

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Strategická analýza prostředí vybrané organizace**

**Strategic analysis of the environment of a selected  
organization**

**Pavel Jagoš**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Strategická analýza prostředí vybrané organizace“*

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

Plzeň dne 23. 4. 2022

v. r. Pavel Jagoš

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Jelínkové za skvělý a profesionální přístup, rady, vhodné podněty a velkou trpělivost při vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti KLADRUBSKÁ a.s. za výbornou spolupráci a za poskytnuté informace. A na závěr děkuji také své rodině za nemalou podporu po celou dobu mého studia.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Základní teoretické pojmy .....</b>	<b>7</b>
1.1 Podnik a podnikání.....	7
1.2 Strategický management .....	7
1.3 Fáze strategického managementu .....	8
<b>2 Strategická analýza.....</b>	<b>9</b>
2.1 Analýza okolí .....	10
2.2 PEST analýza .....	11
2.3 Porterův model pěti sil .....	11
2.4 Finanční analýza.....	13
2.4.1 Horizontální a vertikální analýza .....	14
2.4.2 Rozvaha .....	15
2.4.3 Výkaz zisku a ztrát.....	16
2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	17
2.5 SWOT analýza .....	20
<b>3 Praktická část.....</b>	<b>22</b>
3.1 Představení podniku .....	22
3.2 PEST analýza .....	23
3.2.1 Politické a právní faktory.....	23
3.2.2 Ekonomické faktory.....	25
3.2.3 Sociální a kulturní faktory .....	26
3.2.4 Technologické faktory .....	27
3.3 Porterův model pěti sil .....	28
3.3.1 Rivalita mezi aktuálními podniky na trhu.....	28

3.3.2	Hrozba substituce.....	29
3.3.3	Nová konkurence .....	29
3.3.4	Dodavatelé .....	29
3.3.5	Odběratelé.....	30
3.4	Finanční analýza.....	30
3.4.1	Vertikální a horizontální analýza rozvahy .....	30
3.4.2	Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	35
3.4.3	Analýza poměrovými ukazateli .....	39
3.5	SWOT analýza .....	41
3.5.1	Silné stránky společnosti .....	41
3.5.2	Slabé stránky společnosti.....	41
3.5.3	Hrozby .....	42
3.5.4	Příležitosti .....	42
<b>4</b>	<b>Návrhy opatření .....</b>	<b>44</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>56</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Jedním z hlavních zájmů každé společnosti je znát nejen sama sebe, ale i své okolí. Strategická analýza prostředí je pro společnosti velice důležitá kvůli tomu, že přináší mnoho klíčových informací využívaných při rozhodovacím procesu. Podniky jsou díky této analýze schopné pracovat na své konkurenceschopnosti, postavení na trhu či provádění interních rozhodnutí. Schopnost umět se správně pohybovat ve svém prostředí je pro každou společnost jedním z největších ukazatelů úspěchu a dobrého vedení. V dnešní době se na trhu pohybuje velké množství jak konkurence, tak zákazníků, proto je zásadní využívat všech nástrojů podporujících prosperitu podniku.

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat pomocí vhodných metod prostředí vybrané společnosti KLADRUBSKÁ a.s. a navrhnout pro ni vhodná opatření k zajištění lepšího vývoje v budoucím období. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce bude nejdříve definovat základní pojmy spojené s podnikáním, poté přiblíží nástroje, pomocí kterých lze podnikatelské prostředí analyzovat. Nejprve budou definovány základy strategické analýzy. Vnější prostředí budeme analyzovat pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku bude použita finanční analýza, která bude vycházet zejména z účetních výkazů, rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tuto část zakončíme SWOT analýzou.

Praktická část se bude skládat z několika hlavních kapitol. V první části, kde představíme vybraný podnik KLADRUBSKÁ a.s., budou uvedeny všechny důležité informace o společnosti. Poté bude provedena PEST analýza, na kterou naváže Porterův model pěti sil. Tyto dvě analýzy nám pomohou analyzovat vnější okolí společnosti. Následně pak bude použita finanční analýza stanovující přesné informace o vnitřní situaci podniku. SWOT analýza nám výsledky z předešlých analýz pak propojí a definuje. Tato analýza je univerzální, a právě kvůli její povaze bude provedena jako poslední.

Po zjištění všech potřebných dat k formulaci našeho cíle pak v části návrhů opatření uvedeme všechno, co může pro společnost KLADRUBSKÁ a.s. znamenat lepší budoucí vývoj a všechny návrhy zde budou odůvodněny.

Závěr bude poslední kapitolou této práce, která pojedná o jednotlivých částech práce, shrne výsledky a přínosy práce pro společnost.

# 1 Základní teoretické pojmy

V rámci této kapitoly budou představeny a vymezeny teoretické pojmy, které se vztahují k tématu této práce. Tato kapitola tedy začne vysvětlením jednotlivých pojmů z oblasti podnikání a strategického plánování. Nejprve se bude věnovat samotnému podnikání a pojmům s ním spojeným a poté se přesuneme na složky strategického plánování.

## 1.1 Podnik a podnikání

Podnik je pojem, ke kterému si každý dokáže přiřadit nějaké vlastní vysvětlení, také byl již definován různými způsoby. Na to poukazuje i fakt, že se ještě často setkáme například s definicí, která byla uvedena v obchodním zákoníku, který byl zrušen již v roce 2014. Pro definování pojmu podnik je následně uvedena definice. Zde je uveden podnik jakožto obchodní závod s definicí ve znění „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vlastní vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Kurzycz, 2021)

Jako další je nutné si uvést, že podniky samotné se dělí do skupin podle velikosti, a to sice na mikro, malé, střední a velké podle směrnice vydané Evropskou komisí 2008/800/ES. Toto členění se orientuje podle počtu zaměstnanců, obratu či roční bilanční sumy. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Protože již máme pojmy podnik a velikost podniku vysvětlené, uvedeme si zde ještě jako pojem samotné podnikání, které se podle občanského zákoníku definuje jako „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Podnikatel.cz, 2022).

## 1.2 Strategický management

Z důvodu předchozího a stále probíhajícího vývoje v oblasti strategického managementu je velice obtížné jednoznačně určit jednu ustálenou formu tohoto pojmu. Pokud nahlédneme do současné literatury a budeme čerpat z dalších odborných zdrojů, dojdeme k převládající definici, která tuto část managementu vysvětluje takto:

*„Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020)*

K této definici se dá také připojit personální dimenze, protože strategické řízení může zahrnovat všechny zúčastněné, jak zaměstnance, tak i manažery. Obě tyto skupiny mají společný cíl být úspěšní. Druh tohoto managementu má také za úkol propojit znalosti s intuicí k tvorbě a udržení správné hladiny klíčových kompetencí organizace. Základním kamenem strategického řízení je strategie, ta pomáhá určit konkurenční schopnost firmy, její cíle a politiku potřebnou k dosažení cílů. (Fotr a kol., 2020)

### **1.3 Fáze strategického managementu**

Ve většině případů se skládá ze tří základních částí: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Při formulaci strategie se zpracovávají strategická východiska, provádí se analýza prostředí, poslání firmy, z čehož jsou vyvozeny strategické cíle. Implementace se týká taktické a operativní úrovně řízení s určením operativních cílů a dalších částí spojených s implementací strategie. Jako poslední se uvádí hodnocení zvolené strategie, i když z moderního pohledu se provádí v celém průběhu strategického řízení. V rámci řízení je třeba využívat důležité nástroje: sledování externích a interních faktorů, vyhodnocování dosahovaných výsledků a navrhování nutných korekcí. (Fotr a kol., 2020)



## 2 Strategická analýza

Pomocí strategické analýzy jsme schopni najít souvislosti mezi okolím podniku a námi zvoleným podnikem. Je to základ pro vytvoření strategie samotné a pomáhá nám dosáhnout konkurenční výhody. Jako hlavní úkol strategické analýzy by se dala určit správná příprava podniku na všechny možné situace, které v budoucnu mohou nastat a mít na společnost nějaký vliv. Formulace strategie je také velice důležitou součástí, ovšem bývá to velice složitý proces. Je zapotřebí systematický přístup pro identifikaci vnějších faktorů, které mají vliv na podnik a jejich střet se zdroji a schopnostmi podniku. (Sedláčková, 2006)

Cíl strategické analýzy spočívá ve správné analýze, identifikaci a ohodnocení všech faktorů nám relevantních, u kterých lze říci, že na naši společnost budou mít vliv, konkrétně na strategii podniku a volbu cílů. Můžeme se posoudit vztahy a souvislosti mezi jednotlivými faktory, to nám poslouží pro zhodnocení současné strategie a rozhodnutí o zvolení strategie nové. Je velice důležité sledovat vývoj trendů, které se nám ve strategickém řízení mohou objevit a zároveň nezapomenout získávat podstatné informace, díky nimž jsme schopni předvídat budoucí vývoj, a určitě nesmíme zapomenout na rozdělení krátkodobých a dlouhodobých jevů. Po provedení těchto kroků jsme schopni výrazněji lépe určit budoucí vývoj a vliv na naši společnost.

Strategická analýza se zabývá jak vnitřním, tak vnějším prostředím podniku. Obě tyto části mají svoje faktory. (Sedláčková, 2006)

Obrázek 1: Vnější a vnitřní faktory



Zdroj: (Sedláčková, 2006)

## 2.1 Analýza okolí

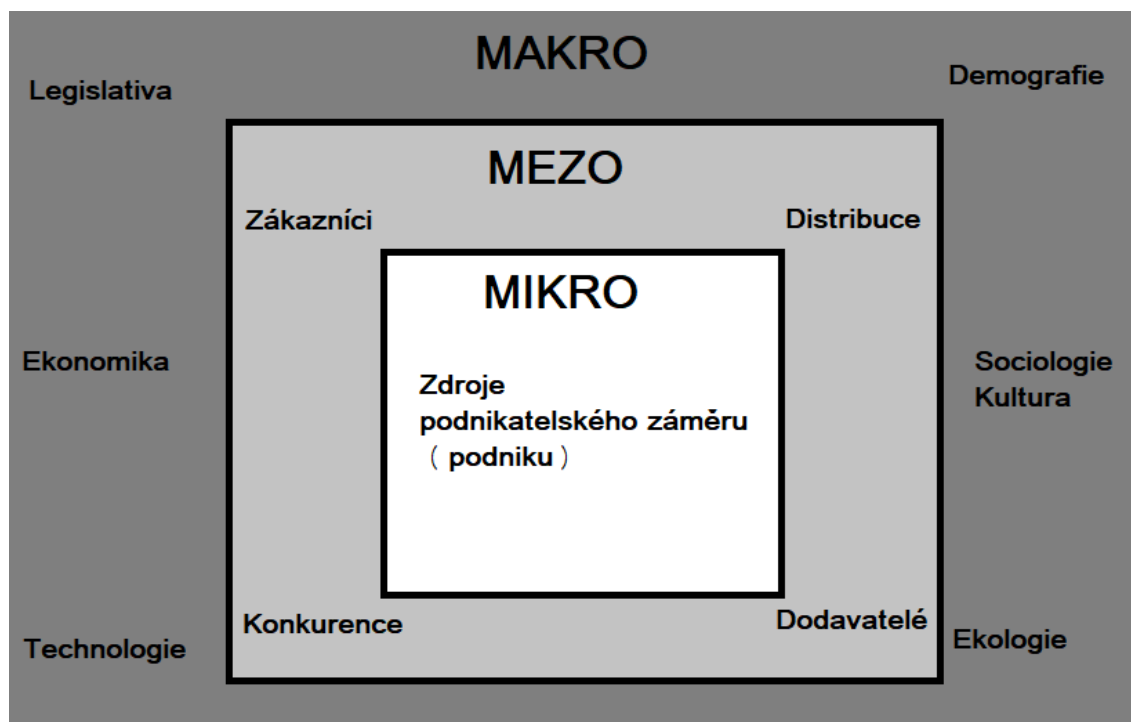
Analýza podnikatelského prostředí se rozděluje na dvě části, a to sice externí, zahrnující makroprostředí a mezoprostředí, a interní, respektive mikroprostředí. Interní prostředí podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi, zatímco externí existuje nezávisle na podniku, anebo je tvořeno částmi, které může nástroji marketingu do určité míry ovlivnit.

Analýza makroprostředí se věnuje faktorům plynoucím ze zahraničního a národního prostředí. Tyto faktory jsou významné pro strategický záměr. Sleduje se vývoj příslušných teritorií a vliv globalizace, mezinárodních událostí či ekonomických integrací na firemní strategii.

Mezoprostředí je hlavně odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam by chtěl rozšířit svoji činnost. Analýzou tohoto prostředí se dozvíme klíčové informace o zákaznících, konkurenci, dodavatelích, substitutech a distribuci.

Mikroprostředí můžeme například analyzovat pomocí finanční analýzy a SWOT analýzy, která nám definuje, jaké jsou silné či slabé stránky našeho podniku, zjistí případné příležitosti a hrozby. Pomáhá monitorovat a predikovat faktory související se strategickým záměrem. (Fotr a kol., 2020)

Obrázek 2: Okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fotr a kol., 2020).

