



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR-RESTRUKTURALIZACE ŽIVOČIŠNÉ VÝROBY V ZEMĚDĚLSKÉM PODNIKU

BUSINESS PLAN - RESTRUCTURING OF LIVESTOCK PRODUCTION IN FARM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jaroslav Mackovík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mackovík Jaroslav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr-restrukturalizace živočišné výroby v zemědělském podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan - Restructuring of Livestock Production in Farm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

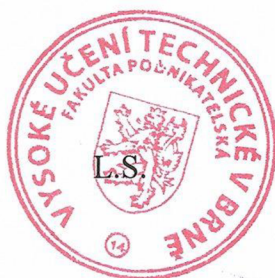
KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

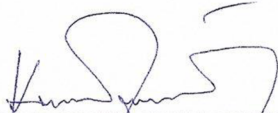
STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.


Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru – provedení změn v živočišné výrobě zemědělské společnosti. V práci jsou využity teoretické poznatky z oblasti financování podnikatelské činnosti, analýzy podniku a hodnocení efektivnosti investic. Zpracování projektu obsahuje investiční záměr, jeho provedení a vyhodnocení.

Abstract

The aim of the thesis is a business plan - restructuring of livestock production in farm. The thesis uses theoretical findings from the field of business activity financing, company analysis and evaluation of investment efficiency. The project includes investment plan, its execution and evaluation.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, zemědělský podnik, financování podniku, hodnocení podniku, finanční plán, hodnocení investic

Key words

Business plan, farm, business financing, evaluation of company, financial plan, evaluation of investment

Bibliografická citace

MACKOVÍK, J. *Podnikatelský záměr - restrukturalizace živočišné výroby v zemědělském podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 81 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu této diplomové práce, kterým je Ing. Jaroslav Rompotl, za poskytnutý čas, cenné rady a trpělivost při zpracování. Nemohu také nezmínit vedení ZS Pobečví a.s., které mi poskytlo informace, čas i podporu při vypracování práce, jmenovitě děkuji Ing. Klézlovi a Ing. Mackovíkovi.

Obsah

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Podnikání.....	13
1.2 Podnikatelský záměr	13
1.3 Financování podnikatelských aktivit.....	15
1.3.1 Vlastní zdroje.....	16
1.3.2 Cizí zdroje.....	18
1.3.3 Interní zdroje.....	20
1.3.4 Externí zdroje.....	21
1.3.5 Leasingové financování	22
1.4 Metody hodnocení podniku.....	23
1.4.1 PEST analýza obecného okolí	23
1.4.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model	24
1.4.3 Analýza vnitřních faktorů McKinsey 7S	26
1.4.4 SWOT analýza podniku.....	27
1.4.5 Finanční analýza	27
1.5 Metody hodnocení investic	32
1.5.1 Čistá současná hodnota (ČSH)	32
1.5.2 Vnitřní Výnosové Procento (VVP).....	32
1.5.3 Doba návratu investice.....	33
1.5.4 Bod zvratu.....	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1 Základní informace o společnosti	34
2.2 Předmět podnikání	35

2.3	Organizační struktura	36
2.4	PEST analýza podniku	37
2.4.1	Politické a Legislativní faktory	37
2.4.2	Sociální a demografické faktory	38
2.4.3	Ekonomické faktory	39
2.4.4	Technické a technologické faktory	40
2.5	Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model	40
2.5.1	Vyjednávací síla zákazníků	40
2.5.2	Vyjednávací síla dodavatelů	41
2.5.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	41
2.5.4	Hrozba substitutů	42
2.5.5	Rivalita firem působících na daném trhu	42
2.6	Analýza vnitřních faktorů McKinsey 7S	43
2.6.1	Strategie	43
2.6.2	Struktura	43
2.6.3	Systemy	43
2.6.4	Styl řízení	43
2.6.5	Spolupracovníci	44
2.6.6	Schopnosti	44
2.6.7	Sdílené hodnoty	44
2.7	SWOT analýza podniku	45
2.8	Finanční analýza	46
2.8.1	Analýza rozvahy	47
2.8.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	49
2.8.3	Analýza poměrových ukazatelů	50
2.8.4	Ekonomická přidaná hodnota	53
2.9	Zhodnocení výsledků analýz	54

3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	55
3.1	Zadání projektu a současná situace	55
3.2	Představení projektu.....	57
3.3	Zřizovací náklady.....	59
3.4	Financování	60
3.4.1	Úvěr	60
3.4.2	Dotace	62
3.5	Harmonogram projektu	63
3.6	Provozní náklady a výnosy	64
3.6.1	Provozní náklady	64
3.6.2	Provozní výnosy	66
3.7	Finanční plán.....	68
3.7.1	Optimistická varianta	69
3.7.2	Pesimistická varianta	70
3.7.3	Porovnání variant.....	71
3.8	Hodnocení investice	73
3.8.1	Čistá Současná Hodnota a Vnitřní Výnosové Procento investice	73
3.8.2	Doba návratnosti investice - Payback.....	74
3.8.3	Bod zvratu.....	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Podnikatelské záměry jsou základními plány podnikání, jejich formou může být jak pouhá myšlenka zrozená v hlavě soukromého podnikatele, tak rozsáhlý dokument v případě velkých společností.

Záměr, který je předmětem této diplomové práce, je zpracován pro zemědělskou společnost ZS Pobečví a.s. Jedná se o zemědělský podnik střední velikosti, který se zabývá rostlinnou i živočišnou výrobou a pro mnohé možná nečekaně, výrobou elektrické energie v bioplynové stanici.

Práce obsahuje tři hlavní části:

- Teoretická část
- Analytická část
- Návrhová část

V teoretické části jsou uvedeny nutné informační podklady, které se týkají podnikatelských záměrů, způsobů financování podnikatelské činnosti, hodnocení výkonnosti i okolí podniku a hodnocení investic.

V analytické části dochází k aplikaci dříve načerpaných a popsanych teoretických informací na konkrétní situaci a podnik. Výsledky jsou interpretovány a vznikají rozhodovací podklady, které budou využity ke konkrétním návrhům.

V návrhové části dochází k využití všech načerpaných informací jak z teorie, tak z výsledků analýz. Je zde navrženo vlastní řešení ve formě podnikatelského záměru zpracovaném podle současné situace jak mimo, tak uvnitř podniku. Podnikatelský záměr je kvantifikován v podobě finančního plánu a dochází k hodnocení dosažených výsledků. V této části práce by mělo dojít k naplnění jejího hlavního cíle.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je návrh restrukturalizace živočišné výroby v zemědělském podniku a zpracování investičního záměru, který pomůže dosáhnout zlepšení finančních výsledků výroby, popřípadě alespoň zmírní současné velmi neuspokojivé výsledky.

Současná situace na poli živočišné výroby je velmi špatná, po skončení mléčných kvót EU a současným sankcím uvaleným proti Rusku, došlo k pádu realizačních cen mléka.

V současnosti není možné dosáhnout rentabilní výroby, vedení společnosti však nechce živočišnou výrobu zrušit, protože využívá odpadního materiálu pro bioplynovou stanici, kde má tento své nezastupitelné místo. Zároveň se v areálu s živočišnou výrobou také nachází nová posklizňová linka a v této souvislosti byla provedena oprava několika objektů. Vedení společnosti se nelíbí myšlenka, že by areál během většiny roku nebyl využíván, což by se jistě negativně projevilo na jeho stavu. V neposlední řadě je patrná také snaha zachovat alespoň větší část pracovních míst.

Cílem práce je tedy navrhnout provozní změny v živočišné výrobě tak, aby výhledově nedocházelo k milionovým ztrátám a zpracovat investiční záměr, který tento cíl podpoří a umožní v případě příznivějších podmínek dosahovat ziskovosti. Pro zvýšení relevantnosti při rozhodování bude využito různých metod analýz společnosti. Na konci práce dojde ke zhodnocení dosažených výsledků.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce obsahuje pojmy a definice z oblastí podnikatelského plánování, hodnocení výkonnosti podniku, zdrojů financování podniku a hodnocení investic.

1.1 Podnikání

Základní rysy podnikání upravuje nový občanský zákoník. Ten podle § 420, § 421, § 423 a § 502 definuje podnikatele a obchodní firmu takto:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ [1]

„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“ [1]

„Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.“ [1]

„Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ [1]

Podnikatelem tedy může být fyzická nebo právnická osoba splňující výše uvedené, a ostatní zákonem stanovené podmínky. Podnikem („závodem“) je potom soubor věcí, které slouží k provozování podnikatelské činnosti.

1.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je vnitřní dokument podniku, který slouží jako základ pro řízení projektu nebo skupiny projektů, které hodlá firma realizovat. Velký význam má ovšem také v případě, kdy bude firma k realizaci využívat cizího kapitálu. V takové případě má podnikatelský záměr externí uplatnění, kde je třeba přesvědčit finanční (popř. jinou) instituci o ekonomické výhodnosti a nadějnosti projektu. Pokud je podnikatelský záměr kvalitně zpracovaný, může získání potřebného kapitálu velmi usnadnit. Přesný výčet informací a rozsah záměru nelze v důsledku rozdílnosti podniků a projektů přesně stanovit, proto návrhy členění informací představují pouze vodítko. [2]

Podle Fotra a Součka by měl podnikatelský záměr obsahovat tyto části [3]:

Realizační resumé

- stručné informace o podniku, název, adresa, kontakt, předmět podnikání
- charakteristika projektu, finanční aspekty, popis trhů
- strategické zaměření podniku, zhodnocení zkušeností a schopností managementu

Charakteristika firmy a jejích cílů

- minulost, přítomnost i budoucnost firmy, vystihnout základní cíle podnikání
- historie zachycuje činnost podniku od jeho založení, dosažené úspěchy a vývoj
- charakteristika cílů projektu, klíčové faktory úspěchu, dobu živostnosti
- strategické cíle celého podniku, specifické cíle jednotlivých oblastí, reálnost cílů

Organizace řízení a manažerský tým

- organizační schéma, pravomoci a odpovědnosti manažerů a jejich charakteristika
- politika odměňování managementu, vymezení dlouhodobých cílů manažerů
- stanovení klíčových řídicích pozic pro nejbližší dobu, přístup k řízení firmy

Přehled základních výsledků a závěru technicko-ekonomické studie projektu

- charakteristika výrobního programu nebo služeb, analýzy trhu a konkurence
- technologie zařízení, materiály, specifikace výrobního zařízení
- marketingové strategie, analýzy rizika, finančně-ekonomické analýzy
- způsob financování, analýza zadluženosti, splácení úvěru, kontrola prostředků

Shrnutí a závěry

- základní shrnutí všech aspektů, časový plán realizace projektu
- strategické zaměření projektu, zdůvodnění očekávaného úspěchu, zhodnocení

Přílohy

- podklady, které byly důležité při rozhodování a mohou doplnit vypracované údaje
- výpisy z obchodního rejstříku, technické dokumenty, životopisy, finanční výkazy

1.3 Financování podnikatelských aktivit

V obecné rovině mluvíme o zdrojích financování podniku jako o **kapitálu**. Ke kapitálu se váže perspektiva jeho budoucího zhodnocení, které je hlavní podstatou toho, proč vlastníci kapitál investují – očekávají navýšení svého jmění. [4]

Z teoretického hlediska je kapitál považován za výrobní faktor (půda, práce, kapitál). V podnikatelské praxi mluvíme o úhrnné sumě vložených finančních prostředků. [4]

Podnikový kapitál můžeme podle Vebera a Srpové rozdělit podle několika hledisek: [5]

Vlastnictví kapitálu – zachyceno v rozvaze

- Vlastní kapitál – zdroje, které patří podniku
- Cizí kapitál – zdroje jsou ve vlastnictví jiného subjektu, vratné s úrokem za užití
- V rozvaze můžeme najít položky majetku – **aktiva** a zdroje financování – **pasiva**

Původ kapitálu

- Interní – zdroje, které podnik vytvořil svou činností
- Externí – zdroje, které mají původ mimo podnik

Časové hledisko – důležité sladit životnost majetku a zdrojů jeho financování

- krátkodobé finanční zdroje – financování oběžného majetku
- dlouhodobé finanční zdroje – financování dlouhodobého majetku

Alternativní zdroje

- Leasing, dodavatelský úvěr, odběratelský úvěr
- Forfaiting, faktoring, franchising, projektové financování

Finanční plán

Pro vyhodnocení financování určité podnikatelské aktivity sestavujeme finanční plán. Běžně využíváme výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Výkaz zisku a ztráty obsahuje náklady a výnosy, které tvoří - provozní výsledek hospodaření, finanční VH, mimořádný VH a jejich součtem vznikne VH před zdaněním. [4]

Přehled o peněžních tocích je vhodné sestavit nepřímou metodou, tedy Cash-flow z provozní činnosti, CF z investiční činnosti a CF z finanční činnosti. Součtem vznikne čisté CF daného roku, které upravíme o počáteční stav peněžních prostředků. [4]

1.3.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou základním zdrojem financování podnikání, tyto zdroje vkládá do podniku sám podnikatel. Tímto dává podnikatel najevo, že věří v konkurenceschopnost svého podnikatelského záměru a je schopen zajistit naplnění svého cíle. Začínající podnikatel v podstatě nemá jinou možnost, neboť nelze očekávat podporu jiných osob či institucí v podobě půjček nebo vkladů, pokud sám podnikatel své vizi nevěří natolik, aby investoval alespoň nějaké vlastní prostředky. [6]

Mezi vlastní zdroje podle Režňákové patří např.: [6]

- Vklady vlastníků
- Dary a dotace
- Vklad profesionálních investorů
- Emise akcií
- Nerozdělený zisk minulých let
- Zisk za běžné období
- Fondy tvořené ze zisku
- Odpisy
- Rezervy

Vklady vlastníků

Prakticky všechny podniky vyžadují alespoň nějaký vklad od osob, které se rozhodnou podnikat. Zákon u některých podniků přímo stanovuje, zda je nutno vložit prostředky, případně jejich výši. Hlavně na počátku podnikání jsou vlastní zdroje častým a důležitým způsobem financování. [5]

U osobních společností není povinnost vložit počáteční vklad, stejně tak je od roku 2014 v ČR nutný základní vklad při zakládání společnosti s ručením omezeným pouze symbolická 1 Kč. Ovšem s.r.o. se základním kapitálem 1 Kč nebudí u partnerů příliš důvěry. [5]

U akciové společnosti, která je nejstarším typem kapitálové společnosti, jsou nároky na počáteční vklad nejvyšší. Bez veřejné nabídky akcií musí být minimální základní kapitál 2 mil. Kč, v případě veřejné nabídky pak 20 mil. Kč. [5]

Akcie mohou být buď **kmenové**, nebo **prioritní**. V případě kmenových dochází s další emisí k rozšíření hlasovacích práv a v případě, že stávající vlastníci nechtějí dále investovat, se títo musí připravit na vstup investora, který může při hlasování stát proti nim. Prioritní akcie nemají hlasovací právo, ale mají přednostní podíl na výplatě odměn za akcii, tedy dividend. Výhodou je, že zvyšují kapitál, aniž by došlo k oslabení vlivu majitelů kmenových akcií, nevýhodou jsou pak vyšší náklady na pořízení. [5]

Zisk

Pokud použijeme zisk, který v podniku vznikl jeho podnikatelskou činností, k financování podnikového rozvoje, mluvíme o samofinancování. Předností samofinancování je, že nezvyšuje počet akcionářů nebo věřitelů a tím neomezuje vliv managementu. Dále také snižuje finanční riziko vyplývající z využívání cizích zdrojů snižováním zadluženosti. Samofinancování je také vhodné pro projekty s vyšším rizikem, pro které by mohlo být obtížné získat zdroje jiným způsobem. [7]

Nevýhodou financování ze zisku je nemožnost jeho přesného plánování a dále pak politika stability dividend. Dále se uvádí, že v podniku mohou být na investice financované ze zisku nižší nároky na výnos, což není správné. Z daňových důvodů pak také často bývá financování ze zisku nákladnější alternativou. [7]

Nerozdělený zisk bývá někdy označen jako levný zdroj financování, jelikož prostředky jsou přítomny v podniku a zdánlivě nic nestojí. Tato představa je mylná, výnosnost nerozděleného zisku musí odpovídat prospěchu, který by akcionáři získali, pokud by zisk byl rozdělen ve formě dividend. Proto by projekt financovaný ze zisku měl zajistit vyšší výnosnost než dividendový výnos. [7]

Odpisy jako zdroj financování

Odpisy jsou peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku. Hlavní funkce odpisů spočívá v přenosu ceny majetku do nákladů a tím postupně snižovat jeho cenu a zajistit jeho obnovu. [7]

Z finančního hlediska jsou odpisy stálým a stabilním zdrojem interního financování, jelikož jsou nákladem, ale ne finančním výdajem. Jako takové jsou obsaženy v ceně výrobku a podnik je získává inkasem tržeb. Podnik má pak zcela ve své režii, na co tyto prostředky využije. [7]

Z hlediska účinnosti zdrojů jsou odpisy výhodnější než financování ze zisku, jelikož nepodléhají zdanění. Výše odpisů závisí na rozsahu majetku a jeho ocenění, metodě odpisování a odpisových sazbách. V praxi se vyskytují daňové a účetní odpisy, daňové jsou stanoveny zákonem o dani z příjmu, existuje rovnoměrné nebo zrychlené odpisování. Účetní odpisy jsou pak vnitropodnikovou záležitostí a měly by odpovídat skutečnému opotřebení majetku. [7]

1.3.2 Cizí zdroje

V případě financování cizími zdroji, využíváme kapitál, který podniku nepatří a po uplynutí určité doby (popř. i během ní) je bude muset vrátet. Poskytovatele kapitálu mají postavení věřitele a získaný kapitál má charakter dluhu. Cizí zdroje obecně jsou externí zdroje financování, jelikož jejich původ leží mimo podnik. [6]

Dluhové financování nese společné znaky. Věřitelů náleží odměna ve formě úroku z nesplacené výše dluhu. Věřitel nenese podnikatelské riziko, nemá právo se podílet na řízení podniku a většinou požaduje postupné umořování dluhu, které slouží právě ke snížení rizika neschopnosti podniku splácet. Nejpozději na konci doby splatnosti je podnik povinen dluh splatit. [6]

Úvěry

Frekventované zdroje cizího kapitálu. Můžeme je rozdělit podle řady hledisek. Finanční úvěry spočívají v poskytnutí peněžní částky a dělí se nejčastěji na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé podle doby splatnosti. Obchodní úvěry jsou poskytovány mezi partnery v rámci obchodních vztahů. [5]

Bankovní úvěry

Cenou za poskytnutí je úrok a výdaje spojené se získáním úvěru. Vlastnosti úvěru ovlivňuje více faktorů, jsou to zejména bonita klienta a doba splatnosti úvěru. Krátkodobý kapitál je zpravidla méně nákladný, protože s délkou poskytnutí prostředků zároveň roste riziko věřitelů a to znamená požadavek na vyšší odměnu. Banky často jako další část odměny požadují realizovat peněžní toky plynoucí z investice přes své vlastní účty, získávají tak přehled o výkonnosti projektu a další příjmy. Vzhledem k tomu, že úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem, vzniká při jejich využití daňový efekt (daňový štít). Podmínkou je samozřejmě kladný hospodářský výsledek. [5]

Bankovní úvěr se běžně poskytuje na základě podání žádosti, ke které dokládáme účetní výkazy (zpravidla za 3 roky zpětně) a zpracovaný podnikatelský záměr. Banka či jiná finanční instituce pak na základě své analýzy vyhodnotí, zda půjčku uskuteční. Oblíbenou a flexibilní formou operativního financování je kontokorentní úvěr, který má stanoven limit, do kterého může podnik čerpat, a splátky jsou zajištěny inkasem pohledávek. [5]

Obchodní úvěry

Jsou poskytovány obchodními partnery (odběratelem a dodavatelem) mezi sebou. Běžnější je dodavatelský úvěr, ten znamená odklad platby za provedenou dodávku zboží, služeb nebo výrobků o smlouvenou dobu, silní odběratelé mívají dohodnutý odklad platby i o 90 dní. Poskytovány jsou hlavně dodavateli velkých investičních celků, kteří se snaží podpořit prodej svých produktů náročných na finanční prostředky. Odběratelský úvěr (zálohy odběratelů) bývá poskytován hlavně v některých odvětvích s dlouhou průběžnou dobou výroby (stavebnictví). [5]

