

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomika malé farmy**

**Bc. Tereza Zoglauerová**

**Vedoucí: Ing. Michal Malý Ph.D.**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tereza Zoglauerová

Evropská agrární diplomacie

Název práce

**Ekonomika malé farmy**

Název anglicky

**The economy of small farm**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení ekonomické situace a postavení rodinné farmy a následná koncepce návrhů na optimalizaci a rozvoj dané farmy.

Díličními cíli práce jsou:

- vymezení hospodářských podmínek
- vyhodnocení ekonomické situace farmy
- návrh podnikatelských příležitostí
- výběr a zhodnocení optimalizačních opatření

### Metodika

V teoretické části práce budou formou syntézy využívány dostupné literární prameny k vytvoření teoretického přehledu řešené problematiky, na který bude v následující praktické části navazovat vlastní analýza a hodnocení za použití následujících metod:

- kalkulace nákladů
- ukazatele rentability
- finanční analýza
- regresní a korelační analýza

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Farma, efektivnost, ekologické zemědělství, hospodářský výsledek, rentabilita

---

**Doporučené zdroje informací**

KAVKA, Miroslav. Normativy pro zemědělskou a potravinářskou výrobu: technologické, technické a ekonomické normativní ukazatele. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2006, 400 s. ISBN 80-727-1163-6.

ROZMAN, Josef, Jan KONRÁD a Josef MALINA. Chov zvířat 1. 1. vyd. Praha: Credit, 1995, 249 s. ISBN 80-901-6453-6

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6

TOWNSEND, Colin R, Michael BEGON a John L HARPER. Základy ekologie. 1. české vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, xii, 505 s. ISBN 978-802-4424-781

Zemědělská ekonomika. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 1995-. ISSN 0139-570X

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Michal Malý, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 6. 10. 2014

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 6. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Ekonomika malé farmy", jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a použila jsem jen prameny, které cituji a uvádím v příložené bibliografii. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2016

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Michalovi Malému, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

# Ekonomika malé farmy

---

## The economy of small farm

### **Souhrn**

Diplomová práce popisuje finanční zdraví podniku, typově malé rodinné farmy, v letech 2005 - 2013. Vybraný podnik sídlí v obci Těšetice a zabývá se prodejem zástavového skotu. V teoretické části je vysvětlené hodnocení ekonomické situace podniku a situace zemědělství v ČR. V prvním oddílu praktické části je proveden výpočet finančního zdraví za pomoci metodiky Ministerstva zemědělství. Zde je popsáno deset upravených finančních ukazatelů. Dalším krokem je provedení metody Balanced Scorecard, ve které je podnik rozebrán z finanční, zákaznické, provozní a organizační perspektivy. K této metodě se řadí i návrhy cílů, kterých by chtěl podnik v budoucnu dosáhnout. V rámci komplexního hodnocení je podnik popsán jako zdravý a schopný dalšího rozšiřování. V poslední části diplomové práce je navrženo několik podnikatelských příležitostí a vybráno nejvhodnější optimalizační opatření, které je dále hodnoceno z hlediska efektivnosti.

**Klíčová slova:** farma, efektivnost, ekologické zemědělství, hospodářský výsledek, rentabilita.

## **Summary**

This diploma thesis describes the financial health of a company, namely a small family farm, between years 2005 and 2013. Selected company is located in a village called Těšetice and focuses on sales of cattle used to re-stock the herds. The economical situation of the company and the situation in agriculture in Czech Republic are described in the theoretical part. In the first segment of the practical part the calculation of the financial health is made, using the method of the Ministry of Agriculture. There are ten financial indexes that are described in this part. The next step is using the method of the Balanced Scorecard, in which is the company examined in the financial, customer, operating and organizational perspective. To this method we can as well attach the suggested goals for future development. Within the complex evaluation is the company determined to be healthy and capable of further expansion. There are several business opportunities described in the last part of the thesis and the most convenient optimization measure is selected which is further evaluated with respect to effectiveness.

**Keywords:** efficiency, organic farming, farm, operating result, profitability

### **Seznam použitých zkratk:**

LPIS – veřejný registr půdy

SZIF – Státní zemědělský intervenční fond

RCM – Rentabilita celkového majetku

RVZ – rentabilita vlastních zdrojů

BSC - Balanced Scorecard



## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl.....</b>	<b>14</b>
	2.1 Hlavní cíl .....	14
	2.2 Dílčí cíle .....	14
<b>3</b>	<b>Metodika.....</b>	<b>15</b>
	3.1 Postup .....	15
	3.2 Charakteristika metod.....	15
	3.2.1 Finanční ukazatele .....	15
	3.2.2 Rozvaha.....	17
	3.2.3 Aktiva .....	17
	3.2.4 Pasiva .....	18
	3.2.5 Rentabilita .....	19
	3.2.6 Likvidita .....	22
	3.2.7 Zadluženost .....	25
	3.2.8 Aktivita .....	27
<b>4</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>30</b>
	4.1 Historie zemědělství České republiky .....	30
	4.2 Současný stav zemědělství ČR .....	31
	4.2.1 Zaměstnanost v zemědělství .....	31
	4.2.2 Zemědělský půdní fond .....	32
	4.2.3 Ochrana ekosystémů a zvířat .....	33
	4.2.4 Struktura podniků v zemědělství.....	34
	4.2.5 Rostlinná produkce .....	34
	4.2.6 Živočišná produkce.....	35
	4.2.7 Cenový vývoj na agrárním trhu.....	37
	4.2.8 Agrární zahraniční obchod (AZO) .....	37
	4.3 Úvod do finanční analýzy .....	37
	4.4 Pojem finanční analýzy .....	38
	4.5 Význam finanční analýzy .....	38
	4.5.1 Externí a interní finanční analýza.....	39
	4.6 Uživatelé finanční analýzy .....	39

4.6.1 Investoři .....	39
4.6.2 Manažeři .....	40
4.6.3 Banky a jiní věřitelé.....	40
4.6.4 Odběratelé a dodavatelé (obchodní partneři) .....	40
4.6.5 Zaměstnanci .....	41
4.6.6 Stát a jeho orgány .....	41
4.6.7 Konkurenti .....	41
4.7 Metody finanční analýzy .....	42
4.8 Finanční zdraví vybraného podniku .....	42
<b>5 Vlastní práce.....</b>	<b>44</b>
5.1 Charakteristika podniku.....	44
5.2 Zhodnocení ekonomické situace podniku v letech .....	46
5.3. Zhodnocení finančních ukazatelů podniku - rentabilita .....	53
5.3.1 Rentabilita celkového majetku .....	53
5.3.2 Rentabilita vlastních zdrojů .....	54
5.3.3 Celková zadluženost .....	55
5.3.4 Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji .....	57
5.3.5 Podíl výdajů na 1 Kč příjmů .....	58
5.4 Zhodnocení finančních ukazatelů podniku – ukazatele aktivity.....	60
5.4.1 Doba obratu zásob .....	60
5.4.2 Obrátkovost majetku.....	61
5.4.3 Pohotová likvidita.....	62
5.4.4 Doba splatnosti závazků .....	64
5.4.5 Investiční aktivita .....	65
5.5 Shrnutí výsledků finančního zdraví.....	66
5.6. Balanced Scorecard .....	67
5.6.1 Finanční perspektiva – vnější měřítko .....	68
5.6.2 Zákaznická perspektiva - vnější měřítko .....	69
5.6.3 Provozní perspektiva – vnitřní měřítko .....	71
5.6.4 Hledisko učení a růstu - vnitřní měřítko .....	73
5.6.5 Vyhodnocení Balanced Scorecard.....	73
5.7 Sestavení cash flow na roční bázi .....	74
5.7.1 Cash flow s dotacemi v letech 2005 – 2013.....	74

5.7.2	Cash flow bez dotací v letech 2005 – 2013 .....	76
5.7.3	Porovnání hodnot vypočtených cash flow .....	78
5.8	Návrh podnikatelských příležitostí.....	80
5.8.1	Popis jednotlivých variant.....	80
5.8.1	Analýza kritérií podnikatelských příležitostí .....	81
5.8.2	Stanovení kritérií a jejich zhodnocení .....	82
5.9	Efektivnost znovuzavedení mléčné výroby .....	83
5.10	Návrh a zhodnocení optimalizačních opatření.....	87
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>Zdroje .....</b>	<b>94</b>

# 1 Úvod

Tato diplomová práce se upravenou formou finanční analýzy zaměřuje na finanční zdraví rodinné farmy. Finanční analýza se v posledních letech stala jedním z nejdůležitějších nástrojů pro zhodnocení ekonomické situace podniku. Tato metoda představuje systematické zkoumání získaných dat a to jak z účetních výkazů, tak v zemědělství i z daňové evidence. Pomocí analýzy jsme nejen schopni zhodnotit finanční zdraví subjektu, ale také předvídat následný vývoj do budoucnosti, přičemž jsme schopni vyhodnotit slabé stránky, které by mohly podnik v následujících letech ohrozit a stanovit silné stránky, na které by se podnik mohl v budoucnosti zaměřit a pomocí nichž by upevnil své postavení na trhu.

Finanční analýza obecně zjišťuje, jak se hospodařícímu subjektu dařilo do současné doby, určuje, které situace měly za následek zlepšení ekonomické situace, a popisuje, ve kterých obdobích se podnik zhoršil.

Metody finanční analýzy se obecně rozdělují do dvou skupin. První skupinou jsou metody fundamentální, které zhodnocují podnik z hlediska kvalitativního a druhou skupinou jsou metody technické, které matematicky a statisticky zpracovávají informace získané z účetnictví. Chybné by ovšem bylo řídit se jen údaji poskytnutými finanční analýzou a nezahrnout okolní vlivy. Výsledky, které popisují finanční zdraví podniku, jsou využitelné několika různými skupinami lidí. Od manažerů či vlastníků, kteří se jimi zabývají pro vylepšení stávající situace, až po investory, zaměstnance a především banky, které poskytují financování.

V zemědělství navíc finanční zdraví podmiňuje získání dotačních grantů. Hodnocení finančního zdraví podniku bude v letech 2014 – 2020 využíváno na všechna projektová opatření, které budou k dispozici v rámci Programu rozvoje venkova, a to za uzavřené, tři po sobě následující roky, a bude doplňovat projekty, jejichž financování přesahuje 1 milion Kč. Předmětem této diplomové práce bude vyhodnocení ekonomické situace malého rodinného zemědělství. Podnik není zapsán v obchodním rejstříku a informace budou získávány z daňové evidence. Informace budou čerpány z let 2005 až

2013. Hlavním přínosem zadané práce je zhodnocení finančního zdraví podniku a navržení dostupných optimalizačních opatření, ve kterých by se měl brát ohled na podstatu ekologického zemědělství, což je zlepšení životních podmínek chovaných zvířat, ochrana životního prostředí a zvýšení biodiverzity prostředí.

Studium oboru Evropská agrární diplomacie disponuje širokým záběrem předmětů, a tím umožňuje na téma finančních analýz zemědělských podniků nahlížet z mnoha stran. Složení přednášek poskytuje studentovi ucelený náhled na problematiku celého odvětví, čímž poskytuje komplexní znalosti nejen teoretické, ale i praktické.

## **2 Cíl**

### **2.1 Hlavní cíl**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace a postavení rodinné farmy, zabývající se prodejem zástavového skotu a následná koncepce návrhů na optimalizaci a rozvoj dané farmy.

### **2.2 Dílčí cíle**

K cíli vedlo rozpracování několika dílčích cílů:

- Vymezení hospodářských podmínek
- Vyhodnocení ekonomické situace farmy
- Návrh optimalizačních opatření
- Výběr a zhodnocení optimalizačních opatření
- Návrh podnikatelských příležitostí
- Výběr a zhodnocení podnikatelských příležitostí

Prvním dílčím cílem je vymezení hospodářských podmínek. Kde farma působí, na jaké ploše, zda si majitel obstarává vše sám nebo si najímá zaměstnance. Druhým cílem je vyhodnocení ekonomické situace farmy. Podle vybraných analýz bude zjištěno finanční zdraví podniku. Třetím cílem je navržení optimalizačním opatření, které budou navrhovány v závislosti na předchozích dvou cílech a čtvrtý cíl se bude věnovat jejich zhodnocení.

Po zhodnocení, co by měl podnik změnit na efektivitě činnosti farmy, následuje cíl pátý a cíl šestý, jež se bude věnovat navržení podnikatelských příležitostí a jejich zhodnocení. Rozvoj podnikatelských příležitostí by měl podniku umožnit dostat se do hlubšího povědomí lidí a tím zvýšit svou konkurenceschopnost.

## **3 Metodika**

### **3.1 Postup**

Metodika diplomové práce bude tvořena v závislosti na vybraných, výše uvedených, dílčích cílech. Nejprve bude provedeno seznámení s podnikem, při kterém budou využity interní údaje, pro získávání kvalitních informací, a to za několik posledních let. Dále bude nutné vzít v potaz vybrané záležitosti, které se nám přímo neobjeví ve finanční analýze či v účetnictví (kvalita pracovní síly, značka, tradice, vedení firmy). Tyto faktory se budou hodnotit jako doplňkové. (RŮČKOVÁ, 2008)

V průběhu finanční analýzy budeme sledovat několik vybraných metod, které by měli být cíleně mířené na zjištění finančního zdraví podniku a vytváření optimalizačních opatření pro zvýšení efektivnosti farmy. V rámci činnosti podniku bude také potřeba sledovat výsledky hospodářské činnosti a zapojení do dotačních programů. V současné době bude pro naše hodnocení prvořadá analýza prodeje masného skotu.

### **3.2 Charakteristika metod**

#### **3.2.1 Finanční ukazatele**

Finanční ukazatele jsou základem většiny metod finanční analýzy. Můžeme je vymezit jako formální zobrazení hospodářských procesů. Lze tím také rozumět ekonomickou charakteristiku činnosti podniku. V účetnictví jsou vedené v peněžních jednotkách, ale operacemi s nimi je možné získat i jiné požadované jednotky. Pověštinou můžeme ukazatele dělit na ukazatele extenzivní a intenzivní.

##### **3.2.1.1 Finanční ukazatele extenzivní**

Finanční ukazatele extenzivní popisujeme jako objemové a řadíme mezi ně nefinanční, rozdílové, stavové a tokové ukazatele.

**Nefinanční ukazatele** mají za cíl upřesňovat ukazatele finanční. Patří mezi ně například produktivita práce, počet zaměstnanců, spotřeba energie, množství produkováných výrobků a jiné.

**Rozdílové ukazatele** jsou cílené vždy ke stejnému okamžiku, a zaměřují se na rozdíl mezi určitými skupinami aktiv a pasiv. Nejlepším příkladem je čistý pracovní kapitál

**Stavové ukazatele** představují základní veličiny, přímo zapsané v účetnictví, zapisují stav majetku i zdrojů. Z těchto ukazatelů tvoříme horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza vhodným způsobem kvantifikuje meziroční změny ukazatelů. „Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku”. (KISLINGEROVÁ, 2005).

Příčemž platí:

**Absolutní změna = Ukazatel<sub>t</sub> – ukazatel<sub>t-1</sub>**

nebo

**% změna = (Absolutní změna\*100) / Ukazatel<sub>t-1</sub>**

Kde ukazatel t = hodnota v daném časovém období a t-1 = vývoj v minulém časovém období. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Vertikální analýza si klade za cíl srovnat položky v závislosti k určité veličině. Platí vzorec

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (3.1)$$

kde  $\sum B_i$  je bilanční suma (součet všech aktiv nebo pasiv) a my si klademe za cíl zjistit, z kolika procent se jednotlivé položky na této sumě podílejí. (VOCHOZKA, 2011)

**Tokové ukazatele** informují o tom, jak se extenzivní ukazatele měnily v průběhu času. Jako příklad se nejčastěji uvádí zisk.



