje hlavní dvě plodiny. Řepku olejnou pojišťuje v plné míře, v případě pšenice pojišťuje polovinu plochy. Pro přírodní katastrofy společnost zvolí strategii ošetření transfer. Negativní vlivy počasí bohužel pojistit nelze, lze dopad pouze snížit pomocí vhodného využívání zemědělské techniky a chemických prostředků.

Rostoucí cenu hnojiva může společnost snížit pouze prostřednictvím dlouhodobých vztahů s dodavateli. Společnost nyní má jednoho dodavatele hnojiva, který společnosti

poskytuje různá zvýhodnění. Problém by nastal, pokud by tento dodavatel zkrachoval, případně stanovil nové podmínky, které by byly pro firmu nevýhodné. Z tohoto důvodu by firma měla alespoň částečně diverzifikovat zajišťování hnojiva a zvýšit počet dodavatelů alespoň na dva.

Nepříznivý vývoj komodit a jeho dopad na hospodářský výsledek lze zamezit především prodejem produkce ve vhodnou dobu. Je potřeba mít možnost produkci zpracovat a ošetřit než k prodeji dojde. Za tímto účelem společnost v roce 2015 rozšířila svoje skladovací prostory, kde může skladovat část své produkce. Další část produkce skladuje u svého dlouhodobého zákazníka, kterému svoji produkci prodá ve vhodnou dobu. Dopravu a skladování pak zákazník společnosti neúčtuje, je to považováno za službu. Pokud by se společnost Trigo rozhodla prodat někomu jinému, musela by dopravu a skladování zpětně uhradit. Náklady na dopravu a skladování mohou dosáhnout vysokých část, proto je společnost ochotná podstupovat riziko, že společnost nenabídne nejvyšší cenu.

Pokud bude společnost věnovat dostatečnou pozornost rizikovým faktorům, sníží se pravděpodobnost naplnění pesimistického scénáře a zvýší je pravděpodobnost naplnění očekávaného. Přestože ostatní rizikové faktory nemají na společnost takový vliv, je nutné je také monitorovat.

## 8 Controlling

„Controlling je soubor vzájemně propojených kontrolních aktivit, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“ (Fotr, 2012, s. 240)

Při tvoření systému kontroly je nutné zpracovat **účel a smysl kontroly** (proč se kontroluje); **předmět kontroly** (co je kontrolováno); **subjekt kontroly** (kdo je kontrolou pověřený); **periodicitu kontroly** (kdy ke kontrole dochází), dále pak **způsob metody a ukazatele kontroly** (jak kontrolovat). (Fotr, 2012)

Odchylky od plánu je možné stanovit analýzou GAP – strategické cíle (plán) porovnány s podnikatelským plánem (očekávaná skutečnost). Pokud by se objevily nesrovnalosti, je nutné identifikovat, kde došlo v nesrovnalostech.

Tabulka 69: GAP analýza společnosti Trigo s.r.o. (1. část)

DLOUHODOBÝ CÍL	KPI		2016	2017	2018
Obnovovat agrární techniku a aktivně podporovat rozvoj společnosti. Vynaložit alespoň 4 mil. Kč na obnovu agrární techniky a 750 tis. Kč na rekonstrukci stávající váhy.	výše investice do nových strojů (v tis. Kč)	Plán (tis. Kč)	1 110	3 000	3 500
		Očekávaná skutečnost (tis. Kč)	1 110	3 000	3 500
		Planning Gaps (tis. Kč)	-	-	-
Udržet výnosnost jednotlivých plodin nad celorepublikovým průměrem. Každoročně dosahovat alespoň o 1 % vyšší výnosnosti než udává celorepublikový průměr.	% podíl výnosnosti jednotlivých plodin společnosti a průměrné národní výnosnosti u jednotlivých plodin	Plán (v %)	min. 1%	min. 1%	min. 1%
		Očekávaná skutečnost (v %)	více než 1 %	více než 1 %	více než 1 %
		Planning Gaps (v %)	-	-	-
Podporovat pozitivní dlouhodobé vztahy se zákazníky. Cílová hodnota na konci roku 2018 je méně než 10 % nezaplacených pohledávek od zákazníků.	% nezaplacených pohledávek na konci roku	Plán (v %)	max. 10 %	max. 10 %	max. 10 %
		Očekávaná skutečnost (v %)	méně než 10 %	méně než 10 %	méně než 10 %
		Planning Gaps (v %)	-	-	-
Zvýšit povědomí o společnosti. Do konce roku 2018 založit webové stránky společnosti a pravidelně je aktualizovat. Do konce roku 2018 navštívit alespoň 3 veletrhy týkající se zemědělství.	Počet subjektů, které kontaktují společnost bez předešlé iniciace společnosti	Plán (počet)	3	4	3
		Očekávaná skutečnost (počet)	3	4	3
		Planning Gaps (počet)	-	-	-
	počet navštívených veletrhů	Plán (počet)	1	1	1
		Očekávaná skutečnost (počet)	1	1	1
		Planning Gaps (počet)	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



