

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra statistiky**



**Diplomová práce**

**Akciová společnost Tagros – současný stav a perspektivy**

**Petr Vepřík**

© 2013 ČZU v Praze

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**



### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Akciová společnost Tagros – současný stav a perspektivy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.listopadu 2013

---

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych touto cestou poděkoval Vedoucímu diplomové práce Ing.Pavle Hoškové, Ph.D., za výbornou spolupráci, užitečné a podnětné připomínky, dále pak pracovním a pracovníkům akciové společnosti TAGROS, za ochotu a vstřícný přístup při získávání hledaných informací.

# Akciová společnost Tagros - současný stav a perspektivy

---

## Tagros Company – current state and prospects

### Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na současný stav a perspektivy zemědělské společnosti TAGROS a.s. V jednotlivých kapitolách práce představuje jednak teoretické poznatky ze zemědělského sektoru a související dotační politiky a následně pak postupuje k praktické části. Praktická část popisuje dosavadní ekonomickou orientaci společnosti a její hlavní zaměření na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V závěru obsahuje vyhodnocení dosavadní úspěšnosti v dotačních titulech a předpokládaný výhled do příštího programovacího období 2014 – 2020.

### Summary

This dissertation is dealing with the contemporary status and prospects of the agricultural production in the Targos Plc. company. In the particular chapters the thesis presents both the theoretical findings from the agricultural sector including the related policy of subsidies, and afterwards is aiming to the practical part. The practical section is describing the existing economical orientation of this company and its core focus on the improvement of the competitiveness of the enterprise. In the conclusion the thesis contains the evaluation of the previous success in the subsidy grounds as well as the anticipated prospect of the following programming period 2014 – 2020.

**Klíčová slova:**

Dotační politika, finanční analýza, finanční zdraví, střednědobý plán podniku, strategie, management, marketing.

**Keywords:** Policy of subsidies, fiscal analysis, financial health, medium-term enterprise schedule, strategy, management, marketing.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>11</b>
2.1	CÍL.....	11
2.2	METODIKA .....	11
<b>3</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE .....</b>	<b>12</b>
3.1	SOUČASNÝ TREND VÝVOJE ZEMĚDĚLSTVÍ.....	12
3.2	EKONOMICKÁ ANALÝZA PODNIKU.....	12
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA .....	13
3.4	STRATEGIE PODNIKU .....	14
3.5	STRATEGIE ZEMĚDĚLSKÉHO PODNIKU V EU .....	15
3.6	FINANČNÍ ANALÝZA (FINANČNÍ ZDRAVÍ) PODNIKU .....	16
3.7	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	17
3.8	MARKETING .....	18
3.9	KONKURENČNÍ OKOLÍ .....	19
3.10	PYRAMIDOVÁ ANALÝZA PODNIKU .....	19
3.11	REGULACE AGRÁRNÍHO TRHU .....	20
3.12	VÝROBA A PRODEJ V RÁMCI PODNIKU .....	20
3.13	FINANCOVÁNÍ PODNIKU .....	21
3.13.1	<i>Předpověď na základě statistických metod.....</i>	<i>22</i>
3.13.2	<i>Postavení zemědělství v rámci národní ekonomiky.....</i>	<i>22</i>
3.13.3	<i>Specifičnost agrárního sektoru.....</i>	<i>23</i>
3.14	FUNKCE ZEMĚDĚLSTVÍ.....	24
3.15	ZPŮSOBY ZEMĚDĚLSKÉHO HOSPODAŘENÍ .....	24
3.16	SWOT ANALÝZA SEKTORU VENKOVA A MULTIFUNKČNÍHO ZEMĚDĚLSTVÍ .....	25
3.16.1	<i>Silné stránky .....</i>	<i>26</i>
3.16.2	<i>Slabé stránky.....</i>	<i>26</i>
3.16.3	<i>Příležitosti.....</i>	<i>28</i>
3.16.4	<i>Rizika a ohrožení .....</i>	<i>29</i>
3.17	PROGRAM ROZVOJE VENKOVA 2014 - 2020.....	30
3.17.1	<i>I. pilíř SZP.....</i>	<i>30</i>
3.17.2	<i>II. pilíř SZP.....</i>	<i>31</i>
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE.....</b>	<b>33</b>



4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
4.2	MAJETEK SPOLEČNOSTI.....	33
4.3	VÝROBNÍ ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
4.3.1	Živočišná výroba.....	35
4.3.2	Rostlinná výroba .....	38
4.3.3	Ostatní výroba.....	46
4.4	NÁKLADY SPOLEČNOSTI .....	48
4.4.1	Spotřeba nafty .....	48
4.4.2	Spotřeba nakoupených hnojiv.....	49
4.4.3	Spotřeba chemických přípravků.....	50
4.5	ZÁKLADNÍ KAPITÁL A ZPŮSOB VYPLÁCENÍ .....	51
4.6	HODNOCENÍ PODNIKU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD FINANČNÍ ANALÝZY .....	52
4.7	DOTACE.....	57
4.7.1	Využívané dotace:.....	57
4.8	SOUČASNÝ STAV – ROK 2013 .....	60
4.8.1	Finanční analýza roku 2013- výhled.....	62
<b>5</b>	<b>PRIORITY PRV 2007 – 2013 .....</b>	<b>68</b>
5.1	PRIORITY PRV SOUČASNÉ VERZE.....	68
5.2	PERSPEKTIVY SPOLEČNOSTI – VÝHLED .....	70
5.3	PRIORITY PRV NASTÁVAJÍCÍ VERZE .....	74
5.4	PRIORITY PRV PŘIPRAVOVANÉ VERZE: .....	74
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>89</b>

# 1 ÚVOD

V současné době akciová společnost TAGROS provozuje rozšířenou zemědělskou výrobu, která zahrnuje celou škálu agrárního odvětví, jež jsou technicky víceméně dlouhodobě pevně dány. V průběhu roku 2013 dochází vedením společnosti k analýze činnosti subjektu za období 2007 – 2013 a k přípravě rozhodujících kroků z oblasti zemědělské politiky v souvislosti s novým programovacím obdobím 2014 - 2020. Jedná se především o řešení problémů blízké i vzdálenější budoucnosti souvisejících s plněním úkolů zemědělské společnosti v základních ekonomických souvislostech a konkurenceschopnosti podniku, respektive rozhodujících jeho komodit.

Evropská unie otevřela, mimo jiné oblasti, i českým zemědělcům nové možnosti pro získání finančních zdrojů a díky tomu se zlepšilo i postavení společnosti TAGROS a.s. na trhu v rámci některých druhů komodit. Je i nadále důležitým prvkem si vytvořit vhodnou strategii, kterou může ekonomický subjekt zaujmout vůči svým soupeřům.

Zemědělské podniky musí obstát ve velmi náročném konkurenčním prostředí, musí tedy pracovat co nejehospodárněji a s co největší možnou výkonností. Těmto podmínkám se přizpůsobuje i finanční řízení podniku, dosahování finanční stability, tvorba zisku, přírůstek majetku, zajištění kapitálu a dostatečné platební schopnosti. Nejrozšířenější oblastí finančního řízení je finanční analýza a to především účetních výkazů finančního účetnictví ekonomického subjektu. Na základě těchto informací se rozhoduje o výběru co nejvhodnějších finančních zdrojů, o struktuře majetku podniku, o samotném způsobu financování a rozdělování zisku.

Zemědělství v České republice má za sebou stoletími prověřenou tradici, kdy si lidé od počátku uvědomovali zvláštnost tohoto výrobního faktoru, a to, že zemědělskou půdu nelze alokovat a její rozlohu nelze zvětšovat. Dalším specifikem zemědělství je vliv povětrnostních vlivů, přesněji vliv pohrom na zemědělskou výrobu. V neposlední řadě je otázkou dobré perspektivy i volba mezi extenzifikací a intenzifikací zemědělské produkce s ohledem na její dopad na životní prostředí (mimotržní význam zemědělství). Důležitá je i dbalost na trvalou udržitelnost zemědělství, zohlednění silných výkyvů cen a rostoucích nákladů na produkci potravin.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl**

Cílem práce je popis skutečného výrobního a ekonomického stavu zemědělské společnosti TAGROS a.s. k datovanému roku 2013, následně pak výhled perspektiv do dalšího období 2014 – 2020, potažmo střednědobý plán podniku.

V rámci provádění finanční analýzy se vychází z dat minulých období jako základ pro budoucí finanční plánování. Dosažení tohoto cíle bude provedeno na základě výsledků tohoto podniku, k identifikaci jeho slabých stránek, které by měly být potlačeny či lépe, odstraněny.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce má část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je vypracována na základě informací získaných z odborné literatury a internetových zdrojů, zde se věnují především finanční analýze zemědělského podniku a její možné metodické aplikaci. Praktická část je koncipována dle vnitřní dokumentace společnosti za pomoci ekonomických a výrobních ukazatelů. Zde představuji sledovaný podnik a jeho celkovou výkonnost, stanovuji jeho silné a slabé stránky.

### **3 LITERÁRNÍ REŠERŠE**

#### **3.1 Současný trend vývoje zemědělství**

Východiskem pro uváděnou práci je současný trend vývoje zemědělství.

V nynější době v zemědělství, které operuje v rámci Společné zemědělské politiky, je nutné vnímat především evropskou realitu, pozici Evropské unie na globálním trhu a teprve od ní odvíjející se možnosti podnikání v agrárním sektoru České republiky. Ve většině případů nemůže ani stát ovlivnit cenový vývoj na jednotlivých komoditních trzích a jen málo může ovlivnit objem a strukturu zemědělské produkce. Nelze předpokládat zrušení dotací do zemědělství, neboť celosvětově se zemědělství podporuje a bude se tak dít i po roce 2013, kdy se financování resortu bude řídit novým sedmiletým rozpočtem EU.

Na základě ekonomické výkonnosti podniku lze navrhnout řešení slabých stránek podniku. K jejich hodnocení lze použít jednotlivé metody finanční analýzy, kde je posléze výsledkem rozbor různých oblastí podniku (likvidita podniku, rentabilita podniku, zadluženost podniku, jeho aktivita, zda je vytvořena přidaná hodnota podniku) a objevení slabých stránek, které by ekonomický subjekt měl eliminovat tak, aby bylo dosaženo co největší ekonomické výkonnosti podniku.

Nutné je také zlepšit podmínky pro stabilitu zemědělského podnikání, například omezit rizika vyplývající z nestability klimatických podmínek a volatility cen zemědělských produktů. [ 1 ]

#### **3.2 Ekonomická analýza podniku**

Převážnou část práce podnikového managementu tvoří řešení problémů, jehož výsledkem je co nejsprávnější rozhodnutí. Týká se podniku jednak jako celku, jednak jeho jednotlivých částí - vnitropodnikových složek (řízení výroby, prodej, investiční výstavba,

finanční řízení a analýza a jiné). Některé problémy se dají řešit intuitivně, jiné pomocí statisticko - matematických a dalších metod.

Základní metodou hodnocení jevů je srovnávání hodnot ukazatelů, kterými jevy charakterizujeme (metoda srovnávání). Srovnávat můžeme v čase, prostoru, druhově, skutečnost s plánem, s normou atd. Základními charakteristikami srovnávání je rozdíl a podíl.

Rozdíl neboli difference, vyjadřuje, o kolik měrných jednotek se liší hodnoty navzájem. U časového srovnání se rozdíl nazývá přírůstek, může být kladný nebo záporný. Podíl neboli index, měří díly nějakého celku a vyjadřuje se v procentech. [ 18 ]

Jako mezipodnikové srovnávání označujeme metody, které slouží k porovnání podniků a výsledků jejich hospodaření. Srovnávat můžeme historický vývoj podniku, současnou situaci nebo jeho vývojové trendy. Metody by měly odhalit slabá a silná místa (jevy, které je mohou ohrozit, příležitosti, kterých by měl podnik využít - analýza SWOT) a ukázat rezervy, které v hospodaření podniku existují, tím, že zjistí rozdíly oproti jiným podnikům, především oproti těm, které dosahují lepších výsledků. I v nejlepším podniku ovšem existují rezervy a ani on není tak dobrý, aby se nemohl zlepšit.

Podniky se řadí do úrovnových skupin, nesou pak zařazení podniky vynikající, průměrné, podprůměrné a zaostávající. V souvislosti s rozšířením trhu po vstupu České republiky do Evropské Unie nabylo i srovnávání s podniky v jiných zemích - mezinárodní srovnání. [ 2 ]

### **3.3 Finanční analýza**

Obvykle se rozbor finančních výkazů označuje jako finanční analýza a je chápán jako užší pojem než ekonomická analýza. Vychází se ze základních finančních účetních výkazů, jakými jsou rozvahy a její přílohy, výkazy zisků a ztrát, popřípadě výroční zprávy podniku (u účetních jednotek, které musí mít účetní závěrku ověřenou auditorem) a výkazu o cash flow.

Korektní analýza nespočívá v dosažení pár čísel do obvyklých vzorečků, ale především v interpretaci údajů. Základním zdrojem pro analýzu jsou data z finančních výkazů. Obecně platí, že finanční výkazy sestavuje podnik na základě účetní závěrky. To je proces, při kterém se data zaznamenávaná během daného období sumarizují, provedou se nutné úpravy a výsledek se sestaví do standardizovaného formátu.

Informace pro finanční analýzu čerpáme z finančních výkazů, jejichž kompletní sadu tvoří rozvaha, výkaz zisků a ztrát - výsledovka, přehled o peněžních tocích - cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetním výkazům. Kromě toho by výkazy měl doplňovat výrok auditora. V České republice se této sadě výkazů běžně říká účetní závěrka. Účetní závěrka podniku bývá součástí dokumentu, který společnosti připravují, a to výroční zprávy. Ta kromě zmíněných výkazů obsahuje obecné informace o společnosti a jejím podnikání, včetně informací o fungování v uplynulém roce. [ 2 ]

### 3.4 Strategie podniku

Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení, k čemuž slouží strategie podniku (určení dlouhodobých cílů podniku, průběhu jednotlivých akcí a rozmístění zdrojů pro splnění cílů = racionální plánování).

Pro kvalitní strategii je důležité, aby manažeři byli schopni vyřešit rozpor mezi tím, co je nutné zachovat a tím, co je nutné změnit (například vystihnout okamžik na novou podnikatelskou aktivitu nebo okamžik zachování kontinuity a rozvoje současné podnikatelské aktivity).

Strategie podniku by měla splňovat podmínky:

- zahrnovat dílčí strategie
- dílčí strategie musí být provázané a vytvářet ucelený systém
- nezbytnost vhodné organizační struktury a systému řízení, které umožní implementaci strategie
- rozvoj základních dovedností podniku
- zahrnovat výběr vhodných manažerů

- rozvoj a vzdělávání všech pracovníků podniku
- vytváření pocitu sounáležitosti pracovníků k podniku.

Strategická rozhodnutí vymezují, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Jasná definice vize podniku zahrnuje v čem podnikat a jakým podnik bude. Podnikové cíle charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Filosofie podniku odráží základní míry, hodnoty a priority, jak podnikat a jak se odráží uznání odpovědnosti.

Na základě strategie se definují v praxi především body:

- okolí podniku a konkurenční prostředí
- silné a slabé stránky podnikajícího subjektu
- specifické přednosti podniku
- vize podniku
- cíle a filozofie ekonomického subjektu.

[ 3 ]

### **3.5 Strategie zemědělského podniku v EU**

Zemědělství prochází změnami nejen v České republice, ale i ve všech členských státech Evropské unie, neboť přestává být vnímáno jako bezprostřední a nedílná součást venkovského prostoru, ale postupně se stává pouze jedním z aspektů venkova. Celková strategie zemědělských podniků v EU tedy směřuje k celoplošnému produkčnímu zemědělství, které musí být konkurenceschopné v produkci soukromého zboží a zároveň šetrné k životnímu prostředí. Dalším směrem je minimalizace rizika snižování venkovské populace prostřednictvím zlepšení životní úrovně zemědělců, diverzifikace zemědělských a nezemědělských činností podle místních podmínek a zlepšení příjmové situace venkovských obyvatel.

Možné zaměření zemědělství lze spatřovat v následujících oblastech:

- intenzivní hospodaření v nejúrodnějších oblastech

- zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství prostřednictvím nepotravinářského využití zemědělské produkce (= vyšší podíl energetických plodin)
- podpora zemědělství v méně příznivých oblastech
- nárůst multifunkčního charakteru zemědělství. [ 4 ]

### 3.6 Finanční analýza (finanční zdraví) podniku

Finanční analýza zkoumá finanční zdraví podniku a je neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku po stránce financí. Projektování požadavků různých aktivit na potřebu finančních zdrojů je důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů podniku. Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí týkajících se tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit a marketingové strategie, dále tvorby kapitálového rozpočtu, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií a současně zvážit kombinované efekty ve všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek. Analýzu finanční výkonnosti podniku lze využívat jako analýzu ex post hodnotící minulý vývoj, tak stejně i jako analýzu ex ante, to jest analýzu budoucího vývoje. [ 17 ]

Účelem finanční analýzy je tedy určení, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje a je základním zdrojem informací, díky nimž se posoudí finanční zdraví podniku (hospodářské výsledky). Finanční analýza poskytuje manažerům informace o hospodaření v minulosti, přítomnosti a budoucnosti, zhodnocuje nejen finanční zdraví podniku, ale i jeho vývoj, odhaluje slabé a silné stránky (úroveň likvidity, stability, produktivity, rentability, aktivity), posuzuje postavení v odvětví, oboru, ve vztahu ke konkurenci.

Finanční analýza může být prováděna i bankou (chce znát kredibilitu – schopnost splácet úvěry), potencionálními investory (chtějí znát rentabilitu a rizikovost) či při podání žádostí o finanční pomoc z dotací Evropské Unie. Pramenem údajů pro finanční analýzu jsou finanční výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy:

- rozvaha (charakterizuje stav ekonomické veličiny k určitému datu, okamžitý stavový ukazatel, je závazně stanovená Ministerstvem financí, informuje nás o majetkové a finanční situaci podniku k danému časovému okamžiku)



- výkaz zisků a ztrát (výsledovka činností za určité období, intervalový tokový ukazatel, je závazně stanovený Ministerstvem financí, zachycuje pohyb výnosů a nákladů (nikoliv příjmů a výdajů) a výsledek hospodaření za určité období)
- výkaz o cash flow (bez závazné formy, slouží ke sledování peněžních toků, nezohledňuje odpisy a časové rozlišení)
- výroční zprávy (nemají závaznou formu, obsahují informace o podniku za určité časové období)
- výrok auditora
- jiné (údaje o konkurenčních podnicích).

Posuzování finančního zdraví se zabývá pohybem peněz a kapitálu, který je vyvoláván fungováním podniku. Hodnocení finančního zdraví je výsledkem komplexního posouzení všech ukazatelů, Za pomocí analytických metod lze identifikovat slabiny hospodaření, které signalizují potenciální finanční problémy společnosti a které lze včas eliminovat nebo zcela odvrátit. [ 3 ]

### **3.7 Podnikatelský plán**

Základním plánovacím dokumentem je pro většinu podniků sestavován podnikatelský plán (Business plan), který plní pro řízení podniku úlohu zvládnutí nejisté budoucnosti, je výrazem podnikatelského záměru, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení. Je výsledkem plánování jednotlivých funkčních oblastí podniku a plní dvě základní úlohy, interní a externí.