### **3.2.1.2 Finanční ukazatele intenzivní**

Finanční ukazatele intenzivní popisujeme jako relativní, ukazují do jaké míry je podnik schopen nakládat s ukazateli extenzivními. Rozdělujeme je na stejnorodé a nestejnorodé. Stejnorodé intenzivní finanční ukazatele představují poměr extenzivních ukazatelů, které se uvádějí ve stejných jednotkách, kdežto nestejnorodé představují poměr extenzivních ukazatelů, pouze v případech, kdy každý ukazatel je vyjádřen v jiné jednotce. (RŮČKOVÁ, 2008)

### **3.2.2 Rozvaha**

Základním pilířem každého podniku je účetní rozvaha, která ukazuje jaký majetek podnik vlastní a z čeho je tento majetek financován. Tvoří se k určitému datu a vždy musí platit, že aktiva se rovnají pasivům. Rozvaha vždy vychází z účetnictví a představuje majetek a zdroje, kterými podnik disponuje. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Rozvaha je přehled aktiv a pasiv podniku v určitém časovém okamžiku. Popisuje finanční situaci podniku v porovnání s ostatními ve stejném oboru. (MOHANA RAO, 2011)

### **3.2.3 Aktiva**

Majetková struktura podniku, tedy aktiva jsou tvořena dlouhodobým majetkem, krátkodobým oběžným majetkem a přechodnými aktivy. Dlouhodobý majetek tvoří majetek hmotný (DHM - nemovitosti a jiné cenné věci), nehmotný (DNM - knowledge, ocenitelná práva) a finanční (DFM - cenné papíry, dluhopisy). Časem nastává opotřebení a to se uvádí v podobě odpisů. Ty se nevztahují na majetek, který se v průběhu let zhodnocuje. Odpisy jsou významnou položkou podniku, které snižují podnikové zisky a slouží jako zdroj interního financování. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Oběžná aktiva na rozdíl od dlouhodobého majetku, tedy aktiv stálých, svou podobu mění. Existují jak v podobě věcné (materiál, výrobky), tak v podobě peněžní (pohledávky, peníze na účtech). Představují majetek krátkodobý. S největším podílem tohoto majetku disponují zejména obchodní podniky, u kterých platí, že čím rychleji se majetek obrací, tím větší zisky firmě přináší. Daná aktiva se neodepisují, ale sledujeme opravné položky, které nám umožňují sledovat přechodná snížení hodnoty majetku v rámci změn na trhu. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Přechodná aktiva značí časové rozlišení. Jedná se o předem placené náklady jako je nájemné a příjmy příštích období, což může představovat již vykonaná práce, která v současné době ještě nebyla vyúčtována. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Pozorování aktiv poskytuje potřebná vstupní data pro jejich řízení a to prostřednictvím alokace aktiv nebo přerozdělením vlastního kapitálu. Odpovídající struktura může být použita k neutralizaci tržního rizika. (ZIEMBA, 2006)

### **3.2.4 Pasiva**

Popisují finanční strukturu podniku. Tvoří je vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Vlastní kapitál patří do hlavní části. Nejdůležitější položku tvoří základní kapitál, dále je tvořen kapitálovými fondy, rezervními fondy, fondy ze zisku a výsledky hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Základní kapitál představuje tu část, která vzniká především při založení společnosti. Kapitálové fondy tvoří kapitál, který je sice externí, ale ne cizí (dary, vklady, emisní ážio). Nerozdělené části zisku, které se převádějí do dalšího období, představuje výsledek hospodaření minulých let. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Cizí zdroje představují určité závazky podniku, které lze rozdělit na úplatné a neúplatné. Mezi úplatné se řadí závazky, za které se platí úrok, tedy závazky bankám či

jiným institucím, přičemž neúplatné jsou závazky vůči zaměstnancům či dodavatelů, ale v zákonné lhůtě. (MÁČE, 2006)

### 3.2.5 Rentabilita

Rentabilita se dá popsat jako výnosnost vloženého kapitálu, tedy schopností vytvářet nové zdroje použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje poměr dosaženého hospodářského výsledku k určitému vstupu (aktivům, kapitálu, tržbám) a bývá také proto označována jako ukazatel návratnosti či výnosnosti. U tohoto ukazatele se nejčastěji vychází z rozvahy a z výkazů zisku a ztráty. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti daného podniku. (RŮČKOVÁ, 2008)

Ukazatelé poměrují výši zdrojů, které byly za daným účelem vynaloženy, se ziskem. Rozlišujeme je podle toho, jaký vložený kapitál dosadíme do jmenovatele zlomku v ukazateli a jaký zisk do čitatele. (MÁČE, 2006)

#### 3.2.5.1 Rentabilita vlastního kapitálu

(Return On Equity – ROE)

$$ROE = \frac{a}{b} \quad (3.2)$$

kde *a* představuje EAT (earnings after taxes) – čistý zisk a *b* představuje vlastní kapitál.

Patří k nejsledovanějším rentabilním ukazatelům. Problematické rozhodování či do čitatele zařadit čistý zisk nebo zisk před zdaněním a úroky. „Vzhledem k tomu, že jmenovatel ukazatele zahrnuje celou bilanční sumu, je konsistentní kalkulovat v čitateli se ziskem pro všechny zainteresované na zisku podniku – tj. nejenom majitele, ale i věřitele a stát.“ (KISLINGEROVÁ, 2005)

Dále je nutné vymezit vlastní kapitál, který zahrnuje základní kapitál a další ukazatele, jež jsme si vymezili v pasivech. ROE tak představuje výnosnost akcionáři vloženého kapitálu a ti podle toho zjišťují, jestli je pro ně podnik dostatečně výnosný.

„Problémem ROE může být skutečnost, že pokud počítáme podíl čistého zisku k vlastnímu kapitálu podniku z údajů ke stejnému datu (v praxi nejpoužívanější postup), můžeme se dopustit chyby a podhodnotit skutečnou ziskovost podniku. Proč? Zisk byl vytvářen postupně v průběhu celého roku, a nebyl tak k dispozici v celé své výši jako zdroj financování aktivit podniku. Počítáme tedy s vyšším jmenovatelem, než jaký jsme ve skutečnosti měli k dispozici, a dosažený výsledek je tak nižší.“ (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

### 3.2.5.2 Rentabilita celkového kapitálu

(rentabilita aktiv, Return on Assets – ROA)

$$ROA = \frac{a}{b} \quad (3.3)$$

Kde  $a$  představuje EBIT (earnings before interest and taxes) – zisk před úroky a zdaněním a  $b$  představuje aktiva.

Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost podniku. V případě použití EBIT v čitateli, měříme výkonnost daného podniku bez jakéhokoli zadlužení nebo daňového zatížení. Tato rentabilita by měla odrážet, jakého efektu podnik využitím celkových aktiv dosáhl. „Pokud bychom dosadili do čitatele čistý zisk, ukazatel bude silně ovlivněn strukturou financování podniku vzhledem k odpočtu úroků a nebude možné jej použít k vzájemnému porovnávání podniků s rozdílnou kapitálovou strukturou.“ (KISLINGEROVÁ, 2005)

Poměrujeme zde zisk s celkovými aktivy nehledě na to, jestli jsou financovány z cizích nebo vlastních zdrojů, a tudíž společnost, která nevyužívá cizí, ale pouze vlastní kapitál má ukazatel ROA vyšší než společnosti, které s cizím kapitálem fungují. (MARINIČ, 2008)

### 3.2.5.3 Rentabilita investovaného kapitálu

(return on investment – ROI)

$$ROI = \frac{a}{b} \quad (3.4)$$

Kde a představuje čistý zisk po zdanění a b představuje vložené investice.

Nejčastěji se využívá při měření výnosnosti dlouhodobého cizího a vlastního kapitálu. Vyjadřuje celkovou ekonomickou efektivnost firmy a také její výdělečnou schopnost, produkční sílu a návratnost kapitálu. (RŮČKOVÁ, 2008)

### 3.2.5.4 Rentabilita tržeb

(Return On Sales – ROS)

$$ROS = \frac{a}{b} \quad (3.5)$$

Kde a představuje EBIT nebo EAT a b představuje Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží. V případě, že v čitateli využijeme EAT, jako výsledek dostaneme ziskovou marži.

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik korun čistého zisku nám připadne na jednu korunu tržeb. „Do položky tržeb se nejčastěji zahrnují tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření, ale je možné zahrnout tržby veškeré, zejména použijeme – li namísto provozního výsledku hospodaření čistý zisk. Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podniku vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Tomuto ukazateli se v praxi někdy také říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. V tomto případě je nutné, aby do kategorie zisku byl dosazován zisk čistý, tedy po zdanění. Ziskovou marži je možno porovnávat s oborovým průměrem a platí, že jsou – li hodnoty tohoto ukazatele nižší než oborový průměr, pak jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké.“ (RŮČKOVÁ, 2008)

### 3.2.6 Likvidita

Likvidita vyjadřuje do jaké míry je podnik schopen plnit či hradit své závazky. Je předpokladem pro zajištění vyrovnaného plánu mezi příjmy a výdaji. Analýza likvidity poměřuje, co je nutné zaplatit (dosazujeme do jmenovatele) s tím, čím máme možnost platit (dosazujeme do čitatele). „Podle toho jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze.“ (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Pro fungování podniku je likvidita důležitý faktor. K tomu aby byl podnik schopný splňovat požadavky likvidity, musí mít finanční prostředky nacházející se v zásobách, pohledávkách, účtech a oběžných aktivech. Dané prostředky jsou přímou vazbou na kapitál, váží ho na sebe. Oběžný majetek, který je základem pro tvorbu likvidity můžeme rozdělit na krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby, což je sestaveno od nejvyššího stupně likvidity k nejnižšímu. (VOCHOZKA, 2011)

Likvidita podniku popisuje schopnost podniku plnit své finanční závazky, kdežto likvidita složky majetku představuje, jak rychle a s jakou ztrátou, se daná složka transformuje na finanční hotovost. Nedostatek likvidity se může projevit platební neschopností, když podnik není schopen pokrýt své finanční závazky, což může dojít až k bankrotu. Znamená to, že aby byl podnik solventní, musí být i likvidní. (SPENCER, STRADLING, 1998)

Diferencované skupiny požadují různou míru likvidity. „Pro management podniku může nedostatek likvidity znamenat v konečných důsledcích snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí, ztrátu kontroly nad podnikem, částečnou nebo celkovou ztrátu kapitálových investic. Vlastníci podniku budou preferovat spíše nižší úroveň likvidity, neboť oběžná aktiva (krátkodobý majetek) představují neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu.“ (RŮČKOVÁ, 2008)

### 3.2.6.1 Běžná likvidita (likvidita III. stupně, current ratio)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{a}{b} \quad (3.6)$$

Kde  $a$  představuje oběžná aktiva a  $b$  představuje krátkodobé závazky (krátkodobé cizí zdroje).

Ukazatel popisuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé podnikové závazky, tedy kolikrát bude schopen podnik uspokojit věřitele, kdyby se všechna jeho aktiva přeměnila na hotovost. Není lehké najít vhodnou hodnotu, ale podle průměrné strategie pro řízení pracovního kapitálu by neměla klesnout pod hodnotu 1 a zároveň by se měla pohybovat v rozmezí od 1,6 do 2,5. Čím vyšší ukazatel je, tím je lepší platební schopnost podniku i její zachování do budoucnosti. (VOCHOZKA, 2011)

Zahrnuje nejlikvidnější část a to krátkodobé pohledávky a finanční zásoby. „Při výpočtu ukazatele běžné likvidity by měla být zvážena struktura zásob a jejich realistické ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Neprodejné zásoby by měly být pro výpočet ukazatele odečteny – nepřispívají k likviditě podniku. Dále by měla být pečlivě zvážena struktura pohledávek, a to zejména z hlediska pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek, které by také do výpočtu vstupovat neměly.“ (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

### 3.2.6.2 Pohotová likvidita (likvidita II. stupně, acid test)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{a}{b} \quad (3.7)$$

Kde  $a$  představuje běžná aktiva – zásoby a  $b$  představuje krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita pracuje s nejméně likvidním ukazateli, což jsou závazky a dokáže tedy přesněji vyjádřit, do jaké míry podnik splňuje své závazky. Pro lepší sledování je lepší likviditu počítat v určitých časových úsecích. Výše ukazatele by se měla pohybovat od 0,7 do 1, 0, přičemž v případě, že likvidita je rovna jedné, je schopen podnik dostát svým závazkům bez prodeje svých zásob. (VOCHOZKA, 2011)

### 3.2.6.3 Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně, cash ratio)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{a}{b} \quad (3.8)$$

Kde a představuje peněžní prostředky a b představuje krátkodobé závazky

Hotovostní likvidita je ze jmenovaných druhů likvidit nejpřesnější, jelikož hodnotí v daném okamžiku schopnost podniku plnit své závazky. Vstupují do ní nejlíkvidnější položky. Do peněžních prostředků řadíme finanční majetek. Tedy peníze v pokladnách a na účtech, šeky nebo cenné papíry. Hodnota by se v průměru měla pohybovat okolo 0,2. (VOCHOZKA, 2011)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{a}{b} \quad (3.9)$$

Kde a představuje krátkodobý finanční majetek a b představuje krátkodobé cizí zdroje.

Tento zdroj uvádí, že likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5, přičemž vyšší hodnoty znamenají, že podnik neefektivně využívá finanční prostředky. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

V jiném zdroji se můžeme dočíst, že okamžitá čili hotovostní likvidita, by se měla pohybovat v intervalu 0,9 až 1,1. „Tento interval je přejat z americké literatury. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádí hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2, která je však zároveň označována za hodnotu kritickou i z psychologického hlediska. U okamžité likvidity navíc platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy firmy.“ (RŮČKOVÁ, 2008)



### 3.2.7 Zadluženost

Zadluženost popisuje riziko, ve kterém se podnik nachází při daném poměru struktury vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Samozřejmě platí, že čím větší zadluženost, tím větší riziko, jelikož podnik musí být za každých okolností schopen své závazky splácet a to bez ohledu na jeho finanční situaci. Přiměřená výše zadluženosti je ale pro podnik žádoucí, protože cizí kapitál je levnější než vlastní, jelikož za cizí zdroje se musí platit úrok a ten snižuje daňové zatížení podniku. Platí ale, že vlastní kapitál je nejbezpečnější, jelikož nevyžaduje neustálé splácení. Každý podnik by měl vytvořit strukturu, ve které bude v nejvhodnější míře poměr vlastního a cizího kapitálu. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

V současné reálné ekonomice již není možné, aby si podnik vše financoval z vlastních zdrojů. „Existují různé pohledy na kapitálovou strukturu podle zainteresovanosti, nicméně nejpodstatnějšími jsou pohledy věřitelů a akcionářů. U věřitelů platí, že riziko věřitele je tím vyšší, čím vyšší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Jakmile si podnik stále více půjčuje, vzrůstá riziko neplnění závazků a věřitelé by měli od takovéto firmy požadovat vyšší úrokové sazby.“ (RŮČKOVÁ, 2008)

#### 3.2.7.1 Celková zadluženost (debt ratio)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{a}{b} \times 100 \quad (3.10)$$

Kde  $a$  představuje cizí zdroje a  $b$  představuje aktiva celkem.

Celková zadluženost je základní ukazatel zadluženosti. Průměrná doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 30 – 60 %, to ale závisí na odvětví a schopnosti splácet dané úroky. Jedná se o měření rizika pro věřitele, to znamená čím vyšší hodnotu zadluženost má, tím je vyšší riziko. Je však nutné posuzovat výši v korespondenci s celkovou výnosností podniku a mírou cizích zdrojů. U stabilního podniku, ale může růst zadluženosti vést zároveň k růstu rentability. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

### 3.2.7.2 Míra zadluženosti (debt equity)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{a}{b} \times 100 \quad (3.11)$$

Kde  $a$  představuje cizí zdroje a  $b$  představuje vlastní jmění.

V případě míry zadluženosti poměrujeme cizí a vlastní kapitál. Mělo by se tak dít v průběhu let a z těchto časových údajů by mělo být zřejmé, jak se pohybuje podíl cizích zdrojů. Zda se snižuje nebo zvyšuje. Dále by se měla věnovat pozornost splatnosti zdrojů, jestli se jedná o krátkodobé či dlouhodobé, jelikož krátkodobé znamenají kvůli brzké době splacení vyšší riziko, ale dlouhodobé z důvodu dlouhého financování jsou dražší. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

Po zohlednění veškerého rizika se jako průměrná bezpečná míra poměru cizího kapitálu k vlastnímu uvádí 40 %. Jako taková je významným ukazatelem pro banky v případě poskytování úvěrů.

### 3.2.7.3 Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{a}{b} \quad (3.12)$$

Kde  $a$  představuje EBIT a  $b$  představuje nákladové úroky.