Tabulka 70: GAP analýza společnosti Trigo s.r.o. (2. část)

DLOUHODOBÝ CÍL	KPI		2016	2017	2018
Podporovat aktivity města Dobřany. Každoročně vynakládat alespoň 10 tis. Kč na podporu aktivit pořádaných městem Dobřany a Mysliveckých sdružením města Dobřany.	výše finančních prostředků vynaložených na podporu aktivit města Dobřany a MS Dobřany (v tis. Kč)	Plán (počet)	10	10	10
		Očekávaná skutečnost (počet)	10	10	10
		Planning Gaps (počet)	-	-	-
Zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Meziroční nárůst mezd zaměstnanců min. o 2 % a vynaložit na prémie pro zaměstnance alespoň 900 tis. Kč na konci roku 2018.	% meziroční nárůst mezd zaměstnanců	Plán (v %)	2	2	2
		Očekávaná skutečnost (v %)	2	2	2
		Planning Gaps (v %)	-	-	-
	výše prémie vyplácené zaměstnancům	Plán (tis. Kč)	300	320	350
		Očekávaná skutečnost (tis. Kč)	300	320	350
		Planning Gaps (tis. Kč)	-	-	-
Zvýšit kvalifikaci a bezpečnost zaměstnanců. Do konce roku 2018 vynaložit alespoň 80 tis. Kč na ochranné pomůcky pro zaměstnance. Zároveň každý zaměstnanec absolvuje minimálně jedno školení ročně.	celkový počet školení zaměstnanců	Plán (počet)	11	16	11
		Očekávaná skutečnost (počet)	11	16	11
		Planning Gaps (počet)	-	-	-
	výše vynaložených finančních prostředků na bezpečnostní pomůcky	Plán (tis. Kč)	30	30	30
		Očekávaná skutečnost (tis. Kč)	30	30	30
		Planning Gaps (tis. Kč)	-	-	-
	počet vážných zranění	Plán (počet)	0	0	0
		Očekávaná skutečnost (počet)	0	0	0
		Planning Gaps (počet)	-	-	-
Dodržovat podmínky pro získání dotací. Každoročně plně dodržovat podmínky stanovené pro dotace SAPS a Ozelenění.	% snížení základu dotace z důvodu porušení pravidel pro získávání dotací	Plán (v %)	0 %	0 %	0 %
		Očekávaná skutečnost (v %)	0 %	0 %	0 %
		Planning Gaps (v %)	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě GAP analýzy bylo zjištěno, že plánovací odchylky jsou nulové. To je pro strategický záměr pozitivní a lze usuzovat, že dlouhodobé cíle budou naplněny.

Controllingové aktivity budou mít na starosti jednatele společnosti. Plnění strategického plánu budou kontrolovat každé dva měsíce.

## Závěr

Diplomová práce byla zpracovaná na téma: Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace. Tato práce byla vypracovaná v zemědělském podniku Trigo s.r.o. Hlavním cílem práce bylo sestavení střednědobého strategického plánu pro společnost Trigo s.r.o. a navržení akcí, které by vedly k úspěšné implementaci tohoto plánu.

V první kapitole byly krátce popsány základní informace o předmětu podnikání společnosti a jejím historickém vývoji. V druhé kapitole byla formulována strategická východiska – poslání, vize a dlouhodobé cíle.

Ve čtvrté bylo analyzováno prostředí společnosti. Pro makroprostředí byla zvolena metoda PEST, která popisuje politické, ekonomické, sociální a technické faktory, které působí na podnik. Pro analýzu byl zvolen Porterův model pěti sil. Tento model zkoumal vliv působení dodavatelů, potenciální nové konkurence, zákazníků, substitutů a konkurence na atraktivnost prostředí. Vnitřní analýza se zabývala následujícími oblastmi – managementem, marketingem, inovacemi, informačními systémy a finanční analýzou společnosti. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s hlavním konkurentem společnosti v regionu.

Ve čtvrté kapitole byly rozpracovány dlouhodobé cíle do krátkodobých. Pro jednotlivé cíle byly stanoveny klíčové indikátory výkonnosti. V páté kapitole byl vypracován finanční plán pro strategické období. Tento finanční plán lze považovat za očekávaný scénář a respektuje cíle společnosti. Šestá kapitola se zabývá implementací strategického plánu. Pro dlouhodobé cíle jsou navrženy strategické akce. Stanovené akce byly popsány, k tomuto účelu byly využité strategické karty. Kapitola se zabývala také organizováním, vedením a motivováním společnosti.

Sedmá kapitola se zaměřila na analýzu rizik. Bylo identifikováno sedm rizikových faktorů. Pomocí matice hodnocení rizik a citlivostní analýzy, byly zjištěny tři klíčové rizikové faktory. Tyto rizikové faktory byly poté promítnuty při tvorbě pesimistického, optimistického a realistického scénáře. Za očekávaný scénář je považován finanční plán v kapitole 5.

