

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

**Vliv věkové a genderové rozmanitosti pracovníků  
vrcholových orgánů zemědělských společností  
na finanční výkonnost**

**Klára Čepelínová**

© 2023 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Čepelínová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vliv věkové a genderové rozmanitosti pracovníků vrcholových orgánů zemědělských společností na finanční výkonnost**

Název anglicky

**The influence of age and gender diversity of employees of the top bodies of agricultural companies on financial performance**

---

### Cíle práce

Cílem práce je na základě věkové a genderové analýzy pracovníků vrcholových orgánů zjistit, zda existuje závislost mezi počtem mužů/žen resp. počtem pracovníků v produktivním/preproduktivním/postproduktivním věku a výkonností/finanční situací podniků. Dílčím cílem je posoudit výkonnost zemědělských podniků pomocí klasických, moderních a komplexních metod pro měření výkonnosti.

### Metodika

Literární rešerše bude provedena na základě deskripce literárních zdrojů zabývajících se problematikou rozmanitosti pracovníků a finanční výkonností. Ve vlastní části práce bude na statisticky významném vzorku (s primární činností zemědělská výroba) zjištěn vliv věkové a genderové rozmanitosti pracovníků vrcholových orgánů na ziskovost a další ukazatele finanční výkonnosti u skupin podniků. Výkonnost bude stanovena pro jednotlivé skupiny zemědělských společností pomocí klasických, moderních a komplexních metod.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Rozmanitost, věk, zemědělství, ziskovost.

---

## Doporučené zdroje informací

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. Účetnictví. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0331-7.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6

KRÁLOVÁ, Magdalena a Miloslav HEJRET. Zákon o účetnictví: s komentářem. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1047-6.

STROUHAL, Jiří. Zveřejňování obchodních korporací. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-157-6.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jana Hinke, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 7. 2022

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv věkové a genderové rozmanitosti pracovníků vrcholových orgánů zemědělských společností na finanční výkonnost" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. března 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing. Janě Hinke, Ph.D. za odborné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Poděkování bych ráda vyjádřila také své rodině za veškerou podporu.

# **Vliv věkové a genderové rozmanitosti pracovníků vrcholových orgánů zemědělských společností na finanční výkonnost**

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá věkovou a genderovou rozmanitostí a finanční výkonností. Literární rešerše je zaměřena na identifikaci finanční výkonnosti a jednotlivých klasických, moderních a komplexních metod, pro její stanovení. Dále je definován trh práce z hlediska věkové a genderové struktury.

Vlastní část této práce se soustředí na určení vazeb mezi genderovou a věkovou rozmanitostí pracovníků vrcholových orgánů zemědělských podniků a jejich finanční výkonností. Tato analýza je provedena na výběrovém vzorku 100 podniků se zaměřením na zemědělskou výrobu. Nejprve je u podniků zjišťován poměr žen a mužů v jednotlivých věkových kategoriích, přičemž je prokázáno, že dominují muži ve střední věkové skupině. Následně je pomocí klasických metod (rentabilita vlastního kapitálu, obrat aktiv, míra zadluženosti, běžná likvidita) a s využitím moderní metody RONA (rentabilita čistých aktiv) posouzena finanční výkonnost vybraných podniků. Pro celkovou sumu podniků vychází nejlépe ukazatel míry zadluženosti a běžné likvidity. ROE, obrat aktiv a RONA dosahují nižších hodnot, než je požadováno. Dále je uveden ilustrační příklad komplexní metody Balanced Scorecard na nejziskovějším podniku, kterým je AGRO – Měřín, a.s. Nakonec je zjišťována pomocí Spearmanova koeficientu korelace těsnost závislosti mezi pohlavím/věkem a finanční výkonností. V žádné kombinaci není prokázána silná závislost a lze tedy konstatovat, že gender ani věk v zemědělských podnicích výkonnost příliš neovlivňuje.

**Klíčová slova:** rozmanitost, věk, pohlaví, pracovník, zemědělství, ziskovost, výkonnost.

# **The influence of age and gender diversity of employees of the top bodies of agricultural companies on financial performance**

## **Abstract**

This thesis deals with age and gender diversity and financial performance. The literary research is focused on the identification of financial performance and individual classical, modern, and complex methods for its determination. Furthermore, the labour market is defined in terms of age and gender structure.

The main part of this thesis is focused on determining the connections between the gender and age diversity of the employees of the top bodies of agricultural enterprises and their financial performance. This analysis is carried out on a sample of 100 enterprises focusing on agricultural production. At first, the ratio of women and men in individual age categories is determined for companies, while it is proven that men in the middle age group dominate. Subsequently, the financial performance of selected companies is assessed using classical methods (return on equity, asset turnover, debt ratio, current liquidity) and using the modern RONA method (return on net assets). For the total amount of enterprises, the indicator of the level of indebtedness and current liquidity is the best. ROE, asset turnover and RONA are all lower than desired. Furthermore, an illustrative example of the complex Balanced Scorecard method is presented at the most profitable company, which is AGRO – Měříň, a.s. Finally, the tightness of the relationship between gender/age and financial performance is determined using the Spearman correlation coefficient. There is no evidence of a strong dependence in any combination, and it can therefore be concluded that gender and age in agricultural enterprises do not greatly affect performance.

**Keywords:** diversity, age, gender, employee, agriculture, profitability, performance.



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Výkonnost .....	15
3.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy .....	15
3.1.2 Kritérium výkonnosti firmy .....	16
3.1.3 Zlepšování firemní výkonnosti .....	17
3.1.4 Hodnocení podniku.....	19
3.2 Přístup a metody k měření efektivnosti a výkonnosti .....	20
3.2.1 Závislost veličin.....	22
3.2.2 Přístupy měření výkonnosti .....	23
3.2.3 Finanční analýza .....	24
3.2.4 Ukazatele zisku .....	26
3.2.5 Základní metody finanční analýzy.....	27
3.2.6 Základní skupiny poměrových ukazatelů .....	29
3.2.7 Soustavy poměrových ukazatelů .....	40
3.2.8 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku.....	41
3.2.9 Balanced Scorecard.....	46
3.3 Trh práce .....	48
3.3.1 Věková struktura trhu práce.....	50
3.3.2 Genderová struktura trhu práce.....	53
3.4 Personální práce .....	58
3.4.1 Diagnostika v oblasti lidských zdrojů.....	59
3.4.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců a vliv na jejich výkonnost .....	60
3.4.3 Kroky k vyššímu výkonu zaměstnanců .....	61
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>63</b>
4.1 Genderová a věková rozmanitost pracovníků .....	63
4.2 Výkonnost vybraných zemědělských podniků.....	65
4.2.1 Vybrané klasické metody pro stanovení výkonnosti .....	65
4.2.2 Vybraná moderní metoda pro stanovení výkonnosti .....	66
4.2.3 Vybraná komplexní metoda pro stanovení výkonnosti .....	67
4.3 Těsnost závislosti mezi rozmanitostí pracovníků a jednotlivými ukazateli výkonnosti.....	73
4.3.1 Těsnost závislosti mezi pohlavím a finanční výkonností .....	73
4.3.2 Těsnost závislosti mezi věkem a finanční výkonností.....	74

<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>77</b>
5.1	Věková a genderová rozmanitost .....	77
5.2	Měření výkonnosti.....	78
5.3	Těsnost závislosti .....	79
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a zkratk .....</b>	<b>86</b>
8.1	Seznam obrázků .....	86
8.2	Seznam tabulek.....	86
8.3	Seznam použitých zkratk.....	86
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>88</b>

# 1 Úvod

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti podniku je zisk, neboť platí, že podnik je tím úspěšnější, čím vyšším ziskem disponuje. Obecně má pojem výkonnost obsáhlejší význam a jedná se o schopnost podniku, co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikání. Klíčovým faktorem výkonnosti a tvorby hodnoty firmy je konkurenční výhoda. Často platí, že firma, jež dosahuje vysoké rentability, zároveň disponuje konkurenční výhodou.

Pro posouzení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku je zapotřebí definovat kritérium výkonnosti. Tímto kritériem je čistá současná hodnota, a platí, že čím je tato hodnota vyšší, tím je podnik výkonnější. Pro dosažení vyšší výkonnosti je vhodné přiřadit jednotlivým vedoucím pracovníkům konkrétní odpovědnost za řešení problémů v dané oblasti.

Společným cílem různých přístupů v managementu je zefektivnění firemní činnosti a zvyšování firemní výkonnosti. Klasické přístupy se primárně zaměřují na maximalizaci zisku, nezohledňují však faktor rizika a času. Patří sem hlavně poměrové ukazatele finanční analýzy, tedy ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu, ukazatele zisku, ale také poměrové soustavy ukazatelů apod.

Moderní přístupy pro měření výkonnosti se snaží řešit nedostatky klasických přístupů, proto zohledňují faktor času a rizika. Tyto metody jsou založeny na bázi měření reziduálního či ekonomického zisku. Patří sem ukazatel RONA, EVA, CFROI a DCF. Dále se využívají komplexní přístupy, které využívají finanční i nefinanční ukazatele a jedná se např. o BSC.

Pro měření výkonnosti je důležité také zhodnotit situaci na trhu práce, která je zásadně ovlivněna strukturou a vývojem ekonomiky. Proces postavení řízení zaměstnanců na vysokou profesní úroveň, vede k posílení konkurenceschopnosti podniků. Pro podnik je tedy důležité udržet si kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich výkonnost, posilovat jejich motivaci, řešit problémy v mezilidských vztazích na pracovišti a také získat loajalitu.

Výkonnost podniků je také velmi závislá na kvalitě manažerů, jejichž složení je velmi rozmanité, proto je nutné zabývat se aktuálně často probíraným tématem, kterým je genderová rovnost a také věková struktura na trhu práce. Trh práce vykazuje výrazné rozdíly v jednotlivých věkových skupinách. Naopak při srovnání míry nezaměstnanosti z hlediska pohlaví je zřejmé, že se v základním směru nezaměstnanost u mužů a žen již příliš neliší.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je nejprve na základě dostupných literárních zdrojů zabývajících se danou problematikou definovat výkonnost podniku. Dále identifikovat jednotlivé klasické, moderní a komplexní metody pro měření výkonnosti. Nakonec obecně posoudit vliv genderové a věkové rozmanitosti pracovníků na finanční situaci. A také definovat věkovou a genderovou strukturu na trhu práce, včetně stručného popisu personální práce.

Hlavním cílem je pak na základě věkové a genderové analýzy pracovníků vrcholových orgánů zjistit, zda existuje závislost mezi počtem mužů a žen a výkonností podniků. Dále zhodnotit, zda má vliv na počet pracovníků v produktivním, preproduktivním a postproduktivním věku finanční situace vybraných podniků. Dílčím cílem je určit výkonnost zemědělských podniků pomocí vybraných klasických metod a následně také s využitím moderní a komplexní metody pro měření výkonnosti.

### **2.2 Metodika**

Literární rešerše je provedena na základě deskripce literárních zdrojů zabývajících se problematikou finanční výkonnosti a rozmanitosti pracovníků. Nejprve je definována výkonnost, způsoby, jak ji zlepšit a také metody pro její hodnocení a měření. Dále je popsán trh práce s ohledem na vliv věku a genderu na rozmanitost pracovníků v podnicích.

Ve vlastní části práce je na statisticky významném vzorku (s primární činností zemědělská výroba) zjišťován vliv věkové a genderové rozmanitosti pracovníků vrcholových orgánů na finanční výkonnost. Je tedy identifikováno, zda má na výkonnost vliv poměr žen a mužů v podnicích a dále zda existuje souvislost s poměrem zaměstnanců v preproduktivním, produktivním a postproduktivním věku. Výkonnost jednotlivých podniků je měřena pomocí vybraných metod.

Vlastní část této diplomové práce vychází ze zpracovaných databází s daty o vybraném vzorku 100 zemědělských podniků uvedených v přílohách. Vybrané zemědělské podniky mají právní formu akciových společností, společností s ručením omezeným a družstev. Jedná se o vzorek mikro, malých, středních i velkých podniků.

Data o rozmanitosti pracovníků v podnicích jsou dostupná z portálu Expanzo.cz. Údaje pro stanovení ukazatelů výkonnosti jsou převzaty z výročních zpráv a účetních závěrek podniků

k 31. 12. 2021 uvedených na webu českého soudnictví – Justice.cz. V databázi jsou zahrnuty pouze údaje z výročních zpráv podniků, které se řídí českými účetními standardy.

První databáze (viz příloha č. 1) obsahuje data o počtu pracovníků vrcholových orgánů jednotlivých zemědělských podniků rozdělených dle pohlaví a věku. Tato data byla převzata z portálu Expanzo.com, jedná se o aktuální informace k roku 2021. V databázi je vždy uveden počet žen a mužů zastoupených ve vrcholovém vedení jednotlivých akciových společností, společností s ručením omezeným a družstev. Ve vrcholových orgánech jsou zahrnuti akcionáři, jednatele, členové dozorčí rady a představenstva včetně předsedů a místopředsedů.

Následně je pro jednotlivé podniky uveden počet pracovníků ve 4 věkových kategoriích. Tyto kategorie vychází z intervalů definovaných v teoretických východiscích dle Fleka a kol. (2018) doplněných o poslední kategorii (62 a více let). V první kategorii jsou zahrnuti mladí lidé s relativně krátkým pobytem na trhu práce ve věku od 25 do 34 let. Druhá kategorie obsahuje pracovníky vrcholových orgánů ve střední věkové skupině od 35 do 49 let. Třetí kategorie je věnována starším pracovníkům od 50 do 61 let a poslední kategorie zahrnuje účastníky vrcholového vedení od 62 let a více, jedná se tedy většinou o pracující důchodce.

Následující databáze obsahují podklady k výpočtu vybraných metod pro stanovení výkonnosti stejného vzorku 100 zemědělských podniků. Data v přílohách pro výpočet ukazatelů jsou převzata z webu českého soudnictví - Justice.cz k 31. 12. 2021. Jsou vybrány ukazatele ze skupiny klasických, moderních a komplexních metod pro hodnocení výkonnosti.

Z klasických metod (tzn. z finanční analýzy) je vybrán ukazatel ROE, databáze (viz příloha č. 2) tedy zahrnuje údaj o zisku ve formě EAT a vlastním kapitálu. Dále je vybrán ukazatel obratu aktiv, proto jsou v databázi (viz příloha č. 3) uvedeny tržby a celková aktiva. Pro výpočet míry zadluženosti jsou v databázi (viz příloha č. 4) zahrnuty také cizí zdroje. Z ukazatelů likvidity je vybrána běžná likvidita (viz příloha č. 5), tudíž je nutno uvést ještě oběžná aktiva a krátkodobé závazky.

Z moderních metod pro stanovení výkonnosti je vybrán ukazatel RONA neboli rentabilita čistých aktiv (viz příloha č. 6), pro jejíž výpočet je nutné znát zisk ve formě NOPAT

(provozní zisk po zdanění) a NA neboli čistá aktiva. Z komplexních metod je aplikována metoda Balanced Scorecard na vybraný nejziskovější podnik, tedy AGRO – Měřín, a.s.

Na základě věkové a genderové analýzy pracovníků vrcholových orgánů vybraného vzorku stovky zemědělských podniků a na základě výpočtu ukazatelů pro hodnocení finanční výkonnosti těchto firem, je dále zjišťováno pomocí Spearmanova korelačního koeficientu, zda existují vazby mezi počtem mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích a finanční výkonností. Těsnost závislosti je zjištěna pomocí statistického programu SPSS. Výpočtu Spearmanova koeficientu korelace ještě předchází provedení Kolmogorovo-Smirnovova testu normality, který je taktéž stanoven v programu SPSS.

Pravidla pro hodnocení Spearmanova koeficientu korelace:

*Tabulka 1: Pravidla pro hodnocení těsnosti závislosti*

<b>Popis</b>	<b>Hodnota</b>
silná závislost	0,8 a více
střední závislost	0,3-0,7
slabá závislost	méně než 0,3
přímá závislost	znaménko +
nepřímá závislost	znaménko -

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 1 vyplývají pravidla pro hodnocení těsnosti závislosti. Přičemž za silnou závislost se považuje hodnota korelačního koeficientu vyšší než 0,8 včetně. Komentář střední závislost je určen pro interval hodnot od 0,3 do 0,7. Za slabou závislost je považována hodnota korelačního koeficientu do 0,3. O přímou závislost se jedná v případě kladných hodnot, o nepřímou v případě záporných.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Výkonnost

Šulák a Vacík (2005) definují výkonnost následovně: „*jedná se o schopnost firmy (podnikatelského subjektu), co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit.*“ Tato definice je zaměřena zejména na oblast finanční výkonnosti a na výsledky hospodaření podniku.

#### 3.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy

Marinič (2008) říká, že konkurenceschopnost firmy a konkurenční výhoda je jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy a tvorby hodnoty. Obvykle platí, že firma, která dosahuje nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. To znamená, že firma dosahuje konkurenční výhody v případě, kdy její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečný počet zákazníků a chrání ji před konkurencí.

Knápková a kol. (2013) uvádí, že informace o konkurentech a konkurenční pozici podniku je důležitá také při sběru dat pro zpracování finanční analýzy. Zdroji dat jsou zejména účetní výkazy, příloha k účetní závěrce a další informace z veřejně dostupných zdrojů.

Marinič (2008) považuje za základní zdroje konkurenční výhody originální dovednosti a kompetence konkrétní firmy, ale i reprodukováné dovednosti a kompetence, které vlastní více firem. Originální dovednosti a kompetence mohou mít hmotný charakter (např.: exkluzivní licence a ochranné známky, patenty a technologie založené na majetkových právech) či nehmotný charakter (např.: know-how, organizační systém a procesy, případně strategická partnerství). Reprodukovatelné kapacity jsou např.: stroje a technická zařízení, finanční zajištění, marketing či neexkluzivní licence.

Vochozka (2011) uvádí, že pro získání konkurenceschopnosti je také velmi důležité sledovat ukazatel Balanced Scorecard, který je vysvětlen dále v samostatné kapitole. Tento ukazatel totiž umožňuje podnikům sledovat finanční výsledky a také monitorovat postup při vytváření způsobilostí, jež jsou nepostradatelné pro získání intelektuálního kapitálu či nehmotných aktiv potřebných pro růst společnosti a zároveň tedy k získání konkurenční výhody.

Na základě zkušeností z každodenní reality je dle Mariniče (2008) zřejmé, že:

1. Pouze podnik s adekvátní výkonností, který dosahuje lepších výsledků než konkurence, má schopnost zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy.
2. Nezbytný předpoklad pro vysokou výkonnost firmy je vůdcovství v hospodářské soutěži, kterého nelze dosáhnout bez převahy nad rivaly.
3. Jedním z nejdůležitějších akceleratorů je tedy konkurenční výhoda, jíž podnik disponuje, pokud nabízí lukrativní a trhem často žádané produkty s nižšími náklady na výrobu, což umožňuje stanovit výhodnější ceny, než nabízí konkurence.
4. Úspěšnost produktu na trhu, a především jeho cena a kvalita, kterou vnímá zákazník, rozhoduje o celkovém úspěchu podniku.

### 3.1.2 Kritérium výkonnosti firmy

Neumaierová a Neumaier (2002) tvrdí, že k posouzení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy je nutné definovat kritérium výkonnosti. Tímto kritériem je čistá současná hodnota (*net present value*) a jeho podstatou je nezávislost na inovacích. Obecně platí, že firma je dostatečně výkonná, pokud dosahuje kladné čisté současné hodnoty (ČSH) a čím vyšší je tato hodnota, tím je firma výkonnější.

Dle Mariniče (2008) investoři a analytici požadují ze strany podniků výkonnost, která bude srovnatelná s konkurencí ve stejné míře jako odpovídající a jednoznačné informace. Proto se management musí v řízení orientovat na hodnoty, podle kterých se hodnotí vnější prostředí. *Shareholder value* neboli hodnota pro akcionáře, se stává stále více důležitým kritériem a cílovou hodnotou.

Podle Neumaierové a Neumaiera (2002) je aktuální koncepce managementu odpovídající současnému stupni vývoje systému tvorby bohatství nazývána *value based management*, který je založený na teorii řízení hodnoty. Podstatou je důsledná aplikace kritéria ČSH na podnik a maximalizace ČSH pro vlastníky. Nástrojem tohoto managementu je analýza *shareholder value*. Mezi *stakeholders* neboli zainteresované strany patří akcionáři (tj. *shareholders*), potenciální akcionáři čili investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé apod. Správně uplatněná teorie řízení hodnoty v dlouhodobém časovém horizontu maximalizuje *shareholder value* a je jedinou cestou pro zvýšení *stakeholder value*. Platí, že hodnota podniku je pro jednotlivé stakeholdery různá.



Velikost hodnoty firmy dle Neumaierové a Neumaiera (2002) předurčuje vlastníky svými záměry. Po vyplacení honorářů všem stakeholderům na základě trhu, náleží zbylá část hodnoty vytvořené podnikem vlastníkům. Zbylá část, která vlastníkům připadá, může být obrovským ziskem, ale i ztrátou. Vlastníci neboli *sharehodeři* nesou největší riziko, proto také požadují vysoký výnos. Výnos vlastníka by měl být minimálně na úrovni alternativních nákladů.

### **3.1.3 Zlepšování firemní výkonnosti**

Eden a Long (2014) považují za vhodnou možnost, jak odstranit firemní problémy analýzu 80/20, jejímž cílem je nalezení malých problémů, které je poměrně snadné řešit. Zároveň jsou tyto problémy velmi důležité a jejich vyřešení vede k viditelným změnám. V praxi se poměr 80/20 vyskytuje velmi ojediněle, při jeho přesném dodržování lze však dosáhnout značných přínosů.

Dle Knápkové a kol. (2013) je na základě zkušeností z firemní praxe pro zlepšení výkonnosti podniku důležité také správné využití nástrojů finanční analýzy. Lze zobecnit postupy, jež mohou podniky využít pro efektivní hodnocení finanční situace a podporu výkonnosti. Při využití finanční analýzy je nutné definovat její účel, důležitá je také příprava a sběr dat pro její zpracování. Dále je podstatná volba metod a zpracování FA. Pro hodnocení výsledků finanční analýzy je vhodné využít tzv. SWOT analýzu, která se doplňuje o vypracované hodnocení finančního zdraví podniku.

Eden a Long (2014) uvádí další způsob, jak dosáhnout lepší výkonnosti, kterým je vytvoření rozpočtu založeném na využívání nápadů. Tento rozpočet vychází z firemní situace k danému dni a jmenuje všechny nápady, které se budou v budoucnu realizovat. Tato řešení následně přinesou konkrétní finanční výsledek a mění částku u dané položky k danému dni. Každá položka odráží pouze změny, které jsou jisté a autor daného nápadu je s jistotou dosáhne, výsledný rozpočet je proto spolehlivý.

Pro dosažení vysokého výnosu firmy je důležitá také spolupráce mezi jednotlivými útvary, tu však není jednoduché zajistit. Podniky v současnosti potřebují silná specializovaná oddělení, která mají často naprosto odlišné cíle. Důležité je proto vyhledávat nápady a projekty, které budou výhodné pro všechny zúčastněné útvary. Významným krokem k nastartování spolupráce je vytvoření řídicího výboru, který by měl schvalovat všechny nápady kolektivně (Eden a Long, 2014). Je tedy důležitá analýza jednotlivých oblastí

hodnocení, posouzení vývoje dosažených výsledků v čase a následně porovnání s hodnotami konkurenčních podniků v rámci jednoho odvětví (Knápková a kol., 2013).

Dle Knápkové a kol. (2013) je tedy nutné definovat systém měření a řízení výkonnosti a včlenit do tohoto systému i další ukazatele jako je Balanced Scorecard či ukazatel EVA. Dále je vhodné provést výpočet ukazatelů vztahu majetkové a finanční struktury z neupravených výkazů pro možnost porovnání s výsledky podobně zaměřených podniků a tento výpočet následně provést i z upravených vstupních dat doplněných o vybrané ukazatele výkonnosti.

Eden a Long (2014) tvrdí, že dalším důležitým faktorem je monitoring investic pro ověření rentability investovaného kapitálu (ROI). Důležité je sledovat zejména investice do IT technologií a jejich návratnost. Porovnává se zejména slibovaný přínos s reálnými výsledky ve čtyřech kategoriích: náklady, přínosy, hodnota investice a splnění výkonnostních ukazatelů.

Podstatným faktorem ovlivňujícím firemní výkonnost je i čas. Zejména potom návratnost časových investic. K evidenci času stačí papír případně excelovská tabulka a odpověď na následující otázky: kolik času jste danou činností strávili, zda šlo o produktivní činnost a zda byla tato činnost v souladu s nejvyššími prioritami (Eden a Long, 2014). Nutná je také identifikace příležitostí pro možné zlepšení výkonnosti v budoucnu a návrh konkrétních doporučení (Knápková a kol., 2013).

Pro zlepšení firemní výkonnosti je důležité také znát základní principy teorie financí dle Neumaierové a Neumaiera (2002):

**1. Koruna obdržená dnes má vyšší hodnotu než koruna obdržená zítra.**

- Tzn. je podstatné, kdy vlastník obdrží peněžní tok. Peníze, které vlastník získá dříve, může dříve využít, a proto pro něj mají vyšší hodnotu.

**2. Bezpečná koruna má vyšší hodnotu než riziková.**

- Určuje velikost výnosové míry, která představuje diskontní sazbu v diskontním faktoru. Tzn. čím vyšší je rizikovost toků, tím větší musí být využita diskontní sazba. Diskontní sazba je alternativním nákladem vlastního kapitálu a představuje výnosnost srovnatelných investičních alternativ. S růstem rizika, roste i alternativní náklad vlastního kapitálu.

Při splnění podmínky respektování těchto principů lze dle Neumaierové a Neumaiera (2002) posoudit stupeň naplnění cíle vlastníka a také vykalkulovat, zda je čistá současná hodnota investice do podniku kladná. Z toho vyplývá, že cestou k maximalizaci bohatství je maximalizace ČSH.

### **3.1.4 Hodnocení podniku**

Dle Hinke a Bárkové (2017) jsou spolehlivá data pro hodnocení výkonnosti podniku v minulosti, ale i pro učinění správných rozhodnutí v budoucnosti, poskytována finančním účetnictvím. Finanční účetnictví je základním nástrojem sloužícím pro ekonomickou orientaci podniků.

Podle Vochozky (2011) k hodnocení podniku vlastním managementem dochází z důvodu potřeby managementu nebo potřeby majitelů. Potřeba managementu znamená, že je v některých podnicích jediným kritériem hodnocení například dosažená (cílová) hodnota společnosti. Vedení využívá hodnocení podniku jako zpětnou vazbu své činnosti. V případě potřeby majitelů se klade důraz na informaci, jakým směrem a rychlostí se vyvíjí bohatství majitelů. Jedná se tedy o velký zájem mít co nejpřesnější informace o aktuálním stavu společnosti.

Vochozka (2011) uvádí, že dalším důvodem hodnocení podniku je vlastnická změna ve společnosti. Pokud dochází k prodeji podniku či jeho části, k prodeji podílu nebo k fúzi společností, je pro obě zúčastněné strany (prodávajícího i kupujícího) důležité znát tržní hodnotu podniku. Tržní hodnota je odhadnutou částkou, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi kupujícím a prodávajícím. Vytvořenou tržní cenu je nutné dále upravit o subjektivní aspekty. Vliv na celkovou hodnotu podniku u vlastnické změny má i právní forma a způsob ručení. Hodnotu podniku lze definovat též jako souhrn užitků konkrétního účastníka transakce.

Hinke a Bárková (2017) a Vochozka (2011) definují, že uživateli informací týkajících se hodnocení podniku jsou kromě vlastníků společnosti a manažerů také externí subjekty, které spolupracují s hodnoceným subjektem, tzn. odběratelé, dodavatelé, banky a pojišťovny, obchodní partneři, zaměstnanci, konkurenční podniky, burzy, odborové organizace a státní organizace atd. Tato skupina, jež ovlivňuje hodnocený podnik a současně je jím i ovlivňována, se obecně nazývá stakeholderi.

Z informačních potřeb uživatelů vyplývá i rozsah povinností, které souvisí s vykazováním výsledků podnikání (Hinke a Bárková, 2017). Nejvíce se hodnocením podniku zabývají banky a podobné finanční instituce, jež poskytují podniku krátkodobé či dlouhodobé finanční prostředky. Banky používají metody pro prověření bonity klientů a kladou důraz na co nejsilnější zajištění úvěrů. Využívají zejména bankrotní a bonitní modely, které doplňují o vlastní ukazatele. Stejně důležitá je finanční stabilita i pro dodavatele, kteří však nemají stejný přístup k informacím, jež čerpají pouze z finančních výkazů zveřejňovaných s účetní závěrkou. Pro odběratele je stabilní finanční situace důležitá pro zajištění plynulého chodu výroby, zejména při minimalizaci skladových zásob (Vochozka, 2011).

### **3.2 Přístupy a metody k měření efektivity a výkonnosti**

Podle Mariniče (2008) je společným cílem různých přístupů v managementu zefektivnění činnosti a zvyšování firemní výkonnosti. Systémy založené na exaktních finančních ukazatelích si zachovávají vlastnosti základních ukazatelů finanční analýzy, a tedy i jejich výhody a nedostatky. Jedná se o nedostatky metodické (tzn. každý ukazatel musí být věcně vysvětlen) a nedostatky databáze (neboť exaktní čísla jsou zaměřena pouze do minulosti).

Kiseliáková a Šoltés (2017) uvádějí že metody, které se zaměřují na finanční výkonnost, jsou kombinací tří hlavních finančních charakteristik, jedná se především o vytvořené operativní peněžní toky, kapitál nezbytný pro generování peněžních toků a náklady na vložený kapitál.

Marinič (2008) považuje za výhody exaktních finančních ukazatelů rychlé shromažďování a zpracování, finanční nenáročnost a dostupnost zdrojů, jež lze nalézt např. ve výroční zprávě. Další výhodou je také to, že konstrukce těchto ukazatelů vychází z účetních standardů, což umožňuje srovnání s identickými ukazateli v minulosti v rámci firmy i mezipodnikově či mezinárodně.

Králová a Hejret (2020) doplňují, že častým zdrojem dat je výroční zpráva jejímž účelem je uceleně informovat o vývoji výkonnosti, podnikatelské činnosti a aktuálním postavení účetní jednotky. Výroční zprávu povinně sestavují pouze jednotky, které mají ze zákona povinnost ověřovat účetní závěrku auditorem. Ú. j. má povinnost komukoliv umožnit nahlédnutí do výroční zprávy. Zákon stanovuje minimální rozsah výroční zprávy: účetní závěrka, zpráva auditora, skutečnosti, jež nastaly po rozvahovém dni a jsou nezbytné pro naplnění účelu výroční zprávy, předpokládaný vývoj činnosti, aktivity v oblasti výzkumu a vývoje, ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztahů a tak podobně.

Nedostatky v důsledku aplikace finančních ukazatelů lze dle Mariniče (2008) eliminovat použitím nefinančních ukazatelů. V podnikové praxi je k dispozici mnoho údajů a informací, jež nelze měřit pomocí klasických finančních ukazatelů, ale obraz o finanční situaci podniku bez nich není úplný a pravdivý. Jevy, které nelze vyjádřit finančními nástroji, jako je například kvalita řídicí práce vedoucích pracovníků, často předcházejí a ovlivňují konečné finanční výsledky hospodaření. Správná analýza musí tedy brát v úvahu i tyto informace. Nefinanční ukazatele nejsou založeny na účetních standardech, jako je tomu u finančních ukazatelů. Nefinanční ukazatele jsou však pro definici firemní strategie a úkolů často daleko vhodnější než ukazatele finanční.

Podle Králové a Hejreta (2020) se povinnost uvádět nefinanční informace ve výroční zprávě týká pouze velkých účetních jednotek, jež jsou zároveň obchodními společnostmi a subjekty veřejného zájmu a mají k rozvahovému dni více než 500 zaměstnanců. Střední, malé a mikro ú. j. tyto informace neuvádějí. Nefinanční informace se týkají otázek: životního prostředí, sociálních a zaměstnaneckých, respektování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství. Tyto informace by měly vést k pochopení vývoje ú. j., její výkonnosti, postavení a posouzení dopadů její činnosti.

Hlavními přednostmi nefinančních ukazatelů dle Mariniče (2008) je to, že:

- Mají schopnost vyjádřit podíl nehmotných aktiv na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty.
- Jsou více spjaté s dlouhodobou strategií, s dlouhodobým cílem a jsou schopné definovat či predikovat faktory ovlivňující celkovou úspěšnost firmy.
- Charakterizují základní aspekty hodnotového řetězce podniku a jsou orientovány do budoucna.
- Jejich reakce na změny vnějšího prostředí jsou citlivější, čímž pomáhají zefektivnit proces manažerského řízení.
- Jevy podchycené nefinančními indikátory předcházejí důsledkům, které jsou měřené nejčastěji exaktními finančními ukazateli.