Pomocí charakteristiky úrokového krytí popisujeme výši zadluženosti schopností podniku splácet úroky. Popisuje, o kolik ještě můžeme snížit zisk, abychom i přesto byli schopni držet cizí zdroje na relevantní úrovni. (VOCHOZKA, 2011)

Pokud dosahujeme čísla 1, zjistíme, že podnik je schopný dostát svým závazkům v podobě úroků, ale na daně a na vlastníka už nic nezůstane. Podle odborných zdrojů by se hodnota měla pohybovat nejnižší na 5. Jiný zdroj uvádí, že rozhraním investice a spekulace by měla být považována 3. (KISLINGEROVÁ, 2010)

### 3.2.7.4 Doba spláčení dluhů

$$\text{Doba spláčení dluhů} = \frac{a}{b} \quad (3.13)$$

Kde  $a$  představuje cizí zdroje – rezervy a  $b$  představuje provozní cash flow.

Doba spláčení dluhů nám vyjadřuje, za jak dlouho dobu bude podnik schopen vlastními silami splnit své dluhy. Za nejpříznivější hodnotu se považuje doba do tří let. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

### 3.2.8 Aktivita

Aktivita popisuje, jak podnik využívá části majetku. „Lze pracovat se dvěma formami tohoto ukazatele, a sice dobou obratu nebo s ukazateli počtu obrátů. Počet obrátů znamená počet obrátů za rok a doba obratu vyjadřuje počet dní.“ Zjišťujeme, jestli odpovídá velikost různých aktiv hospodářským podmínkám podniku, ať už současným či budoucím. Zda podnik využívá efektivně vložené prostředky a do jaké míry. (VOCHOZKA, 2011)

Aktiva členíme na několik dalších podúrovní (celková, dlouhodobá a oběžná) a ty vždy musíme hodnotit ke vztahu v odvětví daného podniku. Z hlediska ziskovosti je důležitá maximální efektivita, jelikož je základním předpokladem pro správné a efektivní zhodnocení podnikových faktorů. (MARINIČ, 2008)

#### 3.2.8.1 Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{a}{b} \quad (3.14)$$

Kde  $a$  představuje tržby a  $b$  představuje aktiva celkem.

Ukazatel obratu aktiv vysvětluje, kolikrát za rok se aktiva celkem obrátí. Žádané jsou co nejvyšší hodnoty a minimálně by měli dosahovat 1. (VOCHOZKA, 2011)

Hodnoty jsou dále ovlivňovány i odvětvím, ve kterém podnik hospodaří. Čím jsou hodnoty nižší, tím neefektivnější hospodaření s majetkem popisují. Je vhodné používat tržby za prodej vlastních výrobků, prodej služeb nebo využít jejich kombinaci. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

### **3.2.8.2 Obrat dlouhodobého majetku**

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{a}{b} \quad (3.15)$$

Kde  $a$  představuje tržby a  $b$  představuje dlouhodobý majetek.

Ukazatel obratu dlouhodobého majetku popisuje efektivitu, s jakou je využíván dlouhodobý majetek a kolikrát se daný majetek za rok přemění v tržby. V případě, že touto mírou poměříme různé podniky, musí se brát v potaz i míra odepsanosti aktiv a její metody. (VOCHOZKA, 2011)

Orientuje se pouze na majetek investiční. V situacích, kdy podnik využívá leasingových forem financování, nabírají hodnoty obratu dlouhodobého majetku vyšších čísel, jelikož aktiva nejsou ovlivněna hodnotou dlouhodobého majetku. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

### **3.2.8.3 Obrat zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \frac{a}{b} \quad (3.16)$$

Kde  $a$  představuje tržby a  $b$  představuje zásoby

Indikátor obratu zásob značí, kolikrát danou položku v průběhu daného období prodáme a znovu naskladníme. Pokud firma disponuje nadprůměrnými hodnotami, značí to, že nemá zbytečné zásoby, které by bylo nutné zdlouhavě financovat. V opačném případě má podnik přebytečné zásoby, které se financovat musí a nejsou pro firmu nijak produktivní. (VOCHOZKA, 2011)

#### **3.2.8.4. Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{a}{b} \quad (3.17)$$

Kde  $a$  představuje zásoby a  $b$  představuje tržby/360.

Doba obratu zásob popisuje, jaký počet dní jsou zásoby vázány v podniku, než se spotřebují či prodají. Vyjadřuje nám tedy dobu, za jakou se zásoby přemění v hotovost. Pokud řadíme do zásob hotový výrobek, znamená doba obratu i znak likvidity. Pro posouzení je opět důležité porovnání podniků ve stejném odvětví a s obdobnou časovou řadou. Vhodnější než tržby by byly náklady za prodané zboží. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

#### **3.2.8.5 Doba splatnosti pohledávek**

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{a}{b} \quad (3.18)$$

Kde  $a$  představuje pohledávky a  $b$  představuje tržby/360.

Doba splatnosti pohledávek popisuje, kolik dní uplyne od doby, kdy se vystaví faktura, do doby než přijdou peníze na účet. (VOCHOZKA, 2011)

## 4 Teoretická východiska

### 4.1 Historie zemědělství České republiky

Vznik samotného zemědělství je možné datovat od doby neolitické revoluce v oblasti Úrodného půlměsíce. V té době se rozrostly planě rostoucí obiloviny a lidé se začali shromažďovat se stády divokých zvířat. Počátky domestikace skotu pocházejí z doby přibližně 7 000 – 6 500 BC, což je doložené archeologickými nálezy.

Do Čech se zemědělství dostalo postupným kolonizačním procesem a to pravděpodobně přes Slovensko a Podunají. Do 19. století byl chov zemědělských zvířat na velmi nízké úrovni. Většinu roku byl dobytek živen pastvou, ale v zimě byla výživa natolik nedostatečná, že většina dobytka uhynula. Od 19. století se začal vylepšovat genofond skotu a zároveň se zlepšila výživa.

Na počátku 20. století bylo české zemědělství zaměřené na malovýrobu a většina podniků se pohybovala ve velikosti do 2 hektarů. Po skončení první světové války utrpělo zemědělství velké ztráty, hlavně z důvodu úbytku pracovních sil. Následovaly pokusy o reformování zemědělství, které měly za úkol vytvořit změnu pozemkové držby.

V období druhé světové války, kdy byl zaveden systém řízeného hospodářství, bylo zemědělství značně zredukováno. Byly rozepisovány nejen povinné dodávky ale i osevňovací plochy, a to každému hospodářství. Po skončení války a vyčíslení škod bylo zjištěno, že došlo nejen k poklesu hrubé zemědělské produkce, ale také se snížil stav pracovníků a zemědělských zvířat. Po roce 1945, ve kterém vydal prezident Beneš dekret o konfiskaci a urychleném rozdělení zemědělského majetku Němců a Maďarů, bylo vyvlastněno na tisíce hektarů půdy, která byla většinou přidělena malým hospodářstvím.

Od roku 1945 do roku 1949 prošlo české zemědělství řadou pozemkových reforem, týkajících se zaboru, vyvlastnění nebo revize zemědělské půdy. V roce 1949 začal postupný proces kolektivizace, který byl rozdělen do tří fází. První fáze probíhala v letech 1949 – 1952 žádala rolníky, aby do družstev vstoupili dobrovolně. Druhá fáze v letech

1952 – 1955 místo přesvědčování o dobrovolném vstupu do družstva využívala násilné metody v podobě zastrašování. Poslední, třetí fáze, v letech 1955 – 1960 zpočátku zaznamenala rozpad několika družstev z důvodu ekonomické nerovnováhy, ale průběžně se družstva začínala stabilizovat. Po ukončení bylo kolektivizováno skoro celé zemědělství. (KAVKA, 2006)

Po roce 1989 nastává obnova soukromého vlastnictví. Půda se ze státních statků a družstev navrácí do rukou původních vlastníků nebo potomků, tedy oprávněným osobám, v rámci restitučních procesů. Dále probíhá privatizace státních podniků a to formou prodeje, soutěže či dražbou. Česká republika měla za cíl vyřešit problematiku agrárního sektoru a připravit se na vstup do Evropské unie. V roce 2004 se ČR stala novým členským státem EU a nově zpracovanou Koncepcí agrární politiky položila základy nové historie zemědělství.

## **4.2 Současný stav zemědělství ČR**

Zemědělství České republiky je možné popsat z více hledisek. Mezi nejdůležitější patří základní statistiky národního hospodářství, převážně z kolika procent se zemědělství podílí na tvorbě HDP. Neméně zajímavé jsou informace, které se věnují vývoji cen a procentuální zaměstnanosti. V roce 2014 bylo dosaženo ekonomického výsledku odvětví 22,9 mld. Kč, což ukázalo nárůst od roku loňského o celé 6,7 mld. Kč. Tím se stal rok 2014 po 19 letech letem rokem rekordním. (ÚZEI, Mze, 2015)

### **4.2.1 Zaměstnanost v zemědělství**

Podle nejnovějších informací z roku 2014 podíl zaměstnanců v lesnictví, zemědělství a rybnářství pomalu klesá. Průměrné hodnoty se pohybují kolem 100 000 zaměstnanců. Zároveň ale klesl podíl zaměstnanosti v zemědělství, který činí kolem 2,5 %, na celkové zaměstnanosti a to z důvodu větších pracovních příležitostí v jiných odvětvích národního hospodářství.

Nejvíce klesl počet zaměstnanců v podnicích právnických osob (převážně a.s.) a v družstvech, o polovinu méně zaměstnanců ubylo v podnicích fyzických osob. Celkově zůstává struktura zaměstnanosti v daném hospodářském odvětví neměnná, převážná většina zaměstnanců pracuje v akciových společnostech, v družstvu asi 20 % a více než 25% v podnicích fyzických osob. Většinové zastoupení tvoří zaměstnanci ve věku od 45 do 59 let (přibližně 44%), nejmenší skupinou jsou pracovníci od 15 do 29 let věku, kteří představují jen cca 12%. (ÚZEI, Mze, 2015)

Přibližná půlka pracovníků v zemědělství dosahuje maturity nebo výučního listu, přibližně 30% disponuje vyšším odborným vzděláním, vysokoškolsky vzdělané zastupuje pouze 11%, což je jen o málo víc než pracovníků, kteří mají základní či žádné vzdělání. Nutno podotknout, že struktura vzdělanosti se zlepšuje, ale stále nedosahuje vzdělanosti jako v jiných odvětvích národního hospodářství.(KISLINGEROVÁ, 2005)

Průměrná dosažitelná mzda v odvětví zemědělství dosahuje přibližně 80% průměrné mzdy ČR, v roce 2013 81,9% a v roce 2014 82,2%. Hrubá mzda se tedy dostala na hodnotu cca 25 000. (ÚZEI, Mze, 2015)

#### **4.2.2 Zemědělský půdní fond**

Zemědělský půdní fond je jedna ze základních složek životního prostředí. Skládá se z rybníků, dočasně neobhospodařované půdy, vodních nádrží, příkopů sloužícím k odvodnění luk a pastvin a samozřejmě zemědělské půdy. V současné době tvoří více než polovinu, tedy přibližně 53 %, výměry celé ČR, která se pohybuje v řádu kolem 8 mil. ha. Půdní fond se dále člení na jednotlivé druhy zemědělských pozemků, například orná půda, chmelnice, vinice, zahrada, ovocný sad a trvalý travní porost, který je složen z luk a pastvin. (ÚZEI, Mze, 2015)

Orná půda má největší zastoupení, její výměra se pohybuje kolem 3 mil. hektarů a tím představuje největší procentuální zastoupení půdního fondu, tedy asi 38 %. V současnosti je to ale také nejmenší množství orné půdy v historii. Největší zastoupení měla orná půda v 60. letech, kdy se pohybovala bezmála kolem 3, 4 mil. hektarů. Zároveň



je teď ale největší množství chmelnic, vinic, zahrad a trvalých travních porostů, které se stále rozšiřuje. (ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘICKÝ A KATASTRÁLNÍ, 2015).

Primární je neopomenout rozdíl 660 tis. ha, ve výměře zemědělské půdy dle LPIS a ČÚZK. Důvodem je různá metodika evidence a změny ve výměru jednotlivých pozemků. ČÚZK eviduje veškeré zemědělské pozemky dle katastrálního zákona, přičemž LPIS eviduje půdu dle užitelských vztahů a využití půdních bloků, které musí mít minimálně 100 m<sup>2</sup>. (ÚZEI, Mze, 2015)

### **4.2.3 Ochrana ekosystémů a zvířat**

V současné době se pomalu rozšiřuje trend integrované produkce, jenž má za cíl zajistit trvale udržitelné hospodaření. Snaží se o uspokojení základních životních potřeb současných i budoucích generací v rámci zachování přirozených ekosystémů. (TOWNSEND, BEGON, HARPER, 2010)

V roce 2005, kdy byla tato produkce zavedena, se jednalo o pěstování ovoce a vinné révy, ale v současné době do ní patří i produkce zeleniny, která se zařadila v roce 2007. V roce 2014 bylo v rámci integrované produkce evidováno přibližně 75 pěstitelů zeleniny, kteří obhospodařují plochu cca 5,7 tis. ha a 307 pěstitelů ovoce, kteří vlastní ovocné sady s výměrou cca 11 tis. ha a 168 producentů hroznů a vína s plochou asi 7 tis. ha. (Mze, 2015)

Každoročně je prováděna Mze (odborem pro ochranu zvířat) a Státní veterinární správou ČR kontrola kvality chovu zvířat, jejich ochrana a welfare. Za rok 2014 proběhlo více než 7 900 kontrol, které jsou prováděny inspektory Státní veterinární správy ČR. Z toho byla u 355 kontrol zjištěna nevyhovující péče, která se týkala 190 000 kusů hospodářských zvířat. (ÚZEI, Mze, 2015)

Stále rozvíjejícím se trendem v oblasti zemědělství je zemědělství ekologické, které klade podmínky k udržení biodiverzity, ochraně životního prostředí a lepším podmínkám chovaných zvířat. V roce 2014 hospodařilo na našem území bezmála 4000 ekologických

zemědělců, kteří obhospodařují přibližně 450 tis. ha. (asi 11 % celkové výměry zemědělské půdy). (Mze, 2015)

#### **4.2.4 Struktura podniků v zemědělství**

Struktura podniků v zemědělství je vysoce diferencovaná, od podniků, které disponují 10 ha až k podnikům, které hospodaří s více než 4 tis. ha. V roce 2014 evidoval ČSÚ více než 48 tis. podnikatelských subjektů. Podniky právnických osob (s.r.o. a a.s.) mají větší zastoupení než podniky fyzických osob a tím také vykazují vyšší podíly na hospodářské činnosti. Například vyšší stupeň zornění a větší počet hospodářských zvířat, asi 75% skotu (z toho 90% dojnic), 93% prasat a více než 90% drůbeže. (ÚZEI, Mze, 2015)

#### **4.2.5 Rostlinná produkce**

Velikost sklizené plochy v odvětví rostlinné produkce se v roce 2014 nijak nenavýšila oproti roku 2013. Bylo sklizeno přibližně 1 400 tis. ha plochy obilovin, z nichž největší podíl, asi 60%, zaujímala pšenice, necelých 25% představoval ječmen a 7% kukuřice na zrno. Zbýlých 8% oves, žito a ostatní obiloviny. Produkce samotná vzrostla v roce 2014 o 16,9 % na 8 800 tis. tun, což představuje třetí největší objem za posledních 25 let (další plodné roky byly 1990 a 2004). (ÚZEI, Mze, 2015)

Cukrová řepa se pěstovala na ploše přibližných 54 tis. ha, což je nárůst o 2% oproti předchozímu roku. Celkový výnos dosáhl výše 78 tun na hektar, což je o 24 % více než v roce 2013. V roce 2014 se po několika letech pozastavil trend snižování produkční plochy brambor a plocha se zvýšila o necelá 3% na 30 tis. ha. Díky nadprůměrnému počasí vzrostl výnos na 27 tun/ha, což představuje meziroční navýšení o 25%. Samotná produkce brambor se zvýšila o cca 29% na 832 tis. tun. Sklizňová plocha olejnin meziročně klesla o 4,5% na 460 tis. ha. Průměrný výnos ale opět vzrostl a to na 3,5 tuny/ha, a tím celková produkce i přes úbytek plochy stoupla o 7% na množství 1 644 tis. tun. Většinový podíl, bezmála 94%, byl tvořen řepkovým semenem. Produkční plocha řepky olejné meziročně

poklesla o 7% na 390 tis. ha. Stejně jako u olejnin, ale stoupl průměrný výnos na 3,9 tun/ha, čím vzrostla produkce o 6,5% na nejvyšší objem a to 1 537 tis. tun. Sklizená plocha chmele činila v roce 2014 cca 4500 ha, produkce z této plochy se rovnala 6 200 tun, což je o 16 % více než v roce 2013. Průměrná výnosnost chmele stoupla na 1,4 tun/ha. (ÚZEI, Mze, 2015)