V závěru byl navržen proces controllingu, který by měl včas odhalit, že se společnost odchyluje od naplnění svých strategických cílů. Bylo také zhodnoceno, že vše nasvědčuje úspěšnému naplnění strategických cílů.

Přínosem pro společnost je ucelený přehled postupu tvoření strategického plánu – od formulace strategických východisek, analýzu prostředí až po samotnou implementaci. A to i přes skutečnost, že strategické plánování v případě zemědělských podniků je velice komplikované. Je to dáno několika faktory, které na společnost působí a vývoj těchto faktorů je pro fungování zemědělských podniků klíčový. Podniky bohužel nemají vliv tyto faktory výrazně ovlivnit. Jedná se především o vliv počasí na celkový objem produkce, vývoj cen zemědělských komodit a dotační politika.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku.....	10
Tabulka 2: Sklizeň některých plodin v letech 2013 a 2014 v České republice .....	21
Tabulka 3: Sklizeň plodin v roce 2013 a 2014 v Trigo s.r.o.....	27
Tabulka 4: Ukazatelé rentability společnosti Trigo s.r.o. v letech 2013 – 2015 .....	28
Tabulka 5: Ukazatelé likvidity společnosti Trigo s.r.o. v letech 2013 – 2015 .....	29
Tabulka 6: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti Trigo s.r.o. v letech 2013 – 2015 .....	30
Tabulka 7: Ukazatelé aktivity společnosti Trigo s.r.o. v letech 2012-2015 .....	30
Tabulka 8: SWOT analýza společnosti Trigo s.ro. ....	32
Tabulka 9: Rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých cílů pro období 2016 – 2018 (1. část).....	33
Tabulka 10: Rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých cílů pro období 2016 – 2018 (2. část).....	34
Tabulka 11: Rozpracování dlouhodobých cílů do krátkodobých cílů pro období 2016 – 2018 (3. část).....	35
Tabulka 12: Průměrné výnosy a ceny pro jednotlivé plodiny pro účely strategického plánování.....	37
Tabulka 13: Plán plochy osetí jednotlivých plodin pro období 2016 – 2018 (v ha).....	37
Tabulka 14: Tržby za jednotlivé plodiny pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	37
Tabulka 15: Vývoj výkonů pro období 2016 – 2017 (v Kč) .....	38
Tabulka 16: Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	38
Tabulka 17: Plán ostatních provozních výnosů pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	39
Tabulka 18: Plán výnosových úroků pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	39
Tabulka 19: Plán spotřeby materiálu pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	40
Tabulka 20: Plán spotřeby energie a dalších nákladů pro období 2016 – 2017 (v Kč) ..	41
Tabulka 21: Plán služeb pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	41
Tabulka 22: Plán celkové výkonové spotřeby pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	42
Tabulka 23: Průměrné roční náklady na 1 zaměstnance pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	42
Tabulka 24: Plán mzdových nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	42
Tabulka 25: Plán osobních nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	43

Tabulka 26: Plán daní a poplatků pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	43
Tabulka 27: Plán odpisů pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	44
Tabulka 28: Plán ostatních provozních nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	44
Tabulka 29: Plán ostatních finančních nákladů pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	44
Tabulka 30: Výpočet daně z příjmů za běžnou činnost .....	45
Tabulka 31: Kompletní plán Výkazu zisků a ztrát pro období 2015 – 2018 (v Kč).....	46
Tabulka 32: Plán investic do strojů, přístrojů a zařízení pro období 2016 - 2018 (v Kč) .....	47
Tabulka 33: Plán dlouhodobého hmotného majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč)....	47
Tabulka 34: Plán dlouhodobého majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	48
Tabulka 35: Plán zásob pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	48
Tabulka 36: Plán krátkodobého finančního majetku pro období 2016 – 2018 (v Kč) ...	49
Tabulka 37: Plán časového rozlišení aktiv pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	49
Tabulka 38: Plán vlastních zdrojů pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	49
Tabulka 39: Plán krátkodobých závazků pro období 2016 – 2018 (v Kč) .....	50
Tabulka 40: Kompletní plán rozvahy pro období 2016 – 2018 (v Kč).....	51
Tabulka 41: Rozdíl mezi formulací a implementací strategie .....	52
Tabulka 42: Strategické akce společnosti Trigo s.r.o. ....	53
Tabulka 43: Karta strategické akce SA1 .....	54
Tabulka 44: Karta strategické akce SA2.....	54
Tabulka 45: Karta strategické akce SA3.....	54
Tabulka 46: Karta strategické akce SA4.....	54
Tabulka 47: Karta strategické akce SA5.....	55
Tabulka 48: Karta strategické akce SA6.....	55
Tabulka 49: Karta strategické akce SA7.....	55
Tabulka 50: Karta strategické akce SA8.....	56
Tabulka 51: Karta strategické akce SA9.....	56
Tabulka 52: Karta strategické akce SA10.....	56
Tabulka 53: Karta strategické akce SA11 .....	56
Tabulka 54: Karta strategické akce SA12.....	57
Tabulka 55: Karta strategické akce SA13.....	57
Tabulka 56: Analýza citlivosti strategického plánu pro rok 2016 .....	62
Tabulka 57: Výsledky citlivostní analýzy pro období 2016 - 2018.....	63