V rámci podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj pro stanovení koordinace podnikových aktivit a plní tak interní úlohu. Zároveň je vhodný i jako nástroj kontroly. Externí úloha vyplývá z komunikace podniku s jeho okolím, ukazuje, co je na dané podnikatelské aktivitě zajímavého, jaký lze očekávat úspěch, zda hrozí určité riziko.

Konkrétním východiskem podnikatelského plánu je představa o mase zisku nebo míře zhodnocení vložených prostředků. Struktura podnikatelského plánu zahrnuje shrnutí a zá-

kladní východiska, plán vývoje trhu a prodeje výrobků, plán marketingu, plán vývoje a desingu, výrobní plán, organizaci a management, finanční plán, časový harmonogram a kritické body. Střednědobé plánování navazuje na dlouhodobý plán (rozpočet) a má zajistit splnění jeho úkolů. [ 3 ]

### 3.8 Marketing

V každé společnosti je výrobní proces završen dovedení výrobku či služeb ke spotřebiteli. Realizace odbytu vyžaduje, aby jeden zemědělský subjekt přenechal jinému podniku za peněžní nebo i věcnou protihodnotu své produkty. [ 15 ]

Charakter centrálně řízeného hospodářství vede k tomu, že na trhu zpravidla existuje převaha poptávky nad nabídkou, což staví nakupující podniky do nevýhodné pozice, protože musí v podstatě akceptovat požadavky prodávajícího. V podmínkách tržního hospodářství je trh prodávajícího nahrazen trhem kupujícího. Přestává být problémem určité zboží vyrobit, ale složitější je zboží efektivně prodat v konkurenci s ostatními výrobky. Podniky se tedy musí ve své činnosti orientovat na potřeby a přání zákazníků. Marketing je činností umožňující organizaci zjistit neuspokojené potřeby a přání, přeměnit je do podoby ziskových příležitostí a tento zisk realizovat.

Východiskem pro přijetí správných rozhodnutí v oblasti prodeje je získání relevantních poznatků o trzích, pro které jsou výrobky podniku určeny. Tyto poznatky se získávají na základě výzkumu trhu:

- kým je trh tvořen
- co se na trhu nakupuje
- kdy se koupě uskutečňuje
- kdo nakupuje
- k jakým účelům se nákup uskutečňuje
- jak se nakupuje

[ 3 ]

### **3.9 Konkurenční okolí**

Konkurenční okolí zahrnuje skupinu podniků, které si navzájem konkurují v obsluze určitého trhu podobnými výrobky či službami. Podnik má možnost vystupovat vůči vlivům konkurenčního okolí aktivně a tím se sám na jeho stavu a vztazích v něm aktivně podílí. Základními kroky je identifikace současných a potencialních konkurentů, analýza jejich budoucích cílů, strategií, zdrojů a schopností, využívání získaných poznatků pro sestavení konkurenční strategie. [ 3 ]

### **3.10 Pyramidová analýza podniku**

K mezipodnikovému srovnávání se nejčastěji používá pyramidová analýza. Svůj název dostala podle uspořádání ukazatelů do tvaru pyramidy, na vrcholu stojí základní ukazatel, nejčastěji rentabilita kapitálu, který je postupně rozkládán do ukazatelů, kteří změnu rentability vysvětlují či kvantifikují (např. podíl čistého zisku na zisku, rentabilita tržeb, účinnost celkového kapitálu). Pyramida mívá nejčastěji tři až čtyři stupně rozkladu. Takto dostaneme celou sestavu ukazatelů, která postihuje základní vztahy mezi ukazateli charakterizující hlavní stránky ekonomiky podniku.

Bodovací metoda je v praxi velmi oblíbená pro svou poměrnou jednoduchost. Postupujeme po jednotlivých ukazatelích, jejichž velikost obodujeme, maximální počet bodů je obvykle 10 nebo 100 bodů, které získá nejlepší podnik.

Obvykle se srovnávaný podnik porovnává s nejlepším podnikem v souboru. Souborem může zde být výrobní obor či výrobní odvětví, jinými podniky podnik oboru, konkurenční podnik, oborový průměr). Za nejlepší podnik se považuje podnik s nejvyšší rentabilitou vlastního kapitálu. [ 2 ]

### 3.11 Regulace agrárního trhu

Zemědělskopotravinářský trh představuje směnu výrobků prostřednictvím koupě a prodeje, jejich dopravu, skladování a standardizaci financování a přebírání rizika odběru a prodeje zemědělskopotravinářských výrobků a poskytování marketingových informací, jako takový je charakterizován různou intenzitou a typem konkurenčních vztahů, které ovlivňují efektivnost jeho fungování. Konkurenční struktura závisí na druhu a rozsahu monopolistických prvků v kterékoliv tržní situaci. Lze rozlišit:

- dokonalá konkurence – tržních transakcí se musí zúčastnit mnoho podniků, přičemž každý z těchto podniků produkuje malý podíl celkové produkce, který nemá vliv na tržní cenu, dále se jedná o výrobce identických výrobků, je zachována svoboda vstupu a výstupu podniku na trh a rozhodování podniků je nezávislé.
- čistý monopol – podnik je definován jako monopolní firma, je výhradním výrobcem určitého zboží, které nemůže být snadno nahrazeno.
- monopolistická konkurence s diferenciací zboží – jedná se o trh umožňující čistou konkurenci vyjma standardizace výrobku (balení, servis apod.).
- monopson – monopol na straně kupujícího, na trhu působí pouze jeden nakupující určitého výrobku nebo služby.
- oligopson – na trhu působí více než dva nakupující, je jich ale stále málo, aby akce jednoho nebo několika neměla vliv na tržní ceny jiných kupujících.
- monopsonistická konkurence – na trhu působí mnoho nakupujících, avšak jejich poptávka se liší.

[ 5 ]

### 3.12 Výroba a prodej v rámci podniku

Výroba je nejdůležitější činností lidstva, cílem je zabezpečit výrobky a služby nezbytné pro jeho existenci a rozvoj ve výrobních jednotkách, podnicích. V užším pojetí je to pře-

měna vstupů do výstupů podniku. V tržním hospodářství každý výrobce řeší co vyrobit (jaké výrobky a v jakém množství), jak vyrobit a komu prodat.

V rámci prodeje se řeší komplex otázek spojených s přechodem výrobků nebo služeb od jejich zhotovitele k dalšímu tržnímu subjektu, kterým může být buď konečný spotřebitel, nebo obchodní organizace. Prodej musí zajistit, aby vyrobená produkce byla k dispozici v místě poptávky a to vždy. Řídí se především obchodním zákoníkem.

U přímého prodeje si prodej výrobků zajišťuje výrobce sám. Pokud se prodej uživateli uskutečňuje prostřednictvím obchodních organizací, je to nepřímý prodej.

Výrobky je možné realizovat prostřednictvím trhu: spotřebitelského, představovaného domácnostmi a jednotlivci, průmyslového, na kterém vstupují organizace nakupující výrobky pro vlastní výrobu či zabezpečení služeb, zprostředkovatelského, na kterém vystupují jednotlivci nakupující zboží s cílem jeho dalšího prodeje (velkoobchod, maloobchod), státního, kde nakupují instituce a orgány, které potřebují výrobky pro poskytování veřejných služeb a zahraničního, provozující mezinárodní obchod. [ 3 ]

### **3.13 Financování podniku**

Financováním podniku rozumíme opatřování a použití fondů pro provoz a rozšiřování majetku podniku. Rozeznáváme financování běžné (provoz podniku) a financování mimořádné (při zakládání podniku, při rozšiřování podniku, při spojování nebo likvidaci podniku).

Způsoby financování:

- vlastním kapitálem (emisí akcií, věcné vklady)
- cizím kapitálem (úvěrem bankovním, obchodním, půjčkou, obligacemi, zálohami dodavatelů)
- samofinancování (ziskem, odpisy, vnitřními zdroji) [ 3 ]

### 3.13.1 Předpověď na základě statistických metod

Předpovědí, neboli predikcí či prognózou, rozumíme odhad budoucí úrovně veličiny. Období, ve kterém provádíme odhad, se nazývá počátkem předpovědi, budoucí období pro které předpověď děláme, je horizontem předpovědi. Podle vzdálenosti od počátku předpovědi hovoříme o krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých předpovědích.

Rozdíl mezi skutečnou hodnotou, kterou dosáhla předvídaná veličina a hodnotou předpovědi, označujeme za chybu předpovědi. [ 2 ]

### 3.13.2 Postavení zemědělství v rámci národní ekonomiky

První variantou je chápání zemědělství jako tradiční zemědělskou výrobu, to jest odvětví rostlinné a živočišné výroby bez dalších doplňujících činností. Tento omezený pohled v dnešní době není již obvyklý a k tradičnímu zemědělství se řadí i lesní a vodní hospodářství. Celek je pak nazýván agrární sektor.

Další z možností je již implementující agrární sektor do celku s navazujícím odvětvím (potravinářský průmysl), tzv. agrárně potravinářský komplex. V současnosti se mluví o agrárním sektoru jako o součástech agrobiznisu. V tomto pojetí zahrnuje:

- dodavatelská odvětví vstupů do zemědělství a potravinářství
- zemědělskou prvovýrobu
- krmivářský průmysl, služby pro zemědělství a potravinářství
- potravinářský a další zpracovatelský průmysl
- potravinářský obchod a veřejné stravování

Význam agrobiznisu v celosvětové ekonomice neustále roste, agrobiznisu zaměstnává kolem poloviny pracovních sil a představuje více jak 50 % světových spotřebitelských výdajů.

Pro hodnocení významu odvětví pro národní ekonomiku se používají konkrétní indikátory:

- podíl zemědělství na hrubém domácím produktu
- podíl zemědělství na zaměstnanosti
- podíl zemědělství na investicích
- podíl zemědělství na zahraničním obchodu

[ 6 ]

### 3.13.3 Specifičnost agrárního sektoru

Podnikání v zemědělství se liší od ostatních druhů podnikání objektivně, produkty zemědělství jsou pro lidstvo nezastupitelné. Jedná se tedy o sektor postavením i charakterem výlučným, což musí být zohledněno v politickém přístupu k podnikání v zemědělství. V praxi to znamená aplikace silných podpůrných, neboli dotačních, prostředků.

Specifika výrobního procesu v zemědělství – odehrává se v podmínkách, které nejsou typické pro ostatní sektory národní ekonomiky, jedná se především o působení přírodních sil (klíma, půda, nadmořská výška) a o biologický charakter výroby.

Předmět agrárního trhu – na agrárním trhu se střetává nabídka zemědělských produktů s poptávkou po těchto produktech. Jedná se o produkty pro potravinové určení a jednak o suroviny pro další zpracovatelské nepotravinové určení. Tyto produkty se vyznačují horší manipulovatelností, obtížnějším skladováním, omezenou dobou skladování, nároky na zpracování a nároky na zachování kvality.

Charakter tržních vztahů mezi zemědělskými producenty a odběrateli – vztahy dokonalé konkurence zajišťuje velké množství podniků, kde výrobci produkují identické výrobky, ale pro agrobiznis jsou charakteristické vztahy nedokonalé konkurence s působením monopolu. Na agrárních trzích neplatí utváření tržní rovnováhy tržními silami. [ 6 ]

### **3.14 Funkce zemědělství**

V současné době je prvořadým úkolem produkce dostatečného množství potravin pro lidskou populaci, zároveň ale i kvalita potravin a trvale udržitelný rozvoj lidské společnosti. Vedle dostatečného množství kvalitních potravin nabývá významu i výroba surovin pro energetické a další nepotravinářské využití zemědělských produktů a mimoprodukční přínosy zemědělství, zejména jeho podíl na utváření životního prostředí (multifunkčnost).

Funkce produkční – stále dominantní funkce zemědělství. V současné době se rozděluje půda na takovou, která je vhodná k produkci a na půdu, jež s ohledem na své kvality nebo ostatní přírodní podmínky by pro produkci potravin potřebovala mnohem vyšší náklady na vstupy. Ekonomická stránka věci není ovšem jediná, jsou totiž lokality, které by byly pro produkci přijatelné, ale jejich environmentální hodnota je pro společnost vyšší než hodnota případné produkce. Proto se tento způsob zemědělského hospodaření (správná zemědělská praxe) vyznačuje přístupem zohledňující specifické nároky pěstovaných komodit a chovaných zvířata i přírodní podmínky podniku.

Funkce mimoprodukční – zahrnuje především funkci sociální a demografickou (obyvatelstvo venkovských regionů) a funkci ekologickou a krajnotvornou (péče o vodu, půdu a vzduch).

[ 6 ]

### **3.15 Způsoby zemědělského hospodaření**

V současnosti lze zemědělské podnikání vymežit na tři typy:

- konvenční (intenzivní) hospodaření – jedná se o agrosystém, který je provozován za účelem maximálních a ekonomicky nejvýhodnějších výnosů a užitků. Vstupy, které zajišťují intenzitu, jsou především používání průmyslových hnojiv, pesticidů, regulátorů, desikantů, použití těžké mechanizace, intenzivní zpracování půdy, velkový-



robní technologie, monokulturní pěstování rostlin a v neposlední řadě genetické modifikace.

- alternativní hospodaření – zemědělské metody jsou šetrnější a směřují k ekologickým principům, jednání zemědělců se řídí přírodními systémy, nepoužívají se hnojiva a pesticidy.
- integrované hospodaření – reaguje na negativa konvenčního zemědělství za použití druhově pestrých osevních postupů, omezení eroze, úniku škodlivin do vodního systému, použití odrůd nenáročných na intenzifikační vstupy a odrůd rezistentních nebo tolerantních vůči chorobám a škůdcům, použití mechanických způsobů regulace a pesticidů pouze ve vazbě na práh škodlivosti, použití hnojiv v nezbytně nutných dávkách dle rozboru obsahu živin v půdě, snížení vkladů energie, znovuoobnovení etiky chovu hospodářských zvířat. [ 6 ]

### **3.16 SWOT analýza sektoru venkova a multifunkčního zemědělství**

Identifikace příležitostí a ohrožení tvoří součást analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, běžně používaný termín SWOT:

- příležitosti jsou trendy nebo události, které by za předpokladu, že na ně podnik zareaguje vhodným způsobem, mohly jeho činnosti ovlivnit
- hrozba či ohrožení, riziko, je trend nebo událost, která může znatelně negativně ovlivnit úspěšnost podniku, jejímž výsledkem může být významný pokles zisku, objemu, prodeje. [ 3 ]

### 3.16.1 Silné stránky

- prokazatelné rozdělení území na intenzivní oblasti s výkonným výrobním zemědělstvím a na oblasti s extenzivním zemědělstvím, kde podnikání je orientováno na péči o krajinu a rozvoj mimoprodukčních funkcí zemědělství
- zkušenosti s velkovýrobními technologiemi a postupy hospodaření v intenzivních oblastech, včetně kvalifikovaných zaměstnanců
- vyšší průměrná výměra zemědělských podniků
- pozitivní průběh transformace z hlediska vývoje produktivity práce v sektoru
- úroveň znalostí a vědomí potřeby trvale udržitelného rozvoje venkova
- atraktivita krajiny v extenzivních oblastech především horského a podhorského typu, využitelnost pro rekreaci a aktivní trávení volného času, vysoký rekreační potenciál venkovských oblastí
- významné velkoplošné chráněné oblasti, přírodní rezervace a kulturní památky
- značná rozloha lesních porostů přesahující třetinu území státu s velkým zastoupením horských lesů
- dostatečné vodní zdroje na většině území, dobrá vybavenost venkova elektřinou
- zemědělství je součástí vyspělého sociálně kulturního prostředí střední Evropy
- transformace lesních podniků na podnikatelské subjekty a vzniklé konkurenční prostředí, ekonomická efektivnost lesního hospodářství jako celku
- přínos lesa jako obnovitelného zdroje, význam mimoprodukčních funkcí. [ 6 ]

### 3.16.2 Slabé stránky

- nižší technická i technologická konkurenceschopnost zemědělského sektoru a zpracovatelského průmyslu některých oborů

- neuspokojivý odbyt zemědělských výrobků, související se zpožděním plateb za dodané zemědělské výrobky a s tlakem zahraničních obchodních řetězců na prvovýrobce a zpracovatele
- ztráta pozic na zahraničních trzích, pokles renomé tradičních značek, absence silné vývozní organizace, trvalý pokles podílu domácích potravin na vnitřním trhu a nárůst záporného salda agrárního obchodu
- nedostatečná koordinace činností mezi jednotlivými podnikateli a programů pro venkov
- zastaralost technického vybavení, neuspokojivá údržba budov, vnitřní zadlužení sektoru, vnitřní zadlužení sektoru ve vztahu k půdní úrodnosti, omezení využívání hnojiv a pesticidů, nedostatečná venkovská vybavenost ve většině venkovských obcí
- nedostatek investičních zdrojů, vysoká zadluženost a omezený přístup k úvěrům pro zemědělské podniky
- nedostatek startovacího kapitálu pro nové aktivity
- nízká kapitálová propojenost zemědělských prvovýrobců se zpracovatelským průmyslem a obchodem s odlivem kapitálu z venkova
- nízká úroveň přidané hodnoty zemědělských výrobků
- nedostatečně rozpracovaná koncepce agrární politiky až na regionální úroveň
- pomalé tempo restrukturalizace
- rozšiřování ploch neobdělávané půdy
- pomalá obnova zintenzivnění prevence u území postižených přírodními kalamitami
- nedostatečné právní vědomí podnikatelů, nestabilizovaný právní rámec pro zemědělské podnikání
- velký počet soukromých vlastníků lesa malých výměr, proces sdružování neúplný
- nedostatečná ekologická stabilita lesního ekosystému (setrvačnost imisních vlivů, dálkový přenos škodlivin, nepříznivá druhová a věková skladba části porostů)
- nízké využívání dřeva jak trvale obnovitelné suroviny, vysoký podíl lidské práce na nákladech lesního hospodářství, nízká produktivita práce

[ 6 ]

### 3.16.3 Příležitosti

- restrukturalizace zemědělství za účelem zachování přírodních obnovitelných i neobnovitelných zdrojů, lepší rozmístění zemědělské výroby pro zkvalitnění produkce, podmínek ochrany zvířat a snížení na jednotku produkce, zvýšení přidané hodnoty
- podpora podnikání mladých zemědělců, ekologického zemědělství a malých a středních podnikatelů na venkově
- zefektivnění a modernizace technologických procesů v zemědělství, modernizace zpracovatelského průmyslu a restrukturalizace jeho kapacit
- zavedení regionální certifikace výrobků
- podpora a koordinace rozvoje partnerství při realizaci projektů rozvoje venkova, spolupráce s nezemědělskými podnikateli a chalupáři
- poptávka po aktivitách multifunkčního zemědělství
- zefektivnění multifunkční role lesů
- existence vnějšího nástroje pozemkových úprav k obnově tvorbě krajiny, zvýšení ekostability
- posílení funkcí lesa státní podporou
- sdružování vlastníků lesa malých výměr do efektivních celků
- komunikace s veřejností zaměřená na význam lesa a na lesní produkty, zejména dřevo
- rozvoj vodního hospodářství a zkvalitnění vodohospodářské infrastruktury
- schopnost družstevní výrobní struktury se adaptovat na tržní podmínky
- využití regionálních zdrojů
- rozvoj agroturistiky a venkovské pobytové turistiky
- využití zemědělské produkce pro nepotravinářské využití a obnovitelné zdroje energie
- zlepšení informačního systému o výrobě a odbytu zemědělských výrobků [ 6 ]