Produkce ovoce byla meziročně o 4% větší a dosáhla 325 tis. tun. Tento výsledek se zařadil na nejvyšší za dobu posledních pěti let. Nejvíce vzrostla sklizeň třešní (o 43% na cca 11 tis. tun), jahod (o 30% na 10 tis. tun), vlašských ořechů (o 26% na 6 tis. tun), slív a švestek (o 15% na 36 tis. tun). Jelikož se do produkce ovoce započítává i produkce domácností, díky nim vzrostla produkce angreštu až o 76% na 4 tis. tun. V důsledku nestálého počasí, které s sebou přineslo hlavně jarní přízemní mrazíky, klesla produkce meruněk (o 46% na 6,7 tis. tun), broskví (o 23% na 7,3 tis. tun) a hrušek (o 28% na 12,4 tis. tun). Naopak produkce jablek byla nejvyšší v posledních pěti letech a stoupla o 7% na 208 tis. tun. (ÚZEI, Mze, 2015)

Plocha určená k pěstování zeleniny vzrostla o 6 % na 13 tis. ha, přičemž největší plochu zaujala cibule (16%), hrách (10%) a zelí (10%). Největší nárůst plochy, o celých 55% na 273 ha, zaznamenaly ředkvičky. Další zvětšování plochy, které se pohybovalo přibližně kolem 20%, se týkalo petržele (na 450 ha), česneku (425 ha) a kapusty (155 ha). Minimální snížení, do výše maximálně 5%, se dotklo kedluben (381 ha), hrachu (1313 ha) a salátových okurek 297%). (ÚZEI, Mze, 2015)

#### **4.2.6 Živočišná produkce**

Živočišná produkce je vedoucím odvětvím zemědělství, jelikož z části pomáhá využívat rostlinnou výrobu jako zdroj krmiv a navíc ji lze využívat v horských a podhorských oblastech, které nenabízejí rozšíření produkce rostlinné. (ROZMAN, KONRÁD, MALINA, 1995)

V roce 2014 došlo k celkovému nárůstu chovaných kusů skotu o 1,5% na přibližně 1 373 tis. ks. Největší vliv na rozšiřování a ustálení chovu skotu měly podpory, které byly vypláceny přímo do tohoto odvětví (do roku 2014 na krávy bez tržní produkce mléka, od roku 2014 změna na krávy s tržní produkcí mléka) a také zvyšující se poptávka po českých plemenech masného typu jak na tuzemském trhu, tak v EU. Mléčná produkce v roce 2014 také znatelně vzrostla a dosáhla tak výše 2 770 mil. l, ale ne celý objem byl zpracován českými výrobci, a tak dodávky mléka zůstaly na stejné úrovni jako v roce 2013. Dohromady nakoupily mlékárny na místním trhu kolem 2 350 mil. l a zbytek mléka byl prodán do zahraničí. Chov prasat se v posledních letech pohybuje v negativních číslech. V roce 2014 znatelně klesly ceny krmných směsí, což zapříčinilo rentabilitu výkrmu, ale i přesto nestačili zemědělci pokrýt náklady v plné výši a výkrm prasat se opět projevil jako ztrátový. V současné době je v ČR evidováno kolem 1 620 tis. kusů. (ÚZEI, Mze, 2015)

Chov drůbeže se snížil o necelých 8 % na 21 mil. kusů. Poklesla kuřata na výkrm (o 1,5% na 11,5 mil. ks), kuřata na chov (o 36% na 2,2 mil. ks), stavy slepic (o 6,7% na 6,8 mil. ks), stavy krůt (o 10% na 395 tis. ks) a stavy hus (o 6,2% na 18 tis. ks). Jako jediné vzrostly stavy kachen, a to o markantních 45 % na 394 tis. ks. Produkce jatečné drůbeže představovala 2% produkce země Evropské Unie, tedy 183 tis. tun jatečné hmotnosti. V roce 2014 došlo k navýšení dovozu drůbežího masa a živé drůbeže o cca 3%, na 164 tis. tun jatečné hmotnosti, přičemž import dosáhl 112 tis. tun jatečné hmotnosti. (ÚZEI, Mze, 2015)

Chov ovcí nepatrně vzrostl, bylo evidováno tříprocentní zvětšení základního stáda, které dosáhlo 129 tis. ks bahnic. Dohromady činil stav ovcí a beranů 225 tis. ks, což představovalo meziroční nárůst o 2,2%. Také chov koz a kozlů stoupl o 1,5% na 24 tis. ks. Nejpravděpodobnějším důvodem je stále větší spotřebitelský zájem a produkty pocházející z těchto chovů. (ÚZEI, Mze, 2015)

#### **4.2.7 Cenový vývoj na agrárním trhu**

V roce 2014 se snížila cena zemědělských výrobců o bezmála 4%. V rostlinné výrobě dosáhla výše 10%, přičemž nejvíce se snížila cena brambor (10%), ovoce (13%) a obilovin (14%). Nejméně se s cenovým snížením setkala cukrová řepa. Ceny zemědělských vstupů klesly o 1,3%. Naopak v živočišné výrobě se ceny zemědělských výrobců navýšily až o 4,9%, což se projevilo největším nárůstem ceny mléka (o 13%). U vajec se cena mírně posunula jen o 1%. Snižování ceny bylo viditelné u drůbeže, jatečného skotu a prasat, ale do maximální výše cca 2%. (ÚZEI, Mze, 2015)

#### **4.2.8 Agrární zahraniční obchod (AZO)**

Lze říci, že český agrárně zahraniční obchod stále roste. V roce 2014 se obrát AZO meziročně posunul o 9,3 %, což představovalo navýšení o 32 mld. Kč (na 377 mld.). Ze strany vývozu se zvětšení pohybovalo na necelých 12%, které vyneslo 18,9 mld. Kč (na 179,5 mld. Kč), kdežto dovoz vzrostl o 7%, tedy 13 mld. Kč (na 197 mld. Kč). Stupeň krytí dovozu vývozem dostal 90%, což je nejlepší výsledek, jakého Česká republika dosáhla od vstupu do EU. Nejvýznamnějšími odběrateli byli Slovensko, Itálie, Rakousko, Německo, Polsko a Maďarsko, z nich nejvíce vzrostla hodnota vývozu do Německa (4,6 mld.). Mezi nejdůležitějšími dodavateli stále zůstává Německo, Nizozemsko, Polsko, Rakousko a ze třetích zemí Turecko, Brazílie a Rusko. Nejvíce se navýšil dovoz z Polska o 2,9 mld Kč a naopak u Slovenska hodnota dovozu mírně klesla o 0,1%. Na vývozu se projevil největší podíl cigaret, pšenice, nezahuštěného mléka, řepkového oleje, výživy zvířat a piva. (ÚZEI, Mze, 2015)

### **4.3 Úvod do finanční analýzy**

Počátky finanční analýzy můžeme dohledat už u vzniku peněz. Samozřejmě nelze srovnávat současné moderní metody, které využívají různé typy analýz s metodami středověkých obchodníků na tržištích. Nelze dohledat, jakým způsobem se finanční

analýzy vyvinuly až do současné podoby, ale měnící se struktury jsou zcela zjevné. Moderní verze vznikla s největší pravděpodobností ve Spojených státech, odkud také známe mnoho prací na dané téma. V USA byly utvořeny přehledy sloužící jako měřítko pro porovnání jednotlivých podniků, které získávaly data z účetnictví. Samotný pojem finanční analýza také pochází z angličtiny. Názory autorů z této oblasti ovlivnily skoro každého znalce či autora knih zabývajících se touto problematikou. V současné době je finanční analýza chápána jako detailní popis finanční situace vybraného podniku. (MRKVIČKA, 1997)

#### **4.4 Pojem finanční analýzy**

Finanční analýzou se rozumí rozbor dat či údajů, které jsou získávány převážně z finančního účetnictví. V případě, že je vyžadováno, aby analýza podala kvalitní informace použitelné pro budoucí rozhodování, je vždy nutné zapojit do analýzy i informace nefinanční povahy. (ČERNÁ, DOSTÁL, SŮVOVÁ, ŠPAČEK, HUBÁLEK, 1997)

#### **4.5 Význam finanční analýzy**

Finanční analýza prvotně zhodnocuje finanční stav podniku od vývoje v minulosti až do současné podoby. Zprostředkovává a vysvětluje výsledky účetních výkazů různorodým skupinám lidí, které mají v zájmu s těmito údaji pracovat. Základním cílem je zjištění, zdali podnik zdravě hospodaří se svými financemi. Standardně využíváme analýzu výnosnosti, analýzu likvidity, analýzu finančního chování, analýzu finanční stability a to za využití dat z roku současného a vývoje v roce minulém. V širším pojetí nám poznatky z finanční analýzy mohou objasnit budoucí vývoj podniku. Jejimi výsledky jsme schopni předvídat do jaké míry je schopen podnik obstát na trhu v dalších letech, jestli je schopen výnosnosti a to vzhledem k dosavadnímu hospodaření a očekáváním, která nastoluje trh. (SEDLÁČEK, 2007)

### **4.5.1 Externí a interní finanční analýza**

Externí finanční analýzy vychází z finančních a účetních informací, které jsou veřejné a volně dostupné. Základem je analýza účetních výkazů. Výsledky slouží jako informace, jakým způsobem a kterým směrem se podnik bude do příštích let vyvíjet.

Interní finanční analýza předkládá výsledky hospodaření vybraného podnikatelského subjektu, kdy jsou analytikovi předloženy veškeré údaje, které nejsou veřejné. To znamená informace z vnitropodnikového účetnictví, podnikatelských záměrů, kalkulací a samozřejmě z účetnictví finančního. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

## **4.6 Uživatelé finanční analýzy**

Informace, které popisují finanční stav podniku, jsou zájmem několika skupin subjektů, které různorodě přicházejí do styku s daným podnikem. Především se mezi tyto skupiny řadí investoři, manažeři, banky a jiní věřitelé, odběratelé a dodavatelé (obchodní partneři), zaměstnanci, stát a jeho orgány, konkurenti. (KOVANICOVÁ, KOVANIC, 1995)

### **4.6.1 Investoři**

Investoři využívají informace z hlediska kontrolního a investičního. Potencionální investoři si ověřují, zda je jejich rozhodnutí vložit do daného podniku vlastní finanční prostředky, správné. Držitelé cenných papírů zjišťují stabilitu a likviditu podniku, což vypovídá, jestli budou cenné papíry či obligace splaceny včas a to v předem dohodnuté výši. Akcionáři, kteří už své finanční prostředky do daného podniku vložili, zjišťují, jestli je podnik racionálně a dobře řízen. Zajímají se nejen o stabilitu a likviditu podniku, ale také o disponibilní zisk, ze kterého pak vychází výše dividend. Aby nevzniklo k rozporu mezi zájmy manažerů, kteří podnik řídí a mají volnost v nakládání s majetkem podniku,

a akcionářů, je třeba podávat průběžné zprávy o nakládání se zdroji podniku ve formě výročních zpráv. (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2007)

#### **4.6.2 Manažeři**

Manažeři potřebují informace k finančnímu dlouhodobému i operativnímu řízení podniku, přičemž správná data napomáhají vhodnému rozhodování. Takové rozhodování se týká převážně získávání finančních zdrojů, alokaci volných peněžních prostředků, zajišťování optimální majetkové struktury, rozdělování disponibilního zisku nebo vhodnému výběru financování. Finanční analýza ulehčuje rozhodování, který podnikatelský plán přijmout pro další období. (KOVANICOVÁ, KOVANIC, 1995)

#### **4.6.3 Banky a jiní věřitelé**

Banky a jiní věřitelé požadují od dlužníka (i potenciálního), pokud možno co největší množství informací o jeho současné finanční situaci. Na základě takových podaných informací se dále rozhodují, zdali půjčku poskytnou. Nejčastěji je bankou posuzována bonita podniku, která je prováděna analýzou podnikového finančního hospodaření. V případě nabízených záruk se banky zajímají, zda jimi podnik skutečně disponuje a je schopen je poskytnout. Finanční situace je zjišťována v souvislosti s tím, aby byl podnik schopen hradit splátky za předem dohodnutých podmínek. Není neobvyklé, že banky připojují ke smlouvám klauzule s mimořádnými podmínkami. Jedním z příkladů může být zvýšení úvěrové sazby v případě, že podnik překročí hranici dohodnutou hranici zadluženosti. (KOVANICOVÁ, KOVANIC, 1995)

#### **4.6.4 Odběratelé a dodavatelé (obchodní partneři)**

Odběratelé (zákazníci) se zajímají o finanční situaci převážně z důvodu zajištění vlastního podniku. Podle výsledků finančních analýz si mohou dodavatele vybírat. V případě dlouhodobé spolupráce, kdy se na podniku mohou stát v jisté formě závislí,



potřebují jistoty, že podnik nezbankrotuje a oni nebudou mít problém zajistit vlastní výrobu.

Dodavatelé se na druhou stranu zajímají převážně o včasné placení faktur a závazků. Nejdůležitější je solventnost podniku. V rámci dlouhodobých vztahů se později dodavatelé zaměřují na stabilitu podniku a vytváření trvalých obchodních kontaktů. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

#### **4.6.5 Zaměstnanci**

Zaměstnanci se o finanční situaci podniku zajímají zcela přirozeně. Jejich zájmem je udržení či zlepšení pracovních míst a mzdových podmínek. Mnohdy bývají motivováni podnikovými hospodářskými výsledky - finanční a hospodářskou stabilitou či prosperitou. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013)

#### **4.6.6 Stát a jeho orgány**

Stát a jeho orgány disponují širokým výčtem důvodů proč se zajímat o finanční situace podniků. Kontrolují, jestli jsou správným způsobem plněny daňové povinnosti, zajímají se o statistické údaje, monitorují vládní politiku, zkoumají podniky se státní účastí a podniky, které se zabývají zakázkami od státu a v neposlední řadě rozdělují finanční pomoc.

#### **4.6.7 Konkurenti**

Konkurenti se zajímají o finanční situace stejných či podobných podniků nebo celého odvětví, z důvodu kontroly výsledků vlastního hospodaření. Převážně se jedná o hodnocení ziskové marže, cenové politiky, rentability, investiční aktivity, obratovosti aj.

## 4.7 Metody finanční analýzy

Metoda finanční analýzy je vždy volena podle cíle, kterého má za úkol dosáhnout. Základem každé metody jsou konkrétní a kvalitní podklady, které jsou zaměřené na jasný cíl a vždy konkrétního uživatele, pro kterého budou výsledky užitečné. Není jednoduché najít jednotnou metodiku postupu takové analýzy. Jak můžeme vidět, literatura se místy liší nejen ve výkladu, interpretaci a srovnávání výsledků, ale mnohdy také v definicích jednotlivých pojmů. Také v praxi můžeme pozorovat různé techniky a přístupy.

V současné době můžeme rozlišovat 2 typy hodnocení ekonomických procesů – Fundamentální a technickou analýzu. **Fundamentální analýza** se zabývá souvislostmi mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy, při kterých jsou vytvářeny závěry bez početních postupů. **Technická analýza** využívá algoritmické metody (matematické, statistické), kterými zpracovává data. Výsledky jsou následně posuzovány pouze z hlediska ekonomického. Finanční analýzu jako takovou řadíme do kategorie analýz technických, ale bez interpretace společně s ekonomickými procesy by výsledky byly téměř nepoužitelné. (RŮČKOVÁ, 2008)

## 4.8 Finanční zdraví vybraného podniku

Ekonomická situace podniku je zjišťována Metodikou posuzování finančního zdraví Ministerstva zemědělství. Tato metodika je běžně využívána pro posouzení vhodné ekonomické situace vůči projektovým opatřením Programu pro rozvoj venkova, pozemkovým projektům a dalším výdajům, jejich dotační výše přesahuje 1 mil. Kč.