Hlavními nedostatky jsou problémy v oblasti nákladů a času. Tvorba a využití nefinančních ukazatelů je z časového a nákladového hlediska velmi náročným procesem. Další nevýhodou je to, že tyto ukazatele jsou velmi obtížně použitelné pro mezinárodní srovnání. Posledním nedostatkem je fakt, že často neexistuje jednoznačně definovatelný

kauzální vztah mezi nefinančními ukazateli, účetními daty a cenou akcií vyjádřenou trhem (Marinič, 2008). Auditor následně pouze ověří, zda byly nefinanční informace ve výroční zprávě uvedeny, neodpovídá však již za jejich správnost (Králová a Hejret, 2020).

Z hlediska úspěšné konstrukce systémů měření a hodnocení firemní výkonnosti je podle Mariniče (2008) hlavním problémem propojení nefinančních a finančních ukazatelů na hlavní cíl. Toto propojení předpokládá definici kauzální vazby, od níž se odvíjí rámec fungování. Druhým problémem je skutečnost, že přestože je vzájemná kauzalita nesporná, mnohdy zůstává otázkou, jak propojení funguje a jak je těsné. K určení těsnosti závislosti se používají klasické statistické metody jako je regresní a korelační analýza, vícerozměrná analýza, analýza rozptylu a podobně. Využít lze i nestatistické metody založené na teorii matných množin či alternativní teorii množin, případně metody formální matematické logiky a tak dále.

### 3.2.1 Závislost veličin

Máče (2013) uvádí, že závislosti proměnných ve statistických souborech jsou volnými závislostmi. Volná závislost znamená, že jedné hodnotě nezávislé proměnné odpovídá více hodnot závislé proměnné. **Regresní analýza** vystihuje průběh závislosti dvou a více proměnných. Průběh závislosti se často vystihuje přímkou. To platí za předpokladu, že s růstem hodnot vysvětlující proměnné  $x$  rostou či klesají i hodnoty vysvětlované proměnné  $y$ . Přírůstek či úbytek hodnoty proměnné  $x$  odpovídá v průměru stále stejný úbytek či přírůstek hodnoty proměnné  $y$ . Model, ve kterém je představa o závislosti, se nazývá regresní model.

Oproti tomu **korelační analýza** měří dle Máčeho (2013) těsnost závislosti. Často se používá koeficient determinace. Ten vychází z předpokladů, že celkový rozptyl empirických hodnot je dán součtem rozptylu odhadnutých regresním modelem a rozptylem hodnot modelem nevysvětlených. Koeficient determinace je potom definován jako poměr rozptylu hodnot odhadnutých regresním modelem k celkovému rozptylem empirických hodnot. Nabývá hodnot v rozsahu od 0 do 1 neboli 0 až 100 %. Uvádí, z kolika procent může vypočtená regresní přímka vysvětlit proměnlivost empirických hodnot vysvětlované proměnné. Regresní funkce je tím výstižnější, čím je koeficient determinace blíže k jedné. Pro posouzení těsnosti lineární závislosti se používá koeficient korelace, tj. odmocnina koeficientu determinace. Nabývá hodnot v intervalu od -1 do 1, čím blíže je k 1, tím je

závislost silnější. Hodnoty blízké 0 znamenají nízkou míru výstižnosti používané regresní přímky (tj. nízkou lineární závislost).

### 3.2.2 Přístupy měření výkonnosti

Autoři Šulák a Vacík (2005) dělí metody měření výkonnosti následovně:

- **Klasické přístupy** – jsou na bázi ukazatelů finanční analýzy a kategorií zisku (nepracují s časem, ani s rizikem). Představují širokou oblast hodnocení výkonnosti a tyto přístupy se zaměřují zejména na maximalizaci zisku. Patří sem např.: ukazatele zisku (EAT, EBT, EBIT, EBITDA) a poměrové ukazatele FA (ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu).
- **Moderní přístupy** – snaží se překonat nedostatky klasických metod a zahrnují faktor času a rizika. Jsou založeny na bázi měření tzv. reziduálního či ekonomického zisku. Reziduální zisk je takový zisk, který zůstává v podniku po uhrazení běžných nákladů, ale také nákladů na kapitál. Náklady na kapitál je možné nalézt v účetnictví ve formě cizích úroků, nelze však vyčíst náklady na vlastní kapitál. Náklady na vlastní kapitál představují oportunitní náklady. Mezi moderní ukazatele lze zahrnout např.: metoda RONA, EVA, diskontované CF, CFROI, CROGA apod.
- **Komplexní přístupy** – využívají finanční a rovněž i nefinanční ukazatele měření výkonnosti. Jedná se například o ukazatel Balanced Scorecard.

Kiseľáková a Šoltés (2017) se přiklání k následujícímu rozlišení přístupů měření výkonnosti:

- Analýza finanční výkonnosti pomocí standardních klasických ukazatelů rentability – ROA, ROE, ROI.
- Moderní přístupy, jež preferují růst tržní hodnoty – RONA, CROGA, CFROI, EVA.

Přičemž však hlavní pozornost věnují Kiseľáková a Šoltés (2017) porovnání metod hodnotících finanční zdraví podniku dle těchto hledisek:

- Metody ekonomické a finanční analýzy, které vycházejí z účetního zisku a účetní hodnoty podniku – účetní ukazatele, jež mají statický charakter.
- Metody hodnotového řízení se zaměřením na ukazatel EVA, jež je založen na principu ekonomického zisku a tržní hodnoty podniku – vybrané ekonomické a tržní ukazatele, jež odrážejí aktuální stav trhu a ekonomiky státu.

### 3.2.3 Finanční analýza

Jedná se o klasický přístup měření finanční výkonnosti (Šulák a Vacík, 2005). Hlavním účelem finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku (Knápková a kol., 2013). Finanční analýza (FA) není upravována obecně závaznými právními předpisy ani všeobecně uznávanými standardy (Pilařová a Pilátová, 2012). Jedná se o formalizovanou metodu, která je v kompetenci finančního manažera a vrcholového vedení podniku a využívá se zejména před učiněním finančních a investičních rozhodnutí v rámci podniku. FA přezkoumává minulost i současnost, čímž přináší informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích vyplývajících z jeho fungování. Zároveň se však soustředí i na budoucnost a vývoj. Hlavní přínos FA vzniká porovnáním jednotlivých ukazatelů v prostoru a čase (Vochozka, 2011).

Finanční řízení podniku má dle Strouhala (2016) 4 hlavní úkoly: zajištění zisku, obstarávání kapitálu, finanční či investiční rozhodování a posledním úkolem je dividendová politika. Informace pro finanční analýzu pocházejí z účetních výkazů, výročních zpráv a externích dat jako jsou komentáře odborného tisku či oficiální ekonomické statistiky.

#### Uživatelé finanční analýzy

Vrcholové vedení a manažeři nejsou jedinými uživateli informací reflektujících finanční zdraví podniku. Uživatele lze dle Vochozky (2011) především dělit na externí a interní, přičemž externími uživateli jsou:

1. **Stát a jeho orgány** – stát se zaměřuje zejména na kontrolu daní a využívá informace z FA pro statistické výzkumy, rozdělování subvencí a dotací, kontrolu státních podniků a pozoruje finanční situaci podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky.
2. **Investoři** – jsou poskytovateli kapitálu a informace o finanční výkonnosti používají především k rozhodování o potenciálních investicích. Sledují zejména míru rizika a výnosu spojených s vloženým kapitálem a získávají informace, jak podnik hospodaří s vloženými prostředky.
3. **Banky a věřitelé** – využívají informace k získání představy o finančním zdraví existujícího nebo budoucího dlužníka, a také na jejich základě rozhodují o výši poskytnutého úvěru a s ním spojených podmínkách.
4. **Obchodní partneři** – soustředí se na schopnost podniku dostát svým závazkům z obchodních vztahů. Sledují tedy zejména likviditu, solventnost a zadluženost.
5. **Konkurence.**



Interními uživateli jsou dle Vochozky (2011):

1. **Manažeři** – využívají FA pro potřeby operativního a strategického finančního řízení společnosti. Ve většině podniků jsou také zpracovatelé FA, neboť mají přístup k potřebným informacím. Výstupy využívají k plánování základního cíle podniku a ke každodennímu řízení činností.
2. **Zaměstnanci** – mají zájem zejména o prosperitu a jistotu zaměstnání a stabilitu v oblasti mezd.
3. **Odboráři a další.**

Strouhal a kol. (2014) doplňují ještě další uživatele, kterými jsou: vlastníci obchodních korporací a držitelé dluhových CP, analytici, poradci, novináři a široká veřejnost.

Ekonomické metody a modely v rámci problematiky měření finanční výkonnosti a FA lze dle Kiseľákové a Šoltés (2017) rozdělit následovně:

- **Standardní modely** založené na bázi účetního zisku, jež se dále člení na:
  - **modely finanční analýzy ex post** – jedná se o analýzu základních poměrových ukazatelů, jejichž prostřednictvím lze získat základní informace o finanční situaci podniku,
  - **modely finanční analýzy ex ante** – zejména jde o analýzu predikčních a bonitních modelů, podle nichž je možné předvídat budoucí finanční situaci podniku.
- **Moderní modely** založené na bázi ekonomického zisku.

Vochozka (2011) rozlišuje ještě následující přístupy finanční analýzy:

- **Fundamentální finanční analýza** – je jedním z přístupů oceňování instrumentů na akciovém trhu a hledá vhodné akcie pro nákup. Cílem je dosáhnout kapitálového zisku. Fundamentální analytik zkoumá vliv makroekonomických veličin, analyzuje vývoj jednotlivých odvětví, strukturu odvětví i jednotlivé podniky. U podniků následně porovnává jejich vnitřní hodnotu akcie s aktuální tržní cenou. Fundamentální analýza je kvalitativní nástroj, má verbální povahu a nepoužívá algoritmické postupy.
- **Technická finanční analýza** – aplikuje matematické, matematicko-statistické a další kvantitativní a algoritmicizované metody. Na rozdíl od fundamentální FA tato analýza hodnotí aktuální vývoj grafu obchodovaného finančního instrumentu.

Tyto přístupy se uplatňují dle Vochozky (2011) zejména při komplexním posouzení finanční výkonnosti akciových společností. Na základě preferencí daného podniku se používá zpravidla jedna nebo druhá varianta.

### 3.2.4 Ukazatele zisku

Petřík (2007) stále považuje účetní zisk za důležitou kategorii hodnotového řízení, nejedná se však již o jediné izolované měřítko. Přednostmi užití účetního zisku jsou snadná dosažitelnost a všeobecná akceptovatelnost. Zisk může být využit jako měřítko absolutní nebo relativní případně jako měřítko celkové, finanční a ekonomické výkonnosti (ROCE, ROA, ROE, EVA, BSC a jiné viz dále).

Nejčastěji se vyskytují dle Knápkové a kol. (2013) a Strouhala (2016) následující kategorie zisku:

- **EAT (*Earnings After Taxes*)** – jedná se o čistý zisk po zdanění. Významný je zejména pro vlastníky, banky, investory a dodavatele. Tento zisk je určen k rozdělení a bývá zdrojem financování podniku.
- **EBT (*Earnings Before Taxes*)** – jde o zisk před zdaněním. Bývá využíván zejména finančními řediteli. Slouží k porovnání výkonnosti podniků za různá období.
- **EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*)** – je ziskem před zdaněním a úroky. Důležitý je hlavně pro investory, vlastníky a ředitele při potřebě hodnoty zisku bez vlivu způsobu zdanění a financování. Udává informace pro posouzení provozní výkonnosti, zaměřuje se na řízení nákladů a růst tržeb.
- **EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)** – Kromě toho, že je ziskem před zdaněním a úroky, nezahrnuje ani odpisy. Význam má pro finanční ředitele při analýze poměrových ukazatelů. Vzhledem k tomu, že nezahrnuje odpisy, umožňuje mezinárodní srovnání ziskovosti firem a tvoří zjednodušeně ukazatel pro měření cash flow.

Následující tabulka č. 2 uvádí manuál výpočtu jednotlivých kategorií zisku EAT, EBT, EBIT a EBITDA dle Strouhala a kol. (2014):

*Tabulka 2: Výpočty vybraných kategorií zisku ve spojitosti na účetní výkaznictví*

Typ zisku	Výpočet	Číslo řádků VZZ
Čistý zisk (EAT)	Výsledek hospodaření po zdanění	55
Zisk před zdaněním (EBT)	Výsledek hospodaření po zdanění + daň z příjmů	49
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	Výsledek hospodaření po zdanění + daň z příjmů + nákladové úroky	49 + 43
Zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA)	Výsledek hospodaření po zdanění + daň z příjmů + nákladové úroky + odpisy	49 + 43 + 16

Zdroj: Vlastní zpracování dle Strouhala a kol. (2014)

Základními funkcemi zisku jsou dle Petříka (2007) tyto:

1. **Funkce kriteriální** – zisk představuje hlavní kritérium pro rozhodování o všech oblastech ekonomiky podniku.
2. **Funkce reprodukční** – zisk bývá hlavním zdrojem reprodukce finančního kapitálu nutného pro zachování a rozvoj podniku.
3. **Funkce stimulační** – zisk je základním motivačním faktorem všech podnikatelských činností pro zúčastněné subjekty.
4. **Funkce distribuční** – zisk představuje základní faktor pro rozdělování důchodů, tedy příjmů zúčastněným subjektům na podnikatelskou činnost.

### 3.2.5 Základní metody finanční analýzy

Mezi základní metody finanční analýzy se řadí analýza absolutních ukazatelů, která rozlišuje vertikální a horizontální analýzu. Dále analýza rozdílových ukazatelů, kam patří například výpočet čistého pracovního kapitálu. Třetí skupinou je analýza poměrových ukazatelů, kam lze řadit ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a kapitálového trhu.

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

Jedná se o analýzu finanční a majetkové struktury. Dochází zde k přímé analýze položek účetních výkazů a pracuje se s extenzivními ukazateli (Strouhal, 2016). Absolutní ukazatele představují stavové i tokové veličiny, jež tvoří obsah účetních výkazů. V rámci absolutních ukazatelů se rozlišuje vertikální a horizontální analýza. Vertikální analýza vychází z výpočtu

procentního podílu jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výkazu zisku a ztráty (VZZ) na tržbách či výnosech. Naopak horizontální analýza srovnává ukazatele v čase. Procentní podíly jsou tedy srovnávány v čase, s plánem, mezi podniky, odvětvími nebo s normovanými a doporučenými hodnotami (Vochozka, 2011).

**Vertikální analýza** sleduje dle Strouhala (2016) strukturu rozvahy, VZZ či výkazu cash flow ve vztahu k určité veličině. Jejím cílem je tedy posouzení struktury účetních výkazů a výsledná optimalizace. Často následuje až po horizontální analýze.

**Horizontální analýza** sleduje podle Vochozky (2011) vývoj zkoumané veličiny v čase zpravidla vůči minulým obdobím. Horizontální analýzu lze využít ke kvantifikaci meziročních změn za použití indexů a diferencí. Indexy vyjadřují meziroční změnu položek v procentech, difference je vyjádřena v absolutních číslech.

K posouzení určité položky ve vztahu k předcházejícímu roku se podle Strouhala (2016) používají řetězové indexy. Pro zjištění změny ve vztahu k základnímu období lze použít bazické indexy. Základním obdobím bývá první rok dané časové řady účetních výkazů. Základním principem této analýzy je zhodnocení trendu vývoje hodnot určitých ukazatelů a také zjištění primárních příčin a návrh nových opatření.

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Pilařová a Pilátová (2012) uvádí, že rozdílové ukazatele mohou být označovány také jako fondy finančních prostředků. Pojem fond však není ve FA používán ve smyslu zdroje krytí aktiv jako je tomu v účetnictví. Ve finančním řízení se fondem označují ukazatele vypočítané jako rozdíly mezi určitými položkami aktiv a pasiv.

Rozdílové ukazatele lze vypočítat dle Vochozky (2011) pomocí absolutních ukazatelů a jedním z nejvýznamnějších z této skupiny je ukazatel čistého pracovního kapitálu. Základem pro jeho výpočet je rozvaha a rozlišuje se pracovní kapitál brutto (tj. oběžná aktiva celkem) a pracovní kapitál netto (tj. čistý pracovní kapitál).

Čistý pracovní kapitál (ČPK) se vypočte dle Vochozky (2011) jako:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3.1)$$

Vochozka (2011) dále uvádí, že význam ČPK je spjat s krátkodobým financováním podniku a také se zajištěním plynulosti hospodářské činnosti. Pracovní kapitál vyjadřuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. ČPK tedy měří volnou část kapitálu, jež není vázána na krátkodobé závazky.

Dle Strouhala (2016) se tímto problémem zabývá krátkodobý finanční management, který má za úkol řídit likviditu a pracovní kapitál. Analýza pracovního kapitálu sleduje vyváženost krátkodobého kapitálu a krátkodobých aktiv. Nesmí se zapomenout také na výnosnost kapitálu, která klesá s rostoucí hodnotou pracovního kapitálu, tudíž je třeba najít rovnováhu mezi výnosností a rizikovostí.

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Jednotlivé absolutní hodnoty je nutné podle Vochozky (2011) dávat do vzájemných poměrů, tím vznikají poměrové ukazatele. Z nich jsou dále vytvářeny soustavy ukazatelů s pyramidovým nebo paralelním uspořádáním. Ukazatele v paralelním uspořádání mají stejný význam a jsou považovány za rovnocenné. Tvoří bloky ukazatelů, jež měří jistý aspekt finančního zdraví podniku. Pyramidové rozklady slouží pro rozklad jednoho ukazatele a měly by vykládat změny chování vrcholového ukazatele a sílu působení jednotlivých činitelů.

Analýza poměrových ukazatelů je nejčastěji používanou metodou pro měření finanční výkonnosti podniku. Jedná se o jednoduchý způsob, jež dokáže postihnout téměř všechny oblasti finanční výkonnosti (Strouhal, 2016). Podstatou poměrových ukazatelů je poměřit položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow (Knápková a kol., 2013).

Strouhal (2016) popisuje existenci celkem 5 skupin, kterými jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. Jednotlivé skupiny mají společný mechanismus, každá je však zaměřena na jinou oblast.

### **3.2.6 Základní skupiny poměrových ukazatelů**

#### **1. Ukazatele rentability**

Též se označují jako ukazatele výnosnosti, návratnosti či ziskovosti. Jedná se o poměr konečného výsledku hospodaření dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu (celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám). Obecně tyto ukazatele vyjadřují, kolik korun zisku, připadá na 1 Kč jmenovatele (Vochozka, 2011). Hlavním zdrojem informací je VZZ.

Rentabilita se zjišťuje za účelem zhodnocení úspěšnosti podniku při dosahování stanovených cílů (Růčková, 2010).

Podle Strouhala (2016) rentabilita posuzuje zisk, tím pádem i celkový výkon podniku, a patří proto mezi nejsledovanější ukazatele FA. Příhodná kategorie zisku je zvolena podle účelu a je obsažena vždy v čitateli. Zvolena může být kategorie EAT, EBT, EBIT nebo EBITDA. V případě rentability se jedná vždy o maximalizační kritérium, je tedy požadováno, aby hodnoty v čase rostly.

Nejčastějšími ukazateli rentability jsou dle Vochozky (2011) a Strouhala (2016) následující:

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Pro výpočet se používá čistý zisk (EAT) nebo zisk před zdaněním a úroky (EBIT) (Vochozka, 2011). Tento ukazatel je známý také pod názvem zisková marže. Určuje kolik čistého zisku (případně zisku před zdaněním a úroky) připadá na jednu Kč tržeb (Strouhal, 2016). Místo tržeb je možné použít celkové výnosy (Knápková a kol., 2013).

Vzorec pro výpočet ROS dle Knápkové a kol. (2013):

$$ROS = \frac{\mathbf{Zisk}}{\mathbf{Tržby}} \quad (3.2)$$

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

Různé formy zisku poměruje s celkovými aktivy vloženými do podnikání (bez ohledu na způsob financování) (Vochozka, 2011). Určuje, jaké množství zisku připadá na 1 Kč aktiv, tím měří produkční sílu firmy. V čitateli se používá zisk ve formě EBIT. Získanou hodnotu je vhodné porovnat s firmami s odlišným daňovým zatížením nebo různým podílem dluhu na financování (Strouhal, 2016).

Vzorec pro výpočet ROA dle Knápkové a kol. (2013):

$$ROA = \frac{\mathbf{EBIT}}{\mathbf{Aktiva}} \quad (3.3)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na korunu akcionářem investovaného kapitálu (Vochozka, 2011). Jinak řečeno určuje, jaká bude výnosnost pro vlastníky. Výpočtem se zjišťuje, jaké množství čistého zisku připadá na 1 Kč VK (Strouhal, 2016).

Dle Knápkové a kol. (2013) by výsledek tohoto ukazatele měl dosahovat o několik procent vyšší hodnoty, než je průměr úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi ROE a úročením vkladů se nazývá prémie za riziko a tato částka je odměnou pro vlastníky. Dosahované hodnoty ROE je nutné posuzovat v dlouhodobém časovém úseku, aby se zamezilo případným výkyvům.

Vzorec pro výpočet ROE dle Knápkové a kol. (2013):

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (3.4)$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)**

Vyjadřuje, kolik zisku před zdaněním dosáhne podnik z 1 Kč investované akcionáři a věřiteli (Vochozka, 2011). Jinak řečeno vyjadřuje výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku (Knápková a kol., 2013).

Vzorec pro ROI dle Knápkové a kol. (2013):

$$ROI = \frac{Zisk}{Dlouhodobý\ kapitál} \quad (3.5)$$

- **Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)**

Knápková a kol. (2013) uvádí, že úplatným kapitálem je veškerý kapitál podniku, který nese náklad. Zahrnuje VK a také dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje, které nesou úrok.

Vzorec pro ROCE dle Knápkové a kol. (2013):

$$ROCE = \frac{Zisk}{Úplatný\ kapitál} \quad (3.6)$$

## 2. Ukazatele aktivity

Poskytují podniku informaci o tom, jak nakládá s jednotlivým majetkem. Počítá se buď doba obratu (počet dní) nebo počet obrátů (množství za rok) (Vochozka, 2011). Ukazatele aktivity slouží také ke zjištění, zda je velikost různých druhů aktiv v rozvaze přiměřená v poměru k budoucím nebo současným hospodářským aktivitám. Měří tedy efektivitu podniku při využívání VK. Kromě doby obratu a obratovosti (počtu obrátů) rozlišuje i ukazatele vázanosti a produktivity práce (Knápková a kol., 2013).

- **Ukazatele vázanosti**

Tyto ukazatele jsou dle Strouhala (2016) a Knápkové a kol. (2013) minimalizačními kritérii a určují množství konkrétní majetkové formy, která je potřeba ke generování 1 Kč tržeb. Zjišťuje se například vázanost aktiv a zásob.

- **Vázanost aktiv**

Vzorec pro výpočet vázanosti aktiv dle Strouhala (2016):

$$\text{Vázanost aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}} \quad (3.7)$$

- **Vázanost zásob**

Vzorec pro výpočet vázanosti zásob dle Strouhala (2016):

$$\text{Vázanost zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \quad (3.8)$$

- **Ukazatele obratovosti**

Ukazatele obratovosti jsou převrácenými ukazateli k ukazatelům vázanosti a jedná se o maximalizační kritéria. Řadí se sem obrat aktiv, dlouhodobého majetku, zásob a pohledávek (Strouhal, 2016; Knápková a kol., 2013; Čechová, 2011).

- **Obrat aktiv**

Měří podle Vochozky (2011) celkové využití aktiv a informuje o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Požaduje se, aby dosahoval co nejvyšších hodnot, minimálně by měl být roven jedné.

Vzorec pro výpočet obratu celkových aktiv dle Čechové (2011):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (3.9)$$

- **Obrat dlouhodobého majetku**

Vochozka (2011) uvádí, že obrat dlouhodobého majetku měří efektivitu využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku (DM). Dává informaci, kolikrát se DM obrátí v tržby za rok. Při mezipodnikovém srovnání je nutno brát v potaz i způsob odepisování.



Vzorec pro výpočet obratu DM dle Vochozky (2011):

$$\mathbf{Obrat\ DM} = \frac{\mathbf{Tržby}}{\mathbf{DLouhodobý\ majetek}} \quad (3.10)$$

- **Obrat zásob**

Podle Vochozky (2011) poskytuje přehled o tom, kolikrát je daná položka zásob v průběhu období prodána a opět naskladněna. Při hodnotě vyšší než průměr, firma nehromadí nadbytečné zásoby, jež by vyžadovaly zbytečné financování.

Vzorec pro výpočet obratu zásob dle Čechové (2011):

$$\mathbf{Obrat\ zásob} = \frac{\mathbf{Tržby}}{\mathbf{Zásoby}} \quad (3.11)$$

- **Obrat pohledávek**

Vzorec pro výpočet obratu pohledávek dle Čechové (2011):

$$\mathbf{Obrat\ pohledávek} = \frac{\mathbf{Tržby}}{\mathbf{Pohledávky}} \quad (3.12)$$

• **Ukazatele doby obratu**

Dle Strouhala (2016) a Knápkové a kol. (2013) se jedná o zvláštní skupinu ukazatelů, u nichž nelze jasně určit povahu kritéria, neboť závisí na konkrétní interpretaci. Nejčastěji se určuje doba obratu zásob, pohledávek, případně krátkodobých závazků.

- **Doba obratu zásob**

Podle Vochozky (2011) doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány ve společnosti do doby, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Je-li zásobou hotový výrobek případně zboží, je doba obratu zásob i indikátorem likvidity.

Vzorec pro výpočet doby obratu zásob dle Čechové (2011):

$$\mathbf{Doba\ obratu\ zásob} = \frac{\mathbf{365}}{\mathbf{Obrat\ zásob}} \quad (3.13)$$

#### - **Doba obratu (splatnosti) pohledávek**

Vymezuje počet dnů uplynulých mezi vystavením faktury za prodej zboží či výrobků a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet (Vochozka, 2011).

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek dle Čechové (2011):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{Obrat pohledávek}} \quad (3.14)$$

### 3. Ukazatele zadluženosti

Charakterizují složení vlastního a cizího kapitálu a také zadluženost vlastního kapitálu (Vochozka, 2011). Na zadluženosti závisí podnikové finanční riziko. Lze říci, že čím je vyšší zadluženost, tím vyšší je i finanční riziko. Podnik by se neměl bránit využívání CK, neboť bývá levnějším zdrojem financování a může tak zvyšovat výkonnost podniku pro vlastníky. U ukazatelů zadluženosti nelze stanovit optimální hodnoty, neboť každá firma má optimum jiné (Strouhal, 2016).

#### • **Celková zadluženost**

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti dle Knápkové a kol. (2013):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (3.15)$$

#### • **Míra zadluženosti**

Tento ukazatel bývá rozhodujícím faktorem pro banku při žádosti o úvěr (Knápková a kol., 2013).

Vzorec pro výpočet míry zadluženosti dle Knápkové a kol. (2013):

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3.16)$$

Vochozka (2011) nazývá tento poměr mezi cizím a vlastním kapitálem **Debt equity ratio**. Většinou je doporučován poměr 1:1. Zohledňuje-li se finanční riziko, za bezpečnou míru se považuje 40 % cizích zdrojů v poměru k VK. Přesto, že se název liší, výpočet je stejný viz vzorec (3.17) dle Strouhala (2016).

Vzorec pro výpočet ukazatele debt equity ratio dle Strouhala (2016):

$$\text{Debt equity ratio} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3.17)$$

- **Debt ratio (ukazatel věřitelského rizika)**

Vyjadřuje míru věřitelského rizika, neboť poměruje cizí kapitál k celkové hodnotě aktiv (Vochozka, 2011). Tento ukazatel říká, že čím vyšší je podíl na celkových aktivech, tím vyšší je riziko nesplacení pohledávek. Musí se sledovat v souladu s celkovou výkonností podniku, měřenou rentabilitou aktiv a se ziskem ve formě EBIT (Strouhal, 2016). Vzorec je shodný s výpočtem celkové zadluženosti dle Knápkové a kol. (2013).

Vzorec pro výpočet ukazatele věřitelského rizika (debt ratio) dle Strouhala (2016):

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \quad (3.18)$$

- **Equity ratio (poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv)**

Tento ukazatel vyjadřuje míru samofinancování. Doplnuje ukazatel věřitelského rizika a dohromady jejich součet musí být 100 % (Strouhal, 2016).

Vzorec pro výpočet equity ratio neboli poměru VK a CA dle Strouhala (2016):

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (3.19)$$

- **Úrokové krytí**

Vyjadřuje, kolikrát může klesnout hodnota zisku při zachování cizích zdrojů na určité úrovni. Při dosažení hodnoty 1 je celý zisk podniku použit k úhradě úroků (Vochozka, 2011). Neboli udává, kolikrát zisk ve formě EBIT převyšuje placené úroky (Strouhal, 2016). Vzhledem k tomu, že tento ukazatel vyjadřuje, zda je podnik schopen splatit své úroky, je velice oblíbený u finančních institucí. Nelze však určit, zda je podnik schopen splatit celkový úvěr (Strouhal a kol., 2014).

Vzorec pro výpočet úrokového krytí dle Strouhala (2016):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (3.20)$$

#### 4. Ukazatele likvidity

Vochozka (2011) uvádí, že se jedná o podstatný faktor pro zajištění dlouhodobého fungování podniku. Oběžný majetek se z hlediska likvidnosti dělí na: krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby. Při vyčíslení likvidity se v čitateli vychází u oběžného majetku, který je uspořádán z pohledu likvidity od nejméně likvidních zásob po nejlíkvinnější krátkodobý finanční majetek, konkrétně peníze v pokladně.

Ukazatele likvidity tedy popisují zejména platební schopnost podniku a současně schopnost uhradit závazky do splatnosti. Jednotlivé stupně (běžná, pohotová a hotovostní likvidita) se liší likviditou aktiv pro úhradu krátkodobých závazků (Strouhal, 2016). Zjednodušeně řečeno ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno zaplatit s tím, co je nutno zaplatit. Zdroje, jimiž lze platit jsou v čitateli. Závazky, jež je nutno zaplatit jsou ve jmenovateli. Doba likvidnosti vyjadřuje schopnost přeměny majetku na peníze (Knápková a kol., 2013).

- **Běžná likvidita**

V čitateli obsahuje všechny složky OM a měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Optimální hodnota by se měla pohybovat v intervalu od 1,6 do 2,5, nikdy by neměla být nižší než 1 (Vochozka, 2011). Při nižší hodnotě by se jednalo o nekrytý dluh. Naopak vyšší hodnoty nejsou žádoucí z toho důvodu, že negativně ovlivňují ziskovost podniku, protože vysoká likvidita snižuje rentabilitu (Strouhal, 2016).

Vzorec pro výpočet běžné likvidity dle Strouhala (2016):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3.21)$$

- **Pohotová likvidita**

Podle Vochozky (2011) v čitateli neobsahuje nejméně likvidní část OA, tedy zásoby. Je proto přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7-1,0. Je-li ukazatel roven 1, podnik je schopen dostát svým závazkům bez nutnosti prodeje zásob.

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity dle Strouhala (2016):

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (3.22)$$

- **Hotovostn\acute{i} likvidita**

Podle Vochozky (2011) je nejpřesnějším ukazatelem, neboť hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. V čitateli obsahuje pouze peněžní prostředky, tj. peníze v pokladně, na účtu, krátkodobé cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota bývá definována okolo 0,2-0,5. Hotovostní likviditě se říká také okamžitá, neboť naznačuje schopnost podniku uhradit všechny okamžitě splatné závazky (Strouhal a kol., 2014).

Vzorec pro výpočet hotovostní likvidity dle Strouhala (2016):

$$\text{Hotovostn\acute{i} likvidita} = \frac{\text{Peněžn\acute{i} prostředky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (3.23)$$

Problémem těchto ukazatelů je podle Vochozky (2011) skutečnost, že jejich výsledek je statický a snižuje se časem jeho vypovídací schopnost. Doporučuje se tedy doplnit tyto ukazatele o ukazatel pracovního kapitálu (viz absolutní ukazatele).