### 3.16.4 Rizika a ohrožení

- stárnutí obyvatelstva na venkově zejména z oblastí se zhoršenými podmínkami
- nedostatek pracovních příležitostí na venkově mimo agrární sektor
- problematika dopravní obslužnosti
- chybějící technická infrastruktura na venkově
- nedostatek disponibilního kapitálu u podnikatelských subjektů
- nedostatek prostředků z rozpočtové kapitoly Mze k spolufinancování programů
- nedostatek prostředků na prevenci přírodních katastrof
- rozsáhlejší výskyt kalamitních těžeb
- nepříznivý makroekonomický rozvoj celého národního hospodářství
- pomalý proces restrukturalizace a modernizace v zemědělství, pomalá substituce neefektivních technologií zvyšujících nákladovost výroby, nevyužívané hospodářské budovy zatěžující režii podniků
- nedostatečná podpora pozemkovým úpravám, zúrodnění půdy a zvelebení krajiny
- erozní ohrožení půdy a zvyšování odtoků povrchových vod, nesladění technických a ekologických protipovodňových opatření
- nevhodná struktura lidských zdrojů v zemědělství (vysoký věkový průměr, strukturálně nevhodná kvalifikace pracovních sil)
- pokles zájmu o zemědělské obory
- nedostatečná reakce na postupující globalizaci světového agrárního trhu, nejistá budoucnost podnikatelských subjektů
- nedostatek prostředků na podporu mladých rodin ve venkovském prostoru [ 6 ]

## 3.17 Program rozvoje venkova 2014 - 2020

### 3.17.1 I. pilíř SZP

První pilíř Společné zemědělské politiky je zaměřen na oblast přímých plateb (jednotná platba na plochu zemědělské půdy) a Cross compliance (kontrola podmíněnosti plnění standardů správné zemědělské praxe). Nové programovací období zaujalo tyto cíle:

1. Přejít na systém jednotné platby (ČR = jeden region).
2. Maximální omezení podpor na pěstování polních plodin (bez vazby na odpovídající rozměr živočišné výroby či zaměstnanost).
3. Omezení podpor vyplácených na historické bázi zemědělským podnikům, které již danou činnost nevykonávají (zejména cukerní platba).
4. Odlišení výše plateb v rámci platebního nároku (například cukrovky).
5. Maximální využití nepovinné vázané podpory ve prospěch citlivých sektorů podporovaných v systému přímých či národních doplňkových plateb (především platba na velké dobytčí jednotky a na chmel).
6. Využití možnosti převodu části I. pilíře pro účely programů podpor živočišné výroby a sektoru ovoce a zeleniny (v rámci Programu rozvoje venkova).
7. V rámci „ozelenění“ zavést povinnost střídání plodin na orné půdě (především s vazbou na podporu pěstování ovoce a zeleniny).
8. Využití zvýhodněné podpory mladým začínajícím zemědělcům vyčleněním alokace z přímých plateb za zpřísnění stávajících podmínek ve II. pilíři (maximálně 1%).
9. Zpřísnění pravidel Cross-compliance ve vazbě na využívání zemědělské půdy (promítnutí reálné míry erozního ohrožení do registru evidence půdy, posílení standardů GAEC (= dobrý zemědělský environmentální stav) ke zlepšování kvality půdy a vody, využívání certifikovaného osiva v oblastech specificky postižených dopady klimatické změny jako jsou regiony s projevy sucha apod.)

[ 7 ]

### 3.17.2 II. pilíř SZP

Druhý pilíř Společné zemědělské politiky je zaměřen na Program rozvoje venkova, který je nástrojem podpory cílů SZP pro budoucí programové období 2014 – 2020, bude financován Evropským zemědělským fondem pro rozvoj venkova a obsahuje šest základních priorit Unie:

- podpora přenosu znalostí a inovací
- zlepšení konkurenceschopnosti
- podpora pro organizaci potravinového řetězce a řízení rizik
- obnova, zachování a posílení ekosystémů
- podpora efektivního využívání zdrojů a přechod na nízkouhlíkové hospodaření
- podpora sociálního začleňování, redukce chudoby a hospodářského rozvoje venkovských oblastí

Nové programovací období zaujalo v tomto pilíři tyto cíle:

Cílení investičních opatření na modernizaci zemědělských podniků se stanovením horního stropu 40 miliónů Kč (nepodporovat nákup strojů pro rostlinnou výrobu na orné půdě, alokace do živočišné výroby, zvýhodnění projektů vytvářejících pracovní místa, podpora technologií na precizní zemědělství, rozvoje trvalých kultur s výjimkou vinic, projektů zaměřených na welfare zvířat, zvýhodnění zemědělských podniků, které přijmou závazky agroenvironmentálního opatření a s vazbou na ochranu vodních zdrojů).

Cílení investičních opatření v potravinářství s přidáváním hodnoty potravinářským výrobkům (alokace do prvotního zpracování zemědělských produktů v živočišné výrobě, na propagaci lokálních/regionálních potravinářských produktů, na uvádění inovací do praxe, na projekty zohledňujících partnerství se zemědělskou prvovýrobou, zvýhodnění projektů majících za cíl snižování energetické náročnosti, bio-produkce).

Zachování poměru plateb na LFA (méně příznivé oblasti) v kontextu podpory ŽV (omezení zvýhodnění rentability u podniků bez ŽV oproti podnikům s ŽV, zohlednit velikostní strukturu zemědělských podniků, podpora dojného skotu v LFA, stabilizace mléčné-

ho skotu navýšením intenzity hospodářských zvířat s ohledem na ekologické zemědělství ve vazbě na obhospodařovaný poměr trvale travních porostů a orné půdy).

Cílení plateb agroenvironmentálních opatření (ošetřování travních porostů, vhodné osevní postupy – víceleté pícniny).

Zvýhodnění projektů širšího partnerství (zemědělec, zpracovatel, municipalita).

Zvýhodnění realizace projektů s plněním daňové povinnosti a tvorbou pracovních příležitostí v místě podnikání.

Změna systému podpory poradenství od podpory „podnikání v poradenství“ směrem k podpoře „poradenství k podnikání“.

Cílení podpor na ekologické zemědělství a integrovanou produkci (striktní pravidla reálné produkce, podpora projektů malých zpracovatelských a odbytových kapacit na farmě s projekty do 1 miliónu Kč se zaměřením na produkty s největším potenciálem poptávky a bio-produkci).

Cílení podpor PRV směrem k inovacím, k zavádění moderních technologií, nových výrobků, s cílem zvýšení produktivity, zlepšení jejich postavení na trhu.

Podpora projektů vedoucích k seskupování prvovýrobců v potravinovém řetězci.

Podpora generační obměny, zpřísnění podmínek v dotačním titulu zahájení činnosti mladých začínajících zemědělců s důrazem na životaschopnost a udržitelnost podniku, zlepšování věkové strukturu zaměstnanců.

Alokace na preventivní opatření a podporu diverzifikace příjmů.

Zajištění kontinuity podpory pozemkových úprav (realizace většího množství menších projektů, přísné nákladové stropy).

[ 7 ]



## **4 VLASTNÍ PRÁCE**

### **4.1 Historie společnosti**

Ke zjištění ekonomické výkonnosti podniku jsem si vybral pro svou diplomovou práci akciovou společnost TAGROS a.s.

Společnost byla založena fyzickými osobami v roce 1995. V roce 1996 převzala velkou část výrobních aktivit od zemědělského družstva Troubelice. V témže roce došlo k navýšení základního jmění společnosti majetkovým vkladem Zemědělského družstva Troubelice. V této době dochází také k postupnému vypořádání oprávněných osob zemědělského družstva Troubelice, trvajícím dosud, akciemi akciové společnosti TAGROS a.s. a postupně se tak akciová společnost dostává do vlastnictví fyzických osob, a to zejména vlastníků zemědělské půdy na které hospodaří.

### **4.2 Majetek společnosti**

Majetek je hlavním výrobním prostředkem v zemědělské výrobě jak v živočišné, tak i v rostlinné výrobě.

Stáje pro skot mají ustájovací kapacity pro všechny kategorie skotu, cca 550 ks dojnic, 130 ks býků a 200 ks telat do věku 6 měsíců.

Rekonstruovaná porodna prasnic má 120 ks porodních kotců, zrekonstruovanou jalovárnu a novou skladovací jímku typu WOLF. Nová odchovna selat má kapacitu 1.800 ks selat. Výkrm vepřů je realizován ve výkrmnách vybudovaných v 70. letech.

Stroje rostlinné výroby tvoří především skupina traktorů a strojů pro přípravu půdy a sklizeň úrody (podmítače, kompaktory, secí kombinace, pluhy, obrabeče, sklízecí mlátička, manipulátory, čelní nakladače nakladače a jiné).

Společnost disponuje vlastní skladovací kapacitou na téměř 100% produkce obilovin a ovoce ( halový zrník, mořící linka, posklizňová, třídící linka a klimatizovaný sklad ovoce).

### 4.3 Výrobní zaměření společnosti

Současná agrární produkce světa dosahuje přibližně 9 miliard vyprodukované hmoty, přičemž 90 % reprezentuje rostlinná produkce a zbytek živočišná. Hlavními komponenty jsou komodity: obiloviny (25 %), cukrovarnické plodiny (19 %), krmné plodiny (11 %), zelenina (10 %), olejnin (8 %), okopaniny a kořenové plodiny (8 %), ovoce (6 %), luštěniny, ořechy a koření. Hlavními pilíři živočišné produkce pak mléko (7 %), maso (3 %) a vejce. [ 5 ]

Společnost TAGROS a.s. obhospodařuje přes dva tisíce hektarů zemědělské půdy. Z toho je více jak 1.900 ha půdy orné. Převážnou část výkonů tvoří rostlinná a živočišná výroba.

V živočišné výrobě se jedná o specializaci na dvě komodity a to produkci vepřového masa v uzavřeném obratu stáda a výrobu mléka dodávaného na výrobu sýrů.

V rostlinné výrobě je hlavní komoditou cukrová řepa a sladovnický ječmen, dále pak ozimá řepka a ozimá pšenice. Významný podíl činí pěstování krmných plodin pro potřeby živočišné výroby.

Mimo tyto hlavní zemědělské výroby se společnost zabývá produkcí ovoce na 70 ha ovocných sadů. Z nezemědělských výrob je to provoz dřevovýroby, restaurace a závodního stravování a opravárenských a mechanizačních služeb. [ 13 ]

### 4.3.1 Živočišná výroba

Hlavní zaměření živočišné výroby je produkce mléka a výroba vepřového masa v uzavřeném obratu stáda. Ve srovnání s celorepublikovými ukazateli je zřejmé, že společnost TAGROS a.s. má vysoké zatížení živočišnou výrobou na jednotku zemědělské půdy

[ 13 ]

#### 4.3.1.1 Výroba mléka

Výroba mléka je realizována na jediné farmě v Troubelicích, ve stájích s volným ustájením a rybinovou dojrnou s kapacitou 16 kusů dojnic.

Základní stádo skotu je tvořeno z většiny dojnicemi s vysokým podílem holštýnského černostrakatého skotu, kdy stádo bylo vytvářeno převodným křížením původního červenostrakatého skotu v počátku křížením s redholštýnem.

Ustájení dojnic je ve stájích s přistýlaným ložem s každodenním odklizením hnoje. Krmení je zajišťováno míchacím krmným vozem. Sklady krmiv jsou taktéž v areálu farmy Troubelice.

Tímto vzniká ucelený komplex farmy skotu s minimální přepravní vzdáleností, což je jeden z předpokladů rentabilní produkce mléka.

Skot má do budoucna klíčové postavení v zemědělském podniku. V sektoru mléka se předvídá pokles produkce másla a sušeného odtučněného mléka, protože více mléka se využije pro výrobu sýrů a ostatních mléčných produktů s vysokou přidanou hodnotou. Pro všechny nastala nová ekonomická kapitola, a sice boj o trh, boj o zákazníka a prosazení se v dnešním globálním světě.

Nejvýznačnějším sortimentem jsou přírodní sýry, jejichž výroba zaznamenala zvýšenou dynamiku produkce, která vzrostla do roku 2004 u přírodních sýrů téměř o čtvrtinu. Situace v mléčném sektoru byla především ovlivněna vstupem České republiky na jednotný trh

Evropské unie, kde trh s mlékem a mléčnými výrobky je regulován od produkce až po obchod. Vstupem na jednotný trh se zároveň otevřela příležitost jak pro české producenty mléka, tak pro české zpracovatele. Producenti získali možnost odbytu syrového mléka zahraničním zpracovatelům (Německo, Itálie), čeští zpracovatelé možnost uplatnění svých produktů na společném evropském trhu. [ 13 ]

Z hlediska zemědělské prvovýroby je odvětví chovu skotu a výroba mléka jedním z pilířů českého zemědělství, stále více zemědělských podniků se specializuje na výrobu mléka, včetně nemalých investic do modernizace, využívání nejnovějších poznatků a zavádění podmínek pro chov dojníc a výrobu mléka naprosto srovnatelných, v mnoha případech však díky koncentraci i efektivnějším, než v některých zemích EU. Díky tomu významně stoupla užitkovost zvířat, která se již nyní dostává na průměrnou úroveň EU.

[ 8 ]

#### **4.3.1.2 Produkce vepřového masa**

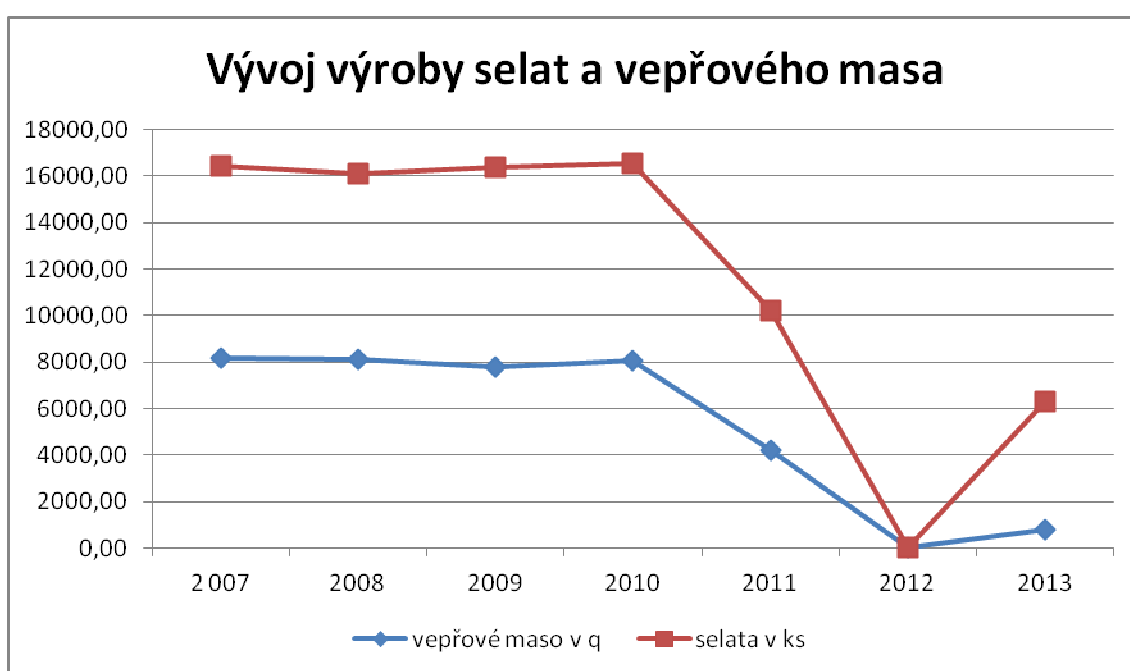
Chov prasat je druhou podstatnou částí živočišné výroby zmiňované akciové společnosti. Výroba vepřového masa a produkce selat má ve společnosti TAGROS a.s. dlouhou tradici. V počátku byl patrný pokles jak výroby selat, tak vepřového masa. V tomto období společnost část selat do výkrmu nakupovala a míchání zvířat z různých chovů přinášelo značná zooveterinární rizika. Určitý zlom nastává v období roku 2000-2001, kdy společnost ukončila nákup selat a vykrmována byla pouze selata z vlastního odchovu. V roce 2006 dochází ke skokovému nárůstu jak výroby selat, tak i výroby masa.

V letech 2004 - 2007 došlo k vybudování nové porodny prasnic, odchovny selat a kompletního kejdového hospodářství se skladováním kejdy v nadzemní nádrži typu Wolf včetně nákupu moderní techniky k aplikaci kejdy na pozemky a možnosti aplikace kejdy do porostů kukuřice po vzejití. Tím jsou vytvořeny předpoklady splnění náročných směrnic v oblasti ochrany vod a nakládání se statkovými hnojivy.

Výkrm prasat je realizován celkem na třech farmách, produkce selat na farmě v Troubelicích [ 13 ]

V roce 2011 – 2012 dochází ke kompletnímu zrušení chovu prasat, během roku probíhají částečné rekonstrukce přílehlých stájí a seletníku. Koncem roku 2012 je zakoupeno nové základní stádo prasnic plemene PIC z Německa

Graf 1: Vývoj výroby selat a vepřového masa



Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrá perspektiva produkce vepřového masa a jeho spotřeby se zakládá na jeho oblibě a tradici v české kuchyni, velmi žádoucí je zvyšování jeho jakosti a snižování spotřebitelské ceny. Tohoto cíle je možné dosáhnout v případě, že se bude minimalizovat podíl lidské práce. Je tedy zřejmé, že budoucnost patří farmám s kvalitní hnojnou koncovkou, s bezproblémovým odbytem a zpeněžováním.

.V Čechách mají majoritní podíl na trhu nadnárodní řetězce hypermarketů, jejichž tržby zaujímají 70 % z celkových tržeb za potraviny. Spotřeba vepřového masa se u nás

drží na prvním místě žebříčku, dosahuje přibližně polovinu celkové spotřeby masa. Z těchto údajů plyne nutnost dodržování vysoké kvality masa z důvodu konkurenceschopnosti a také snaha „globalizovat“ výrobu vepřového masa a produktů z něj, což znamená ovlivňovat celý řetězec výroby a zpeněžení masa až do jeho konečné fáze.

Dokladování o kvalitě masa je podmíněno přesnou znalostí o pohybu zvířete od farmáře přes zpracovatele a obchod až ke konečnému spotřebiteli. Perspektivu z hlediska další existence a rozvoje mají farmy s vyšší koncentrací prasnic a prasat ve výkrmu, které mají vazbu na půdu a dále takové farmy, kde je produkce vepřového masa jen jednou z činností farmy.

V roce 2013 obecně nastává mírný růst exportu vepřového masa. Produkce masa je asi 22 milionů tun, v přepočtu na jednoho obyvatele Evropské Unie se projektuje růst produkce vepřového masa ze současných 42,8 kg na 44,1 kg.