## 2.2 PEST analýza

*„PESTEL znamená politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a právní faktory. V politice je důležitá úloha vlády, ekonomie odkazuje na makroekonomické faktory, sociální vlivy zahrnují měnící se kultury a demografii, technologické vlivy se týkají inovací, jako je internet, životní prostředí znamená konkrétně "zelené" otázky, jako je znečištění a odpady, a konečně právní předpisy přijímají legislativní omezení nebo změny.“ (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).*

Tato analýza se orientuje na makrookolí, respektive celkový politicko-právní, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se společnost KLADRUBSKÁ a.s. nachází. PEST analýza má za cíl najít v okolí podniku potencionální příležitosti nebo hrozby a také dokáže určit, s jakou pravděpodobností může k určitým situacím dojít. Je třeba průběžně tyto vlivy sledovat a vyhodnocovat, jelikož se vzhledem k času mění. Dělí vlivy makroprostředí do 4 skupin:

- **Politické a právní faktory** – Do této části patří například stabilita právě úřadující vlády, stabilita situace na národní či mezinárodní úrovni, regulace zahraničního obchodu, antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí či ne/existence zákonů týkajících se činnosti podniku atd.
- **Ekonomické faktory** – Zkoumá vývoj makroekonomických trendů jako je například míra inflace, daňová politika, úrokové míry, trendy DPH, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti atd.
- **Sociální a kulturní faktory** – V této části se pohlíží například na úroveň vzdělání, demografický vývoj populace, mobilita obyvatelstva či přístup k životnímu stylu atd.
- **Technologické faktory** – Zde je zaměření na změny technologií, trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost, zastarávání, vládní podpora výzkumu a vývoje atd. (Taušl Procházková a kol., 2017)

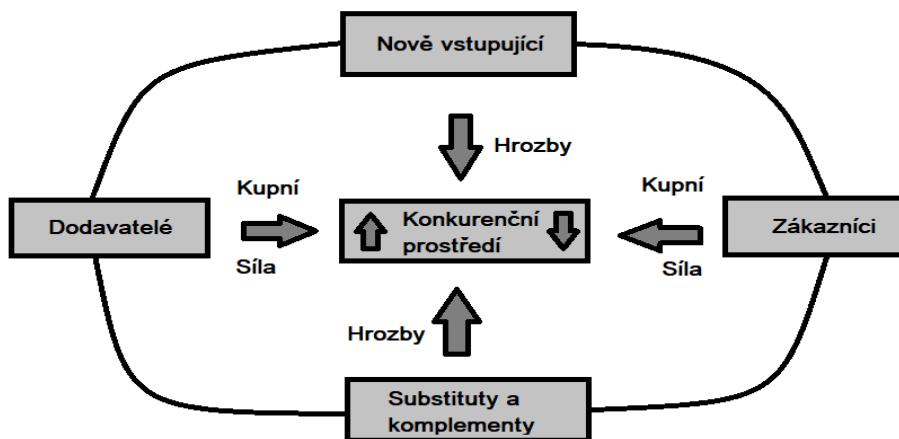
## 2.3 Porterův model pěti sil

Tato analýza na okolí podniku pohlíží z hlediska konkurence a snaží se určit největší hrozby a příležitosti v určitém odvětví. Management by měl díky tomuto rozboru porozumět a uvědomit si, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na podnik i jeho okolí. Tato metoda se rozděluje se do pěti částí:

- **Aktuální hrozba konkurence na trhu** – Snaží se zjistit, jaká je momentální konkurence na relevantním trhu. Dále také jaký je rozdíl mezi produkty a službami vzhledem ke konkurenci. Také jaká je úroveň nákladů na opuštění odvětví a rychlost růstu trhu.
- **Hrozba substitute** – Ptá se, zdali je pro podnik hrozba, že potřeba zákazníků může být nahrazena a uspokojena jinými produkty či službami. Dále je zde důležité množství, kvalita parametrů a substitutů.
- **Hrozba nové konkurence** – V této části analýzy se ohlížíme na možnost vstupu potencionálních konkurentů na určitý trh. K tomu se váže otázka velikosti nákladů pro vstup podniku a další technologické či legislativní překážky.
- **Pohled na klíčové dodavatele** – Dodavatele musíme zkoumat z hlediska například možné náhrady tohoto vstupu, a jak nákladná by tato změna pro náš podnik byla. Hrozbou může být možný vznik monopolního postavení dodavatelů či posílení schopnosti dodavatelů.
- **Kupující a jejich pozice** – Stejně jako u hrozby dodavatelů se zde musíme bát o případné monopolní postavení kupujících a dovednosti vyjednávat. Dále je pro nás také důležité vědět, kolik odběratelů máme a důvody, čím kupujícího zaujímáme, například výhodami či naší nabídkou.

Ve většině případů se setkáme hlavně s těmito pěti silami, ovšem v některých případech se uvádí ještě tzv. šestá síla komplementářů. Komplementáři jsou podniky s takovými činnostmi, které se týkají našeho podniku a naopak. Podniky musejí reagovat na vývoj či změnu struktury trhu. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Taušl Procházková a kol., 2017)

## 2.4 Finanční analýza

Pro analýzu mikroprostředí jsme použili finanční analýzu, která nám pomůže v dalším rozhodování a navrhování opatření prospěšných pro naši společnost. Finanční analýza je jednou z nejhlavnějších částí komplexní analýzy podniku, která využívá nejen finančních, ale i nefinančních ukazatelů. Každá dobře provedená finanční analýza by měla pomoci formulovat finanční spolehlivost podniku, podnikatelské záměry, míru finanční důvěryhodnosti, dále posoudit varianty finančního plánu a vyhlídky na budoucnost ekonomické situace podniku. Tyto data nám pomohou celkově uvést, jak je na tom úroveň finančního zdraví společnosti. (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019)

Zdrojem těchto informací jsou především účetní data společnosti, tím myslíme například vnitropodnikové účetnictví, výroční zprávy či účetní výkazy. Vedlejší data můžeme získat z prodeje, zaměstnanosti a také výroby. Jako poslední se dá pracovat i s externími daty s poměrně velkým záběrem, od ekonomického prostředí podniku, státních statistik, zprávách o vývoji měnových relací, až po nezávislé hodnocení ekonomických poradců, komentářů manažerů nebo odhadů analytiků různých společností. Po provedení všech částí této analýzy by mělo být jasné, s jakými problémy se společnost potýká či jaké jí mohou hrozit. (Martinovičová a kol., 2019)

V rámci této práce jsme se zaměřili na vývoj ekonomické situace podniku v průběhu několika let. Také si uvedeme základní informace o společnosti pomocí rozvahy, výkazu zisku a ztrát a poměrových ukazatelů.

Po provedení této analýzy definujeme rizika plynoucí z našich poznatků. S výsledky této analýzy budeme dále pracovat v části navrhování opatření pro naši společnost.

*„Cílem finančních analýz je posouzení výkonnosti (v minulosti a příp. i odhad budoucnosti) konkurenčních firem, jejich finanční stability, potencionálu rozvoje apod. Vzhledem k nutnosti znalosti finanční problematiky jsou v této oblasti (spíše než analytici CompetitiveIntelligence, resp. BussinesIntelligence) angažováni pracovníci účetních, controllingových nebo finančních odborů společnosti a je tak využita znalost a zručnost při práci s finančními ukazateli.“ (Fotr a kol., 2020)*

### 2.4.1 Horizontální a vertikální analýza

Pro získání výsledků, které nám pomohou zpracovat závěr z této analýzy, jsme si vybrali metody a vzorce, o kterých si teď definujeme důležité informace. Budeme pracovat s analýzou absolutních ukazatelů neboli účetních položek. Tato analýza se dělí na dvě části, a to na horizontální a vertikální, a bude provedena u rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

#### Horizontální analýza

Pomocí této analýzy jsme schopni sledovat vývoj účetních položek v určitém období. Může být vypracován meziročně či za více účetních období, v této práci je analyzováno 5 let v rozmezí od roku 2017 do roku 2021. Dále také napovídá o stavu vývoje přiměřenosti v položkách či síle vývoje. (Scholleová, 2008)

V praktické části horizontální analýzy byla použita technika absolutního vyjádření změny, při které se postupuje takto:

Absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období

Tato změna byla v praktické části vyjádřena i relativně (procentní změna) z důvodu lepší přehlednosti dat. Tvar vzorce:

$$\% \text{ změna} = 100 * \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}}$$

(Růčková, 2008)

#### Vertikální analýza

Hlavním rozdílem oproti horizontální analýze je skutečnost, že vertikální analýza se zabývá pouze jedním obdobím. Zkoumá podíl dílčích veličin na veličině souhrnné. Liší se od horizontální analýzy tedy tím, že pohlíží na položky účetních výkazů z hlediska poměru k hlavní veličině. (Procházková & Jelínková, 2018)

*„V podstatě se na výkazy dívá z pohledu, zda je struktura majetku, zdrojů či výnosů a nákladů stabilní, nebo k jakým změnám dochází. U vertikální analýzy se musí určit vždy jedna základní položka, vůči které se budou ostatní „poměřovat“. U rozvahy to jsou buď celková aktiva, nebo pasiva, u výkazu zisku a ztráty zpravidla tržby.“* (Procházková & Jelínková, 2018)

Cílem této analýzy je zjištění podílu majetkových složek vzhledem k celkovým aktivům, přijít na účast zdrojů financování k celkovým pasivům a také se blíže zaměřit na podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách. (Scholleová, 2008)

V praktické části se při vertikální analýze rozvahy setkáme také s pojmem cash pooling. Naše společnost tohoto postupu aktivně využívá, a jeho definice zní takto.

*„Cílem využívání cash pooling je nahradit decentralizované řízení finančních prostředků centrálním řízením likvidity. Využívá se zejména ve velkých organizacích a společnostech, které disponují větším množstvím účtů. Je důležité, aby všechny tyto účty byli u jedné banky, a aby se jednalo o ekonomicky propojené osoby. Systém se potom dá nastavit tak, že je sdílen pracovní kapitál, a tím se snižují náklady kapitálu, snižuje se potřeba vnějších dodatečných zdrojů a optimalizuje se řízení cash flow ve skupině.“*  
(Kislingerová, 2010)

#### **2.4.2 Rozvaha**

Pokud chceme získat informace o podniku, tedy o jeho majetkové a finanční situaci, je dobré sestavit a použít jeden z nejzákladnějších finančních výkazů, a to sice rozvahu. Rozvaha nám pomáhá přijít na to, zda se podniku z ekonomického hlediska daří či nikoliv, zda podnik zhodnocuje kapitál vložený do společnosti jednotlivými vlastníky, tedy zda napomáhá navýšit hodnotu jejich majetku. Nesmíme zapomenout zmínit bilanční princip využívaný k monitoringu majetku a kapitálu v čase. Samotná rozvaha se rozděluje na dvě části, a to na aktiva, skládající se z různých druhů majetku, na které byly vynaloženy finanční prostředky, a pasiva, určující kolik finančních zdrojů bylo potřeba k pokrytí aktiv od příslušných majitelů a věřitelů. Vizuální podoba rozvahy pak tedy vypadá tak, že na pravé (debetní) straně jsou zachycena všechna jeho aktiva a na levé (kreditní) straně jsou zachycena všechna pasiva. (Martinovičová a kol., 2019)

Obrázek 4: Rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>

Zdroj: (Knápková & Pavelková, 2010)

### 2.4.3 Výkaz zisku a ztrát

Cílem našeho podniku je dosáhnout uspokojujícího cíle čili zisku. Zisk je dán rozdílem nákladů a výnosů, které jsou zobrazeny v samotném výkazu zisku a ztrát. Přesněji tento stav zjistíme tímto způsobem. Pokud budou celkové výnosy větší než náklady, jedná se o zisk. Druhá možnost, která může nastat je, že se podnik ocitne ve ztrátě neboli výnosy budou nižší než náklady. Po sestavení výkazu a doplnění všech potřebných hodnot do příslušných políček se dopracujeme k výsledku, který nám jasně stanoví, jakého výsledku naše společnost dosáhla. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Samotný účetní výkaz tedy obsahuje tzv. tokové veličiny a sleduje výsledky hospodaření, kterých podnik dosáhl v určitém časovém období. Sestavuje se na konci období, většinou se jedná o jeden kalendářní rok. Výnosy a náklady se zde rozdělují na tři základní skupiny. Provozní činnosti se vztahují k hlavní činnosti společnosti, tuto část ukončuje provozní výsledek hospodaření. Následují finanční činnosti zakončené finančním výsledkem hospodaření obsahující výnosy a náklady vázané na hospodaření s kapitálem podniku. (Taušl Procházková a kol., 2017)



Obrázek 5: Výkaz zisku a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie
D.	Osobní náklady
D. 1.	Mzdové náklady
D. 2.	Náklady na sociální a zdravotní pojištění
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady (poplatky, daně, cla...)
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (úroky z úvěru)
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>
**	<b><u>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</u></b>
13	Daň z příjmu
14	<b><u>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ</u></b>
15	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
16	<b><u>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</u></b>
17	Čistý obrat za účetní období

Zdroj: Vlastní zpracování, dle (Taušl Procházková a kol., 2017)

#### 2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Při provádění finanční analýzy jsou poměrové ukazatele jednou z nejlepších možností, jak získat přehled o finančním zdraví podniku, přesněji můžeme zjistit vývoj trendů během určitého časového období či pro získání výsledků ukazatelů je potřeba využít základních údajů z účetních výkazů. (Smejkal & Rais, 2010)

##### Ukazatele rentability

Zde budeme jako první počítat výnosnost celkových aktiv ROA (return of assets). Je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů rentability pro společnosti. Samotný vzorec je tvořen v následujícím tvaru. V čitateli je doplněná hodnota EBIT, což je hospodářský výsledek před zdaněním zvýšený o placené úroky, a ve jmenovateli se nachází celková aktiva. (Smejkal & Rais, 2010)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Naše analýza dále pokračuje výpočtem výnosnosti vlastního jmění ROE (return of common equity). Tento vzorec využívá veličin spojených s rentabilitou kapitálu akcionářů. Výpočet je poměr ve tvaru čistého zisku v čitateli proti vlastnímu kapitálu ve jmenovateli. Přičemž výsledek tohoto výpočtu by měl být větší než úroková míra státních dluhopisů. (Smejkal & Rais, 2010)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Poslední z ukazatelů použitý při výpočtech rentability je vzorec pro rentabilitu tržeb ROS (return on sales). Počítá opět s EBIT, ovšem v tomto případě jsou do jmenovatele vzorce dosazeny tržby. Výsledná hodnota tohoto vzorce se v této práci využívá pro srovnání ziskovosti tržeb mezi určitými roky. (Martinovičová a kol., 2019)

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

### **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele nám blíže sdělují, s jakou efektivitou společnost využívá její příslušné složky majetku. Ve většině případů jsou složky majetku poměřovány hlavně tržbami, dále se také dají použít i jiné ocenitelné výkony podniku. Zde jsou vzorce, které jsme využili při provedení naší analýzy. (Martinovičová a kol., 2019)

Obrat stálých aktiv nám ukazuje, s jakou efektivitou pracuje společnost s pevnými aktivy. Tedy jaká je tržba z běžné činnosti firmy na objem stálých aktiv. (Smejkal & Rais, 2010)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Obrat zásob je nám užitečný k tomu, abychom přišli na to, kolikrát za rok se zásoba proměnila v jiné formy, které jsou součástí oběžného majetku, až po prodání výrobků a opětovný nákup zásob. Pro zjištění doby obratu zásob je třeba celou rovnici vydělit 360. Hodnota, kterou vypočítáme zde, nám udává průměrnou dobu ve dnech, kterou zásoba stráví v podniku až do jeho fáze spotřeby. (Scholleová, 2008)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoba}{\frac{tržby}{360}}$$

Obrat pohledávek definuje vzorec ve tvaru tržby v čitateli v poměru k pohledávkám ve jmenovateli. Také si zde podobně jako u zásob definujeme dobu obratu pohledávek. Tato hodnota nám podává důležitou informaci o tom, jaký průměrný počet dnů uplyne v období od vzniku pohledávky do času jejího zaplacení. (Scholleová, 2008)

$$Obrat\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky}$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}}$$