## 5. Ukazatele kapitálového trhu (tržní hodnoty)

Jsou důležité především pro stávající i potenciální investory, kteří odhadují návratnost jejich investice. Ta může být dosažena pomocí dividend či růstem ceny akcií. Pro podnik mají tyto ukazatele význam, chtějí-li získat zdroje financování na kapitálovém trhu (Vochozka, 2011). Tyto ukazatele tedy do hodnocení finanční výkonnosti podniku zahrnují i pohled kapitálového trhu prostřednictvím cen akcií. V ČR se tyto ukazatele příliš nevyužívají. Mají opodstatnění pouze u velkých denně obchodovaných firem, které obchodují na české burze s CP (Strouhal, 2016).

- **Účetní hodnota akcie**

Odráží výkonnost podniku v minulosti. Jedná se o hodnotu vlastního kapitálu v přepočtu na jednu akcii. Podnik lze považovat za finančně zdravý, roste-li účetní hodnota akcie. Jedná se o vyjádření zisku minulého či běžného období, který je rozdělen mezi stát, vlastníky a podnik (Vochozka, 2011). Pokud se jedná o firmu, která vykazuje v daném

období zisk, pak se tento ukazatel v čase zvyšuje, díky nárůstu VK prostřednictvím výsledku hospodaření (Strouhal, 2016).

Vzorec pro výpočet účetní hodnoty akcie dle Strouhala (2016):

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných kmen. akcií}} \quad (3.24)$$

- **Čistý zisk na akcii**

Vochozka (2011) říká, že čistý zisk na akcii informuje akcionáře o výši zisku připadajícího na jednu kmenovou akcii, který by mohl být vyplacen v podobě dividend za předpokladu, že podnik nemá žádné investiční příležitosti. Problém nastává při mezipodnikovém srovnání, kdy je hodnota zisku ovlivněna účetní politikou podniku, např. oceňování majetku, tvorbou rezerv atd.

Podle Strouhala a kol. (2014) platí, že pokud daná firma nemá růstové příležitosti, je vhodné vyplatit celý zisk majitelům. Naopak se nevyplatí kumulovat zisky, aniž by bylo možné je zhodnotit. Kumulace zisku je vhodná za předpokladu, že je rentabilita vyšší než náklady na vlastní kapitál, tzn. část zisku lze reinvestovat.

Vzorec pro výpočet čistého zisku na akcii dle Strouhala (2016):

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet emitovaných kmen. akcií}} \quad (3.25)$$

- **Dividendový výnos**

Oproti předchozímu ukazateli měří skutečný efekt, který obdrží akcionář jako podíl na zisku (Strouhal, 2016). Dividendový výnos je motivací pro investory k nákupu, prodeji a držbě akcií daného podniku. Jedná se o procentní vyjádření zhodnocení investice. Roste-li tržní cena akcie a výše dividend se mění, akcie se stává pro investora méně atraktivní (Vochozka, 2011).

Vzorec pro výpočet dividendového výnosu dle Strouhala (2016):

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{Dividenda}}{\text{Tržní cena akcie}} \quad (3.26)$$

- **Výplatní poměr**

Dle Vochozky (2011) vyjadřuje, kolik čistého zisku po zdanění je vyplaceno akcionářům a kolik je použito na reinvestice do podniku. Jedná se o ukazatel, který je součástí dividendové politiky podniku.

Vzorec pro výpočet výplatního poměru dle Strouhala (2016):

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Čistý zisk na akcii}} \quad (3.27)$$

- **Dividendové krytí**

Jedná se o převrácenou hodnotu výplatního poměru a vyjadřuje, kolikrát je dividendy pokryta na ni připadajícím ziskem (Vochozka, 2011). Jinak řečeno, kolikrát je zisk na akcii vyšší než vyplacený podíl (Strouhal, 2016).

Vzorec pro výpočet dividendového krytí dle Strouhala (2016):

$$\text{Dividendové krytí} = \frac{\text{Čistý zisk na akcii}}{\text{Dividenda na akcii}} \quad (3.28)$$

- **Aktivační poměr**

Jedná se o doplňkový ukazatel k výplatnímu poměru (Strouhal, 2016). Vyjadřuje část podniku, jež je znovu reinvestovaná zpět (Vochozka, 2011).

Vzorec pro výpočet aktivačního poměru dle Strouhala (2016):

$$\text{Aktivační poměr} = 1 - \frac{\text{Dividenda}}{\text{Čistý zisk na akcii}} \quad (3.29)$$

- **Poměr tržní ceny akcie**

Tento ukazatel podle Vochozky (2011) vypovídá o době návratnosti investice a také o rentabilitě této investice. Tento ukazatel tedy informuje o tom, kolik korun jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii a kalkuluje, kolik let je potřeba ke splacení ceny akcie jejím výnosem, pokud jsou ceny a výše zisku konstantní.

Vzorec pro výpočet poměru tržní ceny akcie dle Strouhala (2016):

$$\text{Poměr tržní ceny akcie} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Čistý zisk na akcii}} \quad (3.30)$$

### 3.2.7 Soustavy poměrových ukazatelů

Knápková a kol. (2013) uvádí, že cílem soustav poměrových ukazatelů je vysvětlit vzájemné vztahy mezi jednotlivými ukazateli FA. Každý ukazatel hodnotí situaci podniku jednou číselnou hodnotou, celý ekonomický proces je však složitější. Soustavou se soubor stává, pokud existují mezi jednotlivými ukazateli závislosti.

Základními typy soustav dle Knápkové a kol. (2013) jsou:

1. **Paralelní soustavy ukazatelů** – ukazatele se řadí vedle sebe. Neexistuje žádný vrcholový ukazatel, a proto všechny ukazatele mohou mít stejnou důležitost.
2. **Pyramidové soustavy ukazatelů** – zde je na vrcholu syntetický ukazatel, který se dále člení na dílčí analytické. Mezi ukazateli existuje pyramida, která obsahuje pevné a matematicky dané vztahy.

Pro rozklad lze využít dva základní postupy: aditivní a multiplikativní. **Aditivní postup** znamená součet nebo rozdíl dvou ukazatelů. **Multiplikativní postup** představuje součin nebo podíl dvou ukazatelů (Knápková a kol., 2013). Multiplikativní případně aditivní vazby se nachází mezi analytickými ukazateli (Strouhal a kol., 2014).

Za vrcholný ukazatel se zpravidla považuje rentabilita vlastního kapitálu (ROE), protože nejlépe reflektuje cíl dané účetní jednotky (Vochozka, 2011). Případně lze rozkládat i ukazatel ROA. Hlavním cílem tohoto rozkladu je kvantifikování vlivu změn analytických ukazatelů na syntetický vrcholový ukazatel (Strouhal a kol., 2014).

Příkladem pyramidové soustavy ukazatelů je podle Strouhala (2016) rozklad ROE neboli DuPontův rozklad. V závislosti na typu vazby se vybírá vhodná metoda pro kvantifikaci vlivů analytických ukazatelů na syntetický. Pro multiplikativní vazby je vhodné použít logaritmickou metodu. Nevýhodou je však skutečnost, že tuto metodu nelze použít pro podniky vykazující ztrátu, protože nelze logaritmovat záporné číslo. Proto existují další metody, např. indexová, funkcionální či metoda postupných změn.

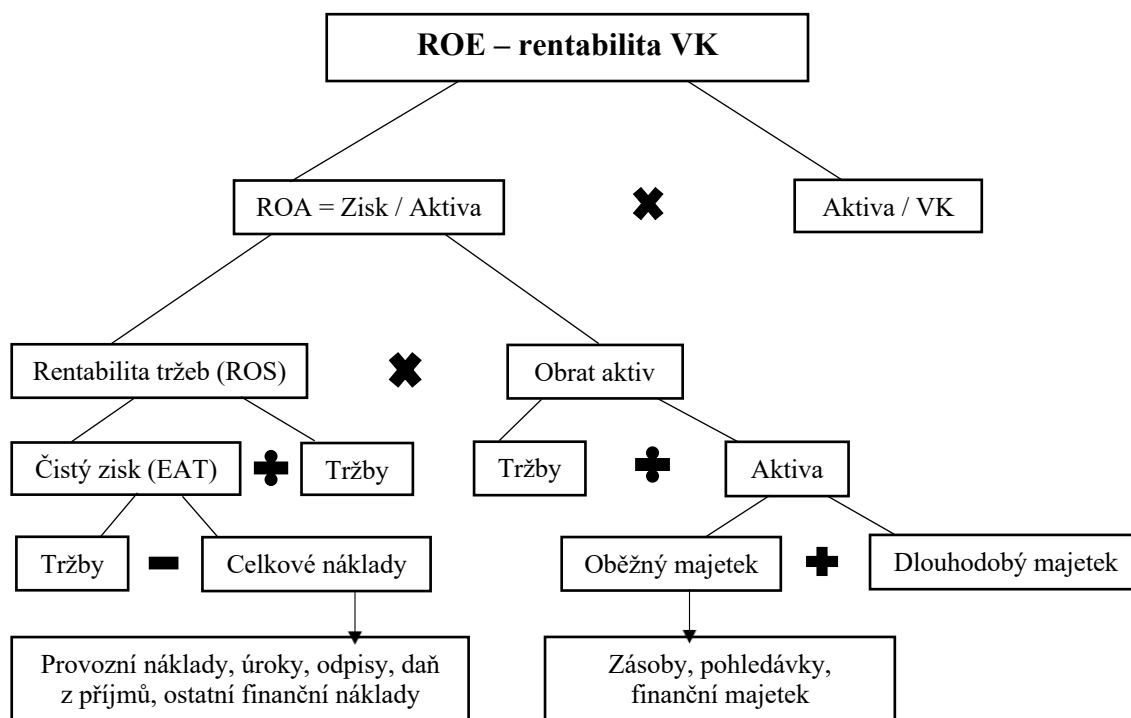
Strouhal (2016) dále uvádí, že DuPontův rozklad (viz obrázek č.1) ukazuje, na jaké oblasti při řízení podniku je nutné se zaměřit pro zvyšování rentability VK. Vedení podniku rozhoduje o tom, na jaké ukazatele cílit, především v závislosti na odvětví. Jedná se o zvyšování ziskové marže, toho lze dosáhnout např. změnou výrobního portfolia, zrychlením obratu aktiv případně využitím financování cizím kapitálem v přijatelné míře, čímž dojde k optimalizaci kapitálové struktury. Důležitým ukazatelem, který vypovídá



o míře zadluženosti firmy, je finanční páka. Čím je tento ukazatel vyšší, tím více využívá firma cizích zdrojů financování. FP zvyšuje výnosnost pouze tehdy, je-li rentabilita aktiv vyšší než úroková míra z cizích zdrojů.

DuPont rozklad (pyramida) vypadá následovně:

Obrázek 1: Pyramidový rozklad ROE



Zdroj: Vlastní zpracování dle Strouhala a kol. (2014)

### 3.2.8 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku

Kromě paralelních a pyramidových soustav se v současné době používají dle Vochozky (2011) i hodnotová kritéria, která slouží k měření výkonnosti a jedná se o moderní metody měření výkonnosti. Prvním důležitým hodnotovým kritériem jsou průměrné náklady na kapitál neboli WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), které započítávají do měření tzv. náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady). Dalším významným kritériem je provozní výsledek hospodaření neboli NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*).

Marinič (2008) uvádí, že důvodem zaměření se na hodnotově orientovaný management je otevírání se firmám vnějšímu prostředí a změna orientace řízení podniků v důsledku konkurenčního boje o získání kapitálu na globálním kapitálovém trhu a umístění akcií na světových burzách. Podniky k tomu nutí investoři a vlastníci, jež vyžadují zúročení VK podle světových měřítek.

## **Analýza hodnotových ukazatelů**

Nejčastějším hodnotovým ukazatelem je podle Vochozky (2011) **ukazatel EVA** (*Economic Value Added*). Dle tohoto ukazatele je základním cílem podniku maximalizace ekonomického zisku, nikoli zisku účetního, jež lze získat výpočtem výnosy mínus náklady. Ekonomický zisk se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady. Tyto náklady tvoří mimo účetních nákladů také oportunitní náklady tzv. obětované příležitosti. Tyto oportunitní náklady vyjadřují finanční prostředky, o které podnik přijde tím, že zvolí jinou alternativu zdrojů (kapitál či práci). Jedná se například o ušlou mzdu nebo úroky z VK.

Knápková a kol. (2013) uvádí, že v účetním zisku jsou zachyceny pouze náklady na CK nikoli náklady na VK. Náklady na vlastní kapitál se odvozují od očekávání vlastníků, tedy jaký výnos jim přinese jimi vložený kapitál, který není úročen přesnou mírou, ale musí být odhadnut. Má na něj vliv riziko, úroková míra bank, výnosnost bezrizikových investic atd.

Vzorec pro výpočet účetního a ekonomického zisku dle Vochozky (2011):

$$\text{Účetní zisk} = \text{výnosy} - \text{účetní náklady} \quad (3.31)$$

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{celkový výnos kapitálu} - \text{náklady kapitálu} \quad (3.32)$$

Podle Vochozky (2011) je ekonomického zisku tedy možné dosáhnout, až když je překonán normální zisk. Ekonomický zisk je odvozen z průměrných nákladů kapitálu, jež vynaložili věřitelé, ale také vlastníci.

EVA tedy představuje podle Knápkové a kol. (2013) rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku, po tom, co se odečtou oportunitní náklady na úplatný kapitál. Ukazatel EVA pak měří, jak společnost v daném období přispěla svými aktivitami ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro vlastníky.

Ukazatel EVA se vypočítá pomocí následujícího vzorce dle Mariniče (2008):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * C \quad (3.33)$$

Kde:

NOPAT ... čistý zisk z provozní (operativní) činnosti po zdanění;

C ... celkový investovaný kapitál;

WACC ... průměrné vážené náklady kapitálu.

Vochozka (2011) definuje NOPAT jako provozní zisk po zdanění, který obsahuje jednak výsledek hospodaření z hlavní činnosti, ale i zisky a ztráty z finanční činnosti a také ostatní náklady a výnosy, které s provozní činností nesouvisí.

Investovaný kapitál představuje hodnotu finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři. Lze jej získat z provozního hlediska součtem dlouhodobých provozních aktiv v zůstatkových cenách a pracovního kapitálu (Vochozka, 2011). Jedná se o kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní neboli operativní činnosti k začátku hodnoceného období (Knápková a kol., 2013).

Průměrné vážené náklady kapitálu představují dle Vochozky (2011) náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál, tj. výnos aktiv. Jejich velikost závisí jednak na způsobu využití VK a druhotně na zdroji. Podniky schopné efektivněji využívat vlastní a cizí zdroje, mají nižší průměrné náklady na kapitál. Výsledná hodnota WACC se mění i ve vazbě na kapitálovou strukturu daného podniku.

Vzorec pro výpočet WACC dle Mariniče (2008):

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} \quad (3.34)$$

Kde:

$r_d$  ... náklady na cizí kapitál (úrok);

$t$  ... sazba daně z příjmu právnických osob (DPPO);

$D$  ... cizí kapitál;

$C$  ... celkový dlouhodobý investovaný kapitál;

$r_e$  ... náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost VK);

$E$  ... vlastní kapitál.

Vochozka (2011) uvádí, že při výpočtu nákladů na vlastní kapitál je podstatné stanovit počet emitovaných kmenových i prioritních akcií, kterými je u akciových společností převážně tvořen základní kapitál. Pro odhad nákladů na vlastní kapitál lze využít model CAPM.

Vzorec modelu CAPM dle Vochozky (2011):

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f) \quad (3.35)$$

Kde:

$r_f$  ... bezriziková výnosová míra;

$\beta$  ... koeficient vyjadřující míru tržního rizika prostřednictvím poměření citlivosti akcie na změny v tržním portfoliu;

$r_m - r_f$  ... prémie za systematické tržní riziko.

Dalším ukazatelem je dle Vochozky (2011) **výnosnost (rentabilita) čistých aktiv** neboli RONA (*Return On Net Assets*). Tento hodnotový ukazatel vychází z poměrové analýzy finančních výstupů a zdrojů, které byly na daný výstup vynaloženy. Finančním výstupem je zde provozní zisk po zdanění, tj. NOPAT. Objem vynaložených zdrojů je vyjádřen tzv. čistými aktivy neboli NA (*Net Assets*). Čistá aktiva lze vypočítat součtem dlouhodobého majetku, tj. stálých aktiv a pracovního kapitálu.

Marinič (2008) uvádí, že rentabilita čistých aktiv je podílem provozního zisku a stálých aktiv v zůstatkových cenách (očištěných o hodnotu opotřebení) a zvýšených o čistý pracovní kapitál. Jedná se o ukazatel analogický k ukazateli EVA. Rozdíl je v tom, že v ukazateli EVA rozdíl mezi provozním výsledkem hospodaření zdaněným a WACC, komponovaný z pasivních složek cizího dlouhodobého kapitálu a VK, představoval nově přidanou hodnotu. U ukazatele RONA se měří rentabilita NOPAT a výrobních vstupů vyjádřených pomocí aktiv (stálá aktiva a ČPK).

Vzorec pro výpočet rentability čistých aktiv dle Mariniče (2008):

$$RONA = \frac{NOPAT}{NA} = \frac{NOPAT}{T} * \frac{T}{NA} \quad (3.36)$$

Kde:

NOPAT ... provozní výsledek hospodaření po zdanění;

NA ... čistá aktiva;

T ... tržby.

Déle je nutné zmínit dle Vochozky (2011) ukazatel **výnosnosti (rentability) hrubých aktiv** neboli CROGA (*Cash Return On Gross Assets*), který nepracuje s provozním kapitálem, nýbrž s provozním cash flow. Provozní CF souvisí s hlavní provozní činností a lze jej vyjádřit součtem čistého provozního zisku a odpisů. Výsledná hodnota ukazatele se

porovnává s požadovanou výnosností kapitálu vyjádřenou pomocí WACC. Je-li hodnota CROGA vyšší než WACC, výkonnost je větší než očekávaná.

Vzorec pro výpočet CROGA dle Mariniče (2008):

$$CROGA = \frac{OATCF}{GA} \quad (3.37)$$

Kde:

OATCF ... provozní cash flow po zdanění (zisk + odpisy);

GA ... stálá provozní aktiva v pořizovacích cenách + provozní kapitál.

Koncepce a aplikace ukazatele CROGA je dle Mariniče (2008) stejná jako u předchozích dvou ukazatelů (EVA a RONA). Rozdíl je v tom, že hodnocení CROGA je přísnější vzhledem k užití ukazatele peněžních toků, který vychází z ukazatele provozního zisku, ze kterého jsou vyňaty neprovozní operace.

Vochozka (2011) uvádí jako další **ukazatel výnosnosti investice**, tzv. CFROI (*Cash Flow Return On Investment*), který používá při výpočtu koncept vnitřního výnosového procenta. Vypočítané výnosové procento se zde porovná s WACC. Rozpětí těchto veličin by mělo být kladné, tedy větší než nula. Základním pravidlem CFROI je, že podnik musí v dalších letech dosahovat stále stejného provozního cash flow, ve stejném objemu jako CF ve sledovaném období. Období generování provozního cash flow je představováno dobou životnosti DHM.

Hodnota CFROI je dle Vochozky (2011) provozní výkonností, které by podnik dosáhl, kdyby byl bez dodatečné investice schopen vygenerovat po dobu životnosti provozních aktiv, provozní CF ve stejném rozsahu, jakého dosáhl ve sledovaném období. Hodnota CFROI se porovnává také s WACC. Rozdílu mezi těmito hodnotami se říká CFROI rozpětí (*CFROI Spread*), případně čisté CFROI (*Net CFROI*). Kladný ukazatel CFROI znamená, že podnik vytvořil za monitorované období hodnotu pro akcionáře, v opačném případě by se hodnota snížila.

Vzorec pro výpočet CFROI dle Mariniče (2008):

$$CFROI = IN - \sum_{t=1}^n \frac{CF_n}{(1+i)^t} \quad (3.38)$$

Kde:

IN ... kapitálový výdaj, hodnota brutto investice;

CF ... brutto cash flow z provozních aktiv;

i ... úroková míra, nebo vnitřní výnosové procento;

n ... doba životnosti aktiv.

Podle Knápkové a kol. (2013) je dalším ukazatelem **diskontované cash flow**, tzv. DCF (*Discounted Cash Flow*) zohledňuje oproti klasickému výpočtu cash flow i riziko a čas. DCF bere tyto okolnosti v úvahu pomocí nákladů na kapitál. Tím se stává výhodným měřítkem výkonnosti podniků. Pro hodnocení investic je nutné posoudit tzv. čistou současnou hodnotu (*NPV – Net Present Value*), která vychází z DCF a kapitálového výdaje na investici. Kladný výsledek výpočtu by měl znamenat přijetí investice, jež přispěje ke zvýšení hodnoty podniku.

Vzorec pro výpočet NPV dle Knápkové a kol. (2013):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (3.39)$$

Kde:

$CF_t$  ... peněžní toky z realizace projektu v jednotlivých letech životnosti investice;

K ... kapitálový výdaj spojený s investicí;

n ... doba životnosti investice;

i ... diskontní míra, která odráží požadovanou výkonnost.

### 3.2.9 Balanced Scorecard

Knápková a kol. (2013) uvádí, že aby FA mohla posoudit finanční situaci a zdraví podniku pro budoucí vývoj, je nutné její metody a postupy implementovat do komplexních systémů měření výkonnosti podniku. Tímto dojde k odstranění nevýhod jednostranného pohledu pouze na jednotlivé stránky finančního řízení. Balanced Scorecard doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Tento ukazatel tedy obsahuje finanční a nefinanční měřítka.

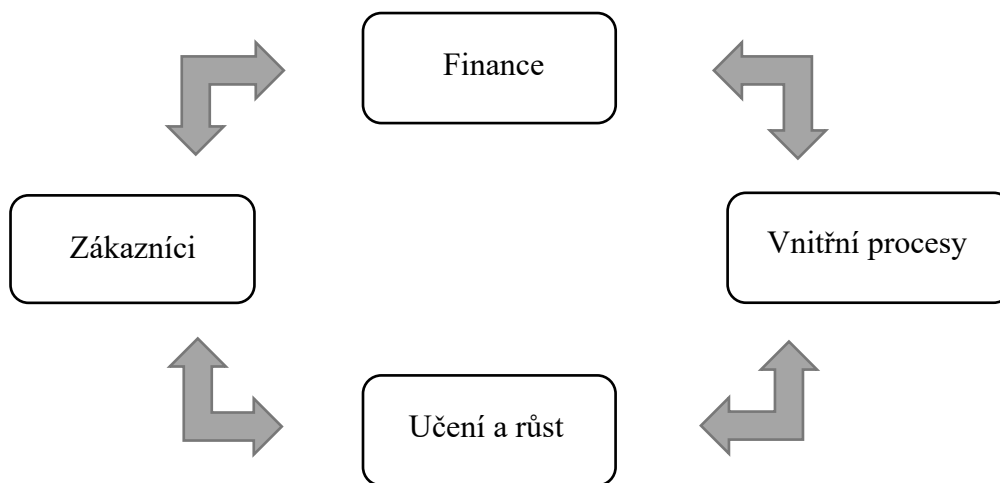
BSC je podle Vochozky (2011) analytický nástroj k hodnocení výkonnosti podniku, který hodnotí výkonnost ze 4 hledisek (viz obrázek č. 2): z pohledu zákazníka, z hlediska vnitřních předpisů, z perspektivy budoucího růstu a z hlediska finančního růstu. Předností BSC je

možnost transformovat vizi a strategii podniku do operativního řízení, jež má přesně měřitelné výsledky.

Jako hlavní výhodou oproti klasickým metodám jmenuje Vochozka (2011) orientaci na budoucnost, jež je ovlivněna prvním krokem při zavádění BSC, ve kterém je vymezena podniková vize. Ve druhém kroku se následně formuluje strategický cíl a způsoby, jak jej dosáhnout. Následuje zpracování dílčích cílů a postupů a dále formulace zpětné vazby.

Jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard:

*Obrázek 2: Perspektivy BSC*



Zdroj: Vlastní zpracování dle finance-management.cz (2010)

K vyjádření výkonnosti pomocí metody BSC je podle Vochozky (2011) nutné zvolit pro danou oblast konkrétní cíle, kterým jsou následně přiřazeny ukazatele, na jejichž základě se výkonnost posuzuje. Vybrané ukazatele by měly poskytovat ucelený pohled na podnik. Ve finanční oblasti může být například cílem růst tržeb a ukazatelem tržby na zaměstnance.

Knápková a kol. (2013) uvádí, že výhodným řešením pro strategické i operativní řízení podniku a jeho výkonnosti je propojení konceptu BSC, EVA a ukazatelů finanční analýzy. Ekonomická přidaná hodnota jako vrcholný ukazatel finanční perspektivy zajišťuje tlak na vedení podniku, aby se snažilo o krátkodobé i dlouhodobé zvyšování EVA. Pyramidovým rozkladem EVA lze jednoduše identifikovat základní faktory, které ovlivňují tvorbu hodnoty. Ty jsou následně posilovány v jednotlivých perspektivách BSC. Implementace ukazatelů FA do systému řízení výkonnosti vytváří systém měřící vzájemně propojené

kauzality jednotlivých procesů v podniku. Výsledky pak pomáhají identifikovat dopad na budoucí vývoj podniku.

Klady BSC definuje Pirogova a kol. (2020) následovně:

1. Poskytuje komplexní obraz podnikatelského subjektu vzhledem k tomu, že kromě finančních ukazatelů analyzuje i další faktory.
2. Usnadňuje interakci mezi zaměstnanci na všech úrovních, zajišťuje zpětnou vazbu a podporuje spokojenost zaměstnanců.
3. Pomáhá získat velké množství dat ve srozumitelné podobě ukazatelů, rozdělených do čtyř bloků.

Zápory BSC definuje Pirogova a kol. (2020) následovně:

1. Neexistuje žádný BSC, který lze použít pro všechny entity.
2. Hrozí únik informací.

### **3.3 Trh práce**

Situace na trhu práce je zásadně ovlivněna strukturou a vývojem ekonomiky. Poptávka podniků po pracovnících a rovněž vznik a zánik pracovních míst je ovlivněn novými trendy v jevech globální ekonomiky, jejich důsledek je pro trh práce nepřímý (Lochmannová, 2016). Problematika hledání cest efektivního řízení podniku je otázkou pro další rozvoj ekonomiky a společnosti. Proces postavení řízení zaměstnanců na vysokou profesní úroveň, vede k posílení konkurenceschopnosti podniků. Pro podnik je tedy důležité udržet si kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich výkonnost, posilovat jejich motivaci a v neposlední řadě řešit problémy v mezilidských vztazích na pracovišti a také získat loajalitu (Mužík a Krpálek, 2017).

Trh práce je dle Lochmanové (2016) v první řadě ovlivňován demografickým vývojem. Základním demografickým tématem jsou změny počtu obyvatel a populační přírůstek, jež je přímo ovlivněn procesy porodnosti, úmrtnosti a prostorové mobility. Významný vliv mají také faktory sociokulturní. Změny na trhu práce jsou dány proměnami v preferencích uchazečů, často na úrovni zájemců o studium. Nové generace mají odlišné preference oproti předchozím generacím. Kladou důraz zejména na vyšší životní úroveň, osobní život, partnerské vztahy a rodinu, také jsou velice ekonomicky aktivní. Tyto změny v preferencích ohrožují klasická průmyslová odvětví.



Mužik a Krpálek (2017) uvádí, že základ práce s lidmi tvoří lidský kapitál, tj. schopnosti, dovednosti, znalosti, postoje a osobní charakteristiky pracovníků, jež jim pomáhají vykonávat přidělené pracovní pozice. Důležitým cílem personálního managementu je lidský kapitál jednak formovat, zušlechťovat a také optimálně využívat pro dosažení zájmů podniku i jednotlivců. Personální management představuje teoretickou konstrukci, ale i širokou praxi, kde se propojují základní zdroje podniku, např. technika, technologie, materiál a finance, s lidským činitelem či potenciálem. Pojem personální management se vztahuje většinou k tržně orientovaným společnostem.

Podle Mužika a Krpálka (2017) personální manažeři musí při řízení lidí v podnicích brát ohled na kvalitu lidského kapitálu pracovníků, převážně na jejich úroveň a stupeň vzdělávání, vrozené schopnosti, dosavadní pracovní zkušenosti a také na zdravotní stav. Tato hlediska jsou rozhodující při výběru a rozmisťování pracovníků. Každý pracovník má však v sobě skrytý potenciál pro zdokonalování. Motivačním působením v personální práci lze podpořit ochotu k výkonu, zlepšit pracovní výsledky lidí i jejich pracovní disponibilitu.

V personální oblasti je podle Grubera a kol. (2016) důležité zjišťovat rozvojové potřeby. V současnosti existují čtyři zdroje získávání informací o rozvojových potřebách. Jsou jimi sami zaměstnanci, jejich nadřízení, personalisté a kvalitativní či kvantitativní metody (např. třiašedesátá stupňová zpětná vazba, mystery shopping či development centrum). Zaměstnanci si v rámci hodnocení sami definují, v čem by se rádi rozvíjeli. Manažeři se zabývají rozvojovými potřebami nejčastěji před hodnotícím rozhovorem, při stanovení výše odměn a v momentě, kdy dojde k pochybení. Personalisté mají všeobecný přehled a vědí, co je třeba rozvíjet a často i dokážou odhadnout, s čím bude vedení souhlasit.

Mužik a Krpálek (2017) zdůrazňují, že personální manažeři musí klást důraz na schopnosti. Ty však závisí na fyzických i duševních vlastnostech člověka, které jsou podmínkou úspěšného vykonávání určité pracovní pozice. Schopnost výkonu není konstantní veličinou, neboť závisí na mnoha faktorech jako je věk, pohlaví, tělesná konstituce, zkušenosti či psychická odolnost.

Podle Fleka a kol. (2018) se segmentace trhu práce projevuje v nerovném zacházení s pracovní silou dle odlišných charakteristik. Některé z nich, například: věk, pohlaví nebo etnická příslušnost, nemusí souviset se skutečným výkonem pracovníka. Naopak může souviset se společenskými předsudky nebo s problémem asymetrické informace.

Zaměstnavatelé často nejsou schopni posoudit kvalitu pracovníka ve všech podstatných ohledech a dochází tak k situaci, kdy se pozorovatelné charakteristiky stávají signalizačními nástroji, dle kterých se pracovníci rozlišují na ty „dobré“ a „špatné“ (Flek, a další, 2018).

### 3.3.1 Věková struktura trhu práce

Soukup (2015) říká, že trh práce v České republice vykazuje výrazné rozdíly v jednotlivých věkových skupinách. Obecně platí, že vyšší míru nezaměstnanosti lze očekávat u mladších pracovníků, kteří často nemají dostatečnou praxi a také u starších pracovníků, u nichž se zaměstnavatelé často obávají nedostatečné přizpůsobivosti v oblasti adaptace na nové techniky.

Podle Fleka a kol. (2018) vysoká nezaměstnanost mladých lidí v Evropě vytváří obavy ohledně predikcí hovořících o závažném ohrožení celé generace. Potíže, kterým čelí nejstarší pracovníci nedosahují takových rozměrů, jako je tomu u mladých lidí, přestože existují specifická rizika, zejména v podobě předčasných odchodů do důchodu či negativních vyhlídek nezaměstnaných a znovunalezení zaměstnání.

Lochmanová (2016) aktuálně očekává postupné stárnutí většiny odvětví v ČR z hlediska průměrného věku pracovníků. Firmy budou muset reagovat na situaci, kdy podstatnou část pracovníků budou tvořit osoby ve věku nad 50 let. Bylo zjištěno, že se výrazně zvyšuje průměrný věk u pracovníků řemeslných profesí, neboť o řemeslo nemají zájem mladí lidé. Tento problém se týká i pracovníků v zemědělství.

Při sčítání obyvatelstva v roce 2021, které zabezpečuje Český statistický úřad (2022), byla zjištěna následující věková struktura:

- Preproduktivní věk (děti ve věku 0-14 let) – 16,1 %
- Produktivní věk (15-64 let) – 63,5 %
- Postproduktivní věk (senioři ve věku 65 a více let) – 20,4 %

Přičemž průměrný věk všech obyvatel dosáhl 42,7 let. U žen byl 44,1 let a u mužů 41,2 let. Ženy i muži zestárli o 1,7 let oproti předchozímu sčítání v roce 2011 (ČSÚ, 2022).

Při srovnání míry nezaměstnanosti z hlediska pohlaví je zřejmé, že se v základním směru nezaměstnanost u mužů a žen příliš neliší. Dle Soukupa (2015) u mužů vykazuje druhou nejnižší míru nezaměstnanosti v dlouhodobém horizontu skupina 30-44 let, kdežto u žen je to skupina 45-59 let.