Dluhopisy

V České republice není financování pomocí dluhopisů nijak rozšířené, v podmínkách malých a středních firem je spíše výjimečné. Dluhopis je cenný papír, vyjadřuje závazek dlužníka vůči majiteli. Dlužník se zavazuje splatit ve smlouvené době nominální hodnotu a během doby trvání vyplácet dohodnuté roční nebo pololetní úroky a další odměny věřitelům. Dluhopisy jsou výhodné, protože placené úroky snižují základ daně a placený úrok je zpravidla nižší než dividendy na akcii, přičemž akcionáři neztrácejí kontrolu nad činností podniku. Rizikem jsou změny podmínek, za jakých byly emitovány.[5]

Základní typy dluhopisů podle Režňákové: [6]

Dluhopis s pevným kuponem – základní typ, má pevně stanovený způsob placení výnosu s pevnou úrokovou sazbou, pevně stanovené datum výplaty i splatnosti

Dluhopis s proměnlivým kuponem – úroková sazba u tohoto dluhopisu se přizpůsobuje aktuální úrokové míře, je alternativou pro opakovaný krátkodobý úvěr

Dluhopis s nulovým kuponem – podnik emituje dluhopis za nižší než nominální cenu, odměnou pro věřitele je pak rozdíl mezi poskytnutou částkou a vrácenou nominální hodnotou

Projektové financování

Zvláštní způsob financování rozsáhlých, specifických akcí, které jsou vysoce náročné na potřebu kapitálu. Vždy pevně svázané s daným projektem – hlavně stavebnictví, využívání podpory různých fondů. U projektového financování se dbá na to, aby bylo riziko a přínosy spravedlivě rozděleny mezi investory. [7]

Výhodou je právě skutečnost, že specifická rizika projektu jsou z velké části přenesena na banky, jelikož jsou odděleny stávající aktivity podniku od financování projektu. [7]

Podle Valacha jsou pro projektové financování společné tyto znaky: [7]

- Vždy spojeno s konkrétním investičním projektem, ostatní aktivity jsou od mateřského podniku striktně odděleny, za účelem financování je založen samostatný subjekt
- Financování většinou bývá zajišťováno skupinou bank (bankovním konsorciem), vlastního kapitál mívá nízký podíl
- Věřitelé očekávají od projektu hmotné záruky (např. smlouvy o odběru).
- Splátky jsou uzpůsobeny možnostem projektu, je důležité, aby odpovídaly reálnému výkonu projektu a tento mohl vytvářet peněžní příjmy na jejich úhradu

1.3.3 Interní zdroje

Přicházejí v úvahu jako zdroj financování, pokud projekt realizuje existující firma. Tyto zdroje pochází zevnitř podniku, představují výsledky podnikatelské činnosti firmy, a pokud jsou využity pro investiční činnost, jedná se o samofinancování. [8]

Podle Fotra a Součka jsou tvořeny především: [8]

- Zisk po zdanění
- Odpisy a přírůstky rezerv
- Rezervní fondy
- Odprodej složek dlouhodobého materiálu
- Snížení oběžných aktiv

1.3.4 Externí zdroje

Využívány pro realizaci projektů a záměrů nově vznikajícími firmami. Jedná se o všechny zdroje, které podnik získává zvenčí, mimo svoji podnikatelskou činnost. Tyto zdroje financování jsou velmi různorodé, hlavně kvůli množství různých subjektů, od kterých lze prostředky získávat, vyvíjí se společně s trhem kapitálu. [8]

Základní zdroje externího financování podle Fotra a Součka: [8]

- Původní vklady vlastníků a jejich zvyšování
- Dlouhodobé úvěry
- Dluhopisy
- Krátkodobé úvěry
- Účasti jiných subjektů na projektu
- Subvence a dary
- Rizikový kapitál
- Směnky
- Dotace

Dotace

Externí vlastní zdroj financování, je poskytována dotujícím subjektem na financování investičního (popř. jiného) záměru s cílem podpořit výstupy, které z projektu plynou. Jedná se o finanční dar poskytnutý jedním subjektem druhému, dotace také může mít formu snížení daní. Dotace pro podnikatelské subjekty jsou v současnosti využívány hlavně jako ochrana spotřebitele před zvyšováním cen určitých statků nebo jako podpora pro rozvoj podnikání, které je pro společnost žádoucí. [9]

Cenou za poskytnutí dotace nebývá úrok ani podíl na výsledku hospodaření projektu či podniku, ale fakt, že se dotyčný subjekt zaváže plnit požadovanou činnost, na kterou mu byl uznán dotační nárok. Nejvýznamnějšími zdroji jsou v současnosti strukturální fondy EU, které mají široké možnosti využití i vysoký podíl uznatelných nákladů. [9]

1.3.5 Leasingové financování

Označuje se jako alternativní forma financování, má však blízko financování formou bankovního úvěru. Leasing umožňuje podniku užívat majetek bez využití vlastních zdrojů na jeho pořízení. Za toto užívání platí poskytovateli poplatky, které jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti, přičemž podnik jej využívá k plnění svého podnikatelského plánu. Pronajímatel často poskytuje také servisní služby spojené s předmětem leasingu. [10]

Výhodou leasingu je bez pochyby to, že předmět zůstává před vypršením doby pronájmu ve vlastnictví leasingové společnosti a nejsou tedy požadovány záruky v takovém rozsahu, jako například od bankovních institucí. Financování formou leasingu je tak velmi flexibilní a ze stejného důvodu i velmi rozšířené a oblíbené. [10]

Existují dva základní typy leasingu:

Finanční leasing

Skutečná alternativa k bankovnímu úvěru. Podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu, přičemž má cíl jej po skončení doby nájmu odkoupit. Leasing opticky zvyšuje rentabilitu podnikání a likviditu podniku, neboť pronajímaný majetek není podle českých účetních standardů vykazovaný v rozvaze. Po ukončení však do vlastnictví podniku přechází odepsaný majetek, podnik tak přichází o výhodu odpisů ve vztahu k peněžním tokům a daňově uznatelným nákladům. Pokud je podnik úspěšný a dosahuje zisku je toto velmi nevýhodné, často se tak stává, že podnik ihned po skončení leasingové smlouvy uzavírá další. [10]

Přímý leasing – pronajímatel koupí předmět na základě určení nájemce a pronajme jej

Nepřímý leasing – podnik prodá majetek pronajímateli a okamžitě si jej najme zpět

Provozní (operativní) leasing

Vhodný způsob obstarání prostředků, které podnik využije pouze po omezenou dobu, jelikož nedokáže zajistit jeho efektivní využití po celou dobu jeho životnosti. Nájemní smlouva tak bývá dohodnuta na kratší dobu, než je životnost předmětu a může být ukončena před uplynutím dohodnuté doby. [10]

1.4 Metody hodnocení podniku

Zde jsou popsány způsoby hodnocení podniku, které využijeme pro komplexní zhodnocení situace uvnitř podniku i v jeho okolí. Součástí je PEST analýza, Porterův model, analýza vnitřních faktorů McKinsey 7S, SWOT a finanční analýza podniku.

1.4.1 PEST analýza obecného okolí

Analýza několika sektorů okolí podniku, které ovlivňují jeho činnost.

Politické a legislativní faktory

To, jakým způsobem může vládní sektor ovlivňovat fungování ekonomiky, můžeme v současné době pozorovat. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou, zda jsou dodržovány. Navíc je stát je i v rozvinutých ekonomikách velkým zaměstnavatelem a zároveň spotřebitelem. Dále je spoluzodpovědný za kvalitu a vzdělávání pracovní síly – školství, ale i zdravotnická a sociální oblast. [11]

- Daňová politika státu
- Antimonopolní zákony
- Politická stabilita
- Antimonopolní zákony
- Ochrana spotřebitele
- Regulace importu a exportu

Ekonomické faktory

Situace podniků silně ovlivňuje aktuální stav ekonomiky, je nutno dbát ohled na nejrůznější faktory. Při analýze se snažíme o identifikaci vlivů a určení síly jejich působení na daný podnik. Ekonomické faktory vyplývají z podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje, jsou ovlivněny stavem ekonomiky. [11]

- Stadium hospodářského cyklu
- Monetární a fiskální politika státu
- Úroková míra
- Míra inflace
- Nezaměstnanost
- Situace na kapitálovém trhu

Sociální a demografické faktory

Sociální faktory mohou ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale ovlivňují také faktory na straně nabídky – ochota pracovat, motivace, podnikavost. Také tyto faktory reflektují vlivy spojené s postoji obyvatelstva a jeho strukturou. Je to soubor etických, kulturních, ekonomických, demografických a náboženských životních podmínek. [11]

- Životní styl
- Životní úroveň
- Úroveň vzdělání
- Přístup k práci a volnému času
- Zdravotní stav a vývoj populace
- Hodnoty a postoje lidí

Technologické a technologické faktory

Pro existenci podniků jsou důležité významné technické vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se stává nutností a podniky musí hledat cesty k jejich efektivnímu využívání. V historii známe případy firem jako IBM, které sázkou na technický rozvoj získaly ve svých oborech na mnoho let výsadní postavení. Změny v technologiích mohou náhle a dramaticky ovlivnit způsob, jakým firmy podnikají. Sledování technologických trendů je důležitou částí strategického řízení firem. [11]

- Celkový stav technologií
- Nové objevy
- Vládní podpora výzkumu a vývoje
- Rychlost zastarávání
- Technologická evoluce

1.4.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi často užívaným nástrojem pro zhodnocení konkurence oborového okolí podniku. Vychází z toho, že strategická pozice určité firmy v odvětví je dána především působením pěti základních faktorů konkurence. Jde o model pro zkoumání konkurentů, ať již reálných nebo potenciálních. [10]

Výstupem analýzy by měla být identifikace hrozeb, ale i příležitostí. Porterův model můžeme využít jak při hodnocení celého podniku, tak konkrétní podnikové strategie. [11]

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník má silnou pozici, jestliže je např. velkým odběratelem, zda může snadno změnit dodavatele, zda má dostatek relevantních informací, zda je citlivý na cenové změny, zda minimalizuje náklady nebo jsou dostupné substituty. [11]

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel má silnou pozici, jestliže je např. velkým či významným dodavatelem, zákazník nemá potřebné informace pro rozhodování, zákazník není citlivý na cenové změny, zákazník pro něj není důležitý, zákazník nemůže snadno změnit dodavatele nebo existuje omezený počet dodavatelů. [11]

Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko je nízké, pakliže jsou např. vysoké náklady na vstup do odvětví, v odvětví jsou důležité úspory z rozsahu, zavedené firmy mají nákladové výhody, výrobky jsou vysoce diferencované, je obtížné protlačit se do distribučních kanálů a přetáhnout klienty, odvětví přirozených monopolů (plyn, elektrická energie, železnice). [11]

Hrozba substitutů

Riziko je nízké, pakliže mají firmy nabízející substituty vyšší náklady, konkurenční firmy nemohou pružně reagovat na poptávku, produkt má cenové popř. nákladové výhody, náklady na přestup jsou vysoké, produkt má výraznou konkurenční výhodu. [11]

Rivalita firem působících na daném trhu

Riziko je vysoké, jestliže je odvětví málo rostoucím trhem popř. zmenšujícím se trhem, odvětví je nové a v budoucnu potenciálně atraktivní, existuje velký počet konkurentů, nutné maximálně využívat kapacity kvůli vysokým fixním nákladům, ziskovost odvětví je nízká, výrobky konkurentů jsou navzájem málo diferencované, existují vysoké bariéry pro odchod z trhu, v odvětví je chronický nadbytek výrobních kapacit. [11]

1.4.3 Analýza vnitřních faktorů McKinsey 7S

Sedm hlavních faktorů podmiňujících úspěch či neúspěch podniku. [12]

Strategie firmy

Strategie obvykle vychází z vize (představy majitelů) a konkrétního poslání podniku (výrobní podnik, služby). Obvykle má formu volných pokynů, které by měly zajistit splnění cílů. Hierarchie strategií od ústřední po dílčí – firemní, obchodní, funkční. [12]

Struktura

Struktura odhaluje vnitřní fungování systému řízení, rozčlenění společnosti, strukturu hierarchie, míru centralizace řízení. Odhalením organizačního uspořádání můžeme lépe pochopit systém řízení a míru odpovědnosti či pravomocí na jednotlivých stupních. [12]

Systémy

Všechny informační procedury, které probíhají v organizaci. Nejnižší stupeň využívání systémů můžeme identifikovat v ekonomických informačních systémech, účetních systémech, systémech na řízení skladů, zásobování řízení výroby atd. Vyšší stupeň zpracovává tzv. neostrá data – vztahy se zákazníky atd. [12]

Styl řízení

Klasický typologie člení tři styly, které se liší mírou zasahování vedoucího do rozhodnutí. Autoritativní (rozhoduje vedoucí), demokratický (zapojení pracovníků) a laissez faire (minimální zásahy vedoucího). [12]

Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním motorem výkonnosti a produktivity firmy. Devizou manažera je umět s lidmi jednat a vést, neboť lidé jsou rovněž hlavním provozním rizikem, velká pozornost musí být věnována motivaci. [12]

Schopnosti

Dovednosti, znalosti a zkušenosti každého člověka, ochota učit se novým věcem, projevy zaujetí do pracovních povinností. [12]

Sdílené hodnoty

Firemní poslání, vize, hodnoty. Tyto vize tvoří jádro podniku od počátku fungování, firemní kultura a síla hodnot ovlivňují pracovní návyky a vystupování pracovníků. [12]

1.4.4 SWOT analýza podniku

Nejčastěji používaný nástroj analýzy, jedná se o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje důležitost faktorů z pohledu silných a slabých stránek objektu, který je podroben analýze. Dále identifikujeme také příležitosti a hrozby, kterým je objekt vystaven. [10]

Interní faktory [10]

Nad těmito máme určitou kontrolu, můžeme je alespoň částečně ovlivňovat

- Silné stránky – posouzení podnikových schopností, dovedností a potenciálu, důvod silné pozice podniku na trhu, oblasti, ve kterých je firma dobrá,
- Slabé stránky – opak silných stránek, slabá úroveň některých faktorů způsobuje, že postavení firmy je horší, než je požadováno

Externí faktory [10]

Tyto vlivy ovlivnit nemůžeme, vznikají mimo podnik, můžeme na ně reagovat a využít.

- Příležitosti – realizací příležitostí podnik stimuluje růst, může dosáhnout lepšího využití zdrojů a efektivnějšího plnění cílů, nejdůležitější je identifikace
- Hrozby – podobně jako u příležitostí, klíčem je rychlá identifikace a včasná akce popř. přijetí opatření pro snížení rizika a odstranění překážek podnikání

1.4.5 Finanční analýza

Finanční analýza zaujímá v technicko-ekonomické studii projektu výsadní postavení, jelikož poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu, případně o volbě variant k realizaci. Je měřítkem ekonomické síly podniku. [3]

Zdrojem pro vypracování je výroční zpráva podniku, hlavně potom finanční výkazy. Nejvíce dat se čerpá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Základními metodami jsou tzv. vertikální a horizontální rozbor výkazů. [3]

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza je finančně-analytická technika, v podnicích je často využívána pod označením analýza časových řad. Jde o analýzu vývoje finančních ukazatelů v průběhu časového období. Obvykle se výstup analýzy v podobě časového trendu využívá pro predikci budoucích hodnot ukazatele. [4]

Vertikální analýza pracuje se strukturou zvolených ukazatelů, předpokládá se, že struktura časem dozná určitých změn. Např. změny ve struktuře stálých a oběžných aktiv. Vertikální a horizontální analýza se spolu často kombinují. [4]

Poměrové ukazatele

Jde o formu číselného vztahu účetních informací, běžně je vypočteme vydělením jedné položky nebo skupiny položek druhou. Podle Kaloudy jsou obvykle definovány následujícími okruhy ukazatelů: [4]

- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability.

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku dostát svým závazkům ve stanovené době a objemu, představuje pohled na solventnost a platební schopnost firmy. Srovnáváme objem toho, co má podnik zaplatit s tím, čím to může zaplatit. [4]

- **Běžná likvidita – likvidita III. stupně** $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$
- **Pohotová likvidita – likvidita II. stupně** $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$
- **Okamžitá likvidita – likvidita I. stupně** $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zkoumají, zda a do jaké míry je majetek financován cizími zdroji, jde o vyjádření poměru vlastních a cizích zdrojů. Většina podniků je nějakým způsobem zadlužená. [13]

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

Koeficient samofinancování $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$

Doba splácení dluhu $\frac{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$

Doba splácení dluhu znázorňuje, po kolika letech podnik při stávající výkonnosti splatí všechny svoje dluhy.

Úrokové krytí $\frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{nákladové úroky}}$

Úrokové krytí znázorňuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky.

Ukazatele aktivity

Ukazatel zkoumá efektivnost firmy při hospodaření s jednotlivými druhy aktiv. Intenzita využívání aktiv se přímo odráží v míře dosahování zisku. Při zlepšení využívání aktiv potřebuje podnik pro stejný objem tržeb méně. [13]

Obrat celkových aktiv $\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$

Ukazatel zobrazuje intenzitu využívání aktiv – kolikrát za rok tržby pokryjí aktiva

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

Využívání dlouhodobého majetku, signál pro investice nebo vyšší využívání kapacit.

Doba obratu zásob $\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$

Výsledkem je průměrný počet dnů spotřeby nebo prodeje zásob.

Doba obratu pohledávek $\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$

Ukazatel v průměru znázorňuje, za jak dlouho firmě platí její odběratelé.

Doba obratu závazků $\frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$

Ukazatel znázorňuje, kolik času v průměru firma potřebuje ke splacení svých závazků.

Ukazatele rentability

Pojmem rentabilita rozumíme výnosnost vloženého kapitálu v různých variantách. Rentabilita kapitálu je měřítkem schopnosti firmy dosahovat zisk s využitím investovaného kapitálu. Obecně definujeme jako zisk/vložený kapitál. [4]

Rentabilita vloženého kapitálu $\frac{\text{provozní hospodářský výsledek}}{\text{celkový kapitál}}$

Ukazatel vyjadřuje kolik haléřů provozního zisku, dosáhl podnik z investované koruny.

Rentabilita vlastního kapitálu $\frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. S jeho pomocí mohou investoři zhodnotit, zda je jejich kapitál náležitě reprodukován.

Rentabilita celkového kapitálu $\frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}}$

Ukazatel vyjadřuje celkovou produkční sílu podniku. Tento ukazatel odráží výnosnost celého kapitálu, bez ohledu na zdroj financování.

Rentabilita tržeb $\frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$

Výsledek určuje kolik haléřů zisku, má podnik z jedné koruny tržeb.

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Významné kritérium posuzování výkonnosti podniku. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, které vychází z účetního zisku, EVA je založena na ekonomickém zisku. Rozdíl spočívá hlavně v tom, že ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, zejména oportunitní náklady. Zároveň kvantifikuje, zda a jak společnost přispěla ke zvýšení hodnoty pro vlastníky. [3]

Výpočet ukazatele lze provést více způsoby, ministerstvo průmyslu a obchodu má vlastní metodiku a poskytuje také oborové průměry některých ukazatelů. [14]

Výpočet:

$EVA = NOPAT / (WACC * C)$ NOPAT – EBIT po zdanění C – celková aktiva

$NOPAT = EBIT * (1 - t)$ EBIT – provozní VH / koeficient odvětví

$WACC = r_e * E/C + r_d * D/C$ WACC – průměrné náklady kapitálu

$r_d = \text{úroková míra} * (1 - t)$ r_d – náklady na cizí kapitál t – daň z příjmu

$r_e = r_f + r_{POD} + r_{FINSTAB} + r_{LA}$ r_e – náklady na vlastní kapitál

r_f – bezriziková sazba

r_{POD} – riziková přírážka za podnikatelské riziko

$r_{FINSTAB}$ – riziková přírážka za finanční stabilitu

r_{LA} – riziková přírážka za velikost podniku

K výpočtu využijeme jak hodnoty vypočtené z finančních výkazů, tak hodnoty výsledků analýz získaných z Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2014 od ministerstva průmyslu a obchodu.