Jako poslední budeme počítat s obratem závazků a dobou obratu závazků. Pro zjištění výsledků tohoto ukazatele bude nejprve třeba vypočítat rovnici ve tvaru tržby dělené závazky. Dobu, po kterou společnost využívá od svých dodavatelů bezplatný obchodní úvěr, vypočítáme pomocí vzorce v podobě závazků vydělených tržbami. Tržby jsou v tomto případě také děleny 360, výsledná hodnota je zaznamenána ve dnech. (Scholleová, 2008)

$$Obrat\ závazků = \frac{tržby}{závazky}$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{\frac{tržby}{360}}$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Pro zjištění zadluženosti společnosti jsou především hlavním centrem pozornosti cizí a vlastní zdroje. V této práci se pracuje se dvěma ukazateli zadluženosti, a to sice zadlužeností celkovou a zadlužeností vlastního kapitálu. Celkovou zadluženost vypočítáme pomocí podílu cizích zdrojů a celkových aktiv. Zadlužeností vlastního kapitálu zjistíme, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu. (Nývtová & Marinič, 2010)

$$celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva}$$

$$Zadluženost\ vlastního\ kapitálu = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál}$$

## Ukazatele likvidity

Tato skupina ukazatelů je zaměřena na výši jednotlivých složek oběžného majetku vzhledem ke krátkodobým závazkům společnosti. Výsledkem je tedy zjištění vztahu mezi položkami oběžného majetku, lišícího se obtížností transformace na peněžní prostředky používaných k úhradě daných krátkodobých závazků. (Martinovičová a kol., 2019)

V naší práci se pracuje s likviditou běžnou a likviditou pohotovou. Běžná likvidita slouží ke zjištění platební neschopnosti podniku a její rovnice je ve tvaru oběžná aktiva, která jsou vydělena krátkodobými závazky. Oproti tomu je ve vzorci pohotové (rychlé) likvidity od oběžných aktiv ještě odečten nejméně likvidní majetek neboli zásoby. (Procházková & Jelínková, 2018)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## 2.5 SWOT analýza

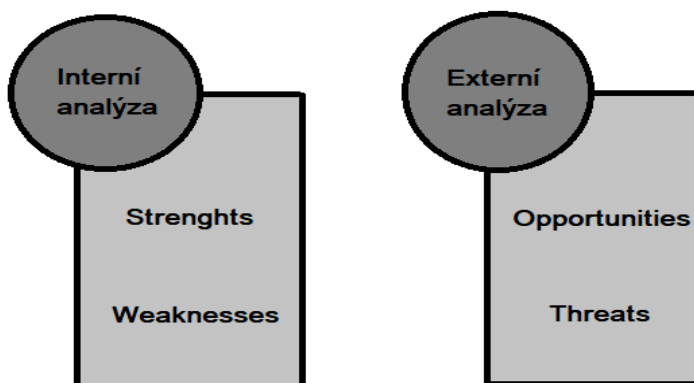
Tento typ analýzy využívá informací z předešlých analýz a přímo určuje a sumarizuje poznatky, které jsme získali. V naší práci jsme použili PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a finanční analýzu. Zkoumá tedy jak makroprostředí složené z ekonomiky, legislativy, demografie, ekologie, technologie, sociologie a kultury, tak mezoprostředí, vyplývá z Portelovo pěti sil, až po mikroprostředí analyzující jednotlivé části podniku, jako jsou finance, účetnictví, management, výroba, marketing, inovace, informační systémy, výzkum, služby a vývoj. (Fotr a kol., 2020)

Po provedení analýzy následuje vytvoření tzv. SWOT matice V té dojde na přímé rozdělení silných (**Strenghts**) a slabých (**Weaknesses**) stránek, příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**). (obrázek č. 6)

Z této analýzy nám plynou čtyři základní situace. Jsou to postupy a návrhy, jak vzájemně pracovat se silnými a slabými stránkami či hrozbami a příležitostmi za dosažením cíle.

- **Přístup SO** – Použitím silných stránek k využití příležitostí se snažíme dosáhnout vedoucí pozice.
- **Přístup ST** – Využitím silných stránek se snažíme eliminovat rizika. Zpravidla u podniku, který už silný je.
- **Přístup WO** – Podnik, který má za cíl využít své naskytnuté příležitosti musí odstranit svoje slabé stránky.
- **Přístup WT** – Každý podnik se může objevit v situaci, kdy je jeho postavení na trhu nejisté a hrozí, že by podnik musel trh opustit, tedy nejdůležitější věcí je přežít. V tomto případě se musíme snažit minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Obrázek 6: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Taušl Procházková a kol., 2017)

### 3 Praktická část

Praktická část se bude věnovat společnosti a jejímu okolí. Jejich zkoumání je předmětem této práce. Nejprve si společnost představíme a uvedeme základní informace, které nám pomohou při tvoření následných analýz. Z výsledků našeho šetření získáme potřebné informace, pomocí kterých poté interpretujeme závěry, popřípadě návrhy pro budoucí vývoj společnosti.

#### 3.1 Představení podniku

KLADRUBSKÁ a.s. je akciová společnost, která byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl B, vložka 675 dne 11. listopadu 1997. Je členem koncernu AGROFERT. Společnost spadá do kategorie velký podnik.

*„Společnost je přímo ovládána společností Primagra, a.s., IČO 45148155, která má ve společnosti podíl ve výši 100 % základního kapitálu. To znamená, že společnost Primagra, a.s. je jediným akcionářem společnosti KLADRUBSKÁ a.s. a řídí ji jako člena koncernu AGROFERT. Společnost AGROFERT, a.s. je jediným akcionářem společnosti Primagra, a.s. a řídící osobou koncernu AGROFERT.“* (KLADRUBSKÁ a.s., 2022)

Společnost KLADRUBSKÁ a.s. je podnik zemědělské prvovýroby. Hospodaří v severní části okresu Rokycany, která je součástí Plzeňského kraje. K 31.12.2021 hospodařila společnost na celkové výměře 4469,03 hektarů, z toho bylo 3860,81 hektarů orné půdy, 592,78 hektarů trvalých travních porostů a 15,44 hektarů trav na orné půdě. V rostlinné výrobě je její činnost zaměřena na pěstování obilovin, řepky, kukuřice a na výrobu krmiv pro vlastní potřebu. Živočišná výroba se věnuje chovu skotu s tržní produkcí mléka, a to konkrétně plemenu Holštýn. K 31.12.2021 bylo ve stavu 1703 kusů tohoto skotu, z toho 956 kusů krav. Nedílnou součástí podnikání KLADRUBSKÉ a.s. je i výroba elektrické energie v zemědělské bioplynové stanici. Část objemu vyrobeného tepla dodává společnost do obce Kladruby na vytápění obytných domů. K 31.12.2021 byl průměrný počet zaměstnanců společnosti 89. (KLADRUBSKÁ a.s., 2022)

## Základní údaje o podniku

Tabulka 1: Představení podniku

Obchodní firma:	KLADRUBSKÁ a.s.
Sídlo:	Vojenice 80, 338 08 Kladruby, Česká republika
Právní forma:	Akciová společnost
Spisová značka:	B 675 vedená u Krajského soudu v Plzni
Identifikační číslo:	25215671
Telefon:	+420 371 796 511, + 420 371 796 521
E-mail:	kladruby@kladrubska.cz
Web:	www.kladrubska.cz

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 3.2 PEST analýza

V této části práce budou představeny politické a právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory ovlivňující společnost KLADRUBSKÁ a.s. a budou z nich vyvozeny hrozby a příležitosti.

### 3.2.1 Politické a právní faktory

V roce 2004 vstoupila Česká republika (ČR), a s ní i české zemědělství, do Evropské unie (EU). Tato skutečnost měla zásadní vliv na vytvoření podmínek, za jakých čeští zemědělci podnikají. Je důležité zmínit, že většina zemědělců zastává názor, že některé z nich Českou republiku oproti jiným evropským státům znevýhodňují. Jedná se například o kvóty na jednotlivé zemědělské komodity, nižší přímé platby a tak dále. Čeští zemědělci se tak právem cítí znevýhodněni. Částečnou kompenzaci by mohla řešit vláda z vlastních zdrojů.

*„V listopadu 2021 poslanci Evropského parlamentu (EP) v konečném hlasování schválili reformu společné zemědělské politiky (SZP), která bude ovlivňovat podobu zemědělství v členských zemích evropského bloku v pětiletém období od roku 2023 a určovat způsob přerozdělování evropských zemědělských dotací. Chystané změny mají*

*za cíl zvýšit šetrnost k životnímu prostředí, lepší podporu malých a středních zemědělských podniků a lepší připravenost zemědělského sektoru na případné krize či výkyvy na trhu.“ (Česká tisková kancelář [ČTK], 2021)*

Důležitým politickým rozhodnutím vlády ČR, které padlo v lednu 2022, je plán rozdělování evropských dotací na následující roky. Věcí, která hospodaření KLADRUBSKÉ a.s. bezesporu velmi ovlivní a která je součástí tohoto plánu, je takzvaná redistributivní platba. Jedná se platbu na prvních 150 hektarů zemědělského podniku. Na redistributivní platbu dle tohoto návrhu půjde 23 % z celkové částky na přímé platby (místo původně navrhovaných 10 %). Toto rozhodnutí výrazně zvýhodňuje malé a střední zemědělce. Původně hrozící zastropování dotací v neprospěch velkých podniků tento plán neobsahuje (zastropovány budou jen investiční dotace). (Bílý, 2022)

Je třeba zmínit, že SZP je velmi složitá, proto potřebují zemědělci pro své podnikání hlavně stabilní politické prostředí a dlouhodobý plán zemědělské politiky.

*„Právě z důvodů nejistoty v podnikání a dopadu zemědělství na životní prostředí se veřejný sektor ve věci zemědělců tolik angažuje. V rámci SZP se přijímají tato opatření:*

- podpora příjmu prostřednictvím přímých plateb zajišťuje stabilitu příjmů zemědělců, odměňuje je za ekologický způsob hospodaření a za to, že poskytují veřejné služby, za něž jim trh obvykle neplatí (typickým příkladem je péče o krajinu)*
- tržní opatření, jimiž se řeší složité situace na trhu, jako je náhlý pokles poptávky kvůli obavám o zdravotní nezávadnost potravin nebo pokles cen v důsledku dočasného přebytku nabídky na trhu*
- opatření pro rozvoj venkova spolu s vnitrostátními a regionálními programy, jejichž cílem je řešit specifické potřeby a problémy venkovských oblastí.“*

(„přehled zemědělské politiky“, n.d)

Právní oblast zemědělského podnikání zahrnuje velký počet zákonů, předpisů, rozhodnutí, směrnic a vyhlášek, které jsou odvozovány jak z národní, tak i nadnárodní úrovně, jelikož zemědělství ČR se vstupem do EU muselo radikálně přizpůsobit vývoji evropské legislativy.



## Hrozby

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- Zhoršená konkurenceschopnost KLADRUBSKÉ a.s., vzhledem k redistributivní platbě na prvních 150 hektarů zemědělského podniku

### 3.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy, které působí na podnik KLADRUBSKÁ a.s., jsou zejména hospodářské cykly ekonomiky, úroková míra a míra inflace.

*„Hospodářský cyklus označuje pravidelné kolísání ekonomické aktivity na úrovni celé ekonomiky nebo její velké části okolo dlouhodobého trendu. Střídání relativního ekonomického růstu a relativního poklesu je nazýváno cyklem. Toto kolísání měřeno zejména pomocí hrubého domácího produktu.“* (Gymnázium Milevsko, 2012)

Zatímco rok 2020 výrazně ovlivnila pandemie koronaviru a česká ekonomika se podle dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) propadla o 5,8 procenta (nejvýraznější pokles od vzniku samostatné České republiky), tak zpřesněný odhad roku 2021 vypadá optimističtěji. Růst HDP za celý rok 2021 činil 3,3 procenta. (ČTK, 2022)

Koncem roku 2021 proběhlo razantní zvýšení úrokových sazeb ze strany bankovní rady České národní banky (ČNB) na 3,75 %. Koncem března 2022 pak podle očekávání zvedla ČNB sazby až na 5 %. Tuto úroveň ale nelze brát zatím jako konečnou. Hlavní úroková sazba může s ohledem na růst inflace a vzhledem k nestabilní mezinárodní situaci (válka na Ukrajině) ještě stoupat. (kurzycz, 2022)

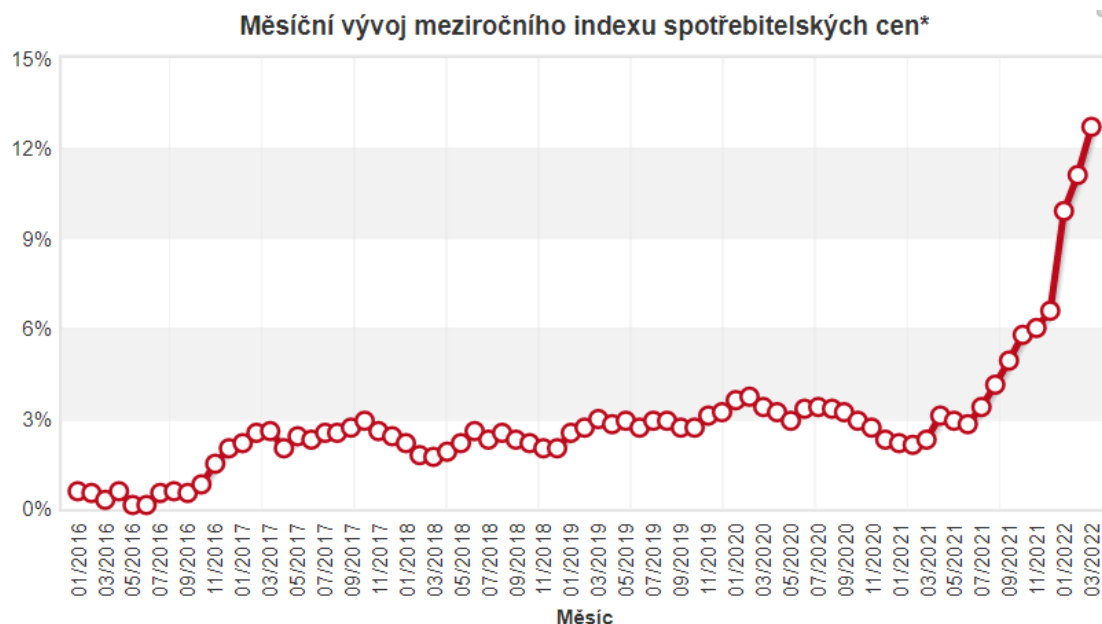
V prosinci 2021 dosáhla míra inflace na úroveň 6,6 %. V březnu 2022 se vyšplhala až na hodnotu 12,7 %. Ministerstvo financí predikuje, že by v roce 2022 měla průměrná míra inflace dosáhnout 12,3 %. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

## Hrozby

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- Zvýšení tržních úrokových sazeb u podnikatelských úvěrů
- Nestabilita a růst cen zboží a služeb (osiva, hnojiva, prostředky na ochranu rostlin, pohonné hmoty, pronájem techniky, pachtovné apod.)