Flek a kol. (2018) rozlišují čtyři věkové intervaly na trhu práce:

- Prvotní pracovní zkušenosti (16–24 let);
- Mladí lidé s relativně krátkým pobytem na trhu práce (25–34 let);
- Střední věková skupina (35–49 let);
- Starší pracovníci (50–61 let).

Trh práce se v důsledku segmentace štěpí dle Fleka a kol. (2018) na trh primární a sekundární. Ve vztahu k věkové segmentaci **na primárních trzích** mají největší zastoupení pracovníci ve středním věku mezi 35 a 49 lety s nashromážděným firemně specifickým lidským kapitálem. Při ztrátě zaměstnání však dochází k delší době trvání jejich nezaměstnanosti, protože očekávají poměrně vysokou mzdu a mají další náročné požadavky na kvalitu pracovního místa. Přesto lze očekávat, že v tomto věkovém segmentu nebudou přechody příliš časté a zaměstnanost je proto relativně stabilní.

Šikýř (2016) uvádí, že s ohledem na toto rozdělení je důležité plánovat potřeby zaměstnanců, jež slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovit současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhalovat pokrytí této potřeby z vnitřních a vnějších zdrojů a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku lidí. Při plánování potřeby zaměstnanců podnik odhaduje poptávku po práci, tedy předvídá, kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance pravděpodobně krátkodobě či dlouhodobě přijme, aby zajistil požadovanou práci a dosáhl očekávaných cílů.

**Sekundární trhy** práce jsou podle Fleka a kol. (2018) mnohem více dynamické. Jedná se o jedince se „špatnými“ charakteristikami, kteří tvoří nekonkurující a pohotovou pracovní sílu, často se jedná o podřadná, krátkodobá a méně placená zaměstnání. Typickou skupinou patřící do sekundárního trhu jsou jedinci do 24 let, kteří jsou charakterizováni nedostatkem praxe či vhodné kvalifikace. Tito zaměstnanci často čelí pracovním smlouvám na dobu určitou, přednostnímu propouštění a podobně.

Předpoklad nepříznivých dopadů segmentace trhu lze podle Fleka a kol. (2018) očekávat rovněž u pracovníků nad 50 let. Nejčastějším důvodem je obava ze zastaralosti jejich lidského kapitálu, horší schopnost učit se novým poznatkům a rovněž pokles fyzické výkonnosti. To může být důvodem ztráty zaměstnání či dlouhodobé nezaměstnanosti těchto starších pracovníků.

S tím souvisí dle Šikýře (2016) výběr zaměstnanců při obsazování pracovních míst, která jsou volná. Jeho účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon dané práce. Je třeba uplatňovat při výběru pozitivní přístup, tzn. nezjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, ale naopak proč uchazeče přijmout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance a je základem úspěšné personální práce v organizaci pro dosažení požadovaného výkonu a uskutečnění strategických cílů.

### **Vliv vzdělanostního a věkového složení populace na výši mezd a personální management**

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) výchova a vzdělávání představují významnou složku personálního managementu podniku. Jedná se o prostředek sloužící ke sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců a snahu o efektivní dosažení vytyčených strategických cílů. Současně jde ale i o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činnosti.

Ordemann a Pfeiffer (2022) uvádí, že rozšíření univerzitního vzdělání podporuje v současnosti dynamickou změnu ve vzdělanostní skladbě pracovní síly. Zásadní otázkou, která vzniká, je to, zda nárůst vysoce vzdělaných jedinců může vést k silnější konkurenci mezi absolventy vysokých škol a vyvíjet tlak na jejich relativní mzdy. Nárůst vysokoškolsky vzdělaných jedinců může podpořit inovace, obchod a také investování do kapitálově náročných automatizovaných technologií. Většina publikací se zaměřuje na dvě vzdělanostní kategorie, absolventy vysokých škol a další, přičemž výsledný mzdový rozdíl se označuje jako kvalifikační či vysokoškolská prémie.

Vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) důležité rovněž u již pracujících jedinců. Vysoká účinnost vzdělávání, tedy zhodnocení investovaných prostředků, předpokládá propojení s ostatními činnostmi managementu s ohledem na: cíle podnikové strategie, organizační změny probíhající v podniku, sociální prostředí a potřeby osobnostního rozvoje zaměstnanců. Tyto aspekty je nutné vzájemně sladit tak, aby výsledkem jejich působení byl synergický efekt rozvoje zaměstnanců podniku, tedy efektivní vynaložení investic.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že má-li personální management splňovat úkoly spojené se zajištěním potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou úrovní schopností, musí vytvářet podmínky pro realizaci individuálního vzdělávání, neformálně organizované vzdělávání a podnikový systém vzdělávání. Investice do rozvoje lidí přináší podniku přímé

výhody. Management však tyto přínosy investic do rozvojových vzdělávacích programů často nevidí.

K dalšímu vzdělávání je dle Urbana (2017) však zaměstnance většinou třeba motivovat. Nedostatečná motivace k účasti na vzdělávání je častým důvodem nízké efektivity vzdělávacích programů, které podniky pro své zaměstnance organizují. Výchozím předpokladem motivace ke vzdělávání je celková pracovní spokojenost. Řada průzkumů dokázala, že lidé, kteří se cítí v práci spokojeně, se i ochotně a rychle učí.

Ordemann a Pfeiffer (2022) ve svém článku uvádí německý výzkum (zaměřený na ženy a muže ve věku 30 až 55 let), který ukazuje, že mladí zaměstnanci, jež jsou vysoce kvalifikovaní, ve srovnání se střední a nízkou kvalifikací zaznamenali rostoucí vysokoškolskou prémie, a to i přes fakt, že dochází k expanzi vysokoškolského vzdělání. Ekonomické úvahy naznačují, že mzdové rozdíly vznikají, aby kompenzovaly investice mladých dospělých do vysokoškolského vzdělání, které je velmi nákladné. Vzdělávací mzdové rozdíly signalizují investiční příležitosti a rozdíly v úsilí potřebném k získání konkrétních titulů.

Dále Ordemann a Pfeiffer (2022) zmiňují, že v myšlenkovém experimentu, kde by byly mzdové rozdíly nulové, by ekonomické pobídky pro investice do vzdělávání byly nízké nebo žádné. Část mzdy připadající na úroveň vzdělání závisí na kompetencích dosažených ve formálních vzdělávacích institucích. Rozdíly ve vzdělanostních mzdách tedy závisí na výši a kvalitě investic do vzdělávání, na kompetencích, které nejsou certifikovány nebo se obtížně certifikují, a na faktorech, které určují celkovou nabídku a poptávku po těchto kompetencích v ekonomice. Pobídka ke vstupu na vysokou školu bývá podpořena i očekáváním vyšší budoucí poptávky po absolventech poháněné technologickými změnami.

### **3.3.2 Genderová struktura trhu práce**

Gender bývá dle ČSÚ (2016) často nazýván také sociálním pohlavím. Na rozdíl od pojmu pohlaví, jež má význam výhradně v biologickém smyslu, označuje pojem gender kulturní charakteristiky a modely, které připisuje ženskému nebo mužskému biologickému pohlaví a zdůrazňuje sociální rozdíly mezi muži a ženami. Tyto role se mění v čase a jsou závislé na kultuře národa a na vývoji společnosti. Nejedná se tedy o dané, přirozené rozdíly mezi muži a ženami, ale o dočasný vývojový stupeň sociálních vztahů.

Oproti tomu biologické pohlaví označuje podmíněné rozdíly mezi ženami a muži, které jsou univerzální. Jedná se o biologické vlastnosti, jež rozlišují lidské bytosti jako ženy a muže a popisují zejména odlišnosti týkající se reprodukčních dispozic (ČSÚ, 2016).

Křížková (2007) uvádí, že ze stereotypních teoretických přístupů k genderové struktuře trhu práce vyplývá, že je rozdělený podle pohlaví, přičemž ženské práci je přisuzována nižší hodnota, a proto ženy nemají přístup k vyšším prestižnějším pozicím. Tyto genderové nerovnosti se v souvislosti s trhem práce projevují především segregací oborů a pozic a také mzdovým výměrem.

Součástí antidiskriminační politiky je dle ČSÚ (2016) požadavek na rovné výchozí podmínky pro účast žen a mužů na ekonomickém, politickém a sociálním životě. Rovné příležitosti znamenají požadavek na odstranění viditelných i neviditelných překážek na základě pohlaví. Jedná se například o: zajištění rovných příležitostí na trhu práce, vytvoření podmínek pro sladění pracovního a rodinného života, podpora účasti žen v rozhodovacích procesech, odstraňování genderových stereotypů ve vzdělávání atd.

Specifikem platícím zejména pro ženy je podle Křížkové (2007) však to, že jsou velmi heterogenní ve svých prioritách a přístupech k řešení vztahu mezi prací a rodinným životem. Některé ženy upřednostňují kariéru, jiné naopak za svou prioritu považují domov a rodinu. Kombinací je třetí skupina žen, které chtějí pracovat, ale zároveň je pro ně důležitý i jejich osobní život. V určité fázi se tedy věnují kariéře, v jiném životním období naopak za prioritu považují rodinu. Tento názor je však současnými autory, v oblasti sociologie genderových vztahů, často kritizován.

### **Genderové stereotypy a změny na trhu práce**

Gender Křížková (2007) definuje jako dynamickou kategorii měnící se v čase a s vývojem a změnami ve společnosti. Hlavními faktory ovlivňujícími pozici žen ve společnosti byla ekonomická reforma a její souvislosti, tj. zanedbání praktického řešení genderových a ekonomických nerovností. Zásadním obdobím změn byla 90. léta 20. století.

Podle Čermákové (1997) Česká republika i po letech ekonomické reformy patří k zemím, jež charakterizuje vysoká zaměstnanost žen. Struktura české ženské pracovní síly se liší od jiných zemí nejen odvětvovou a profesní charakteristikou, ale zejména délkou pracovních úvazků a nízkou nezaměstnaností.

Křížková (2007) píše, že situaci výrazně ovlivnily genderové stereotypy a proměny hodnot ve společnosti v důsledku změn v ekonomice. Genderovou strukturu trhu práce charakterizuje převážně dělení podle genderu a mzdová nerovnost. Pozici žen v zaměstnání významně ovlivňuje sociální a rodinná politika, která reprodukuje genderové stereotypy. Existuje však legislativa podporující rovnost příležitostí mužů a žen zakazující diskriminaci.

Dalším specifickým rysem ženské zaměstnanosti je dle Čermákové (1997) časový průběh zaměstnanosti dle věku žen, který má kontinuální charakter, protože ženy v ČR po narození dítěte opouštějí pracovní sféru jen na dva až tři roky. Dalším rysem je dlouhodobá adaptace pracovního systému na ženskou pracovní sílu v celém spektru kvalifikační struktury.

Hlavní okruhy společensko-transformačních změn souvisejících s pracovním postavením a profesním postojem žen a mužů dle Křížkové (2007):

1. Změny v sociální politice států vůči ženám, mužům i rodinám (případně matkám a otcům):
  - a) rušení prorodinných opatření;
  - b) nízká hodnota sociálních dávek;
  - c) dávky v rodičovství a podmínky jejich přidělení.
2. Ekonomické souvislosti reformy:
  - a) vyšší nejistoty pracovního místa v důsledku restrukturalizace pracovního systému;
  - b) růst cen a pokles reálných mezd;
  - c) nedostupnost bydlení pro mladé páry;
  - d) zvýšení náročnosti výkonu práce.
3. Změny hodnot ve společnosti:
  - a) růst důrazu na ekonomické zabezpečení v důsledku ztráty sociálních jistot dříve garantovaných státem;
  - b) nárůst hodnoty individualismu (při tvorbě životní strategie či ve smyslu odpovědnosti za vlastní (ne)úspěchy);
  - c) diferenciací životních strategií (zejména ve smyslu dříve načasovaných životních přídelů jako je svatba, dítě, nástup do zaměstnání a podobně).

## **Genderové aspekty ve vzdělávání**

Dle Jarkovské a kol. (2010) může vzdělávací systém být ve vztahu k sociálním nerovnostem vnímán jako nástroj emancipace, který umožňuje vertikální sociální mobilitu. Obecně platí, že masové vzdělávání v demokratických společnostech znamená zvyšování životní úrovně a emancipace společnosti. Detailnější analýza školství však odhaluje, že v některých sociálních skupinách často platí toto pravidlo jen velmi omezeně. Obecně se však ukazuje, že stupeň vzdělávání žen se stále zvyšuje, a to nejen v porovnání s minulostí. Ženy dosahují vyšší vzdělanostní úrovně i v porovnání s muži v současnosti. V genderové struktuře se však tento fakt příliš neodráží a některé ženy mohou být na trhu práce stále znevýhodněny.

Čermáková (1997) uvádí, že sociální diferenciací ukazuje, že dochází k vzdělanostnímu vzestupu, který postupně vyrovnává rozdíly mezi ženami a muži. Ženy dynamicky pronikají do profesí vyžadujících vyšší vzdělání. Státní sociální politika také do jisté míry ochraňuje pracovní pozici ženy, která souvisí s těhotenstvím a mateřstvím. Stále stoupá podíl žen pracujících v zaměstnáních vyžadujících vysokoškolský diplom.

Nerovnost je podle Jarkovské a kol. (2010) inherentní součástí vzdělávání neboť: studenti disponují odlišným nadáním, mají možnost volby studijních směrů, vzdělávají se různý počet let, dostávají různé známky a také hodnocení. Současné vzdělávací systémy do jisté míry stojí na explicitních principech soutěže, a také implicitní selektivitě jež se má opírat o ideu meritokracie. Ta se však v praxi problematicky uplatňuje, protože hodnotící kritéria jsou sestavena tak, že jedince s určitou sociální charakteristikou zvýhodňují a jiné znevýhodňují. Politický zájem na spravedlnosti a ekonomický zájem na efektivitě však vede k požadavku na rovné šance na vzdělávání, bez ohledu na sociální původ. Přesto se však stále vyskytuje nerovnost ve vzdělávání.

Vzdělání je dle Jarkovské a kol. (2010) považováno za významný faktor, který ovlivňuje možnosti a postavení na trhu práce a souvisí také se mzdovou nerovností. Stále platí předpoklad, že čím vyššího vzdělání jedinec dosáhne, tím větší šanci má na lepší postavení na trhu a má nárok na vyšší mzdové ohodnocení. Vliv vzdělání na výši mzdy je výraznější u mužů než u žen a rozdíl mezi průměrnou mzdou muže a ženy, se s rostoucím vzděláním a prestiží povolání zvyšuje. Specifické pro českou ženskou populaci je to, že orientace na práci a zaměstnanost zasahuje všechny sociální a vzdělanostní kategorie žen (Čermáková, 1997).



## **Mzdové nerovnosti**

Segregace českého trhu práce dle genderu je podle Křížkové (2007) taková, že ženy převládají zejména ve službách. Velmi často ženy pracují ve veřejném sektoru, jako je vzdělávání, zdravotnictví či sociální služby. Obecně lze říci, že ženy byly v minulosti a stále často jsou finančně podhodnoceny. Mzdové rozdíly na základě pohlaví souvisí s dalšími faktory způsobujícími znevýhodnění žen.

Dále Křížková (2007) uvádí, že aspekty ovlivňující výši mzdového rozdílu lze rozdělit na charakteristiky osobní (lidský kapitál) a strukturální (charakteristiky pracovního místa). Vlivem lidského kapitálu je například věk. Nejnižší mzdový rozdíl oproti mužům bývá u žen ve věku 25-29 let, u nichž často nehraje roli faktor péče o děti. Charakteristiky pracovního místa rozlišují sektor podnikatelský a nepodnikatelský. Muži převládají v podnikatelském sektoru, ženy naopak v nepodnikatelském.

Dle genderové antidiskriminační politiky a dle zákoníku práce platí zásada, kdy je zaměstnavatel povinen poskytovat stejné mzdy nebo platy a jiná peněžní plnění či plnění peněžité hodnoty, případně odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (ČSÚ, 2016).

## **Postoje k práci podle genderu**

Mzdová nerovnost bývá dle Křížkové (2007) často vysvětlována tím, že pro ženy je práce méně důležitá než pro muže. Vzhledem k tomu, že ženy však v posledních desetiletích představují nezastupitelnou část pracovní síly, lze konstatovat, že mezi pracovním nasazením žen a mužů není významný rozdíl. To je patrné i ze sociologických výzkumů, které ukazují, že hodnota práce je v České republice velmi vysoká bez ohledu na pohlaví. Do hodnoty práce se promítá také tradice plné zaměstnanosti žen již u několika generací. Práce často představuje pro ženy možnost seberealizace a finanční nezávislosti.

## **Genderové statistiky**

Genderové statistiky zahrnují dle ČSÚ (2022) data v členění dle pohlaví a často souvztačně sledují i další třídění (např.: věk, rodinný stav, kraje a podobně). Pojem genderová statistika znamená, že by všechny statistiky týkající se jednotlivců měly zahrnovat kategorii pohlaví. To by mělo být uváděno jako primární a obecná kategorie členění a všechny statistiky by měly zohledňovat genderové záležitosti, jež jsou v bezprostředním zájmu společnosti.

Genderové statistiky poskytují nestranný základ pro politická rozhodnutí, zvyšují povědomí a podporují změny, inspirují lidi na rozhodujících pozicích a umožňují hodnotit a monitorovat postupy a opatření, jež byly či budou přijaty (ČSÚ, 2022).

Na základě statistických údajů dle ČSÚ (2020) za průměr jednotlivých čtvrtletí roku 2019 uvedených na [www.czso.cz](http://www.czso.cz) podnikalo v ČR 891 tisíc osob. Ženy tvořily 32,5 % podnikajících (oproti roku 2010 došlo k nárůstu). Podnikatelky tvoří mezi zaměstnanými ženami 12,3 %. Muži podnikatelé tvoří jednu pětinu z celkového počtu zaměstnaných mužů. Celkově došlo od roku 2010 do roku 2019 k nárůstu zaměstnanců i podnikatelů. K navýšení došlo však zejména u žen, mužů podnikatelů totiž ubylo. Podíl vysokoškolsky vzdělaných byl u obou pohlaví vyšší v případě podnikatelů. Počty nezaměstnaných žen převažují ve sledovaném období od roku 1993 až do roku 2019 nad počtem nezaměstnaných mužů. V roce 2019 byl poměr žen a mužů mezi nezaměstnanými následující: 52,5 % tvořily ženy a 47,5 % muži. Tato data však pravděpodobně ovlivnila koronavirová pandemie a v následujícím průzkumu se čísla mohou výrazně měnit.

### **3.4 Personální práce**

Nejmodernější pojetí personální práce označuje Koubek (2011) termínem řízení lidských zdrojů, které klade důraz na aspekty personální práce. To znamená, že formuluje dlouhodobé a komplexně pojaté cíle personální práce, které propojuje s cíli firmy. Poroto se zajímá o vnější podmínky fungování pracovní síly podniku (např. populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních sil, trh práce, ekonomické podmínky, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí). Stále větší část personální práce je delegována na vedoucí a liniové manažery.

Úlohou personálního řízení je dle Urbana (2017) stabilizace zaměstnanců opírající se o diferencovaný způsob jejich řízení, které vyžaduje stanovení základních pravidel. Nadřízení musejí být připraveni svým zaměstnancům důvěřovat a jejich schopností a iniciativy využívat. Řízení klíčových pracovníků vyžaduje chápat úlohu manažerů spíše jako pozici koučů, kteří svá rozhodnutí s těmito zaměstnanci konzultují. Zaměstnanci by naopak měli být ochotni přebírat odpovědnost ve stanovené oblasti a samostatně rozhodovat. Většina klíčových zaměstnanců chápe tento způsob řízení jako výraz respektu a odměny.

Koubek (2011) klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, neboť je dokázáno, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti podniku. Existuje spojitost mezi výkonem a spokojeností pracovníka, proto se firmy

orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, věnují pozornost pracovním podmínkám a sociálnímu rozvoji. Všechny tyto charakteristické rysy se prosazují v malých a středních podnicích především ve vyspělých zemích.

### **3.4.1 Diagnostika v oblasti lidských zdrojů**

Účelem využití diagnostických metod je podle Grubera a kol. (2016) jednak rozvoj zaměstnanců, a pak také jejich výběr. Informace, které při diagnostice vznikají, jsou důvěrné a podléhají přísným pravidlům pro respektování soukromí. K diagnostickým údajům by měli mít přístup pouze manažeři v linii a zástupci HR oddělení. K výstupům psychodiagnostiky by měl mít přístup i sám hodnocený.

Evangelu a Neubauer (2014) v rámci diagnostiky rozlišují personální a psychologickou diagnostiku. Personální diagnostiku jako disciplínu je těžké přímo vymezit. Jejím základem jsou poznatky z psychologie, personalistiky a managementu, současně využívá i statistické a metodologické znalosti. Jedná se o rozvíjející obor, který umožňuje zařadit se na trhu práce kohokoliv, kdo dokáže sestavit několik zajímavě znějících otázek.

Psychologická diagnostika je dle Evangelu a Neubauera (2014) speciální disciplína z oblasti psychologie, jež se zaměřuje na duševní vlastnosti lidí, jejich psychických stavů a dalších osobnostních či sociálních charakteristik. V současnosti existuje velké množství psychologických diagnostických metod (testů, dotazníků atd.), které se zaměřují zejména na osobnostní charakteristiky a výkonnost testovaného jedince. Většina metod je standardizovaná a určená k zjišťování potřebných dat. Výhodou psychologické diagnostiky je přesnost, hloubka dostupných informací a odbornost závěrů.

Gruber a kol. (2016) uvádí, že psychodiagnostika využívá princip analogie, tzn. řídí se předpokladem, že výstupy dosažené v klinické situaci odpovídají nějakým způsobem reálným výsledkům, a pokouší se tyto výsledky predikovat. Příkladem psychologického konceptu v diagnostice je například tzv. hawthornský efekt (název je odvozen od slavné série experimentů, která proběhla v továrně General Electric v americkém městě Hawthorne), který je pozitivním jevem u dobře provedené diagnostiky, jak při výběru, tak při rozvoji zaměstnanců a může ovlivnit firemní kulturu i motivaci k práci. Původně bylo cílem prokázat vliv měněního se osvětlení na pracovní výkon, ten však ovlivnila více přítomnost expertů v bílých pláštích, protože tato okolnost dodávala zaměstnancům pocit důležitosti. Hlavním autorem této metody byl E. Mayo v první polovině 20. století. Dalším příkladem

psychologického konceptu je pyramida potřeb, kterou vymyslel A. H. Maslow v 50. letech 20. století.

Personální a psychologická diagnostika se liší podle Evangelu a Neubauera (2014) ve dvou důležitých bodech. Prvním bodem je hledání kompetencí u diagnostikované osoby, jež se vztahují ke kompetencím požadovaným na dané pracovní pozici. Druhým bodem je opomíjení faktu, že se personální diagnostika zaměřuje na hledání toho dobrého, nikoli na odhalování nedostatků. Personální diagnostika je tudíž pozitivně laděná a pouze předpovídá chování osoby na obsazovaném pracovním místě.

Diagnostika se ve firemní praxi používá dle Grubera a kol. (2016) při rozhodování o výběru a při podpoře rozvoje zaměstnanců. Při výběru zaměstnanců diagnostika vede hodnotitele k formulování kategorií, podle kterých chce hodnotit a tím se výrazně zvýší úroveň jeho výkonu. Formulování kritérií ve spolupráci se zadavatelem více angažuje budoucího nadřízeného a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že naleznou s úspěšným kandidátem společnou řeč. Při rozvoji zaměstnanců se za vhodný diagnostický nástroj pro systematický, ale i krátkodobý rozvoj považuje hlavně tzv. development centrum, které je založeno pro zjišťování potřeb rozvoje celého týmu v závislosti na celkovém cíli.

### **3.4.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců a vliv na jejich výkonnost**

Kritérium je dle Pilařové (2008) ukazatelem výkonnosti a hodnotí se podle něj úspěšnost (případně naopak neúspěšnost) zaměstnanců. Nesprávné nastavení hodnotících kritérií může vést k nežádoucímu chování, jež ovlivňuje ekonomické výsledky podniku. Kritéria je tedy nutné volit s ohledem na firemní strategii a hodnoty podniku. Firemní strategie se promítá do měřitelných výsledků nebo důsledků pracovní činnosti (např. plnění termínů, počet vyrobených kusů, chybovost, počet nových zákazníků). Firemní hodnoty se promítnou do ukazatelů ovlivňujících způsob provádění pracovních činností (tzv. kompetence). Tyto ukazatele mohou být propojeny ve smyslu příčina – důsledek.

Urban (2017) uvádí, že průběžné sledování i finální hodnocení výsledků se může opírat o pozitivní či negativní kritéria. Z hlediska motivace je výhodnější sledovat pozitivní kritéria. Příkladem pozitivního kritéria je hodnocení pracovníků počtem dodávek bez zpoždění. Negativním kritériem je naopak hodnocení dle počtu zpožděných dodávek. Předností hodnocení pomocí pozitivního kritéria je skutečnost, že podporuje výkonnost pracovníků.

Při celkovém hodnocení pracovníků je podle Pilařové (2008) vhodné vycházet z kombinace obou kategorií k dosažení správných cílů a rovněž použití správných cest k těmto cílům. U kritérií používaných pro hodnocení výkonu se používá váha (tj. podíl na vyplacené pohyblivé složce). Při hodnocení kompetencí bývá definována požadovaná úroveň a vztah úrovně k pevné složce mzdy.

Cílem pravidelného hodnocení je dle Urbana (2017) shrnout průběžná hodnocení, rozebrat dlouhodobější výkon zaměstnance, podpořit jeho dlouhodobější motivaci, odhalit možné příčiny nespokojenosti a naplánovat hlavní cíle pro příští období. Zaměstnancům by však hodnocení nemělo přinášet žádné zásadně nové informace. Svůj význam má pravidelné hodnocení především tehdy, je-li s průběžným hodnocením propojeno.

### **3.4.3 Kroky k vyššímu výkonu zaměstnanců**

Podle Urbana (2012) je konkrétních nástrojů a opatření, které směřují k včasnému odstranění příčin nedostatků ve výkonosti, a tím k vyššímu výkonu pracovníků v praxi, velmi mnoho. Většina kroků k vyššímu výkonu má preventivní charakter. Tyto kroky se vztahují k faktorům na straně vedoucího i zaměstnanců, přičemž s každým z nich může být spojeno několik konkrétních opatření.

Eden a Long (2014) zastávají názor, že často nastává situace, kdy si zaměstnanci myslí, že není nutné zlepšovat firemní procesy. Problém lze vyřešit tím, že nadřízený přidělí svým podřízeným nové funkce a novou pracovní náplň, jež doplní stávající pracovní zařazení. Tato nová funkce a náplň práce upřesňuje pravomoci a odpovědnost daného vedoucího pracovníka v určité specifické roli. Má-li podnik správně nastavené procesy, součástí náplně práce podřízených by mělo být také vedení iniciativ zaměřených na hledání nedostatků, jejichž vyřešení bude důvodem nárůstu firemních příjmů. Pro vyšší výkonnost je tedy vhodné přiřadit jednotlivým vedoucím pracovníkům konkrétní odpovědnost za vyhledávání a řešení problémů v dané oblasti.

Důležitý krok k dosažení vyššího výkonu pracovníků podle Urbana (2012) spočívá v nutnosti ověřit, zda zaměstnanci správně chápou své úkoly a povinnosti. Nejčastější příčinnou, proč lidé v práci nedělají to, co mají, je, že přesně neznají očekávání vedoucího či mu dobře nerozumí. V horším případě neznají vymezení jejich pracovního místa, v méně závažném případě nechápou zadání jednotlivých úkolů.

Eden a Long (2014) radí, že chce-li podnik dobře fungovat, podstatným bodem je vytvoření plánu pracovních pozic. Z většiny firemních rozpočtů vyplývá, kolik pracovních pozic je pro dané období schváleno, jaká je náplň dané pozice a jaké je mzdové ohodnocení. Monitoring pracovních pozic odhaluje případné rozdíly mezi skutečným počtem pracovníků na základě mzdové evidence a potřebným počtem pracovníků dle rozpočtu. Monitoring pracovních pozic je efektivním nástrojem pro ušetření nákladů a brání tak snižování firemního zisku.

Každý manažer by měl podle Urbana (2012) dobře vědět, že vysvětlení, proč je daný úkol důležitý nebo proč je třeba jej vykonat určitým způsobem, je důležitou součástí pracovní motivace. Ne vždy však vedoucí pracovníci věnují tomuto vysvětlení dostatek času. Znalost důvodu, proč jsou úkoly zaměstnanců důležité, vede opět k dosažení vyššího výkonu. Nepovažují-li totiž zaměstnanci své úkoly za důležité, zpravidla ani nechápou, proč by je měli vykonávat správně a pečlivě. Problémem je fakt, že nedostatečným vysvětlením úkolu se snižuje zájem o práci i odpovědnost při jejím provádění.

Eden a Long (2014) uvádějí, že oceňování úspěchů zaměstnanců a jednotlivých oddělení je dalším způsobem, jak dlouhodobě zvyšovat výkonnost. Chování, které je nutno podporovat, je např. motivace vyhledávat příležitosti dalšího zlepšení, tvůrčí řešení problémů, spolupráce a otevřenost k novým nápadům, upřednostňování zájmů celé firmy apod. Důležité je také nezapomínat na níže postavené zaměstnance.

O svých výsledcích i způsobu, jak zaměstnanci provádějí svou práci, by se měli dle Urbana (2012) dozvědět co nejdříve a co nejvíce. Zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti, bez ohledu na povahu činnosti. Nedostatečná zpětná vazba je často důvodem, proč zaměstnanci své úkoly neplní tak, jak jejich vedoucí očekává. Zpětná vazba je také faktorem motivace. Zpětná vazba může být pozitivní či negativní nebo také spíše obecná či konkrétní. Může se lišit i tím, do jaké míry vyznívá jako osobní či neosobní.

Důležitá je podle Urbana (2017) konkrétnost zpětné vazby, bez ohledu na to, zda se jedná o pozitivní či negativní zpětnou vazbu. Příliš obecné negativní hodnocení je většinou odmítáno. Cílem kritického hodnocení je posílit výkon nebo dosáhnout změny pracovního chování, nikoliv ničení sebevědomí, motivace či iniciativy a loajality vůči zaměstnavateli. Velký vliv na motivaci zaměstnance nemá však ani nekonkrétní pochvala.

## 4 Vlastní práce

Vlastní část této diplomové práce vychází ze zpracovaných databází s daty o vybraném vzorku 100 zemědělských podniků uvedených v přílohách. Pro získání dat byl využit portál Expanzo.com a oficiální web českého soudnictví Justice.cz. Analyzována jsou data za rok 2021. Byly vybrány výroční zprávy podniků, které se řídí českými účetními standardy.

### 4.1 Genderová a věková rozmanitost pracovníků

Na základě dat uvedených na portálu Expanzo.com se zaměřením na údaje o pracovnících vrcholových orgánů vybraných zemědělských společností a družstev pro rok 2021, byly sečteny v příloze č. 1 počty pracovníků mužského a ženského pohlaví.

Součet a procentní podíl mužů a žen na celkové skupině pracovníků vrcholových orgánů ve vybraném vzorku podniku byl následující:

*Tabulka 3: Genderová struktura ve vrcholových orgánech vybraného vzorku podniků*

Měřítko	Pohlaví		Celkem
	Muži	Ženy	
Součet	480	120	600
Podíl (v %)	80	20	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 1

Na základě tabulky č. 3 lze posoudit, že celkový počet mužů ve vrcholových orgánech vybraných zemědělských podniků je ve srovnání se ženami razantně vyšší. Součet mužů ve vrcholových orgánech je 480, oproti tomu součet žen je pouze 120 z celkových 600 pracovníků vrcholových orgánů daných podniků. Muži tedy tvoří 80% zastoupení ve vrcholovém vedení, žen je pouze 20 %. Lze tedy soudit, že v zemědělských podnicích vybraného vzorku panuje značná genderová nerovnost.

Muži a ženy ve vrcholových orgánech vybraných zemědělských podniků byli dále rozděleni do čtyř věkových kategorií: mladí lidé s relativně krátkým pobytem na trhu práce (25–34 let); střední věková skupina (35–49 let), starší pracovníci (50–61 let) a lidé v důchodovém věku (62 a více let). Kategorie věku vychází z teoretických východisek, kde Flek a kol. (2018) rozlišují tyto věkové intervaly, přičemž byla vyřezána první skupina nejmladších pracovníků (do 24 let), kteří nebyli ve vzorku zastoupeni a přidána poslední skupina ve věku 62 a více let.