1.5 Metody hodnocení investic

Základem pro rozhodnutí o tom, zda je zamýšlený projekt vhodný k realizaci, případně jakou variantu zvolit, je propočítání určitých kritérií ekonomické efektivity. Tyto kritéria zpravidla měří výnosnost a návratnost zdrojů. Existují statické a dynamické metody.

1.5.1 Čistá současná hodnota (ČSH)

(také NPV – Net Present Value)

Dynamická metoda, která bere v potaz faktor času, je tedy realističtější než statické metody. Metoda ČSH je kritériem kapitalizované hodnoty. Jedná se o součet diskontovaných hodnot peněžních toků, což je proces, který je ekvivalentní odečítání úroků z celkové částky investic do projektu. Výsledky dále upravíme o počáteční náklady investice a případné budoucí výnosy, které vyplynou z jejího ukončení (prodej zařízení). Tato metoda je poměrně jednoduchá, jelikož informace většinou máme již připraveny ve finančním plánu a odhaduje reálný výnos investice po n letech životnosti. [3]

$$PV_n = (\text{roční cash flow vztahující se k roku } n) / (1 + r)^n$$

$$NPV = (\text{suma diskontovaných peněžních toků}) - (\text{suma nákladů investice})$$

PV ... diskontovaná hodnota n ... roky r ... cena kapitálu (diskontní sazba)

1.5.2 Vnitřní Výnosové Procento (VVP)

(také IRR – Internal Rate of Return)

Chápáno jako vnitřní míra výnosnosti (rentabilita) projektu, kterou poskytuje během svého života. Číselně je IRR (VVP) rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV (ČSH) projektu rovna nule. Stanovení je náročnější než u NPV, jelikož je řešením rovnice n -tého stupně, kde n – životnost projektu. Ručně můžeme výpočet provést tak, že propočítáme několik variant NPV s různými hodnotami diskontní sazby, dokud nedostaneme výsledek NPV (ČSH) roven nebo velmi blízký nule. [3]

Pokud je IRR vyšší, než diskontní sazba, doporučuje se projekt realizovat. Čím je IRR projektu vyšší, tím je daný projekt ekonomicky výhodnější. [3]

$$IRR = \text{výše diskontní sazby } r, \text{ při } NPV = 0$$

1.5.3 Doba návratu investice

(také PB – PayBack)

Statická metoda, pro zjištění v jakém časovém horizontu můžeme očekávat návratnost investovaných zdrojů. Využíváme výpočet peněžních toků ve zjednodušené interpretaci (CF = zisk + odpisy). Výsledkem je předpokládaný čas návratnosti investice v letech. Toto kritérium v praxi bývá oblíbené díky realističnosti, které vyplývá z orientace na peněžní toky. Můžeme využít pro srovnání s konkurenčním projektem nebo vlastním očekáváním návratnosti zdrojů [4].

$$PB = (\sum \text{investic do projektu}) / (\text{průměrné roční cash flow})$$

Jedná se sice původem o statickou metodu, můžeme však využít místo prostého průměru provozního CF využít jeho diskontovanou hodnotu a zvýšit tak reálnost ukazatele dynamickým pojetím.

1.5.4 Bod zvratu

Bodem zvratu (kritický bod) rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. Pokud je kritériem zisk, pak bod zvratu představuje hodnotu kritického faktoru, při které je zisk projektu roven nule. Nejčastěji bod zvratu využíváme pro zjištění minimálního objemu produkce, popř. stupně využívání výrobní kapacity. [3]

$$P^* = F / (c-v)$$

P^* – BZ produkce F – fixní náklady c – prodejní cena v – variabilní náklady

Kromě bodu zvratu produkce, můžeme také využít bod zvratu prodejní ceny a využít informace k rozhodování o realizační ceně, popřípadě zhodnocení ekonomické efektivnosti výroby, pakliže je cena pevně daná a objem produkce omezen. [3]

$$c^* = (P * v + F) / P$$

c^* – bod zvratu prodejní ceny P – objem produkce

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část se zaměřuje na analýzu současné situace ve společnosti ZS Pobečví a.s. Uvádím zde základní údaje o firmě a zpracovávám analýzy prostředí podniku. Používám analýzy SWOT, SLEPT a vybrané ukazatele finanční analýzy.

2.1 Základní informace o společnosti

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Obchodní firma	ZS Pobečví a.s.
Sídlo	Rokytnice 360, PSČ 751 04
Identifikační číslo	253 60 485
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	97 545 000,- Kč
Datum zápisu	27. 11 1996

Zdroj: vlastní tvorba (informace z výpisu OR [15])

ZS Pobečví a.s. je akciová společnost se sídlem v Rokytnici (u Přerova), kde největším akcionářem je firma AG Ditana s.r.o. s podílem 43,41 %. Ostatní akcie vlastní drobní akcionáři. Hospodaří na výměře 1330 hektarů.

Firma byla založena 27. 11. 1996, vznikla transformací ze ZD Rokytnice. Firma navazuje na dlouholetou tradici zemědělské výroby, která má v historii České republiky nezastupitelnou pozici.

2.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání podle obchodního rejstříku jsou následující činnosti: [15]

- zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,
- výroba elektřiny,
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení,
- opravy silničních vozidel,
- truhlářství, podlahářství,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Hlavním předmětem podnikání je zemědělská výroba se zaměřením na rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu a výrobu elektřiny v bioplynové stanici.

Rostlinná výroba je zaměřena na produkci ozimé pšenice, jarního ječmene, ozimé řepky, cukrovky, silážní kukuřice a krmných plodin pro živočišnou výrobu (vojtěška, kukuřice). Podle očekávání trhu jsou někdy přidány plodiny mák, kmín a jiné.

Živočišná výroba je zaměřena pouze na produkci mléka, výkrm prasat byl ukončen v roce 2004.

Bioplynová stanice byla spuštěna v roce 2011 o výkonu 500kW. V roce 2012 bylo provedeno rozšíření a zvýšení výkonu na 850kW. V zimě se využívá odpadního tepla k vytápění pracovních prostor.

2.3 Organizační struktura

V podniku jsou 3 divize.

Rostlinná divize - Ing. Jaroslav Mackovík

Živočišná divize - Ing. Jiří Černý

Ekonomický úsek - Ing. Lubomír Klézl

V čele společnosti stojí generální ředitel Ing. Lubomír Klézl, který zároveň vede ekonomický úsek. Další divize mají na starosti Ing. Jiří Černý a Ing. Jaroslav Mackovík.

Rostlinná divize má na starosti vše, co má spojitost s rostlinnou výrobou. Od rozhodování o pěstování plodin, jejich ošetření a sklizeň, po opravy a pořízování zemědělských strojů. Hlavnímu agronomovi a vedoucímu Ing. Mackovíkovi v organizaci práce pomáhají druhý agronom a mechanizátor/nákupčí.

Živočišná divize má na starost pouze chov skotu se zaměřením na produkci mléka, malá část skotu (mladí býci) je prodávána na výkrm.

Ekonomický úsek má na starosti veškerou administrativní činnost.

Představenstvo má 3 členy, dozorčí rada 2 členy.

Tabulka 2: Členové orgánů společnosti

Předseda představenstva	Ing. Lubomír Klézl
Člen představenstva	Ing. Jaroslav Mackovík
Člen představenstva	Ing. Jiří Černý
Člen dozorčí rady	Ing. Miloš Spurný
Člen dozorčí rady	Ing. Radomír Běhal

Zdroj: vlastní tvorba (informace z výpisu OR [15])

2.4 PEST analýza podniku

Analýza makroprostředí, sleduje několik faktorů, které jsou níže popsány.

2.4.1 Politické a Legislativní faktory

Činnost zemědělských podniků upravuje hned několik zákonů, vyhlášek a nařízení. Lze zmínit především zákon o zemědělství, zákon o životním prostředí, nový občanský zákoník, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmu a z přidané hodnoty.

Politická situace v České republice je velmi proměnlivá. V posledních letech se nestává, aby silná strana nebo koalice, uhájila svůj mandát ve dvou po sobě jdoucích obdobích. Důsledkem toho je pak situace, kdy není možné prosazovat dlouhodobou politickou strategii, protože následující vláda samozřejmě bude předchozí snahy své opozice co nejvíc bojkotovat.

Ministrem zemědělství se po volbách v roce 2013 stal Marián Jurečka (který pochází ze sousedních Kokor a bydlí v Rokytnici). Pan ministr se dlouhodobě snaží o podporu domácích pěstitelů a výrobců, jeho snaha nicméně přináší pouze pozvolné výsledky. Je samozřejmě problém propagovat domácí výrobky a potraviny, když kvůli pravidlům o volném obchodu v rámci EU není možné požadovat stejnou deklaraci kvality od zahraničních výrobců a dovozců. V roce 2015 také skončily po 31 letech mléčné kvóty EU. Důsledkem byl prudký pokles ceny mléka, jelikož se na našem trhu objevilo zahraniční mléko, kterého je i díky sankcím vůči Rusku nadbytek. Mléko je momentálně ztrátové a spousta podniků řeší budoucnost tohoto odvětví živočišné výroby.

Od 1. ledna 2015 platí tři sazby DPH. Základní 21% a snížené 15% a 10%. Sazba daně z příjmů právnických osob se nemění od roku 2010, kdy se ustálila na 19%.

V roce 2013 byl zrušen maximální vyměřovací základ pro výpočet zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Pro rok 2015 byl stanoven maximální vyměřovací základ pro sociální pojištění na 1 277 328 Kč. Sociální a zdravotní pojištění (25%, resp. 9%) hrazené zaměstnavatelem je 34% z hrubé mzdy zaměstnance. Společně s podílem zaměstnance jsou tedy odvody na sociální pojištění 31,5% a zdravotní 13,5%.

Od roku 2011 také musí zaměstnavatel platit nemocenské dávky. V roce 2015 i 2016 od 4. do 14. dne pracovní neschopnosti. Od 15. dne přechází tato povinnost na stát.

2.4.2 Sociální a demografické faktory

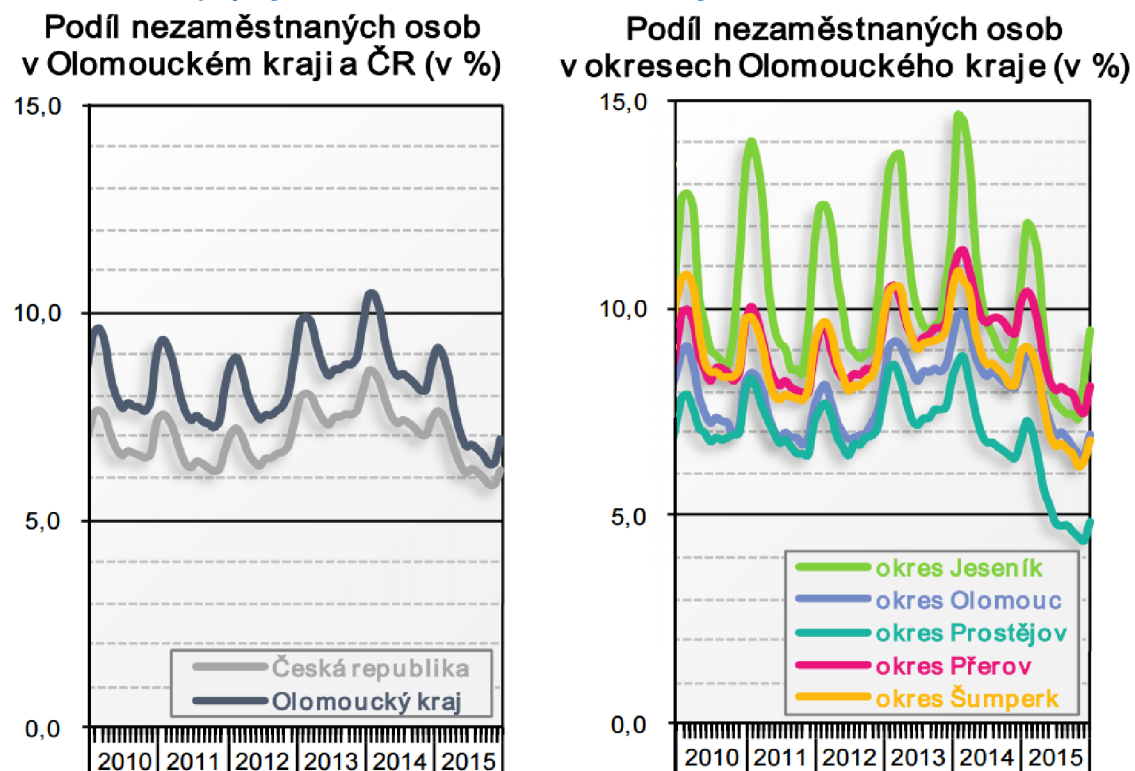
Společnost má střediska v obcích Rokytnici a vedlejším Císařově, působí tedy v Olomouckém kraji, bývalém okrese Přerov.

V Olomouckém kraji žije 634 966 obyvatel. Nezaměstnanost je v Olomouckém kraji v posledních letech lehce nad úrovní průměru ČR (současná je 7% - data 12/2015), přičemž okres Přerov se nezaměstnaností řadí na předposlední místo. Z těchto čísel vyplývá, že podnik nemá nouzi o případné zájemce o práci a na volné místo se často hlásí několik uchazečů. Kvalita uchazečů však často pokulhává, podnik v poslední době těžce shání kvalifikované pracovníky, vedení si stěžuje hlavně na absenci chutě do práce. [16]

Vzdělanostní struktura odhaluje, že počet uchazečů o práci se středním odborným vzděláním a středním vzděláním s maturitou, tedy nejvíce potenciálních zaměstnanců podniku, je 55% ze všech uchazečů. Např. práce v dojírně ale není pro zájemce atraktivní. [16]

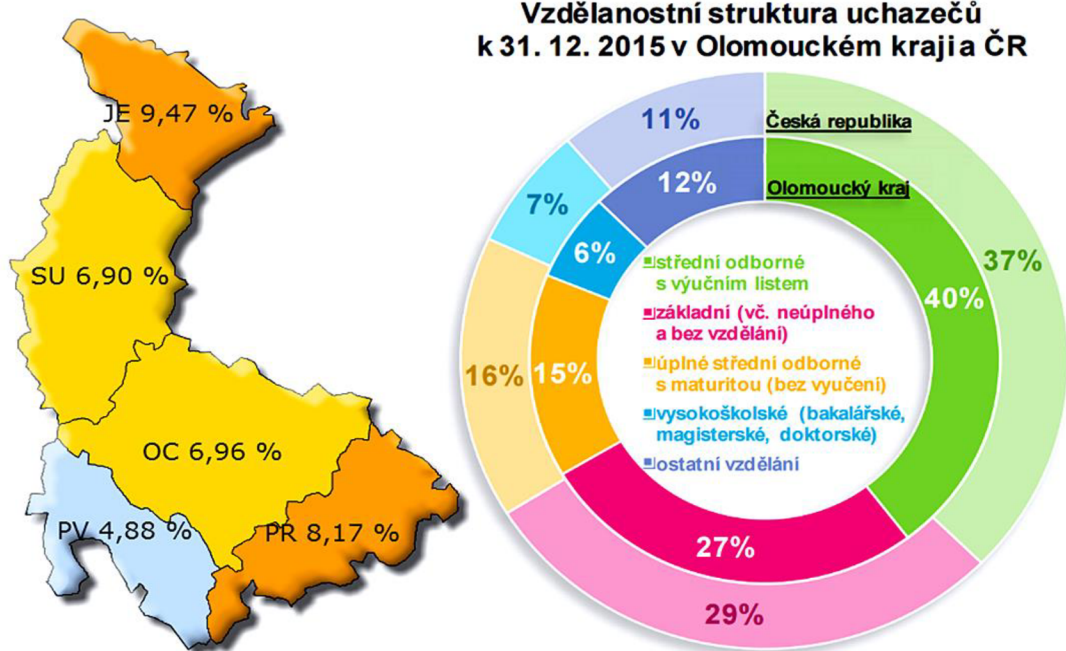
Průměrná mzda v Olomouckém kraji je 22 901 Kč (průměr ČR - 26 072 Kč), pracovní síla je tedy cca o 14% levnější. V grafech můžeme sledovat vliv sezonních prací. [16]

Obrázek 1: Grafy vývoje nezaměstnanosti Olomouckého kraje



Zdroj: Český statistický úřad [16]

Obrázek 2: Mapa nezaměstnanosti a vzdělanostní struktura Olom. kraje



Zdroj: Český statistický úřad [16]

2.4.3 Ekonomické faktory

Rok 2013 byl ve znamení krize eurozóny a s tím korespondoval stav celé ekonomiky. Celý rok 2014 byl zaznamenán pouze pomalý růst, průměrně 2% HDP. V prvním kvartálu roku 2015 však HDP vzrostl meziročně o zajímavých 4,2% a v dalších čtvrtletích růst pokračoval +1% a + 0,5% ve 2. resp. 3. kvartále. Ekonomika je momentálně na vzestupu. [17]

Inflace v roce 2015 vykazovala trvalý pomalý růst průměrně 0,4%. Podobný trend se očekává i v roce 2016. Ceny zemědělských komodit toto ovlivňuje minimálně. [17]

ČNB už několik let nemění úrokové sazby. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní na 0,05 % a lombardní na 0,25 %. Podnikatelské úvěry se často váží na sazbu PRIBOR, ta činí cca 0,5%, poté je na bance kolik si přidá. Obecně se dá říci, že půjčky jsou levné. [17]

Devizový kurz je pro firmu podstatný, protože zemědělské komodity se obchodují v eurech. Po intervencích ČNB z listopadu 2013 euro znatelně posílilo a současná politika ČNB je taková, že chce udržet kurz nad 27 Kč / EUR minimálně do poloviny roku 2016. Cena komodit se tedy zvýšila, nicméně velká většina zemědělské techniky, technologií i chemických přípravků pochází ze zahraničí, ve výsledku je tedy pouze malý přínos. [17]

2.4.4 Technické a technologické faktory

Nové technologie jsou v současné době jedním z hlavních prostředků jak snižovat pracnost a zvyšovat tak produktivitu práce. V zemědělství, jako v každém jiném oboru, jsou nové technologie velmi nápomocny a každý podnik, pakliže chce udržet krok s konkurencí, musí jejich vývoj sledovat a technické novinky využívat.

V loňském roce v podniku došlo ke spuštění nové, moderní posklizňové linky, která rázem snížila nutnost obsluhy z 2-3 pracovníků na jednoho, který celý systém ovládá přes počítač ve velíně. Modernizace živočišné výroby je předmětem této práce, poslední investice do této části podniku proběhly před více jak 25 lety. [18]

Důležitý je též pokrok na poli zemědělské techniky, nové stroje jsou výkonnější, univerzálnější. V oblasti živočišné výroby existují zajímavé moderní technologie (např. automatizace dojení, krmení), které by mohly pomoci snížit náklady.

V podniku je kladen na moderní techniku důraz, probíhá pravidelná údržba a obnova používané techniky v maximální možné míře, jak to ekonomické výsledky dovolí.

2.5 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model

Zhodnocení faktorů prostředí, které ovlivňují podnikatelskou činnost podniku.

2.5.1 Vyjednávací síla zákazníků

Odběratelé zemědělských podniků jsou firmy, které podnikají hlavně v potravinářském a zpracovatelském průmyslu. Realizační cena je v podstatě stanovena trhem, takže odběratel i dodavatel mají podobnou pozici a tedy i vyjednávací sílu. Situace se ale může změnit v případě, kdy se v jednom roce urodí nadprůměrné množství nějaké komodity. Daný rok potom klesne cena, a pokud má odběratel dostatečnou skladovou kapacitu, může se předzásobit na rok následující. [18]

Na trhu s mlékem je situace podobná, cena je v podstatě dána trhem. Mlékárna si může vybírat, na trhu je přebytek mléka, neprobíhá boj o zákazníky a to ceny snižuje, navíc mléko se nedá dlouhodobě skladovat a v podnicích na to ani nejsou kapacity. Vyjednávací síla zákazníků může být tedy ve specifických případech vysoká, hlavně na trhu výrobků živočišné výroby. [18]

2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je poměrně nízká. Hlavními dodavateli pro podnik jsou výrobci krmiv, techniky, chemických přípravků a osiv.