Chov prasat a produkce vepřovo masa zůstává tradiční komoditou českého zemědělství. Lidé se ale kromě ceny stále více zajímají také o kvalitu masa, zatímco ještě před několika lety to bylo pro české zákazníky zcela podružné a často se lidé při koupi masa také dotazují, zda je maso české nebo z ciziny. [ 9 ]

#### **4.3.2 Rostlinná výroba**

Struktura rostlinné výroby je dána zejména půdně - klimatickými podmínkami a potřebami živočišné výroby. Vzhledem k nadmořské výšce od 241 metrů do 379 metrů je půda zařazena do převážně do oblasti řepařské a částečně do oblasti bramborářské. Jedná se o půdy slabě neutrální až kyselé.

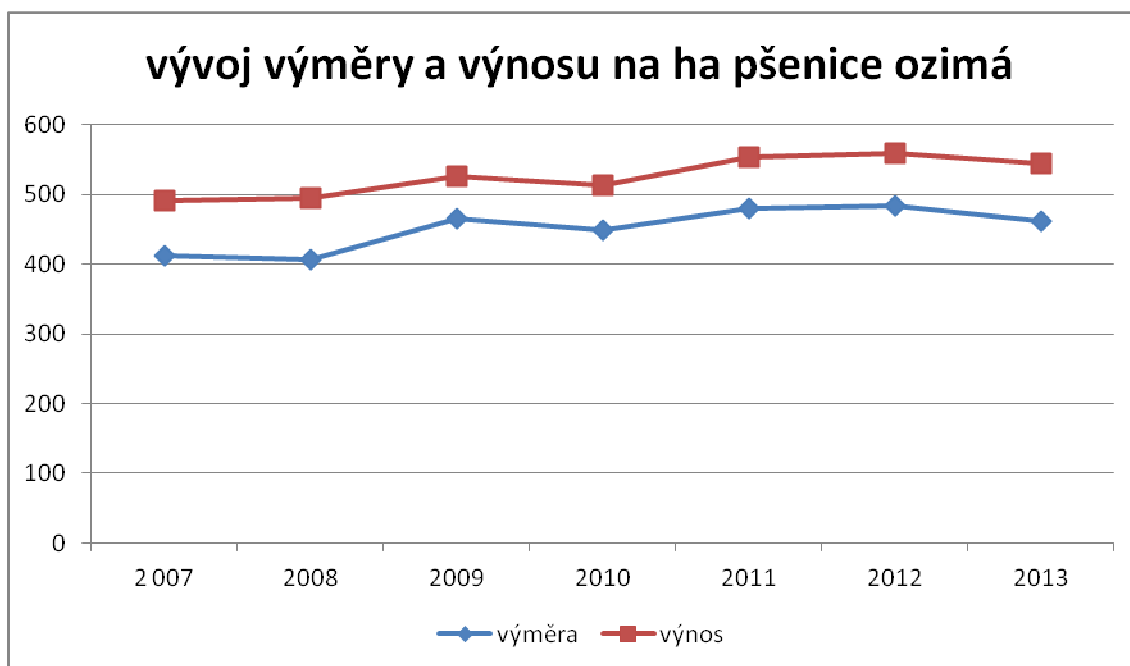
V osevním postupu jsou možné jen minimální změny ve výměrách jednotlivých plodin. Téměř 50% výměry slouží pro výrobu krmiv pro potřeby vlastní živočišné výroby a to jak objemných krmiv (vojtěška, kukuřice pro chov skotu), tak i obilovin (pro potřeby chovu prasat).

Mimo produkce krmiv pro vlastní spotřebu jsou nosnou plodinou sladovnický ječmen, potravinářská pšenice a cukrová řepa.

#### 4.3.2.1 Pšenice ozimá

Pšenice jako plodina je co do pěstitelské plochy jednou z nejvýznamnějších plodin. Její pěstitelské plochy kolísají v rozmezí 400 – 500 ha. Pšenice je co do výnosu i pěstitelských ploch poměrně stabilní a kvalitní plodinou. Pěstitelská plocha nezaznamenává v průběhu posledního období výrazných změn, neboť velká část produkce je spotřebována jako krmivo pro vlastní živočišnou výrobu. Tím je dána i odrůdová skladba, kdy na 30% výměry jsou pěstovány odrůdy krmné a na zbylé ploše odrůdy potravinářské.

Graf 2 : Vývoj výměry a výnosu pšenice



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplívá, že výměra ozimé pšenice je stabilní s mírně kolísavou tendencí.

Taktéž je zřejmé, že výnos zrna z jednoho hektaru má stoupající tendenci a to zejména vzhledem k používání nových odolnějších odrůd. Je potřeba také upozornit na rok 2009, kdy došlo k poškození více jak 300 ha ploch ozimé pšenice silným krupobitím a tudíž je výnos tohoto roku takto značně ovlivněn.

#### **4.3.2.2 Pšenice jarní**

Stejně jako na většině území naší republiky, je jarní pšenice doplňkovou a okrajovou záležitostí. Ve většině případů se jedná o plochy, které jsou dosety až po částečných jarních zaorávkách ozimé pšenice v důsledku jejího vymrznutí. Pouze v roce 2007 byla pěstitelská plocha významná, neboť došlo k vymrznutí 70% ploch ozimé pšenice. Výnosově podstatně zaostává za pšenicí ozimou. Co se týče potravinářských parametrů, těch většinou dosahuje bez výraznějších výkyvů.

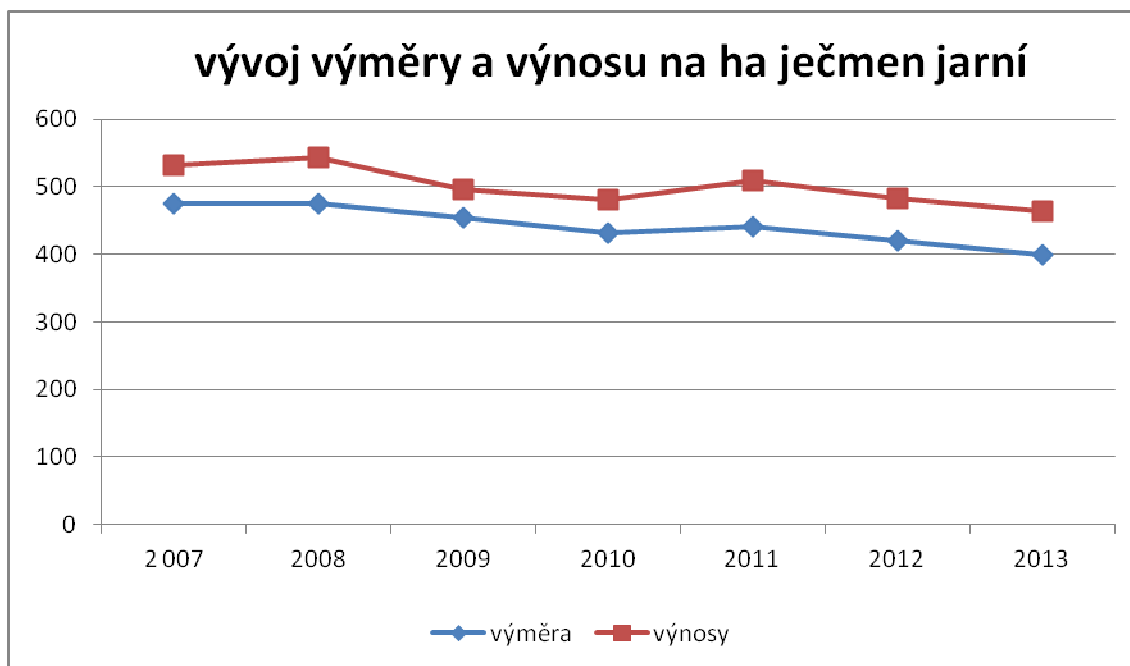
#### **4.3.2.3 Ječmen jarní**

Jarní ječmen je další významnou plodinou, která v osevním postupu navazuje na plochy cukrové řepy, po níž dosahuje nejlepších výnosů a nejlepší sladovnické kvality. Dobré výsledky dosahuje i na pozemcích, kde není pěstována cukrová řepa a kde většinou následuje po ozimé pšenici. Pěstitelské plochy jsou v posledních letech velmi stabilní a jejich výměra se pohybuje kolem 500 ha.

Většina ječmene se pěstuje k sladovnickým účelům a sladovnické kvality je také poměrně stabilně dosahováno u většiny produkce. Díky tomu může být společnost TAGROS a.s. stabilním dodavatelem sladoven Soufflet agro. K dobrým odbytovým předpokladům patří i schopnost tuto plodinu kvalitně uskladnit ve skladech s aktivní ventilací a v posledních letech i chlazením jako moderním způsobem posklizňového ošetření sladovnického ječmene, kdy je velmi rychle zamezeno biologickým procesům jako je rozvoj plísní, dodýchávání a rozvoj skladištních škůdců. [ 13 ]



Graf 3 : Vývoj výměry a výnosu ječmene jarního

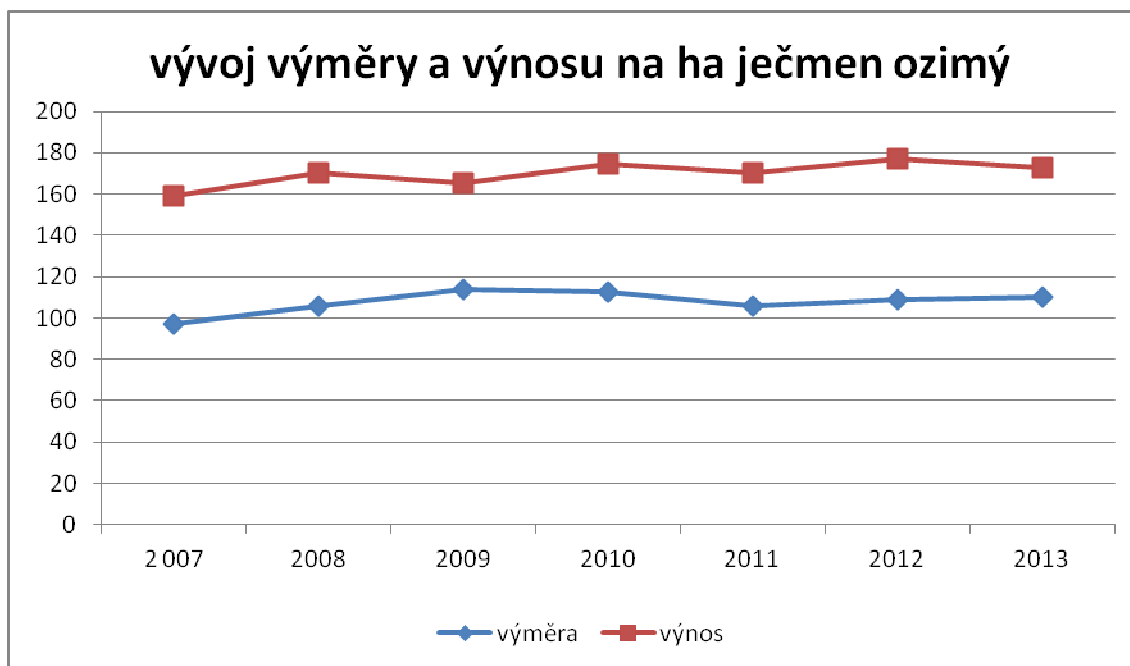


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2.4 Ječmen ozimý

Doplňková plodina, která je určena ke krmným účelům pro potřeby vlastní živočišné výroby. Stabilní je pěstitelská plocha i výnos. Z pohledu živočišné výroby by se dal nahradit jarním ječmenem, ale z pohledu rostlinné výroby jeho pěstování přispívá k časové optimalizaci prací. Jednak dochází k časovému rozložení žní do delšího časového úseku, neboť ozimý ječmen se v našich klimatických podmínkách pravidelně sklízí před řepkou. Následně je dostatek prostoru k přípravě pozemků pro osev řepky včetně rozmetání a zao-rávky hnoje. [ 13 ]

Graf 4 : Vývoj výměry a výnosu ječmene ozimého

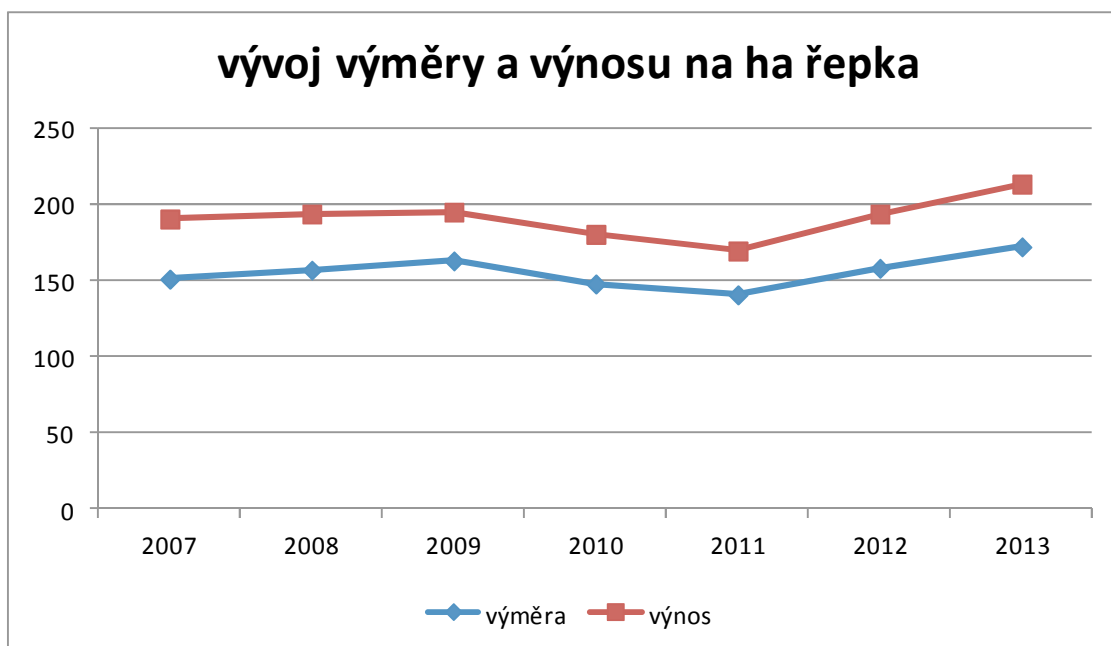


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2.5 Řepka ozimá

Významná tržní plodina, jejíž plochy jsou v poslední době na úrovni 150 ha. Pěstování na větší výměře brání nutnost dodržení časového odstupu mezi osev na stejný pozemek a skutečnost, že se nehodí na pozemky, kde je pěstována cukrovka, neboť řepka je v porostech cukrovky obtížně hubitelným plevelem. [ 13 ]

Graf 5 : Vývoj výměry a výnosu řepky

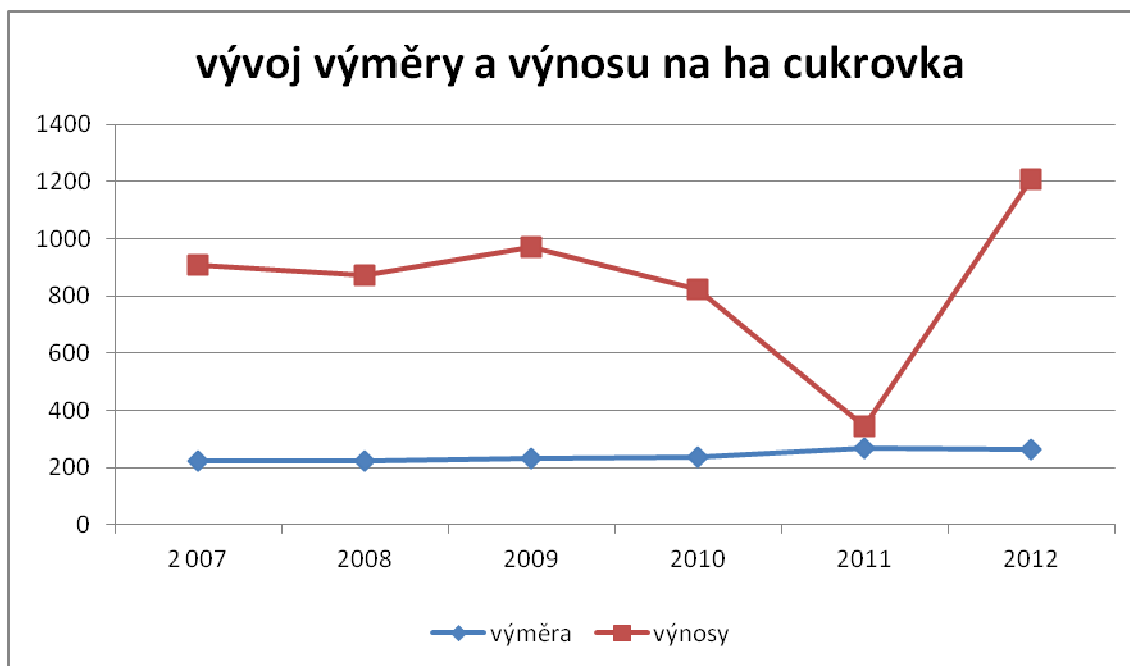


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2.6 Cukrovka

Cukrovka je v poslední době stále nejvýznamnější tržní plodinou. V posledních letech sice v souvislosti se zavedením nového cukerného pořádku její atraktivita poklesla, ale stále je její pěstování finančně zajímavé. Pro pěstování cukrovky jsou na velké části zemědělských pozemků velmi vhodné podmínky. Zejména v suchých letech je vlivem pěstování i na těžkých jílovitých půdách její výnos na stabilní úrovni. Výjimkou je rok 2011, kdy vzhledem nadměrnému a dlouhodobému suchu rostliny nebyly schopny dohnat počáteční ztrátu v růstu. Za to rok 2012 byl rekordní nejen ve výnosech ale i v dosažené cukernatosti. Z pěstitelského hlediska je cukrová řepa velmi zajímavá. Velkou komplikací je ale povinnost pěstitele podílet se na úhradě dopravních nákladů do cukrovaru, neboť společnost dodává cukrovku, až do cukrovaru Hrušovany nad Jevišovkou, kde přepravní vzdálenost činí 160 km.