Součet a procentní podíl jednotlivých věkových kategorií na skupině mužů byl následující:

**Tabulka 4: Věková struktura mužů ve vrcholových orgánech vybraného vzorku podniků**

Pohlaví	Věk				Celkem
	25-34 let	35-49 let	50-61 let	62 a více	
<b>Muži</b>	25-34 let	35-49 let	50-61 let	62 a více	
<b>Součet</b>	18	198	132	132	480
<b>Podíl v %</b>	3,75	41,25	27,50	27,50	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 1

Z hlediska věku razantně dominují dle tabulky č. 4 muži ve věku 35-49 let, tedy střední věková skupina. Zajímavým poznatkem je, že následuje se stejným procentním podílem skupina starší pracovníci ve věku od 50 do 61 let a skupina důchodových pracovníků, kterým je 62 a více let. Oproti tomu skupina mladých pracovníků s relativně krátkým pobytem na trhu práce ve věku od 25 do 34 let je zastoupena pouze minimálně. Lze tedy soudit, že v zemědělských podnicích dominuje střední a starší věková skupina mužů.

Součet a procentní podíl jednotlivých věkových kategorií na skupině žen byl následující:

**Tabulka 5: Věková struktura žen ve vrcholových orgánech vybraného vzorku podniků**

Pohlaví	Věk				Celkem
	25-34 let	35-49 let	50-61 let	62 a více	
<b>Ženy</b>	25-34 let	35-49 let	50-61 let	62 a více	
<b>Součet</b>	3	32	58	27	120
<b>Podíl (v %)</b>	2,50	26,67	48,33	22,50	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 1

Z tabulky č. 5 vyplývá, že podíl pracovníků vrcholových orgánů v jednotlivých věkových skupinách se oproti mužům liší. S téměř 50 % dominují ženy ve věku 50-61 let. Následuje střední věková skupina a v těsném závěsu pak ženy v důchodovém věku. Stejně jako u mužů tedy v zemědělství dominují starší ženy a mladé ženy ve věku od 25 do 34 let jsou zastoupeny spíše výjimečně. Lze tedy říci, že v zemědělství převažují muži nad ženami a starší pracovníci nad mladými.



## 4.2 Výkonnost vybraných zemědělských podniků

Pro měření finanční výkonnosti vybraného vzorku 100 zemědělských podniků byly vybrány ukazatele ze skupiny klasických, moderních a komplexních metod pro hodnocení výkonnosti a finančního zdraví podniků.

### 4.2.1 Vybrané klasické metody pro stanovení výkonnosti

V případě klasických metod byly zvoleny typické ukazatele finanční analýzy. Konkrétně rentabilita vlastního kapitálu jako zástupce ukazatelů pro stanovení ziskovosti, dále obrat aktiv, jako zástupce ukazatelů aktivity, míra zadluženosti, jež je typickým ukazatelem zadluženosti a běžná likvidita, jež je 3. stupněm ukazatelů likvidity. Uvedené výpočty pro všechny podniky na základě dat dostupných na webu českého soudnictví - Justice.cz k datu 31. 12. 2021 jsou zobrazeny v přílohách č. 2-5.

V následující tabulce č. 6 jsou vyobrazeny výpočty těchto ukazatelů pro vybraný vzorek stovky podniků jako celek. Vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy jsou převzaty z literární rešerše z kapitoly: Základní skupiny poměrových ukazatelů.

*Tabulka 6: Výsledky poměrových ukazatelů finanční analýzy vybraného vzorku podniků*

Ukazatel FA	Hodnoty pro výpočet (v tis. Kč)		Výsledek
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	Čistý zisk (EAT)	Vlastní kapitál (VK)	<b>0,0466</b>
	1 657 277	35 528 289	
<b>Obrat aktiv</b>	Tržby	Celková aktiva	<b>0,9346</b>
	48 432 182	51 820 415	
<b>Míra zadluženosti</b>	Cizí zdroje	Vlastní kapitál	<b>0,5301</b>
	18 832 251	35 529 189	
<b>Běžná likvidita</b>	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	<b>1,8409</b>
	27 264 687	14 810 546	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z příloh č. 2-5

Z ukazatelů rentability je zvolen ukazatel ROE, který pro sumu vybraných podniků dosahuje hodnoty 0,0466, tedy 4,66 %. Jedná se o ukazatel, jenž poměruje výsledek hospodaření za účetní období neboli čistý zisk ve formě EAT a vlastní kapitál. Jedná se o poměrně nízkou hodnotu rentability (měla by být vyšší než 8 %). Jde však o ROE vypočítanou pro sumu

všech 100 podniků a výrazně ji tedy ovlivňují neúspěšné či dokonce ztrátové zemědělské podniky, toto platí i pro výsledky následujících ukazatelů.

Jako zástupce ukazatelů aktivity je vybrán obrat aktiv, který dává do poměru celkové tržby a celková aktiva, pro součet všech podniků dosahuje hodnoty 0,9346. Opět se dle teoretických východisek této diplomové práce nejedná o dobrý výsledek, neboť by měl být obrat minimálně roven 1. Zemědělský sektor je však specifickým odvětvím, ve kterém tržby z rostlinné výroby přicházejí často jen jedenkrát za rok, proto v těchto podnicích obvykle obrat aktiv dosahuje nízkých hodnot.

Z ukazatelů zadluženosti je vypočtena míra zadluženosti poměřující cizí a vlastní zdroje, výsledek pro sumu podniků je 0,5301, tedy 53 %. Tento ukazatel vcelku odpovídá teoretickým východiskům, neboť se doporučuje poměr 1:1. Výsledek tedy téměř odpovídá stanovené doporučené hodnotě a je tedy hodnocen kladně.

Vybraným ukazatelem likvidity je běžná likvidita, která je podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků a pro všechny podniky dosahuje hodnoty 1,8409. V tomto případě se jedná opět o vhodnou hodnotu, jelikož je v intervalu od 1,6 do 2,5. Lze tedy konstatovat, že se jedná o dobrý výsledek.

#### 4.2.2 Vybraná moderní metoda pro stanovení výkonnosti

Následně je výkonnost stanovena pomocí moderní metody, kdy je využit ukazatel RONA neboli rentabilita čistých aktiv. Výpočty pro všechny jednotlivé podniky ve vybraném vzorku jsou uvedeny v příloze č. 6. V tabulce č. 7 je uveden výpočet ukazatele RONA pro celkové sumy všech zkoumaných zemědělských podniků.

*Tabulka 7: Výsledek moderního ukazatele RONA pro vybraný vzorek podniků (v tis. Kč)*

Daň z příjmů PO	Provozní VH	Výpočet daně	NOPAT	Stálá aktiva	Čistý pracovní kapitál	NA	RONA = NOPAT / NA	RONA
19 %	2 191 238	416 335	1 774 903	27 338 532	12 469 215	39 807 747	0,0446	4,46 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 6

Výpočet tohoto ukazatele je oproti klasickým ukazatelům značně složitější, vzhledem k velkému počtu zohledněných faktorů je ukazatelem s velkou vypovídací hodnotou.

Nejprve byl vypočten provozní výsledek hospodaření po zdanění neboli NOPAT. Hrubý provozní výsledek byl tedy zdaněn 19% sazbou.

Následně byl vypočten, na základě vzorce (3.1) z literární rešerše, čistý pracovní kapitál. Potom byla vypočtena čistá aktiva (NA) jako součet stálých aktiv a čistého pracovního kapitálu. Poté byl stanoven finální ukazatel RONA jako poměr NOPAT a NA.

Výsledek uvedeného ukazatele v procentním vyjádření pro sumu všech podniků ve vzorku je dle tabulky č. 7 roven 4,46 %. Ukazatel říká, kolik zisku vygenerovala jedna peněžní jednotka čistých aktiv. Pro sumu všech hodnot je to tedy 4,46 %, tzn. z jedné koruny aktiv podnik získá navíc 4,46 haléřů. Jedná se o poměrně nízkou hodnotu rentability, záleží však na strategii podniku.

#### **4.2.3 Vybraná komplexní metoda pro stanovení výkonnosti**

Vybraným komplexním ukazatelem pro hodnocení finanční výkonnosti je metoda Balanced Scorecard. Jedná se o velmi rozsáhlý ukazatel. Návrh aplikace je vyobrazen na nejziskovější společnosti (dle údaje EAT v příloze č. 2) ze vzorku 100 podniků. Jedná se o společnost AGRO – Měřín, a.s.

Vzhledem k tomu, že bylo čerpáno pouze z veřejně dostupných účetních závěrek a výročních zpráv ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin (Justice.cz), některé nefinanční ukazatele nebyly dohledány. Jedná se tedy pouze o ilustrační příklad aplikace této metody. Tato metoda většinou slouží k interní analýze konkrétního podniku a pro velkou vypovídací schopnost by ji měl aplikovat vrcholový management daného podniku, jež zná všechny podrobnosti.

Implementace vychází z teoretické části práce, kde je rozděleno hodnocení podniku do 4 perspektiv. Jedná se pouze o návrh strategických cílů (viz tabulka č. 8), které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti. Pomocí navržených strategických cílů by v praxi mělo být dosaženo podnikové vize, kterou je zvýšení výkonnosti do budoucna.

**Tabulka 8: Návrh strategických cílů a měřítek pro jednotlivé perspektivy BSC**

Perspektiva	Navržený strategický cíl	Měřítko
Finanční	zvýšení ziskovosti	EBIT (tis. Kč)
	růst tržeb	tržby za zboží (tis. Kč)
		tržby za poskytnuté služby (tis. Kč)
	snížení celkových nákladů	celkové náklady (tis. Kč)
Zákazníků	vstup na nové trhy	tržby z nových trhů (tis. Kč)
	udržení zákazníků	počet spokojených zákazníků/celkový počet (%)
	posílení propagace	náklady na propagaci/celkové náklady (%)
Interních procesů	zvýšení produktivity práce	osobní náklady/přidaná hodnota (%)
	finanční řízení a plánování	doba obratu zásob (dny)
		hotovostní likvidita
Učení se a růstu	zvyšování kvalifikace	náklady na vzdělávací akce za rok (tis. Kč)
		počet školení za rok
	posílení kultury podniku	spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi strategické cíle finanční perspektivy je zahrnuto zvýšení ziskovosti, růst tržeb a snížení celkových nákladů. Tyto hodnoty jsou snadno zjistitelné z výkazů společnosti Agro – Měříň, a.s. dostupných na Justici.cz.

Do perspektivy zákazníků je vhodné zařadit vstup na nové trhy, udržení zákazníků a posílení propagace. Jedná se o interní informace společnosti, které není snadné získat z dostupných výkazů. Pro Balanced Scorecard je nezbytná podrobnější znalost podniku.

Perspektiva interních procesů obsahuje cíle jako je zvýšení produktivity práce či finanční řízení a plánování, jež se vypočítají opět na základě údajů z dostupných výkazů. Hodnoty pro výpočet měřítek této perspektivy jsou tedy poměrně snadno zjistitelné stejně jako u finanční perspektivy.

U perspektivy učení se a růstu, kde jsou vybranými strategickými cíli zvyšování kvalifikace a posílení kultury podniku, jsou informace opět složitě zjistitelné, jelikož se jedná o interní informace daného podniku.

## 1. Finanční perspektiva

Tabulka 9: Finanční perspektiva pro podnik AGRO – Měřín, a.s.

Finanční perspektiva				
Navržený strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota (r. 2021)	Návrh cílové hodnoty	Návrh strategické akce
Zvýšení ziskovosti	EBIT (tis. Kč)	212 600	meziroční růst o 5 %	vychází z následujících perspektiv
Růst tržeb	tržby za zboží (tis. Kč)	26 673	meziroční růst o 5 %	vychází z následujících perspektiv
	tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	741 702	meziroční růst o 5 %	vychází z následujících perspektiv
Snížení celkových nákladů	celkové náklady (tis. Kč)	905 379	meziroční pokles o 2 %	vychází z následujících perspektiv

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 8

Z tabulky č. 9 vyplývá, že navrženými strategickými cíli jsou zvýšení ziskovosti, růst tržeb a snížení celkových nákladů. Nejpodstatnějším cílem je zvýšení ziskovosti, které je možné zhodnotit pomocí zisku ve formě EBIT neboli zisku před zdaněním a nákladovými úroky.

Skutečná hodnota EBIT byla vypočtena dle tabulky č. 2 v teoretické části práce a stejně jako hodnota tržeb a nákladů, byla převzata z VZZ společnosti AGRO – Měřín, a.s. (viz příloha č. 8) Zisk ve formě EBIT dosahuje hodnoty 212 600 tis. Kč.

Na růstu tržeb se nejvíce podílí zejména tržby z prodeje služeb a výrobků, které jsou 741 702 tis. Kč (tržby za zboží jsou razantně nižší, jak lze u zemědělského podniku předpokládat a dosahují hodnoty 26 673 tis. Kč).

Cílovou hodnotu pro zisk a tržby je další růst, meziročně cca o 5 %. Naopak celkové náklady, které jsou 905 379 tis. Kč, by bylo vhodné meziročně snížit cca o 2 %. V současné době bude však tento cíl těžké splnit, vzhledem ke zvyšování cen nejen energií.

## 2. Zákaznická perspektiva

Tabulka 10: Zákaznická perspektiva pro podnik AGRO – Měřín, a.s.

Zákaznická perspektiva				
Navržený strategický cíl	Měřítko	skutečná hodnota (r. 2021)	Návrh cílové hodnoty	Návrh strategické akce
Vstup na nové trhy	tržby z nových trhů (tis. Kč)	x	meziroční růst o 3 %	monitoring konkurence
Udržení zákazníků	počet spokojených zákazníků/celkový počet (%)	x	meziroční růst o 3 %	CRM – řízení vztahů se zákazníky
Posílení propagace	náklady na propagaci/celkové náklady (%)	x / 905 379	meziroční růst o 1 %	prezentace podniku na veletrhu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 8

U zákaznické perspektivy (viz tabulka č. 10) jsou sledovány například cíle: vstup na nové trhy, udržení zákazníků a posílení propagace. Pro hodnocení vstupu na nové trhy je možné využít měřítko tržby z nových trhů, tato hodnota však není dostupná ve veřejně dostupné výroční zprávě dané společnosti. Hodnota by se měla mírně zvyšovat a strategickou akcí je monitoring konkurence.

Stejně tak počet spokojených zákazníků ku celkovému počtu zákazníků pro stanovení cíle udržení zákazníků není veřejně dostupný. Cílovou hodnotou je opět mírný růst a navrhovanou strategickou akcí je zejména řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Posledním cílem je posílení propagace, jež lze zjistit poměření nákladů na propagaci ku celkovým nákladům. Z veřejných informací na webu českého soudnictví Justice.cz je však zjistitelný pouze údaj o celkových nákladech (905 379 tis. Kč).

Tyto náklady by měly mírně růst, jedná se však o nejziskovější firmu z vybraného vzorku podniků, není tedy nutné zvyšovat náklady na propagaci razantně, ale spíše udržet stávající pozici na trhu. V zemědělské oblasti je strategickou akcí zejména prezentace na veletrhu pro agrární sektor. Ke kvalitním doporučením v rámci zákaznické perspektivy by bylo nutné znát interní informace a konzultovat je s vedením společnosti. Jedná se tedy pouze o ilustrační příklad.

### 3. Perspektiva interních procesů

Tabulka 11: Perspektiva interních procesů pro podnik AGRO – Měřín, a.s.

Perspektiva interních procesů				
Navržený strategický cíl	Měřítko	skutečná hodnota (r. 2021)	Návrh cílové hodnoty	Návrh strategické akce
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce (z přidané hodnoty) (Kč/pracovníka)	<b>989 892</b>	meziroční růst o 3 %	motivace zaměstnanců
Finanční řízení a plánování	doba obratu zásob (dny)	<b>152,8789</b>	meziroční pokles o 1 %	pravidelné finanční analýzy
	hotovostní likvidita	<b>0,7508</b>	pokles na hodnotu 0,2-0,5	sestavování plánů a rozpočtů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z přílohy č. 7, 8 a na základě dat z Justice.cz

Perspektiva interních procesů je podle tabulky č. 11 zaměřena na zvyšování produktivity práce vypočtené z přidané hodnoty. Produktivita práce na jednoho pracovníka je dle výroční zprávy podniku 989 893 Kč. Cílem je rostoucí produktivita práce alespoň o 3 %. Akcí přispívající k tomuto cíli by mohla být zvýšená motivace zaměstnanců, buď finanční nebo nefinanční.

Dalšími cíli jsou finanční řízení a plánování. Tyto cíle lze posoudit za pomoci měřítek doba obratu zásob a hotovostní likvidita. Tyto ukazatele byly vypočteny na základě vzorců uvedených v teoretické části práce. Data pro výpočet doby obratu zásob byla převzata z přílohy č. 7 a 8. Nejprve byl vypočten obrat zásob (2,38751084) a z něj následně doba obratu zásob, která je po zaokrouhlení 153 dní. Tato doba by se měla mírně meziročně snižovat. Navrhovanou strategickou akcí je v tomto případě provádění pravidelné finanční analýzy nejen tohoto ukazatele.

Hotovostní likvidita je 0,7508, jedná se o vysokou hodnotu. Data pro výpočet jsou převzata z přílohy č. 7. Výsledná hodnota by se měla snížit na doporučenou hodnotu 0,2 až 0,5. Strategickými akcemi k dosažení těchto cílů je pravidelné provádění finanční analýzy a sestavování plánů včetně rozpočtů.

#### 4. Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 12: Perspektiva učení se a růstu pro podnik AGRO – Měřín, a.s.

Perspektiva učení se a růstu				
Navržený strategický cíl	Měřítko	skutečná hodnota (r. 2021)	Návrh cílové hodnoty	Návrh strategické akce
Zvyšování kvalifikace	náklady na vzdělávací akce za rok (tis. Kč)	x	meziroční růst o 1 %	vyčlenění peněz na doplnění vzdělávání
	počet školení za rok	x	meziroční růst o 1 %	pravidelné školení
Posílení kultury podniku	růst průměrné mzdy (Kč/pracovníka)	36 812	meziroční růst o 3 %	spravedlivé ohodnocení zaměstnanců při rostoucí kvalifikaci

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Justice.cz

Perspektiva učení se a růstu má podle tabulky č. 12 za cíl například zvyšování kvalifikace zaměstnanců a posílení kultury podniku. Pro dosažení vyšší kvalifikace je vhodné využít jako měřítko náklady na vzdělávací akce za rok. Tyto údaje však v účetních závěrkách nejsou dostupné. Obecně by však měly vyčleněné náklady na vzdělávání růst alespoň o 1 %.

Stejně tak druhé měřítko, kterým je počet školení za rok, není pro danou společnost možné dohledat. Opět by však hodnota měla růst. Slouží k tomu vyčlenění peněz z rozpočtů na doplnění vzdělávání a nutnost provádět pravidelná školení. V zemědělství se pravděpodobně nejčastěji jedná o školení na obsluhování jednotlivých strojů využívaných v rostlinné či živočišné výrobě.

Pro posílení firemní kultury je nutné, aby souvztažně s rostoucím vzděláním zaměstnanců rostly i jejich mzdy. Průměrná mzda v podniku AGRO – Měřín a.s. je současně 36 812 Kč. Meziroční růst by měl být alespoň 3 %, vzhledem k současné inflaci i více procent. Je-li pracovník dobře ohodnocen, odvádí souvztažně i lepší výsledky.

Společnost AGRO – Měřín a.s. je nejziskovějším podnikem z celého vzorku analyzovaných firem. Z finanční perspektivy vyplývá, že se jedná o velmi ziskový podnik, v němž dominují tržby z prodeje výrobků a služeb, což je pro zemědělské podniky typické. Náklady jsou poměrně vysoké, ale dosáhnout jejich snížení je v současné době velmi problematické. Pro kvalitní zhodnocení zákaznické perspektivy by bylo zapotřebí konzultovat strategické cíle a výpočet měřítek s managementem podniku. Na základě perspektivy interních procesů, kde jsou potřebná data dostupná, lze konstatovat, že produktivita práce by se měla stále zvyšovat,



naopak doba obratu zásob by se měla mírně snížit a hotovostní likvidita by měla klesnout na hodnotu v doporučeném intervalu. U perspektivy učení se a růstu lze bez interních dat zhodnotit pouze posílení kultury podniku, kde je posouzen růst průměrné mzdy, jejíž hodnota by měla vzhledem ke stoupající inflaci dále poměrně razantně růst, aby nedocházelo k odchodu zaměstnanců z podniku, potažmo z celého odvětví.

Uvedené postupy metody Balaced Scorecard jsou navrženy pouze pro nejziskovější podnik, neboť vzhledem k náročnosti provedení této metody je patrné, že ji nelze aplikovat pro celý vzorek 100 podniků. Pro potřeby této diplomové práce se jedná pouze o ilustrační příklad. Pro následující výpočet závislosti mezi rozmanitostí pracovníků a výkonností budou proto použity pouze klasické a moderní ukazatele hodnocení výkonnosti podniku.

### 4.3 Těsnost závislosti mezi rozmanitostí pracovníků a jednotlivými ukazateli výkonnosti

Nejprve bylo ve statistickém programu SPSS otestováno, zda mají data normální rozdělení pomocí Kolmogorovo-Smirnovova testu normality. Na základě tohoto testu bylo prokázáno, že data nemají normální rozdělení, protože p-hodnota byla menší než 0,001. Pro výpočet párové těsnosti je proto následně využito Spearmanův koeficient korelace. Výpočet je proveden v SPSS s využitím vlastních vytvořených databází s údaji o vybraných zemědělských podnicích viz kapitola: Přílohy. Hodnocení korelačních koeficientů vychází z tabulky č. 1 uvedené v metodice této diplomové práce.

#### 4.3.1 Těsnost závislosti mezi pohlavím a finanční výkonností

V následující tabulce č. 13 je posouzena těsnost závislosti mezi pohlavím pracovníků vrcholových orgánů vybraného vzorku zemědělských společností a jejich finanční výkonností stanovenou pomocí moderní metody RONA a klasických metod finanční analýzy – ROE, obrat aktiv, míra zadluženosti a běžná likvidita.

*Tabulka 13: Těsnost závislosti mezi pohlavím a ukazateli výkonnosti vybraného vzorku podniků*

Pohlaví	Ukazatele výkonnosti				
	RONA	ROE	OBRAT AKTIV	MÍRA ZADLUŽENOSTI	BĚŽNÁ LIKVIDITA
Muži	-0,032	-0,125	0,046	-0,109	0,098
Ženy	-0,173	-0,135	-0,125	0,160	-0,203

Zdroj: Vlastní zpracování

Korelační koeficient pro určení těsnosti závislosti mezi počtem mužů a moderním ukazatelem výkonnosti RONA nabyl hodnoty -0,032, jedná se tedy o nepřímou velmi slabou závislost, stejně tak mezi počtem žen a ukazatelem RONA, kde je hodnota koeficientu -0,173.

Těsnost závislosti mezi ROE a počtem mužů je -0,125, u žen je to -0,135 a obě závislosti jsou tak slabé a nepřímé. Obrat aktiv v závislosti na počtu mužů je 0,046, zde se jedná o přímou slabou závislost, u počtu žen je to opět nepřímá slabá závislost s hodnotou -0,125. Korelační koeficient pro míru zadluženosti a počet mužů je -0,109, tedy slabá nepřímá závislost. U žen dosahuje kladné slabé závislosti s hodnotou 0,160. Pro ukazatel běžná likvidita je přímá slabá závislost s počtem mužů (hodnota 0,098), pro počet žen se jedná o nepřímou slabou závislost (hodnota -0,203). Těsnost závislosti mezi pohlavím a výkonností je tedy ve všech případech slabá. Pohlaví výkonnost tedy příliš neovlivňuje.

#### 4.3.2 Těsnost závislosti mezi věkem a finanční výkonností

Nejprve jsou analyzovány vazby mezi věkem mužů ve vrcholových orgánech zemědělských společností a vybranými ukazateli pro měření výkonností. Následuje zkoumání vazeb mezi věkem žen ve vrcholových orgánech zemědělských podniků a jejich výkonností.

*Tabulka 14: Těsnost závislosti mezi věkem mužů a finanční výkonností vybraného vzorku podniků*

Věk	Ukazatele výkonnosti				
	RONA	ROE	OBRAT AKTIV	MÍRA ZADLUŽENOSTI	BĚŽNÁ LIKVIDITA
Muži					
25–34 let	0,112	0,078	-0,077	0,084	-0,062
35–49 let	0,021	-0,064	-0,064	0,055	0,009
50–61 let	-0,093	-0,182	0,181	-0,199	0,080
62 a více	0,012	-0,012	0,003	-0,062	0,057

Zdroj: Vlastní zpracování

Těsnost závislosti mezi jednotlivými věkovými skupinami mužů a finanční výkonností (viz tabulka č. 14) byla opět určena pomocí Spearmanova korelačního koeficientu ve statistickém programu SPSS. Korelační koeficient pro určení těsnosti závislosti mezi ukazatelem RONA a 1. skupinou mužů ve věku od 25 do 34 let je 0,112 a jedná se o přímou slabou závislost. Stejně je tomu tak i u druhé skupiny pracovníků vrcholových orgánů od 35 do 49 let, zde je hodnota 0,021 a i u 4. skupiny pracovníků v důchodovém věku (koeficient 0,012). 3. skupina pracovníků od 50 do 61 let má slabou, avšak nepřímou závislost (koeficient -0,093).

Ukazatel ROE dosahuje u první věkové skupiny hodnoty 0,078 (přímá slabá závislost), u pracovníků ve věku od 35 do 49 let je -0,064 (nepřímá slabá závislost), stejně tak tomu je i u 3. skupiny, která dosahuje hodnoty -0,182 a u mužů starších (62 a více let), kde je koeficient pouze -0,012. Trend slabé závislosti se neliší ani u ukazatele obrát aktiv. Zde je u první skupiny hodnota -0,077 a u druhé -0,064, jedná se o nepřímou slabou závislost. 3. a 4. skupina má přímou slabou závislost, hodnoty koeficientu jsou 0,181 a 0,003. U poslední skupiny je závislost zcela nepatrná (0,003).

Míra zadluženosti a 1. skupina mužů dosahují koeficientu 0,084, druhá skupina 0,055, jsou to přímé slabé závislosti. U 3. a 4. skupiny jde o nepřímou slabou závislost (-0,199 a -0,062). Pro ukazatel běžné likvidity je nepřímá slabá závislost na první skupině mužů ve věku od 25 do 34 let s hodnotou koeficientu korelace -0,062. Ostatní skupiny mají přímou slabou závislost (tzn. koeficienty 0,009, 0,080 a 0,057). Opět lze konstatovat, že věk mužů příliš neovlivňuje výkonnost daných podniků, neboť těsnost závislosti je ve všech kombinacích prokázána jako slabá (přímá či nepřímá).

**Tabulka 15: Těsnost závislosti mezi věkem žen a finanční výkonností vybraného vzorku podniků**

Věk	Ukazatele výkonnosti				
	RONA	ROE	OBRÁT AKTIV	MÍRA ZADLUŽENOSTI	BĚŽNÁ LIKVIDITA
Ženy					
25–34 let	-0,099	-0,113	-0,086	0,005	0,023
35–49 let	-0,125	-0,114	-0,238	-0,031	-0,030
50–61 let	-0,218	-0,171	-0,042	0,322	-0,320
62 a více	0,017	-0,002	-0,026	0,098	-0,066

Zdroj: Vlastní zpracování

Spearmanův korelační koeficient pro ověření těsnosti závislosti mezi věkovými skupinami žen ve vrcholovém vedení zemědělských společností a ukazateli výkonnosti (viz tabulka č. 15) byl také vypočten pro všechny kategorie v SPSS. Ukazatel RONA ve srovnání s první skupinou žen ve věku od 25 do 34 let dosahuje korelačního koeficientu -0,099, jedná se o nepřímou slabou závislost, stejně tak je tomu u skupiny od 35 do 49 let, zde je hodnota -0,125 a také u skupiny od 50 do 61 let, kde je hodnota -0,218. Pro skupinu nejstarších pracovníků je koeficient 0,017 a tudíž přímá velmi slabá závislost.

U ROE jsou všechny koeficienty záporné, tudíž těsnost závislosti je nepřímá a slabá u všech věkových skupin, dosahuje hodnot -0,086, -0,238, -0,042 a -0,026. U míry zadluženosti je koeficient korelace pro první skupinu 0,005, velmi slabá přímá závislost, pro druhou skupinu

-0,031, tedy nepřímá slabá závislost. Avšak pro skupinu od 50 do 61 let je koeficient korelace 0,322 a jedná se tak o přímou střední závislost. U pracovníků vrcholových orgánů v důchodovém věku je koeficient 0,098 a je zde přímá slabá závislost.

Pro výkonnostní ukazatel běžná likvidita je pro první skupinu pracovníků koeficient 0,023 a jde o slabou přímou závislost. Pro druhou věkovou skupinu je roven -0,030 a jedná se o nepřímou slabou závislost. Pro třetí skupinu pracovníků od 50 do 61 let je závislost také střední, tentokrát nepřímá, protože koeficient korelace je -0,320. Pro nejstarší pracovníce je Spearmanův koeficient roven -0,066 a jde o slabou nepřímou závislost.

Těsnost závislosti mezi věkovými kategoriemi žen a výkonností byla ve dvou případech prokázána jako střední. Je tedy vyšší než v případě posouzení těsnosti závislosti mezi výkonností a pohlavím (zde byla těsnost závislosti vždy slabá). Stejně jako v případě věkových kategorií mužů a výkonností.

Důvodem střední závislosti mezi ženami a ukazatelem míry zadluženosti a běžné likvidity však může být skutečnost, že je věková skupina žen od 50 do 61 let ve výběrovém vzorku podniků nejvíce zastoupena. U mužů však byla nejsilnější závislost také ve skupině od 50 do 61, přesto, že nejvíce je u nich zastoupena kategorie od 35 do 49 let. Ani u žen však nikde koeficient korelace nenabyl vyšší hodnoty než 0,8, těsnost závislosti tedy není silná a věk žen příliš neovlivňuje finanční výkonnost podniků.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Věková a genderová rozmanitost

Pro vybraný vzorek 100 zemědělských podniků bylo zjištěno, že je v těchto podnicích dohromady 600 pracovníků vrcholových orgánů. Z nich tvoří 80 % muži a pouze 20 % ženy. Z analýzy v této diplomové práci je tedy patrné, že z hlediska genderu dominují v zemědělských podnicích muži.

Lukáš (2021) v článku pro Asociaci soukromého zemědělství ČR (ASZ.cz) hodnotí roli žen v zemědělství. Za hlavní důvod genderové nerovnosti autor považuje rozdíly v odměňování, jež se týkají všech hospodářských sektorů (včetně zemědělství). Česká republika má dle tohoto článku vycházejícího z dat z Eurostatu za rok 2015 průměrný rozdíl v odměňování mužů a žen 22,5 % (EU-28 pak 16,3 %).

Lukáš (2021) dále v článku pro ASZ uvádí, že ačkoliv v ČR stále probíhá genderová i finanční diskriminace, v sousedním Rakousku naopak každou třetí farmu vede žena. Více než 28 000 zemědělských podniků v Rakousku je vedeno výhradně ženami, to odpovídá 33 %. Ženy dle autora dominují v Rakousku zejména v malých zemědělských podnicích.

Z hlediska věkové struktury ve vybraném vzorku zemědělských podniků dominují v této diplomové práci muži ve věku od 35 do 49 let. Následuje skupina mužů ve věku od 50 do 61 let a se stejnou hodnotou pracovníci v důchodovém věku (62 a více let). U žen dominuje v zemědělství skupina ve věku od 50 do 61 let. Jedná se o téměř 50 % všech zastoupených žen ve vrcholovém vedení. Následuje skupina od 35 do 49 let.

Na základě výsledků rakouského výzkumu a komparace s vlastními výsledky (zaměřenými na české podniky) lze konstatovat, že z hlediska věku se zjištění příliš neliší. V Rakousku jsou ženy ve věku od 50 do 59 let ve vrcholovém vedení v případě 36 % podniků. V kategorii pod 30 let jde pouze o 20 % všech zemědělských podniků. Narůstající význam žen v Rakousku lze pozorovat v aktivitách jako jsou vzdělávací semináře pro děti i dospělé, dále se podílejí i na propagaci regionálních potravin.

Autoři srbského výzkumu Pavlovic, Knežević a Bojičić (2019) zkoumali ve svém článku, zda věk představenstva ovlivňuje aktivity v oblasti řízení výdělků. V tomto výzkumu se jedná o vzorek skládající se ze všech srbských zemědělských společností kotovaných na bělehradské burze za období 2013-2016. Ženy v těchto společnostech tvořily 22 % všech

členů správní rady a 55 % členů správní rady je smíšeného pohlaví. Dále bylo autory zjištěno, že členky správních rad jsou výrazně mladší než muži. Ve 42,11 % smíšených představenstev je žena nejmladší členkou. Zatímco v 60,87 % smíšených představenstev jsou ženy mladší, než je průměrný věk členů těchto představenstev.