Obrázek 7: Vývoj inflace spotřebitelských cen



Zdroj: (ČSÚ, 2022)

### 3.2.3 Sociální a kulturní faktory

Prostředí, ve kterém zemědělské podniky hospodaří, tedy český venkov, se vylidňuje a stárne. Stále zde ale žije zhruba 2,5 milionu lidí. Tito lidé nemají většinou o práci v zemědělství zájem. Důvodů je více, jsou to nižší mzdy, fyzicky náročná práce, práce o víkendech. (Zachová, 2019)

*„Změnu by mohla přinést vyšší finanční motivace nebo komplexní modernizace celého sektoru. Ta už v současné době probíhá s nástupem nových technologií, například pracovních robotů nebo dronů. Nejenže se díky nim usnadňuje práce v zemědělství, ale také vytváří nové pracovní příležitosti pro mladé lidi vzdělané v digitálních oblastech.“*  
(Zachová, 2019)

Česká republika dlouhodobě čelí nedostatku mladých lidí v zemědělství. Mladší generace vnímají zemědělství jako neatraktivní a příliš náročný obor. Právě nové moderní technologie však mohou zemědělskou práci výrazně ulehčit. Dalším důvodem je pověst zemědělství. Společnost KLADRUBSKÁ a.s. spolupracuje se středními školami v regionu formou například „Dne otevřených dveří“ a snaží se tak přibližovat současnou moderní podobu fungování zemědělského podniku studentům. Je třeba stále široké veřejnosti připomínat, že zemědělství má mnoho funkcí, není to jen produkce

potravin, péče o krajinu, ale také ovlivňuje hospodaření s přírodními zdroji. Jeho velký význam je neoddiskutovatelný s přihlédnutím k problémům, které lidstvo v současnosti řeší (klimatická změna, nedostatek vody, potravinová soběstačnost). (Niedermeierová, 2018)

### **Příležitosti**

V této kapitole byly identifikovány následující příležitosti:

- Při navazování spolupráce se školami získat z řad studentů budoucího zaměstnance

#### **3.2.4 Technologické faktory**

Pro současnou dobu je charakteristické rychlé tempo technologických změn, proto by společnost KLADRUBSKÁ a.s. měla sledovat nové trendy a včas se jim přizpůsobit.

Nové technologie jsou pro podniky buď příležitostí anebo hrozbou. Investice do nových technologií umožňují podniku být konkurenceschopným. Urychlují se veškeré procesy, význam informatizace roste a vznikají nové výrobní metody. Díky investicím do nových technologií mohou podniky vyrábět produktivněji a levněji.

*„Rychlý vývoj nových technologií a měnící se prostředí online světa poskytují jedinečnou příležitost pro vývoj automatizovaných a robotických systémů v zemědělství a lesnictví. Technologický pokrok v oblasti strojového vidění, GPS, laserové technologie a mechatronika umožnila vývoj a implementaci robotických systémů a inteligentních technologií pro precizní – přesné zemědělství.“* (Radová, 2021)

### **Hrozby**

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- Nedostatek dostatečně kvalifikovaných pracovníků při zavedení moderních technologií

### **Příležitosti**

V této kapitole byly identifikovány následující příležitosti:

- zjednodušení a zpřehlednění řízení podniku a zautomatizování řady pracovních operací v rostlinné a živočišné produkci a s nimi spojené agendy

### 3.3 Porterův model pěti sil

Porterova analýza pěti sil má za úkol identifikovat a analyzovat všechny konkurenční síly, které působí v konkrétním odvětví. Pozice na trhu je určena pěti základními faktory, které jsme si již podrobněji vysvětlili v teoretické části.

Faktory, které ovlivňují naši společnost:

#### 3.3.1 Rivalita mezi aktuálními podniky na trhu

Zemědělství je, jako mnoho ostatních oblastí podnikání, plné konkurenční rivality. Do role hlavních konkurentů se staví zejména podniky se stejným zaměřením a se stejnými činnostmi. Sledování konkurence je proto jeden z hlavních kroků, který bychom měli vykonávat. Analyzování a sledování našeho prostředí nám pomůže k lepšímu rozhodování a udržení si pozice na trhu. V zemědělství dochází k boji pomocí velikostí cen, kvalitou a poskytování služeb a důležitou roli hraje i vzdálenost přepravy. Společnost KLADRUBSKÁ a.s. má jako stávající konkurenty v jejím odvětví následující podniky:

- **ZBIROŽSKÁ a.s.**

Ve vztahu k naší společnosti nám hlavně konkuruje v oblasti rostlinné a živočišné výroby. Má ovšem spoustu dalších předmětů podnikání, například opravy, zámečnictví a nástrojářství, ošetřování rostlin apod.

- **Osecká zemědělská a obchodní společnost a.s.**

Jejím předmětem podnikání je podobně jako u nás hlavně zemědělská výroba, jako další předměty podnikání můžeme uvést také silniční motorovou dopravu nákladní.

- **Příkosická zemědělská a.s.**

Předmětem podnikání této společnosti je stejně jako u naší společnosti živočišná výroba a rostlinná výroba. Dále jsou to opravy dopravních prostředků a pracovních strojů, silniční motorová doprava, ošetřování rostlin a jiné.

- **Soukromíci**

Soukromí zemědělci jsou další konkurencí pro KLADRUBSKOU a.s. V přilehlých obcích jich hospodaří hned několik. Předmětem konkurenčního boje je hlavně soupeření o to, kdo získá konkrétní pozemek k pronajmutí. Vzhledem k nastavení dotačních pravidel, které zvýhodňují malé a střední zemědělské

subjekty může soukromý zemědělec v dnešní době akceptovat větší výši pachtovného.

### **3.3.2 Hrozba substituce**

Pro společnost KLADRUBSKÁ a.s. není substituce vážný důvod ohrožení, a to hlavně kvůli malé možnosti vzniku nových produktů na trhu a také z důvodu jedinečnosti produktů (výroba potravin). Zemědělské podniky produkují stejné výrobky (obilí, řepku, pícniny, mléko, jatečná zvířata apod.) a poskytují velice podobné služby (zemědělské služby, opravy, dopravu), které se liší hlavně kvalitou a cenou. Kvalita souvisí s použitými technologiemi, inovacemi, výrobními postupy. Jako příklad lze uvést v posledních letech vznik bioproduktů.

### **3.3.3 Nová konkurence**

Hrozba ze strany nové konkurence není také tak velká, a to z důvodu velkého množství překážek pro vstup do odvětví jako je zemědělství. Pro podnikání v této oblasti jsou charakteristické vysoké kapitálové požadavky, které stojí proti nejistým ziskům. Vše pak ještě umocňuje závislost na klimatických podmínkách. Pro konkurenceschopné podnikání v zemědělství je potřeba velkých investic, a to hlavně do zemědělských strojů, technologií a do nákupu pozemků. Podniky, které provozují živočišnou výrobu, což je případ KLADRUBSKÉ a.s., potřebují ke svému podnikání modernizovat a udržovat velké množství svých staveb (stáje, silážní žlaby). Na závěr tohoto bodu je potřeba ještě zmínit, že zemědělství je vázáno a ovlivněno velkým množstvím existujících a nově vznikajících zákonů, norem a opatření podle kterých se musí řídit a chovat.

### **3.3.4 Dodavatelé**

Největšími dodavateli KLADRUBSKÉ a.s. jsou společnosti Primagra, a.s. (oblast krmiv a hnojiv), ARBO, spol. s r.o. (dodávka zemědělské techniky, náhradních dílů a oprav), FARMTEC a.s. (servis technologie), AFEED, a.s. (dodávka krmiv a veterinární péče).

### **Příležitosti**

V této kapitole byly identifikovány následující příležitosti.

- Existence stabilní sítě dodavatelů, kde základním kritériem je kvalita, cena a spolehlivost.

### **3.3.5 Odběratelé**

Odběratelé hrají v podnikání důležitou roli. Mezi nejdůležitější odběratele společnosti KLADRUBSKÁ a.s. patří Mlékařské a hospodářské družstvo JIH, které je jediným a dlouhodobým odběratelem mléka. Mezi další velké odběratele živočišné výroby patří Kostelecké uzeniny a.s., Uzeniny Příbram a.s. a společnost Animalco a.s. Největším odběratelem rostlinných komodit je Primagra, a.s. a v menší míře pak společnost Agro Blatná a.s. Vzhledem k tomu, že KLADRUBSKÁ a.s. provozuje i bioplynovou stanici, je současným odběratelem elektrické energie společnost ČEZ ESCO, a.s. Tato společnost nahradila společnost Lumius, spol. s r.o., která se dostala koncem roku 2021 do problémů.

### **Hrozby**

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby.

- Nestabilní situace na trzích s energiemi, ze které vyplývá možná ztráta odběratele.

## **3.4 Finanční analýza**

Hlavním zdrojem dat pro provedení finanční analýzy jsou účetní výkazy společnosti KLADRUBSKÁ a.s., a to rozvaha a výkaz zisku a ztrát (zkráceně výsledovka). V následující kapitole bude provedena finanční analýza na základě dat za období 2017 až 2021. Tyto výkazy jsou v plném rozsahu přílohou této práce.

### **3.4.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy**

Rozvaha je jedním z hlavních výkazů společnosti, dává nám informaci o stavu majetku a způsobu jeho krytí (aktivech a pasivech). V této kapitole byla provedena vertikální analýza rozvahy, která určuje majetkovou a kapitálovou strukturu společnosti a horizontální analýza, která určuje změnu položek majetku a zdrojů krytí.

Tabulka 2: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč)

Označení řádku	AKTIVA	2021	2020	2019	2018	2017
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>629 806</b>	<b>604 065</b>	<b>615 118</b>	<b>614 437</b>	<b>590 458</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>467 216</b>	<b>459 015</b>	<b>462 871</b>	<b>464 279</b>	<b>432 735</b>
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	467 216	459 015	462 871	464 279	432 735
	Pozemky	118 632	107 833	105 624	96 125	92 504
	Stavby	198 302	208 124	192 567	190 184	191 365
	Hmotné movité věci a jejich soubory	134 252	128 854	147 301	149 084	129 752
	Dospělá zvířata a jejich skupiny	15 316	13 882	11 658	12 858	12 020
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	714	322	5 721	16 028	7 094
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>162 590</b>	<b>145 050</b>	<b>152 247</b>	<b>150 054</b>	<b>157 546</b>
C. I.	Zásoby	115 723	98 921	106 517	99 098	104 670
C. II.	Pohledávky	45 574	44 861	44 210	49 818	46 695
C. IV.	Peněžní prostředky	1 293	1 268	1 520	1 138	6 181
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>104</b>	<b>177</b>

Označení řádku	PASIVA	2021	2020	2019	2018	2017
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>629 806</b>	<b>604 065</b>	<b>615 118</b>	<b>614 437</b>	<b>590 458</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>337 065</b>	<b>323 261</b>	<b>312 045</b>	<b>298 528</b>	<b>285 230</b>
A. I.	Základní kapitál	231 000	231 000	231 000	231 000	231 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	-200
A. III.	Fondy ze zisku	0	0	0	9 160	8 415
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	92 261	81 045	67 529	45 270	31 112
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	13 804	11 216	13 516	13 098	14 903
<b>B.+ C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>292 317</b>	<b>280 669</b>	<b>302 783</b>	<b>315 678</b>	<b>305 085</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>3 550</b>	<b>610</b>	<b>529</b>	<b>1 307</b>	<b>815</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>288 767</b>	<b>280 059</b>	<b>302 254</b>	<b>314 371</b>	<b>304 270</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	131 187	137 840	136 622	158 446	158 227
C.II.	Krátkodobé závazky	157 580	142 219	165 632	155 925	146 043
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>424</b>	<b>135</b>	<b>290</b>	<b>231</b>	<b>143</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### Vertikální analýza aktiv

Základnou pro vertikální analýzu rozvahy je celková hodnota aktiv a pasiv. V rámci analýzy ve společnosti KLADRUBSKÁ a.s. budou využity hodnoty v relativním vyjádření, tedy v %. Z výsledků vertikální analýzy aktiv (tabulka č. 3) vyplývá značná převaha stálých aktiv nad oběžnými aktivy. Tato struktura je typická pro podniky zemědělských prvovýrob, které potřebují pro svoji činnost stavby (stáje, skladovací prostory apod.), stroje, pozemky i základní stádo zvířat. Stálá aktiva, která zaujímají

stabilně okolo 75 % celkových aktiv, tvoří výhradně dlouhodobý hmotný majetek. Zvláštní zmínku pak v rámci stálých aktiv zasluhují pozemky. Společnost KLADRUBSKÁ a.s. spatřuje riziko jak v úbytku obhospodařované půdy, tak v růstu nákladů na pacht zemědělské půdy, proto se snaží investovat do jejího nákupu co nejvíce. Z příložené tabulky je tak patrný zvyšující se podíl pozemků, který se z necelých 16 % celkových aktiv v roce 2017 zvýšil na téměř 19 % v roce 2021. Oběžná aktiva tvoří okolo 25 % celkových aktiv. Jejich větší část tvoří zásoby (16-18 % z celkových aktiv), zbytek pak připadá na pohledávky a peněžní prostředky.

Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv

Označení řádku	AKTIVA	2021 %	2020 %	2019 %	2018 %	2017 %
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>74,18</b>	<b>75,99</b>	<b>75,25</b>	<b>75,56</b>	<b>73,29</b>
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	74,18	75,99	75,25	75,56	73,29
	Pozemky	18,84	17,85	17,17	15,64	15,67
	Stavby	31,49	34,45	31,31	30,95	32,41
	Hmotné movité věci a jejich soubory	21,32	21,33	23,95	24,26	21,97
	Dospělá zvířata a jejich skupiny	2,43	2,30	1,90	2,09	2,04
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,11	0,05	0,93	2,61	1,20
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>25,82</b>	<b>24,01</b>	<b>24,75</b>	<b>24,42</b>	<b>26,68</b>
C. I.	Zásoby	18,37	16,38	17,32	16,13	17,73
C. II.	Pohledávky	7,24	7,43	7,19	8,11	7,91
C. IV.	Peněžní prostředky	0,21	0,21	0,25	0,19	1,05
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### Vertikální analýza pasiv

Pasiva tvoří vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Z výsledků vertikální analýzy pasiv (tabulka č. 4) vyplývá, že podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů se během let změnil. V období 2017 až 2021 se podíl vlastního kapitálu pravidelně meziročně zvyšuje, a to ze 48 % na téměř 54 %. Naopak cizí zdroje se v tomto období každým rokem pomalu snižují. Zatímco v roce 2017 a 2018 převažovaly cizí zdroje, v období 2019 až 2021 začíná převládat vlastní kapitál.

Vlastní kapitál je tvořený základním kapitálem, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního roku. Vzhledem k tomu, že v posledních letech generovala společnost KLADRUBSKÁ a.s. stabilně zisk, zvětšuje se podíl



položky výsledek hospodaření minulých let, a to z 5 % z celkových pasiv v roce 2017 na téměř 15 % v roce 2021.