Tabulka 58: Výpočet tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin v roce 2016 – pesimistický scénář.....	65
Tabulka 59: Plán spotřeby materiálu pro rok 2016 – pesimistický scénář (v Kč).....	65
Tabulka 60: Provozní výsledek hospodaření roku 2016 v očekávaném a pesimistickém scénáři (v Kč).....	66
Tabulka 61: Výpočet tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin v roce 2016 – optimistický scénář.....	66
Tabulka 62: Plán spotřeby materiálu pro rok 2016 – optimistický scénář (v Kč).....	67
Tabulka 63: Provozní výsledek hospodaření roku 2016 v očekávaném a optimistickém scénáři (v Kč).....	68
Tabulka 64: Rozdělení pravděpodobnosti jednotlivých scénářů .....	68
Tabulka 65: Výpočet výnosnosti ječmene – realistický scénář .....	69
Tabulka 66: Výpočet tržeb za vlastní výrobu obilí a olejnin v roce 2016 – pesimistický scénář.....	69
Tabulka 67: Plán spotřeby materiálu pro rok 2016 – realistický scénář v porovnání s ostatními scénáři (v Kč) .....	69
Tabulka 68: Provozní výsledek hospodaření roku 2016 v realistickém scénáři v porovnání s ostatními scénáři (v Kč) .....	70
Tabulka 69: GAP analýza společnosti Trigo s.r.o. (1. část) .....	72
Tabulka 70: GAP analýza společnosti Trigo s.r.o. (2. část) .....	73

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy .....	16
Obrázek 2: Vývoj ceny pšenice 2014 – 2016 ( v USD/bušl).....	19
Obrázek 3: Zdroje nejistoty v zemědělství .....	19
Obrázek 4: Porterův model pěti sil .....	22
Obrázek 5: Matice hodnocení rizik strategického plánu společnosti Trigo s.r.o.....	61

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	A podobně
CAP	Common Agriculture Policy
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
č.	Číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DC	Dlouhodobý cíl
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earning before Interests and Taxes
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FM	Finanční majetek
ha	Hektar
IČ	Identifikační číslo
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
kol.	Kolektiv
KP	Krátkodobé pohledávky
KPI	Klíčové indikátory úspěšnosti
KS	Konečný stav
KZ	Krátkodobé závazky
LPIS	Land Parcel Identification System



m	Metr
mil.	Milion
MS	Myslivecké sdružení
OA	Oběžná aktiva
OA	oběžná aktiva
PS	počáteční stav
R	rizikový faktor
ROA	Return on Assests
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SA	strategická akce
SAPS	Single Area Payment Scheme
Sb.	Sbírky
t	Tuna
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaný
USD	Americký dolar
VK	Vlastní kapitál
Z	Zásoby

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 15th, global ed. Boston: Pearson, 2015. 802 s. Always learning. ISBN 978-1-292-01689-4.

DAVID, Fred R. *Strategic management*. 4. vyd. New York: Macmillian Publishing Company, 1993. 931 s. ISBN 0-02-327841-2.

FOTR, Jiří a Emil VACÍK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Manažer. ISBN 80-247-0447-1.

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 204 s., ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W. a STUART, Elnora W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. [24], vi, 572 s. Business books. ISBN 80-251-1273-X.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7. (existuje novější vydání)

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1. 2. upravené vyd.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. 217 stran. ISBN 978-80-261-0532-9.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## **Internetové zdroje**

Interní materiály společnosti Trigo s.r.o.

[1] Historie minulých vlád. Vláda České republiky. [online]. 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/historie-18014/>

[2] Vznik, vývoj a reformy Společné zemědělské politiky. *eAGRI.cz*. [online]. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/cr-a-evropska-unie/spolecna-zemedelska-politika/vznik-vyvoj-a-reformy-spolecne/>

[3] Olejniný 2014. *eAGRI.cz*. [online]. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/361014/SVZ\\_Olejniný\\_12\\_2014.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/361014/SVZ_Olejniný_12_2014.pdf)

[4] Příručka pro žadatele. Státní zemědělský intervenční fond. [online]. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/cr-a-evropska-unie/spolecna-zemedelska-politika/vznik-vyvoj-a-reformy-spolecne/>