V případě vybraného podniku vychází hodnocení z daňových přiznání, a tím informuje o možných rizicích, se kterými se podnik může setkat.

Metodika vychází z deseti vybraných finančních ukazatelů a jejich vývoji v průběhu několika let. Mezi dané finanční ukazatele se řadí rentabilita celkového majetku, rentabilita vlastních zdrojů, celková zadluženost, krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji, podíl výdajů na 1 Kč příjmů, doba obratu zásob, obrátkovost majetku, likvidita, doba splatnosti závazků a investiční aktivita. Dle vybraných výsledků jsou každému ukazateli přiděleny body (od 1 do 3), které v součtu rozhodnou, zdali uživatel splňuje podmínky finančního zdraví podniku. Výsledný součet je dělen do pěti kategorií. Žadatel splňuje podmínky v případě, že se pohybuje v mezích kategorií od **A** (30,00 do 22, 01), **B** (22,00 do 14, 01) po **C** (14,00 do 09,01). Žadatel nesplňuje podmínky v případě, že se počet bodů dostal do kategorie **D** (9,00 do 6,01) či **E** (6,00 do 3,00). (eAGRI, Dotace, 2015)

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Charakteristika podniku

Vybraný podnik je farma zabývající se prodejem zástavového skotu, tedy odstavených telat. Činnost farmy se odehrává v podmínkách ekologického zemědělství, jež je nedílnou součástí agrární politiky České republiky a Evropské unie.

Založení rodinné farmy bylo, zakladatelem a majitelem v jedné osobě, jasnou volbou už od dětství. Po pádu komunistického režimu v roce 1989 byla zakoupena stará opuštěná nemovitost, která dříve představovala centrální dům dané obce. Samotný podnik byl založen v roce 1992 na restituovaném majetku po předcích o výměře 14 hektarů polí a luk, 1 hektaru lesa a krav, které byly vráceny o něco později jako živý inventář. Tomu však předcházelo zakoupení jedné jalovičky, kterou vlastní prvovýroba vůbec začala.

V počátcích podnikatelské činnosti se farma věnovala mléčné produkci s odprodejem do nedaleké mlékárny v Karlových Varech. První mléko, které bylo farmou vyprodukováno, se dojilo ručně, dvakrát denně a to při počtu osmi kusů krav. Po nadojení se mléko chladilo, bez jakékoli mechanizace, ve sklepních mléčnicích, kterými disponovaly všechny staré domy v této lokalitě. Mléčnice byly malé studny, které byly vytesány do skály či vystavěny z kamenů ve sklepech. Do těchto studní se dávaly konve s nadojeným mlékem, které se za ručního postupného míchání ochlazovalo až na přijatelnou teplotu, která byla kolem 4 – 6 °C. Později se prodejem mléka vydělalo na malé chladicí a dojící zařízení, které bylo schopné pojmout až 100 l. Zařízení značně usnadnilo manuální práci, ale bohužel však sloužilo pouze 4 roky, neboť v roce 1998 se Karlovarská mlékárna zrušila a po několika pokusech dodávat mléko do jiné a jediné mlékárny, která v kraji zůstala, bylo od tohoto jednání opuštěno, jelikož mlékárna se začala jevit jako nesolventní partner, který neplní své závazky. Nutno podotknout, že ještě dva roky poté, co se Karlovarská mlékárna zrušila, stále nebyla statku vyplacena dlužná částka. Což i přes soudní spory není ani dodnes v celé výši provedeno.

Plemena, která tato farma chová, byla při samém začátku hlavně Česká červená straka a Holštýnský skot, přičemž po zrušení mléčné produkce se farma začala přeorientovávat na chov masného skotu, na který se specializuje do nynějška a to s plemeny jako jsou kříženci Charolais, Limousine a Simentál. To vše v současné době představuje šedesátihlavé stádo dospělých krav – matek, dvou plemenných býků a dvaceti jalovic k přípuštění. Jelikož se farma nezabývá produkcí plemenných jalovic a býků, není tedy zapojena v kontrole užitkovosti masných plemen. Zemědělství je čistě ekologické a skot je celou letní sezónu na pastvě, přičemž v zimním období je stažen na zimoviště, které mu umožňuje volný pohyb po okolních loukách. Strava je v zimním období tvořena senem a částečně senází.

Zimoviště je složeno z bývalé stáje OMD (odchov mladého dobytka) a vybetonované plochy, která disponuje rozlohou až 5000 m<sup>2</sup>, což odpovídá kapacitě stáda. Samozřejmostí jsou zde rozsáhlé přístřešky. Jelikož se krávy telí již od konce prosince, jsou zde i porodny s ohřevnými lampami. Dále je farma, pro zabezpečení a výhodnější kontrolu březích a otelených krav, vybavena kamerovým systémem, který je napojen na centrální monitor v blízkém bydlišti majitele.

Koncem letního období, kdy telata dosáhnou věku převážně osmi měsíců, začíná prodej. Býčků se prodají většinou všechny kusy a z jaloviček se vybrané nejlepší kusy ponechávají k dalšímu chovu. Prodej se odehrává po celé České republice a i do zahraničních oblastí, přičemž do rozhodovacích faktorů patří hlavně ekonomická stránka. Tedy včasnost plateb a také výše. Zahraniční odběratelé jsou schopni nabídnout nesrovnatelně lepší ceny, jakmile se jedná o kvalitní zástav. Převážnou část klientely tedy tvoří zahraniční kupci, hlavně z Německa, kteří se již od počátku léta sjíždějí na farmu, kde telata hodnotí a nabízí cenu.

Farma nemá žádné zaměstnance, vše si obstarává majitel sám s rodinou, která ve volném čase vypomáhá. Zemědělský podnik se i s přílehlými pozemky nachází v Karlovarském kraji, v obci Těšetice, kde obhospodařuje cca 200 hektarů zemědělské půdy, a to v méně příznivých oblastech v blízkosti Doupovských hor, v přibližné nadmořské výšce, která se pohybuje okolo 700 metrů.

## 5.2 Zhodnocení ekonomické situace podniku v letech

V rámci zhodnocení finančního zdraví podniku od roku 2005 do roku 2013 se vycházelo z interních údajů, které farma poskytla. Přesněji se to týkalo hlavně přiznání daně z příjmů, peněžních deníků, soupisy hmotného majetku, evidenci o odběru zástavového skotu a centrální evidenci skotu. Tato veškerá data byla dále zpřesněna o informace získané z LPIS a SZIF.

V následujících tabulkách je zhodnoceno finanční zdraví podniku ve výše zmíněných letech. Všechny ukazatelé jsou vypočítány dle metodiky Ministerstva zemědělství (viz kapitola 4.8), a jako podkladový údaj zde sloužilo Přiznání k dani z příjmů.

**Tabulka 1 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v roce 2005**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Rentabilita celkového majetku (max., %)	6,03	3
<b>2.</b>	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	6,04	3
<b>3.</b>	Celková zadluženost (min., %)	121,8	0
<b>4.</b>	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,35	3
<b>5.</b>	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,888	3
<b>6.</b>	Doba obratu zásob (min, dny)	204,3	1
<b>7.</b>	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,57	2
<b>8.</b>	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	0,46	1
<b>9.</b>	Doba splatnosti závazků (min., roky)	1,21	3
<b>10.</b>	Investiční aktivita (max., %)	6,8	3
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 1 popisuje, jakých hodnot dosáhly ukazatelé v roce 2005. Po sečtení všech kategorií dosáhl podnik hranice 22 bodů, což prokázalo, že splňuje požadavky finančního zdraví kategorie B.

**Tabulka 2 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2006**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Rentabilita celkového majetku (max., %)	6,79	3
<b>2.</b>	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	6,79	3
<b>3.</b>	Celková zadluženost (min., %)	63,8	1
<b>4.</b>	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,25	3
<b>5.</b>	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,774	3
<b>6.</b>	Doba obratu zásob (min, dny)	189,4	1
<b>7.</b>	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,90	2
<b>8.</b>	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	0,67	2
<b>9.</b>	Doba splatnosti závazků (min., roky)	0,63	3
<b>10.</b>	Investiční aktivita (max., %)	1,0	1
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 2 popisuje, jakých hodnot dosáhl podnik v roce 2006. Rapidně klesla investiční aktivita (z 6,8 na 1,0), která získala o dva body méně než v roce minulém, Snížila se celková zadluženost podniku (z 121,8 na 63,8), takže zde si podnik polepšil o 1 bod a zvýšila se hodnota pohotové likvidity (z 0,46 na 0,67), což přineslo další bod. V celkovém součtu podnik dosáhl stejné hodnoty jako v roce předchozím a splňuje tak požadavky finančního zdraví kategorie B.

**Tabulka 3 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2007**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
1.	Rentabilita celkového majetku (max., %)	6,39	3
2.	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	6,39	3
3.	Celková zadluženost (min., %)	93,7	1
4.	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,26	3
5.	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,838	1
6.	Doba obratu zásob (min, dny)	141,5	3
7.	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,62	2
8.	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	0,84	2
9.	Doba splatnosti závazků (min., roky)	2,07	3
10.	Investiční aktivita (max., %)	7,4	3
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 3 popisuje rok 2007. Meziročně zůstaly hodnoty finančních ukazatelů na podobné úrovni, tedy v rámci stejné bodové kategorie. Jako jediná vzrostla investiční aktivita (z hodnoty 1,0 na 7,4) a tím získala o dva body více než v roce předchozím. Dohromady podnik získal 24 bodů a opět tak splňuje požadavky kategorie A.

**Tabulka 4 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2008**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
1.	Rentabilita celkového majetku (max., %)	1,37	3
2.	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	1,37	3
3.	Celková zadluženost (min., %)	65,9	1
4.	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,55	3
5.	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,468	3
6.	Doba obratu zásob (min, dny)	123,7	1
7.	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,66	2
8.	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	0,72	2
9.	Doba splatnosti závazků (min., roky)	0,65	3
10.	Investiční aktivita (max., %)	1,7	1
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka číslo 4 zhodnocuje finanční zdraví podniku v roce 2008. Ukazatelé setrvaly stejně jako minulý rok s podobnými hodnotami. Jako jediná se opět změnila investiční aktivita, ovšem tentokrát směrem dolů. Snížila se na podobnou hodnotu jako v roce 2006 (ze 7,4 na 1,7; rozdíl 0,7 oproti roku 2006) a byla opět ohodnocena jen jedním bodem. V součtu tedy podnik získal 22 bodů, stejně jako v roce 2005 a 2006, čímž splňuje požadavky kategorie B.

**Tabulka 5 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2009**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Rentabilita celkového majetku (max., %)	0,55	3
<b>2.</b>	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	3,45	3
<b>3.</b>	Celková zadluženost (min., %)	54,0	1
<b>4.</b>	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	0,93	2
<b>5.</b>	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,409	3
<b>6.</b>	Doba obratu zásob (min, dny)	119,1	1
<b>7.</b>	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,70	2
<b>8.</b>	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	1,50	2
<b>9.</b>	Doba splatnosti závazků (min., roky)	1,42	3
<b>10.</b>	Investiční aktivita (max., %)	2,9	2
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 5 hodnotí finanční ukazatele v roce 2009. Meziročně kleslo krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (z 1,55 na 0,93), což bylo ohodnoceno 2 body, ale zároveň vzrostla investiční aktivita (z hodnoty 1,7 na 2,9), čímž také získala dva body. Celkově podnik zůstává s 22 body na úrovni kategorie B.

**Tabulka 6 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2010**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Rentabilita celkového majetku (max., %)	5,58	3
<b>2.</b>	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	4,39	3
<b>3.</b>	Celková zadluženost (min., %)	48,3	2
<b>4.</b>	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,10	3
<b>5.</b>	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,421	3
<b>6.</b>	Doba obratu zásob (min, dny)	135,6	1
<b>7.</b>	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,75	2
<b>8.</b>	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	1,16	2
<b>9.</b>	Doba splatnosti závazků (min., roky)	1,11	3
<b>10.</b>	Investiční aktivita (max., %)	3,7	2
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 6 popisuje stav finančního zdraví podniku v roce 2010. Již od roku 2007 meziročně klesala celková zadluženost, ale ne dostatečným tempem, a tak byla pokaždé ohodnocena 1 bodem. V roce 2010 poprvé klesla pod dostačující hranici a získala body dva (meziročně se posunula z 54,0 na 48,3). Zároveň se zvýšilo krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (z 0,93 na 1,10), což bylo ohodnoceno opět 2 body. V součtu pro rok 2010 získal podnik 24 bodů a je stále řazen do kategorie A.

**Tabulka 7 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2011**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
1.	Rentabilita celkového majetku (max., %)	9,50	3
2.	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	6,07	3
3.	Celková zadluženost (min., %)	63,9	1
4.	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,03	3
5.	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,430	3
6.	Doba obratu zásob (min, dny)	163,2	1
7.	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,65	2
8.	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	1,03	2
9.	Doba splatnosti závazků (min., roky)	1,27	3
10.	Investiční aktivita (max., %)	5,1	3
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 7 popisuje vývoj finančních ukazatelů v roce 2007. Většina z nich zůstala meziročně na stejné úrovni. Nicméně celková zadluženost podniku opět stoupla (ze 48,3 na 63,9) a tím získala opět jen jeden bod, stejně jako v letech 2005 až 2009. Vzrostla investiční aktivita (z 3,7 na 5,1), která získala 3 body, a tím podnik celkově získal 24 bodů a splňuje tak požadavky finančního zdraví kategorie A.

**Tabulka 8 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2012**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
1.	Rentabilita celkového majetku (max., %)	9,48	3
2.	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	9,24	3
3.	Celková zadluženost (min., %)	63,1	1
4.	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,22	3
5.	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,571	3
6.	Doba obratu zásob (min, dny)	182,6	1
7.	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,80	2
8.	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	1,55	3
9.	Doba splatnosti závazků (min., roky)	0,98	3
10.	Investiční aktivita (max., %)	12,07	3
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>25</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 8 zhodnocuje podnik v roce 2012. Všechny ukazatelé zůstaly víceméně neměnné, až na pohotovou likviditu, která vzrostla (z 1,03 na 1,55) a dosáhla maximálního, třibodového ohodnocení. Celkově podnik získal 25 bodů a splňuje tak požadavky finančního zdraví kategorie A.

**Tabulka 9 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2013**

	<b>Finanční ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Rentabilita celkového majetku (max., %)	6,89	3
<b>2.</b>	Rentabilita vlastních zdrojů (max., %)	5,93	3
<b>3.</b>	Celková zadluženost (min., %)	59,8	1
<b>4.</b>	Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (max, násobek)	1,36	3
<b>5.</b>	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (min, násobek)	0,794	3
<b>6.</b>	Doba obratu zásob (min, dny)	179,3	1
<b>7.</b>	Obrátkovost majetku (max., násobek)	0,83	2
<b>8.</b>	„Pohotová likvidita“ (max., násobek)	1,51	3
<b>9.</b>	Doba splatnosti závazků (min., roky)	0,47	3
<b>10.</b>	Investiční aktivita (max., %)	13,1	3
<b>Celkem</b>		<b>Bodů</b>	<b>25</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední rok, ve kterém je hodnoceno finanční zdraví podniku, popisuje tabulka číslo 9. V porovnání s rokem předchozím zůstaly všechny ukazatelé na podobných hodnotách, a tudíž nedošlo k žádným změnám v bodovém hodnocení. Podnik opět získal 25 bodů a potvrdil svou pozici v kategorii A.