Při komparaci výsledků srbského výzkumu s touto diplomovou prací lze zhodnotit, že se výsledky z hlediska věkové struktury pracovníků vrcholových orgánů liší. V českých podnicích jsou ve vrcholových orgánech ženy zastoupeny pouze ve 20 % a dominují starší věkové skupiny pracovníků, naopak v Srbsku jsou členky představenstva mladší.

Lze tedy zhodnotit, že genderová i věková nerovnost v zemědělských podnicích ČR stále trvá. Důvodem je pravděpodobně odchod mladých žen z venkova. Je však zřejmé, že v sousedních zemích dochází k nárůstu žen zastoupených ve vrcholovém vedení zemědělských podniků a lze tedy toto navýšení očekávat i v ČR. Dle srbského výzkumu lze očekávat, že se v zemědělství budou uplatňovat i mladší věkové kategorie žen.

## **5.2 Měření výkonnosti**

V případě klasických metod byly pro účely této diplomové práce zvoleny typické ukazatele FA. Konkrétně byla vybrána rentabilita vlastního kapitálu jako zástupce ukazatelů pro stanovení ziskovosti, dále obrat aktiv, jako zástupce ukazatelů aktivity, míra zadluženosti, jež je typickým ukazatelem zadluženosti a běžná likvidita, jež je 3. stupněm ukazatelů likvidity.

Ukazatele rentability VK a obratu aktiv dosáhly poměrně nízkých hodnot. Výsledek ukazatele ROE vypočítaný pro sumu 100 podniků může být výrazně ovlivněn zahrnutím neúspěšných či ztrátových společností. U obratu by mohlo být důvodem to, že zemědělský sektor je specifickým odvětvím, ve kterém tržby z rostlinné výroby přicházejí často jen jedenkrát za rok. Oproti tomu míra zadluženosti a běžná likvidita dosáhly téměř tabulkových výsledků. Lze tedy konstatovat, že tyto ukazatele nejsou ovlivněny specifiky výběrového vzorku dat a podniky dosahují z hlediska těchto ukazatelů požadovaných hodnot.

V srbském výzkumu autoři Pavlovic, Knežević a Bojičić (2019) pro zjišťování postupů řízení výdělků použili ukazatel Performance ADJ Jones Model, který se ukázal jako nejvhodnější pro výběrový vzorek srbských zemědělských společností kotovaných na bělehradské burze za období 2013-2016.

Metody používané pro stanovení výkonnosti se tedy významně liší. Pro naplnění cíle této diplomové práce byly vybrány metody používané českými autory. Důvodem je, že výpočty jednotlivých klasických, moderních a komplexních metod byly aplikovány na zemědělské podniky vykazující dle českých účetních standardů. Je zřejmé, že autoři analyzující zahraniční podniky volí jiné typy ukazatelů, výsledky výkonnosti proto mohou být odlišné.

### **5.3 Těsnost závislosti**

Výpočtu Spearmanova koeficientu korelace, pro určení těsnosti závislosti výběrového vzorku 100 zemědělských podniků, předcházela test normality. Pomocí Kolmogorov-Smirnovova testu bylo prokázáno, že data nemají normální rozdělení. Nejprve byly Spearmanovy koeficienty korelace vypočteny pro určení těsnosti závislosti mezi pohlavím a výkonností, vypočtenou pomocí klasických a moderních metod. Korelační koeficienty mezi muži i ženami a jednotlivými ukazateli výkonnosti prokázaly slabou závislost, v některých případech přímou, jindy nepřímou. Hodnota byla však ve všech případech menší než 0,3. Lze tedy usoudit, že pohlaví výrazně neovlivňuje finanční výkonnost. Může se však jednat o specifikum u zemědělských podniků.

Těsnost závislosti mezi jednotlivými věkovými skupinami mužů a vybranými ukazateli výkonnosti byla také ve všech kombinacích prokázána jako slabá (přímá či nepřímá). Ani zde nelze soudit, že by věk mužů ve vrcholovém vedení podniků zásadně ovlivnil výkonnost. Oproti tomu u těsnosti závislosti mezi jednotlivými věkovými kategoriemi žen a výkonností, byla ve dvou případech prokázána hodnota vyšší než 0,3, tzn. střední závislost. Jednalo se však o věkovou skupinu 50 až 61 let, která je mezi ženami ve vrcholovém vedení nejvíce zastoupena, což může být důvodem nejvyšší hodnoty těsnosti závislosti. Přesto se však jedná pouze o střední závislost, nikoli silnou. Pro posouzení vlivu věku a genderu pracovníků vrcholových orgánů zemědělských podniků na finanční výkonnost lze tedy na základě těchto výpočtů konstatovat, že mezi těmito faktory není silná závislost a finanční výkonnost tedy není věkem a pohlavím příliš ovlivněna.

Toto tvrzení potvrzují i výsledky srbského výzkumu autorů Pavlovice, Kneževiče a Bojičiče (2019), které ukazují, že věk představenstva nemá žádný vliv na postupy řízení zisků. Při výzkumu nebyly nalezeny ani žádné důkazy o vlivu věku předsedy na ziskovost společnosti. Vztah mezi genderovou diverzitou a postupy řízení výdělků nebyl nalezen. Ani v případech, kdy je předsedkyní žena, nebyl žádný vztah mezi proměnnými odhalen.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posoudit těsnost závislosti mezi genderovou a věkovou rozmanitostí pracovníků vrcholových orgánů zemědělských podniků a jejich finanční výkonností. Pro účely této analýzy byly vytvořeny databáze se vzorkem 100 podniků, jejichž primárním zaměřením je zemědělská výroba a vycházejí z výročních zpráv a účetních závěrek dostupných na oficiálním webu českého soudnictví – Justice.cz. Tyto databáze obsahují údaje o věku a genderu pracovníků vrcholových orgánů a dále informace o finanční výkonnosti. Údaje se vztahují k datu 31. 12. 2021 a zahrnuty byly pouze účetní závěrky podniků vedené dle českých účetních standardů.

Pro určení těsnosti závislosti bylo nejprve nutné charakterizovat věkovou a genderovou rozmanitost pracovníků. Pro vytvoření databáze s těmito údaji byl využit portál Expanzo.cz. Bylo zjištěno, že ve vybraném vzorku podniků je celkem 600 pracovníků vrcholových orgánů. Z nich 80 % tvoří muži a pouze 20 % ženy. U žen dominuje s téměř 50 % věková kategorie od 50 do 61 let. U mužů dominuje věková skupina od 35 do 49 let.

Dílčím cílem bylo určit výkonnost pomocí klasických, moderních a komplexních metod. V teoretických východiscích byly jmenovány nejčastější metody používané zejména českými autory, neboť byly aplikovány výhradně na české zemědělské podniky. Následně byly vybrány 4 klasické ukazatele finanční analýzy – rentabilita vlastního kapitálu, obrat aktiv, míra zadluženosti a běžná likvidita. Z moderních ukazatelů byl vybrán ukazatel RONA, jenž poměřuje provozní výsledek hospodaření po zdanění a čistá aktiva. Výpočet tohoto ukazatele byl náročnější, díky tomu však dosahuje vysoké vypovídací hodnoty. Z komplexních metod byla aplikována metoda Balanced Scorecard. Jedná se o metodu obsahující jednak finanční, ale i nefinanční ukazatele, rozdělené do 4 perspektiv. Tato metoda, vzhledem k její náročnosti, byla aplikována pouze na nejziskovější podnik vytvořené databáze (dle hodnoty EAT), jímž je Agro – Měřín, a.s.

Rentabilita vlastního kapitálu pro sumu stovky podniků vyšla 4,66 % a jedná se tak o poměrně nízkou hodnotu. Obrat aktiv pro celkovou sumu vyšel 0,9346, opět se jedná o nízkou hodnotu, neboť je podnikům doporučena hodnota větší než 1. Důvodem jsou však pravděpodobně specifické podmínky zemědělského sektoru, kdy zemědělské podniky často získávají tržby jen jedenkrát ročně. Míra zadluženosti je v tomto případě 53,01 % a jedná se o příznivou hodnotu (doporučuje se poměr cizího a vlastního kapitálu 1:1), stejně je tomu



tak i u běžné likvidity, jež dosahuje hodnoty 1,8409 a je tak v doporučeném intervalu od 1,6 do 2,5. Výsledky jednotlivých podniků jsou uvedeny v přílohách.

Moderní ukazatel RONA (rentabilita čistých aktiv) dosahuje hodnoty 4,46 % a ukazuje, kolik provozního zisku generuje jedna peněžní jednotka čistých aktiv. V komplexní metodě BSC pro podnik Agro – Měřín, a.s. byly navrženy ukazatele pro 4 perspektivy: finanční, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Jedná se pouze o ilustrační příklad, některé hodnoty, zejména u nefinančních ukazatelů, nejsou veřejně dostupné. Pokud by se podnik rozhodl aplikovat tuto metodu, bylo by vhodné doplnit interní informace, jež mají pracovníci vrcholových orgánů k dispozici. U vybraných ukazatelů jsou navrženy i cílové hodnoty a návrh strategické akce, tyto údaje by však také bylo vhodné prokonzultovat s vrcholovým vedením konkrétní společnosti. Na základě dostupných informací si však podnik vede dobře, proto se jedná o nejziskovější podnik z vybraného vzorku.

Těsnost závislosti mezi rozmanitostí pracovníků zemědělských podniků a finanční výkonností byla zjišťována za pomoci statistického programu SPSS. Nejprve bylo ověřeno pomocí Kolmogorov-Smirnovova testu normality, zda mají data normální rozdělení. Test ukázal, že data nemají normální rozdělení a pro určení těsnosti závislosti byl proto následně využit Spearmanův koeficient korelace.

Nejprve byla hodnocena závislost mezi pohlavím a klasickými a moderními ukazateli výkonnosti. Zde byly všechny koeficienty korelace nižší než 0,3 a jednalo se tak o slabou přímou či nepřímou závislost. Následně byl posuzován vztah mezi jednotlivými věkovými skupinami mužů a finanční výkonností. Opět byly všechny korelační koeficienty nižší než 0,3 a byla tak prokázána pouze slabá závislost. Při posouzení těsnosti závislosti mezi různými věkovými kategoriemi žen a finanční výkonností byla v případě dvou ukazatelů výkonnosti a skupinou žen ve věku od 50 do 61 let prokázána střední závislost, tedy hodnota vyšší než 0,3. Tato věková skupina byla však mezi ženami nejvíce zastoupena. V ostatních kombinacích se jednalo opět o slabou závislost.

Závěrem lze tedy konstatovat, že výrazný vliv genderové a věkové rozmanitosti pracovníků vrcholových orgánů na finanční výkonnost nebyl prokázán. Zemědělský sektor je však specifickým odvětvím, kde v České republice významně dominují muži ve středním věku. Ženy jsou zde zastoupeny spíše ojediněle a jedná se převážně o ženy ve starším věku. Důvodem může být odchod mladých žen z venkova například za účelem studií.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- Balanced ScoreCard (BSC). *Finance-management.cz* [online]. 2010 [cit. 2022-08-22].  
Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>
- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- ČERMÁKOVÁ, Marie. Postavení žen na trhu práce. *Sociologický časopis* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1997 [cit. 2022-08-22]. 4/1997 (XXXIII). Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/1997/04/02.pdf>
- ČSÚ. Gender: Genderové statistiky – úvod. *Czso.cz* [online]. 11.8.2022 [cit. 2022-08-31].  
Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/2-gender\\_uvod](https://www.czso.cz/csu/gender/2-gender_uvod)
- ČSÚ. Věková struktura: Sčítání 2021. *Czso.cz* [online]. 1.1.2022 [cit. 2022-08-30].  
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
- ČSÚ. Ženy a muži v datech - 2020. *Czso.cz* [online]. 31.12.2020 [cit. 2022-08-31].  
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2020>
- ČSÚ. Gender: Základní pojmy. *Czso.cz* [online]. 29.2.2016 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pojmy](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy)
- EDEN, Jeremy a Terri LONG. *Low-Hanging Fruit: 77 Eye-Opening Ways to Improve Productivity and Profits*. USA: John Wiley & Sons, 2014. ISBN 9781118857922.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: Jak je správně vytvářet a používat?*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9367-2.
- Expanzo: Expand your business* [online]. 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://portal.expanzo.com>
- FLEK, Vladislav, Martin HÁLA a Martina MYSÍKOVÁ. Nezaměstnanost a věková segmentace trhu práce. *Polek.vse.cz* [online]. 3.6.2018 [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://polek.vse.cz/pdfs/pol/2018/06/03.pdf>

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0331-7.

JARKOVSKÁ, Lucie, Kateřina LIŠKOVÁ a Iva ŠMÍDOVÁ. *S genderem na trh: rozhodování o dalším vzdělání patnáctiletých*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-030-8.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0947-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7084-0.

KRÁLOVÁ, Magdalena a Miroslav HEJRET. *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od 2020*. Praha: Grada Publishing, 2020. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-1047-6.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. Sociologické disertace. ISBN 978-80-7330-125-5.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUKÁŠ, Zdeněk. *Role ženy v zemědělství. Asociace soukromého zemědělství v ČR: Selská revue [online]*. 2.7.2021 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.asz.cz/clanek/7701/role-zeny-v-zemedelstvi/>

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

- MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- ORDEMANN, Jessica a Pfeiffer FRIEDHELM. The evolution of educational wage differentials for women and men in Germany, from 1996 to 2019. *Webofscience.com* [online]. Dec 2022 [cit. 2022-12-21]. ISSN 2510-5027. Dostupné z: doi: 10.1186/s12651-022-00323-6
- PAVLOVIC, Vladan, Goranka KNEŽEVIĆ a Radica BOJIČIĆ. Does board of director's age impact earnings management in agriculture? Case of Serbian agricultural sector. *Webofscience.com* [online]. 12.4.2019 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000463022400012>
- PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2012*. Praha: VOX, 2012. Účetnictví (VOX). ISBN 978-80-87480-06-9.
- PIROGOVA, T. E., M. POLULEH, N. GOLYSHEVA, V. V. SOROKINA a N. N. MARTYINENKO. Balanced scorecard: essence and importance for making good business decisions to ensure sustainable development of business. *Webofscience.com* [online]. May-Jun 2020 [cit. 2022-12-21]. ISSN 1991-3494. Dostupné z: doi:10.32014/2020.2518-1467.83
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

- SOUKUP, Jindřich. *Zdroje a perspektivy evropských ekonomik na počátku 21. století v kontextu soudobé globalizace*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-281-9.
- STROUHAL, Jiří. *Zveřejňování obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-157-6.
- STROUHAL, Jiří, Renáta ŽIDLICKÁ a Zdeňka CARDOVÁ. *Účetnictví 2014: velká kniha příkladů*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-2650-154-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9528-2.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7811-2.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## 8 Seznam obrázků, tabulek a zkratek

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramidový rozklad ROE .....	41
Obrázek 2: Perspektivy BSC.....	47

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Pravidla pro hodnocení těsnosti závislosti.....	14
Tabulka 2: Výpočty vybraných kategorií zisku ve spojitosti na účetní výkaznictví .....	27
Tabulka 3: Genderová struktura ve vrcholových orgánech vybraného vzorku podniků .....	63
Tabulka 4: Věková struktura mužů ve vrcholových orgánech vybraného vzorku podniků	64
Tabulka 5: Věková struktura žen ve vrcholových orgánech vybraného vzorku podniků....	64
Tabulka 6: Výsledky poměrových ukazatelů finanční analýzy vybraného vzorku podniků .....	65
Tabulka 7: Výsledek moderního ukazatele RONA pro vybraný vzorek podniků (v tis. Kč) .....	66
Tabulka 8: Návrh strategických cílů a měřítek pro jednotlivé perspektivy BSC.....	68
Tabulka 9: Finanční perspektiva pro podnik AGRO – Měřín, a.s. ....	69
Tabulka 10: Zákaznická perspektiva pro podnik AGRO – Měřín, a.s.....	70
Tabulka 11: Perspektiva interních procesů pro podnik AGRO – Měřín, a.s. ....	71
Tabulka 12: Perspektiva učení se a růstu pro podnik AGRO – Měřín, a.s. ....	72
Tabulka 13: Těsnost závislosti mezi pohlavím a ukazateli výkonnosti vybraného vzorku podniků.....	73
Tabulka 14: Těsnost závislosti mezi věkem mužů a finanční výkonností vybraného vzorku podniků.....	74
Tabulka 15: Těsnost závislosti mezi věkem žen a finanční výkonností vybraného vzorku podniků.....	75

### 8.3 Seznam použitých zkratek

BSC – Balanced Scorecard

CF – Cash flow

CFROI – Ukazatel výnosnosti investice

CK – Cizí kapitál

CROGA – Výnosnost hrubých aktiv

ČPK – Čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

ČSH – Čistá současná hodnota

ČSÚ – Český statistický úřad

DCF – Diskontované cash flow

DM – Dlouhodobý majetek

EAT – Čistý zisk  
EBT – Zisk před zdaněním  
EBIT – Zisk před zdaněním a úroky  
EBITDA – Zisk před zdaněním, úroky a odpisy  
EVA – Ekonomická přidaná hodnota  
FA – Finanční analýza  
FP – Finanční páka  
NOPAT – Provozní výsledek hospodaření po zdanění  
ROA – Rentabilita aktiv  
ROCE – Rentabilita úplatného kapitálu  
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu  
ROI – Rentabilita investovaného kapitálu  
RONA – Výnosnost čistých aktiv  
ROS – Rentabilita tržeb  
Ú. j. – Účetní jednotka  
VK – Vlastní kapitál  
VZZ – Výkaz zisku a ztráty  
WACC – Průměrné vážené náklady kapitálu

## **Přílohy**

Příloha 1: Databáze s údaji o genderu a věku .....	89
Příloha 2: Databáze s údaji o rentabilitě vlastního kapitálu.....	92
Příloha 3: Databáze s údaji o obratu aktiv .....	95
Příloha 4: Databáze s údaji o míře zadluženosti .....	97
Příloha 5: Databáze s údaji o běžné likviditě.....	100
Příloha 6: Databáze s údaji o ukazateli RONA.....	102
Příloha 7: Rozvaha AGRO – Měřín, a.s. k 31.12.2021.....	106
Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty AGRO – Měřín, a.s. k 31.12.2021 .....	110



*Příloha 1: Databáze s údaji o genderu a věku*

Pořadí	Název podniku	Pohlaví		Věk				Pohlaví		Věk			
		Muži	Ženy	25-34 let	35-49 let	50-61 let	Více	25-34 let	35-49 let	50-61 let	Více		
1.	1. Hradecká zemědělská, a. s.	4	2	0	3	1	0	0	0	2	0		
2.	AFEED, a. s.	9	0	1	3	4	1	0	0	0	0		
3.	AG AGROPRIM, s. r. o.	4	0	0	2	1	1	0	0	0	0		
4.	AGD Kačice, s. r. o.	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0		
5.	AGRI CS, a. s.	4	0	0	2	2	0	0	0	0	0		
6.	AGRI SYSTEM, s. r. o.	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0		
7.	AGRO – Měřín, a. s.	3	3	0	1	1	1	1	1	0	1		
8.	AGRO Jesenice u Prahy, a. s.	11	0	0	2	1	8	0	0	0	0		
9.	AGRO Jevišovice, a. s.	5	1	0	4	1	0	1	0	0	1		
10.	AGRO Jinín, a. s.	3	3	0	2	0	1	0	1	2	0		
11.	AGRO Plchov, s. r. o.	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0		
12.	AGRO Rozsochy, a. s.	5	1	0	1	3	1	1	0	1	0		
13.	AGRO Staňkov a. s.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0		
14.	AGRO Strunkovice s. r. o.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
15.	AGRO Teplice, a. s.	4	0	0	3	0	1	0	0	0	0		
16.	AGRO Vnorovy, a. s.	4	2	0	3	1	0	0	0	1	1		
17.	AGROCOM HRUŠOVANY spol. s. r. o.	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0		
18.	AGRODRUŽSTV O KLAS	4	3	0	1	0	3	3	0	0	1		
19.	AGROPARKL spol. s. r. o.	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1		
20.	Agropodnik DOMAŽLICE a. s.	5	2	0	2	1	2	2	0	0	1		
21.	AGROPODNIK Hodonín, a. s.	4	1	0	1	2	1	1	0	0	1		
22.	AGROSUMAK, a. s.	4	1	0	4	0	0	1	0	0	1		
23.	AGROTEC, a. s.	5	0	0	3	2	0	0	0	0	0		
24.	AgroZZN, a. s.	2	3	0	1	0	1	3	0	0	3		
25.	AGS AGRO České Budějovice, a. s.	3	3	0	2	0	1	3	0	1	2		
26.	ALIMEX NEZVĚSTICE, a. s.	7	1	1	4	1	1	1	0	0	1		
27.	ANIMALCO, a. s.	5	1	0	4	0	1	1	0	0	1		
28.	ANIMO Žatec, a. s.	4	3	0	3	1	0	3	0	1	2		
29.	BPS Vidonice s. r. o.	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0		
30.	CEREA, a. s.	6	0	0	1	4	1	0	0	0	0		
31.	DZS STRUHAŘOV, a. s.	6	0	0	1	2	3	0	0	0	0		

32.	DZV NOVA, a. s.	3	0	1	1	1	3	0	1	2	0
33.	EUROFARMS AGRO-B, s. r. o.	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
34.	EUROFARMS JIHLAVA, s. r. o.	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0
35.	Farma Sousedovice s. r. o.	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
36.	FARMTEC, a. s.	8	0	4	4	0	0	0	0	0	0
37.	Frydlantská zemědělská a. s.	2	0	1	0	1	4	1	1	0	2
38.	CHOVSERVIS a. s.	5	0	1	1	3	1	0	0	0	1
39.	K V A R T O, spol, s. r. o.	3	0	0	1	2	1	0	0	1	0
40.	KLADRUBSKÁ a. s.	7	2	2	1	2	1	0	0	1	0
41.	Lužanská zemědělská, a. s.	5	0	1	2	2	1	0	0	1	0
42.	M + A + J s. r. o.	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0
43.	MAVEX AGRO, spol. s. r. o.	3	0	1	1	1	0	0	0	0	0
44.	Oseva Agri Chrudim, a. s.	6	0	1	3	2	0	0	0	0	0
45.	PLEMO, a. s.	4	0	1	1	2	2	0	1	0	1
46.	Poděbradská blata, a. s.	6	0	3	1	2	0	0	0	0	0
47.	První zemědělská Záhornice, a. s.	5	0	1	2	2	1	0	0	0	1
48.	PRVNÍ ŽATECKÁ, a. s.	4	0	2	1	1	2	0	1	1	0
49.	ROLANA s. r. o.	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0
50.	RYNAGRO, a. s.	3	0	2	0	1	3	0	1	2	0
51.	SADY CZ, s. r. o.	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0
52.	SALIX MORAVA, a. s.	4	0	3	1	0	0	0	0	0	0
53.	SCHROM FARMS spol. s. r. o.	3	0	1	2	0	1	0	0	1	0
54.	Spearhead Czech, s. r. o.	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
55.	SPV Pelhřimov, a. s.	4	0	4	0	0	3	0	1	2	0
56.	STATEK BŘEŽANY, spol. s. r. o.	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0
57.	ÚSOVSKO AGRO, s. r. o.	4	0	2	2	0	0	0	0	0	0
58.	ÚSOVSKO EKO, s. r. o.	4	0	2	2	0	0	0	0	0	0
59.	Ústav pro strukturální politiku v zemědělství, a. s.	4	1	1	1	1	2	0	1	0	1
60.	Vodňanské kuře, s. r. o.	4	0	1	2	1	1	0	0	1	0
61.	VSV, a. s.	5	0	3	0	2	1	0	1	0	0
62.	Výkrm Tagrea, s. r. o.	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0
63.	Výkrm Třebíč, s. r. o.	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0
64.	Wotan Forest, a. s.	4	0	3	1	0	1	0	1	0	0

65.	ZAS Podchotučí, a. s.	6	0	2	2	2	0	0	0	0	0
66.	ZD Křečhoř, a. s.	6	0	4	1	1	0	0	0	0	0
67.	ZEAS Mančice, a. s.	6	0	2	2	2	0	0	0	0	0
68.	ZEAS Podorlicko, a. s.	4	0	1	2	1	2	0	1	0	1
69.	ZEAS Puclice, a. s.	4	1	1	1	1	4	0	1	3	0
70.	ZEM, a. s.	6	0	3	1	2	0	0	0	0	0
71.	Zemědělská akciová společnost Březno	3	0	1	2	0	1	0	0	1	0
72.	Zemědělská společnost Blšany s. r. o.	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0
73.	Zemědělská společnost Třebívlice a. s.	3	0	1	1	1	1	0	0	1	0
74.	Zemědělské družstvo Dobruška	4	0	2	1	1	0	0	0	0	0
75.	Zemědělské družstvo Dolní Újezd	26	1	7	8	10	4	0	1	0	3
76.	Zemědělské družstvo Francova Lhota	8	0	2	2	4	2	0	1	0	1
77.	Zemědělské družstvo Jeseník	4	1	3	0	0	4	1	1	1	1
78.	Zemědělské družstvo Kokory	12	1	1	3	7	4	0	1	1	2
79.	Zemědělské družstvo MÍR se sídlem v Ratiboři	10	2	1	1	6	2	0	0	2	0
80.	Zemědělské družstvo Opařany	8	0	5	2	1	6	0	2	3	1
81.	Zemědělské družstvo Prachatice	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
82.	Zemědělské družstvo Přestěnice	6	0	2	4	0	4	0	2	2	0
83.	Zemědělské družstvo Senice na Hané	10	0	2	5	3	4	0	2	1	1
84.	Zemědělské družstvo Sever Loukovec	13	1	4	3	5	3	0	1	2	0
85.	Zemědělské družstvo Světnov	0	0	0	0	0	3	0	1	2	0
86.	Zemědělské družstvo Těšetice	12	0	5	2	5	0	0	0	0	0
87.	Zemědělské družstvo Trstěnice	7	0	3	2	2	1	0	0	1	0
88.	Zemědělské družstvo VRCHOVINA	7	0	1	1	5	1	0	1	0	0
89.	Zemědělské družstvo Záhoří Soběchleby	5	1	2	2	0	2	0	1	1	0
90.	Zemědělské obchodní družstvo DELTA Štípa	5	0	1	2	2	2	0	1	0	1
91.	Zemědělské obchodní družstvo Předslavice	6	1	1	3	1	4	0	0	0	4

92.	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a. s.	5	0	1	2	2	1	0	0	1	0
93.	Zemědělské zásobování Plzeň, a. s.	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0
94.	ZEMOS, a. s.	6	0	4	2	0	0	0	0	0	0
95.	ZEMSPOL, spol. s. r. o.	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0
96.	ZERA, a. s.	6	0	3	0	3	0	0	0	0	0
97.	ZEVA Chlístovice, a. s.	6	0	2	2	2	0	0	0	0	0
98.	ZOS Běšno s. r. o.	1	0	1	0	0	2	0	0	2	0
99.	ZS Vilémov, a. s.	5	0	2	2	1	1	0	0	1	0
100.	ZZN Polabí, a. s.	6	0	3	2	1	1	0	0	1	0
<b>Celkem</b>		<b>480</b>	<b>18</b>	<b>198</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>120</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>58</b>	<b>27</b>
<i>Procentní podíl věkových skupin na skupině mužů</i>		<i>100</i>	<i>3,750</i>	<i>41,250</i>	<i>27,500</i>	<i>27,500</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>
<i>Procentní podíl věkových skupin na skupině žen</i>		<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>100</i>	<i>2,5</i>	<i>26,667</i>	<i>48,333</i>	<i>22,5</i>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z portálu Expanzo.cz (2022)

**Příloha 2: Databáze s údaji o rentabilitě vlastního kapitálu**

Pořadí	Název podniku	Čistý zisk (EAT)	Vlastní kapitál (VK)	Rentabilita VK (ROE)	ROE (%)
1.	1. Hradecká zemědělská, a. s.	3 692	143 735	<b>0,0257</b>	<b>3%</b>
2.	AFEED, a. s.	62 011	665 772	<b>0,0931</b>	<b>9%</b>
3.	AG AGROPRIM, s. r. o.	2 615	86 419	<b>0,0303</b>	<b>3%</b>
4.	AGD Kačice, s. r. o.	8 886	148 345	<b>0,0599</b>	<b>6%</b>
5.	AGRI CS, a. s.	89 022	670 220	<b>0,1328</b>	<b>13%</b>
6.	AGRI SYSTEM, s. r. o.	1 214	44 641	<b>0,0272</b>	<b>3%</b>
7.	<b>AGRO – Měřín, a. s.</b>	<b>175 542</b>	2 181 445	<b>0,0805</b>	<b>8%</b>
8.	AGRO Jesenice u Prahy, a. s.	71 113	1 084 503	<b>0,0656</b>	<b>7%</b>
9.	AGRO Jevišovice, a. s.	21 579	271 160	<b>0,0796</b>	<b>8%</b>
10.	AGRO Jinín, a. s.	805	30 580	<b>0,0263</b>	<b>3%</b>
11.	AGRO Plchov, s. r. o.	1 619	38 485	<b>0,0421</b>	<b>4%</b>
12.	AGRO Rozsochy, a. s.	2 599	121 036	<b>0,0215</b>	<b>2%</b>
13.	AGRO Staňkov a. s.	26 153	172 381	<b>0,1517</b>	<b>15%</b>
14.	AGRO Strunkovice s. r. o.	-620	26 589	<b>-0,0233</b>	<b>-2%</b>
15.	AGRO Teplice, a. s.	1 583	93 158	<b>0,0170</b>	<b>2%</b>
16.	AGRO Vnorovy, a. s.	3 034	101 023	<b>0,0300</b>	<b>3%</b>
17.	AGROCOM HRUŠOVANY spol. s. r. o.	5 574	121 348	<b>0,0459</b>	<b>5%</b>
18.	AGRODRUŽSTVO KLAS	6 180	100 736	<b>0,0613</b>	<b>6%</b>
19.	AGROPARKL spol. s. r. o.	4 515	97 048	<b>0,0465</b>	<b>5%</b>
20.	Agropodnik DOMAŽLICE a. s.	17 197	194 948	<b>0,0882</b>	<b>9%</b>
21.	AGROPODNIK Hodonín, a. s.	3 616	179 118	<b>0,0202</b>	<b>2%</b>
22.	AGROSUMAK, a. s.	11 029	368 907	<b>0,0299</b>	<b>3%</b>