Na trhu je velké množství podniků, které se předhánějí ve snaze udržet si své zákazníky a nalákat nové. Ať už podnik nakupuje jakoukoliv položku, vždy existuje několik variant, jak daný nákup uskutečnit. V podniku se snaží celkový objem nákupu vždy rozdělit mezi několik dodavatelů, aby nevznikla přílišná závislost na určitém dodavateli. [18]

Frekventované návštěvy obchodních zástupců, často dávno předtím, než je využití jejich produktů aktuální, podtrhují boj o zákazníka, kterému samozřejmě v této snaze nabízejí různé slevy a akce na podporu prodeje. Vyjednávací síla dodavatelů, je vzhledem k jejich množství a snadnosti změny nízká. [18]

2.5.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů není moc pravděpodobný. Musíme si uvědomit, že hlavní výrobní faktor podstatný pro zemědělství – půda – je největší bariérou pro vstup nových konkurentů. Všechna zemědělská půda je v podstatě rozdělena a využívána. Případný konkurent by tedy musel (kromě drahé zemědělské techniky) za velmi vysoké náklady pronajmout nebo koupit dostatečné množství půdy, na které by hospodařil, a rentabilita těchto nákladů by byla mizivá.

Spíše než vznik nových zemědělských podniků je v poslední době znatelný trend vzniku soukromých zemědělců, kteří hospodaří třeba na malých výměřích, ale kvůli štedřejším dotacím a evropským programům mohou být ekonomicky úspěšní. Vznik opravdové konkurence tedy v pravém slova smyslu nehrozí, ovšem i tito drobní hospodaři mohou přesvědčit některé majitele půdy, aby pronajali pozemky jim, a mohou tak podnik připravit o část plochy, na které hospodaří.

V živočišné výrobě je riziko velmi nízké, za současné situace je velmi těžké vybudovat nové stádo tak, aby se dosáhlo ziskovosti. Stávající výrobci spíše budou výrobu omezovat a provádět modernizace pro snížení pracnosti a nákladů.

2.5.4 Hrozba substitutů

Substituty zemědělských produktů zatím neexistují a myslím dlouho existovat nebudou, toto riziko je tedy téměř nulové. Podnik navíc sám část své produkce spotřebovává pro potřeby bioplynové stanice a v případě nutnosti by mohl uvažovat o jejím rozšíření.

Substituty sice neexistují, ovšem existuje hrozba dovozu levných výrobků ze zahraničí, což se děje například s mlékem, vepřovým a kuřecím masem, které místní výrobci zkrátka nejsou schopni vyrobit, za cenu za jakou se k nám dováží.

2.5.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurence mezi stávajícími podniky je možná prakticky pouze z hlediska vlastnictví půdy. Podnik, který by nashromáždil dostatečné množství prostředků, by mohl zaútočit na jiný podnik a pokusit se přesvědčit pronajímatele půdy, aby pronajali pozemky jemu. Toto by však vyžadovalo vysoké investice, jelikož by nestačilo nabídnout vyšší nájemné těmto novým pronajímatelům, ale zároveň adekvátně navýšit všem stávajícím. Návratnost takových investic by byla velmi špatná. [18]

V okolí podniku působí zemědělské družstvo Kokory, zemědělské družstvo Dub nad Moravou, Troubecká hospodářská a.s., Agra Velký Týnec a.s. a několik drobných zemědělců – fyzických osob.

Žádný velký boj mezi podniky v podstatě neprobíhá. Pokud se objeví možnost akvizice nových pozemků, tak to samozřejmě vzbudí zájem a podniky, které obhospodařují pozemky v blízkosti, se snaží tyto nové připojit, ale v dohledné minulosti nedocházelo k žádným velkým sporům nebo útokům navzájem mezi podniky. [18]

Podnik samozřejmě musí reflektovat výši nájemného, které je pro danou lokalitu obvyklé a nabídnout svým pronajímatelům odpovídající odměnu.

2.6 Analýza vnitřních faktorů McKinsey 7S

Tato analýza sleduje vnitřní prostředí podniku, data lze využít jako podklad pro SWOT analýzu.

2.6.1 Strategie

Vzhledem k faktorům jako je počasí, nemoci nebo invaze škůdců je těžké stanovit cíle výroby, které by se daly jednoznačně kvantifikovat. Každý rok je jiný a co bylo dobrým výsledkem vloni, může být letos špatné nebo naopak ještě lepší. Dlouhodobým cílem podniku je každoročně produkovat dostatečně vysoký zisk, aby podnik neměl problémy s placením nájemného za pozemky, závazků dodavatelům i zaměstnancům, aby mohl obnovovat potřebnou techniku i technologie a vyplácet odměny akcionářům.

2.6.2 Struktura

Organizační struktura je jednoduchá. V čele stojí generální ředitel, který je zároveň finančním ředitelem. Vedoucí rostlinné divize má na starosti rostlinnou výrobu, vedoucí živočišné divize pak živočišnou výrobu. Tito provozní vedoucí mají pod sebou každý cca 15 zaměstnanců, není tedy potřeba složitý systém řízení.

2.6.3 Systémy

Společnost využívá účetní program ÚČTO. Evidence skladů pak probíhá v MS Excel. Stávající dlouholetí pracovníci mají zaveden svůj pořádek, ale časem, až přijde generační obměna, budou systémy jedním z aspektů, které budou mít potenciál v podniku zlepšit systém řízení a kontroly.

2.6.4 Styl řízení

Řízení probíhá spíše ve volnějším, přátelském stylu. V podniku se všichni znají a nadřizným nedělá problém diskuze s pracovníky, kteří mohou s jakoukoliv pracovní starostí nebo problémem přijít a s vedením konzultovat. Finální slovo v provozních záležitostech má ředitel, který ale důležité rozhodnutí vždy konzultuje s vedoucími pracovníky nebo podřízenými, kteří mají v záležitosti zkušenosti, nebo se jich týká.

Pracovníci se své denní úkoly dozvídají ústně každý den po příchodu do práce. Řídící pracovníci pak přes den kontrolují práci, případně podle potřeb do náplně práce zasahují. Komunikace probíhá osobním kontaktem, zbytek pak pomocí mobilních telefonů. [18]

2.6.5 Spolupracovníci

V zemědělství jsou šikovní a kvalifikovaní pracovníci velmi důležití. Musí umět obsluhovat mnohdy velmi pokročilou techniku a také v případě menších poruch ji sami zvládnout opravit. V podniku jsou zaměstnanci rozděleni do několika platových skupin podle zkušeností, zručnosti a důležitosti pro podnik.

Špatným signálem je, že ve dvou nejvyšších skupinách, tedy u nejdůležitějších pracovníků, je vysoký průměrný věk a v nových mladých pracovnících vedoucí zatím nevidí potenciální náhradu. Zaměstnanců je v podniku relativně málo, respektive přesně tolik, kolik je potřeba. Pokud se více lidí ocitne v pracovní neschopnosti např. v době žní nebo během sklizně kukuřice, musí podnik povolávat brigádníky nebo využívat služeb a na zaměstnance je v této době vysoký tlak.

V živočišné výrobě je těžké sehnat pracovníky ochotné pracovat ve směnném provozu „sobota, neděle, pátek, svátek“. Práce v dojárně není dvakrát atraktivní a někteří zaměstnanci k ní podle toho přistupují. [18]

2.6.6 Schopnosti

Od zaměstnanců, kteří obsluhují zemědělské stroje, se nevyžaduje specifické vzdělání, výhodou je samozřejmě absolvování střední zemědělské školy nebo učebního oboru. Nutností je řídičské oprávnění skupiny T.

Obecně je hlavním předpokladem šikovnost a schopnost učit se novým věcem, několik zručných zemědělců vzniklo z lidí s úplně jiným vzděláním. Vedoucí pracovníci samozřejmě musí být absolventy vysoké školy. Finanční ředitel je inženýr ekonomie, vedoucí rostlinné divize agronomem a vedoucí živočišné divize zootechnikem.

Pro pracovníky v dojárně je nejdůležitější ochota přizpůsobit se zavedenému systému, v čemž noví pracovníci často selhávají, do budoucna se situace zřejmě moc nezlepší. [18]

2.6.7 Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci si jsou vědomi, že úspěšnost podniku závisí na jejich schopnostech a kvalitě odvedené práce. Zároveň jsou nabádáni ke slušnému chování, často se setkávají s lidmi, kteří je prosí o drobnou pomoc na jejich pozemcích, kterou podnik toleruje a zároveň využívá ke zlepšení vlastního image.

2.7 SWOT analýza podniku

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku, má široké využití a je oblíbená pro svoji jednoduchost.

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky	Stabilní úspěšné výsledky Stabilní management – odborníci Spokojení zaměstnanci Průběžná modernizace Dlouhodobé vztahy s odběrateli i dodavateli Otevřenost novým projektům
Slabé stránky	Zastaralost technologií živočišné výroby Nízká schopnost získávat pozemky Vysoký průměrný věk zaměstnanců Malá zastupitelnost určitých pozic Nedostatečné využívání moderních IS/IT řešení
Příležitosti	Zisk nových pozemků - Nové projekty, rozšíření výroby - Nová pracovní místa Modernizace techniky, využití IS/IT Čerpání dotací, evropských fondů, nové projekty Užší spolupráce se školami a úřadem práce
Hrozby	Špatné výsledky kvůli přírodním vlivům Negativní situace na trhu – vliv zahraničí Škody působené divokou zvěří Ekonomická situace Snížení poptávky Cena mléka / absence kvót

Zdroj: vlastní tvorba

Ze SWOT analýzy vyplývá, že projekt zaměřený na modernizaci živočišné výroby, by mohl zlepšit hned několik slabých stránek – zastaralost technologií živočišné výroby, vysoký věk zaměstnanců, nízkou zastupitelnost pozic i lepší využití IS/IT v živočišné výrobě. S realizací projektu souvisí i příležitosti – modernizace techniky, čerpání dotací na nové projekty.

Reálnou hrozbou je samozřejmě hlavně situace na trhu s mlékem a vliv zahraničních trhů.

2.8 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitou součástí každého podnikatelského záměru, s její pomocí si můžeme udělat obraz o finančním zdraví podniku. Toto je důležité pro potenciální partnery i pro podnik samotný.

Pro vypracování byly využity aktuální účetní výkazy společnosti ZS Pobečví a.s. dostupné v době tvorby práce, tedy výkazy z let 2011 - 2014. [15]

K finanční analýze podniku byly využity tyto metody:

- Analýza rozvahy
 - Vertikální a horizontální
- Analýza výkazu zisku a ztráty
- Analýza poměrových ukazatelů
 - Ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity
- Ekonomická přidaná hodnota

Výsledky jednotlivých dílčích metod finanční analýzy jsou okomentovány.

2.8.1 Analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza sleduje vývoj položek v čase, můžeme sledovat absolutní růst nebo relativní růst.

Z analýzy můžeme vidět, že podnik absolutně snížil celkový majetek, ale nejde o pokles nijak veliký a v posledním roce byl zaznamenán mírný nárůst. Tento výsledek znamená, že podnik udržuje stávající objem majetku, přičemž výkyvy hodnot jsou ovlivněny jednorázovými prodeji nebo investicemi v konkrétním roce.

V roce 2012 můžeme vidět nárůst DHM a zároveň velký pokles finančního majetku, který byl způsobem investic do rozšíření bioplynové stanice. Zásoby jsou proměnlivé vzhledem k povaze podnikání. Sledujeme také nárůst krátkodobých pohledávek.

Z pasiv můžeme vyčíst pohyb hlavně v položkách, které ovlivňuje výsledek hospodaření, který až na slabý rok 2012 dopadl solidně. Podnik také úspěšně snižuje úvěry a závazky.

Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy

	Absolutní změna			Procentuální změna		
	2011/12	2012/13	2013/14	2011/12	2012/13	2013/14
Celková aktiva	-15 540	-1 829	6 662	-8,3%	-1,1%	3,9%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	24 555	-8 750	-3 146	23,1%	-6,7%	-2,6%
<i>DHM</i>	24 555	-8 550	-3 146	23,1%	-6,5%	-2,6%
Oběžná aktiva	-40 126	6 836	9 945	-50,2%	17,2%	21,3%
<i>Zásoby</i>	6 037	1 543	4 556	25,5%	5,2%	14,6%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	-16 086	3 604	2 708	-67,7%	47,0%	24,0%
<i>Krátkodobý finanční maj.</i>	-30 077	1 689	2 681	-92,6%	69,9%	65,3%
<i>Časové rozlišení</i>	31	85	-137			
Celková pasiva	-15 540	-1 829	6 662	-8,3%	-1,1%	3,9%
<i>Vlastní kapitál</i>	-1 128	8 937	7 610	-0,8%	6,6%	5,3%
<i>Základní kapitál</i>	-3	-53	0	0,0%	-0,1%	0,0%
<i>Rezervní fondy</i>	3 300	60	6 000	10,9%	0,2%	17,9%
<i>VH minulých let</i>	306	1 071	166	12,7%	39,5%	4,4%
<i>VH běžného úč. období</i>	-4 731	7 859	1 444	-80,7%	694,3%	16,1%
<i>Cizí zdroje</i>	-14 213	-10 833	-880	-28,4%	-30,2%	-3,5%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	-738	-460	-408	-10,8%	-7,6%	-7,3%
<i>Krátkodobé závazky</i>	7 898	-3 959	-3 141	140,4%	-29,3%	-32,8%
<i>Bankovní úvěry</i>	-21 373	-6 414	2 669	-56,8%	-39,4%	27,0%
<i>Časové rozlišení</i>	-199	67	-68			

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

Vertikální analýza rozvahy

Z analýzy vyplývá, že výrazná část majetku podniku se nachází v dlouhodobém majetku a zásobách. Je to logické, zemědělský podnik investuje hlavně do techniky a zařízení, přičemž velkou část svoji produkce má v době uzávěrky na skladě v podobě zásob.

Zásoby tvoří většinou největší část oběžných aktiv, výjimku tvořil rok 2011, kdy následující rok proběhla zmiňovaná investice a byla potřeba pohotových finančních prostředků.

V pasivech můžeme vidět jednoznačný trend snižování podílu cizích zdrojů, což znamená, že podnik nemá problém se splácením bankovních úvěrů. Je vidět snaha o většinové financování vlastními zdroji. Ostatní položky se pohybují, ale nevykazují žádné trendy.

Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy

	2011		2012		2013		2014	
Celková aktiva	186 331	100%	170 791	100%	168 962	100%	175 624	100%
Dlouhodobý majetek	106 355	57,1%	130 910	76,6%	122 160	72,3%	119 014	67,8%
DHM	106 155	57,0%	130 710	76,5%	122 160	72,3%	119 014	67,8%
Oběžná aktiva	79 951	42,9%	39 825	23,3%	46 661	27,6%	56 606	32,2%
Zásoby	23 697	12,7%	29 734	17,4%	31 277	18,5%	35 833	20,4%
Krátkodobé pohledávky	23 762	12,8%	7 676	4,5%	11 280	6,7%	13 988	8,0%
Krátkodobý finanční maj.	32 492	17,4%	2 415	1,4%	4 104	2,4%	6 785	3,9%
Časové rozlišení	25	0,0%	56	0,0%	141	0,1%	4	0,0%
Celková pasiva	186 331	100%	170 791	100%	168 962	100%	175 624	100%
Vlastní kapitál	136 028	73,0%	134 900	79,0%	143 837	85,1%	151 447	86,2%
Základní kapitál	97 545	52,4%	97 542	57,1%	97 489	57,7%	97 489	55,5%
Rezervní fondy	30 140	16,2%	33 440	19,6%	33 500	19,8%	39 500	22,5%
VH minulých let	2 408	1,3%	2 714	1,6%	3 785	2,2%	3 951	2,2%
VH běžného úč. období	5 863	3,1%	1 132	0,7%	8 991	5,3%	10 435	5,9%
Cizí zdroje	50 097	26,9%	35 884	21,0%	25 051	14,8%	24 171	13,8%
Dlouhodobé závazky	6 816	3,7%	6 078	3,6%	5 618	3,3%	5 210	3,0%
Krátkodobé závazky	5 625	3,0%	13 523	7,9%	9 564	5,7%	6 423	3,7%
Bankovní úvěry	37 656	20,2%	16 283	9,5%	9 869	5,8%	12 538	7,1%
Časové rozlišení	206	0,1%	7	0,0%	74	0,0%	6	0,0%

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

2.8.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

V roce 2012 a 2014 můžeme sledovat propad tržeb za vlastní produkty a služby i výkonů, tento propad má ovšem rozdílné příčiny. Rok 2012 byl pro zemědělce v oblasti celkově špatný a podepsalo se to na nízkém hospodářském výsledku. Propad v roce 2014 má důsledek ve změně účtování tržeb za elektrickou energii z bioplynové stanice, velká část těchto tržeb se přesunula do ostatních provozních výnosů, kde můžeme vidět velký nárůst.

Toto pak ovlivňuje položky související s výsledkem hospodaření, který vykazuje velký nárůst v roce 2013 a posléze solidní navýšení 16% v roce 2014.

Pohyb ostatních položek není významný a lze ho přičíst běžným provozním záležitostem.

Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ

	Absolutní změna			Procentuální změna		
	2011/12	2012/13	2013/14	2011/12	2012/13	2013/14
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-11 514	21 393	-19 221	-15,7%	34,6%	-23,1%
výkony	-4 341	18 020	-18 132	-5,7%	24,9%	-20,1%
výkonová spotřeba	691	3 704	2 478	1,7%	8,9%	5,4%
přidaná hodnota	-5 032	14 316	-20 610	-14,2%	47,1%	-46,1%
osobní náklady	69	1 380	1 686	0,4%	7,1%	8,2%
daně a poplatky	-68	26	-511	-6,4%	2,6%	-49,9%
odpisy DHM a DNM	2 675	4 852	-1 825	16,7%	26,0%	-7,8%
tržby z prodeje DM a materiálu	557	1 232	-2 167	29,2%	50,0%	-58,6%
zůstatková cena prodaného DM a materiálu	-10	852	-1 006	-0,6%	53,7%	-41,2%
ostatní provozní výnosy	361	664	22 893	3,4%	6,1%	198,7%
ostatní provozní náklady	-386	-321	230	-24,9%	-27,6%	27,3%
provozní výsledek hospodaření	-6 394	9 423	1 542	-75,8%	462,8%	13,5%
nákladové úroky	-308	-260	-268	-27,3%	-31,7%	-47,9%
ostatní finanční náklady	-158	-71	32	-316%	65,7%	-17,9%
finanční výsledek hospodaření	484	182	246	-46,3%	-32,4%	-64,9%
daň z příjmů za běžnou činnost	-1 179	1 746	344	-77,5%	509,0%	16,5%
VH za účetní období	-4 731	7 859	1 444	-80,7%	694,3%	16,1%
VH před zdaněním	-5 910	9 605	1 788	-80,0%	651,2%	16,1%

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

2.8.3 Analýza poměrových ukazatelů

Metody podávají obraz finanční situace v podniku. Jak napovídá název, jejich hodnota vzniká vydělením položek nebo skupin položek. Lze využít pro srovnání podniků v oboru.

Ukazatele rentability

Rentabilita znamená schopnost podniku vytvářet zisk využitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která je v ekonomice využívána jako hlavní měřítko pro alokaci kapitálu.

Tabulka 7: Analýza rentability

	2011	2012	2013	2014
Rentabilita vloženého kapitálu ROI	4,52%	1,19%	6,78%	7,40%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	4,31%	0,84%	6,25%	6,89%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	3,15%	0,66%	5,32%	5,94%
Rentabilita tržeb	7,99%	1,83%	10,80%	12,13%

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

Rentabilita vloženého kapitálu byla, kromě roku 2012, solidní. V letech 2013 a 2014 dosáhl podnik vyšší rentability než oborové okolí (5,23% resp. 7,01%), trend posledních let je tedy solidní a v případě přízně hlavně přírodních podmínek podnik produkuje solidní výsledky. [14]

Rentabilita vlastního kapitálu byla rovněž velmi dobrá, v letech 2013 a 2014 byla vyšší než oborový průměr (5,12% resp. 6,83%), v letech 2011 a 2012 naopak nižší, důležitý je však pozitivní vývoj. [14]

Rentabilita celkového kapitálu pak vyjadřuje kolik je podíl zisku po zdanění na celkových aktivech, logicky tak odráží výsledky předešlých metod. Roky 2013 a 2014 podnik vygeneroval slušný zisk. V roce 2011 byl zisk spíše průměrný, rok 2012 už tradičně špatný.