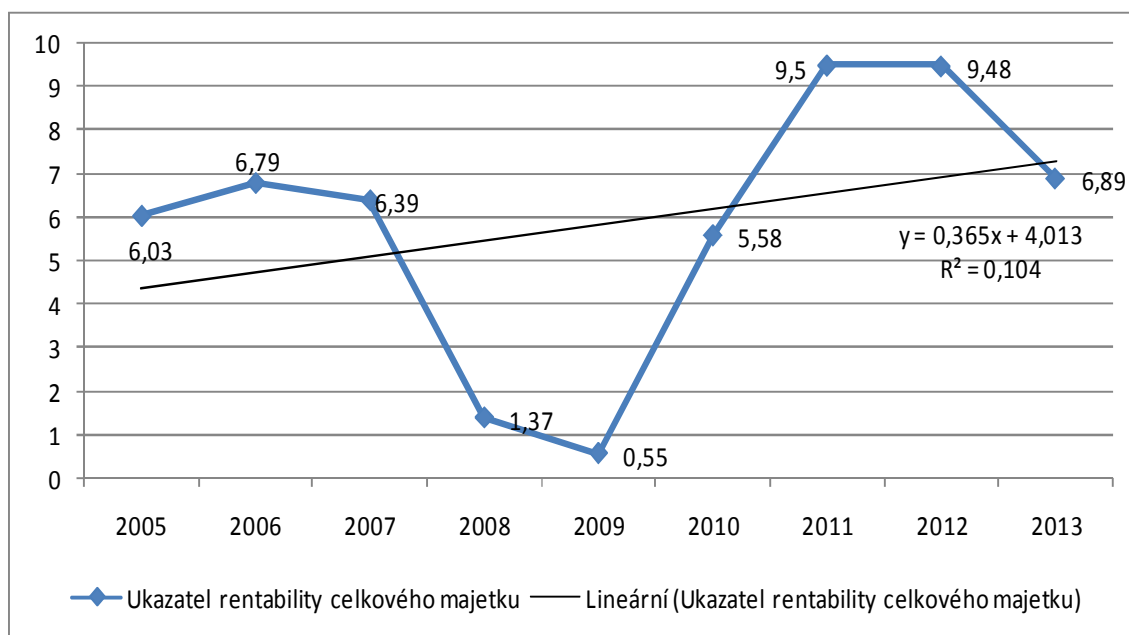
### 5.3. Zhodnocení finančních ukazatelů podniku - rentabilita

#### 5.3.1 Rentabilita celkového majetku

Graf číslo 1 znázorňuje pohyby rentability celkového majetku podniku od roku 2005 do roku 2013. RCM jako taková popisuje, jak vysoce se celkový majetek podniku podílel na zisku podniku. Dle metodiky finančního zdraví se počítá pomocí vzorce:

$$\frac{\text{Příjmy} - \text{výdaje} - \text{odpisy}}{\text{Majetek celkem}} \times 100 \quad (\text{eAGRI, Dotace, 2015})$$

**Graf 1 - Rentabilita celkového majetku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Platí, že čím vyšších hodnot RCM dosahuje, tím je rentabilita či ziskovost vyšší. Pozitivní je, že farma ve všech letech vykazovala kladných hodnot, což znamená, že součet ročních výdajů a odpisů nepřesáhl příjem. Jak vyplývá z grafu, nevyšších hodnot farma dosáhla v roce 2011 s hodnotou 9,50%. Naproti tomu v roce 2009 dosahoval nejnižší hodnoty,

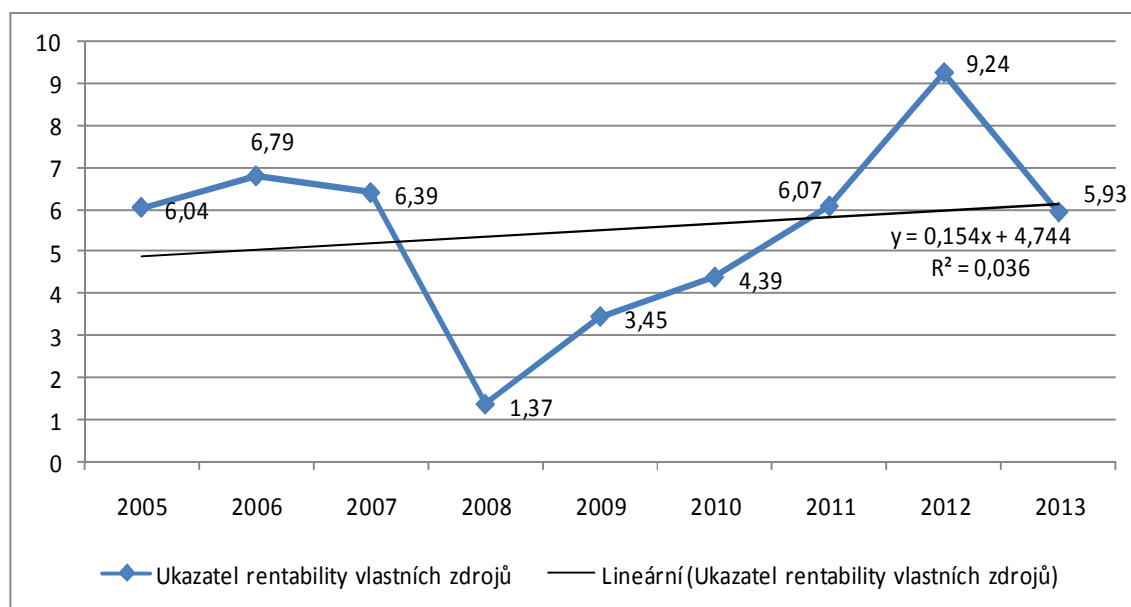
a to 0,55%. Důvodem takového propadu byly vyšší výdaje spojené s opravami stájí, což se promítlo i do zvýšení odpisů. Z trendové funkce lze zhodnotit meziroční zvyšování RCM o 0,104.

### 5.3.2 Rentabilita vlastních zdrojů

V grafu číslo 2 je zobrazen vývoj rentability vlastních zdrojů. RVZ popisuje, v jaké míře se čistý majetek podniku (tedy majetek očištěný o závazky) podílel na příjmech farmy. RVZ se počítá dle vzorce:

$$\frac{\text{Příjmy} - \text{výdaje} - \text{odpisy}}{\text{Čistý majetek}} \times 100 \quad (\text{eAGRI, Dotace, 2015})$$

Graf 2 - Rentabilita vlastních zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

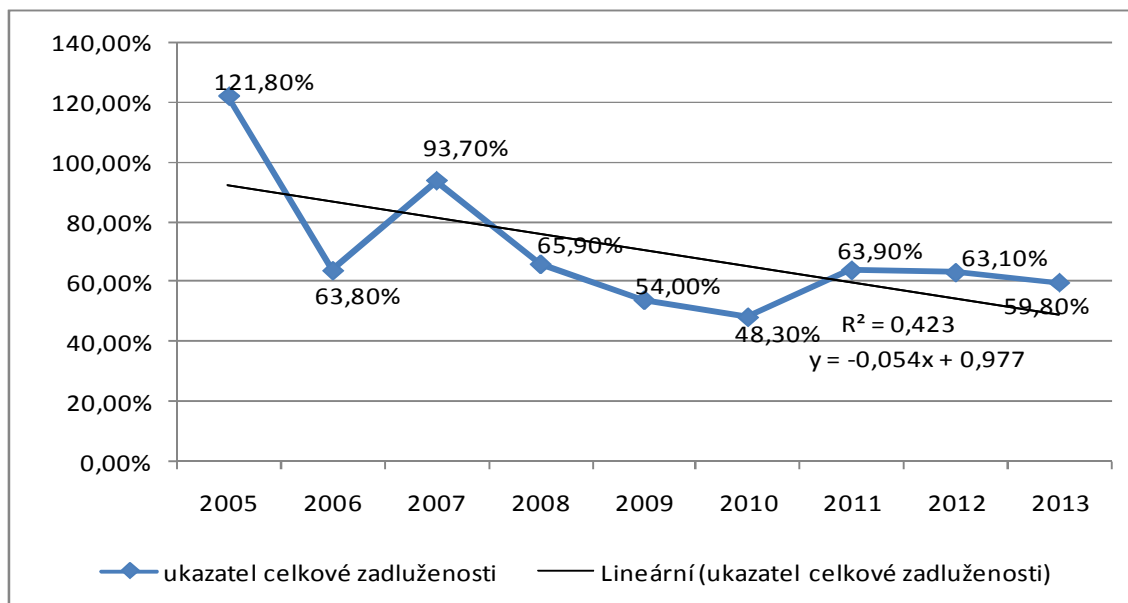
Podobně jako v Grafu 1 platí, že čím vyšších hodnot RVZ dosahuje, tím lépe pro podnik. Nejvyšších hodnot dosahuje RVZ v roce 2012 (9,24%), přičemž podobně vysokých hodnot dosáhla ve stejném roce i RCM (9,48%). Nejnižší hodnoty se projevily v roce 2008 (1,37%) a rovnaly se hodnotám RCM. Důvodem bylo započatí již zmíněné opravy stájí. Trendová funkce popisuje meziroční navýšení o 0,036.

### 5.3.3 Celková zadluženost

Celková zadluženost udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji, kterými je podnik financován. Někdy bývá nazývána jako finanční závislost. Zjišťujeme z kolika procent je celkový majetek zatížen závazky včetně úvěrů. Doporučené rozmezí celkové zadluženosti se pohybuje v hodnotách od 30 do 60%. Celková zadluženost je také významný ukazatel při posuzování žádostí o bankovní úvěry. Důležitou součástí takového posudku je zaměření se na jejím vývoji v čase. Z jednoduchého účetnictví jsme hodnoty celkové zadluženosti získaly za pomoci vzorce:

$$\frac{\text{Závazky celkem včetně úvěrů a rezerv}}{\text{Majetek celkem}} \times 100 \quad (\text{eAGRI, Dotace, 2015})$$

**Graf 3 - Celková zadluženost**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 3 vyplývá, že nejvyšších hodnot dosahovala v roce 2005, což se ale ihned během roku následujícího podařilo zredukovat. Přestože v roce 2011 zadluženost opět mírně stoupla, od té doby má křivka klesající tendenci. To je možné posoudit i z trendové funkce, podle které míra celkové zadluženosti v čase klesá o 0,423 a podnik se ve sledovaném období zadlužuje méně. Celková výše je způsobena tím, že majitel zatěžuje podnik několika vysokými úvěry v rámci jednoho časového období.

Přestože se zadluženost podniku pohybuje v rámci horní hranice optima, její výše je stále nezvykle vysoká na soukromého malého zemědělce. Ti se většinou zadlužují méně, protože je to riskantnější a celkově nedisponují takovým množstvím majetku jako jiné podniky právnických osob. V roce 2014 se průměrná výše zadluženosti zemědělských podniků pohybovala v rozsahu kolem 37,9%, což se ale týkalo převážně podniků právnických osob.(ÚZEI, MZe, 2015)



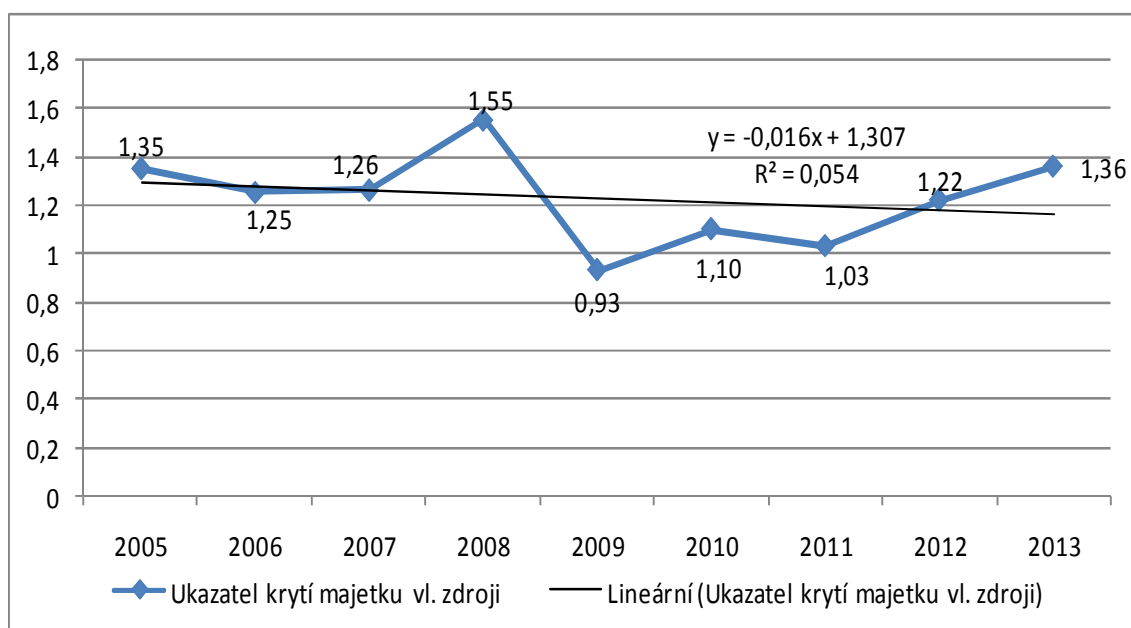
### 5.3.4 Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji

V rámci ideálního modelu podniku by měl být dlouhodobý majetek krytý vlastními zdroji. Tento ukazatel popisuje, do jaké míry je podnik majetku kryt vlastními zdroji, a tím porovnává poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Platí, že čím podnik dosahuje vyšších hodnot, tím je podnik stabilnější. Není obecně dané, jak velká míra krytí patří mezi ideální, jelikož každé podnikání disponuje jinak disponovatelnými zdroji. Žádoucí je nekryt veškerý majetek vlastními zdroji, ale podílet se na krytí i zdroji cizími, jelikož takové zdroje jsou levnější. Například úroky z cizího kapitálu je možné odečíst od daně z příjmů, kdežto na vlastní kapitál vyplácíme daň ze zisku.

Dle metodiky Ministerstva zemědělství se krytí majetku vlastními zdroji počítá:

$$\frac{\text{Čistý majetek}}{\text{Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek}}$$
, kde čistý majetek představuje majetek očištěný o závazky (eAGRI, Dotace, 2015)

**Graf 4 - Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 4 vybraného podniku vyplývá, že hodnota se v čase snižuje o 0,054. Nejvyšších hodnot dosáhla v roce 2008, což bylo pravděpodobně zapříčiněno ukončením splácení firemního traktoru, čímž došlo k navýšení poměru vlastního kapitálu. V roce 2009 dosáhly pro změnu hodnoty té nejnižší míry krytí, což způsobil nový úvěr na opravy stájí. Tento úvěr ovlivnil RCM i v grafu číslo 1. Od roku 2009 hodnoty opět stoupají, ale stále nedosahují takové míry krytí jako v roce 2008, jelikož podnik si stále bere nové úvěry na pozemky a v posledním roce na nový firemní traktor (Deutz Fahr).

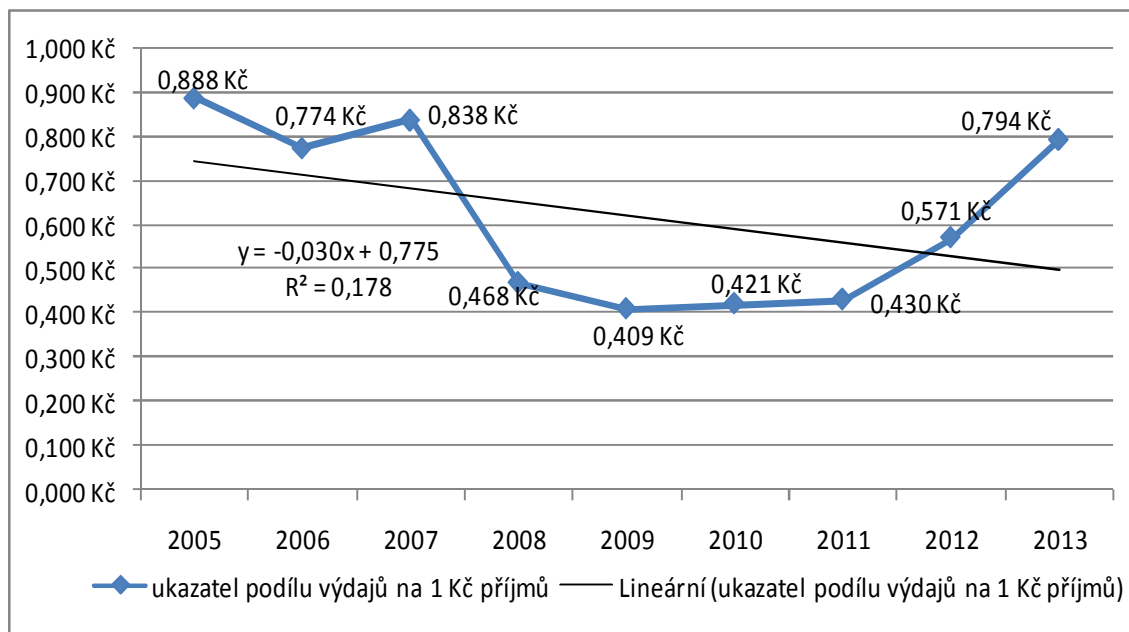
Jak je patrné z předchozích tabulek, podnik získal ve sledovaném období od roku 2005 do roku 2013 nejvyšší možný počet bodů, tedy tři za každý rok. Výjimkou byl již zmíněný rok 2009, ve kterém krytí vlastními zdroji dosáhlo minima.