Cizí zdroje společnosti tvoří téměř výhradně závazky, a to závazky k úvěrovým institucím a závazky – ovládaná nebo ovládající osoba (jedná se o tzv. cash pooling).

*„Společnost KLADRUBSKÁ a.s. je zapojená v cashpoolingové struktuře sestávající z dceřiných společností mateřské společnosti Primagra, a.s., zde byl zaveden systém využívání volných peněžních prostředků jednotlivých společností skupiny v rámci tzv. „Cash pool“. Prostředky vložené do tohoto systému nebo využívané z tohoto systému k datu účetní závěrky jsou v rozvaze vykázány v položkách „Krátkodobé pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, případně „Krátkodobé závazky – ovládaná nebo ovládající osoba“.“ (KLADRUBSKÁ a.s., 2021)*

V rozvaze dlouhodobé závazky představují hlavně závazky k úvěrovým institucím se splatností delší než jeden rok. Krátkodobé závazky tvoří z velké části jednak závazky z cash poolingů a také ta část závazků k úvěrovým institucím, která je splatná do jednoho roku od rozvahového dne. Dlouhodobé závazky klesly z 27 % z celkových pasiv v roce 2017 na 21 % v roce 2021. Krátkodobé závazky se pohybují v rozmezí 24 % až 27 % hodnoty pasiv, tuto hodnotu ovlivňují závazky s cash poolingem.

Tabulka 4: Vertikální analýza pasiv

Označení řádku	PASIVA	2021 %	2020 %	2019 %	2018 %	2017 %
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>53,52</b>	<b>53,51</b>	<b>50,73</b>	<b>48,59</b>	<b>48,31</b>
A. I.	Základní kapitál	36,68	38,24	37,55	37,60	39,12
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,03
A. III.	Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	1,49	1,43
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	14,65	13,42	10,98	7,37	5,27
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,19	1,86	2,20	2,13	2,52
<b>B.+ C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>46,41</b>	<b>46,46</b>	<b>49,22</b>	<b>51,38</b>	<b>51,67</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0,56</b>	<b>0,10</b>	<b>0,09</b>	<b>0,21</b>	<b>0,14</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>45,85</b>	<b>46,36</b>	<b>49,14</b>	<b>51,16</b>	<b>51,53</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	20,83	22,82	22,21	25,79	26,80
C.II.	Krátkodobé závazky	25,02	23,54	26,93	25,38	24,73
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,07</b>	<b>0,02</b>	<b>0,05</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

## Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza je zaměřena na porovnání jednotlivých položek účetních výkazů v čase. V rámci analýzy ve společnosti KLADRUBSKÁ a.s. budou využity hodnoty jak v absolutním (Kč), tak v relativním vyjádření (%). Z výsledku horizontální analýzy aktiv (tabulka č. 5) je patné, že se jejich celková suma za sledované období mírně zvyšuje, výjimkou je rok 2020 (pokles o 1,8 %, tj. o 11053 tis. Kč). Dlouhodobý majetek ve sledovaném období 2017-2021 různě kolísá. V roce 2018 zaznamenal největší nárůst o 7,3 %, což 31544 tis. Kč, největší pokles naopak přinesl rok 2020, a to o 0,8 %, což představuje částku 3856 tis. Kč. V tomto roce bylo investováno velmi málo do strojů i do nákupu pozemků, větší byly jen investice do staveb, důvodem bylo dokončení výstavby silážních žlabů z roku 2019. Oběžná aktiva ve sledovaném období kolísají výrazněji (v roce 2018 pokles o 4,8 %, v roce 2019 nárůst o 1,5 %, v roce 2020 % pokles 4,7 %, v roce 2021 % nárůst o 12,1 %). Toto kolísání ovlivňuje zejména stav zásob na konci účetního období.

Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv

Označení řádku	AKTIVA	2021/2020		2020/2019		2019/2018		2018/2017	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>25 741</b>	<b>4,3</b>	<b>-11 053</b>	<b>-1,8</b>	<b>681</b>	<b>0,1</b>	<b>23 979</b>	<b>4,1</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>8 201</b>	<b>1,8</b>	<b>-3 856</b>	<b>-0,8</b>	<b>-1 408</b>	<b>-0,3</b>	<b>31 544</b>	<b>7,3</b>
B. II.	DHM	8 201	1,8	-3 856	-0,8	-1 408	-0,3	31 544	7,3
	Pozemky	10 799	10,0	2 209	2,1	9 499	9,9	3 621	3,9
	Stavby	-9 822	-4,7	15 557	8,1	2 383	1,3	-1 181	-0,6
	Hmotné movité věci	5 398	4,2	-18 447	-12,5	-1 783	-1,2	19 332	14,9
	Dospělá zvířata	1 434	10,3	2 224	19,1	-1 200	-9,3	838	7,0
	Nedokončený DHM	392	121,7	-5 399	-94,4	-10 307	-64,3	8 934	125,9
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>17 540</b>	<b>12,1</b>	<b>-7 197</b>	<b>-4,7</b>	<b>2 193</b>	<b>1,5</b>	<b>-7 492</b>	<b>-4,8</b>
C. I.	Zásoby	16 802	17,0	-7 596	-7,1	7 419	7,5	-5 572	-5,3
C. II.	Pohledávky	713	1,6	651	1,5	-5 608	-11,3	3 123	6,7
C. IV.	Peněžní prostředky	25	2,0	-252	-16,6	382	33,6	-5 043	-81,6
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-104</b>	<b>-100,0</b>	<b>-73</b>	<b>-41,2</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### Horizontální analýza pasiv

Z výsledku horizontální analýzy pasiv (tabulka č. 6) je patrné, že se celková suma pasiv za sledované období mírně zvyšuje, výjimkou je rok 2020 (pokles o 1,8 %, tj. o 11053 tis. Kč). Vlastní kapitál vykazuje stabilní meziroční nárůst o zhruba 4,5 %, s výjimkou roku 2020, kdy dosahoval jen 3,6 %. Důvodem byl nižší výsledek hospodaření běžného účetního období. Rezervy ve sledovaném období výrazně kolísají, za zmínku stojí nárůst v roce 2021, a to o 482 %, který je způsoben vytvořením rezervy na daň z příjmu ve výši 3048 tis. Kč (v minulých letech nebyla tato rezerva tvořena). Dlouhodobé závazky ve sledovaném období postupně klesají, v roce 2018 nárůst jen o 0,1 %, v roce 2019 pokles o 13,8 %, v roce 2020 % nárůst jen 0,9 %, v roce 2021 pokles o 4,8 %. Krátkodobé závazky ve sledovaném období více kolísají, toto kolísání ovlivňuje zejména stav cash poolingů na konci účetního období.

Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv

Označení řádku	PASIVA	2021/2020		2020/2019		2019/2018		2018/2017	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>25 741</b>	<b>4,3</b>	<b>-11 053</b>	<b>-1,8</b>	<b>681</b>	<b>0,1</b>	<b>23 979</b>	<b>4,1</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>13 804</b>	<b>4,3</b>	<b>11 216</b>	<b>3,6</b>	<b>13 517</b>	<b>4,5</b>	<b>13 298</b>	<b>4,7</b>
A. I.	Základní kapitál	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	-	0	-	0	-	200	-100,0
A. III.	Fondy ze zisku	0	-	0	-	-9 160	-100,0	745	8,9
A. IV.	VH minulých let	11 216	13,8	13 516	20,0	22 259	49,2	14 158	45,5
A. V.	VH běž. účet. období	2 588	23,1	-2 300	-17,0	418	3,2	-1 805	-12,1
<b>B.+ C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>11 648</b>	<b>4,2</b>	<b>-22 114</b>	<b>-7,3</b>	<b>-12 895</b>	<b>-4,1</b>	<b>10 593</b>	<b>3,5</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>2 940</b>	<b>482,0</b>	<b>81</b>	<b>15,3</b>	<b>-778</b>	<b>-59,5</b>	<b>492</b>	<b>60,4</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>8 708</b>	<b>3,1</b>	<b>-22 195</b>	<b>-7,3</b>	<b>-12 117</b>	<b>-3,9</b>	<b>10 101</b>	<b>3,3</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	-6 653	-4,8	1 218	0,9	-21 824	-13,8	219	0,1
C.II.	Krátkodobé závazky	15 361	10,8	-23 413	-14,1	9 707	6,2	9 882	6,8
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>289</b>	<b>214,1</b>	<b>-155</b>	<b>-53,4</b>	<b>59</b>	<b>25,5</b>	<b>88</b>	<b>61,5</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### **3.4.2 Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

Dalším výkazem finanční analýzy, kterému se následující kapitola věnuje, je výkaz zisku a ztrát neboli výsledovka. Tento výkaz nám dává informaci o hospodaření podniku, vyčísluje zisk nebo ztrátu. V této kapitole byla provedena vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztrát. Náklady a výnosy jsou rozděleny na provozní

a finanční činnost. Rozdíl mezi výnosy a náklady pak stanovuje výsledek hospodaření. Od rozvahy se liší tím, že udává přehled za určité období, většinou kalendářní rok, zatímco rozvaha zachycuje stav k určitému datu.

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč)

Označení řádků	Text	2021	2020	2019	2018	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	158 764	159 739	157 350	154 431	153 961
II.	Tržby za prodej zboží	270	218	223	210	235
A.	Výkonová spotřeba	129 778	121 487	123 988	116 916	115 902
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-13 516	-1 405	-8 601	2 750	-3 429
C.	Aktivace	-12 371	-12 423	-9 520	-11 246	-10 628
D.	Osobní náklady	58 656	56 286	54 835	53 759	51 363
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	39 027	41 714	39 003	36 951	38 722
III.	Ostatní provozní výnosy	77 725	75 340	79 919	78 516	68 918
F.	Ostatní provozní náklady	12 462	10 320	13 970	11 486	7 600
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>22 723</b>	<b>19 318</b>	<b>23 817</b>	<b>22 541</b>	<b>23 584</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	7	46	20	4
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	5 357	5 375	6 772	5 737	5 074
VII.	Ostatní finanční výnosy	1	8	4	0	2
K.	Ostatní finanční náklady	200	250	154	545	243
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-5 556</b>	<b>-5 610</b>	<b>-6 876</b>	<b>-6 261</b>	<b>-5 311</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>17 167</b>	<b>13 708</b>	<b>16 941</b>	<b>16 280</b>	<b>18 273</b>
L.	Daň z příjmů	3 363	2 492	3 425	3 181	3 370
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>13 804</b>	<b>11 216</b>	<b>13 516</b>	<b>13 098</b>	<b>14 903</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>13 804</b>	<b>11 216</b>	<b>13 516</b>	<b>13 098</b>	<b>14 903</b>
*	Čistý obrat za období	236 760	235 312	237 542	233 177	223 120

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### **Vertikální analýza Výkazu zisku a ztrát**

Pro vertikální analýzu jsou stanoveny jako základna pro výpočet celkové výnosy společnosti. Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 8. KLADRUBSKÁ a.s. je podnik zemědělské prvovýroby, a tomu také odpovídá procentní rozložení podílu na celkových výnosech. Největší podíl na celkových výnosech, a to zhruba 67 %, mají tržby z prodeje výrobků a služeb. Naopak podíl tržeb z prodeje zboží je zcela zanedbatelný. Výkonová spotřeba se pohybovala v období 2017 až 2020 okolo 51 %, v roce 2021 vzrostla na téměř 55 % (nárůst ceny vstupů – materiál, energie, služby). Osobní náklady tvoří přibližně 24 % celkových výnosů. I zde je patrné mírné zvýšení, a to o necelá 2 %. Úpravy hodnot v provozní oblasti se drží stabilně okolo 17 %. Další důležitou položkou

jsou ostatní provozní výnosy. Tato položka obsahuje přijaté dotace a pohybuje se stabilně okolo 33 %. Ostatní provozní náklady tvoří zhruba 5 % celkových výnosů. Provozní výsledek hospodaření činní v průměru 10 %, nižší podíl byl jen v roce 2020, a to 8,21 %. Finanční výsledek hospodaření je záporný a pohybuje se průměrně -2,5 %. Výsledek hospodaření za účetní období je stabilně necelých 6 % z celkových výnosů, nižší je jen v roce 2020, kdy je 4,77 %.

Tabulka 8: Vertikální analýza Výkazu zisku a ztrát

Označení řádků	Text	2021 %	2020 %	2019 %	2018 %	2017 %
	<b>Výnosy celkem (I+II+III+VI+VII)</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	67,06	67,88	66,24	66,23	69,00
II.	Tržby za prodej zboží	0,11	0,09	0,09	0,09	0,11
A.	Výkonová spotřeba	54,81	51,63	52,20	50,14	51,95
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5,71	-0,60	-3,62	1,18	-1,54
C.	Aktivace	-5,23	-5,28	-4,01	-4,82	-4,76
D.	Osobní náklady	24,77	23,92	23,08	23,06	23,02
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	16,48	17,73	16,42	15,85	17,35
III.	Ostatní provozní výnosy	32,83	32,02	33,64	33,67	30,89
F.	Ostatní provozní náklady	5,26	4,39	5,88	4,93	3,41
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>9,60</b>	<b>8,21</b>	<b>10,03</b>	<b>9,67</b>	<b>10,57</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2,26	2,28	2,85	2,46	2,27
VII.	Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
K.	Ostatní finanční náklady	0,08	0,11	0,06	0,23	0,11
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2,35</b>	<b>-2,38</b>	<b>-2,89</b>	<b>-2,69</b>	<b>-2,38</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>7,25</b>	<b>5,83</b>	<b>7,13</b>	<b>6,98</b>	<b>8,19</b>
L.	Daň z příjmů	1,42	1,06	1,44	1,36	1,51
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>5,83</b>	<b>4,77</b>	<b>5,69</b>	<b>5,62</b>	<b>6,68</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>5,83</b>	<b>4,77</b>	<b>5,69</b>	<b>5,62</b>	<b>6,68</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### **Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát**

Absolutní i procentuální hodnoty meziročních změn Výkazu zisku a ztrát jsou znázorněny v tabulce č. 9. Z této tabulky je patrný stabilní objem tržeb v rámci hospodaření společnosti, kdy jejich hodnota meziročně mírně rostla ze 154 mil. Kč v roce 2017 až na téměř 160 mil. Kč v roce 2020, mírný pokles tržeb přišel až v roce 2021, a to o 975 tis. Kč. Výkonová spotřeba ve sledovaném období kolísá, velký nárůst spotřeby se projevil v roce 2019 o 6 % a v roce 2021 o téměř 7 %. Osobní náklady

v období 2017 až 2021 meziročně rostly o 2 až 4 %, a to z 51,4 mil. Kč až na 58,7 mil. Kč. Výše provozního výsledku se pohybuje ve sledovaném období 23 až 24 mil. Kč, výjimkou je pouze rok 2020, kdy dosáhl výše 19 mil. Kč. Tomu odpovídají meziroční rozdíly, jak v absolutním, tak % vyjádření. Finanční výsledek hospodaření, který se celou dobu pohyboval v záporných hodnotách, zaznamenal v období 2017-2019 zhoršení o 1565 tis. Kč, v období 2020-2021 se naopak zlepšil o tis. 1320 Kč. Hodnocení hospodářského výsledku před zdaněním je obdobné jako hodnocení provozního výsledku, kdy se jeho výše se pohybovala ve sledovaném období 16 až 18 mil. Kč, výjimkou je pouze rok 2020 kdy dosáhl necelých 14 mil. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období se pohyboval ve sledovaném období v rozmezí 13 až 14 mil. Kč, výjimkou je rok 2020 kdy činil 11 mil. Kč.