Graf 6 : Vývoj výměry a výnosu cukrovky



Zdroj: Vlastní zpracování

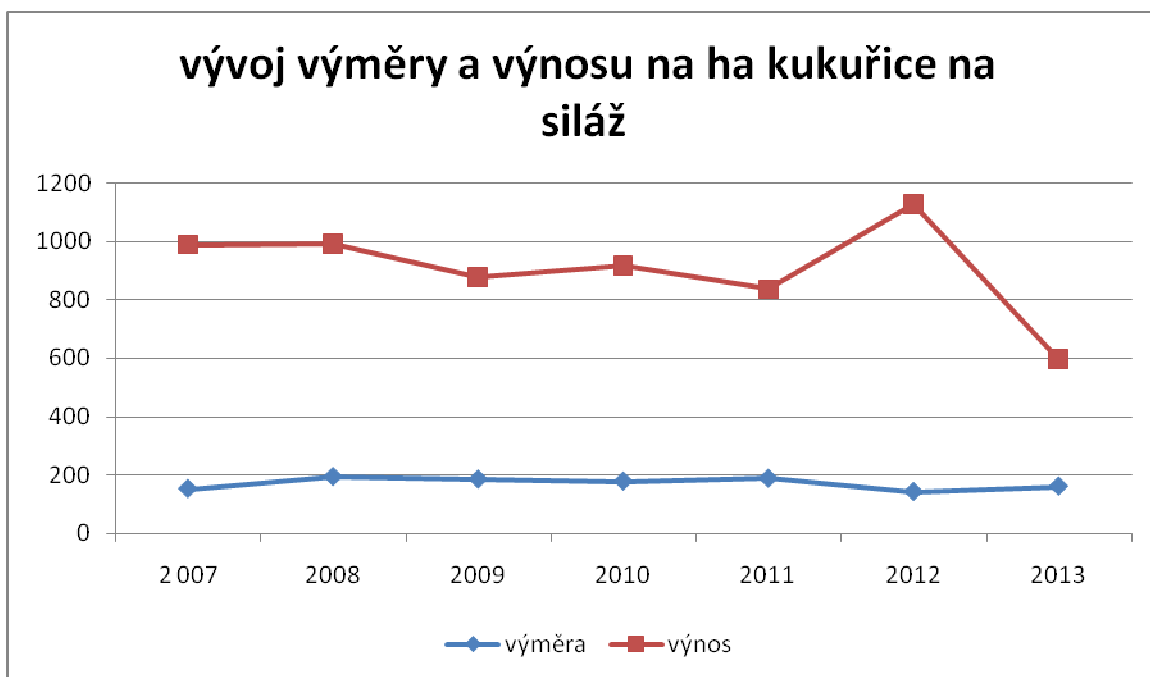
#### 4.3.2.7 Kukuřice

Kukuřice je pěstována pro potřeby vlastní živočišné výroby, kdy celá produkce je spotřebována a uskladněna formou silážování v podpovrchové a nadpovrchové silážní jámě. Část sklizně kukuřičného zrna je zpracována na výrobu CCM (tj. šrotované čisté zrna smíchané s konzervantem a bez přístupu vzduchu plněno do vaku) uskladněné v plastových vacích.

Plochy výměr jsou v podstatě dlouhodobě udržovány kolem 200 ha, výnosy mají kolísavý charakter závisející na použitých odrůdách a ostatních vlivech.

V roce 2013 došlo k abnormálnímu propadu výnosu, na kterém se odrazilo extrémní sucho a značné škody způsobené černou zvěří.

Graf 7 : Vývoj výměry a výnosu kukuřice

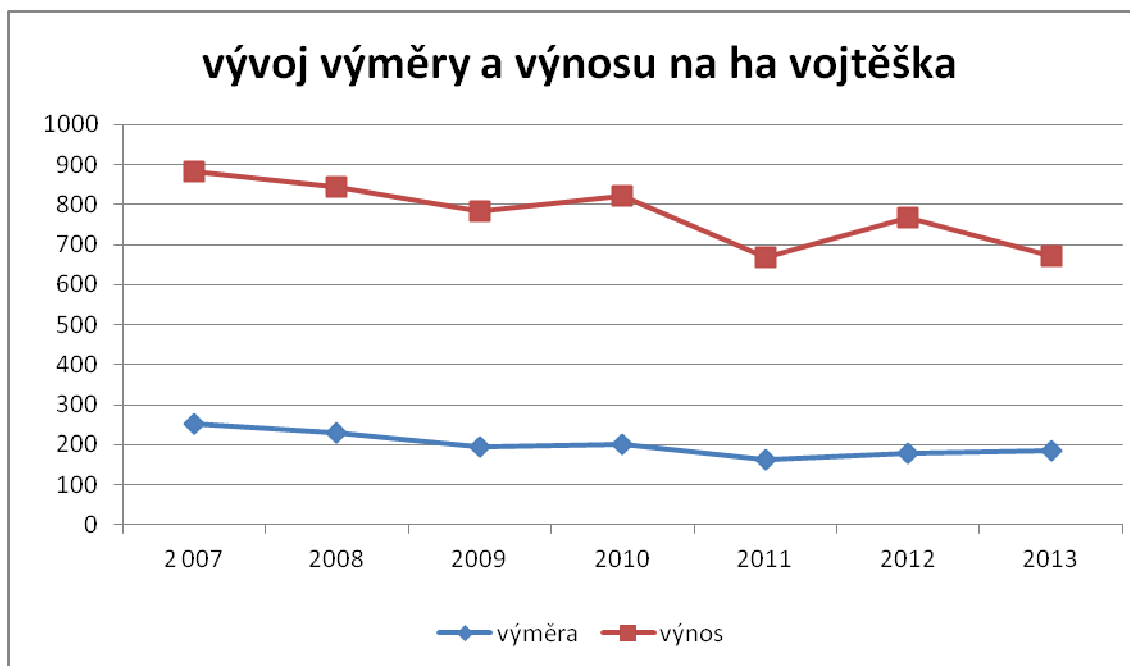


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2.8 Vojtěška

Významná krmná plodina. Veškerá vojtěška je sklížena na senáž. V našich klimatických podmínkách vojtěška dobře prospívá a porosty jsou využívány tři roky. V posledních letech se vlivem časných sklizní, kdy se daří zvládnout čtyři seče za rok, podařilo zvýšit výnos vojtěšky. Při včasné sklizni je obsah dusíkatých látek nejvyšší, jsou ale kladeny velké nároky na organizaci sklizně a dodržení postupu, zejména sušiny, aby silážní proces proběhl správným způsobem. Z pohledu rostlinné výroby je vojtěška vynikající předplodina před ozimou pšenici a hraje významnou roli v osevním postupu díky hlubokému kořenění a tím provzdušnění a prokypření spodních vrstev půdy. [ 13 ]

Graf 8 : Vývoj výměry a výnosu vojtěšky



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.3 Ostatní výroba

Z ostatních výrob je významná dřevovýroba zaměřená především na zakázkovou produkci stavebního a truhlářského řeziva, kdy je z velké většiny zpracováváno dřevo z vlastní produkce.

Společnost obhospodařuje téměř 250 ha lesa ve vlastnictví obcí a fyzických osob a to na základě dlouhodobých nájemních smluv.

Výroba ovoce má v naší oblasti tradici a vhodné klimatické podmínky. Sklad na cca 800 t ovoce (jablka, švestky, maliny) vytvořil lepší podmínky pro uplatnění produkce na trhu.

Ovocné dřeviny se od nepaměti staly neodmyslitelným koloritem venkovské krajiny. V naší republice není kraje, kde by se ovocným stromům nedařilo a ovoce jako takové

pokládáme za nejpřirozenější a nejzdravější potravu pro člověka (cca 80kg/osobu/rok, přičemž jednu čtvrtinu tvoří spotřeba jablek).

Čeští pěstitelé v posledních letech ročně sklízají v průměru přes 130.000 tun ovoce. Finanční hodnota sklizeného ovoce se každoročně pohybuje kolem jedné a půl miliardy korun. České ovocnářství dává práci okolo 5.000 lidí.

Z hlediska klimatického jsou u nás podmínky vhodné pro pěstování téměř všech druhů ovoce mírného pásma. Příznivé jsou podmínky zejména pro barevné ovoce, tedy rybíz, maliny, třešně, višně, kde lze konkurenceschopnosti dosáhnout vysokým výnosem, mechanizovanou sklizní či vhodnou odrůdovou skladbou. Tyto odrůdy si také příliš nekonkurují v rámci EU, jelikož zrají postupně napříč Evropou.

Naše republika je velmi vhodná pro produkci jablek. Dobře uspějí, však je ti, kteří dokážou vypěstovat kvalitní plody s výnosem kolem 40 tun z hektaru. Je také nezbytné rychleji reagovat na trendy v odrůdové skladbě. Z druhů, které se rychle rozvíjejí, je třeba připomenout hrušky a zejména švestky. Stáří a struktura těchto výsadeb je dobrá.

Dobrou ekonomiku lze u těchto druhů zajistit kvalitním marketingem, a to je úkol hlavně pro odbytové organizace. Cílem je, aby se přes odbytové organizace prodávaly dvě třetiny produkce ovoce prostřednictvím velkých ovocnářských podniků. Cesta úspěchu vede přes koncentraci produkce a velká distribuční centra, které by dávaly ovoce do jednotné podoby s ohledem na realizační ceny ovoce a možnou podporu z našich či evropských fondů.

Nemalý význam má i mimoprodukční funkce ovocnářství, vyznačují se stabilizačním účinkem v agroekosystému, jako zelené organismy ovlivňují příznivě mikroklima, na stanovištích rostou desítky let, kořenový systém působí protierozně, jsou zdrojem obživy i pro ostatní živočichy, nejen pro člověka. [ 10 ]

## 4.4 Náklady společnosti

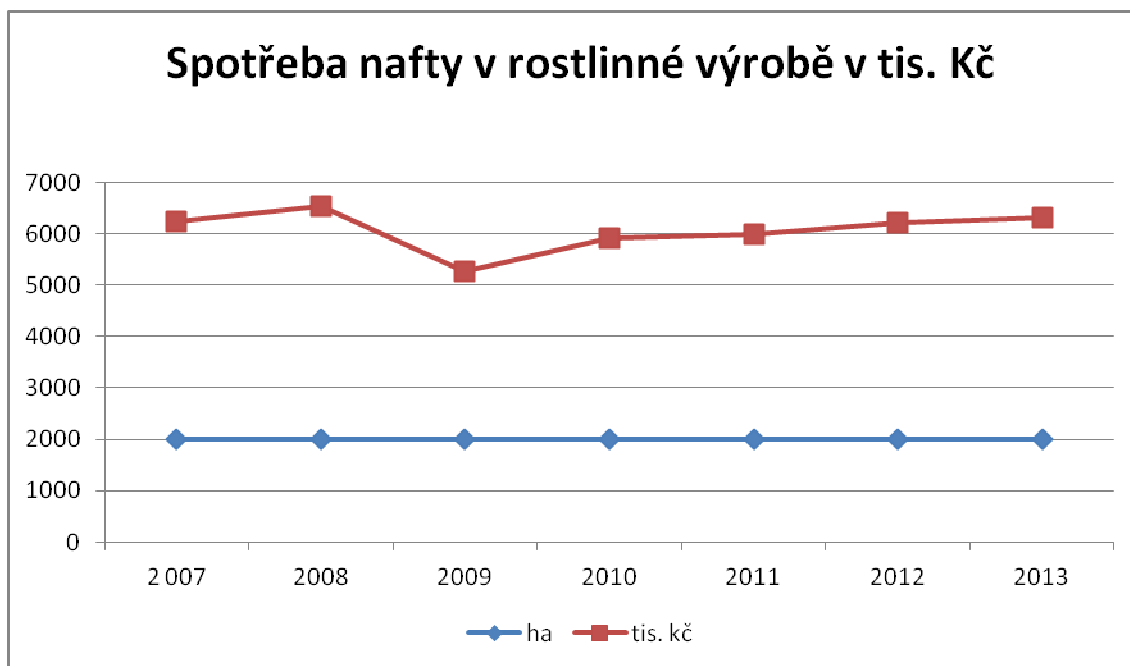
### 4.4.1 Spotřeba nafty

Spotřeba nafty v rostlinné výrobě je jednou ze základních složek nákladů. Vliv na výši těchto nákladů u rostlinné výroby jako celku má jednak struktura osevního postupu v kombinaci s aktuálními klimatickými podmínkami toho kterého roku, když klimatické podmínky ovlivňují zejména počet operací, ale i energetickou náročnost jednotlivých operací na konkrétním stanovišti.

Dále je samozřejmě vývoj těchto nákladů ovlivněn cenou nafty a jejím kolísáním v průběhu roku. Přes skutečnost, že jsou používány stále modernější stroje s úspornějším provozem a technologie, které přinášejí úsporu nafty na jednotku plochy, je patrné, že po vstupu země do EU došlo ke skokovému nárůstu ceny nafty a náklady na naftu výrazně vzrostly. V posledním období zaznamenáváme jejich pokles ve spojitosti s výraznou ekonomickou krizí, která jednak snížila jednotkovou cenu nafty a jednak nutí výrobce k drastickým úsporám operací na půdě a tím i úsporám na PHM . [ 13 ]



Graf 9 : Spotřeba nafty



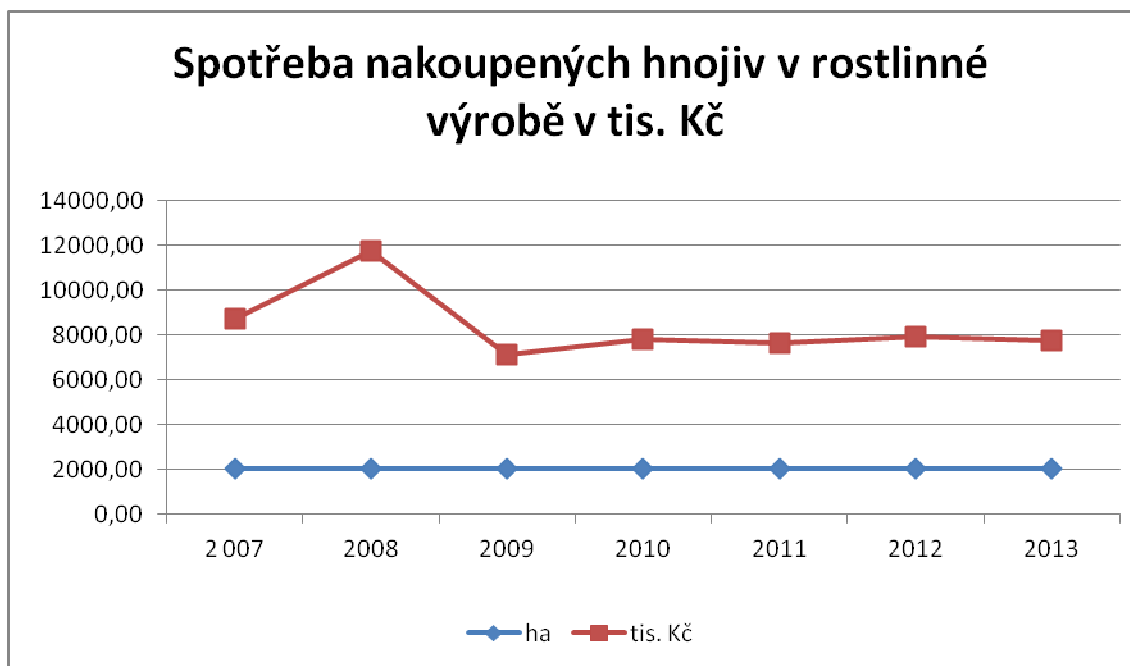
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2 Spotřeba nakoupených hnojiv

Nakoupená hnojiva jsou spolu s přípravky na ochranu rostlin nejvýznamnější položkou, které musí zemědělský podnik ve svém výrobním cyklu vydávat.

Z grafu je zřejmé, že po vstupu do EU dochází k zvýšení nákladů na hnojiva. V závěru hodnoceného období je patrný skokový nárůst cen hnojiv v roce 2008, který byl způsoben růstem cen obilovin a řepky a zvýšením poptávky po umělých hnojivech na trhu. V roce 2009 je potom dobře vidět prudký pokles těchto nákladů, který opět má příčinu v ekonomické krizi a je součtem poklesu ceny hnojiv a maximální snahy zemědělců šetřit na hnojivech v době prudkého poklesu cen rostlinných komodit. [ 13 ]

Graf 10 : Spotřeba nakoupených hnojiv



Zdroj: Vlastní zpracování

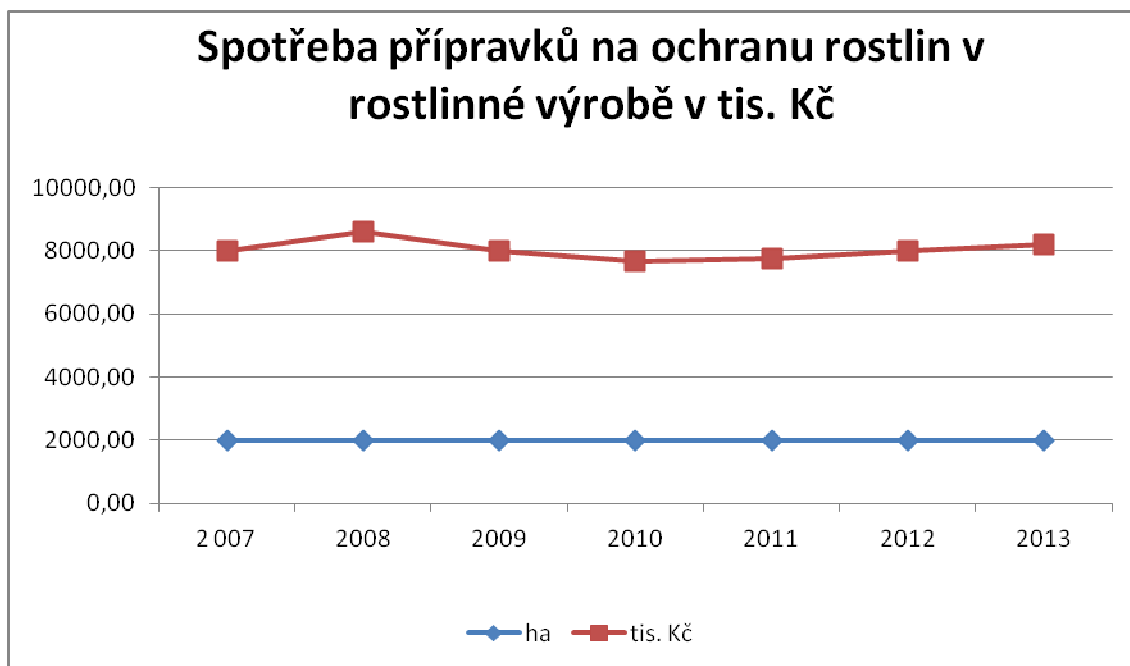
#### 4.4.3 Spotřeba chemických přípravků

Vývoj nákladů na chemické přípravky na ochranu rostlin prodělal v podstatě stejný vývoj jako náklady na naftu nebo náklady na hnojiva. Proti těmto složkám nákladů je meziroční výkyv méně výrazný a lze je dát do spojitosti s tím, že zemědělec má v podstatě jen velmi malou možnost jak tyto náklady ovlivnit, neboť při pěstování dnešních velmi výkonných odrůd obilovin a řepky nelze aplikaci jednotlivých přípravků omezit bez rizika ztráty výnosu a kvality produkce.

I u nákladů na přípravky na ochranu rostlin je patrný pokles v roce 2009 opět v souvislosti s poklesem cen vlivem krize [ 13 ]

Od roku 2009 je spotřeba chemických přípravků na ochranu rostlin v podstatě na stabilní úrovni bez výraznějších změn.

Graf 11 : Spotřeba přípravků na ochranu rostlin



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5 Základní kapitál a způsob vypláčení

Základní kapitál společnosti činí 109.027.000,- Kč a byl splacen v plné výši.

Základní kapitál společnosti je rozdělen na 9.955 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě:

4.437 ks jmenovité hodnoty 1.000,- Kč

4.969 ks jmenovité hodnoty 10.000,- Kč

549 ks jmenovité hodnoty 100.000,- Kč.