### **5.3.5 Podíl výdajů na 1 Kč příjmů**

Podíl výdajů na 1 Kč příjmů popisuje, z jaké částky se výdaje podniku podílejí na jeho příjmech. Metodika finančního zdraví uvádí vzorec:

$$\frac{\text{Výdaje celkem}}{\text{Příjmy celkem}} \text{ (eAGRI, Dotace, 2015)}$$

**Graf 5 - Podíl výdajů na 1 Kč příjmů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že tyto částky jsou dlouhodobě klesající, ale v posledních dvou letech se začaly opět zvyšovat, přestože trendová funkce popisuje snižování v čase o 0,178. Snahou podniku je vytvoření co nejnižších výdajů, jelikož čím nižší je tento podíl, tím větší je výnosnost. Pro porovnání použijeme nejnižší a nevyšší údaj z grafu číslo 5.

V roce 2005 byl podíl výdajů na korunu příjmů 0,888 Kč. Příjmy, které podnik za daný rok inkasoval, byly 819 624 Kč. Jelikož výdaje tvořily 88,8%, tedy v přepočtu 727 826 Kč, odhadově dosáhl podnik maximálně 91 798 Kč. V případě, že by byl podíl výdajů na korunu stejně nízký jako nejnižší částka v grafu, tedy 0,409 Kč, mohl podnik v roce 2005 dosáhnout zisku až 484 398 Kč. Podnik by se tedy měl snažit zvrátit stoupající vývoj od roku 2010 a výdaje opět postupně snižovat.

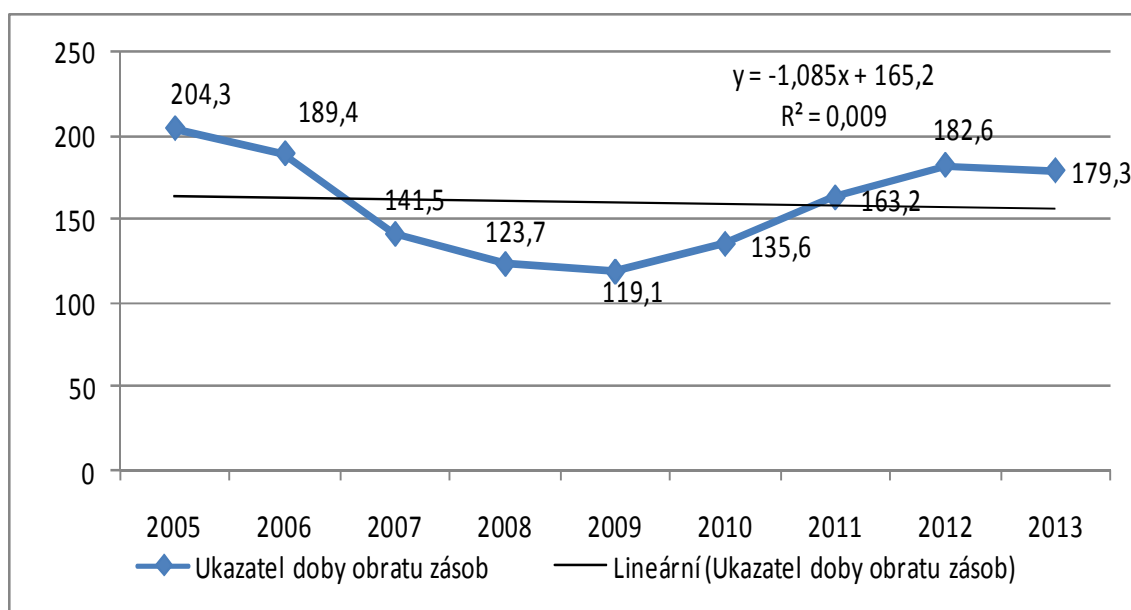
## 5.4 Zhodnocení finančních ukazatelů podniku – ukazatelé aktivity

### 5.4.1 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob se vyznačuje tím, že popisuje, za jak dlouhou dobu se podnikové zásoby spotřebují nebo prodají. Průměrové se uvádí ve dnech a žádoucí je snižování doby obratu zásob. Zemědělství samo o sobě obor velice specifický, vyznačující se dlouhodobým produkčním cyklem. Není tedy nikde přesně vymezeno, v jaké optimální výši by se doba obratu měla pohybovat. Vzorec pro výpočet doby obratu zásob:

$$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Příjmy celkem}} \times 360 \quad (\text{eAGRI, Dotace, 2015})$$

**Graf 6 - Doba obratu zásob**



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož je vybraný podnik zcela zaměřen na prodej zástavového telat, očekávaná doba obratu zásob je vyšší. Telata se rodí v rozmezí od počátku ledna do konce dubna, a k jejich prodeji dochází na konci srpna či v počátku měsíce září.

Dlouhodobá je i produkce krmiv. Vybraná farma disponuje vlastními krmivy (senem a senáží), která se musejí usušit a dozrát. Navíc je tato produkce závislá na počasí, které ovlivňuje nejen množství a kvalitu, ale také rychlost sklizně.

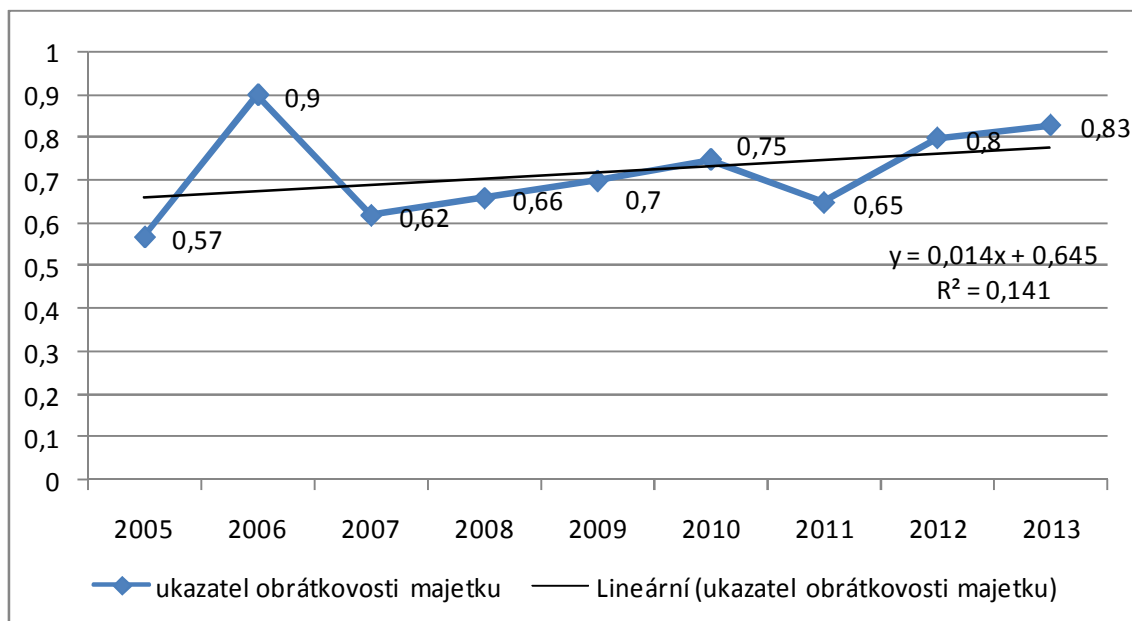
Z grafu číslo 6 je patrné, že nejdelší doba obratu zásob byla v roce 2005 (204,3 dne), kdy byl příjem, vztahující se k zásobám nejnižší. Nejkratší byla v roce 2009 (119,1 dne). Důvodem zkracování doby zásob je také oceňování zásob na konci roku, přičemž zkoumaná farma využívá extenzivní zemědělství, kdy spotřebovává zásoby krmiva převážně v období od listopadu do března. Na konci roku je tedy spotřebováno vždy jen malé množství. Nicméně dle trendové funkce doba obratu zásob klesá o 0,009, což je pozitivní.

#### **5.4.2 Obrátkovost majetku**

Ukazatel obrátkovosti majetku udává, kolikrát se majetek v podniku „protočí“. Jinými slovy značí, kolikrát se majetek firmy stane zdrojem příjmů. Počítá se dle vzorce:

$$\frac{\text{Příjmy celkem}}{\text{Majetek celkem}} \quad (\text{eAGRI, Dotace, 2015})$$

**Graf 7 - Obrátkovost majetku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 7 je patrné, že tento ukazatel v žádném sledovaném roku nepřesáhl hodnotu 1, což může podle ekonomické teorie značit, že vybraný podnik majetek neefektivně využívá. Nicméně trendová funkce ukazuje, že meziročně se doba zvyšuje o 0,141, což je pro podnik pozitivní.

### 5.4.3 Pohotová likvidita

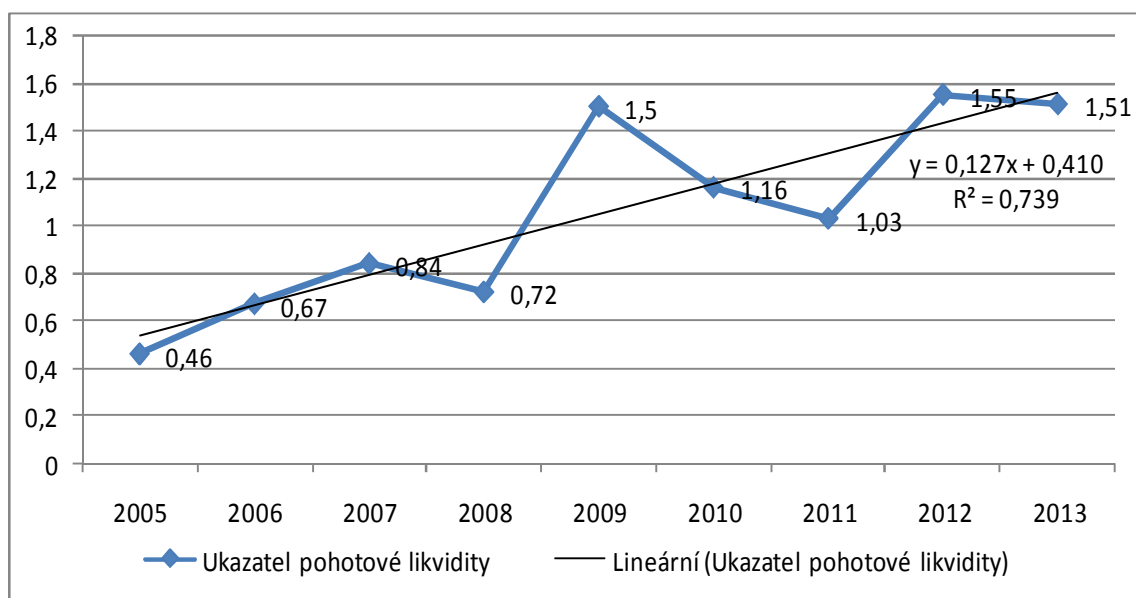
Ukazatelé likvidity ukazují, jak rychle je firma schopná splácet své závazky. Pohotová likvidita, nebo také v literatuře likvidita II. stupně, je zbavená zásob. Doporučené hodnoty pohotové likvidity se pohybují v rozmezí od 0,5 do 1,5, kdy 1 představuje optimální hodnotu. V případě, že podnik dosahuje takové optimální hodnoty, znamená to, že je schopen pokrýt krátkodobými pohledávkami a svým finančním majetkem stávající krátkodobé závazky a není nucen prodávat zásoby.

Vzorec pohotové likvidity počítané z jednoduchého účetnictví:

$$\frac{\text{Pohledávky} + \text{Peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech} + \text{Cenné papíry a peněžní vklady}}{\text{Závazky} + \text{úvěry a půjčky}}$$

(eAGRI, Dotace, 2015)

**Graf 8 - Pohotová likvidita**



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu číslo 8, od roku 2005 do roku 2013 se hodnoty pohotové likvidity zvyšují (meziročně o 0,739), ale i přesto se neodchylují od doporučených hodnot o více než 0,05. Do roku 2008 se hodnoty pohybovaly pod číslem 1, což znamenalo, že z určité části se musel podnik při splácení svých závazků spoléhat na prodej zásob, což je situace, kterou si věřitelé nepřejí. (KUBÍČKOVÁ, KOTĚŠOVCOVÁ, 2006)

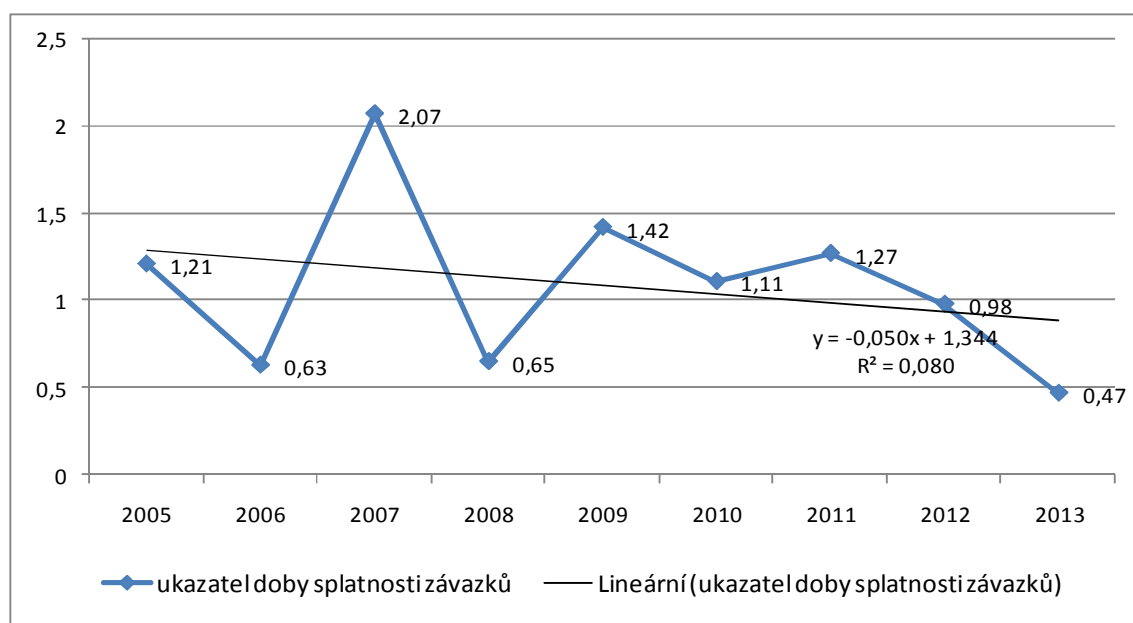
Ukazatel jako takový je primární hlavně v případech, kdy se banka rozhoduje, zda poskytne nebo neposkytne podniku krátkodobý úvěr. Zkoumaný podnik se v posledních letech pohybuje jen lehce nad rámcem optimální hodnoty, a tudíž by neměl mít s žádostí o úvěr problém.

#### 5.4.4 Doba splatnosti závazků

Doba splatnosti závazků popisuje v jakém časovém horizontu je schopen podnik splácet své závazky. Poukazuje tedy na informace o platební morálce. U daňové evidence je tento ukazatel uváděn v rámci let. Vzorec převzatý z metodiky finančního zdraví:

$$\frac{\text{Závazky celkem}}{\text{Příjmy-výdaje}} \quad (\text{eAGRI, Dotace, 2015})$$

Graf 9 - Doba splatnosti závazků



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší hodnoty vykazuje rok 2007, kdy dosáhl více než 2 let. Tento stav byl způsoben již zmíněným úvěrem na opravu stájí, který ovlivnil ve stejném roce nejen RCM, ale také krytí majetku vlastními zdroji. Nejnižší hodnoty dosáhl ukazatel v posledním sledovaném roce a to 0,47 roku, tedy asi 170 dní. Trendová funkce v grafu číslo 9 ukazuje,



že doba splatnosti závazků se postupem času snižuje 0, 080, což je i tohoto ukazatele žádoucí.