- [5] Zemědělci by mohli za loňské sucho dostat maximálně 1,24 miliardy. *E15.cz*. [online]. 11.3.2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:<http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/zemedelci-by-mohli-za-lonske-sucho-dostat-maximalne-1-24-miliardy-1278836>
- [6] Platíte daň z nemovitých věcí? Sledujte novinky pro rok 2016. *BusinessInfo.cz*. [online]. 23. 11. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/platite-dan-z-nemovitych-veci-sledujte-novinky-pro-rok-2016-71162.html>
- [7] Zisk českého zemědělství vloni poklesl o 27,3% na 16,9 mld. Kč. *kurzy.cz*. [online]. 09.3.2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z:<http://www.kurzy.cz/zpravy/395943-zisk-ceskeho-zemedelstvi-vloni-poklesl-o-27-3-na-16-9-mld-kc/>
- [8] Situační a výhledová zpráva. Obiloviny 2015. *Ministerstvo zemědělství*. [online]. 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z:[http://eagri.cz/public/web/file/445783/SVZ\\_Obiloviny\\_12\\_2015.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/445783/SVZ_Obiloviny_12_2015.pdf)
- [9] Pšenice – aktuální a historické ceny pšenice, graf vývoje ceny pšenice – 2 roky – měna EUR. *Kurzy.cz*. [online]. 11.4.2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/platite-dan-z-nemovitych-veci-sledujte-novinky-pro-rok-2016-71162.html>
- [10] Recognising ignorance in decision-making: Strategies for a more sustainable agriculture. Rivera-Ferre MG, Ortega-Cerdà M. *EMBO Reports*. 2011;12(5):393-397. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3090021/>
- [11] Zemědělská půda výrazně zdražuje, začíná jí být málo. *E15.cz*. [online]. 5.10.2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:<http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/zemedelska-puda-vyrazne-zdrazuje-zacina-ji-byt-malo-1233130>
- [12] Zisk českého zemědělství vloni poklesl. *Český statistický úřad*. [online]. 9.3.2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zisk-ceskeho-zemedelstvi-vloni-poklesl>

- [13] Zemědělci chtějí zvýšení platů, sektoru se loni dařilo. *E15.cz*. [online]. 13.12.2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/zemedelci-chteji-zvyсени-platu-sektoru-se-loni-darilo-1254803>
- [14] Development of Ecoagriculture in the Czech Republic, Czech Business & Trade, 2013, 1, p. 14, Business Source Complete, EBSCOhost, [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=f70e2b87-2678-420f-be42-f44d9180f5cd%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4104&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc210ZT1laG9zdC1saXZl&preview=false#AN=88346872&db=bth>
- [15] EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2013). Consumer lifestyle in the Czech Republic, August 2013. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/>
- [16] Spotřeba biopotravin v ČR stoupla předloni o desetinu na 2 miliardy. *Ekolist.cz*. [online]. 9. 3. 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/spotreba-biopotravin-v-cr-stoupla-predloni-o-desetinu-na-2-miliardy>
- [17] Zákon č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství a Nařízení Rady (EHS) č. 2092/91 o ekologickém zemědělství
- [18] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Jurečka: Spotřebitelský patriotismus je cestou, jak podpořit naše zemědělce a potravináře. 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jurecka-spotrebitelsky-patriotismus-je-cestou-jak-podporit-nase-zemedelce-a-potravinare-56044.html>
- [19] LIDOVKY.CZ. Zemědělská půda zdražuje. Nájemné poroste ještě rychleji online]. 2014 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/zemedelska-puda-zdrazuje-jeji-najem-ale-porad-drazsi-f9z-/moje-penize.aspx?c=A120806\\_122837\\_moje-penize\\_rka](http://byznys.lidovky.cz/zemedelska-puda-zdrazuje-jeji-najem-ale-porad-drazsi-f9z-/moje-penize.aspx?c=A120806_122837_moje-penize_rka)

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát společnosti Trigo s.r.o. v letech 2012 – 2015 .....	87
Příloha B: Finanční analýza společnosti Trigo s.r.o. a V-FARMA s.r.o. v letech 2013 2014 .....	89
Příloha C: Výpočet průměrného výnosu a ceny pro jednotlivé plodiny.....	90
Příloha D: Analýza citlivosti strategického plánu pro roky 2017 a 2018 (v Kč).....	91

Příloha A: Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát společnosti Trigo s.r.o. v letech 2012 – 2015

**Rozvaha společnosti Trigo s.r.o.**

<i>v tis. Kč</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>53 383</b>	<b>55 191</b>	<b>54 713</b>	<b>52 654</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>27 024</b>	<b>28 139</b>	<b>25 073</b>	<b>25 977</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	25 929	26 976	23 795	24 699
Dlouhodobý finanční majetek	1 095	1 163	1 278	1 278
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>26 329</b>	<b>27 026</b>	<b>29 599</b>	<b>26 587</b>
Zásoby	13 319	17 452	21 377	19 586
Krátkodobé pohledávky	396	2 579	5 569	1 778
Krátkodobý finanční majetek	12 614	6 995	2 653	5 223
Časové rozlišení	30	26	41	90