Další vklady do základního kapitálu společnosti mohou být peněžité i nepeněžité při dodržení podmínek stanovených obchodním zákoníkem a stanovami. Při upsání akcie nepeněžitým vkladem se splácejí upsané akcie v plné výši při úpisu. Při upsání akcií peněžitým vkladem je třeba dodržet při splácení akcií usnesení valné hromady, stanov a ustanovení obchodního zákoníku, zejména § 165 odst. 3, § 168 odst. 1, §§ 177 a 204.

Jestliže upisovatel nesplatí emisní kurz upsaných akcií nebo jeho splatnou část, vy-  
zve jej představenstvo, aby jej splatil ve lhůtě 30 dnů od doručení výzvy. Při porušení po-  
vinnosti splatit emisní kurz upsaných akcií nebo jeho část zaplatí upisovatel úroky  
z prodlení ve výši 18 % ročně . [ 12 ]

## 4.6 Hodnocení podniku pomocí vybraných metod finanční analýzy

### Analýza poměrových ukazatelů:

#### Ukazatel - Přidaná hodnota

metoda EVA (Economic value added) se zaměřuje na efektivnost manažerské práce během  
daného roku.

#### Postup výpočtu:

$$\text{EVA} = \text{zisk po zdanění} - \text{náklady veškerého kapitálu}$$

EVA představuje odhad skutečného ekonomického zisku podniku za rok a může  
se podstatně lišit od účetního zisku. Náklady kapitálu totiž představují alternativní (oportu-  
nitní) náklady veškerého použitého kapitálu, zatímco účetní zisk náklady vlastního kapitálu  
nezohledňuje.

Bohatství akcionářů roste, je-li ukazatel EVA kladný ( pokud je zisk po zdanění vyšší než  
náklady na kapitál). [ 14 ]

Přidaná hodnota ( v tis.)

<b>ROK</b>	<b>EVA</b>
2007	5632,60
2008	7270,20
2009	6348,10
2010	-914,60
2011	10076
2012	13130,30

Zdroj: Vlastní výpočet

Ukazatelé likvidity - postup výpočtu:

- **Běžná likvidita** =  $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$

Kde jsou: Oběžná aktiva = finanční majetek + krátkodobé pohledávky + zásoby + časové rozlišení na straně aktiv

- **Pohotová likvidita** =  $\frac{(\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky})}{\text{krátkodobá pasiva}}$

- **Peněžní likvidita** =  $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$

Kde je: Finanční majetek = krátkodobý finanční majetek

Krátkodobá pasiva = krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry + časové rozlišení na straně pasiv

Tabulka č 1. Výpočet likvidity (v mil. Kč)

Rok	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Peněžní likvidita
2007	2,618	1,237	0,216
2008	1,675	0,526	0,026
2009	2,286	0,936	0,183
2010	2,413	1,064	0,163
2011	2,051	1,016	0,193
2012	2,787	1,470	0,425

Zdroj: Vlastní výpočet

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku,

Tzn., jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku prodal veškerá aktiva. Doporučená hodnota výsledku běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5. [ 19 ]

Ve sledovaném období se ukazatele pohybují v rozmezí od 1,675 – 2,787, tedy v podstatě odpovídají v celém sledovaném období doporučenému intervalu. Výjimku tvoří rok 2012 kdy v důsledku ponechání si vyšších zásob je likvidita nad doporučenou hodnotou.

V posledním sledovaném roce tohoto období 2013 lze očekávat její snížení oproti roku 2012.

### **Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele zadluženosti a finanční stability**

Postup výpočtu:

- **Celková zadluženost** =  $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100$

Kde jsou: cizí zdroje = dlouhodobé závazky + krátkodobé závazky + bankovní úvěry

- **Dlouhodobá zadluženost** =  $\frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$

- **Zadluženost vlastního jmění** =  $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$

- **Finanční závislost** =  $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$

- **Finanční samostatnost** =  $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \times 100$

- **Úrokové krytí** =  $\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$

Tabulka č. 2 Ukazatelé finanční stability ( v % )

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	25,08%	26,51%	21,40%	22,51%	27,70%	25,53%
Dlouhodobá zadluženost	7,03%	2,56%	3,21%	7,68%	8,33%	6,54%
Zadluženost vlastního jmění	74,12%	77,30%	78,89%	77,31%	72,41%	74,34%
Finanční závislost	34,90%	36,10%	27,23%	29,10%	38,31%	34,30%
Finanční samostatnost	286,80%	276,76%	368,03%	343,90%	261,10%	291,23%
Úrokové krytí	6,57	5,09	-4,738	-0,562	6,89	9,45

Zdroj: Vlastní výpočet

Je běžné, že společnost využívá k financování mimo vlastního kapitálu i cizí zdroje. Podstatné je tyto zdroje vhodně zkombinovat, aby byla dosažená ekonomická výnosnost co největší. Hodnota celkové zadluženosti se za celé období pohybuje okolo 25 %, což je relativně nízká hodnota oproti celosvětovému průměru. Čím nižší je tato hodnota, tím je podnik soběstačnější.

### **Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability**

Postup výpočtu:

$$\text{Rentabilita aktiv ( ROA )} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Kde je: EBIT = celkový výsledek hospodaření před zdaněním + úroky z cizího kapitálu

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ( ROE )} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Kde je: EAT je zisk po zdanění

$$\text{Rentabilita tržeb ( ROS )} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \times 100$$

Kde jsou : tržby z prodeje zboží + tržby z prodeje vlastních služeb a výrobků

$$\text{Dlouhodobá rentabilita ( ROCE )} = \frac{(\text{fondy ze zisku} + \text{nerozdělený zisk})}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Tabulka č. 3 Rentabilita ( v % )

Položky	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>EBIT</b>	11183	10190	-4650	473	11830	14211
<b>EAT</b>	7376	6730	-5894	-606	8368	10410
<b>Celková aktiva</b>	204927	215366	191593	189006	213928	219694
<b>Vlastní kapitál</b>	151866	157870	150968	145060	154798	163183
<b>Dlouhodobé úvěry</b>	10596	3878	4825	11085	12893	10627
<b>Tržby</b>	118967	134848	96309	105185	131870	136965
<b>ROA</b>	4,736%	3,956%	-3,076%	-0,321%	4,830%	5,660%
<b>ROE</b>	4,857%	4,263%	-3,904%	-0,415%	5,406%	6,370%
<b>ROS</b>	6,201%	4,991%	-6,120%	-0,576%	6,346%	7,601%
<b>ROCE</b>	12,986%	19,407%	24,998%	22,998%	17,151%	20,082%

Zdroj: Vlastní výpočet



Ukazatelé rentability nemají doporučené hodnoty, výsledky jsou uváděny v procentech a zobrazují schopnost hospodaření společnosti a majetkem a kapitálem. Čím vyšší číslo, tím lepší hospodaření.

Z pohledu celkového kapitálu se společnost ustálila oblasti 6 % a má v za poslední roky vzrůstající tendenci. Rovnoměrně se pohybuje s ukazatelem ROCE, tvořeného ze strany pasiv.

## 4.7 DOTACE

Hospodaření podniku a jeho hospodářský výsledek, také do značné míry ovlivňuje možnost čerpání dotací a doplňkových plateb z fondů EU a ČR, které se podnik snaží využívat v maximální možné formě.

### 4.7.1 Využívané dotace:

Tabulka č. 4 Rostlinná výroba (v Kč)

TITUL	Rok					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>SAPS</b>	5585457	6151796	7421298	8124117	8124117	10595710
<b>OPNC</b>	2812066	3584083	4652143	4533514	4533514	4445803
<b>TOP-UP</b>	3259554	2685268	2368414	1028518	1028518	0
<b>AEO</b>	799556	765855	779248	736561	763561	740902
<b>Mezip.</b>	437253	261765	255350	265600	265600	259849
<b>Zatrav.</b>	165000	165646	161433	158183	158183	0
<b>OTP</b>	152678	152678	160709	157473	157473	190848
<b>Ostatní</b>	1119857	507795	675722	660779	752268	842019
<b>Celkem</b>	<b>14331421</b>	<b>14274886</b>	<b>16474317</b>	<b>15664745</b>	<b>15783234</b>	<b>17075131</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kde je:

SAPS – pevná sazba vyplácena na ha užívané plochy

OPNC - oddělená platba na cukr

TOP-UP- doplňková platba na ornou půdu

AEO - agro - enviromentální ochranná opatření v ovocných sadech

Mezip. - platba na pěstování meziplodin

Zatrav. - dotace na zatravňování orné půdy

OTP- dotace na ošetřování travních porostů

Ostatní - zbylé nezařazené platby ( např. pojištění ,náhrady pojišťovny, úroky )

Tabulka č. 5 Živočišná výroba (v Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Chov p.</b>	2467335	1615979	1414358	1268178	1268178	0
<b>TMP</b>	0	0	0	644099	644099	697137
<b>IBR</b>	73320	70240	76000	76000	76000	91924
<b>GPZ</b>	39891	39376	47021	97152	97152	68834
<b>Poj.</b>	54907	0	140506	141429	141429	84788
<b>OPCHP</b>	0	0	0	0	0	3345935
<b>Ostatní</b>	129151	153553	168503	264719	246606	20041
<b>Celkem</b>	<b>2764604</b>	<b>1879148</b>	<b>1846388</b>	<b>2491037</b>	<b>2473464</b>	<b>4308659</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kde je:

Chov p. – dotace na chov přežvýkavců, v tomto případě skot

TMP - dotace na krávy chované v systému tržní produkce mléka

IBR - platba na ozdravení chovu, nálezový fond

GPZ – dotace na podporu genetického potenciálu zvířat

Poj. – dotace na pojištění zvířat

OPCHP - dotace na ozdravný program chovatelům prasat

Ostatní – zbylé nezařazené platby ( např. podpora trhu s mlékem, úroky, náhrady pojišťovny)

Tabulka č 6 Dotace celkem

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Rostlinná výroba</b>	14331421	14274886	16474317	15664745	15783234	17075131
<b>Živočišná výroba</b>	2764604	1879148	1846388	2491037	2473464	4308659
<b>Celkem kč</b>	<b>17192189</b>	<b>16188944</b>	<b>18216969</b>	<b>18289813</b>	<b>18289813</b>	<b>20877150</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.8 Současný stav – rok 2013

Z dostupných údajů, které jsou již známé pro letošní rok tj. ke 31.8., a na základě porovnání hodnot zjištěných za sledovaná minulá období, lze předběžně určit hodnoty a předpokládaný hospodářský výsledek společnosti na konci účetního období a její reálné postavení na trhu.

Tabulka č. 7 Rozvaha ke dni 31.8. 2013 ( v tis.)

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Dlouhodobý majetek:	136113	Vlastní kapitál:	154997
Dlouhodobý nehmotný majetek	11123	Základní kapitál	126339
Dlouhodobý hmotný majetek	124990	Rezervní fond	21805
Oběžná aktiva:	72602	Výsledek hospodaření	-6858
zásoby	49654	Cizí zdroje:	55111
pohledávky	18883	závazky	46320
Krátkodobý finanční majetek	5511	úvěry	8791
<b>Aktiva celkem</b>	<b>210109</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>210109</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané finanční hodnoty, které může společnost na konci roku dosáhnout vzhledem k dosavadnímu průběhu hospodářského roku, očekávaných výnosů z letošních sklizní a nasmlouvaných cen za prodané komodity. K porovnání slouží sledovaná minulá účetní období.

Tabulka č. 8 Výhled- rozvaha ke dni 31. 12. 2013 (v tis.)

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Dlouhodobý majetek:	136000	Vlastní kapitál	168500
Dlouhodobý nehmotný majetek	11100	Základní kapitál	139727
Dlouhodobý hmotný majetek	125000	Rezervní fond	21805
Oběžná aktiva:	84500	Výsledek hospodaření	6968
Zásoby	41000	Cizí zdroje	52000
Pohledávky	32000	Závazky	46000
Krátkodobý finanční majetek	11500	Úvěry	6000
<b>Aktiva celkem</b>	<b>220500</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>220500</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9 Výkaz zisků a ztrát

<b>Položka</b>	<b>Ke dni 31.8.</b>	<b>Ke dni 31.12.</b>
Tržby	83012	125000
Přidaná hodnota	27534	45000
Mzdy	23350	27000
Celkové náklady	28864	31740

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.8.1 Finanční analýza roku 2013- výhled

##### Přidaná hodnota:

Předpokládaná přidaná hodnota EVA pro rok 2013 je 11010

##### Likvidita:

Tabulka č. 10 Likvidita

Rok	Běžná	Pohotová	Peněžní
2013	2,725	1,354	0,483

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita i v tomto roce dosahuje nad limit doporučených hodnot, který je v rozmezí 1,5 – 2,5. Vyšší hodnoty jsou zapříčiněny nadměrnými zásobami, které společnost drží dlouhodobě pro vlastní spotřebu a dlouhodobé uskladnění před konečným prodejem.

Peněžní likvidita je nejtvrdší ukazatel likvidity, protože zahrnuje jenom nejlíživější položky oběžných aktiv. Doporučená hodnota pro Českou republiku je 0,2 – 1,1 (dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu). Ve sledovaném období a i v tomto roce jsou hodnoty nadlimitní, což ukazuje na dobrou finanční formu společnosti.

##### Finanční stabilita – zadluženost

Tabulka č. 11 Zadluženost ( v % )

Položka	Rok 2013
Celková zadluženost	27,20%
Dlouhodobá zadluženost	9,65%
Zadluženost vlastního jmění	76,41%
Finanční závislost	30,80%
Finanční samostatnost	323,07%
Úrokové krytí	9,01%

Zdroj: vlastní zpracování

Je běžné, že společnost využívá k financování mimo vlastního kapitálu i cizí zdroje. Podstatné je tyto zdroje vhodně zkombinovat, aby byla dosažená ekonomická výnosnost co největší. Hodnota celkové zadluženosti se za celé období pohybuje okolo 25 %, což je relativně nízká hodnota oproti celosvětovému průměru. Čím nižší je tato hodnota, tím je podnik soběstačnější.

## Rentabilita

Tabulka č. 12 Rentabilita ( v % )

Položka	Rok 2013
EBIT	14500
EAT	10000
Celková aktiva	220500
Vlastní kapitál	168500
Dlouhodobé úvěry	15000
Tržby	125000
ROA	6,570 %
ROE	5,934 %
ROS	7,361%
ROCE	21,013%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé rentability nemají doporučené hodnoty, výsledky jsou uváděny v procentech a zobrazují schopnost hospodaření společnosti a majetkem a kapitálem. Čím vyšší číslo, tím lepší hospodaření.

Z pohledu celkového kapitálu se společnost ustálila oblasti 6 % a má v za poslední roky vzrůstající tendenci. Rovnoměrně se pohybuje s ukazatelem ROCE, tvořeného ze strany pasiv.

Společnost zažádala jako každý rok o dotační tituly, které mohou pomoci v dalším rozvoji a ekonomickému chodu. Dotace je v některých oblastech výroby v podstatě rozhodující faktor, od kterého se odráží množství a druh pěstované plodiny nebo množství zvířat.

Pokud dojde ke snížení nebo zrušení některých dotačních titulů v příštím období, dá se předpokládat úpadek nejohroženějších odvětví v důsledku jisté ekonomické ztráty.

### **Předpokládané uznané dotace**

Tabulka č.13 Předpokládaná výše dotací v rostlinné výrobě pro rok 2013

Platba na plochu	12 000 000 Kč
Oddělená platba na cukr	4 450 000Kč
Agro – envi opatření na sady	740 000Kč
Meziplodiny	260 000 Kč
Zatravňování	150 000 Kč
Ošetřování travních porostů	190 000 Kč
Ostatní	700 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>18 490 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



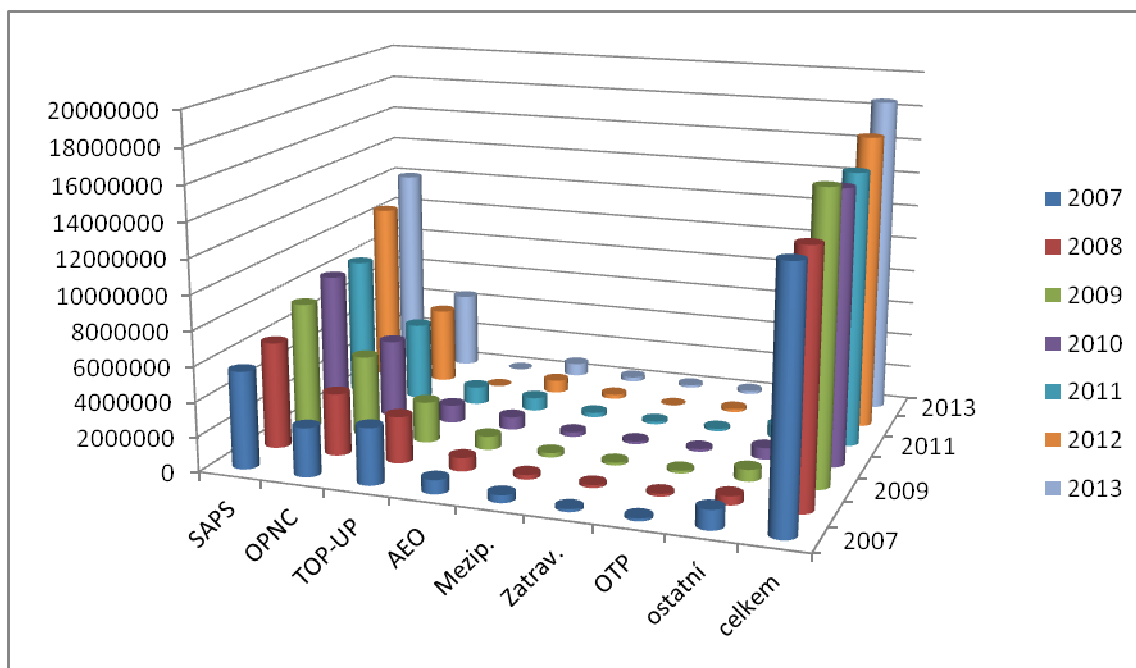
Tabulka č. 14 Předpokládaná výše dotací v živočišné výrobě rok 2013:

Ozdravný program chovatelů prasat	2 000 000 Kč
Platba na krávy chované v systému TPM	700 000 Kč
Platba na podporu genetického potenciálu zvířat	50 000 Kč
Nákazový fond IBR	70 000 Kč
Pojištění	85 000 Kč
Ostatní	20 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2 925 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

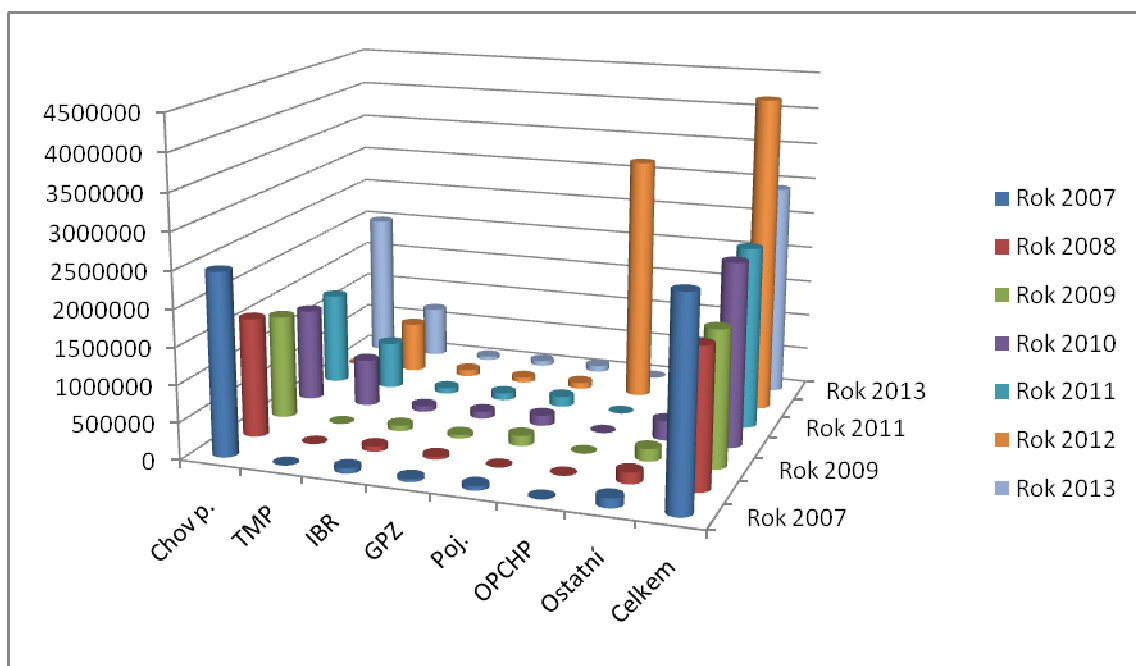
Společnost v roce 2012 a 2013 žádala provozní dotaci na ozdravný program prasat a na jeho základě mohlo dojít ke kompletní obměně chovu prasat. Bylo zakoupeno nové základní stádo prasnic a tím došlo zároveň i k jeho ozdravení.