Tabulka 9: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát

Označení řádků	Text	2021/2020		2020/2019		2019/2018		2018/2017	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
I.	Tržby z prodeje výrobků a služ.	-975	-0,6	2 389	1,5	2 919	1,9	470	0,3
II.	Tržby za prodej zboží	52	23,9	-5	-2,2	13	6,2	-25	-10,6
A.	Výkonová spotřeba	8 291	6,8	-2 501	-2,0	7 072	6,0	1 014	0,9
B.	Změna stavu zásob vlastní čin.	-12 111	862,0	7 196	-83,7	-11 351	-412,8	6 179	-180,2
C.	Aktivace	52	-0,4	-2 903	30,5	1 726	-15,3	-618	5,8
D.	Osobní náklady	2 370	4,2	1 451	2,6	1 076	2,0	2 396	4,7
E.	Úpravy hodnot v provoz. oblasti	-2 687	-6,4	2 711	7,0	2 052	5,6	-1 771	-4,6
III.	Ostatní provozní výnosy	2 385	3,2	-4 579	-5,7	1 403	1,8	9 598	13,9
F.	Ostatní provozní náklady	2 142	20,8	-3 650	-26,1	2 484	21,6	3 886	51,1
<b>*</b>	<b>Provozní VH</b>	<b>3 405</b>	<b>17,6</b>	<b>-4 499</b>	<b>-18,9</b>	<b>1 276</b>	<b>5,7</b>	<b>-1 043</b>	<b>-4,4</b>
VI.	Výnos. úroky a podobné výnosy	-7	-100,0	-39	-84,8	26	130,0	16	400,0
J.	Náklad. úroky a podobné nákl.	-18	-0,3	-1 397	-20,6	1 035	18,0	663	13,1
VII.	Ostatní finanční výnosy	-7	-87,5	4	100,0	4	-	-2	-100,0
K.	Ostatní finanční náklady	-50	-20,0	96	62,3	-391	-71,7	302	124,3
<b>*</b>	<b>Finanční VH</b>	<b>54</b>	<b>-1,0</b>	<b>1 266</b>	<b>-18,4</b>	<b>-615</b>	<b>9,8</b>	<b>-950</b>	<b>17,9</b>
<b>**</b>	<b>VH před zdaněním</b>	<b>3 459</b>	<b>25,2</b>	<b>-3 233</b>	<b>-19,1</b>	<b>661</b>	<b>4,1</b>	<b>-1 993</b>	<b>-10,9</b>
L.	Daň z příjmů	871	35,0	-933	-27,2	244	7,7	-189	-5,6
<b>**</b>	<b>VH po zdanění</b>	<b>2 588</b>	<b>23,1</b>	<b>-2 300</b>	<b>-17,0</b>	<b>418</b>	<b>3,2</b>	<b>-1 805</b>	<b>-12,1</b>
<b>***</b>	<b>VH za účetní období</b>	<b>2 588</b>	<b>23,1</b>	<b>-2 300</b>	<b>-17,0</b>	<b>418</b>	<b>3,2</b>	<b>-1 805</b>	<b>-12,1</b>

Zdroj: KLADRUBSKÁ a.s., 2017-2021, vlastní zpracování

### 3.4.3 Analýza poměrovými ukazateli

V této kapitole budou vyhodnoceny vybrané ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Tyto ukazatele jsou nejdůležitější částí finanční analýzy. Rozbor těchto ukazatelů v čase zahrnuje veškeré složky výkonnosti podniku. Jedná se o jednoduchou metodu poměru neboli podílu jedné či více položek.

Tabulka 10: Ukazatele rentability

Ukazatel rentability	Vzorec	2021	2020	2019	2018	2017
Rentabilita aktiv (ROA)	EBIT/aktiva	3,58 %	3,16 %	3,86 %	3,58 %	3,95 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Čistý zisk/vlastní kapitál	4,10 %	3,47 %	4,33 %	4,39 %	5,22 %
Rentabilita tržeb (ROS)	EBIT/tržby	14,16 %	11,93 %	15,05 %	14,24 %	15,14 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pro účely výpočtu rentability aktiv a tržeb byl využit zisk ve formě EBIT, což je výsledek hospodaření před zdaněním zvýšený o nákladovou položku úroků. Pro účely výpočtu rentability vlastního kapitálu byl použit čistý zisk.

Všechny ukazatele rentability se drží napříč sledovaným obdobím 2017-2021 obdobných hodnot. Je patrné, že v podstatě kopírují vývoj hospodářských výsledků v časové řadě 2017 až 2021. Mírný pokles ukazatelů je zaznamenán v roce 2020, což je navázáno na nižší hospodářský výsledek tohoto roku. Do nižšího hospodářského výsledku roku 2020 se promítla plánovaná generální oprava motoru bioplynové stanice (náklady na opravu, nižší tržby za elektřinu způsobené její odstávkou).

Tabulka 11: Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity	Vzorec	2021	2020	2019	2018	2017
Obrat celkových aktiv	Tržby/aktiva	0,25	0,26	0,26	0,25	0,26
Obrat zásob	Tržby/zásoby	1,37	1,62	1,48	1,56	1,47
Doba obratu zásob	Zásoby/(tržby/360)	262	223	243	231	244
Obrat pohledávek z obch. vztahů	Tržby/pohl.z obch.vz.	10,02	10,22	11,11	9,18	8,79
Doba obratu pohl. z obch. vztahů	Pohl.z obch.vz./ (tržby/360)	36	35	32	39	41
Obrat závazků z obch. vztahů	Tržby/závazky z obch.vz.	23,99	21,74	8,53	6,28	12,97
Doba obratu závazků z obch. vztahů	Záv.z obch.vz./ (tržby/360)	15	17	42	57	28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tyto ukazatelé měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Ukazatele aktivity zaznamenaly během sledovaného období 2017-2021 obdobné hodnoty. V žádném ze sledovaných roků není zaznamenána větší odchylka.

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	Vzorec	2021	2020	2019	2018	2017
Celková zadluženost	Cizí zdroje/aktiva	46,41 %	46,46 %	49,22 %	51,38 %	51,67 %
Zadluženost vlastního kapitálu	Cizí zdroje/vlastní kapitál	86,72 %	86,82 %	97,03 %	105,74 %	106,96 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Celková zadluženost představuje míru věřitelského rizika. Doporučená hodnota je 30 až 60 %. Společnost se snaží postupně snižovat podíl cizích zdrojů, což je patrné i z vývoje tohoto ukazatele, kdy z 51,67 % v roce 2017 poklesla na 46,41 % v roce 2021.

Zadluženost vlastního kapitálu byla velmi vysoká v období 2017-2018. Od roku 2019 se podařilo vyšší zadluženost začít snižovat a výše ukazatele klesla pod 100 %, a to až na 86,72 % v roce 2021.

Tabulka 13: Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity	Vzorec	2021	2020	2019	2018	2017
Běžná likvidita	OA/krátkodobé závazky	1,03	1,02	0,92	0,96	1,08
Pohotová likvidita	(OA – zásoby) / krátkodobé závazky	0,30	0,32	0,28	0,33	0,36

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Běžná likvidita vykazovala během sledovaného období 2017-2021 podobné hodnoty, nejnižších pak byla v roce 2019 a 2018. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Ani v jednom období se však hodnoty takto nepohybovaly. Pohotová likvidita je během celého období téměř stejná a také se pohybuje mimo doporučené rozmezí 1-1,5.

### Silné stránky

V této kapitole byly identifikovány následující silné stránky:

- Stabilně dosahované hospodářské výsledky

### Slabé stránky

V této kapitole byly identifikovány následující slabé stránky:

- Vyšší zadluženost podniku



### **3.5 SWOT analýza**

SWOT analýza má za úkol nám pomoci zjistit situaci v jaké se náš podnik nachází, k tomu využívá analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. U společnosti KLADRUBSKÁ a.s. jsme po jejím důkladném sledování identifikovaly následující silné a slabé stránky a pojmenovaly jednotlivé hrozby a příležitosti. Na konci této analýzy jsou všechny naše poznatky zrekapitulovány v tabulce.

#### **3.5.1 Silné stránky společnosti**

Společnost KLADRUBSKÁ vznikla v roce 1997 jako nástupnická firma Jednotného zemědělského družstva Kladruby. Je to podnik s dlouholetou tradicí působení na trhu. Jako první silnou stránku KLADRUBSKÉ a.s. je třeba zmínit její velikost a její různorodost (diverzifikaci) výroby, která jí pomáhá snižovat riziko v podnikání. Společnost se věnuje jak rostlinné, tak živočišné výrobě, má vlastní autodopravu a opravárenskou dílnu. Také provozuje bioplynovou stanici, ve které vyrábí tepelnou energii. Tu pak zčásti využívá ve svém provozu, a tím ušetří nemalé peněžní prostředky za elektřinu. Společnost má dostatečné skladovací kapacity pro rostlinou výrobu (sila v Radnicích), což jí umožňuje prodávat sklizenou produkci v zimních či jarních měsících, kdy jsou zpravidla vyšší ceny. Členství v mlékařském hospodářském družstvu JIH Tábor jí pomáhá při vyjednávání o ceně mléka. Společnost v uplynulých letech v rámci modernizace výroby hodně investovala. Vybudovala bioplynovou stanici, moderní stáj v Kladrubech, silážní jámy, nakoupila nové zemědělské stroje, které využívá pro precizní zemědělství. To vše jí pomáhá zvýšit její produktivitu a její konkurenceschopnost na trhu se zemědělskými komoditami. Podnik má stabilní a zkušený management a dlouhodobě dobré vztahy s odběrateli i dodavateli.

#### **3.5.2 Slabé stránky společnosti**

Vysoký objem investic v minulých letech (bioplynová stanice, nový kravín, obměna a modernizace strojů v rostlinné a živočišné výrobě, nákup zemědělské půdy), byl financován formou podnikatelských úvěrů, což přineslo vyšší zadlužení společnosti. Dalším problémem KLADRUBSKÉ a.s. je získávání nových zaměstnanců, což je věc, se kterou se dnes potýká velká část zemědělských podniků, s tím souvisí vyšší věková struktura zaměstnanců, a to zejména na dělnických pozicích. Získané dotace jsou pro zemědělský podnik životně důležité. Ovšem administrativa v této oblasti, spojená s

kontrolou podmínek jejich poskytování, je velice složitá. Také je důležité zmínit fakt, že většina zemědělské půdy, na které KLADRUBSKÁ a.s. hospodaří, je v pronájmu, tedy jí společnost přímo nevlastní. Společnost je závislá na výkupních cenách mléka, komodit či energie a nemá moc možností, jak tuto cenu ovlivnit.

### **3.5.3 Hrozby**

Hlavní hrozbou pro budoucí hospodaření společnosti KLADRUBSKÁ a.s. je jednoznačně schválená redistributivní platba, kdy na prvních 150 hektarů každého zemědělského podniku půjde 23 % z celkové částky na přímé platby (již od roku 2023). Toto rozhodnutí vlády povede ke zhoršení konkurenceschopnosti podniku. Mezi další hrozby pro společnost KLADRUBSKÁ a.s. jednoznačně patří pokles výměry pronajaté půdy. Další nebezpečím je na jedné straně růst cen strategických vstupů (pohonné hmoty, nakupovaná chemická hnojiva, náhradních díly, energie, pachtovné) a na druhé straně nízké výkupní ceny hlavních komodit (obiloviny, řepka, mléko). Pro hospodaření KLADRUBSKÉ a.s. je také důležitá výše úrokových sazeb u podnikatelských úvěrů, která za poslední půl roku významně vzrostla. Ekonomicky naši společnost mohou rovněž ovlivnit sankce, plynoucí z nedodržování stále složitějších legislativních předpisů. Nedostatečná atraktivita práce v zemědělství pro kvalifikované lidi může způsobit jejich nedostatek.

### **3.5.4 Příležitosti**

Jako příležitost pro společnost KLADRUBSKÁ a.s. je určitě třeba uvést objem dotací plynoucích do zemědělství, díky kterým si může podnik zachovat konkurenceschopnost. Další příležitostí, kterou lze zmínit je zpracování vlastních zemědělských výrobků (kukuřice, kejda) pro výrobu elektrické energie v bioplynové stanici.

Tabulka 14: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velikost podniku</li> <li>- Diverzifikace výroby</li> <li>- Stabilní hospodářské výsledky</li> <li>- Vysoká zainvestovanost výroby</li> <li>- Dlouholetá tradice</li> <li>- Kvalitní management</li> <li>- Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy</li> <li>- Členství v Mlékařském a hospodářském družstvu JIH</li> <li>- Energie z vlastní BPS</li> <li>- Vlastní skladovací kapacita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyšší zadluženost</li> <li>- Velká část zemědělské půdy je v pronájmu</li> <li>- Vyšší věková struktura zaměstnanců</li> <li>- Získávání nových zaměstnanců</li> <li>- Složitá administrativa dotací</li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotace plynoucí do zemědělství</li> <li>- Využití vlastních zemědělských produktů pro výrobu elektrické energie v BPS</li> <li>- Spolupráce se školami v regionu</li> <li>- Zavádění nových technologií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotační pravidla zvyhodňující malé a střední podniky (redistributivní platba)</li> <li>- Snížení výměry pronajaté půdy</li> <li>- Růst cen důležitých vstupů</li> <li>- Nízké výkupní ceny komodit</li> <li>- Nestabilní situace na trhu s energiemi</li> <li>- Zvýšení úrokových sazeb u podnikatelských úvěrů</li> <li>- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>- Sankce z nedodržení předpisů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 4 Návrhy opatření

Cílem mé bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu prostředí společnosti KLADRUBSKÁ a.s. a navrhnout návrhy opatření pro tuto společnost. Tyto návrhy jsem rozdělil do několika oblastí.