Rentabilita tržeb má vzestupnou tendenci a v posledních letech jsou hodnoty velmi solidní.

Ukazatele aktivity

Ukazatel udává počet obrátek aktiv za období, většinou platí čím víc, tím lépe.

Tabulka 8: Analýza aktivity

	2011	2012	2013	2014
obrat celkových aktiv	0,394	0,362	0,493	0,490
obrat stálých aktiv	0,690	0,472	0,681	0,723
doba obratu zásob	117,90	175,47	137,14	152,04
doba obratu pohledávek	118,22	45,30	49,46	59,35
doba obratu závazků	61,90	115,67	66,57	49,36

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

Obrat celkových aktiv ve sledovaném období rostl a byla nad oborovým průměrem (ve všech letech cca 0,25), pro zemědělství jsou typická nižší čísla tohoto ukazatele než v jiných oborech. [14]

Obrat stálých aktiv rovněž vzrostl, což znamená, že podnik pomalu zlepšuje míru využívání dlouhodobého majetku, což je pozitivní.

Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku. Ukazatel lehce kolísá, ale není vyloženě směrodatný, protože někdy může být kvůli situaci na trhu komodit žádoucí zásoby pozdržet a vyčkat na lepší cenu.

Doba obratu pohledávek a závazků značí, jak dlouho podnik čeká na proplacení svých pohledávek a naopak jak rychle platí své závazky. Obě hodnoty se zkracují, což znamená, že podnik včas plní své závazky a spolehliví jsou i jeho partneři s plněním pohledávek. Doba obratu pohledávek by měla být nižší než placení závazků, podnik by tak mohl využívat volných prostředků.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel znázorňuje vlastnictví kapitálu v podniku a schopnost splácet náklady dluhů.

Tabulka 9: Analýza zadluženosti

	2011	2012	2013	2014
celková zadluženost	0,27	0,21	0,15	0,14
koeficient samofinancování	0,73	0,79	0,85	0,86
doba splácení dluhu	5,06	0,93	0,92	0,78
úrokové krytí	7,47	2,48	20,46	44,52

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

Podnik má vysoký koeficient samofinancování a je zde vidět snaha vedení udržovat zadluženost pod 20%. Toto je samozřejmě užitečné pro snižování rizika pokud by se podnik dostal do platební neschopnosti, ale zároveň nedochází k využití efektu nižších nákladů na cizí kapitál. Podnik tedy má prostor pro zvýšení zadluženosti a případný úvěr pro investiční záměr.

Ukazatel splácení dluhu znázorňuje, že podnik by byl schopen své závazky uhradit za méně než jeden rok, což je velmi nízká hodnota a potvrzuje předpoklad možnosti využití dalších cizích zdrojů.

Úrokové krytí ukazuje, že podnik je schopen nákladové úroky bez problému pokrýt z provozního zisku.

Ukazatele likvidity

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku plnit své závazky. Nejvyšší likviditu má hotovost, nejnižší dlouhodobý majetek.

Tabulka 10: Analýza likvidity

	2011	2012	2013	2014
běžná likvidita	14,21	2,94	4,88	8,81
pohotová likvidita	10,00	0,75	1,61	3,23
okamžitá likvidita	5,78	0,18	0,43	1,06

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [15])

Běžná likvidita znázorňuje schopnost podniku pokrýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy, což vzhledem k vysokým zásobám není ve sledovaném období problém.

Pohotová likvidita nebere do úvahy zásoby, což podniku nedělá problémy a kromě roku 2012, kdy by nebyl schopen bez prodání části zásob uhradit závazky, jsou hodnoty v pořádku.

Okamžitá likvidita pak vyjadřuje, že podíl peněžních prostředků ke krátkodobým závazkům. Podnik opět má spíše více, než by potřeboval.

Po většinu sledovaného období nemá podnik s nedostatkem likvidních prostředků problém, spíše naopak má podnik často více likvidních prostředků než by bylo účelné, ale zase se nemusí obávat náhlé ztráty solventnosti.

2.8.4 Ekonomická přidaná hodnota

Zkratka EVA - je pojem, který označuje významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku. Investovaný kapitál by měl mít vyšší přínos, než jsou náklady na tento kapitál. Ukazatel vychází ze snahy o maximalizaci ekonomického zisku.

Hodnoty dosažené pro výpočty pochází jednak z vnitropodnikových dokumentů (náklady cizího kapitálu, výpočet části nákladů vlastního kapitálu) a také z údajů Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2014 ministerstva průmyslu a obchodu (rizikové přírážky). [14]

Tabulka 11: Analýza ekonomické přidané hodnoty

V tis. Kč	2013	2014	
EBIT (upravený provozní VH)	11 936	13 543	
EBIT po zdanění (19%)	9 669	10 970	
Celková aktiva (A)	168 888	175 618	
Cizí kapitál	25 051	24 171	
Vlastní kapitál	143 837	151 447	
Koef. zadluženosti	0,15	0,14	
Koef. samofinancování	0,85	0,86	
Náklady na cizí zdroje	0,0460	0,019	
Náklady vlastního kapitálu	0,0539	0,0470	
WACC – průměrné náklady	0,0527	0,0431	
EVA	768	3394	
r_LA – riziková přírážka	0,0108	0,0106	Výpočet dle úplatných zdrojů
r_F – bezriziková sazba	0,0226	0,0158	Průměr 10let. státních dluhopisů
r_POD – riziko podnikání	0,0205	0,0206	Minimální hodnota odvětví
r_FINSTAB – riz. fin. stability	0	0	Splněna podmínka běžné likvidity
Úplatné zdroje (UZ)	153 706	163 985	
Koeficient odvětví	0,96	0,96	Data MPO – zvyšuje EBIT
Úroková míra (UM)	0,05674	0,02329	Nákladové úroky/bankovní úvěry
X1 (UZ/A * UM)	0,0516	0,0217	Výpočet pro r _{POD}
EBIT/A	0,0707	0,0771	> X1 ... r _{POD} na minimální hodnotě

Zdroj: Vlastní vypracování (informace [14][15])

Ve sledovaných letech vychází EVA kladně, což znamená, že výsledky podniku vytváří hodnotu pro vlastníky.

Čísla jsou navíc poměrně solidní, je vidět, že v letech, kdy nepostihnou podnik nepříznivé přírodní podmínky, je podnik ekonomicky poměrně efektivní. Hlavně v roce 2014 vlivem nižší úrokové míry a lepšího HV zaznamenal podnik výborný výsledek.

2.9 Zhodnocení výsledků analýz

Pro podnik je nepříjemná hlavně situace na trhu s mlékem. Po skončení mléčných kvót evropské unie a v důsledku sankcí uvalených na Rusko, se do ČR dostává velké množství mléka ze zahraničí, které sráží výkupní cenu za litr mléka. Ta se dostala pod hranici výrobních nákladů a bude na našich politických zástupcích, aby s touto situací něco udělali. Při stávajících cenách je v dlouhodobém horizontu situace neudržitelná a chov skotu může napodobit neslavný konec chovu vepřů. Nicméně věřím, že se tak nestane.

Pokud by se situace s mlékem nezlepšila, bude nutné provést restrukturalizaci živočišné výroby, která má pro podnik opodstatnění kvůli bioplynové stanici (je potřeba chlévský hnůj pro stabilizaci výkonu). Snížení stáda a modernizace technologií pro snížení nákladů a pracnosti by mohlo pomoci, do této části podniku se přes 20 let neinvestovalo.

Hlavní příležitosti pro růst jsou spojeny se ziskem nových pozemků, což je zároveň slabou stránkou. Půdy je jen omezené množství a její získávání je nesnadné, proto je jakákoliv expanze podniku ve stávající oblasti působnosti podniku složitá.

Konkurence v zemědělství není nijak výrazná, je důležité hlavně sledovat příležitosti k získání pozemků a naopak se bránit potenciálním pokusům o přebrání půdy konkurencí. Odbyt produkce a nákup všech potřebných vstupů konkurence v podstatě neovlivňuje.

Dlouhodobý horizont v personální oblasti je také předmětem zájmu. Klíčoví pracovníci stárnou a získat perspektivní pracovní sílu by mělo být v příštích letech prioritou.

Finanční analýza odhalila dobré finanční zdraví podniku, podnik nemá problém se splácením svých závazků, má vždy dostatek likvidních prostředků. Poměrové ukazatele rentability a aktivity v posledních letech vykazují vyšší výsledky než je oborový průměr, což je pozitivní. Z analýzy zadluženosti vyplývá, že podnik má vysoký podíl samofinancování a mohl by zlepšit rentabilitu vlastního kapitálu pomocí investičního projektu financovaného úvěrem, úrokové sazby jsou nízko a peníze jsou „levné“.

Podnik by se tedy měl zaměřit na situaci v živočišné výrobě, která je ztrátová a z analýzy vyplývá, že je v podniku prostor pro investiční záměr, který by mohl situaci zlepšit.

Analýza ekonomické přidané hodnoty přinesla pozitivní výsledky, podniku se daří a vytváří hodnotu pro vlastníky.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V návrhové části práce představím vlastní návrhy řešení vybraného problému. Nejprve představím současnou situaci, zadání a cíle požadavku podniku. Dále pak navrhovaný projekt, jeho technické specifikace, způsob financování a harmonogram realizace. Na základě dostupných informací sestavím finanční plán, který bude obsahovat předpokládané zřizovací náklady a provozní náklady a výnosy. Nakonec celou investici vyhodnotím pomocí metod k tomu určených.

3.1 Zadání projektu a současná situace

Předmětem projektu je návrh restrukturalizace živočišné výroby pro zemědělský podnik ZS Pobečví a.s. Současné výsledky v živočišné výrobě jsou neuspokojivé, za rok 2015 vykázala tato část podniku záporný hospodářský výsledek, přičemž výroba mléka se na tomto výsledku podepsala ztrátou přes 3 150 000 Kč. Na vině byl především konec mléčných kvót EU k 31. 3. 2015 a současné vývozní embargo do Ruska. Tyto okolnosti způsobily přebytek mléka v Evropě a to skokově snížilo jeho realizační cenu. Můžeme např. srovnat třetí kvartál roku 2014 a 2015 – v prvním případě 9,28 Kč/l, v tom druhém 6,88 Kč/l. Třetí kvartál byl opravdu extrémní, ke konci roku pak cena začala lehce stoupat a v Q4 zaznamenal podnik průměrnou realizační cenu 7,4 Kč/l. [19]

Kromě zmíněných faktorů je na vině také zastaralost celé živočišné výroby a vysoká pracnost. Poslední investice do modernizace technologií proběhly před více jak 20 lety. V podniku zatím neuvažují o zrušení živočišné výroby, protože jednak využívají chlévský hnůj pro bioplynovou stanici, kde má pro správnou funkci bakterií nezastupitelnou pozici a také v areálu v loňském roce vyrostla nová posklizňová linka, přičemž se vyspravily interní komunikace a provedla oprava administrativní budovy.

Společnost tedy chce zachovat živočišnou výrobu minimálně v objemu, který zajistí přísun chlévského hnoje pro potřeby bioplynové stanice. Cílem mé práce tedy bylo propočítat varianty produkce pro nadcházející roky pro minimální množství zvířat nutné pro potřeby BPS a navrhnou realizaci podnikatelského záměru, který by pomohl dostat výrobu mléka alespoň na dohled černých čísel, ztráta přes 3 miliony Kč ročně je neudržitelná.

Je nutné zmínit, že v případě, že se nezlepší politická situace a mléko bude oscilovat na hodnotách blízkých 7 Kč/l, pak není možné dosáhnout ziskovosti, jelikož ani nejmodernější technologie nezajistí náklady pod touto úrovní.

Pro potřeby BPS byla vykalkulována potřeba 200 kusů dojných krav (a odpovídající počet telat, vysokobřezích jalovic a mladých býčků - tuto část ekonomiky živočišné výroby budeme v práci ignorovat, jelikož nevykazuje ztrátu, dokonce při započtení vnitropodnikových cen přírůstků mírně zlepšuje špatné výsledky mléčné produkce). [19]

Celkový počet dojných krav se tedy sníží z 312 (průměrný stav posledních 3 let) na 200, což bude mít odpovídající vliv na produkci rostlinné výroby, která pro vlastní potřeby podniku zajišťuje krmiva a podestýlku. V roce 2015 bylo pro potřeby živočišné výroby využíváno 183 hektarů pozemků, při snížení počtu krav se přímou úměrou sníží i nároky na rostlinnou výrobu a tedy zbude cca 65 ha volných pro běžnou osevní strukturu rostlinné výroby. Toto přinese další výnosy podniku navíc, jelikož tržní ceny běžných plodin jsou podstatně vyšší než vnitropodnikové ocenění materiálu, který vstupuje do živočišné výroby - seno, vojtěška, krmná kukuřice, stohy slámy atp. [19]

S tímto úbytkem plochy využívané pro ŽV souvisí jiný problém, který je třeba zmínit – tzv. Greening neboli dotace na ozelenění. Jedná se o dotační program, který nabízí zajímavý bonus v podobě dotací pro podniky, které splní podmínku vyčlenění alespoň 5% plochy pro tzv. ekologický zájem. V praxi se jedná o snahu omezit velké plochy řepky, kukuřic a dalších vysokocenných plodin, které mají nejlepší ekonomické výsledky, ale podle některých také negativní krajínovorný efekt. [18]

Greeningové plodiny jsou pak typické plodiny využívané v živočišné výrobě – hrách, vojtěška. Plus také zelené hnojivo na zaorání – řepka, hořčice. Podnik hospodaří na 1320 hektarech, 5% plochy tedy odpovídá 66 hektarům, což je daleko méně než zbylých 118 hektarů, které bude dál podnik využívat pro potřeby živočišné výroby. Konzultace s agronomek potom potvrdila bezproblémové splnění této dotační podmínky i na zmíněné snížené výměře. [18]

3.2 Představení projektu

Předmětem projektu je modernizace prostor kravína a dojírny a instalace 3 jednotek automatického dojícího systému Lely Astronaut A4 AMS. Jedná se o nejmodernější automatický dojící systém od léty prověřeného výrobce, jedné z prvních firem, která se dojícími roboty začala zabývat. Automat Lely Astronaut A4 je schopen obsloužit 70 kusů krav denně, instalace tří jednotek tedy pokryje potřeby stáda o dvou stech kusech. [20]

Obrázek 3: Lely Astronaut A4



Zdroj: Lely [20]

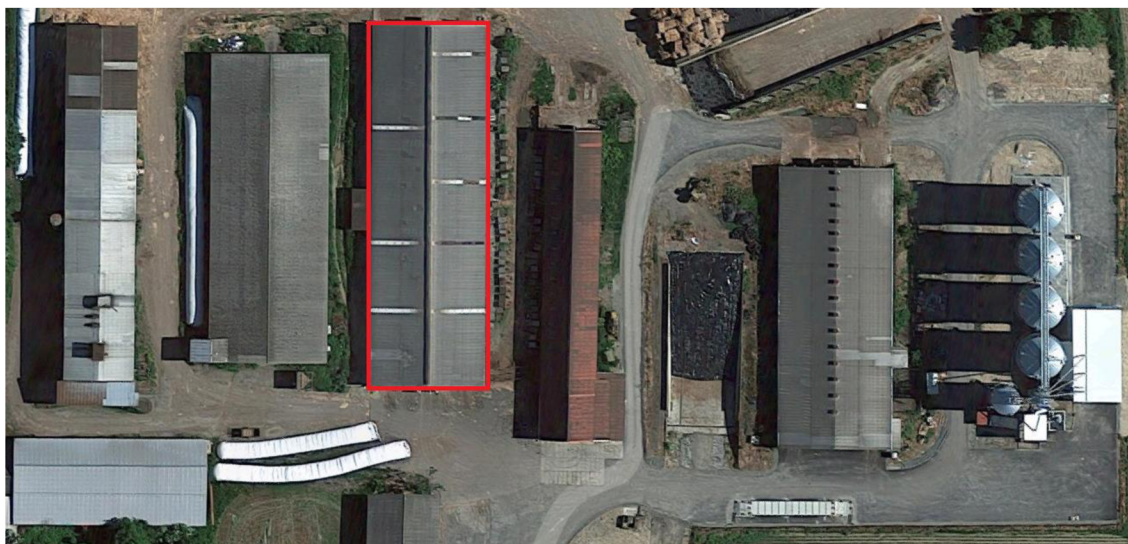
Dojící automat je přístroj, který k dojení nevyžaduje lidskou obsluhu, jelikož dojná kráva sama podle své potřeby přistupuje k přístroji, který se o vše postará. Studie Dairy Farmers of Ontario, která zahrnovala výzkum 33 producentů s dojícími automaty od firem Lely a DeLaval uvádí, že po přechodu ze systému dojení obsluhou 2 krát denně dojná kráva sama přistupuje k automatu průměrně 2,8 krát denně. Tato nově nabytá volnost a komfort oproti dojení obsluhou bývá uváděna jako jeden z hlavních důvodů zvýšení dojivosti a také kvality mléka. Studie také zjistila, že denní přírůstek na jednu krávu je 1,5 – 3 kg mléka čistě kvůli přínosu tohoto dobrovolného typu dojení. I spodní hranice tohoto rozmezí znamená 7% nárůst dojivosti v našich podmínkách. [21]

Studie zpracovaná v českých podmínkách pak zjistila následující: „Z porovnání ekonomiky výroby mléka na 5 farmách s dojením roboty a v 36 podnicích používajících dojení v dojírnách při počtu krav do 400 kusů ve stádě bylo zjištěno, že v chovech

využívajících automatický systém dojení bylo dosaženo vyšší úrovně dojivosti téměř o 17 %, vyšší normy obsluhy o téměř 38 % a vyšší produktivity práce, kde bylo na jednoho pracovníka vyrobeno o 61 % více mléka. Četnost dojení roboty byla vyšší (2,6x denně) než četnost dojení v dojírnách (2x denně).“ [22]

Projekt počítá s opravou a modernizací stávajících prostor kravína v obci Císařov, poté proběhne příprava pro instalaci dojících automatů. V prostorách kravína vzniknou čtyři od sebe oddělené výběhy, které budou sloužit k ustájení skotu a tři z nich budou vybaveny jednotkou dojícího automatu, jeden zůstane připraven pro případné rozšíření. Po ukončení stavebních prací firma Lely zajistí instalaci svých přístrojů a zaškolí personál.

Obrázek 4: Fotka areálu ZS Pobečví a.s. v Císařově



Zdroj: Mapy Google

Objekt má rozměry 80m x 26m, celková plocha tedy odpovídá 2080m², středem povede 2,5m široká komunikace, která bude využívána pro obsluhu (krmný vůz, přesuny skotu). Výsledná plocha každého výběhu bude tedy 470m², což odpovídá ploše 7m² na kus skotu.

Hlavním cílem instalace dojících automatů je snaha o dosažení ziskovosti živočišné výroby. Jediným možným způsobem, jak požadovaného cíle dosáhnout je skrze modernizaci a snížení pracnosti. V současné době v živočišné výrobě pracuje 15 zaměstnanců, osobní náklady výkonu pak překračují 5 milionů Kč. Projekt počítá se snížením počtu zaměstnanců na 9, čímž se odpovídajícím způsobem sníží osobní náklady. Část pracovníků by podnik mohl přesunout do rostlinné výroby, se zbytkem se podnik bude muset bohužel rozloučit, z ekonomického hlediska není jiné cesty.