Graf 12 : Čerpané dotace v rostlinné výrobě za období 2007 - 2013



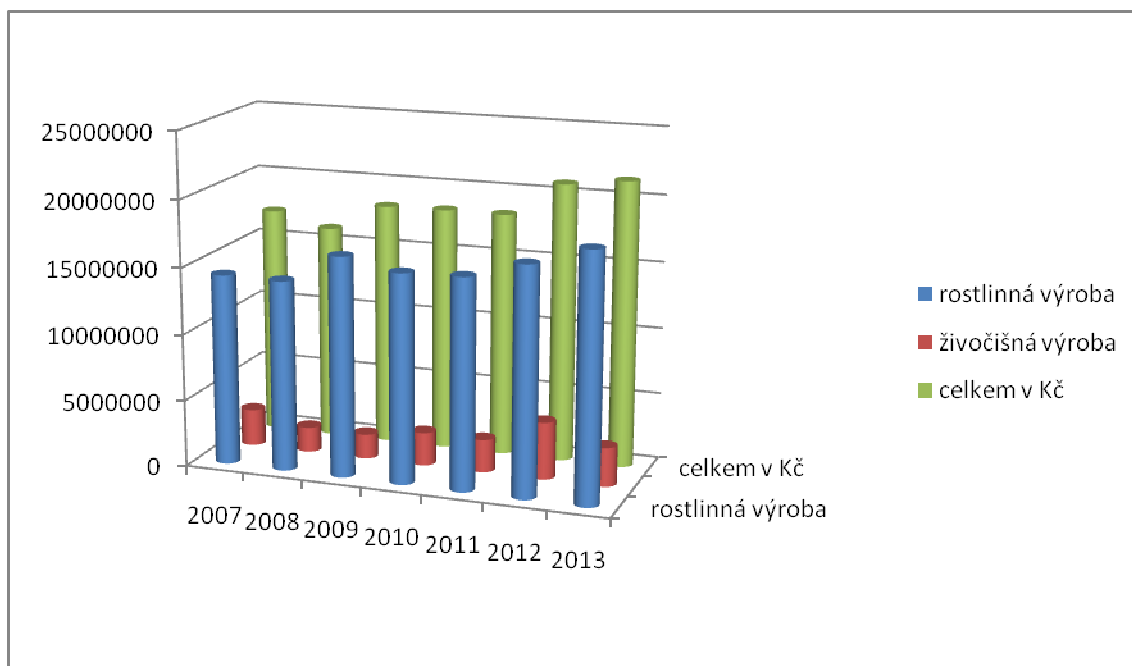
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 : Čerpané dotace v živočišné výrobě za období 2007 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 : Čerpané celkové dotace za období 2007 – 2013



Zdroj : Vlastní zpracování

## **5 PRIORITY PRV 2007 – 2013**

Program rozvoje venkova České republiky na současné období 2007 – 2013 vychází z Národního strategického plánu rozvoje venkova. Existence a realizace PRV přispívá k rozvoji venkovského prostoru ČR na bázi trvale udržitelného rozvoje, zlepšení stavu životního prostředí a snížení negativních stavů intenzivního zemědělství (nejvýznamnější faktor ovlivňující biodiverzitu zemědělských ekosystémů).

Následně pak program umožňuje vytvořit podmínky pro konkurenceschopnost České republiky v základních potravinářských komoditách, podporuje rozšiřování a diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem rozvíjení podnikání, vytváří nová pracovní místa, snižuje nezaměstnanost a posiluje sounáležitost obyvatel na venkově.

### **5.1 Priority PRV současné verze**

**PRIORITA I. – Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví**

Priorita zahrnuje podporu zemědělských podniků a jejich činnosti (stavební a technologické investice v rostlinné i živočišné výrobě -welfare), zlepšování kvality a přidávání hodnoty potravinářským produktům (důraz je kladen především na restrukturalizaci odvětví mléka, marketing surovin), lesního hospodářství (obnova technického vybavení lesnických podniků, infrastruktury, lokální zpracování dřevní suroviny), rozvoj venkova, pozemkové úpravy (geodetické projekty), odborné vzdělání a poradenství, podpora mladých začínajících zemědělců (do 40 let) a podpora předčasnému ukončení zemědělské činnosti (od 55 let). Alokace prostředků je zde

23 %.

## PRIORITA II. – Zlepšení životního prostředí a krajiny

Předmětem priority je podporování zvyšování biodiverzity v krajině (ekonomicko – sociální platby na travní porosty v znevýhodněných oblastech), ochrana přírodních zdrojů (eliminace hnojení), vody (zachování kvalitního přirozeného vodního režimu pomocí vhodných ekosystémů), půdy, zachování funkce lesů (zalesňování zemědělské půdy, obnova lesa po kalamitách). Financování je zde nejvýznamnější a to 54 %.

## PRIORITA III. – Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova

Důraz je zde kladen na diverzifikaci zemědělských aktivit (energetická soběstačnost venkova, výstavba bioplynových stanic, kotelen, výtopen), podpora zakládání podniků (nezemědělská produkce mikropodniků, rozšíření venkovského podnikání), cestovního ruchu (turistické stezky, ubytování a sport), zlepšení podmínek růstu a kvality života ve venkovských oblastech (dopravní, vodohospodářská, kulturní a sociální infrastruktura, úprava veřejného prostranství), zachování kulturního dědictví. Váha finanční alokace je 17 %.

## PRIORITA IV. – Leader

Účelem je posílení řídicích a administrativních schopností na venkově. Místní samosprávu doplňují Místní akční skupiny, které uplatňují partnerský přístup, navrhuje strategii místního rozvoje, vytváří zásobník kvalitních inovačních projektů místních obyvatelů.

Rozdělení alokací vyjadřuje rovnováhu mezi přírodou a životním prostředím na jedné straně a konkurenceschopností a podnikáním na straně druhé. Tato rovnováha je obecně odůvodněná zkušenostmi ze situace venkova v České republice. [ 4 ]

## 5.2 Perspektivy společnosti – výhled

Hlavní priority zemědělského podniku:

- zvýšení podpory propagace lokálních či regionálních potravinářských produktů, živo-  
taschopná produkce potravin
- zlepšení vztahu zemědělství k půdě a vodě (v souladu s cílem „ozeleňování“ by měla  
být zavedena povinnost střídání plodin na orné půdě)
- směřování investic na pěstování ovoce a zeleniny a do oblastí živočišné výroby
- investice do projektů, které mají za cíl snižování energetické náročnosti (udržitelné  
hospodaření s přírodními zdroji)
- hlavním cílem hospodaření společnosti je tvorba zisku, naplňování zákonných fondů  
společnosti a vytváření zdrojů pro další rozvoj společnosti.
- základním materiálem určujícím hospodářskou strategii společnosti je Koncepce hos-  
podaření a rozvoje společnosti, kterou zpracovává představenstvo společnosti.
- Koncepce hospodaření a rozvoje společnosti určuje jednak krátkodobé cíle a úkoly s  
dobou plnění do jednoho roku a jednak dlouhodobé cíle a úkoly s horizontem pěti let.
- plnění koncepce je vyhodnocováno jednou ročně a ve stejných časových intervalech je  
upravována a usměrňována její dlouhodobá orientace tak, aby nejlépe odpovídala vývo-  
ji trhu a podnikatelských možností.
- úkoly dané koncepcí hospodaření a rozvoje společnosti jsou konkretizovány pro hori-  
zont roku výrobně finančním plánem.
- výrobně finanční plán se sestavuje na úrovni společnosti v rozsahu plánované rozvahy,  
Výkazu zisků a ztrát a Cash flow. Na úrovni jednotlivých výrobně organizačních jedno-  
tek společnosti - středisek je roční výrobně finanční plán sestavován na úrovni výrobní-  
ho plánu v naturálních jednotkách, výsledovky střediska a cash flow
- Vnitřní organizace společnosti vychází z výrobního zaměření, velikosti společnosti, ze  
stupně specializace a koncentrace výroby jakož i z uspořádání půdního fondu a dalšího  
rozčlenění výrobních zařízení a prostor. Vytváření organizačních jednotek ve společ-  
nosti a jejich vzájemných vztahů a vazeb je dáno výrobním zaměřením a specializací  
společnosti, přičemž rozhodujícím způsobem členění je odvětvový princip řízení spo-  
lečnosti.

- Společnost vytváří tyto výrobně organizační jednotky:
- provozní jednotka rostlinné výroby
- provozní jednotka zahradnictví
- provozní jednotka ovocné a lesní výroby
- provozní jednotka opravárenství
- provozní jednotka dřevovýroby
- provozní jednotka energetiky
- provozní jednotka závodního stravování

### Plán hospodaření na období 2014 – 2018

V oblasti živočišné výroby se společnost nadále bude intenzivně věnovat chovu skotu, s tržní produkcí mléka. Hlavním zaměřením bude získat čisté stádo holštýnského skotu a zvyšovat mléčnou užitkovost dle plánu. Stav skotu zůstane stejný kvůli omezeným ustajovací kapacitám.

Tabulka č. 15 Živočišná výroby předpoklad vývoje produkce mléka

Produkce	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Stav dojnic v ks</b>	550	550	550	550	550
<b>Mléko v l/ks</b>	8600	8700	8800	9000	9000
<b>Mléko celkem</b>	4730000	4785000	4840000	4950000	4950000

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti chovu prasat bude navyšovat základní stádo prasnic plemene PIC. Záměrem je navýšit prodej selat na výkrm i plemenný materiál na trh v Německu. Předpokládá se až 80 % prodej ročního přírůstku. Výkrm prasat probíhat bude jen okrajově cca 20 %, a to pro vlastní potřeby společnosti

Tabulka č. 16 Živočišná výroba – předpoklad vývoje produkce selat a vepřového masa

Produkce	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Stav prasnic v ks	250	300	300	350	350
Selata v ks	5500	6600	6900	8050	8400
Vepřové maso v t	110	110	110	110	110

Zdroj: Vlastní zpracování

### Plán - ovocnářství

Předpokládá se mírné navýšení v oblasti jabloní a švestek. Díky vlastnímu klimatizovanému skladu ovoce se společnost stává konkurenceschopnější v oblasti na trhu s ovocem. Nyní má schopnost dlouhodobého uskladnění a tím překlenutí podzimního přetlaku na trhu.

Tabulka č. 17 Předpoklad ovocných sadů

Dřevina		Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Jabloně	výměra v ha	60	60	60	60	60
	produkce v t	1000	1300	1300	1400	1500
Švestky	výměra v ha	12	12	12	12	12
	produkce v t	180	180	180	180	180
Maliny	výměra v ha	5	5	5	5	5
	produkce v t	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování



## Plán - rostlinná výroba

V rostlinné výrobě se vychází z osevních postupů jednotlivých plodin a jejich vegetačních nároků. Pokud se nijak výrazně nezmění dotační tituly zůstává prioritou cukrová řepa, která má výborné podmínky k růstu. V současné době je společnost jedním z největších dodavatelů cukrové řepy na střední Moravě. Stejně tak následuje sladovnický ječmen a další nezbytné plodiny.

Tabulka č. 18 Struktura osevního postupu v RV a předpoklad jeho vývoje v dalších letech

Plodina		Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Pšenice ozimá</b>	výměra v ha	450	420	420	450	450
	sklizeň v t	3150	2940	2940	3150	3150
<b>Ječmen ozimý</b>	výměra v ha	100	100	100	100	100
	sklizeň v t	700	700	700	700	700
<b>Ječmen jarní</b>	výměra v ha	490	500	500	500	500
	sklizeň v t	3185	3250	3250	3250	3250
<b>Řepka ozimá</b>	výměra v ha	137	156	150	150	150
	sklizeň v t	548	624	600	600	600
<b>Cukrovka</b>	výměra v ha	221	211	211	205	205
	sklizeň v t	15470	14770	14770	14350	14350
<b>Kukuřice</b>	výměra v ha	180	190	180	200	200
<b>Vojtěška</b>	výměra v ha	220	180	170	200	180
<b>TTP</b>	výměra v ha	125	125	135	135	135

Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3 Priority PRV nastávající verze**

Program, který bude schválen českou vládou, se vztahuje na území ČR a bude určovat politiku rozvoje venkova v období 2014 – 2020. Regionem konvergence bude celé území naší republiky mimo území hlavního města Prahy.

Do budoucna se jeví příležitosti českého agrárního sektoru v růstu zájmu o kvalitní a bezpečné potraviny a zdravé životní prostředí (ochrana přírody a krajiny) zvyšováním životní úrovně obyvatel, zvyšuje se poptávka po tradičních výrobcích, specialitách, bioproduktech a výrobcích racionální výživy, naskytne se možnost využití nově otevřených trhů v EU a v třetích zemích. Známým faktem je, že Evropská Unie je nesoběstačná především v produkci hovězího a skopového masa.

V ČR se nyní zlepšuje pozice zemědělců a potravinářů u bank (v důsledku vyšší ziskovosti sektoru a stabilnějšího dotačního prostředí) a také je doba nakloněna podpoře kvalitě produktů a inovací v zemědělském, lesnickém a potravinářském sektoru. Přispívá k tomu i dočasně nízká cena půdy, dostatečný potenciál pracovních sil pro zemědělský a lesnický sektor, dobrá kvalita potravin a vysoký stupeň státní dozoru, flexibilita primárního sektoru dle požadavků trhu včetně zpracovatelského průmyslu.

V neposlední řadě se zvyšuje růst zájmu o využívání alternativních zdrojů energie v souvislosti s růstem cen pohonných hmot a energie.

### **5.4 Priority PRV připravované verze:**

**PRIORITA I. Předávání znalostí a inovací v zemědělství, lesnictví a ve venkovských oblastech**

Záměrem priority je rozšířit záběr poradenství v oblasti rostlinolékařství, zlepšení produktivity a efektivnosti zemědělství, ochrany ovzduší a klimatu. Dále pak posílit poradenský systém (odbornost poradců, komplexnost poradenství) a zajistit transfer znalostí posílením

tvorby a akumulace znalostí, propojení výzkumu s praxí. Nezbytnou součástí je nová akreditace poradců.

#### PRIORITA II. a – Konkurenceschopnost zemědělské činnosti a zlepšení životaschopnosti zemědělských podniků

Předmětem priority je především posílení konkurenceschopnosti v rostlinné výrobě za účelem zachování diverzity rostlinné produkce, kompenzace nízké konkurenceschopnosti v rámci hospodaření v oblastech s přírodními omezeními, zvyšovat efektivitu chovu zvířat, zvýšení kapitálové vybavenosti, realizace pozemkových úprav a podpora inovací. Následně se zaměřuje na zvyšování efektivitu prvotního zpracování, zavádění jakostních produktů a potravin, zlepšit organizaci trhu vzájemnou spoluprací s odbytovými organizacemi.

#### PRIORITA II. b – Konkurenceschopnost lesního hospodářství

Priorita představuje oblast zvyšování konkurenceschopnosti posílením technické vybavenosti lesních podniků, zvýšení diverzifikace jejich příjmů (biomasa, turistika), podpora dřevozpracovatelských subjektů, zlepšení marketingu dřevěných produktů, ochrana a obnova produkčního materiálu lesa, zlepšení infrastruktury (především lesních cest), výzkum lesního hospodářství.

#### PRIORITA III. – Organizace potravinového řetězce a řízení rizik

Záměrem priority je podporovat vznik odbytových organizací, zvětšit objem obchodované produkce a posílit zavádění jakostních produktů a potravin (regionální speciality a bioprodukty). Následně pak vytvořit nástroje na řešení katastrofických rizik (sucho apod.).

#### PRIORITA IV. – Obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství a lesnictví

Předmětem priority je zvýšit ekologickou hodnotu krajiny, péče o přírodní zdroje, zabránění ponechání půdy ladem (zalesňování), zabránit poklesů druhové rozmanitosti rostlin a

živočichů, rozšířit rozlohu travních porostů, snížit dopady vodní a větrné eroze i riziko degradace půdy. Dále je pak součástí i posílení retenční schopnosti krajiny, snížení uvolňování skleníkových plynů, využití obnovitelných zdrojů energie,

**PRIORITA V. – Účinné využívání zdrojů a podpora přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku**

Priorita představuje oblast investiční podpory za účelem zvyšování účinnosti využití vody a energie při prvovýrobě i zpracování zemědělských produktů, redukovat emise metanu při skladování statkových hnojiv a podpora zpracování obnovitelných zdrojů pro výrobu tepelné a energetické energie a její využití.

**PRIORITA VI. – Podpora sociálního začleňování, snižování chudoby a hospodářského rozvoje ve venkovských oblastech**

Záměrem priority je zabránit dalšímu zhoršování demografické struktury a odlivu obyvatel, zlepšit stav infrastruktury v malých obcích (především dopravní a vodohospodářská) a zabezpečit rozvoj občanské vybavenosti (mateřské školky, škol, lékaře). Dále pak jen zde zahrnuta oblast podpory na zvýšení zaměstnanosti prostřednictvím diverzifikace příjmů, podpora kulturního dědictví venkova, posílení územního plánování rozvoje obcí.

Uvedené priority plně podporují účinnost zdrojů k dosažení inteligentního a udržitelného růstu zemědělství a venkovských oblastí ČR, vedou ke zvýšení tržní orientace zemědělství při poskytování podpory příjmu producentů, lépe začleňují požadavky v oblasti životního prostředí a posilují podporu venkova jako integrované politiky určené pro rozvoj venkovských oblastí.