### **Oblast zadluženosti a investic**

Vyšší zadluženost společnosti KLADRUBSKÉ a.s. je daní za nutnou modernizaci výroby v minulých letech. Výstavba bioplynové stanice a nové stáje v Kladrubech, nákup nových zemědělských strojů do rostlinné i živočišné výroby, a v nemalé míře nákup zemědělské půdy měly za následek zadlužení společnosti, které stoupl až na hodnotu celkové zadluženosti 51,67 % v roce 2017. Hodnota 46,41 % v roce 2021 dává jasný signál, že společnost si toto uvědomuje a již přijala příslušná opatření. Je nutné ale zdůraznit, že v dlouhodobějším horizontu se tyto investované prostředky společnosti vrací, a to jak formou nižších nákladů (nové stroje mají nižší náklady na opravy, mají větší výkon), tak zvyšováním či rozšiřováním výrobní kapacity společnosti, a tím k zvyšování konkurenceschopnosti. Vzhledem k současnému stavu, kdy má společnost KLADRUBSKÁ a.s. dostatečně nainvestováno, navrhuji pro následující období zbrzdit roční objemy investic a investovat hlavně do obnovy strojů a do nákupu zemědělské půdy. U investic do zemědělské půdy chci ještě zdůraznit její strategický význam pro podnikání v zemědělství a nutnost prioritně směřovat větší část investic právě sem. Navrhované opatření nemá za cíl zastavit investice, ale na určitou dobu pouze snížit jejich roční objemy a snížit tak hodnotu celkového zadlužení.

### **Oblast lidských zdrojů**

Pro společnost KLADRUBSKÁ a.s. je klíčové mít stabilní a kvalitní pracovní tým. Hlavními problémy v této oblasti je získávání nových zaměstnanců se vztahem k zemědělství, úbytek kvalifikovaných zaměstnanců a vyšší věkový průměr zaměstnanců. V této oblasti navrhuji větší spolupráci se středními a učňovskými školami v regionu, a to jak formou exkurzí, tak třeba organizováním dnů otevřených dveří. Také umožnit studentům, kteří projeví zájem, seznámit se s chodem firmy pomocí odborných praxí. Je nutné nabourávat představy o zemědělství, jako o neatraktivním oboru a ukázat dnešní zemědělský podnik jako moderní firmu, kde je možné pracovat i s moderními

technologiami (nejmodernější traktory, nová sklízecí mlátička, dron, GPS). U stávajících zaměstnanců vytvořit co nejlepších pracovní podmínky, poskytnout odpovídající mzdové ohodnocení a různé zaměstnanecké bonusy (příspěvek na dopravu, příspěvek na stravování, penzijní připojištění). Také zvyšovat jejich kvalifikaci poskytováním pravidelných školení. Jako velkou výhodou spatřuji to, že má společnost KLADRUBSKÁ a.s. k dispozici služební byty. Doporučuji zachovat stávající bytový fond v současném rozsahu a postupně jej opravovat. Služební byty pak využívat jako motivační prvek při získávání nových zaměstnanců.

### **Oblast dotací**

Současná situace v našem zemědělství není jednoduchá. Firmy podnikající v tomto oboru se pohybují v nestabilním politickém i ekonomickém prostředí. Jednou z nich je i KLADRUBSKÁ a.s. Jako hlavní hrozbu pro budoucí hospodaření společnosti jednoznačně vidím redistributivní platbu, kdy na prvních 150 hektarů každého zemědělského podniku půjde 23 % z celkové částky na přímé platby (již od roku 2023). Vzhledem k tomu, že všechny dotace činní téměř 30 % celkových výnosů společnosti, mělo by jejich snížení výrazný dopad na její celkové hospodaření. Větší zvýhodnění menších zemědělců (například výše zmiňovaná redistributivní platba), bude mít za následek snížení konkurenceschopnosti větších firem jako je KLADRUBSKÁ a.s. Je proto potřeba velmi pečlivě sledovat za jakých podmínek bude možno konkrétní dotační programy čerpat. Za důležité v této oblasti proto spatřuji nutnost vysoké odbornosti hlavně vyššího managementu (vedení společnosti). V rámci firmy navrhuji určit zaměstnance, kteří budou mít evidenci dotací na starosti a jejich pravidelná proškolení v této problematice.

### **Oblast konkurence**

Společnost KLADRUBSKÁ a.s. hospodaří v severní části okresu Rokycany. Spolu s ní podnikají v rámci tohoto regionu ještě tři větší zemědělské subjekty, a to ZBIROŽSKÁ a.s., Osecká zemědělská a obchodní společnost a.s. a Příkosická zemědělská a.s. Tyto společnosti spolu vzájemně téměř neobchodují a také si nijak zásadně nekonkurují. Jejich rovnoměrné geografické rozmístění v rámci regionu nenahrává vzájemnému přetahování o pronajaté hektary. Největším problémem tak pro KLADRUBSKOU a.s. zůstávají malí soukromí zemědělci, kteří hospodaří ve stejných katastrech jako ona.

Vzhledem k nastavené dotační politice, kdy dostávají na hektar zemědělské půdy větší dotace, mohou nabízet vyšší pachtovné. KLADRUBSKÉ a.s. tak vzniká riziko snížení obhospodařované půdy. Hlavním navrhovaným opatřením tak je, jak jsem již zmínil, investovat do nákupu zemědělské půdy. Tato investice je pro budoucnost podniku klíčová. Dalším důležitým opatřením je udržovat dobré vztahy s vlastníky půdy, platit pravidelně nájem a starat se kvalitně o propachtovanou půdu.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat pomocí vhodných metod prostředí vybrané společnosti a navrhnout pro ni vhodná opatření k zajištění lepšího vývoje v budoucím období. Analyzovanou společností byla KLADRUBSKÁ a.s., podnik zemědělské prvovýroby, který provozuje rostlinnou i živočišnou výrobu a také bioplynovou stanici.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické. Na začátku teoretické části jsem vymezil základní pojmy a definice strategického managementu. Dále jsem popsal jednotlivé analýzy, které jsem pak aplikoval v praktické části. Těmito analýzami byly PEST analýza, Porterův model pěti sil, Finanční analýza a SWOT analýza.

V praktické části jsem nejdříve představil analyzovaný podnik. Následně jsem jako první metodu použil PEST analýzu, která zkoumá politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické faktory. Další metoda, kterou je Porterův model pěti sil, zmapovala oblast rivality, substituce, konkurence, oblast dodavatelů a odběratelů.

Finanční analýza byla provedena na základě výkazů společnosti (rozvaha, výkaz zisku a ztrát). Zahrnovala vertikální a horizontální analýzu těchto výkazů a výpočet vybraných poměrových ukazatelů. SWOT analýzou jsem pak všechny zjištěné informace spojil do vydefinování silných a slabých stránek, do pojmenování hrozeb a příležitostí.

Společnost KLADRUBSKÁ a.s je zemědělský podnik s diverzifikovanou výrobou, dbá na dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy a dosahuje stabilně dobrých hospodářských výsledků. V obecné rovině lze konstatovat, že společnost řeší stejné problémy, jako podobně velké zemědělské podniky. Je to dotační politika, nastavená ve prospěch středních a malých zemědělců, úbytek obhospodařované půdy, dále pak problémy se získáváním nových zaměstnanců, neustále se zvyšující ceny vstupů a úrokových sazeb u podnikatelských úvěrů.

Hlavní hrozbou pro společnost KLADRUBSKÁ a.s. je schválená změna přerozdělování dotací od roku 2023 (redistributivní platba), a dále pak riziko snižování výměry pronajaté půdy. Společnost musí také řešit vyšší zjištěnou míru zadlužení a problémy v oblasti lidských zdrojů.

V oblasti dotací navrhuji společnosti neustále sledovat podmínky pro jejich čerpání, sledovat změny v legislativě a dbát na proškolení odpovědných zaměstnanců.

Zmiňovanou vyšší míru zadluženosti již začala společnost snižovat (pokles je z analyzovaných dat patrný). Je nutné zbrzdit roční objemy investic, investovat hlavně do potřebné obnovy strojů a do nákupu zemědělské půdy. Tuto investici brát jako strategickou, a to i z důvodu, že její hodnota časem neustále roste. V oblasti lidských zdrojů poskytnout stávajícím zaměstnancům dobré mzdové ohodnocení včetně zaměstnaneckých bonusů, Jako bonus využívat i služební byty, bytový fond zachovat v současném rozsahu a postupně jej opravovat.

Tato bakalářská práce může společnosti KLADRUBSKÉ a.s. pomoci při formování své podnikové strategie a při řízení společnosti.



# Seznam použitých zdrojů

## Knižní zdroje

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. (2. Vyd.). Praha, Česko: Grada.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. (3. Vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

Knápková, A., & Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza*. Praha, Česko: Grada.

Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (2. Vyd.). Praha, Česko: Grada.

Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha, Česko: Grada.

Procházková, Taušl, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Procházková, Taušl, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.

Růčková, P. (2008). *Finanční analýza*. Praha, Česko: Grada.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha, Česko: C. H. Beck.

Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha, Česko: Grada.

Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (3. Vyd.). Praha, Česko: Grada.

## Internetové zdroje

Bílý, V. (2022). *Na první hektary získají zemědělci vyšší podporu, pokud budou hospodařit ekologicky, dostanou až 20 tisíc korun na hektar*. Dostupné z [https://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2022\\_na-prvni-hektary-ziskaji-zemedelci-vyssi.html](https://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2022_na-prvni-hektary-ziskaji-zemedelci-vyssi.html)

Česká tisková kancelář (2021). *Europoslanci dali zelenou nové politice*. Dostupné 24. 11. 2021 z <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/europoslanci-dali-zelenou-nove-zemedelske-politice/>

Česká tisková kancelář (2022). *Ekonomika ČR loni stoupla o 3,3 procenta, potvrdili statistici*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ekonomika-cr-loni-stoupla-o-3-3-pct-potvrdili-statistici/2169629>

Český statistický úřad (2022). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 11. 4. 2022 z [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

Gymnázium Milevsko (2012). *Hospodářský cyklus*. Dostupné z [http://gymnazium1.milevsko.cz/dokumenty/ekf2/cykl/hospodarsky\\_cyklus.html](http://gymnazium1.milevsko.cz/dokumenty/ekf2/cykl/hospodarsky_cyklus.html)

Kurzycz. (2021). *Obchodní závod*. Dostupné 1. 7. 2021 z <https://www.kurzy.cz/zakony/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-502/>

Kurzycz. (2022). *ČNB zvýšila úrokové sazby na 5,00 % a čeká na novou prognózu*. Dostupné 1. 4. 2022 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/643393-cnb-zvysila-urokove-sazby-na-5-00--a-ceka-na-novou-prognozu/>

Ministerstvo financí České republiky (2022). *Makroekonomická predikce – duben 2022*. Dostupné 8. 4. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-duben-2022-47117>

Niedermeierová, J. (2018). *Mladé lidi by k zemědělstvím mohli přilákat nové technologie*. Dostupné z <https://archiv.hn.cz/c1-66337780-mlade-lidi-by-k-zemedelstvi-mohly-prilakat-nove-technologie>

Radová, Š. (2021). *Současný trend v robotizaci ochrany rostlin*. Dostupné z <https://www.agromanual.cz/cz/clanky/technologie/precizni-zemedelstvi/soucasny-trend-v-robotizaci-ochrany-rostlin>

Stručný přehled společné zemědělské politiky (n.d). Dostupné z <https://1url.cz/FrLBK>

Zachová, A. (2019). *5 věcí, které trápí české zemědělství*. Dostupné z <https://archiv.hn.cz/c1-66480480-5-veci-ktere-trapi-ceske-zemedelstvi>

Podnikatel.cz (2022). 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Dostupné 1. 2. 2022 z <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/f1374933/#p2>

**Interní materiály KLADRUBSKÁ a.s.**

KLADRUBSKÁ a.s. (2022). *Výroční zpráva společnosti KLADRUBSKÁ a.s. za rok 2021*. Interní dokument podniku KLADRUBSKÁ a.s. se sídlem ve Vojenicích.

KLADRUBSKÁ a.s. *Interní materiály za roky 2017-2021*.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Představení podniku .....	23
Tabulka 2: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč) .....	31
Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv .....	32
Tabulka 4: Vertikální analýza pasiv .....	33
Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv .....	34
Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv .....	35
Tabulka 7: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč) .....	36
Tabulka 8: Vertikální analýza Výkazu zisku a ztrát .....	37
Tabulka 9: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát .....	38
Tabulka 10: Ukazatele rentability .....	39
Tabulka 11: Ukazatele aktivity .....	39
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti .....	40
Tabulka 13: Ukazatele likvidity .....	40
Tabulka 14: SWOT analýza .....	43

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnější a vnitřní faktory .....	9
Obrázek 2: Okolí podniku.....	10
Obrázek 3: Porterův model pěti sil .....	12
Obrázek 4: Rozvaha.....	16
Obrázek 5: Výkaz zisku a ztrát .....	17
Obrázek 6: SWOT analýza .....	21
Obrázek 7: Vývoj inflace spotřebitelských cen .....	26

## Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

BPS – bioplynová stanice

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ČTK – Česká tisková kancelář

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DPH – Daň z přidané hodnoty

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním zvýšený o placené úroky

EP – Evropský parlament

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

GPS – globální polohový systém

IČO – identifikační číslo osoby

OA – Oběžná aktiva

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí

PESTEL – politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické, legislativní p.