3.3 Zřizovací náklady

Cena dojícího automatu Lely Astronaut A4 s instalací se pohybuje od 130,000 € do 145,000 € podle konfigurace. Budeme kalkulovat s cenou 145,000 € na jednotku, což při současném kurzu 27,5 EUR/CZK znamená celkové pořizovací náklady na 3 jednotky Astronaut A4 ve výši **12 000 000 Kč** zaokrouhleně. Náklady na zaškolení personálu jsou součástí realizační ceny. [20]

Náklady na opravu objektu kravína, včetně všech technologických úprav a příprav pro instalaci dojících automatů byly stanoveny na **8 000 000 Kč**. Dodavatelem bude společnost IP Systém a.s. včetně zajištění dokumentace. [18]

Tabulka 12: Orientační stavební náklady

	Výměra v m ²	Cena za m ²	Celkem v Kč
Plocha stájové části	1720	1 200	2 016 000
Plocha krmišť včetně žlabu	200	3 000	600 000
Komunikace	200	750	150 000
Oprava objektu			4 000 000
Technické systémy			1 000 000
Rezerva - dodělávky			186 000
Celkem			8 000 000

Zdroj: Vlastní vypracování (konzultace [18])

Součástí investice nebude nákup žádné zemědělské techniky, pro obsluhu modernizovaného kravína bude využíváno stávající techniky, která plně vyhovuje.

Celkové náklady na projekt jsou tedy stanoveny na **20 000 000 Kč**. S touto částkou budu operovat pro zajištění financování.

Pro výpočet metod k hodnocení investic pak započítám ještě počáteční investici **6 000 000 Kč**. Jde o peněžní vyjádření stáda - 200ks dobytka, které je pro tento projekt nezbytné. Projekt bude kalkulovat s odpisy základního stáda, je tedy nezbytné vzít tuto „investici“ v potaz. [18]

3.4 Financování

K zajištění financování budou využity dva způsoby financování podnikatelských aktivit.

3.4.1 Úvěr

Výsledky analýz ukázaly, že podnik má jednak vysokou míru samofinancování a také skutečnost, že podnik nemá problém v plnění svých závazků. Pro podnik je důležité, aby mohl využít dotačního programu Podpůrného a Garančního Rolnického a Lesnického Fondu (PGRLF), který umožňuje subvenci části úroků z komerčních úvěrů. Seznam finančních institucí, které spolupracují s PGRLF, je zveřejněn na internetových stránkách fondu. Aktuální sazba podpory je stanovena na 2,5% p. a. a do programu je zapojena Česká spořitelna. [23]

Hlavní podmínky možnosti využití dotací na úroky z úvěru dle PGRLF: [23]

*„Investice na nákup zejména této techniky do zemědělské prvovýroby, a to i včetně příslušenství: adaptér ..., **dojící automat**, ... žací stroj.“* bod C. 1. 1. písm. a)

*„Investice na výstavbu, pořízení nebo vylepšení **nemovitého majetku** v zemědělských závodech, které souvisejí se zemědělskou prvovýrobou.“*

*„Podpora poskytovaná Fondem se bude vztahovat na Úvěry, jejichž doba splatnosti nepřesáhne **8 let** v případě investic uvedených v bodě C. 1. 1. písm. a).“*

*„Na stejný Podnikatelský záměr nesmí být Žadateli poskytnuta dotace nebo příspěvek z rozpočtu kapitoly MZe, z jiných rozpočtových kapitol státního rozpočtu nebo státních fondů, Národního fondu či strukturálních fondů Evropské unie. Toto ustanovení **neplatí** v případě podpor poskytovaných v rámci opatření **Programu rozvoje venkova**.“* [23]

S Českou spořitelnou podnik dlouhodobě spolupracuje a využívá její produkty jak na investiční financování, tak na zajištění operativního financování. S její podporou byly financovány oba poslední velké investiční záměry (bioplynová stanice a silážní žlab v roce 2010 i posklizňová linka v roce 2015), vedení podniku si spolupráci pochvaluje a chce v ní pokračovat i pro nadcházející investice. Výhodou také je, že analytici České spořitelny podnik znají a získání úvěru by, stejně jako v minulosti, nemělo být problémem. [18]

Z důvodu stanovení maximální doby splatnosti dle pravidel PGRLF musíme úvěr sjednat na dobu nepřekračující **8 let**, jelikož budeme financovat nejenom modernizaci nemovitosti, ale i nákup dojící techniky. Výše úvěru bude **12 000 000 Kč**, doba trvání úvěru 8 let, s využitím dotace PGRLF byla úroková sazba stanovena na 1,5% p.a., splácet se bude konstantním úmorem, poskytovatelem bude Česká spořitelna. Umořování dluhu je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 13: Splátkový kalendář (Kč)

Rok	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek
2017	1 680 000	180 000	1 500 000	10 500 000
2018	1 657 500	157 500	1 500 000	9 000 000
2019	1 635 000	135 000	1 500 000	7 500 000
2020	1 612 500	112 500	1 500 000	6 000 000
2021	1 590 000	90 000	1 500 000	4 500 000
2022	1 567 500	67 500	1 500 000	3 000 000
2023	1 545 000	45 000	1 500 000	1 500 000
2024	1 522 500	22 500	1 500 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Dotace

Program rozvoje venkova pro roky 2014 – 2020 umožňuje zemědělským podnikům i soukromým zemědělcům získat podporu pro jejich investiční záměry.

Kdo může žádat dle SZIF: „*Skupina zemědělců, tj. podnikatelský subjekt, který je z převážné většiny vlastněn zemědělskými prvovýrobcí a předmětem jeho činnosti je poskytovat práce, výkony nebo služby, které souvisejí výhradně se zemědělskou výrobou a při kterých se využijí prostředky nebo zařízení sloužící zemědělské výrobě.*“ [24]

Výše podpory dle SZIF: „*Podpora se poskytuje jako příspěvek na vynaložené způsobilé výdaje, a to ve výši 40 % způsobilých výdajů.*“ [24]

Předmět podpory: „*Investice do zemědělských staveb a technologií pro živočišnou výrobu (podpora se týká chovu skotu, prasat, ovcí, koz, drůbeže, králíků a koní), kterými jsou:*

- *výstavba nebo rekonstrukce ustájovacích prostor a chovatelských zařízení,*
- *pořízení technologií pro živočišnou výrobu*“ [24]

Požadavek na finanční zdraví příjemce: „*Posouzení ekonomických ukazatelů hospodaření žadatele/příjemce dotace, které se zakládá na účetních údajích za poslední tři účetní uzavřená období (minimálně dvě období u nově vzniklých subjektů) se provádí v případech, kdy je tak stanoveno ve specifické části Pravidel (u „velkých projektů“ kde celkové způsobilé výdaje přesahují 2 mil. Kč).*“ [24]

Tabulka 14: Finanční zdraví podniku dle metodiky SZIF

Finanční zdraví ZS Pobečví = 30,33		
kategorie	od	do
A - ANO	25,01	31,00
B - ANO	17,01	25,00
C - ANO	15,01	17,00
D - ANO/NE*	12,51	15,00
E - NE	9,00	12,50

Zdroj: vlastní vypracování (metodika SZIF [24] výpočet uveden v příloze)

Jelikož investiční projekt přesně splňuje požadavky na uznání dotace a podnik je dle metodiky finančně zdravý, lze očekávat 40% podporu financování investičních nákladů ve formě dotace. Z celkové sumy 20 000 000 Kč tedy půjde o **8 000 000 Kč**.

3.5 Harmonogram projektu

V tabulce je zpracován orientační harmonogram důležitých milníků projektu. Pro jednotlivé činnosti je ponechána časová rezerva. Důležité je, aby v lednu 2017 byl nový systém dojení plně integrovaný a funkční.

Tabulka 15: Harmonogram projektu

Činnost	Termín	
Přihlášení žádosti o dotaci PRV – 1. kolo	do	12. 10. 2015
Volba dodavatele – vypracovaný projekt	do	13. 11. 2015
Doložení příloh k žádosti o dotaci – dokumentace	do	16. 11. 2015
Administrativní kontrola – případné doplnění žádosti	do	Červen 2016
Redukce stáda na 200 ks	do	Červenec 2016
Sjednání úvěru + dotace na úrok PGRLF	do	Červenec 2016
Přijetí dotace PRV		Červenec 2016
Počátek prací		Červenec 2016
Oprava objektu, příprava na instalaci techniky		Červenec 2016
Dokončení rekonstrukce		Září 2016
Instalace Lely Astronaut A4 + zaškolení obsluhy		Září 2016
Zkušební provoz		Září 2016
Náběh ostrého provozu – změna chování skotu		Říjen 2016
Dokončení projektu		Leden 2017

Zdroj: vlastní vypracování

Největší důraz bude kladen na přeučení dojníc ze současného systému dojení na volný systém automatizovaného dojení podle potřeb dojnice. Společnost Lely k tomu využívá informační systém, který umožňuje kontrolu chování každého kusu a podle výsledků se využívá motivačních metod k dosažení žádoucího chování. [25]

V roce 2011 vydal Výzkumný Ústav Zemědělské Techniky (VÚZT) metodickou příručku pro přípravu dojníc k robotickému dojení. Podle informací ze zdrojů příručky má tento proces učení 4 fáze. Jednotlivé fáze jsou odděleny % dobrovolných návštěv dobytka a jejich četností. Počátek fáze 4 znamená, že k robotu samovolně přistupuje 95% dojníc, během fáze 4 pak pomocí informací z IS doprovázíme zbylých 5% k robotům. Fáze 4 by měla končit po ± 60 dnech od počátku učení. Projekt má vyhrazeno 90 dní. [25]

3.6 Provozní náklady a výnosy

Zde jsou vyčísleny a objasněny provozní výnosové a nákladové položky, které vznikly výpočtem z vnitropodnikových materiálů metodou průměrování srovnatelných období a přepočtené na nový stav, do úvahy byly vzaty jednak úspory oproti současnému stavu, ale i nově vzniklé náklady. Pro lepší přehlednost zaokrouhlujeme na celé tisíce Kč. [19]

3.6.1 Provozní náklady

Velkou část provozních nákladů tvoří osobní náklady, celý projekt je zaměřen na snížení pracovní síly, která nemohla přinášet rentabilní výrobu. Výsledkem bylo snížení počtu pracovníků na 9, z čehož jsou 2 vedoucími pracovníky. Osobní náklady pro první rok projektu jsou zpracovány v tabulce, počítá se s 1,5% růstem každý rok.

Tabulka 16: Osobní náklady (Kč)

Pozice	Počet	Hrubá mzda	Roční hrubá mzda
Krmič, dojič	7	20 000	1 680 000
Zootechnik	2	30 000	720 000
Celkem včetně odvodů podniku			3 216 000

Zdroj: vlastní vypracování

Největší položkou nakupovaného materiálu jsou nakupovaná krmiva, potřeba je vypočítána podle průměrné krmné dávky. Dalším nezanedbatelným nákladem jsou léky a desinfekční prostředky, potřeba je rovněž vypočítána dle běžné spotřeby na kus. Poslední položkou materiálu jsou souhrnné potřeby jako pracovní pomůcky, drobný materiál a podobně. Uvažujeme roční růst 1%.

Tabulka 17: náklady na materiál (Kč)

Druh	Roční náklady
Nakupovaná krmiva	3 800 000
Léky a desinfekční prostředky	187 000
Spotřeba ostatního materiálu	180 000
Celkem	4 167 000

Zdroj: vlastní vypracování

Spotřeba energií je přepočítána podle energetických nároků nových automatů. Vycházel jsem z údajů Dánské agrární poradenské služby, která v roce 2010 provedla měření spotřeby elektrické energie a vody dojíčích robotů pěti různých výrobců, včetně modelu

Lely Astronaut A3, což je předchůdce námi instalovaných jednotek. Model A3 dopadl jako nejúspornější se spotřebou energií v ceně 33,3€ (915 Kč) na dojnici na rok, přičemž model A4 je podle výrobce ještě efektivnější. Budeme nicméně uvažovat stejnou spotřebu a připočteme energie stáje - celkem **313 000 Kč** ročně, roční nárůst 1%. [26]

Opravy a údržba strojů a zařízení, plus náklady na servis nových dojících automatů byly vyčísleny na **513 000 Kč** ročně, roční nárůst 1,5%.

Náklady na ostatní služby jsou souhrnem plemenářských služeb, veterinárních služeb a ostatních drobných prací jako revize, rozborů, školení atd. Celková výše **545 000 Kč**, roční nárůst 1%.

Vnitropodnikové náklady jsou souhrnem prací, kterými podnik zajišťuje chod živočišné výroby, jde především o traktorové práce, práce těžkých mechanismů, práce dílen, náklady výrobní a správní režie. Celkem **3 013 000 Kč**, míra růstu 0,5% ročně.

Tabulka 18: Vnitropodnikové náklady (Kč)

Druh	Roční náklady
Traktorové práce	1 275 000
Práce těžkých mechanismů	140 000
Výrobní režie	820 000
Správní režie	725 000
Práce dílen	35 000
Ostatní náklady	18 000
Celkem	3 013 000

Zdroj: vlastní vypracování

Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku jsou pro tento projekt specifické, jelikož největší část je tvořena odpisy zvířat základního stáda, které se každým rokem produkcí obnovuje a tedy nikdy nedojde k odepsání. Odpisy projektu jsou potom vypočítány z pořizovací ceny technologie ponížené o část financovanou dotací, odepisovat se bude daňově i účetně 15 let.

Tabulka 19: Odpisy (Kč)

Položka	Výše odpisů
Odpisy základního stáda	2 180 000
Odpisy technologií projektu	800 000
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	128 000
Celkem	3 108 000

Zdroj: vlastní vypracování

Ostatní náklady tvoří téměř výhradně zůstatková cena prodaných zvířat základního stáda, roční náklady přepočteny na **929 000 Kč**. Toto je průměrná hodnota, pro náš plán neuvažujeme změny.

3.6.2 Provozní výnosy

Výnosovou položkou, paradoxně minusovou, je změna stavu vnitropodnikových zásob. Jedná se o započtené výrobky živočišné a rostlinné, které mezi sebou tyto útvary směňují. Rostlinná výroba dodává krmiva a podestýlku, živočišná chlévský hnůj pro bioplynovou stanici a nedožerky jako hnojivo. Po celou dobu uvažujeme – **2 030 000 Kč**.

Ostatní provozní výnosy zahrnují tržby z prodeje zvířat základního stáda, dotace na podporu mléka a na zlepšení genetického potenciálu. Celkem **2 462 000 Kč**, uvažujeme konstantní výši, přestože očekávám v oblasti dotací nárůst.

Hlavním výnosem jsou tržby za vlastní výrobky - mléko. Při současné průměrné dojitosti vypočítané za 3 roky, dosahuje podnik 8870 litrů/rok na dojnici, což nám dává **1 774 000 litrů mléka** od 200 dojnic. Hlavním otazníkem je realizační cena a přínos dojení automaty, toto hodnoty se nejvíce podepíší na výsledku hospodaření.

Realizační cena mléka byla v roce 2015 průměrně 7,6 Kč/l, přičemž se v jisté chvíli dostala i pod 6,9 Kč/l. Ke konci roku se situace „zlepšila“ a průměr ve čtvrtém kvartálu byl 7,4 Kč/l. [19]

Pro rok 2016 očekávám průměrnou realizační cenu blízkou této hodnotě, nicméně pro následující rok vidím možnost zlepšení, hlavně v podobě podpory politiků. Současný ministr zemědělství se velmi snaží o podporu mlékařské výroby a jistě by si nepřál, aby byl podepsán pod jejím koncem v ČR, který je při aktuálních cenách nevyhnutelný.

Pro podporu svého tvrzení uvedu několik citací tiskových zpráv ministerstva zemědělství z přelomu let 2015 - 2016.

„Ministr zemědělství Jurečka rozhodl o další podpoře pro sektor mléka. Na vysoce kvalitní mléko a dojnice dá resort přes 800 milionů korun.“ [27]

„Ministr Marian Jurečka jednal v Bruselu o cestě ven z nepříznivé situace sektorů mléka a vepřového masa.“ [27]

„Ministerstvo zemědělství hledá maximální způsoby, jak podpořit zemědělce a především živočišnou výrobu. Přibližně 600 milionů korun mimořádné podpory již letos stihlo vyplatit Ministerstvo zemědělství chovatelům dojníc a prasat. Mimořádná podpora z národních i unijních zdrojů má povzbudit živočišnou výrobu, která je v celoevropské krizi. MZe se snaží podpořit chovatele také novými podporami z národních zdrojů.“ [27]

Mlecoop: Výkupní cena mléka se zvýší až koncem roku. Výkupní cena mléka, která je podle zemědělců korunu až 1,50 koruny pod výrobními náklady farmářů, se podle producentů zvýší až ve čtvrtém čtvrtletí. [27]

Toto nejsou zdaleka veškerá vyjádření z ministerstva v médiích na téma mléka a živočišné výroby, pouze výtažky z oficiálních tiskových zpráv ministerstva zemědělství. Z těchto tvrzení vyplývá, že je situace kritická a politici jsou si toho vědomi. Na rok 2016 jsou připraveny podpůrné programy a k 31. červenci 2016 by měly skončit protiruské sankce, je zde tedy předpoklad pro zvýšení ceny, ale hlavně až pro rok 2017.

Optimistická varianta

Pro rok 2017, který je první rokem provozu projektu, odhaduji cenu **8,15 Kč/l**.

Nemá smysl uvažovat o nižší hodnotě neboť i tato je pro mnohé podniky, které dojí klasicky, pod úrovní nákladů. Pro podniky využívající moderní techniku to je cena blížící se bodu zvratu. Pokud má výroba mléka (nejen) v ČR pokračovat, musí zástupci státu na politickém kolbišti zajistit alespoň pokrytí nákladů pro výrobce. Ministr Jurečka však za živočišnou výrobu velmi bojuje a ministerstvo zemědělství s ní počítá v dlouhodobých plánech na redukci velkých lánů řepky a kukuřice. Těžko pak uvažovat, že by zemědělci upřednostnili živočišnou výrobu, pokud by se jim to nemělo vyplatit.

Zároveň budu uvažovat střízlivý odhad zvýšení dojivosti ve výši **8%**. Studie provedené v ČR i ve světě sice avizují hodnoty až 20%, ale to se mi nezdá v podmínkách podniku reálné. Dále uvažujeme drobný růst **0,5%** ročně.

Pesimistická varianta

Pro pesimistickou variantu uvažuji realizační cenu mléka **7,4 Kč/litr**, což je bohužel zároveň současná realizační cena. Tato cena je hrubě pod výrobními náklady a dlouhodobě ji nelze akceptovat. Osobně věřím, že politici poskytnou potřebnou pomoc, jelikož za takové situace by v ČR skončila většina producentů.

Dále pro pesimistickou uvažuji přínos automatického dojení ve výši **6%** a opět mírný růst tržeb **0,5%**, hlavně vlivem mírného zvýšení dojivosti.

3.7 Finanční plán

Finanční plán je zpracován ve dvou variantách na 5 let formou výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích sestaveném nepřímou metodou. Počítá se s uvedením do provozu v lednu 2017.

Nejprve srovnám předpokládané tržby obou variant s tržbami před a po realizaci, hospodářské výsledky projektu v obou variantách a samozřejmě dojde i k porovnání obou variant mezi sebou. Takto můžeme porovnat samotný přínos projektu i obě uvažované varianty výkonnosti projektu.