23.	AGROTEC, a. s.	85 931	1 648 528	<b>0,0521</b>	<b>5%</b>
24.	AgroZZN, a. s.	24 890	1 446 604	<b>0,0172</b>	<b>2%</b>
25.	AGS AGRO České Budějovice, a. s.	2 553	99 624	<b>0,0256</b>	<b>3%</b>
26.	ALIMEX NEZVĚSTICE, a. s.	2 141	291 501	<b>0,0073</b>	<b>1%</b>
27.	ANIMALCO, a. s.	62 603	369 645	<b>0,1694</b>	<b>17%</b>
28.	ANIMO Žatec, a. s.	12 501	477 806	<b>0,0262</b>	<b>3%</b>
29.	BPS Vidonice s. r. o.	1 796	1 836	<b>0,9782</b>	<b>98%</b>
30.	CEREA, a. s.	27 023	1 609 452	<b>0,0168</b>	<b>2%</b>
31.	DZS STRUHAŘOV, a. s.	27 213	491 145	<b>0,0554</b>	<b>6%</b>
32.	DZV NOVA, a. s.	26 927	454 268	<b>0,0593</b>	<b>6%</b>
33.	EUROFARMS AGRO-B, s. r. o.	19 783	229 439	<b>0,0862</b>	<b>9%</b>
34.	EUROFARMS JIHLAVA, s. r. o.	14 160	147 717	<b>0,0959</b>	<b>10%</b>
35.	Farma Sousedovice s. r. o.	4 052	59 200	<b>0,0684</b>	<b>7%</b>
36.	FARMTEC, a. s.	388	284 021	<b>0,0014</b>	<b>0%</b>
37.	Frýdlantská zemědělská a. s.	-250	85 289	<b>-0,0029</b>	<b>0%</b>
38.	CHOVSERVIS a. s.	20 146	297 384	<b>0,0677</b>	<b>7%</b>
39.	K V A R T O, spol. s. r. o.	4 019	59 375	<b>0,0677</b>	<b>7%</b>
40.	KLADRUBSKÁ a. s.	13 804	337 065	<b>0,0410</b>	<b>4%</b>
41.	Lužanská zemědělská, a. s.	6 056	250 343	<b>0,0242</b>	<b>2%</b>
42.	M + A + J s. r. o.	2 576	54 601	<b>0,0472</b>	<b>5%</b>
43.	MAVEX AGRO, spol. s. r. o.	4 125	48 716	<b>0,0847</b>	<b>8%</b>
44.	Oseva Agri Chrudim, a. s.	11 617	417 891	<b>0,0278</b>	<b>3%</b>
45.	PLEMO, a. s.	727	13 731	<b>0,0529</b>	<b>5%</b>
46.	Poděbradská blata, a. s.	24 600	289 328	<b>0,0850</b>	<b>9%</b>
47.	První zemědělská Záhornice, a. s.	5 956	170 623	<b>0,0349</b>	<b>3%</b>
48.	PRVNÍ ŽATECKÁ, a. s.	4 786	92 793	<b>0,0516</b>	<b>5%</b>
49.	ROLANA s. r. o.	10 512	102 601	<b>0,1025</b>	<b>10%</b>
50.	RYNAGRO, a. s.	2 342	89 371	<b>0,0262</b>	<b>3%</b>
51.	SADY CZ, s. r. o.	-2 503	54 678	<b>-0,0458</b>	<b>-5%</b>
52.	SALIX MORAVA, a. s.	77 580	670 867	<b>0,1156</b>	<b>12%</b>
53.	SCHROM FARMS spol. s. r. o.	11 489	2 843 322	<b>0,0040</b>	<b>0%</b>
54.	Spearhead Czech, s. r. o.	-21 515	1 061 162	<b>-0,0203</b>	<b>-2%</b>
55.	SPV Pelhřimov, a. s.	-2 171	620 212	<b>-0,0035</b>	<b>0%</b>
56.	STATEK BŘEŽANY, spol. s. r. o.	4 875	64 498	<b>0,0756</b>	<b>8%</b>
57.	ÚSOVSKO AGRO, s. r. o.	18 901	766 202	<b>0,0247</b>	<b>2%</b>
58.	ÚSOVSKO EKO, s. r. o.	1 704	73 945	<b>0,0230</b>	<b>2%</b>
59.	Ústav pro strukturální politiku v zemědělství, a. s.	15 656	176 814	<b>0,0885</b>	<b>9%</b>
60.	Vodňanské kuře, s. r. o.	9 895	626 389	<b>0,0158</b>	<b>2%</b>
61.	VSV, a. s.	1 508	158 271	<b>0,0095</b>	<b>1%</b>
62.	Výkrm Tagrea, s. r. o.	4 072	262 612	<b>0,0155</b>	<b>2%</b>
63.	Výkrm Třebíč, s. r. o.	4 232	437 772	<b>0,0097</b>	<b>1%</b>

64.	Wotan Forest, a. s.	164 324	1 011 565	<b>0,1624</b>	<b>16%</b>
65.	ZAS Podchotucí, a. s.	1 981	211 399	<b>0,0094</b>	<b>1%</b>
66.	ZD KřeCHOř, a. s.	7 179	240 693	<b>0,0298</b>	<b>3%</b>
67.	ZEAS Mančice, a. s.	1 046	24 240	<b>0,0432</b>	<b>4%</b>
68.	ZEAS Podorlicko, a. s.	31 986	559 131	<b>0,0572</b>	<b>6%</b>
69.	ZEAS Puclice, a. s.	9 328	178 796	<b>0,0522</b>	<b>5%</b>
70.	ZEM, a. s.	9 859	324 917	<b>0,0303</b>	<b>3%</b>
71.	Zemědělská akciová společnost Březno	4 084	59 169	<b>0,0690</b>	<b>7%</b>
72.	Zemědělská společnost Blšany s. r. o.	24 594	231 526	<b>0,1062</b>	<b>11%</b>
73.	Zemědělská společnost Třebívlice a. s.	1 366	15 767	<b>0,0866</b>	<b>9%</b>
74.	Zemědělské družstvo Dobruška	23 741	352 037	<b>0,0674</b>	<b>7%</b>
75.	Zemědělské družstvo Dolní Újezd	46 033	1 048 275	<b>0,0439</b>	<b>4%</b>
76.	Zemědělské družstvo Francova Lhota	-1 160	76 185	<b>-0,0152</b>	<b>-2%</b>
77.	Zemědělské družstvo Jeseník	-717	116 729	<b>-0,0061</b>	<b>-1%</b>
78.	Zemědělské družstvo Kokory	8 360	206 016	<b>0,0406</b>	<b>4%</b>
79.	Zemědělské družstvo MÍR se sídlem v Ratiboři	115	126 288	<b>0,0009</b>	<b>0%</b>
80.	Zemědělské družstvo Opařany	7 599	401 286	<b>0,0189</b>	<b>2%</b>
81.	Zemědělské družstvo Prachatice	90	9 731	<b>0,0092</b>	<b>1%</b>
82.	Zemědělské družstvo Přestěnice	-4 117	71 601	<b>-0,0575</b>	<b>-6%</b>
83.	Zemědělské družstvo Senice na Hané	26 674	671 528	<b>0,0397</b>	<b>4%</b>
84.	Zemědělské družstvo Sever Loukovec	4 902	209 257	<b>0,0234</b>	<b>2%</b>
85.	Zemědělské družstvo Světnov	10 010	164 438	<b>0,0609</b>	<b>6%</b>
86.	Zemědělské družstvo Těšetice	6 528	127 017	<b>0,0514</b>	<b>5%</b>
87.	Zemědělské družstvo Trstěnice	11 279	204 810	<b>0,0551</b>	<b>6%</b>
88.	Zemědělské družstvo VRCHOVINA	13 592	115 822	<b>0,1174</b>	<b>12%</b>
89.	Zemědělské družstvo Záhoří Soběchleby	3 833	81 698	<b>0,0469</b>	<b>5%</b>
90.	Zemědělské obchodní družstvo DELTA Štípa	486	45 989	<b>0,0106</b>	<b>1%</b>
91.	Zemědělské obchodní družstvo Předslavice	10 078	165 838	<b>0,0608</b>	<b>6%</b>
92.	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a. s.	23 283	319 994	<b>0,0728</b>	<b>7%</b>
93.	Zemědělské zásobování Plzeň, a. s.	20 447	130 469	<b>0,1567</b>	<b>16%</b>
94.	ZEMOS, a. s.	43 872	549 378	<b>0,0799</b>	<b>8%</b>
95.	ZEMSPOL, spol. s. r. o.	876	58 027	<b>0,0151</b>	<b>2%</b>
96.	ZERA, a. s.	3 925	170 504	<b>0,0230</b>	<b>2%</b>
97.	ZEVA Chlístovice, a. s.	4 499	123 342	<b>0,0365</b>	<b>4%</b>
98.	ZOS Běsno s. r. o.	182	3 458	<b>0,0526</b>	<b>5%</b>
99.	ZS Vilémov, a. s.	5 692	220 864	<b>0,0258</b>	<b>3%</b>
100.	ZZN Polabí, a. s.	65 770	2 222 267	<b>0,0296</b>	<b>3%</b>
<b>Celkem</b>		<b>1 657 277</b>	<b>35 528 289</b>	<b>0,0466</b>	<b>5%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2022)

**Příloha 3: Databáze s údaji o obratu aktiv**

Pořadí	Název podniku	Tržby	Celková aktiva	Obrat aktiv
1.	1. Hradecká zemědělská, a. s.	80 883	248 233	<b>0,3258</b>
2.	AFEED, a. s.	4 403 953	1 451 496	<b>3,0341</b>
3.	AG AGROPRIM, s. r. o.	36 689	137 753	<b>0,2663</b>
4.	AGD Kačice, s. r. o.	93 121	200 039	<b>0,4655</b>
5.	AGRI CS, a. s.	1 481 326	1 055 951	<b>1,4028</b>
6.	AGRI SYSTEM, s. r. o.	403 435	290 213	<b>1,3901</b>
7.	AGRO – Měřín, a. s.	768 375	2 360 751	<b>0,3255</b>
8.	AGRO Jesenice u Prahy, a. s.	677 192	1 194 675	<b>0,5668</b>
9.	AGRO Jevišovice, a. s.	410 974	831 448	<b>0,4943</b>
10.	AGRO Jinín, a. s.	17 536	76 870	<b>0,2281</b>
11.	AGRO Plchov, s. r. o.	21 376	64 708	<b>0,3303</b>
12.	AGRO Rozsochy, a. s.	55 349	154 642	<b>0,3579</b>
13.	AGRO Staňkov a. s.	152 720	420 848	<b>0,3629</b>
14.	AGRO Strunkovice s. r. o.	16 092	27 849	<b>0,5778</b>
15.	AGRO Teplice, a. s.	383 518	259 944	<b>1,4754</b>
16.	AGRO Vnorovy, a. s.	56 555	106 462	<b>0,5312</b>
17.	AGROCOM HRUŠOVANY spol. s. r. o.	63 476	265 566	<b>0,2390</b>
18.	AGRODRUŽSTVO KLAS	135 662	247 020	<b>0,5492</b>
19.	AGROPARKL spol. s. r. o.	40 575	116 412	<b>0,3485</b>
20.	Agropodnik DOMAŽLICE a. s.	1 724 943	367 267	<b>4,6967</b>
21.	AGROPODNIK Hodonín, a. s.	214 049	263 129	<b>0,8135</b>
22.	AGROSUMAK, a. s.	209 663	441 187	<b>0,4752</b>
23.	AGROTEC, a. s.	4 845 909	2 706 890	<b>1,7902</b>
24.	AgroZZN, a. s.	2 880 641	2 892 246	<b>0,9960</b>
25.	AGS AGRO České Budějovice, a. s.	46 178	144 495	<b>0,3196</b>
26.	ALIMEX NEZVĚSTICE, a. s.	165 267	518 575	<b>0,3187</b>
27.	ANIMALCO, a. s.	4 298 782	634 269	<b>6,7775</b>
28.	ANIMO Žatec, a. s.	461 832	796 506	<b>0,5798</b>
29.	BPS Vidonice s. r. o.	4 332	73 177	<b>0,0592</b>
30.	CEREA, a. s.	4 775 165	3 405 463	<b>1,4022</b>
31.	DZS STRUHAŘOV, a. s.	318 872	736 885	<b>0,4327</b>
32.	DZV NOVA, a. s.	166 528	606 912	<b>0,2744</b>
33.	EUROFARMS AGRO-B, s. r. o.	135 859	315 149	<b>0,4311</b>
34.	EUROFARMS JIHLAVA, s. r. o.	67 841	168 497	<b>0,4026</b>
35.	Farma Sousedovice s. r. o.	36 260	70 829	<b>0,5119</b>
36.	FARMTEC, a. s.	717 065	437 610	<b>1,6386</b>
37.	Frýdlantská zemědělská a. s.	61 949	127 674	<b>0,4852</b>
38.	CHOVSERVIS a. s.	845 357	431 186	<b>1,9605</b>

39.	K V A R T O, spol. s. r. o.	276 231	114 960	<b>2,4028</b>
40.	KLADRUBSKÁ a. s.	159 034	629 806	<b>0,2525</b>
41.	Lužanská zemědělská, a. s.	106 684	296 863	<b>0,3594</b>
42.	M + A + J s. r. o.	24 593	71 134	<b>0,3457</b>
43.	MAVEX AGRO, spol. s. r. o.	28 687	51 569	<b>0,5563</b>
44.	Oseva Agri Chrudim, a. s.	228 722	494 603	<b>0,4624</b>
45.	PLEMO, a. s.	26 381	15 294	<b>1,7249</b>
46.	Poděbradská blata, a. s.	134 252	333 885	<b>0,4021</b>
47.	První zemědělská Záhornice, a. s.	77 993	254 370	<b>0,3066</b>
48.	PRVNÍ ŽATECKÁ, a. s.	75 802	126 358	<b>0,5999</b>
49.	ROLANA s. r. o.	53 429	108 752	<b>0,4913</b>
50.	RYNAGRO, a. s.	75 547	208 900	<b>0,3616</b>
51.	SADY CZ, s. r. o.	32 144	60 888	<b>0,5279</b>
52.	SALIX MORAVA, a. s.	414 342	779 960	<b>0,5312</b>
53.	SCHROM FARMS spol. s. r. o.	270 714	425 475	<b>0,6363</b>
54.	Spearhead Czech, s. r. o.	33 537	1 685 908	<b>0,0199</b>
55.	SPV Pelhřimov, a. s.	559 661	1 197 426	<b>0,4674</b>
56.	STATEK BŘEŽANY, spol. s. r. o.	35 688	92 849	<b>0,3844</b>
57.	ÚSOVSKO AGRO, s. r. o.	428 175	969 906	<b>0,4415</b>
58.	ÚSOVSKO EKO, s. r. o.	28 951	85 941	<b>0,3369</b>
59.	Ústav pro strukturální politiku v zemědělství, a. s.	55 492	208 270	<b>0,2664</b>
60.	Vodňanské kuře, s. r. o.	784 567	796 021	<b>0,9856</b>
61.	VSV, a. s.	59 859	189 248	<b>0,3163</b>
62.	Výkrm Tagrea, s. r. o.	322 867	318 518	<b>1,0137</b>
63.	Výkrm Třebíč, s. r. o.	719 226	615 261	<b>1,1690</b>
64.	Wotan Forest, a. s.	1 784 420	1 357 835	<b>1,3142</b>
65.	ZAS Podchotučí, a. s.	86 765	294 580	<b>0,2945</b>
66.	ZD Křechoř, a. s.	89 421	247 007	<b>0,3620</b>
67.	ZEAS Mančice, a. s.	18 589	24 813	<b>0,7492</b>
68.	ZEAS Podorlicko, a. s.	185 686	628 342	<b>0,2955</b>
69.	ZEAS Pučlice, a. s.	156 530	491 567	<b>0,3184</b>
70.	ZEM, a. s.	184 508	440 334	<b>0,4190</b>
71.	Zemědělská akciová společnost Březno	101 779	137 463	<b>0,7404</b>
72.	Zemědělská společnost Blšany s. r. o.	108 717	307 722	<b>0,3533</b>
73.	Zemědělská společnost Třebívlice a. s.	25 777	38 689	<b>0,6663</b>
74.	Zemědělské družstvo Dobruška	104 863	368 360	<b>0,2847</b>
75.	Zemědělské družstvo Dolní Újezd	584 529	1 402 448	<b>0,4168</b>
76.	Zemědělské družstvo Francova Lhota	9 929	80 660	<b>0,1231</b>
77.	Zemědělské družstvo Jeseník	46 301	229 448	<b>0,2018</b>
78.	Zemědělské družstvo Kokory	159 883	295 847	<b>0,5404</b>
79.	Zemědělské družstvo MÍR se sídlem v Ratiboři	78 989	168 327	<b>0,4693</b>



80.	Zemědělské družstvo Opařany	113 519	495 079	<b>0,2293</b>
81.	Zemědělské družstvo Prachatice	153	9 959	<b>0,0154</b>
82.	Zemědělské družstvo Přeštěnice	11 768	120 866	<b>0,0974</b>
83.	Zemědělské družstvo Senice na Hané	343 467	870 607	<b>0,3945</b>
84.	Zemědělské družstvo Sever Loukovec	132 054	300 982	<b>0,4387</b>
85.	Zemědělské družstvo Světnov	63 509	164 438	<b>0,3862</b>
86.	Zemědělské družstvo Těšetice	69 094	171 121	<b>0,4038</b>
87.	Zemědělské družstvo Trstěnice	76 397	298 884	<b>0,2556</b>
88.	Zemědělské družstvo VRCHOVINA	46 194	124 960	<b>0,3697</b>
89.	Zemědělské družstvo Záhoří Soběchleby	95 110	106 099	<b>0,8964</b>
90.	Zemědělské obchodní družstvo DELTA Štípa	34 918	61 104	<b>0,5715</b>
91.	Zemědělské obchodní družstvo Předslavice	69 672	197 118	<b>0,3535</b>
92.	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a. s.	723 664	735 678	<b>0,9837</b>
93.	Zemědělské zásobování Plzeň, a. s.	631 566	396 177	<b>1,5942</b>
94.	ZEMOS, a. s.	217 221	743 325	<b>0,2922</b>
95.	ZEMSPOL, spol. s. r. o.	14 274	105 365	<b>0,1355</b>
96.	ZERA, a. s.	54 209	204 113	<b>0,2656</b>
97.	ZEVA Chlístovice, a. s.	60 667	140 022	<b>0,4333</b>
98.	ZOS Běsno s. r. o.	1 017	27 420	<b>0,0371</b>
99.	ZS Vilémov, a. s.	207 792	527 221	<b>0,3941</b>
100.	ZZN Polabí, a. s.	5 451 354	4 725 444	<b>1,1536</b>
<b>celkem</b>		<b>48 432 182</b>	<b>51 820 415</b>	<b>0,9346</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2022)

**Příloha 4: Databáze s údaji o míře zadluženosti**

Pořadí	Název podniku	Cizí zdroje	Vlastní kapitál	Míra zadluženosti	Míra zadluženosti (%)
1.	1. Hradecká zemědělská, a. s.	104 450	143 735	<b>0,7267</b>	<b>73%</b>
2.	AFEED, a. s.	785 724	665 772	<b>1,1802</b>	<b>118%</b>
3.	AG AGROPRIM, s. r. o.	51 331	86 419	<b>0,5940</b>	<b>59%</b>
4.	AGD Kačice, s. r. o.	51 429	148 345	<b>0,3467</b>	<b>35%</b>
5.	AGRI CS, a. s.	385 712	670 220	<b>0,5755</b>	<b>58%</b>
6.	AGRI SYSTEM, s. r. o.	245 572	44 641	<b>5,5010</b>	<b>550%</b>
7.	AGRO – Měřín, a. s.	178 662	2 181 445	<b>0,0819</b>	<b>8%</b>
8.	AGRO Jesenice u Prahy, a. s.	110 172	1 084 503	<b>0,1016</b>	<b>10%</b>
9.	AGRO Jevišovice, a. s.	560 117	271 160	<b>2,0656</b>	<b>207%</b>
10.	AGRO Jinín, a. s.	46 171	30 580	<b>1,5098</b>	<b>151%</b>
11.	AGRO Plchov, s. r. o.	26 172	38 485	<b>0,6801</b>	<b>68%</b>
12.	AGRO Rozsochy, a. s.	33 586	121 036	<b>0,2775</b>	<b>28%</b>
13.	AGRO Staňkov a. s.	247 861	172 381	<b>1,4379</b>	<b>144%</b>
14.	AGRO Strunkovice s. r. o.	1 260	26 589	<b>0,0474</b>	<b>5%</b>
15.	AGRO Teplice, a. s.	166 212	93 158	<b>1,7842</b>	<b>178%</b>

16.	AGRO Vnorovy, a. s.	5 439	101 023	<b>0,0538</b>	<b>5%</b>
17.	AGROCOM HRUŠOVANY spol. s. r. o.	144 109	121 348	<b>1,1876</b>	<b>119%</b>
18.	AGRODRUŽSTVO KLAS	146 284	100 736	<b>1,4522</b>	<b>145%</b>
19.	AGROPARKL spol. s. r. o.	19 364	97 048	<b>0,1995</b>	<b>20%</b>
20.	Agropodnik DOMAŽLICE a. s.	171 590	194 948	<b>0,8802</b>	<b>88%</b>
21.	AGROPODNIK Hodonín, a. s.	62 478	179 118	<b>0,3488</b>	<b>35%</b>
22.	AGROSUMAK, a. s.	72 280	368 907	<b>0,1959</b>	<b>20%</b>
23.	AGROTEC, a. s.	1 052 165	1 648 528	<b>0,6382</b>	<b>64%</b>
24.	AgroZZN, a. s.	1 444 495	1 446 604	<b>0,9985</b>	<b>100%</b>
25.	AGS AGRO České Budějovice, a. s.	44 792	99 624	<b>0,4496</b>	<b>45%</b>
26.	ALIMEX NEZVĚSTICE, a. s.	227 074	291 501	<b>0,7790</b>	<b>78%</b>
27.	ANIMALCO, a. s.	251 852	369 645	<b>0,6813</b>	<b>68%</b>
28.	ANIMO Žatec, a. s.	318 700	477 806	<b>0,6670</b>	<b>67%</b>
29.	BPS Vidonice s. r. o.	71 341	1 836	<b>38,8568</b>	<b>3886%</b>
30.	CEREA, a. s.	1 795 605	1 609 452	<b>1,1157</b>	<b>112%</b>
31.	DZS STRUHAŘOV, a. s.	245 740	491 145	<b>0,5003</b>	<b>50%</b>
32.	DZV NOVA, a. s.	152 607	454 268	<b>0,3359</b>	<b>34%</b>
33.	EUROFARMS AGRO-B, s. r. o.	85 706	229 439	<b>0,3735</b>	<b>37%</b>
34.	EUROFARMS JIHLAVA, s. r. o.	20 780	147 717	<b>0,1407</b>	<b>14%</b>
35.	Farma Sousedovice s. r. o.	11 531	59 200	<b>0,1948</b>	<b>19%</b>
36.	FARMTEC, a. s.	153 589	284 021	<b>0,5408</b>	<b>54%</b>
37.	Frýdlantská zemědělská a. s.	42 331	85 289	<b>0,4963</b>	<b>50%</b>
38.	CHOVSERVIS a. s.	133 800	297 384	<b>0,4499</b>	<b>45%</b>
39.	K V A R T O, spol. s. r. o.	55 048	59 375	<b>0,9271</b>	<b>93%</b>
40.	KLADRUBSKÁ a. s.	292 317	337 065	<b>0,8672</b>	<b>87%</b>
41.	Lužanská zemědělská, a. s.	46 158	250 343	<b>0,1844</b>	<b>18%</b>
42.	M + A + J s. r. o.	16 506	54 601	<b>0,3023</b>	<b>30%</b>
43.	MAVEX AGRO, spol. s. r. o.	2 853	48 716	<b>0,0586</b>	<b>6%</b>
44.	Oseva Agri Chrudim, a. s.	76 683	417 891	<b>0,1835</b>	<b>18%</b>
45.	PLEMO, a. s.	1 563	13 731	<b>0,1138</b>	<b>11%</b>
46.	Poděbradská blata, a. s.	44 482	289 328	<b>0,1537</b>	<b>15%</b>
47.	První zemědělská Záhornice, a. s.	83 536	170 623	<b>0,4896</b>	<b>49%</b>
48.	PRVNÍ ŽATECKÁ, a. s.	33 474	92 793	<b>0,3607</b>	<b>36%</b>
49.	ROLANA s. r. o.	6 151	102 601	<b>0,0600</b>	<b>6%</b>
50.	RYNAGRO, a. s.	119 499	89 371	<b>1,3371</b>	<b>134%</b>
51.	SADY CZ, s. r. o.	6 179	54 678	<b>0,1130</b>	<b>11%</b>
52.	SALIX MORAVA, a. s.	108 874	670 867	<b>0,1623</b>	<b>16%</b>
53.	SCHROM FARMS spol. s. r. o.	128 642	2 843 322	<b>0,0452</b>	<b>5%</b>
54.	Spearhead Czech, s. r. o.	624 746	1 061 162	<b>0,5887</b>	<b>59%</b>
55.	SPV Pelhřimov, a. s.	577 055	620 212	<b>0,9304</b>	<b>93%</b>
56.	STATEK BŘEŽANY, spol. s. r. o.	28 343	64 498	<b>0,4394</b>	<b>44%</b>

57.	ÚSOVSKO AGRO, s. r. o.	203 620	766 202	<b>0,2658</b>	<b>27%</b>
58.	ÚSOVSKO EKO, s. r. o.	11 976	73 945	<b>0,1620</b>	<b>16%</b>
59.	Ústav pro strukturální politiku v zemědělství, a. s.	31 402	176 814	<b>0,1776</b>	<b>18%</b>
60.	Vodňanské kuře, s. r. o.	175 536	626 389	<b>0,2802</b>	<b>28%</b>
61.	VSV, a. s.	30 977	158 271	<b>0,1957</b>	<b>20%</b>
62.	Výkrm Tagrea, s. r. o.	55 803	262 612	<b>0,2125</b>	<b>21%</b>
63.	Výkrm Třebíč, s. r. o.	177 238	437 772	<b>0,4049</b>	<b>40%</b>
64.	Wotan Forest, a. s.	337 634	1 011 565	<b>0,3338</b>	<b>33%</b>
65.	ZAS Podchotucí, a. s.	82 946	211 399	<b>0,3924</b>	<b>39%</b>
66.	ZD Křechoř, a. s.	6 314	240 693	<b>0,0262</b>	<b>3%</b>
67.	ZEAS Mančice, a. s.	573	24 240	<b>0,0236</b>	<b>2%</b>
68.	ZEAS Podorlicko, a. s.	68 892	559 131	<b>0,1232</b>	<b>12%</b>
69.	ZEAS Puclice, a. s.	312 179	178 796	<b>1,7460</b>	<b>175%</b>
70.	ZEM, a. s.	115 332	324 917	<b>0,3550</b>	<b>35%</b>
71.	Zemědělská akciová společnost Březno	77 584	59 169	<b>1,3112</b>	<b>131%</b>
72.	Zemědělská společnost Blšany s. r. o.	76 154	231 526	<b>0,3289</b>	<b>33%</b>
73.	Zemědělská společnost Třebívlice a. s.	22 922	15 767	<b>1,4538</b>	<b>145%</b>
74.	Zemědělské družstvo Dobruška	16 222	352 937	<b>0,0460</b>	<b>5%</b>
75.	Zemědělské družstvo Dolní Újezd	353 945	1 048 275	<b>0,3376</b>	<b>34%</b>
76.	Zemědělské družstvo Francova Lhota	4 348	76 185	<b>0,0571</b>	<b>6%</b>
77.	Zemědělské družstvo Jeseník	112 633	116 729	<b>0,9649</b>	<b>96%</b>
78.	Zemědělské družstvo Kokory	89 562	206 016	<b>0,4347</b>	<b>43%</b>
79.	Zemědělské družstvo MÍR se sídlem v Ratiboří	42 039	126 288	<b>0,3329</b>	<b>33%</b>
80.	Zemědělské družstvo Opařany	93 564	401 286	<b>0,2332</b>	<b>23%</b>
81.	Zemědělské družstvo Prachatice	228	9 731	<b>0,0234</b>	<b>2%</b>
82.	Zemědělské družstvo Přestěnice	49 265	71 601	<b>0,6880</b>	<b>69%</b>
83.	Zemědělské družstvo Senice na Hané	198 492	671 528	<b>0,2956</b>	<b>30%</b>
84.	Zemědělské družstvo Sever Loukovec	91 150	209 257	<b>0,4356</b>	<b>44%</b>
85.	Zemědělské družstvo Světnov	55 395	164 438	<b>0,3369</b>	<b>34%</b>
86.	Zemědělské družstvo Těšetice	44 103	127 017	<b>0,3472</b>	<b>35%</b>
87.	Zemědělské družstvo Trstěnice	94 051	204 810	<b>0,4592</b>	<b>46%</b>
88.	Zemědělské družstvo VRCHOVINA	9 138	115 822	<b>0,0789</b>	<b>8%</b>
89.	Zemědělské družstvo Záhoří Soběchleby	24 401	81 698	<b>0,2987</b>	<b>30%</b>
90.	Zemědělské obchodní družstvo DELTA Štípa	14 982	45 989	<b>0,3258</b>	<b>33%</b>
91.	Zemědělské obchodní družstvo Předslavice	30 160	165 838	<b>0,1819</b>	<b>18%</b>
92.	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a. s.	414 844	319 994	<b>1,2964</b>	<b>130%</b>
93.	Zemědělské zásobování Plzeň, a. s.	265 708	130 469	<b>2,0366</b>	<b>204%</b>
94.	ZEMOS, a. s.	191 018	549 378	<b>0,3477</b>	<b>35%</b>
95.	ZEMSPOL, spol. s. r. o.	47 264	58 027	<b>0,8145</b>	<b>81%</b>

96.	ZERA, a. s.	33 602	170 504	<b>0,1971</b>	<b>20%</b>
97.	ZEVA Chlístovice, a. s.	16 620	123 342	<b>0,1347</b>	<b>13%</b>
98.	ZOS Běšno s. r. o.	23 952	3 458	<b>6,9265</b>	<b>693%</b>
99.	ZS Vilémov, a. s.	305 130	220 864	<b>1,3815</b>	<b>138%</b>
100.	ZZN Polabí, a. s.	2 503 161	2 222 267	<b>1,1264</b>	<b>113%</b>
<b>celkem</b>		<b>18 832 251</b>	<b>35 529 189</b>	<b>0,5301</b>	<b>53%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2022)

*Příloha 5: Databáze s údaji o běžné likviditě*

Pořadí	Název podniku	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
1.	1. Hradecká zemědělská, a. s.	81 727	74 084	<b>1,1032</b>
2.	AFEED, a. s.	1 151 278	766 236	<b>1,5025</b>
3.	AG AGROPRIM, s. r. o.	29 143	26 380	<b>1,1047</b>
4.	AGD Kačice, s. r. o.	85 682	14 750	<b>5,8089</b>
5.	AGRI CS, a. s.	874 499	378 402	<b>2,3110</b>
6.	AGRI SYSTEM, s. r. o.	245 894	245 527	<b>1,0015</b>
7.	AGRO – Měřín, a. s.	587 681	115 363	<b>5,0942</b>
8.	AGRO Jesenice u Prahy, a. s.	551 112	83 754	<b>6,5801</b>
9.	AGRO Jevišovice, a. s.	352 853	480 315	<b>0,7346</b>
10.	AGRO Jinín, a. s.	22 781	41 323	<b>0,5513</b>
11.	AGRO Plchov, s. r. o.	17 269	16 289	<b>1,0602</b>
12.	AGRO Rozsochy, a. s.	69 017	9 644	<b>7,1565</b>
13.	AGRO Staňkov a. s.	111 999	80 377	<b>1,3934</b>
14.	AGRO Strunkovice s. r. o.	8 839	1 260	<b>7,0151</b>
15.	AGRO Teplice, a. s.	228 434	163 333	<b>1,3986</b>
16.	AGRO Vnorovy, a. s.	57 439	4 980	<b>11,5339</b>
17.	AGROCOM HRUŠOVANY spol. s. r. o.	45 033	63 329	<b>0,7111</b>
18.	AGRODRUŽSTVO KLAS	108 091	39 797	<b>2,7161</b>
19.	AGROPARKL spol. s. r. o.	50 188	8 707	<b>5,7641</b>
20.	Agropodnik DOMAŽLICE a. s.	266 935	158 003	<b>1,6894</b>
21.	AGROPODNIK Hodonín, a. s.	184 342	59 699	<b>3,0879</b>
22.	AGROSUMAK, a. s.	227 585	35 881	<b>6,3428</b>
23.	AGROTEC, a. s.	1 679 886	974 301	<b>1,7242</b>
24.	AgroZZN, a. s.	1 580 043	1 422 401	<b>1,1108</b>
25.	AGS AGRO České Budějovice, a. s.	53 292	29 852	<b>1,7852</b>
26.	ALIMEX NEZVĚSTICE, a. s.	141 752	151 151	<b>0,9378</b>
27.	ANIMALCO, a. s.	627 282	230 918	<b>2,7165</b>
28.	ANIMO Žatec, a. s.	216 985	229 765	<b>0,9444</b>
29.	BPS Vidonice s. r. o.	2 730	1 747	<b>1,5627</b>
30.	CEREA, a. s.	2 314 191	1 754 374	<b>1,3191</b>
31.	DZS STRUHAŘOV, a. s.	189 078	103 058	<b>1,8347</b>