<i>v tis. Kč</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>53 383</b>	<b>55 191</b>	<b>54 713</b>	<b>52 654</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>47 598</b>	<b>48 952</b>	<b>52 217</b>	<b>50 267</b>
Základní kapitál	440	440	440	440
Kapitálové fondy	594	662	777	777
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	44	44	44	44
Výsledek hospodaření z minulých let	36 925	46 521	47 806	50 956
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	9 595	1 285	3 150	- 1 950
<b>Cizí zdroje</b>	<b>5 512</b>	<b>5 959</b>	<b>2 491</b>	<b>2 387</b>
Rezervy	1 166	2 333	-	-
Krátkodobé závazky	3 035	3 190	2 491	2 387
Bankovní úvěry a výpomoci	1 311	436	-	-
Časové rozlišení	273	280	5	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## Výkaz zisků a ztrát společnosti Trigo s.r.o.

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Výkony	25 176	21 761	25 752	23 019
Výkonová spotřeba	14 624	15 090	19 676	16 320
Přidaná hodnota	10 552	6 671	6 076	6 699
Osobní náklady	5 217	5 523	5 852	6 111
Daně a poplatky	568	563	577	651
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálů	3 151	3 211	3 381	3 760
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	116	154	128	204
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	-	-	23	441
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 5 404	1 166	- 2 333	-
Ostatní provozní výnosy	5 068	5 678	6 083	3 780
Ostatní provozní náklady	541	680	662	663
Provozní výsledek hospodaření	11 663	1 360	4 125	- 943
Výnosové úroky	64	75	21	5
Nákladové úroky	76	34	4	-
Ostatní finanční náklady	17	14	11	7
Finanční výsledek hospodaření	- 29	27	6	- 2
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 039	102	981	1 005
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 595	1 285	3 150	- 1 950
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 595	1 285	3 150	- 1 950
Výsledek hospodaření před zdaněním	11 634	1 387	4 131	- 945

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



Příloha B: Finanční analýza společnosti Trigo s.r.o. a V-FARMA s.r.o. v letech 2013 2014

### Ukazatelé rentability

Ukazatel	Metoda výpočtu	V-FARMA s.r.o		Trigo s.r.o.	
		2013	2014	2013	2014
<b>ROA</b>	<i>EBIT / celková aktiva</i>	18,88%	17,08%	7,56%	-1,76%
<b>ROE</b>	<i>EAT / vlastní kapitál</i>	15,95%	16,01%	6,03%	-1,84%
<b>ROS</b>	<i>EAT / tržby</i>	24,44%	24,56%	12,17%	-4,07%
<i>EBIT</i>	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	8 357	8 843	4 135	- 945
<i>EAT</i>		6 850	7 235	3 150	- 945
<i>Celková aktiva</i>		44 266	51 764	54 713	53 659
<i>Vlastní kapitál</i>		42 942	45 177	52 217	51 272
<i>Celkové tržby</i>		28 024	29 459	25 880	23 223

### Ukazatelé likvidity

Ukazatel	Metoda výpočtu	V-FARMA s.r.o		Trigo s.r.o.	
		2013	2014	2013	2014
<b>PENĚŽNÍ LIKVIDITA</b>	<i>FM / KZ</i>	8,437	0,93	1,07	2,61
<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA</b>	<i>OA / KZ</i>	18,36	4,46	11,88	11,56
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	<i>(OA - Z) / KZ</i>	9,21	1,36	3,30	3,35
<i>Krátkodobé závazky (KZ)</i>	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	1 319	6 582	2 491	2 387
<i>Finanční majetek (FM)</i>		11 128	6 095	2 653	6 228
<i>Oběžná aktiva (OA)</i>		24 215	29 385	29 599	27 592
<i>Zásoby (Z)</i>		12 068	20 456	21 377	19 586

### Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	Metoda výpočtu	V-FARMA s.r.o		Trigo s.r.o.	
		2013	2014	2013	2014
<b>CELKOVÁ ZADLUŽENOST</b>	<i>CZ / celková aktiva</i>	0,03	0,13	0,05	0,04
<b>ZADLUŽENOST VLASTNÍHO KAPITÁLU</b>	<i>CZ / VK</i>	0,03	0,15	0,05	0,05
<b>ÚROKOVÉ KRYTÍ</b>	<i>EBIT / nákladové úroky</i>	neplatí	neplatí	1 033,75	neplatí
<i>Cizí zdroje (CZ)</i>	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	1 319	6 582	2 491	2 387
<i>Vlastní kapitál (VK)</i>		42 942	45 177	52 217	51 272
<i>EBIT</i>		8 357	8 843	4 135	- 945
<i>Nákladové úroky</i>		-	-	4	-
<i>Celková aktiva</i>		44 266	51 764	54 713	53 659