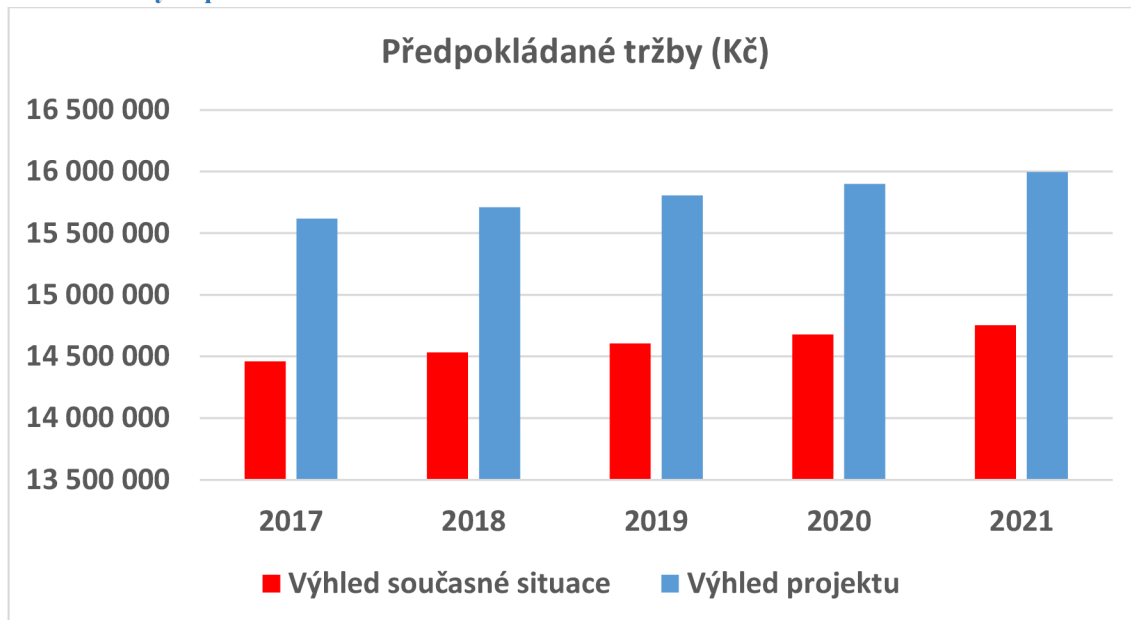
Pro porovnání výsledků před a po realizaci využiji pouze současnou situaci se sníženým stavem stáda. Výsledky bez redukce by byly ještě mnohem horší.

(pro přehlednost jsou tabulky variant dohromady na nové straně)

3.7.1 Optimistická varianta

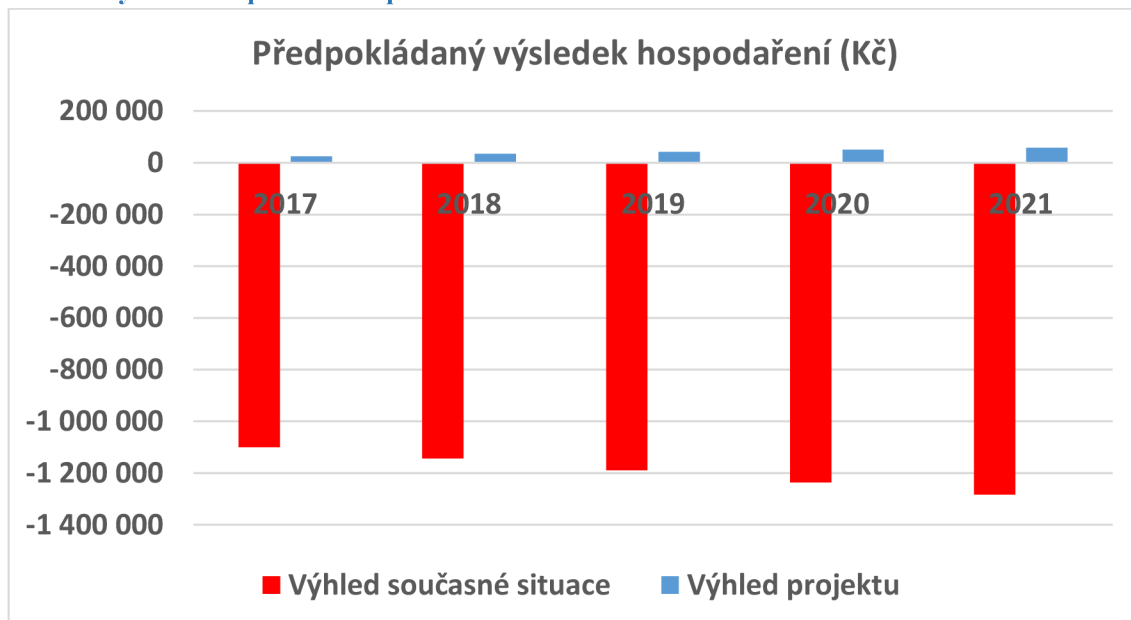
Abychom porovnávali srovnatelné, jedná se o tržby za stejných podmínek a tedy stejné realizační ceny 8,15 Kč.

Graf 1: Tržby - optimistická varianta



Zdroj: Vlastní vypracování

Graf 2: Výsledek hospodaření - optimistická varianta



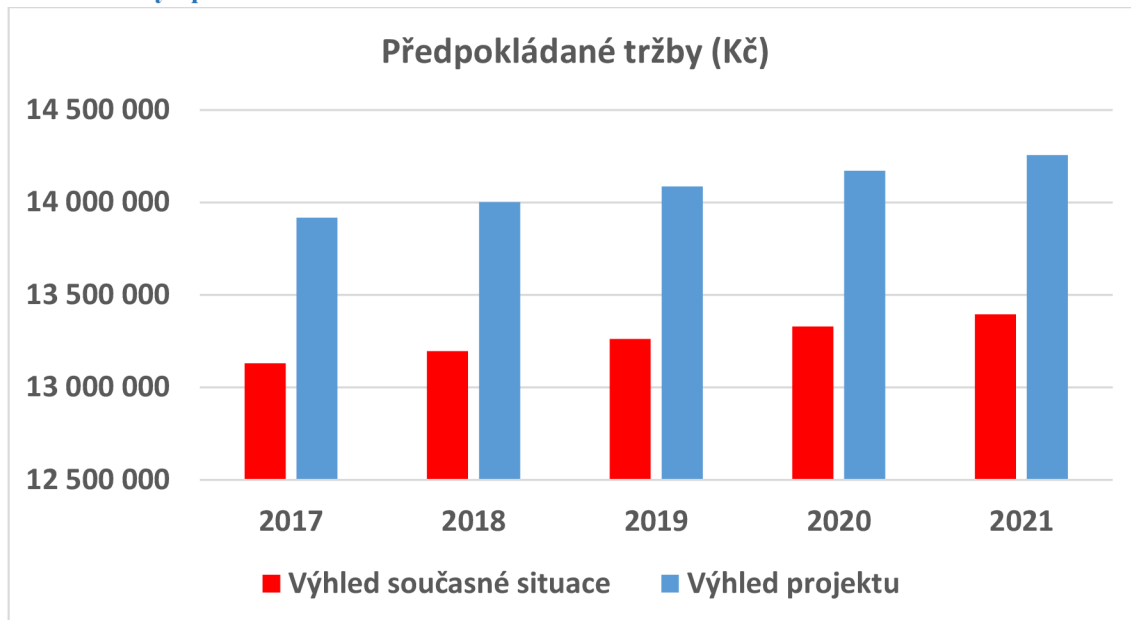
Zdroj: Vlastní vypracování

Můžeme vidět značný rozdíl v tržbách. Hospodářský výsledek optimistického očekávání vychází pouze mírně v plusu, to potvrzuje předpoklad zvolené realizační ceny jako hraniční. Nicméně je jasně vidět přínos projektu.

3.7.2 Pesimistická varianta

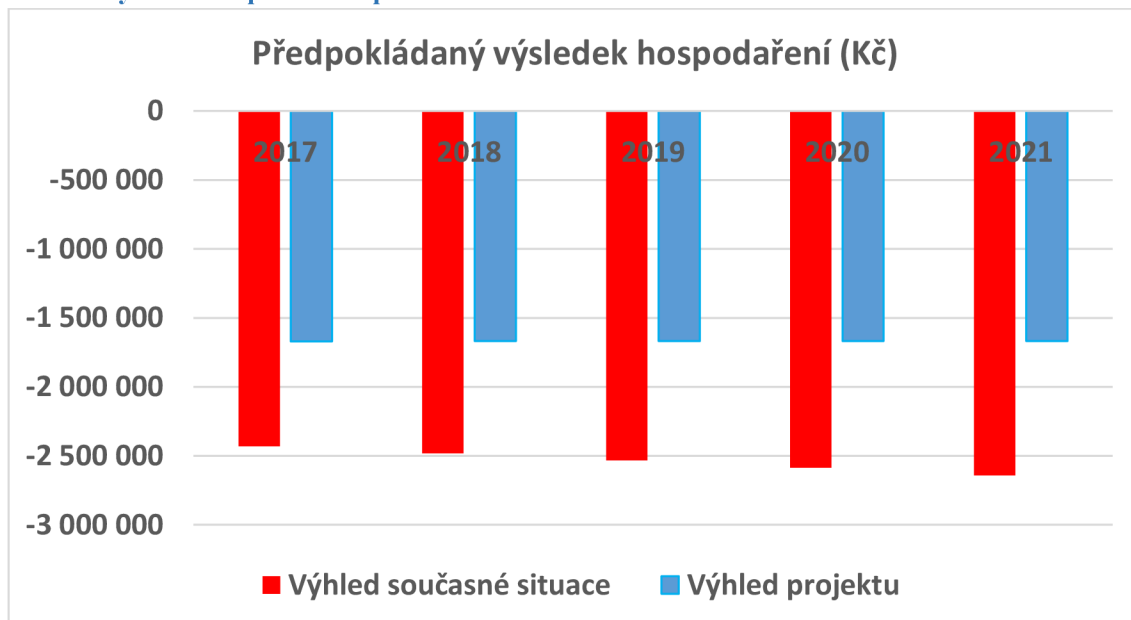
Zde uvažujeme realizační cenu na úrovni současných 7,4 Kč/l. Opět srovnáváme za stejných podmínek výsledek před a po realizaci projektu.

Graf 3: Tržby - pesimistická varianta



Zdroj: Vlastní vypracování

Graf 4: Výsledek hospodaření - pesimistická varianta



Zdroj: Vlastní vypracování

Opět je vidět jasný rozdíl po realizaci jak v tržbách, tak hospodářském výsledku. Nicméně jasně jde vidět, že jakákoliv realizační cena pod 8 Kč/l se nemůže kladnému výsledku ani přiblížit.

3.7.3 Porovnání variant

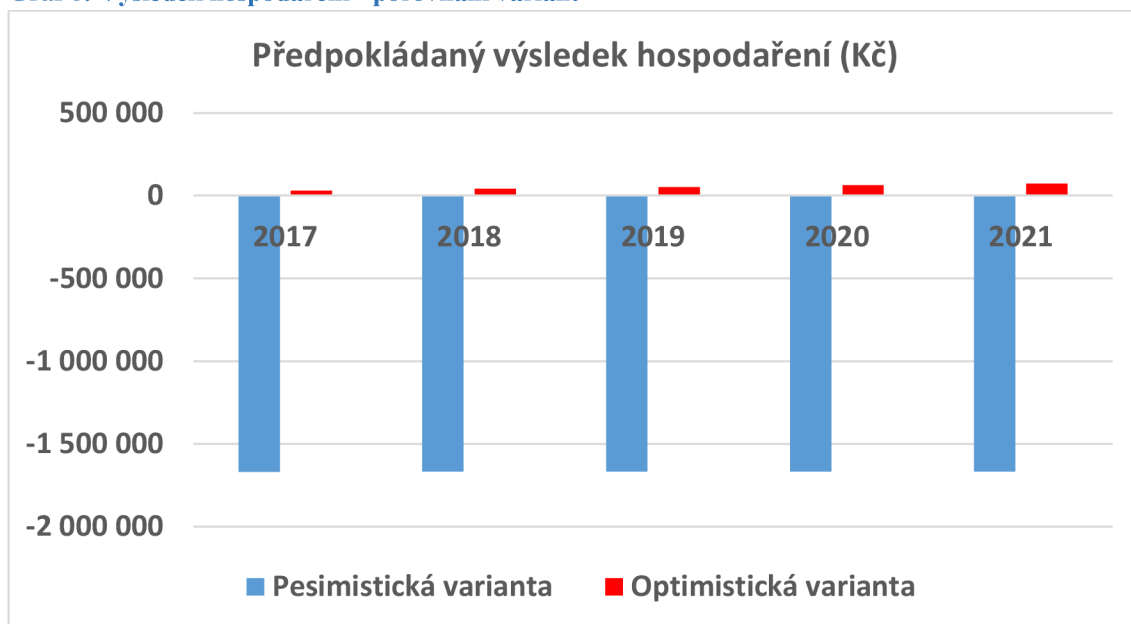
Vyobrazení obou variant v jednom grafu.

Graf 5: Tržby - porovnání variant



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Výsledek hospodaření - porovnání variant



Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání variant mezi sebou pouze dokresluje už tak jasný obrázek. Pesimistická varianta, která je zatím ovšem realitou, je strašákem všech zemědělců s živočišnou výrobou a nelze v takovém případě dosáhnout rentabilní výroby. Výsledky optimistické varianty nejsou zázrakem, ale cílem práce je pokusit se skončit alespoň s nulou.

Následující tabulky obsahují výsledky jednotlivých variant, které vznikly výpočtem po sestavení finančních výkazů. Výkazy se nachází v části Přílohy.

Tabulka 20: Cash-flow investice - optimistická varianta

Rok	2017	2 018	2 019	2020	2021
Celkové CF	1 632 000	1 642 000	1 650 000	1 659 000	1 666 000
Diskontované provozní CF	2 955 000	2 797 000	2 645 000	2 502 000	2 366 000
Diskontované celkové CF	1 540 000	1 462 000	1 385 000	1 314 000	1 245 000
VH před zdaněním	30 000	43 000	52 000	63 000	72 000
Součet diskontovaných CF jednotlivých let					6 946 000
Součet výsledků hospodaření jednotlivých let					260 000

Zdroj: Vlastní vypracování

Tabulka 21: Cash-flow investice – pesimistická varianta

Rok	2017	2 018	2 019	2020	2021
Celkové CF	-62 000	-59 500	-60 000	-59 500	-60 000
Diskontované provozní CF	1 357 000	1 282 000	1 209 000	1 141 000	1 076 000
Diskontované celkové CF	-58 000	-53 000	-50 000	-47 000	-45 000
VH před zdaněním	-1 670 000	-1 668 000	-1 668 000	-1 668 000	-1 668 000
Součet diskontovaných CF jednotlivých let					-253 000
Součet výsledků hospodaření jednotlivých let					-8 342 000

Zdroj: Vlastní vypracování

Optimistická varianta má nízký, nicméně plusový výsledek hospodaření, naproti tomu diskontované cash-flow je poměrně vysoké. Je to z důvodu vysokých odpisových nákladů, které jsem popsal v části věnované provozním nákladům a které samozřejmě cash-flow výrazně navyšují, zatímco výsledek hospodaření snižují.

Ze stejného důvodu má pesimistická varianta velmi záporný výsledek hospodaření, ale relativně nízké záporné cash-flow.

Vypočtené hodnoty cash-flow využiji pro výpočet čisté současné hodnoty.

3.8 Hodnocení investice

Zde jsou prezentované výsledky zhodnoceny pomocí vybraných metod hodnocení investic, výstupy jsou okomentovány.

3.8.1 Čistá Současná Hodnota a Vnitřní Výnosové Procento investice

Čistá současná hodnota je hodnocením finančních toků plynoucích z projektu, zohledňuje faktor času, v případě projektu konkrétně horizont 5 let.

ČSH je součtem diskontovaných peněžních toků investice a je odečtena počáteční „investice“ ve formě 200ks dobytka 6 000 000 Kč. VVP = diskontní sazba při ČSH = 0.

Tabulka 22: ČSH (Kč) a IRR (%) projektu po 5 letech

Optimistická varianta	946 088 Kč	11,6%
Pesimistická varianta	-6 253 788 Kč	-

Zdroj: Vlastní vypracování

ČSH nám odhaluje celkový přínos investice pro podnik po 5 letech. Diskontní sazba byla stanovena na 6% na základě výpočtu vážených průměrných nákladů kapitálu (pro ukazatel ekonomická přidaná hodnota), IRR by pak mělo být ideálně vyšší.

Optimistická varianta vychází skoro milion v plusu, což po 5 letech není špatný výsledek. Za další 3 roky navíc dojde ke splacení úvěru a splátky přestanou zatěžovat peněžní toky. Vnitřní výnosové procento pak vykazuje na podnik solidních 11,6%.

Pesimistická varianta na úrovni současných realizačních cen pak jasně a očekávaně v mínusu. Potvrzuje to moje úvahy o nutnosti řešit situaci na politické úrovni, jelikož projekt je zaměřen na maximální možnou efektivitu, je financován za pomoci dotací a stejně by při této úrovni cen dosáhl velmi záporných výsledků.

Na základě ukazatele ČSH a IRR bych jednoznačně doporučil investici zvážit. Realnost obou variant nechám na posouzení čtenáři, nicméně můj názor je, že by bylo od politiků velmi hloupé nechat zkrachovat poslední, opravdu ve velkém fungující, oblast živočišné výroby v ČR. Signály z ministerstva zemědělství jsou jasné a můj názor je, že se podpory sektor dočká. Věřím proto, že v roce 2017 se dočkáme lepších realizačních cen a projekt bude alespoň v černých číslech, pro udržení živočišné výroby není jiná cesta.

3.8.2 Doba návratnosti investice - Payback

Ukazatel udává, jak dlouho by při předpokládané výkonnosti trvalo, aby kumulované peněžní toky vyrovnaly investiční náklady. Využijeme dynamického pojetí (použijeme diskontované provozní peněžní toky) a hodnotu 18 000 000 Kč (úvěr + stádo).

Tabulka 23: Doba návratnosti investice

Optimistická varianta	6,8 let
Pesimistická varianta	14,8 let

Zdroj: Vlastní vypracování

Ukazatel využívá k měření finanční toky, které díky vysokým odpisům vychází pro projekt příznivě, doba necelých 7 let pro optimistickou variantu je solidní.

Ani 15 let u pesimistické varianty není vyloženě špatný výsledek, nicméně je to už dost vzdálená budoucnost a situace za více jak 10 let bude pravděpodobně zcela odlišná.

3.8.3 Bod zvratu

Můžeme také využít bod zvratu prodejní ceny, abychom si vypočítali nákladovou cenu, při které bude hospodářský výsledek nulový, jelikož objem produkce v podstatě měnit nemůžeme, doживost je daná. Porovnáme i situaci před investicí a po realizaci projektu.

Tabulka 24: Bod zvratu - Cena (Kč/l)

Optimistická varianta	8,13 Kč
Pesimistická varianta	8,28 Kč
Zredukovaný stav (200ks)	8,70 Kč
Současný stav (312ks)	8,73 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků jednoznačně vyplývá pozitivní vliv restrukturalizace a realizace projektu. Snížení nákladů o 60, resp. i 35 haléřů na litr je skutečně propastný rozdíl. Je vidět, že investice do technologií je cesta pro podniky, jak dosáhnout rentabilní výroby, bude ovšem potřeba pomoc od státu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt restrukturalizace živočišné výroby pro zemědělský podnik ZS Pobečví a.s.

ZS Pobečví je zemědělská společnost, která se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou a výrobou elektřiny v bioplynové stanici.

Živočišná výroba, která je zaměřena hlavně na produkci mléka, se v roce 2015 ocitla v nepříjemné situaci. Dne 31. 3. 2015 byly ukončeny letité mléčné kvóty EU, což se, v kombinaci se sankcemi uvalenými na Rusko, projevilo v nadbytku mléka v Evropě. Cena pak raketově zamířila dolů a od té doby se pohybuje pod výrobními náklady.

Podnik proto hledal příležitosti, jak alespoň zmírnit nepříznivé výsledky živočišné výroby, jelikož kvůli potřebě chlévského hnoje do bioplynové stanice, splnění dotačních podmínek SAPS a pracovním místům ji zatím hodlá podržet.

Z tohoto důvodu byl vypracován projekt restrukturalizace živočišné výroby, jako prostředku k dosažení co nejnižších nákladů na výrobu. Ve spolupráci s vedením podniku bylo pro zpracování projektu uvažováno snížení počtu dojnic na minimální počet potřebný k zajištění materiálu pro bioplynovou stanici a zároveň návrh realizace investičního záměru modernizace technologií a automatizace dojení pro živočišnou výrobu.

Informace a podklady, pro zajištění odbornosti práce a splnění veškerých náležitostí nutných k úspěšnému dokončení práce, jsem získal z odborné literatury a relevantních zdrojů, které se vztahují k dané problematice. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů a v textu je využito číselných odkazů pro jejich identifikaci.

V teoretické části jsou položeny teoretické základy práce. Je zpracována problematika podnikatelských záměrů, zdrojů financování podnikatelských aktivit, metod k hodnocení finančního zdraví podniku, hodnocení okolí podniku a metod hodnocení investic.