32.	DZV NOVA, a. s.	175 039	47 544	<b>3,6816</b>
33.	EUROFARMS AGRO-B, s. r. o.	181 813	27 865	<b>6,5248</b>
34.	EUROFARMS JIHLAVA, s. r. o.	147 937	10 198	<b>14,5065</b>
35.	Farma Sousedovice s. r. o.	26 485	5 736	<b>4,6173</b>
36.	FARMTEC, a. s.	3 618 110	145 233	<b>24,9125</b>
37.	Frýdlantská zemědělská a. s.	49 651	15 074	<b>3,2938</b>
38.	CHOVSERVIS a. s.	146 319	118 348	<b>1,2363</b>
39.	K V A R T O, spol. s. r. o.	87 058	52 931	<b>1,6447</b>
40.	KLADRUBSKÁ a. s.	162 590	157 580	<b>1,0318</b>
41.	Lužanská zemědělská, a. s.	102 144	30 875	<b>3,3083</b>
42.	M + A + J s. r. o.	19 219	4 192	<b>4,5847</b>
43.	MAVEX AGRO, spol. s. r. o.	40 474	1 722	<b>23,5041</b>
44.	Oseva Agri Chrudim, a. s.	178 864	34 182	<b>5,2327</b>
45.	PLEMO, a. s.	13 676	1 527	<b>8,9561</b>
46.	Poděbradská blata, a. s.	143 205	40 913	<b>3,5002</b>
47.	První zemědělská Záhornice, a. s.	107 248	78 057	<b>1,3740</b>
48.	PRVNÍ ŽATECKÁ, a. s.	29 912	30 015	<b>0,9966</b>
49.	ROLANA s. r. o.	47 480	4 845	<b>9,7998</b>
50.	RYNAGRO, a. s.	85 571	99 588	<b>0,8593</b>
51.	SADY CZ, s. r. o.	20 629	4 799	<b>4,2986</b>
52.	SALIX MORAVA, a. s.	506 608	46 408	<b>10,9164</b>
53.	SCHROM FARMS spol. s. r. o.	118 323	64 406	<b>1,8371</b>
54.	Spearhead Czech, s. r. o.	26 464	387 372	<b>0,0683</b>
55.	SPV Pelhřimov, a. s.	379 015	288 243	<b>1,3149</b>
56.	STATEK BŘEŽANY, spol. s. r. o.	42 436	23 911	<b>1,7747</b>
57.	ÚSOVSKO AGRO, s. r. o.	323 173	185 126	<b>1,7457</b>
58.	ÚSOVSKO EKO, s. r. o.	69 269	11 963	<b>5,7903</b>
59.	Ústav pro strukturální politiku v zemědělství, a. s.	133 346	28 576	<b>4,6664</b>
60.	Vodňanské kuře, s. r. o.	369 183	169 832	<b>2,1738</b>
61.	VSV, a. s.	87 991	25 983	<b>3,3865</b>
62.	Výkrm Tagrea, s. r. o.	112 765	55 157	<b>2,0444</b>
63.	Výkrm Třebíč, s. r. o.	171 220	163 708	<b>1,0459</b>
64.	Wotan Forest, a. s.	582 845	216 890	<b>2,6873</b>
65.	ZAS Podchoť, a. s.	108 483	77 549	<b>1,3989</b>
66.	ZD Křečhoř, a. s.	119 232	5 323	<b>22,3994</b>
67.	ZEAS Mančice, a. s.	17 639	550	<b>32,0709</b>
68.	ZEAS Podorlicko, a. s.	20 813	33 494	<b>0,6214</b>
69.	ZEAS Pučlice, a. s.	139 269	202 152	<b>0,6889</b>
70.	ZEM, a. s.	152 864	62 393	<b>2,4500</b>
71.	Zemědělská akciová společnost Březno	52 672	23 971	<b>2,1973</b>
72.	Zemědělská společnost Blšany s. r. o.	128 627	31 104	<b>4,1354</b>

73.	Zemědělská společnost Třebívlice a. s.	10 284	11 102	<b>0,9263</b>
74.	Zemědělské družstvo Dobruška	121 188	5 237	<b>23,1407</b>
75.	Zemědělské družstvo Dolní Újezd	472 163	150 241	<b>3,1427</b>
76.	Zemědělské družstvo Francova Lhota	15 172	1 973	<b>7,6898</b>
77.	Zemědělské družstvo Jeseník	47 391	36 789	<b>1,2882</b>
78.	Zemědělské družstvo Kokory	90 116	28 615	<b>3,1493</b>
79.	Zemědělské družstvo MÍR se sídlem v Ratiboři	54 062	18 191	<b>2,9719</b>
80.	Zemědělské družstvo Opařany	117 066	18 662	<b>6,2730</b>
81.	Zemědělské družstvo Prachatice	7 314	23	<b>318,0000</b>
82.	Zemědělské družstvo Přeštěnice	31 586	34 019	<b>0,9285</b>
83.	Zemědělské družstvo Senice na Hané	264 601	68 553	<b>3,8598</b>
84.	Zemědělské družstvo Sever Loukovec	80 208	55 471	<b>1,4459</b>
85.	Zemědělské družstvo Světnov	68 941	15 731	<b>4,3825</b>
86.	Zemědělské družstvo Těšetice	60 052	11 753	<b>5,1095</b>
87.	Zemědělské družstvo Trstěnice	89 885	31 251	<b>2,8762</b>
88.	Zemědělské družstvo VRCHOVINA	78 454	4 877	<b>16,0865</b>
89.	Zemědělské družstvo Záhoří Soběchleby	58 253	10 067	<b>5,7865</b>
90.	Zemědělské obchodní družstvo DELTA Štípa	8 855	6 590	<b>1,3437</b>
91.	Zemědělské obchodní družstvo Předslavice	56 370	12 949	<b>4,3532</b>
92.	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a. s.	499 765	374 266	<b>1,3353</b>
93.	Zemědělské zásobování Plzeň, a. s.	273 889	243 408	<b>1,1252</b>
94.	ZEMOS, a. s.	216 193	108 201	<b>1,9981</b>
95.	ZEMSPOL, spol. s r. o.	7 200	4 103	<b>1,7548</b>
96.	ZERA, a. s.	78 319	26 339	<b>2,9735</b>
97.	ZEVA Chlístovice, a. s.	52 367	14 907	<b>3,5129</b>
98.	ZOS Běšno s. r. o.	1	4 758	<b>0,0002</b>
99.	ZS Vilémov, a. s.	112 431	255 674	<b>0,4397</b>
100.	ZZN Polabí, a. s.	3 083 840	2 476 461	<b>1,2453</b>
<b>Celkem</b>		<b>27 264 687</b>	<b>14 810 546</b>	<b>1,8409</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2022)

**Příloha 6: Databáze s údaji o ukazateli RONA**

Pořadí	Název podniku	Daň z příjmů PO	Provozní VH	Výpočet daně	NOPAT	Stálá aktiva	Čistý pracovní kapitál	NA	RONA = NOPAT / NA	RONA (%)
1.	1. Hradecká zemědělská, a. s.	19%	5 231	993,89	4 237,11	165 134	7 643	172 777	<b>0,0245</b>	<b>2%</b>
2.	AFEED, a. s.	19%	82 168	611,92	556,08	299 495	385 042	684 537	<b>0,0972</b>	<b>10%</b>
3.	AG AGROPRIM, s. r. o.	19%	4 463	847,97	3 615,03	108 525	2 763	111 288	<b>0,0325</b>	<b>3%</b>
4.	AGD Kačice, s. r. o.	19%	11 867	2 254,73	9 612,27	113 978	70 932	184 910	<b>0,0520</b>	<b>5%</b>
5.	AGRI CS, a. s.	19%	104 216	801,04	414,96	179 424	496 097	675 521	<b>0,1250</b>	<b>12%</b>
6.	AGRI SYSTEM, s. r. o.	19%	3 585	681,15	2 903,85	44 243	367	44 610	<b>0,0651</b>	<b>7%</b>

7.	AGRO – Měřín, a. s.	19%	194 220	901,80	36 157 318,20	1 772 263	472 318	2 244 581	<b>0,0701</b>	<b>7%</b>
8.	AGRO Jesenice u Prahy, a. s.	19%	91 297	346,43	17 73 950,57	642 684	467 358	1 110 042	<b>0,0666</b>	<b>7%</b>
9.	AGRO Jevišovice, a. s.	19%	32 828	6 237,32	26 590,68	478 322	-127 462	350 860	<b>0,0758</b>	<b>8%</b>
10.	AGRO Jinín, a. s.	19%	1 378	261,82	1 116,18	54 066	-18 542	35 524	<b>0,0314</b>	<b>3%</b>
11.	AGRO Píčov, s. r. o.	19%	2 644	502,36	2 141,64	46 845	980	47 825	<b>0,0448</b>	<b>4%</b>
12.	AGRO Rozsochy, a. s.	19%	3 344	635,36	2 708,64	85 559	59 373	144 932	<b>0,0187</b>	<b>2%</b>
13.	AGRO Staňkov a. s.	19%	26 279	4 993,01	21 285,99	298 122	31 622	329 744	<b>0,0646</b>	<b>6%</b>
14.	AGRO Strunkovice s. r. o.	19%	-334	-63,46	-270,54	18 991	7 579	26 570	<b>-0,0102</b>	<b>-1%</b>
15.	AGRO Teplice, a. s.	19%	3 796	721,24	3 074,76	31 339	65 101	96 440	<b>0,0319</b>	<b>3%</b>
16.	AGRO Vnorovy, a. s.	19%	3 580	680,20	2 899,80	49 023	52 459	101 482	<b>0,0286</b>	<b>3%</b>
17.	AGROCOM HRUŠOVANY spol. s. r. o.	19%	8 993	1 708,67	7 284,33	211 681	-18 296	193 385	<b>0,0377</b>	<b>4%</b>
18.	AGRODRUŽSTVO KLAS	19%	8 523	1 619,37	6 903,63	138 447	68 294	206 741	<b>0,0334</b>	<b>3%</b>
19.	AGROPARKL spol. s. r. o.	19%	6 085	1 156,15	4 928,85	66 155	41 481	107 636	<b>0,0458</b>	<b>5%</b>
20.	Agropodnik DOMAŽLICE a. s.	19%	17 099	3 248,81	13 850,19	94 421	108 932	203 353	<b>0,0681</b>	<b>7%</b>
21.	AGROPODNIK Hodonín, a. s.	19%	-3 513	-667,47	-2 845,53	78 425	124 643	203 068	<b>-0,0140</b>	<b>-1%</b>
22.	AGROSUMAK, a. s.	19%	13 073	2 483,87	10 589,13	213 602	191 704	405 306	<b>0,0261</b>	<b>3%</b>
23.	AGROTEC, a. s.	19%	137 078	044,82	26 111 033,18	1 023 697	705 585	1 729 282	<b>0,0642</b>	<b>6%</b>
24.	AgroZZN, a. s.	19%	36 483	6 931,77	29 551,23	1 311 373	157 642	1 469 015	<b>0,0201</b>	<b>2%</b>
25.	AGS AGRO České Budějovice, a. s.	19%	3 802	722,38	3 079,62	91 192	23 440	114 632	<b>0,0269</b>	<b>3%</b>
26.	ALIMEX NEZVĚSTICE, a. s.	19%	5 393	1 024,67	4 368,33	376 789	-9 399	367 390	<b>0,0119</b>	<b>1%</b>
27.	ANIMALCO, a. s.	19%	85 738	290,22	16 69 447,78	6 203	396 364	402 567	<b>0,1725</b>	<b>17%</b>
28.	ANIMO Žatec, a. s.	19%	16 603	3 154,57	13 448,43	579 053	-12 780	566 273	<b>0,0237</b>	<b>2%</b>
29.	BPS Vidonice s. r. o.	19%	2 148	408,12	1 739,88	69 351	983	70 334	<b>0,0247</b>	<b>2%</b>
30.	CEREA, a. s.	19%	45 986	8 737,34	37 248,66	1 089 647	559 817	1 649 464	<b>0,0226</b>	<b>2%</b>
31.	DZS STRUHAŘOV, a. s.	19%	36 969	7 024,11	29 944,89	547 784	86 020	633 804	<b>0,0472</b>	<b>5%</b>
32.	DZV NOVA, a. s.	19%	33 770	6 416,30	27 353,70	431 719	127 495	559 214	<b>0,0489</b>	<b>5%</b>
33.	EUROFARMS AGRO-B, s. r. o.	19%	27 289	5 184,91	22 104,09	133 070	153 948	287 018	<b>0,0770</b>	<b>8%</b>
34.	EUROFARMS JIHLAVA, s. r. o.	19%	15 500	2 945,00	12 555,00	20 560	137 739	158 299	<b>0,0793</b>	<b>8%</b>
35.	Farma Sousedovice s. r. o.	19%	4 622	878,18	3 743,82	43 950	20 749	64 699	<b>0,0579</b>	<b>6%</b>
36.	FARMTEC, a. s.	19%	1 847	350,93	1 496,07	73 055	3 472 877	3 545 932	<b>0,0004</b>	<b>0%</b>
37.	Frydlantská zemědělská a. s.	19%	-74	-14,06	-59,94	78 019	49 651	127 670	<b>-0,0005</b>	<b>0%</b>
38.	CHOVSERVIS a. s.	19%	24 651	4 683,69	19 967,31	254 716	27 971	282 687	<b>0,0706</b>	<b>7%</b>
39.	K V A R T O, spol. s. r. o.	19%	6 827	1 297,13	5 529,87	27 132	34 127	61 259	<b>0,0903</b>	<b>9%</b>
40.	KLADRUBSKÁ a. s.	19%	22 723	4 317,37	18 405,63	467 216	5 010	472 226	<b>0,0390</b>	<b>4%</b>
41.	Lužanská zemědělská, a. s.	19%	7 375	1 401,25	5 973,75	194 567	71 269	265 836	<b>0,0225</b>	<b>2%</b>
42.	M + A + J s. r. o.	19%	3 636	690,84	2 945,16	51 874	15 027	66 901	<b>0,0440</b>	<b>4%</b>

43.	MAVEX AGRO, spol. s. r. o.	19%	5 161	980,59	4 180,41	11 074	38 752	49 826	<b>0,0839</b>	<b>8%</b>
44.	Oseva Agri Chrudim, a. s.	19%	14 519	2 758,61	760,39	315 651	144 682	460 333	<b>0,0255</b>	<b>3%</b>
45.	PLEMO, a. s.	19%	961	182,59	778,41	1 618	12 149	13 767	<b>0,0565</b>	<b>6%</b>
46.	Poděbradská blata, a. s.	19%	30 483	5 791,77	691,23	190 534	102 292	292 826	<b>0,0843</b>	<b>8%</b>
47.	První zemědělská Záhornice, a. s.	19%	8 094	1 537,86	6 556,14	147 105	29 191	176 296	<b>0,0372</b>	<b>4%</b>
48.	PRVNÍ ŽATECKÁ, a. s.	19%	6 048	1 149,12	4 898,88	96 006	-103	95 903	<b>0,0511</b>	<b>5%</b>
49.	ROLANA s. r. o.	19%	13 185	2 505,15	679,85	61 084	42 635	103 719	<b>0,1030</b>	<b>10%</b>
50.	RYNAGRO, a. s.	19%	4 666	886,54	3 779,46	123 139	-14 017	109 122	<b>0,0346</b>	<b>3%</b>
51.	SADY CZ, s. r. o.	19%	-2 189	-415,91	773,09	39 985	15 830	55 815	<b>-0,0318</b>	<b>-3%</b>
52.	SALIX MORAVA, a. s.	19%	93 170	702,30	467,70	246 839	460 200	707 039	<b>0,1067</b>	<b>11%</b>
53.	SCHROM FARMS spol. s. r. o.	19%	14 632	2 780,08	851,92	307 071	53 917	360 988	<b>0,0328</b>	<b>3%</b>
54.	Spearhead Czech, s. r. o.	19%	559	106,21	452,79	1 659 441	-360 908	1 298 533	<b>0,0003</b>	<b>0%</b>
55.	SPV Pelhřimov, a. s.	19%	-6 851	301,69	549,31	818 393	90 772	909 165	<b>-0,0061</b>	<b>-1%</b>
56.	STATEK BŘEŽANY, spol. s. r. o.	19%	6 226	1 182,94	5 043,06	50 413	18 525	68 938	<b>0,0732</b>	<b>7%</b>
57.	ÚSOVSKO AGRO, s. r. o.	19%	24 200	4 598,00	602,00	646 456	138 047	784 503	<b>0,0250</b>	<b>2%</b>
58.	ÚSOVSKO EKO, s. r. o.	19%	812	154,28	657,72	16 672	57 306	73 978	<b>0,0089</b>	<b>1%</b>
59.	Ústav pro strukturální politiku v zemědělství, a. s.	19%	18 710	3 554,90	155,10	61 757	104 770	166 527	<b>0,0910</b>	<b>9%</b>
60.	Vodňanské kuře, s. r. o.	19%	13 082	2 485,58	596,42	426 628	199 351	625 979	<b>0,0169</b>	<b>2%</b>
61.	VSV, a. s.	19%	1 850	351,50	1 498,50	101 253	62 008	163 261	<b>0,0092</b>	<b>1%</b>
62.	Výkrm Tagrea, s. r. o.	19%	5 365	1 019,35	4 345,65	101 253	57 608	158 861	<b>0,0274</b>	<b>3%</b>
63.	Výkrm Třebíč, s. r. o.	19%	7 356	1 397,64	5 958,36	443 633	7 512	451 145	<b>0,0132</b>	<b>1%</b>
64.	Wotan Forest, a. s.	19%	211 486	182,34	303,66	773 642	365 955	1 139 597	<b>0,1503</b>	<b>15%</b>
65.	ZAS Podchotucí, a. s.	19%	3 376	641,44	2 734,56	185 998	30 934	216 932	<b>0,0126</b>	<b>1%</b>
66.	ZD Křečohoř, a. s.	19%	8 628	1 639,32	6 988,68	130 714	113 909	244 623	<b>0,0286</b>	<b>3%</b>
67.	ZEAS Mančice, a. s.	19%	1 601	304,19	1 296,81	7 174	17 089	24 263	<b>0,0534</b>	<b>5%</b>
68.	ZEAS Podorlicko, a. s.	19%	39 744	7 551,36	192,64	403 937	-12 681	391 256	<b>0,0823</b>	<b>8%</b>
69.	ZEAS Puclice, a. s.	19%	17 738	3 370,22	367,78	343 623	-62 883	280 740	<b>0,0512</b>	<b>5%</b>
70.	ZEM, a. s.	19%	12 799	2 431,81	367,19	287 438	90 471	377 909	<b>0,0274</b>	<b>3%</b>
71.	Zemědělská akciová společnost Březno	19%	5 859	1 113,21	4 745,79	77 503	28 701	106 204	<b>0,0447</b>	<b>4%</b>
72.	Zemědělská společnost Blšany s. r. o.	19%	32 114	6 101,66	012,34	178 876	97 523	276 399	<b>0,0941</b>	<b>9%</b>
73.	Zemědělská společnost Třebívlice a. s.	19%	1 832	348,08	1 483,92	28 405	-818	27 587	<b>0,0538</b>	<b>5%</b>
74.	Zemědělské družstvo Dobruška	19%	29 710	5 644,90	065,10	246 458	115 951	362 409	<b>0,0664</b>	<b>7%</b>
75.	Zemědělské družstvo Dolní Újezd	19%	62 703	913,57	789,43	929 799	321 922	1 251 721	<b>0,0406</b>	<b>4%</b>
76.	Zemědělské družstvo Francova Lhota	19%	-1 043	-198,17	-844,83	60 161	13 199	73 360	<b>-0,0115</b>	<b>-1%</b>



77.	Zemědělské družstvo Jeseník	19%	1 494	283,86	1 210,14	181 736	10 602	192 338	0,0063	1%
78.	Zemědělské družstvo Kokory	19%	10 658	2 025,02	8 632,98	205 362	61 501	266 863	0,0323	3%
79.	Zemědělské družstvo MÍR se sídlem v Ratiboři	19%	309	58,71	250,29	113 636	35 871	149 507	0,0017	0%
80.	Zemědělské družstvo Opařany	19%	9 997	1 899,43	8 097,57	377 676	98 404	476 080	0,0170	2%
81.	Zemědělské družstvo Prachatice	19%	-130	-24,70	-105,30	2 645	7 291	9 936	-0,0106	-1%
82.	Zemědělské družstvo Přeštětice	19%	-4 017	-763,23	253,77	89 191	-2 433	86 758	-0,0375	-4%
83.	Zemědělské družstvo Senice na Hané	19%	35 947	6 829,93	117,07	604 915	196 048	800 963	0,0364	4%
84.	Zemědělské družstvo Sever Loukovec	19%	9 132	1 735,08	7 396,92	211 643	24 737	236 380	0,0313	3%
85.	Zemědělské družstvo Světnov	19%	12 563	2 386,97	176,03	94 848	53 210	148 058	0,0687	7%
86.	Zemědělské družstvo Těšetice	19%	10 679	2 029,01	8 649,99	105 064	48 299	153 363	0,0564	6%
87.	Zemědělské družstvo Trstěnice	19%	15 067	2 862,73	204,27	208 553	58 634	267 187	0,0457	5%
88.	Zemědělské družstvo VRCHOVINA	19%	18 441	3 503,79	937,21	46 506	73 577	120 083	0,1244	12%
89.	Zemědělské družstvo Záhoří Soběchleby	19%	5 883	1 117,77	4 765,23	47 655	48 186	95 841	0,0497	5%
90.	Zemědělské obchodní družstvo DELTA Štípa	19%	501	95,19	405,81	52 241	2 265	54 506	0,0074	1%
91.	Zemědělské obchodní družstvo Předslavice	19%	12 567	2 387,73	179,27	140 627	43 421	184 048	0,0553	6%
92.	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a. s.	19%	30 355	5 767,45	587,55	235 814	125 499	361 313	0,0681	7%
93.	Zemědělské zásobování Plzeň, a. s.	19%	28 260	5 369,40	890,60	122 111	30 481	152 592	0,1500	15%
94.	ZEMOS, a. s.	19%	56 465	728,35	736,65	527 065	107 992	635 057	0,0720	7%
95.	ZEMSPOL, spol. s r. o.	19%	1 874	356,06	1 517,94	94 830	3 097	97 927	0,0155	2%
96.	ZERA, a. s.	19%	4 778	907,82	3 870,18	125 387	51 980	177 367	0,0218	2%
97.	ZEVA Chlístovice, a. s.	19%	5 605	1 064,95	4 540,05	87 645	37 460	125 105	0,0363	4%
98.	ZOS Běsno s. r. o.	19%	662	125,78	536,22	27 419	-4 757	22 662	0,0237	2%
99.	ZS Vilémov, a. s.	19%	13 626	2 588,94	037,06	414 770	-143 243	271 527	0,0406	4%
100.	ZZN Polabí, a. s.	19%	84 748	102,12	645,88	1 639 749	607 379	2 247 128	0,0305	3%
<b>Celkem</b>			<b>x</b>	<b>2 191 238</b>	<b>335,22</b>	<b>902,78</b>	<b>532</b>	<b>12 469 39 807</b>	<b>0,0446</b>	<b>4%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2022)

**Příloha 7: Rozvaha AGRO – Měřín, a.s. k 31.12.2021**

**ROZVAHA v plném rozsahu**

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky  
AGRO - Měřín, a.s.

Ke dni 31.12.2021  
(v tisících Kč)

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č.  
500/2002 Sb., 469/2008 Sb., 413/2011 Sb., 293/2014  
Sb., 250/2015 Sb., 441/2017 Sb.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s  
doručením daňového přiznání za daň z příjmu 1x  
příslušnému finančnímu úřadu

Zarybník 516  
59442 Měřín

Rok	Měsíc	IČO
2021	12	49434179

Označení řádku  a	AKTIVA  b	Číslo řádku  c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)</b>	<b>001.</b>	<b>3 450 101</b>	<b>-1 089 350</b>	<b>2 360 751</b>	<b>2 253 360</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002.	0	0	0	0
B.	<b>Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)</b>	<b>003.</b>	<b>2 861 331</b>	<b>-1 089 068</b>	<b>1 772 263</b>	<b>1 686 401</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004.	9 656	-5 206	4 450	4 348
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	005.	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006.	8 489	-5 036	3 453	4 007
B. I. 1. 1.	Software	007.	8 489	-5 036	3 453	4 007
B. I. 1. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008.	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	009.	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010.	243	-170	73	120
B. I. 5.	Poskyt. zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011.	924	0	924	221
B. I. 1. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012.	0	0	0	0
B. I. 1. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013.	924	0	924	221
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014.	2 216 107	-1 083 862	1 132 245	1 061 809
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015.	1 193 978	-306 450	887 528	806 802
B. II. 1. 1.	Pozemky	016.	495 592	0	495 592	450 000
B. II. 1. 2.	Stavby	017.	698 386	-306 450	391 936	356 802
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018.	919 385	-707 897	211 488	217 841
B. II. 3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019.	0	0	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020.	96 894	-69 515	27 379	27 928
B. II. 1. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021.	7 994	-7 367	627	782
B. II. 1. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022.	88 900	-62 148	26 752	27 146
B. II. 1. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023.	0	0	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024.	5 850	0	5 850	9 238
B. II. 1. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025.	413	0	413	481
B. II. 1. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026.	5 437	0	5 437	8 757
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027.	635 568	0	635 568	620 244
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028.	609 010	0	609 010	593 686
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029.	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly- podstatný vliv	030.	26 537	0	26 537	26 537
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031.	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032.	21	0	21	21
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033.	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034.	0	0	0	0
B. III. 1. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035.	0	0	0	0
B. III. 1. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036.	0	0	0	0

Označení řádku a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 76)</b>	<b>037.</b>	<b>587 963</b>	<b>-282</b>	<b>587 681</b>	<b>545 844</b>
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038.	321 831	0	321 831	291 535
C. I. 1.	Materiál	039.	49 572	0	49 572	35 927
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040.	48 329	0	48 329	42 627
3.	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041.	144 800	0	144 800	134 326
1.	Výrobky	042.	144 800	0	144 800	134 326
2.	Zboží	043.	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044.	79 130	0	79 130	78 655
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045.	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046.	179 325	-282	179 043	221 076
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047.	5 000	0	5 000	21 500
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048.	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049.	5 000	0	5 000	21 500
3.	Pohledávky - podstatný vliv	050.	0	0	0	0
4.	Odložená daňová pohledávka	051.	0	0	0	0
5.	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052.	0	0	0	0
1.	Pohledávky za společníky	053.	0	0	0	0
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054.	0	0	0	0
3.	Dohadné účty aktivní	055.	0	0	0	0
4.	Jiné pohledávky	056.	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057.	174 325	-282	174 043	199 576
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058.	100 532	-282	100 250	93 578
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059.	10 000	0	10 000	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	060.	0	0	0	0
4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061.	63 793	0	63 793	105 998
1.	Pohledávky za společníky	062.	0	0	0	0
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063.	0	0	0	0
3.	Stát - daňové pohledávky	064.	10 060	0	10 060	10 796
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065.	268	0	268	344
5.	Dohadné účty aktivní	066.	12 912	0	12 912	37 359
6.	Jiné pohledávky	067.	40 553	0	40 553	57 499
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068.	0	0	0	0
1.	Náklady příštích období	069.	0	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	070.	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	071.	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 + 74)	072.	198	0	198	188
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073.	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074.	198	0	198	188
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 + 77)	075.	86 609	0	86 609	33 045
C. IV. 1.	Peněžní prostředky na pokladně	076.	169	0	169	294
2.	Peněžní prostředky na účtech	077.	86 440	0	86 440	32 751
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)</b>	<b>078.</b>	<b>807</b>	<b>0</b>	<b>807</b>	<b>21 115</b>
D. 1.	Náklady příštích období	079.	494	0	494	484
2.	Komplexní náklady příštích období	080.	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	081.	313	0	313	20 631

Označení řádku a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžném účetní období 1	Minulé účetní období 2
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147) = ř. 001</b>	082.	<b>2 360 751</b>	<b>2 253 360</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 + 103)</b>	<b>083.</b>	<b>2 181 445</b>	<b>2 041 294</b>
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084.	2 060	2 060
A. I. 1.	Základní kapitál	085.	2 060	2 060
A. I. 2.	Vlastní podíly	086.	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	087.	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř.89 + 90)	088.	2 562	2 562
A. II. 1.	Ážio	089.	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090.	2 562	2 562
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091.	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	092.	0	0
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	093.	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	094.	0	0
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	095.	2 562	2 562
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096.	12 387	12 758
A. III. 1.	Ostatní rezervní fond	097.	0	0
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	098.	12 387	12 758
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 100 + 101)	099.	1 988 894	1 863 892
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100.	1 988 894	1 863 892
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	101.	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - 84 - 88 - 96 - 99 - 103 - 104 - 147)	102.	175 542	160 022
A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku	103.	0	0
<b>B.+ C.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 105 + 110)</b>	<b>104.</b>	<b>178 662</b>	<b>211 915</b>
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105.	0	0
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106.	0	0
B. I. 2.	Rezerva na daň z příjmů	107.	0	0
B. I. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108.	0	0
B. I. 4.	Ostatní rezervy	109.	0	0
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110.	178 662	211 915
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111.	63 299	124 780
C. I. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112.	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	113.	0	0
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	114.	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	115.	0	0
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116.	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	117.	112	112
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118.	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119.	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	120.	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	121.	37 491	35 047
C. I. 9.	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122.	25 696	89 621
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	123.	0	0
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	124.	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	125.	25 696	89 621

Označení řádku	PASIVA	Číslo řádku	Běžném účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126.	115 363	87 135
C. II. 1.	Výdané dluhopisy (ř. 128 + 129)	127.	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy	128.	0	0
2.	Ostatní dluhopisy	129.	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130.	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131.	4 403	140
4.	Závazky z obchodních vztahů	132.	74 031	64 427
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133.	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134.	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	135.	0	0
8.	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136.	36 929	22 588
1.	Závazky ke společníkům	137.	3 496	0
2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138.	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům	139.	9 262	7 921
4.	Závazky za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	140.	4 860	4 495
5.	Stát - daňové závazky a dotace	141.	2 545	2 534
6.	Dohadné účty pasivní	142.	1 746	1 755
7.	Jiné závazky	143.	15 020	5 863
C. III.	Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)	144.	0	0
C. III. 1.	Výdaje příštích období	145.	0	0
2.	Výnosy příštích období	146.	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)	147.	644	151
D. 1.	Výdaje příštích období	148.	32	30
2.	Výnosy příštích období	149.	612	121

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)

Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty AGRO – Měřín, a.s. k 31.12.2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky  
AGRO - Měřín, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Zarybník 516  
59442 Měřín

Minimální závazný výčet  
informací podle vyhlášky č.  
500/2002 Sb., 469/2008 Sb.,  
413/2011 Sb., 293/2014 Sb.,  
250/2015 Sb., 441/2017 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní  
závěrku současně s doručením  
daňového přiznání za daň z  
příjmu 1× příslušnému fin. Úřadu

Ke dni 31.12.2021  
(v tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2021	12	49434179

Označení řádků a	Text b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001.	741 702	700 382
II.	Tržby za prodej zboží	002.	26 673	32 785
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	003.	540 660	515 759
A.	1. Náklady vynaložené na prodej zboží	004.	26 026	30 250
	2. Spotřeba materiálu a energie	005.	359 942	349 129
	3. Služby	006.	154 692	136 380
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	007.	-13 675	-28 911
C.	Aktivace	008.	-33 800	-38 162
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	009.	169 111	161 031
D.	1. Mzdové náklady	010.	123 658	117 740
	2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	011.	45 453	43 291
	1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012.	40 859	39 009
	2. Ostatní náklady	013.	4 594	4 282
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	014.	112 812	106 972
E.	1. Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku (ř. 16 + 17 )	015.	112 832	106 977
	1. Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku - trvalé	016.	112 832	106 977
	2. Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku - dočasné	017.	0	0
	2. Úpravy hodnot zásob	018.	0	0
	3. Úpravy hodnot pohledávek	019.	-20	-5
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	020.	291 751	282 666
III.	1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021.	55 873	28 309
	2. Tržby z prodaného materiálu	022.	73 811	108 725
	3. Jiné provozní výnosy	023.	162 067	145 632
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	024.	90 798	123 679
F.	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025.	8 662	6 913
	2. Prodaný materiál	026.	64 115	98 002
	3. Daně a poplatky	027.	6 862	6 657
	4. Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady příštích období	028.	0	0
	5. Jiné provozní náklady	029.	11 159	12 107
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	030.	194 220	175 465
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	031.	19 980	18 980
IV.	1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032.	19 980	18 980
	2. Ostatní výnosy z podílů	033.	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034.	0	0

Označení řádků a	Text b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 1	Minulé účetní období 2
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	035.	0	0
V.	1. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	036.	0	0
	2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037.	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038.	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	039.	235	634
VI.	1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040.	110	226
	2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041.	125	408
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042.	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	043.	60	17
J.	1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044.	0	0
	2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045.	60	17
VII.	Ostatní finanční výnosy	046.	579	1 085
K.	Ostatní finanční náklady	047.	2 414	2 322
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	048.	18 320	18 360
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	049.	212 540	193 825
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	050.	36 998	33 803
L.	1. Daň z příjmů splatná	051.	34 554	29 608
	2. Daň z příjmů odložená	052.	2 444	4 195
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)	053.	175 542	160 022
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	054.	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	055.	175 542	160 022
*	Čistý obrat za období (ř. I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII)	056.	1 080 920	1 036 532

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)