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## Ukazatelé aktivity

Ukazatel	Metoda výpočtu	V-FARMA s.r.o		Trigo s.r.o.	
		2013	2014	2013	2014
<b>DOBA OBRATU ZÁSOB</b>	<i>Zásoby / (Tržby / 360)</i>	155,03	249,98	297,36	303,62
<b>DOBA OBRATU POHLEDÁVEK</b>	<i>KP / (Tržby / 360)</i>	13,09	34,63	77,47	27,56
<b>DOBA OBRATU ZÁVAZKU</b>	<i>KZ / (Tržby / 360)</i>	16,94	80,43	34,65	37,00
Zásoby	vstupní hodnoty (v tis. Kč)	12 068	20 456	21 377	19 586
Tržby		28 024	29 459	25 880	23 223
Krátkodobé pohledávky (KP)		1 019	2 834	5 569	1 778
Krátkodobé závazky (KZ)		1 319	6 582	2 491	2 387

### Příloha C: Výpočet průměrného výnosu a ceny pro jednotlivé plodiny

(v t/ha)	2013	2014	2015	průměr
ozimý ječmen	6,96	5,76	6,12	<b>6,28</b>
ozimá pšenice	6,50	6,75	6,42	<b>6,56</b>
kukuřice na zrno	6,50	3,25	3,32	<b>4,36</b>
ozimá řepka	4,48	3,76	3,26	<b>3,83</b>
	<b>4.14</b>	<b>4.15</b>	<b>1.16</b>	<b>průměr</b>
ječmen potravinářský	5247	4660	3577	4 495
pšenice potravinářská	4671	4454	4205	4 443
kukuřice krmná	4546	3576	4277	4 133
řepka olejná	10397	9765	10201	10 121

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Příloha D: Analýza citlivosti strategického plánu pro roky 2017 a 2018 (v Kč)**

<b>CITLIVOSTNÍ ANALÝZA 2017</b>	<b>2017</b>	<b>změna o 10 %</b>	<b>výsledný EBIT (při změně daného faktoru)</b>	<b>absolutní změna EBIT (při změně daného faktoru)</b>	<b>% změna EBIT (při změně daného faktoru)</b>
Výkony	28 498 483	25 648 635	413 513	- 2 849 848	-87,33%
Výkonová spotřeba	18 722 046	-	-	-	-
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	22 000	24 200	3 261 162	- 2 200	-0,07%
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	1 466 486	1 613 135	3 116 713	- 146 649	-4,49%
Spotřeba nakoupených hnojiv	4 426 009	4 868 609	2 820 761	- 442 601	-13,56%
Spotřeba pohonných látek	1 608 877	1 769 764	3 102 474	- 160 888	-4,93%
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 767 775	3 044 553	2 986 584	- 276 778	-8,48%
Spotřeba paliv	320 538	352 592	3 231 308	- 32 054	-0,98%
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	177 677	195 445	3 245 594	- 17 768	-0,54%
Spotřeba technických plynů	23 723	26 096	3 260 989	- 2 372	-0,07%
Spotřeba ochranných pomůcek	30 000	33 000	3 260 362	- 3 000	-0,09%
Spotřeba náhradních dílů	1 898 801	2 088 681	3 073 482	- 189 880	-5,82%
Spotřeba mazadel	53 230	58 553	3 258 039	- 5 323	-0,16%
Spotřeba energie	273 823	301 205	3 235 979	- 27 382	-0,84%
Opravy a udržování	1 423 839	1 566 223	3 120 978	- 142 384	-4,36%
Cestovné	28 000	30 800	3 260 562	- 2 800	-0,09%
Náklady za reprezentaci	3 000	3 300	3 263 062	- 300	-0,01%
Služby spojené se sklizní	1 223 082	1 345 390	3 141 054	- 122 308	-3,75%
Náklady webové stránky	5 000	5 500	3 262 862	- 500	-0,02%
Vodné a stočné	24 138	26 552	3 260 948	- 2 414	-0,07%
Telekomunikační poplatky	22 975	25 273	3 261 064	- 2 298	-0,07%
Ostatní služby - nájem, pachtovné	2 910 391	3 201 431	2 972 323	- 291 039	-8,92%
Ostatní služby	12 680	13 948	3 262 094	- 1 268	-0,04%
Přidaná hodnota	9 776 437	-	-	-	-
Osobní náklady	6 394 866	7 034 352	2 623 875	- 639 487	-19,60%
Daně a poplatky	150 000	165 000	3 248 362	- 15 000	-0,46%
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 493 541	3 842 895	2 914 008	- 349 354	-10,71%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	205 000	184 500	3 242 862	- 20 500	-0,63%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	3 963 286	3 566 957	2 867 033	- 396 329	-12,14%
Ostatní provozní náklady	642 955	707 250	3 199 066	- 64 295	-1,97%
Provozní výsledek hospodaření	3 263 362	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