V části analýz jsem aplikoval odpovídající metody hodnocení podniku z teoretické části, využil jsem metod analýz SWOT, PEST, finanční analýzy, Porterova modelu a ekonomické přidané hodnoty. Výsledky analýz jsem opatřil komentářem a celkový výsledek hodnocení podniku shrnul na konci analytické části.

Z výsledků finanční analýzy vyplynulo dobré finanční zdraví podniku. Společnost má vysoký podíl samofinancování, disponuje dostatečným množstvím likvidních prostředků, spolehlivě umořuje dluhy a splácí krátkodobé závazky. Hodnoty poměrových ukazatelů jsou pak vyšší než oborový průměr. Analýza ekonomické přidané hodnoty ukázala, že podnik generuje kladný zisk pro vlastníky a jeho činnost tedy můžeme hodnotit z ekonomického hlediska pozitivně.

SWOT, PEST a McKinsey 7S analýzy posloužily k širšímu doplnění informací. Výsledky ukázaly, že v oblasti živočišné výroby je prostor ke zlepšení jak z hlediska slabých stránek a příležitostí (SWOT), tak v oblasti okolí i v podniku samotném – zaměstnanci, technologie (7S, PEST). Porterova analýza pak poskytla náhled do konkurenčního prostředí, přičemž riziko hrozí hlavně ze strany zákazníků – mlékáren.

Po zhodnocení výsledků analýz jsem dospěl k názoru, že realizace projektu se zaměřením na restrukturalizaci a modernizaci živočišné výroby je pro podnik cestou, jak zmírnit nepříznivé výsledky současné produkce a výhledově dosáhnout ziskovosti.

V návrhové části se zabývám popisem projektu, objasňuji důvody, které vedly ke zvolení navrhovaného projektu a přibližuji způsob realizace, včetně zamýšleného harmonogramu prací. Popisuji způsoby financování a je zpracován finanční plán na 5 let formou výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích.

Veškeré podklady jsem čerpal z vnitropodnikových dokumentů, které mi byly poskytnuty. Hodnoty, které vzešly z finančního plánu, jsou zhodnoceny vybranými metodami na hodnocení investic, které jsem považoval za relevantní k povaze daného projektu. Užity byly čistá současná hodnota investice, vnitřní výnosové procento investice, doba návratu investice a analýza bodu zvratu prodejní ceny.

Pro lepší demonstraci současné situace a mých odhadů směřování vývoje jsem vypracoval 2 scénáře průběhu. Optimistická varianta je můj odhad budoucích realizačních cen a očekávaného přínosu projektu. Pesimistická varianta představuje sníženou výkonnost a výsledky optikou současné situace, která je neudržitelná. Předkládám zároveň zdůvodnění optimistického očekávání, které je logickým odhadem vývoje současné situace a podložené vyjádřeními ministerstva zemědělství.

Optimistická varianta ve zpracovaném finančním plánu po 5 letech držela po celou dobu kladný hospodářský výsledek. Čistá současná hodnota investice byla v tomto případě necelý milion Kč v plusu, hlavně vlivem vysokých odpisů, vnitřní výnosové procento pak 11,6 %. Analýza bodu zvratu prodejní ceny nutné k dosažení vyrovnané bilance nákladů a výnosů ukázala, že zvolená cena pro optimistickou variantu 8,15 Kč/l je jen těsně nad cenou, která vyšla výpočtem tohoto ukazatele. Doba návratu investice, vypočtená pomocí diskontovaných peněžních toků, potom ukázala solidní výsledek 7 let.

Pesimistická varianta je projekcí současných cen do budoucnosti nejen projektu, ale celkové situace v sektoru. Slouží jako důkaz, že situace je neudržitelná, vždyť ani projekt zaměřený na maximální možnou úsporu, financovaný dotacemi a tlačící výrobní náklady na samou hranici není schopen rentabilního provozu. Co potom soudit o budoucnosti provozů, které nemají možnost modernizace, případně investovali v dobách nedávných do klasických technologií. Je jasné, že finanční ukazatele této varianty budou špatné.

Analýza bodu zvratu zcela zřetelně kvantifikovala přínos projektu, v optimistické variantě vychází opravdu výrazné snížení nákladů o 60 haléřů na litr mléka. Projekt proto hodnotím jako **jediné východisko** pro budoucí zajištění alespoň mírného zisku z živočišné výroby a vyhnutí se nutnosti výrobu zrušit.

Moje doporučení je tedy jednoznačné, **projekt doporučuji k realizaci**. Úroveň současných cen není udržitelná, skončila by drtivá většina producentů. Tomu se aktivně snaží zabránit ministerstvo zemědělství a v příštím roce očekávám zlepšení situace.

Pokud by došlo k úpadku výroby mléka, byla by to pro potravinovou soběstačnost ČR velká rána a změny, které by v našem zemědělství nastaly, by byly nevratné. V takové situaci by pak spotřebitelé v ČR byli odkázáni většinou na zahraniční produkci a snadno by mohlo dojít ke skokovému nárůstu cen kvůli nedostatku domácí konkurence nebo případným politickým rozhodnutím. O úpadku mlékárenského průmyslu, negativním efektem na udržení kvality půdy a pracovních místech ani nemluvě.

Cílem projektu bylo skrze restrukturalizaci a realizaci investičního záměru zmírnit nepříznivé výsledky živočišné výroby a pokusit se dosáhnout ziskovosti. Spuštěné dotační programy a aktivita ministerstva zemědělství je pro mne signálem k víře, že projekt nebude pouze zmírňující náplastí, ale bude v budoucnosti přínosem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. 2. 2012
- [2] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- [3] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [5] VEBER, J. aj. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [6] REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- [7] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.
- [8] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [9] ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [10] KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [12] SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [13] KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [14] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014* [online]. © 2015 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>
- [15] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ Olomouc*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm>
- [17] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. [online]. © 2003 - 2016 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html/>
- [18] MACKOVÍK, J. a L. KLÉZL. *Osobní rozhovor*. ZS Pobečví a.s. Rokytnice 360, 4. 5. 2016.
- [19] ZS POBEČVÍ A.S. *Rozbor hospodaření 2013 - 15*. Rokytnice, 2013 – 2015.
- [20] LELY [online]. [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.lely.com/en/home>
- [21] LININGTON, M., V. DJUKIC, V. OSBORNE, J. CANT a T. WRIGHT. *Survey of Ontario dairy producers*. Milk Producer Magazine [online]. 2014 (August) [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.omaf.gov.on.ca/english/livestock/dairy/facts/surveyrobotic.htm>
- [22] KOPEČEK, P. a A. MACHÁLEK. *Efektivnost výroby mléka na farmách s dojením roboty a v dojárnách*. Agritech Science, [online], 2010, roč. 4, č. 3, článek 1, s. 1-9. Dostupné z: www.agritech.cz. ISSN 1802-8942.
- [23] PODPŮRNÝ A GARANČNÍ ROLINCKÝ A LESNICKÝ FOND. *Program Zemědělec*. [online]. [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <https://www.pgrlf.cz/programy/podpora-uveru/program-zemedelec/>
- [24] STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Program rozvoje venkova 2014 - 2020*. [online]. © 2013 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014>
- [25] MACHÁLEK, A. *Příprava dojnic k robotickému dojení*. Výzkumný ústav zemědělské techniky [online]. 2011 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: http://www.dojeni-roboty.cz/docs/metodika-priprava_dojnic.pdf
- [26] DOJENÍ ROBOTY. *Srovnání nákladů za energii a vodu u dojících robotů*. [online]. 2010 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: http://www.dojeni-roboty.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=81:srovnani-naklad-za-energii-a-vodu-u-dojicich-robot&catid=37:periodika&Itemid=84
- [27] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Tiskové zprávy*. [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy>

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	34
TABULKA 2: ČLENOVÉ ORGÁNŮ SPOLEČNOSTI.....	36
TABULKA 3: SWOT ANALÝZA.....	45
TABULKA 4: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	47
TABULKA 5: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	48
TABULKA 6: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ	49
TABULKA 7: ANALÝZA RENTABILITY	50
TABULKA 8: ANALÝZA AKTIVITY	51
TABULKA 9: ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	51
TABULKA 10: ANALÝZA LIKVIDITY	52
TABULKA 11: ANALÝZA EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY	53
TABULKA 12: ORIENTAČNÍ STAVEBNÍ NÁKLADY	59
TABULKA 13: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ (KČ).....	61
TABULKA 14: FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU DLE METODIKY SZIF.....	62
TABULKA 15: HARMONOGRAM PROJEKTU	63
TABULKA 16: OSOBNÍ NÁKLADY (KČ).....	64
TABULKA 17: NÁKLADY NA MATERIÁL (KČ)	64
TABULKA 18: VNITROPODNIKOVÉ NÁKLADY (KČ).....	65
TABULKA 19: ODPISY (KČ)	66
TABULKA 20: CASH-FLOW INVESTICE - OPTIMISTICKÁ VARIANTA	72
TABULKA 21: CASH-FLOW INVESTICE – PESIMISTICKÁ VARIANTA	72
TABULKA 22: ČSH (KČ) A IRR (%) PROJEKTU PO 5 LETECH	73
TABULKA 23: DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE	74
TABULKA 24: BOD ZVRATU - CENA (KČ/L).....	74

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: GRAFY VÝVOJE NEZAMĚSTNANOSTI OLOMOUCKÉHO KRAJE.....	38
OBRÁZEK 2: MAPA NEZAMĚSTNANOSTI A VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA OLOM. KRAJE	39
OBRÁZEK 3: LELY ASTRONAUT A4	57
OBRÁZEK 4: FOTKA AREÁLU ZS POBEČVÍ A.S. V CÍSAŘOVĚ	58

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: TRŽBY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	69
GRAF 2: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	69
GRAF 3: TRŽBY - PESIMISTICKÁ VARIANTA	70
GRAF 4: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - PESIMISTICKÁ VARIANTA	70
GRAF 5: TRŽBY - POROVNÁNÍ VARIANT	71
GRAF 6: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - POROVNÁNÍ VARIANT	71

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - OPTIMISTICKÁ VARIANTA	I
PŘÍLOHA 2: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VARIANTA	II
PŘÍLOHA 3: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH - OPTIMISTICKÁ VARIANTA	III
PŘÍLOHA 4: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH - PESIMISTICKÁ VARIANTA	III
PŘÍLOHA 5: ROZVAHA ZS POBEČVÍ A.S. 2011 – 2014.....	IV
PŘÍLOHA 6: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZS POBEČVÍ A.S. 2011 – 2014.....	V
PŘÍLOHA 7: VÝPOČET FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU DLE METODIKY SZIF	VI

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty - Optimistická varianta

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje vlastních výrobků	15 617 000	15 711 000	15 805 000	15 900 000	15 995 000
Změna stavu zásob	-2 030 000	-2 030 000	-2 030 000	-2 030 000	-2 030 000
Ostatní výnosy	2 462 000	2 462 000	2 462 000	2 462 000	2 462 000
Provozní výnosy	16 049 000	16 143 000	16 237 000	16 332 000	16 427 000
Spotřeba materiálu	4 167 000	4 200 000	4 234 000	4 268 000	4 302 000
Spotřeba energií	313 000	316 000	319 000	322 000	325 000
Opravy a údržba	513 000	521 000	529 000	537 000	545 000
Náklady na ostatní služby	545 000	550 000	556 000	562 000	568 000
Vnitropodnikové náklady	3 013 000	3 028 000	3 043 000	3 058 000	3 073 000
Daně a poplatky	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Osobní náklady	3 216 000	3 256 000	3 297 000	3 338 000	3 380 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 430 000	2 460 375	2 491 130	2 522 269
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	816 000	826 200	836 528	846 984	857 571
Odpisy Nehm. a Hmotn. Investičního Majetku	3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000
Ostatní náklady	929 000	929 000	929 000	929 000	929 000
Provozní náklady	15 839 000	15 943 000	16 050 000	16 157 000	16 265 000
Provozní VH	210 000	200 000	187 000	175 000	162 000
Nákladové úroky	180 000	157 500	135 000	112 500	90 000
Finanční VH	-180 000	-157 500	-135 000	-112 500	-90 000
Sazba daně z příjmu	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu	5 700	8 075	9 880	11 875	13 680
VH za účetní období	24 300	34 425	42 120	50 625	58 320
VH před zdaněním	30 000	42 500	52 000	62 500	72 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty - Pesimistická varianta

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje vlastních výrobků	13 917 000	14 001 000	14 085 000	14 170 000	14 255 000
Změna stavu zásob	-2 030 000	-2 030 000	-2 030 000	-2 030 000	-2 030 000
Ostatní výnosy	2 462 000	2 462 000	2 462 000	2 462 000	2 462 000
Provozní výnosy	14 349 000	14 433 000	14 517 000	14 602 000	14 687 000
Spotřeba materiálu	4 167 000	4 200 000	4 234 000	4 268 000	4 302 000
Spotřeba energií	313 000	316 000	319 000	322 000	325 000
Opravy a údržba	513 000	521 000	529 000	537 000	545 000
Náklady na ostatní služby	545 000	550 000	556 000	562 000	568 000
Vnitropodnikové náklady	3 013 000	3 028 000	3 043 000	3 058 000	3 073 000
Daně a poplatky	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Osobní náklady	3 216 000	3 256 000	3 297 000	3 338 000	3 380 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 430 000	2 460 375	2 491 130	2 522 269
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	816 000	826 200	836 528	846 984	857 571
Odpisy Nehm. a Hmotn. Investičního Majetku	3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000
Ostatní náklady	929 000	929 000	929 000	929 000	929 000
Provozní náklady	15 839 000	15 943 000	16 050 000	16 157 000	16 265 000
Provozní VH	-1 490 000	-1 510 000	-1 533 000	-1 555 000	-1 578 000
Nákladové úroky	180 000	157 500	135 000	112 500	90 000
Finanční VH	-180 000	-157 500	-135 000	-112 500	-90 000
Sazba daně z příjmu	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu	0	0	0	0	0
VH za účetní období	-1 670 000	-1 667 500	-1 668 000	-1 667 500	-1 668 000
VH před zdaněním	-1 670 000	-1 667 500	-1 668 000	-1 667 500	-1 668 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích - Optimistická varianta

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VH za účetní období		24 300	34 425	42 120	50 625	58 320
Odpisy		3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000
Provozní CF		3 132 300	3 142 425	3 150 120	3 158 625	3 166 320
Přijatý úvěr	12 000 000	0	0	0	0	0
Splátky úvěru	0	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Přijaté dotace	8 000 000					
Finanční CF	20 000 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Nákup investice	20 000 000	0	0	0	0	0
Investiční CF	-20 000 000	0	0	0	0	0
Celkové CF	0	1 632 300	1 642 425	1 650 120	1 658 625	1 666 320
Kumulativní součet CF		1 632 300	3 274 725	4 924 845	6 583 470	8 249 790
Diskont	1,06	1,0600	1,1236	1,1910	1,2625	1,3382
Diskontované provozní CF		2 955 000	2 796 747	2 644 901	2 501 927	2 366 058
Diskontované celkové CF		1 539 906	1 461 752	1 385 473	1 313 786	1 245 171

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Přehled o peněžních tocích - Pesimistická varianta

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VH za účetní období		-1 670 000	-1 667 500	-1 668 000	-1 667 500	-1 668 000
Odpisy		3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000	3 108 000
Provozní CF		1 438 000	1 440 500	1 440 000	1 440 500	1 440 000
Přijatý úvěr	12 000 000	0	0	0	0	0
Splátky úvěru	0	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Přijaté dotace	8 000 000					
Finanční CF	20 000 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Nákup investice	20 000 000	0	0	0	0	0
Investiční CF	-20 000 000	0	0	0	0	0
Celkové CF	0	-62 000	-59 500	-60 000	-59 500	-60 000
Kumulativní součet CF		-62 000	-121 500	-181 500	-241 000	-301 000
Diskont	1,06	1,0600	1,1236	1,1910	1,2625	1,3382
Diskontované provozní CF		1 356 604	1 282 040	1 209 052	1 141 011	1 076 052
Diskontované celkové CF		-58 491	-52 955	-50 377	-47 130	-44 835

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5: Rozvaha ZS Pobečví a.s. 2011 – 2014

	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	186 331	170 791	168 962	175 624
Dlouhodobý majetek	106 355	130 910	122 160	119 014
<i>DNM</i>	0	0	0	0
<i>DHM</i>	106 155	130 710	122 160	119 014
<i>DFM</i>	200	200	0	0
Oběžná aktiva	79 951	39 825	46 661	56 606
<i>Zásoby</i>	23 697	29 734	31 277	35 833
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	23 762	7 676	11 280	13 988
<i>Krátkodobý finanční maj.</i>	32 492	2 415	4 104	6 785
<i>Časové rozlišení</i>	25	56	141	4
Celková pasiva	186 331	170 791	168 962	175 624
Vlastní kapitál	136 028	134 900	143 837	151 447
<i>Základní kapitál</i>	97 545	97 542	97 489	97 489
<i>Kapitálové fondy</i>	72	72	72	72
<i>Rezervní fondy</i>	30 140	33 440	33 500	39 500
<i>VH minulých let</i>	2 408	2 714	3 785	3 951
<i>VH běžného úč. období</i>	5 863	1 132	8 991	10 435
Cizí zdroje	50 097	35 884	25 051	24 171
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	6 816	6 078	5 618	5 210
<i>Krátkodobé závazky</i>	5 625	13 523	9 564	6 423
<i>Bankovní úvěry</i>	37 656	16 283	9 869	12 538
<i>Časové rozlišení</i>	206	7	74	6

Zdroj: Vlastní zpracování (data z výpisu OR [15])

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty ZS Pobečví a.s. 2011 – 2014

	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	73 363	61 849	83 242	64 021
Výkony	76 614	72 273	90 293	72 161
Výkonová spotřeba	41 159	41 850	45 554	48 032
Přidaná hodnota	35 455	30 423	44 739	24 129
Osobní náklady	19 235	19 304	20 684	22 370
Daně a poplatky	1 066	998	1 024	513
Odpisy DHM a DNM	15 978	18 653	23 505	21 680
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 906	2 463	3 695	1 528
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 597	1 587	2 439	1 433
Ostatní provozní výnosy	10 496	10 857	11 521	34 414
Ostatní provozní náklady	1 551	1 165	844	1 074
Provozní výsledek hospodaření	8 430	2 036	11 459	13 001
Tržby z prodeje CP a podílů	99	0	0	0
Výnosové úroky	107	151	2	12
Nákladové úroky	1 128	820	560	292
Ostatní finanční výnosy	17	0	0	0
Ostatní finanční náklady	50	-108	-179	-147
Finanční výsledek hospodaření	-1 045	-561	-379	-133
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 522	343	2 089	2 433
VH za běžnou činnost	5 863	1 132	8 991	10 435
VH za účetní období	5 863	1 132	8 991	10 435
VH před zdaněním	7 385	1 475	11 080	12 868

Zdroj: Vlastní zpracování (data z výpisu OR [15])

Příloha 7: Výpočet finančního zdraví podniku dle metodiky SZIF

Výsledek ukazatelů za rok 2012			
č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA	1,19	1
2	Dlouhodobá rentabilita	21,83	3
3	Přidaná hodnota / vstupy	72,72	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	28,63	3
5	Celková zadluženost	21,01	5
6	Úrokové krytí	2,48	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	1,69	5
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	0,89	3
9	Celková likvidita	2,94	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2012		29
Výsledek ukazatelů za rok 2013			
č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA	6,78	3
2	Dlouhodobá rentabilita	27,39	3
3	Přidaná hodnota / vstupy	98,21	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	38,72	3
5	Celková zadluženost	14,81	5
6	Úrokové krytí	20,46	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	0,64	5
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	1,19	3
9	Celková likvidita	4,88	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2013		31
Výsledek ukazatelů za rok 2014			
č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA	7,40	3
2	Dlouhodobá rentabilita	30,68	3
3	Přidaná hodnota / vstupy	50,24	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	48,06	3
5	Celková zadluženost	13,76	5
6	Úrokové krytí	44,52	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	0,54	5
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	1,40	3
9	Celková likvidita	8,81	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2014		31

Zdroj: Vlastní zpracování (využití připraveného souboru Excel [24])