ROA – výnosnost celkových aktiv

ROE – výnosnost vlastního jmění

ROS – rentabilita tržeb

spol. s r.o. – společnost s ručeným omezením

SWOT – silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby

SZP – Společná zemědělská politika

VH – výsledek hospodaření

ZK – základní kapitál

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozvaha KLADRUBSKÁ a.s. 2017-2021 (v tis. Kč)

**Příloha B:** Výkaz zisku a ztrát KLADRUBSKÁ a.s. 2017-2021 (v tis. Kč)



**Příloha A: Rozvaha KLADRUBSKÁ a.s. 2017-2021 (v tis. Kč)**

Označení řádku	AKTIVA	Číslo řádku	2021	2020	2019	2018	2017	
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	<b>001.</b>	<b>629 806</b>	<b>604 065</b>	<b>615 118</b>	<b>614 437</b>	<b>590 458</b>	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002.	0	0	0	0	0	
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)</b>	<b>003.</b>	<b>467 216</b>	<b>459 015</b>	<b>462 871</b>	<b>464 279</b>	<b>432 735</b>	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004.	0	0	0	0	0	
B. I.	1.	Nehmotné výsledky vývoje	005.	0	0	0	0	
	2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006.	0	0	0	0	
	1.	Software	007.	0	0	0	0	
	2.	Ostatní ocenitelná práva	008.	0	0	0	0	
	3.	Goodwill	009.	0	0	0	0	
	4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010.	0	0	0	0	
	5.	Poskyt. zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011.	0	0	0	0	
	1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012.	0	0	0	0	
	2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013.	0	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014.	467 216	459 015	462 871	464 279	432 735	
B. II.	1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015.	316 934	315 957	298 191	286 309	283 869
	1.	Pozemky	016.	118 632	107 833	105 624	96 125	92 504
	2.	Stavby	017.	198 302	208 124	192 567	190 184	191 365
	2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018.	134 252	128 854	147 301	149 084	129 752
	3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019.	0	0	0	0	0
	4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020.	15 316	13 882	11 658	12 858	12 020
	1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021.	0	0	0	0	0
	2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022.	15 316	13 882	11 658	12 858	12 020
	3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023.	0	0	0	0	0
	5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024.	714	322	5 721	16 028	7 094
	1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025.	0	0	0	0	0
	2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026.	714	322	5 721	16 028	7 094
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027.	0	0	0	0	0	
B. III.	1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028.	0	0	0	0	0
	2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029.	0	0	0	0	0
	3.	Podíly- podstatný vliv	030.	0	0	0	0	0
	4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031.	0	0	0	0	0
	5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032.	0	0	0	0	0
	6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033.	0	0	0	0	0
	7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034.	0	0	0	0	0

	1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035.	0	0	0	0	0
	2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036.	0	0	0	0	0
<b>C.</b>		<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)</b>	<b>037.</b>	<b>162 590</b>	<b>145 050</b>	<b>152 247</b>	<b>150 054</b>	<b>157 546</b>
C. I.		Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038.	115 723	98 921	106 517	99 098	104 670
C. I.	1.	Materiál	039.	6 773	4 790	10 884	10 769	9 886
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	040.	22 257	14 694	21 296	21 976	23 297
	3.	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041.	69 560	61 763	56 139	50 994	55 556
	1.	Výrobky	042.	69 547	61 753	56 123	50 981	55 538
	2.	Zboží	043.	13	10	16	13	18
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044.	17 133	17 674	18 198	15 359	15 931
	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045.	0	0	0	0	0
C. II.		Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046.	45 574	44 861	44 210	49 818	46 695
C. II.	1.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047.	0	0	0	0	0
	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048.	0	0	0	0	0
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049.	0	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	050.	0	0	0	0	0
	4.	Odložená daňová pohledávka	051.	0	0	0	0	0
	5.	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052.	0	0	0	0	0
	1.	Pohledávky za společníky	053.	0	0	0	0	0
	2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054.	0	0	0	0	0
	3.	Dohadné účty aktivní	055.	0	0	0	0	0
	4.	Jiné pohledávky	056.	0	0	0	0	0
C. II.	2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057.	45 574	44 861	44 210	49 818	46 695
	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058.	15 865	15 656	14 185	16 852	17 549
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059.	0	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	060.	0	0	0	0	0
	4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061.	29 709	29 205	30 025	32 966	29 146
	1.	Pohledávky za společníky	062.	0	0	0	0	0
	2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063.	0	0	0	0	0
	3.	Stát - daňové pohledávky	064.	21 762	22 763	24 774	23 849	22 377
	4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065.	1 606	607	118	188	2 638
	5.	Dohadné účty aktivní	066.	6 041	5 064	5 004	8 591	3 803
	6.	Jiné pohledávky	067.	300	771	129	338	328
C. II.	3.	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068.	0	0	0	0	0
	1.	Náklady příštích období	069.	0	0	0	0	0
	2.	Komplexní náklady příštích období	070.	0	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	071.	0	0	0	0	0
C. III.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 + 74)	072.	0	0	0	0	0
C. III.	1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073.	0	0	0	0	0
	2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074.	0	0	0	0	0
C. IV.		Peněžní prostředky (ř. 76 + 77)	075.	1 293	1 268	1 520	1 138	6 181
C. IV.	1.	Peněžní prostředky na pokladně	076.	73	103	55	108	72
	2.	Peněžní prostředky na účtech	077.	1 220	1 165	1 465	1 030	6 109

<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)</b>		<b>078.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>104</b>	<b>177</b>
D.	1.	Náklady příštích období	079.	0	0	0	104	0
	2.	Komplexní náklady příštích období	080.	0	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	081.	0	0	0	0	177
<b>Označení řádku</b>	<b>PASIVA</b>		<b>Číslo řádku</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147) = ř. 001</b>		<b>082.</b>	<b>629 806</b>	<b>604 065</b>	<b>615 118</b>	<b>614 437</b>	<b>590 458</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 + 103)</b>		<b>083.</b>	<b>337 065</b>	<b>323 261</b>	<b>312 045</b>	<b>298 528</b>	<b>285 230</b>
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)		084.	231 000	231 000	231 000	231 000	231 000
A. I.	1.	Základní kapitál	085.	231 000	231 000	231 000	231 000	231 000
	2.	Vlastní podíly	086.	0	0	0	0	0
	3.	Změny základního kapitálu	087.	0	0	0	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř.89 + 90)		088.	0	0	0	0	-200
A. II.	1.	Ážio	089.	0	0	0	0	0
	2.	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090.	0	0	0	0	-200
	1.	Ostatní kapitálové fondy	091.	0	0	0	0	0
	2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	092.	0	0	0	0	-200
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	093.	0	0	0	0	0
	4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	094.	0	0	0	0	0
	5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	095.	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)		096.	0	0	0	9 160	8 415
A. III.	1.	Ostatní rezervní fond	097.	0	0	0	0	8 415
	2.	Statutární a ostatní fondy	098.	0	0	0	9 160	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 100 + 101)		099.	92 261	81 045	67 529	45 270	31 112
A. IV.	1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100.	92 261	81 045	67 529	45 270	31 112
	2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	101.	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - 84 - 88 - 96 - 99 - 103 - 104 - 147)		102.	13 804	11 216	13 516	13 098	14 903
A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku		103.	0	0	0	0	0
<b>B.+ C.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 105 + 110)</b>		<b>104.</b>	<b>292 317</b>	<b>280 669</b>	<b>302 783</b>	<b>315 678</b>	<b>305 085</b>
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)		105.	3 550	610	529	1 307	815
B. I.	1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106.	139	149	176	399	505
	2.	Rezerva na daň z příjmů	107.	3 048	0	0	0	0
	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108.	0	0	0	0	0
	4.	Ostatní rezervy	109.	363	461	353	908	310
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)		110.	288 767	280 059	302 254	314 371	304 270
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)		111.	131 187	137 840	136 622	158 446	158 227
C.I.	1.	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112.	0	0	0	0	0
	1.	Vyměnitelné dluhopisy	113.	0	0	0	0	0
	2.	Ostatní dluhopisy	114.	0	0	0	0	0
	2.	Závazky k úvěrovým institucím	115.	115 764	122 523	120 980	145 082	146 566

3.		Dlouhodobé přijaté zálohy	116.	0	0	0	0	0
4.		Závazky z obchodních vztahů	117.	0	0	0	0	837
5.		Dlouhodobé směnky k úhradě	118.	0	0	0	0	0
6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119.	0	0	0	0	0
7.		Závazky - podstatný vliv	120.	0	0	0	0	0
8.		Odložený daňový závazek	121.	15 423	15 317	15 642	13 364	10 824
9.		Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122.	0	0	0	0	0
1.		Závazky ke společníkům	123.	0	0	0	0	0
2.		Dohadné účty pasivní	124.	0	0	0	0	0
3.		Jiné závazky	125.	0	0	0	0	0
<b>C.II.</b>		<b>Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)</b>	<b>126.</b>	<b>157 580</b>	<b>142 219</b>	<b>165 632</b>	<b>155 925</b>	<b>146 043</b>
<b>C. II.</b>	<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)</b>	<b>127.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1.	Vyměnitelné dluhopisy	128.	0	0	0	0	0
	2.	Ostatní dluhopisy	129.	0	0	0	0	0
2.		Závazky k úvěrovým institucím	130.	31 713	31 457	37 962	37 479	32 195
3.		Krátkodobé přijaté zálohy	131.	73	42	35	42	39
4.		Závazky z obchodních vztahů	132.	6 630	7 357	18 478	24 643	11 886
5.		Krátkodobé směnky k úhradě	133.	0	0	0	0	0
6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134.	114 044	96 150	105 040	89 777	97 689
7.		Závazky - podstatný vliv	135.	0	0	0	0	0
8.		Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136.	5 120	7 213	4 117	3 984	4 234
	1.	Závazky ke společníkům	137.	0	0	0	0	0
	2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138.	0	0	0	0	0
	3.	Závazky k zaměstnancům	139.	2 615	2 346	2 191	2 156	2 171
	4.	Závazky za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	140.	1 460	1 402	1 291	1 217	1 217
	5.	Stát - daňové závazky a dotace	141.	229	2 434	457	344	334
	6.	Dohadné účty pasivní	142.	656	869	0	0	456
	7.	Jiné závazky	143.	160	162	178	267	56
<b>C. III.</b>		<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)</b>	<b>144.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. III.</b>	<b>1.</b>	<b>Výdaje příštích období</b>	<b>145.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>2.</b>	<b>Výnosy příštích období</b>	<b>146.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>		<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)</b>	<b>147.</b>	<b>424</b>	<b>135</b>	<b>290</b>	<b>231</b>	<b>143</b>
<b>D.</b>	<b>1.</b>	<b>Výdaje příštích období</b>	<b>148.</b>	<b>424</b>	<b>135</b>	<b>290</b>	<b>231</b>	<b>143</b>
	<b>2.</b>	<b>Výnosy příštích období</b>	<b>149.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Příloha B: Výkaz zisku a ztrát KLADRUBSKÁ a.s. 2017-2021 (v tis. Kč)**

Označení řádků	Text	Číslo řádku	2021	2020	2019	2018	2017	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001.	158 764	159 739	157 350	154 431	153 961	
II.	Tržby za prodej zboží	002.	270	218	223	210	235	
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	003.	129 778	121 487	123 988	116 916	115 902	
A.	1.	Náklady vynaložené na prodej zboží	004.	240	184	190	148	160
	2.	Spotřeba materiálu a energie	005.	83 120	77 513	78 561	75 913	75 386
	3.	Služby	006.	46 418	43 790	45 237	40 855	40 356
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	007.	-13 516	-1 405	-8 601	2 750	-3 429	
C.	Aktivace	008.	-12 371	-12 423	-9 520	-11 246	-10 628	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	009.	58 656	56 286	54 835	53 759	51 363	
D.	1.	Mzdové náklady	010.	43 626	41 856	40 648	40 041	38 475
	2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	011.	15 030	14 430	14 187	13 718	12 888
	1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012.	14 589	13 973	13 790	13 346	12 714
	2.	Ostatní náklady	013.	441	457	397	372	174
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	014.	39 027	41 714	39 003	36 951	38 722	
E.	1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku (ř. 16 + 17 )	015.	40 327	38 814	37 703	33 246	38 799
	1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku - trvalé	016.	40 818	39 283	38 172	33 715	33 424
	2.	Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku - dočasné	017.	-491	-469	-469	-469	5 375
	2.	Úpravy hodnot zásob	018.	-1 300	2 900	1 300	3 700	0
	3.	Úpravy hodnot pohledávek	019.	0	0	0	5	-77
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	020.	77 725	75 340	79 919	78 516	68 918	
III.	1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021.	9 700	6 175	11 716	6 847	5 216
	2.	Tržby z prodaného materiálu	022.	184	157	484	969	387
	3.	Jiné provozní výnosy	023.	67 841	69 008	67 719	70 700	63 315
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	024.	12 462	10 320	13 970	11 486	7 600	
F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025.	6 134	3 099	8 261	5 363	3 836
	2.	Prodaný materiál	026.	41	37	62	56	37
	3.	Daně a poplatky	027.	2 110	1 887	2 030	1 961	1 781
	4.	Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady příštích období	028.	-108	81	-778	492	-882
	5.	Jiné provozní náklady	029.	4 285	5 216	4 395	3 614	2 828
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	<b>030.</b>	<b>22 723</b>	<b>19 318</b>	<b>23 817</b>	<b>22 541</b>	<b>23 584</b>	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	031.	0	0	0	0	0	
IV.	1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032.	0	0	0	0	0
	2.	Ostatní výnosy z podílů	033.	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034.	0	0	0	0	0	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	035.	0	0	0	0	0	
V.	1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	036.	0	0	0	0	0

	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037.	0	0	0	0	0
H.		Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038.	0	0	0	0	0
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	039.	0	7	46	20	4
VI.	1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040.	0	0	0	0	0
	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041.	0	7	46	20	4
I.		Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042.	0	0	0	0	0
J.		Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	043.	5 357	5 375	6 772	5 737	5 074
J.	1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044.	2 113	2 163	2 827	2 136	1 579
	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045.	3 244	3 212	3 945	3 601	3 495
VII.		Ostatní finanční výnosy	046.	1	8	4	0	2
K.		Ostatní finanční náklady	047.	200	250	154	545	243
*		<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 +46 - 47)</b>	<b>048.</b>	<b>-5 556</b>	<b>-5 610</b>	<b>-6 876</b>	<b>-6 261</b>	<b>-5 311</b>
**		<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	<b>049.</b>	<b>17 167</b>	<b>13 708</b>	<b>16 941</b>	<b>16 280</b>	<b>18 273</b>
L.		Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	050.	3 363	2 492	3 425	3 181	3 370
L.	1.	Daň z příjmů splatná	051.	3 257	2 817	1 147	641	794
	2.	Daň z příjmů odložená	052.	106	-325	2 278	2 540	2 576
**		Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)	053.	13 804	11 216	13 516	13 098	14 903
M.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	054.	0	0	0	0	0
***		<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	<b>055.</b>	<b>13 804</b>	<b>11 216</b>	<b>13 516</b>	<b>13 098</b>	<b>14 903</b>
*		Čistý obrat za období (ř. I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII)	056.	236 760	235 312	237 542	233 177	223 120

## **Abstrakt**

Jagoš, P. (2022). Strategická analýza prostředí vybrané organizace (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategická analýza, finanční analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Cílem této práce je analyzovat prostředí vybrané organizace pomocí metod a postupů strategické analýzy a navrhnout opatření, která budou pro společnost přínosná. Na začátku práce jsou vysvětleny základní pojmy a metody aplikované v praktické části, jmenovitě PEST analýza a Porterův model pěti sil, použité pro analýzu externího prostředí společnosti. Dále je použita finanční analýza pro získání informací týkajících se vnitřního prostředí a SWOT analýza, pomocí které shrneme všechny poznatky do jednoho celku. Na konci praktické části jsou shrnuty výsledky našeho bádání a závěrem práce je zhodnocení současné situace, společně s návrhy příslušných opatření vhodných pro budoucí vývoj společnosti.

## **Abstract**

Jagoš, P. (2022). Strategic analysis of the environment of a selected organization (Bachelor thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech republic.

**Key words:** strategic analysis, financial analysis, PEST analysis, Porter's analysis of five forces, SWOT analysis

This thesis aims to analyze the environment of the selected organization using methods and procedures of strategic analysis and to propose measures that will be beneficial for the company. At the beginning of the thesis, the basic concepts and methods applied in the practical part, namely PEST analysis and Porter's five forces model used for the analysis of the external environment of the company are explained. Followed by financial analysis used to obtain information regarding the internal environment and SWOT analysis that was used to summarize all the findings into one whole. At the end of the practical part, the results of our research are summarized and the thesis concludes with an assessment of the current situation, collectively with suggestions for appropriate measures for the future development of the company.