Tlak na příjmy zemědělství bude trvat i nadále, neboť zemědělci čelí většímu počtu rizik, zpomalování produktivity a snižování marží z důvodu zvyšujících se cen vstupů. Proto je nezbytné zachovat podporu příjmů a posílit nástroje, aby bylo možné lépe řešit rizika a reagovat na krizové situace. [ 11 ]

## 6 ZÁVĚR

Pro provedení finanční analýzy společnosti TAGROS a.s. bylo třeba shromáždit určité množství obecných ekonomických ukazatelů v podobě rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Úplné a dlouhodobé přehledy se podařilo získat v oblasti naturálních a výrobních ukazatelů, jako jsou výnosy výměry pěstovaných plodin a stavy zvířat.

Z provedených analýz vyplývá, že společnost TAGROS a.s. je společnost s poměrně dlouhou historií věnující se jak rostlinné tak i živočišné výrobě. Struktura pěstovaných plodin odpovídá půdně klimatickým podmínkám a zajišťuje rozložení míry rizika na několik nosných plodin (cukrovka, pšenice, ječmen), současně umožňuje využít výhod specializace.

V živočišné výrobě je stabilizačním prvkem výroba mléka a to i přes cenovou krizi roku 2009. Problematickou se z ekonomického pohledu jeví výroba selat a zejména vepřového masa.

Z analýzy ukazatelů rozvahy – hlavních položek aktiv a pasiv je zřejmé, že společnost je majetkově stabilizovaná s nízkou mírou cizích zdrojů a zadlužení a odpovídající strukturou aktiv. Vytváří v posledních letech stabilní přidanou hodnotu, která působí kladně na ekonomický pohled společnosti a poukazuje na silné postavení na trhu.

České zemědělství by v letech 2014 až 2020 mělo mít možnost získat na dotacích z Evropské unie až 8,2 miliardy euro (= 208 miliard korun). Základní agrární dotací jsou přímé platby, které tvoří většinu prvního pilíře Společné zemědělské politiky EU. Celková suma, kterou mohou čeští zemědělci z Bruselu v příštích sedmi letech dostat, bude ve srovnání s obdobím 2007 až 2013 vyšší.

V případě prostředků pro druhý pilíř, tedy oblast rozvoje venkova, by se mělo jednat o pokles až o 30 procent, tedy zhruba o 700 milionů eur. Česká republika by však měla mít možnost v budoucnu převádět mezi oběma pilíři až 15 procent výše celkové sumy. Tím bude pokles peněz na rozvoj venkova částečně kompenzován

Provedené analýzy zemědělské výroby společnosti TAGROS a.s. potvrdily, že se jedná o společnost s diverzifikovanou strukturou výroby, dobře vybudovaným zázemím jak

pro rostlinnou tak i živočišnou produkci, která je schopná čelit i negativním vlivům jako jsou cenové výkyvy ať na straně vstupů nebo produkce nebo klimatické vlivy mající vliv na množství a kvalitu rostlinné produkce.

Otázkou zůstává příští období, co se týče dotačních podpor. Současné finanční výsledky jsou do značné míry ovlivněny právě podporou jednotlivých komodit. V případě snížení či zastavení těchto podpor dojde k likvidaci částí zemědělské produkce jak v rostlinné tak i živočišné výrobě. Skutečné náklady by byly dlouhodobě neúnosné a tudíž likvidační.

Jako rizikový faktor do budoucna se jeví skutečnost, že produkce vepřového masa je prováděna v zastaralých provozech, kde kromě nízké intenzity výroby bude nutné řešit i dodržení všech požadavků v oblasti welfare zvířat a ochrany životního prostředí.

V oblasti mléčné výroby je situace obdobná, je třeba investice do modernizací objektů, změn technologií výroby a v neposlední řadě vybudování moderní dojírny odpovídající na kapacitu chovaných zvířat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 1.1. Knižní publikace

- [ 2 ] **Synek, M., Kopkáně, H., Kubálková, M.**, *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. C. H. Beck, Praha, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3
- [ 3 ] **Synek, M. a spol.**, *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: PEF ČZU, 1997. ISBN 80-7079-273-6
- [ 5 ] **Svatoš, M., a kol.**: *Ekonomika agrárního sektoru*. Praha: PEF ČZU, 2008. ISBN 978-80-213-1846-5
- [ 6 ] **Boháčková, I., Brožová I.**, *Ekonomika agrárního sektoru*. Praha: PEF ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-2026-0
- [ 8 ] *Potravinářská komora ČR, Oborová příručka Živnost: Mlékárenství*. Aktualizace: Praha, VI/2009
- [ 14 ] **Hindls, R., Hronová, S., Seger, J.**, *Statistika pro ekonomy*, 8.vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6
- [ 15 ] **Synek, M. a kol.**: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [ 16 ] **Homolka, J., Pletichová, D., Mach, J.**: *Zemědělská ekonomika*. Praha: PEF ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-1830-4
- [ 17 ] **Rosochatecká, E. a kol.**: *Ekonomika podniků*. Praha: PEF ČZU, 2006. ISBN 80-213-1482-6
- [ 18 ] **Růšková, P.**: *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. Vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1

## 1.2. Internetové zdroje

- [ 1 ] **Havel, P.**, *Ideová konference Vize 2020* [ online, cit 2013 – 04 - 12 ]. Dostupné z WWW: <http://www.vize2020.cz/>
- [ 4 ] **Pělucha, M., Bednaříková, Z.**, *Národohospodářská fakulta Vysoké školy ekonomické v Praze* [ online, cit 2013 – 04 - 13 ]. Dostupné z WWW: <http://nf.vse.cz/>
- [ 7 ] **Ministerstvo zemědělství** [ online, cit 2013 – 04 - 14 ]. Dostupné z WWW: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>
- [ 9 ] **Dostálová, J.**, *Časopis Náš chov* [ online, cit 2013 – 04 – 18 ]. Dostupné z WWW: <http://www.naschov.cz/>
- [ 10 ] **Huzálová, M.**, *Časopis Naše úroda* [ online, cit 2013 – 04 - 15 ]. Dostupné z WWW: <http://www.agris.cz/>
- [ 11 ] **Spolek pro obnovu venkova** [ online, cit 2013 – 04 - 17 ]. Dostupné z WWW: <http://www.spov.org/>

## 1.3. Jiné zdroje

- [ 12 ] *Účetní evidence akciové společnosti Tagros.*,
- [ 13 ] **Vepřík, P.**, *Analýza zemědělské výroby v akciové společnosti Tagros.*, ČZU, Praha, 2011



# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1

### Organizační řád

TAGROS a.s.

Troubelice č. 24, IČO: 60793066, zápis do OR - u okr. soudu v Ostravě

#### Úvodní ustanovení

1.

Organizační řád je základní vnitropodniková směrnice, která upravuje řízení společnosti, její organizační strukturu a způsoby řízení, jakož i základní vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami společnosti.

2.

#### Zásady organizace a řízení společnosti

Hlavním cílem hospodaření společnosti je tvorba zisku, naplňování zákonných fondů společnosti a vytváření zdrojů pro další rozvoj společnosti.

3.

Základním materiálem určujícím hospodářskou strategii společnosti je Koncepce hospodaření a rozvoje společnosti, kterou zpracovává představenstvo společnosti.

Koncepce hospodaření a rozvoje společnosti určuje jednak krátkodobé cíle a úkoly s dobou plnění do jednoho roku a jednak dlouhodobé cíle a úkoly z horizontu pěti let.

Plnění koncepce je vyhodnocováno jednou ročně a ve stejných časových intervalech je upravována a usměrňována její dlouhodobá orientace tak, aby nejlépe odpovídala vývoji trhu a podnikatelských možností.

4.

Úkoly dané koncepcí hospodaření a rozvoje společnosti jsou konkretizovány pro horizont roku výrobně finančním plánem.

Výrobně finanční plán se sestavuje na úrovni společnosti v rozsahu plánované rozvahy, Výkazu zisků a ztrát a Cash flow. Na úrovni jednotlivých výrobně organizačních jednotek společnosti - středisek je roční výrobně finanční plán sestavován na úrovni výrobního plánu v naturálních jednotkách, výsledovky střediska a cash flow.

5.

#### Ředitel společnosti

Ředitele společnosti jmenuje představenstvo společnosti. Ředitel společnosti řídí běžnou hospodářskou činnost společnosti a zajišťuje plnění Koncepce hospodaření a rozvoje společnosti a jejích dílčích složek, ročních výrobně finančních plánů.

6.

Ředitel společnosti zodpovídá za dodržování všech zákonů a zákonných norem upravujících činnost společnosti.

7.

Ředitel společnosti jmenuje a odvolává v souladu s organizační strukturou vedoucí organizačních jednotek společnosti.

8.

Vnitropodnikové směrnice.

Společnost vydává vnitropodnikové směrnice upřesňující některé oblasti její činnosti a to buď jako zákonnou povinnost určenou jí zvláštním zákonem (např. zákon o účetnictví) nebo k upřesnění některých vnitropodnikových postupů a norem.

9.

Společnost zpracovává tyto vnitropodnikové směrnice k upřesnění některých postupů činností: oběh dokladů, podpisové vzory k oběhu dokladů, vnitropodnikové směrnice upravující zásady inventarizace, tvorba a čerpání rezerv a opravných položek.

10.

Dále společnost zpracovává směrnice k provozování a vede evidenci o používání Vyhrazených technických zařízení, o odborné způsobilosti obsluh, předepsaných pravidelných školeních a přezkoušení.

Mezi vyhrazená technická zařízení ve smyslu zák. 174/1968Sb. zák. č.575/1990 Sb. a zák. ČNR č.159/1992 Sb. patří:

- plynová zařízení
- tlakové nádoby
- zdvihací zařízení
- vyhrazená elektrická zařízení
- stabilní zásobníky sypkých hmot.
- nízkotlaké kotelny
- ruční motorové řetězové pily
- pojízdné výsuvné žebříky
- motorové vozíky
- transportní zařízení
- evidence jedů a škodlivých látek

11.

Společnost zabezpečuje dále vedení předepsané evidence a to:

- produkci, nakládání a zneškodňování odpadů všeho druhu
- zdroje znečištění ovzduší

- odpadních vod
- požární evidenci
- ochranných pracovních pomůcek
- pravidelných revizí zařízení na skladování a výdej pohonných hmot
- provozu motorových vozidel
- o nakládání s podzemními a povrchovými vodami
- evidenci předepsanou živnostenským zákonem

12.

#### Vnitřní organizace společnosti

Vnitřní organizace společnosti vychází z výrobního zaměření, velikosti společnosti, ze stupně specializace a koncentrace výroby jakož i z uspořádání půdního fondu a dalšího rozčlenění výrobních zařízení a prostor.

Vytváření organizačních jednotek ve společnosti a jejich vzájemných vztahů a vazeb je dáno výrobním zaměřením a specializací společnosti, přičemž rozhodujícím způsobem členění je odvětvový princip řízení společnosti.

13.

Společnost vytváří útvar ředitele, který zabezpečuje veškerou nutnou agendu společnosti a to zejména vedení spisové služby, zabezpečení plnění povinností v Po a BOZP, evidence nemovitostí, evidence odpadů a evidence vodního hospodářství. Dále vytváří útvar ekonomických, daňových a finančních služeb k zajištění vedení účetnictví, zajištění financování činnosti společnosti a zajištění veškerých daňových náležitostí společnosti.

Vedoucí pracovníci útvaru ředitele a útvaru ekonomických služeb jsou metodicky a v rámci své specializace nadřizení pracovníkům výrobních organizačních jednotek.

14.

Společnost vytváří tyto výrobně organizační jednotky:

provozní jednotka rostlinné výroby

provozní jednotka zahradnictví

provozní jednotka ovocné a lesní výroby

provozní jednotka opravárenství

provozní jednotka dřevovýroby

provozní jednotka energetiky

provozní jednotka závodního stravování

15.

V čele organizační jednotky stojí vedoucí jmenovaný ředitelem společnosti, který zodpovídá za veškerou činnost organizační jednotky, především pak za plnění ročního výrobně

finančního plánu a za dodržování všech vnitropodnikových norem a směrnic, a předpisů a zákonů vztahujících se na činnost organizační jednotkou provozovanou.

16.

Organizační strukturu provozní jednotky schvaluje na návrh vedoucího organizační jednotky ředitel společnosti. Při stanovení organizační struktury provozní jednotky se přihlíží zejména k jasnému definování pravomocí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků organizační jednotky, k maximální operativnosti a efektivitě řízení jakož i minimalizaci režijních nákladů provozní jednotky.

17.

Hospodaření provozní jednotky se řídí schváleným výrobně finančním plánem. Při schvalování výrobně finančního plánu jsou určeny ukazatele, které jsou pro provozní jednotku závazné.

18.

Přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a výkon práce zaměstnanců se řídí pracovním řádem, v případech zde neuvedených obecnými pracovněprávními normami.

19.

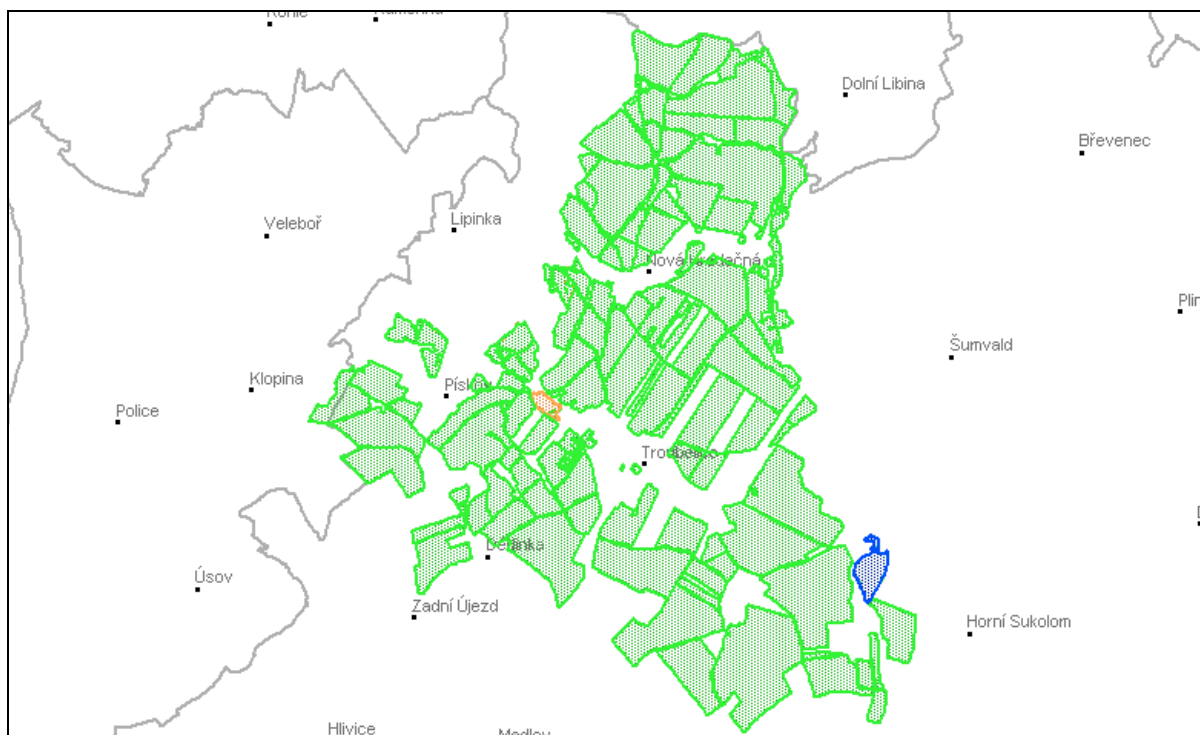
Společnost zřizuje vnitropodnikovou spořitelnu za účelem podnikového spoření zaměstnanců společnosti. Vedení účtů zaměstnanců společnosti a zásady činnosti vnitropodnikové spořitelny upravuje vnitropodniková směrnice pro činnost vnitropodnikové spořitelny.

Tento organizační řád byl schválen představenstvem společnosti dne .....2001 a nahrazuje doposud platný organizační řád ze dne 15.2.1996.

## Příloha č. 2

### Mapa

Přehledová mapa areálu hospodaření TAGROS a.s. Troubelice č.24 (zdroj – registr půdy LPIS)



## Příloha č. 3

### Struktura akcionářů

Akcionáři jsou pouze fyzické osoby

Společnost vede seznam akcionářů, v němž se zapisuje označení druhu a formy akcie, její jmenovitá hodnota, firma nebo název a sídlo právnické osoby anebo jméno a bydliště fyzické osoby, která je akcionářem, číselné označení akcie a změny těchto údajů.

Společnost je povinna každému svému akcionáři na jeho písemnou žádost a jen za úhradu nákladů vydat opis seznamu všech akcionářů, kteří jsou majiteli akcií na jméno nebo

požadované části seznamu, a to nejpozději do sedmi dnů od doručení žádosti. Výši této úhrady stanoví představenstvo společnosti.

Každý akcionář je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které jsou uvedeny ve vydaném opisu seznamu akcionářů. Akcionáři jsou povinni neprodleně představenstvu společnosti oznámit všechny změny údajů obsažených v tomto seznamu.

### Základní kapitál a způsob splácení

1. Základní kapitál společnosti činí Kč 109.027.000,-- ,  
(slovy: Stodevětmilionůdvacetsedumtisíckorun Čs).

Základní kapitál byl splacen v plné výši.

2. Základní kapitál společnosti je rozdělen na 9 955 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě:

4 437 ks jmenovité hodnoty	Kč 1.000,--
4 969 ks jmenovité hodnoty	Kč 10.000,--
549 ks jmenovité hodnoty	Kč 100.000,--

3. Další vklady do základního kapitálu společnosti mohou být peněžité i nepeněžité při dodržení podmínek stanovených obchodním zákoníkem a těmito stanovami.
4. Při upsání akcie nepeněžitým vkladem se splácejí upsané akcie v plné výši při úpisu. Při upsání akcií peněžitým vkladem je třeba dodržet při splácení akcií usnesení valné

hromady, stanov a ust. obchodního zákoníku, zejména § 165 odst. 3, § 168 odst. 1, §§ 177 a 204.

5. Jestliže upisovatel nesplatí emisní kurz upsaných akcií nebo jeho splatnou část, vyzve jej představenstvo, aby jej splatil ve lhůtě 30 dnů od doručení výzvy.
6. Při porušení povinnosti splatit emisní kurz upsaných akcií nebo jeho část zaplatí upisovatel úroky z prodlení ve výši 18 % ročně.

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj výroby selat a vepřového masa

Graf 2 : Vývoj výměry a výnosu pšenice

Graf 3 : Vývoj výměry a výnosu ječmene jarního

Graf 4 : Vývoj výměry a výnosu ječmene ozimého

Graf 5 : Vývoj výměry a výnosu řepky

Graf 6 : Vývoj výměry a výnosu cukrovky

Graf 7 : Vývoj výměry a výnosu kukuřice

Graf 8 : Vývoj výměry a výnosu vojtěšky

Graf 9 : Spotřeba nafty

Graf 10 : Spotřeba nakoupených hnojiv

Graf 11 : Spotřeba přípravků na ochranu rostlin

Graf 12 : Čerpané dotace v rostlinné výrobě za období 2007 – 2013

Graf 13 : Čerpané dotace v živočišné výrobě za období 2007 – 2013

Graf 14 : Čerpané celkové dotace za období 2007 – 2013



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Organizační řád

Příloha č. 2 Mapa

Příloha č. 3 Struktura akcionářů