<b>CITLIVOSTNÍ ANALÝZA 2018</b>	<b>2018</b>	<b>změna o 10 %</b>	<b>výsledný EBIT (při změně daného faktoru)</b>	<b>absolutní změna EBIT (při změně daného faktoru)</b>	<b>% změna EBIT (při změně daného faktoru)</b>
Výkony	28 696 034	25 826 431	- 448 709	- 2 869 603	-118,53%
Výkonová spotřeba	19 231 040	-	-	-	-
Spotřeba kancelářských potřeb, odborné literatury a ostatního materiálu	22 000	24 200	2 418 695	- 2 200	-0,09%
Spotřeba nakoupených osiv a sadby	1 476 652	1 624 317	2 273 230	- 147 665	-6,10%
Spotřeba nakoupených hnojiv	4 456 690	4 902 359	1 975 226	- 445 669	-18,41%
Spotřeba pohonných látek	1 673 232	1 840 555	2 253 572	- 167 323	-6,91%
Spotřeba ochranných chemických prostředků	2 878 486	3 166 335	2 133 046	- 287 849	-11,89%
Spotřeba paliv	322 760	355 036	2 388 619	- 32 276	-1,33%
Spotřeba ostatního, spojovacího, drobného hmotného, elektromateriálu a stavebního materiálu	178 909	196 800	2 403 004	- 17 891	-0,74%
Spotřeba technických plynů	23 888	26 277	2 418 506	- 2 389	-0,10%
Spotřeba ochranných pomůcek	30 000	33 000	2 417 895	- 3 000	-0,12%
Spotřeba náhradních dílů	2 017 789	2 219 568	2 219 116	- 201 779	-8,33%
Spotřeba mazadel	53 599	58 959	2 415 535	- 5 360	-0,22%
Spotřeba energie	279 300	307 230	2 392 965	- 27 930	-1,15%
Opravy a udržování	1 480 793	1 628 872	2 272 815	- 148 079	-6,12%
Cestovné	28 000	30 800	2 418 095	- 2 800	-0,12%
Náklady za reprezentaci	4 000	4 400	2 420 495	- 400	-0,02%
Služby spojené se sklizní	1 241 504	1 365 654	2 296 744	- 124 150	-5,13%
Náklady webové stránky	5 000	5 500	2 420 395	- 500	-0,02%
Vodné a stočné	24 621	27 083	2 418 433	- 2 462	-0,10%
Telekomunikační poplatky	23 435	25 778	2 418 551	- 2 343	-0,10%
Ostatní služby - nájem, pachtovné	2 997 703	3 297 473	2 121 124	- 299 770	-12,38%
Ostatní služby	12 680	13 948	2 419 627	- 1 268	-0,05%
Přidaná hodnota	9 464 995	-	-	-	-
Osobní náklady	6 481 735	7 129 908	1 772 721	- 648 173	-26,77%
Daně a poplatky	150 000	165 000	2 405 895	- 15 000	-0,62%
Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	3 764 919	4 141 411	2 044 403	- 376 492	-15,55%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	27 000	24 300	2 418 195	- 2 700	-0,11%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	3 969 168	3 572 251	2 023 978	- 396 917	-16,40%
Ostatní provozní náklady	643 614	707 975	2 356 533	- 64 361	-2,66%
Provozní výsledek hospodaření	2 420 895	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## **ABSTRAKT**

BOUČKOVÁ, Jana. Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s. 2016

**Klíčová slova:** strategický plán, finanční plán, implementace, analýza prostředí, analýza rizik

Předložená práce je zaměřena na téma implementace střednědobého strategického programu v zemědělském podniku. Diplomová práce není rozdělena na teoretickou a praktickou část, ale obě tyto části se prolínají. V úvodu je společnost představena, dále je formulován střednědobý strategický plán pro období 2016 – 2018. Strategický plán je konfrontován s analýzou prostředí. Pro strategické období je vytvořen finanční plán, ten následuje implementace strategického plánu. Další část je zaměřena na identifikaci rizikových faktorů, tvorbu scénářů a ošetření klíčových rizikových faktorů. V závěru práce je doporučen proces controllingu.

## **ABSTRACT**

BOUČKOVÁ, Jana. The Project of Implementation of Medium-Term Strategic Programme of Organization. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, 84 s.

**Keywords:** strategic plan, financial plan, implementation, environmental analysis, risk analysis

Presented diploma thesis is focused on the implementation of the strategic programme in the agriculture company. This thesis is not divided into theoretical and practical parts, but those two parts overlap. At first, there is an introduction of the company, followed by the formulation of the strategic plan for the term 2016 – 2018. Strategic plan is confronted with the environmental analyses. Next the financial plan is designed, followed by proposal of the implementation plan. The next part is focused on identification risk factors, creating scenarios and treatment of the key risk factors. At the end, the process of controlling is recommended.