V rámci určitého pohledu by se mohlo jevit, že zkracování doby splatnosti týkající se závazků, je pro podnik nevýhodné kvůli financování pracovního kapitálu. Čím kratší doba je mezi vystavením a uhrazením faktury, tím méně pravděpodobné je situace, ve které dojde k markantnímu pohybu na devizovém trhu. (KISLINGEROVÁ, 2010)

#### 5.4.5 Investiční aktivita

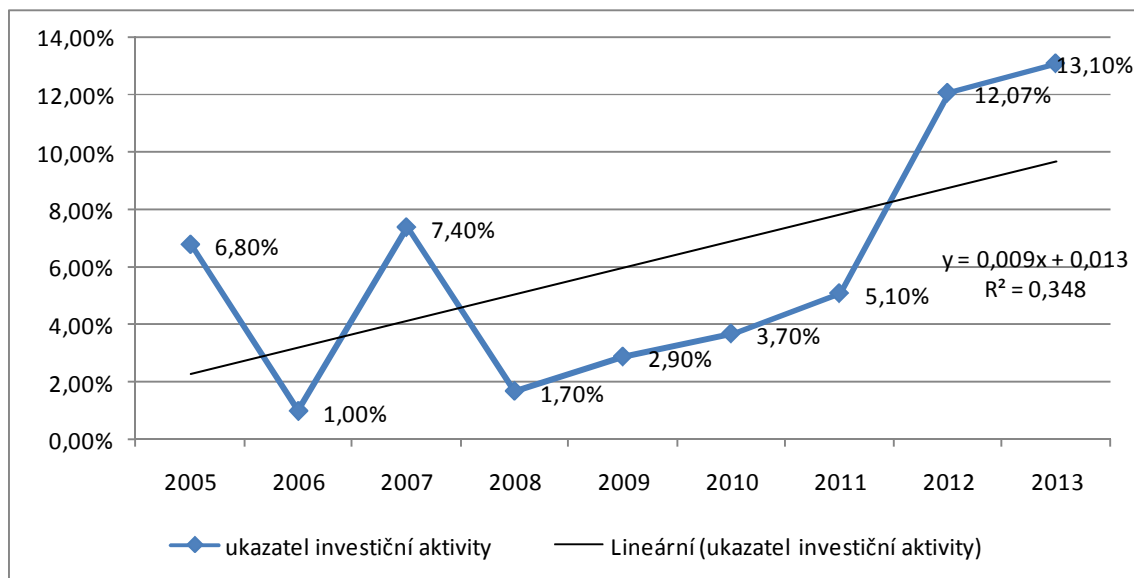
Investiční aktivita zemědělského podniku je jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující konkurenceschopnost v daném odvětví a ekonomiku výroby. Mezi nejčastěji využívané investice se řadí investice do zemědělských budov, techniky a inovativních technologických zařízení, které následně ovlivňují jak konkurenceschopnost, tak samotnou produktivitu práce, kvalitu produkovaných výrobků a ekonomiku výroby. (MEDONOS, 2006)

Důvodem růstu investiční aktivitu v oboru zemědělství mohou být rozsáhlejší formy financování ze strany PGRLF nebo z fondů EU. Vzorec pro investiční aktivitu v rámci daňové evidence:

$$\frac{[(\text{Hmotný m.} + \text{Ostatní m.na KZO}) - (\text{Hmotný m.} + \text{Ostatní m.na ZZO}) + \text{Uplatněné odpisy celkem}]}{(\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní m.na ZZO})} \times 100$$

Kde KZO představuje na konci zdaňovacího období a ZZO na začátku zdaňovacího období. (eAGRI, Dotace, 2015)

**Graf 10 - Investiční aktivita**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 10 je patrné, že od roku 2008 investiční aktivita vybraného podniku, rychle a bez přestání, stoupá. Důvodem je častější nakupování zemědělských strojů, v posledních letech traktor Deutz Fahr, dále vykoupení stájových prostor od obce a v neposlední řadě zprovoznění kamerového systému a vystavění porodny. Nicméně očekávaný budoucí vývoj bude zpomalující, jelikož farmy rodinného typu si více rozmyšlejí, zda určitou investici uskutečnit či ne.

### **5.5 Shrnutí výsledků finančního zdraví**

Po výpočtu jednotlivých ukazatelů bylo finanční zdraví obodováno podle metodiky Ministerstva zemědělství. Pro vybrané roky bylo zjištěno, že se podnik řadí do kategorie A i B, což jsou kategorie vyznačující se splněním dobrého finančního zdraví podniku. Průměrně získal podnik 25,3 bodu za každý rok. Nejhůře ze všech hodnocených ukazatelů si vedla celková zadluženost, která až na rok 2010, kdy obdržela 2 body, byla hodnocena jen jedním bodem. Nicméně pozitivní je její klesající vývoj, který je zřejmý z grafu 3.

Mezi další níže hodnocené ukazatele se zařadila pohotová likvidita a investiční aktivita, přičemž pozitivní je, že trendová funkce u obou těchto ukazatelů naznačuje meziroční zvyšování, což je pro podnik žádoucí. Jako poslední je třeba neopomenout dobu obratu zásob, což je ukazatel daný charakterem podnikání a je skoro nemožné ho měnit beze změn v produkci.

## 5.6. Balanced Scorecard

BSC doplňuje ekonomickou situaci podniku o neekonomické pohledy. Pro její podrobné a správné provedení je zapotřebí znát komplexní okolí podniku. Od odběratelů a dodavatelů až po konkurenci. Pro vytvoření tohoto komplexního pohledu je zapotřebí vymodelování čtyř základních perspektiv, které byly vypracovány pomocí jednotlivých metod vnitřního prostředí. Jako primární úkol BSC je nastavení kroků nebo alternativ, které by měly podniku dopomoci v dosáhnutí vymezeného cíle. (KAPLAN, NORTON, 1996)

*V našem případě je hlavní cíl zvýšení rentability celkového majetku na 8%.*

Hlavními zákazníky vybraného podniku jsou farmy zabývající se výkupem zástavového skotu a jeho dalším výkrmem nebo odběratelé vykupující býčky určené na porážku. Dle interních zdrojů je nemožné takové zákazníky specifikovat, jelikož se každý rok obměňují a farma nemá s žádným z nich trvalé styky. Převážnou většinu takových zákazníků navíc tvoří farmy sídlící v Rakousku, Německu či na Moravě. Teoreticky by se taková situace mohla pro podnik jevit jako negativní v případě, že by v určitém roce žádní kupci nepřijeli. Dle zkušeností majitele je taková situace nereálná, ale podnik je i přesto připraven s náhradním řešením. V případě, že by daný rok nikdo nenakoupil telata zástavového skotu, farma by si je ponechala jako skot žírní a časem prodala na porážku. Krmivo by brala z podnikových zásob, které jsou tvořeny každoročně neupotřebením všech balíků sena.

Mezi důležité dodavatele vybraného podniku se řadí Benzina, která výhradně dodává podniku pohonné hmoty. Jako další je třeba zmínit podnik Agrafa, zabývající se

prodejem a servisem zemědělské techniky a nemalou součástí dodávek je Vebor s.r.o., který zkoumaný podnik zásobuje minerálními a solnými lizy. Jelikož se podnik zabývá pouze živočišnou výrobou, nemá žádné další dodavatele, kteří by dodávali hnojiva či osiva. V případě podílu na dodávkách se tito tři dodavatelé dělí o 100%. Největší množství část dodávek tvoří Benzina (asi 50%), dále Vebor s.r.o. s 30 % a Agrafa s 20%.

**Tabulka 10 - Dodavatelé vybraného podniku**

<b>Dodavatel</b>	<b>% podíl na dodávkách</b>	<b>Komodita</b>
<b>Benzina</b>	<b>50 %</b>	<b>Pohonné hmoty</b>
<b>Agrafa</b>	<b>20 %</b>	<b>Zemědělská technika a servis</b>
<b>Vebor, s.r.o.</b>	<b>30 %</b>	<b>Minerální a solné lizy</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi největší konkurenty zkoumaného podniku patří Statek Chyšě s.r.o., Statek Údrč a zemědělský podnikatel Zdeněk Duřt. Všechny zmíněné podniky se zabývají obchodováním se zástavovým skotem a nacházejí se v blízkém okolí, tedy do 15 kilometrů od námi vybraného podniku.

### **5.6.1 Finanční perspektiva – vnější měřítko**

Pro vyhodnocení finanční perspektivy bylo využito již výše vypočítané finanční zdraví podniku dle metodiky Ministerstva zemědělství, které popisuje současnou ekonomickou situaci a finanční zdraví farmy.

Ze zkoumaných ukazatelů, kteří vycházejí z let 2005 do 2013, bylo vybráno několik cílů, které podnik požaduje do budoucna vylepšit. Mezi primární cíle patří pohotová likvidita, investiční aktivita a krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji, které při výpočtu dosahovaly nižšího hodnocení než jiné finanční ukazatele. U každého z těchto cílů byl popsán současný stav a stav, kterého by chtěl podnik dosáhnout v budoucnu.

**Tabulka 11 - Cíle finanční perspektivy**

Ukazatel	Cíl	Stav v roce 2013	Požadavek
RCM	Zvýšení ziskovosti	6,89%	8 %
Celková zadluženost	Redukce cizích zdrojů	59,8%	57%
Podíl výdajů na 1 Kč příjmů	Zvýšení ziskovosti	79,4 %	70 %
Pohotová likvidita	Optimalizace struktury	1,51	1,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Po diskuzi s majitelem podniku byly stanoveny následující požadavky do budoucích let. Pro rentabilitu celkového majetku 8 % a podíl výdajů na 1 Kč příjmů 70%, což je předpokládané po zvýšení ziskovosti díky výstavbě zimoviště a s ním souvisejícím navýšením počtu krav. Mezi další ukazatele patří snížení pohotové likvidity tak, aby se podnik dostal pod horní doporučenou hranici, která je 1,50 a neefektivně nevázal finanční prostředky. Tyto prostředky, jako např. krátkodobý finanční majetek, může namísto toho využít pro menší investice jako opravy ohrad. Mezi poslední cíl vybraného podniku patří snížení celkové zadluženosti, respektive cizích zdrojů v podniku, z 59,8% na 57%. Ta by měla v budoucnu klesnout jako důsledek zvýšení ziskovosti za pomoci investice do výstavby zimoviště.

### **5.6.2 Zákaznická perspektiva - vnější měřítko**

Zákaznická perspektiva BSC popisuje segment zákazníků a trhu, ve kterých podnik angažuje a které mu přinášejí finance do obratu. Pomocí této perspektivy podnik zhodnotí zákaznická měřítka těch segmentů, ve kterých se nachází cílový zákazník. V závěru je zapotřebí, aby manažerské pozice převedly strategie plynoucí z vyhodnocení zákaznických segmentů, do konkrétních cílů orientovaných na zákazníka. Celkový proces je založen na průzkumu trhu. (KAPLAN, NORTON, 1996)

U vybraného podniku je zákaznická perspektiva založená na kvalitních vztazích mezi farmou a jejími odběrateli. Z interních zdrojů podniku víme, že podnik sám nemá žádného obchodního zástupce, ale každoročně se sjíždějí nákupčí ze stran zákazníků se snahou domluvit si obchodní transakci.

## **Klíčové procesy podniku**

### **A) Primární činnosti**

- Proces vlastního produktu:
  - Jak probíhá odchov
  - Welfare, které začíná zajímat stále více zákazníků
  
- Proces řízení poptávky:
  - podnik se nesnaží přizpůsobovat svůj produkt zákazníkům
  - neprobíhá žádná marketingová aktivita
  - žádní stálí odběratelé
  
- Proces vyřízení obchodu s nákupčími:
  - Smluvní podmínky, které se nepřizpůsobují odběratelům
  - Odpověď na nabídku by měla být rychlejší
  - Rychlost dodání výrobku
  - V případě nedodržení smluvních podmínek hrozící sankce
  
- Proces marketingových a PR aktivit
  - Pověst
  - dlouhodobá kvalita

### **B) Podpůrné systémy v podniku**

- Jakým způsobem je získáván kapitál a vstupy
  - Nákup vybavení a strojů

- Distribuce a zpracování získaných informací
- Pokračující komunikace s odběrateli pro získání zpětné vazby

Vybraný zemědělský podnik neřeší zakládání žádných smluv s odběrateli, kterými by si sjednal alespoň dva stáje, kteří by každoročně stáli o jeho zástavová telata. Prakticky se takové jednání může zdát hazardní, přičemž majitel riskuje případný nezájem ze strany kupců v budoucích letech, a tím způsobenou ztrátu zisku. Dle majitele je takový scénář ovšem nepřijatelný, jelikož i v případě, že nemá žádné stáje odběratele a také každoročně navyšuje cenu, počet kupců se zvyšuje. Pravděpodobně je to způsobené tím, že přijíždějící kupci nakupují většinou pro zahraniční farmy, které disponují větším obnosem peněz, což přináší výhru pro obě strany. Majitel farmy dostane finanční obnos, který se může v českých podmínkách zdát jako nadstandardní, nicméně pro odběratele je to minimální cena, kterou by zaplatil kdekoli jinde za podobnou, ne-li nižší, kvalitu. Dle majitele podniku není v současné době ze strany zákaznické perspektivy žádný cíl, který by bylo zapotřebí vylepšit.

### **5.6.3 Provozní perspektiva – vnitřní měřítko**

Provozní perspektiva BSC neboli interní podnikové procesy, by měly být popsány vedením podniku. Tyto vybrané procesy by měly napomoci dosažení cílů z perspektiv předchozích, čímž by se zajistilo úspěšné plnění probíhajících strategií. K sestavení provozní perspektivy vybrané farmy napomohlo zpracování analýzy hodnotového řetězce. Tato analýza zkoumá podnik z hlediska interních postupů.

#### **Analýza hodnotového řetězce**

##### **A) Primární činnost**

- Prodej
  - Podnik zajišťuje sám prodej celé produkce

- Řízení vstupních operací
  - Vlastních zajištění krmiv
  
- Výroba a provoz
  - Chov zvířat
  
- Řízení výstupních operací
  - Vlastní skladování krmiv ve formě balíků sena

## **B) Podpůrná činnost**

- Obstaravatelská činnost
  - vlastní krmiva
  
- Technologický rozvoj
  - inovace v rámci zemědělských prostor, ochrana kamerovým systémem
  
- Řízení lidských zdrojů
  - neprobíhá, jelikož podnik nemá zaměstnance
  
- Infrastruktura podniku
  - majitel rozhoduje jako jediný

V provozní perspektivě si sledovaný podnik vybral pouze jeden cíl, a tím je zabezpečení dostačující výměry plochy pro výrobu vlastních krmiv. V rámci toho se podnik bude snažit pronajímat si pozemky v blízkém okolí, čehož ovšem dosáhne pouze nabídnutím vyšší ceny než konkurence.



#### **5.6.4 Hledisko učení a růstu - vnitřní měřítko**

Poslední část BSC popisuje, jakým způsobem si podnik udržuje schopnost vylepšování svých kvalit v závislosti na cílech, kterých chce dosáhnout. Popisuje tedy převážně zdroje nehmotné. Ve spolupráci s majitelem vybraného podniku byly vybrány nejdůležitější faktory vztahující se k lidskému faktoru. Mezi ně bylo zařazeno organizační postupy, pověst u odběratelů, manažerské znalosti, zkušenost, schopnosti inovací, kvalifikace v oboru a vzdělání.

Jelikož podnik nedisponuje zaměstnanci, nebyl majitel schopen popsat jaký zaměstnanec je schopný podat takový výkon, který je očekáván od podniku. Nicméně zhodnotil sám na sobě, že s některými výše uvedenými kritérii by se bez větších problémů sjednotil, ale v některých by ocenil určitou rekvalifikaci.

#### **5.6.5 Vyhodnocení Balanced Scorecard**

Vyhodnocení BSC by mělo směřovat k hlavnímu cíli, který byl vytyčen v počátku. V našem případě je to zvýšení RCM ze současných hodnot (5.3.1. – Graf 1) na 8%. Po vyhodnocení všech organizačních perspektiv bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější prvky patří zvýšení o povědomí podniku, což by mohlo přinést nové odběratele, vylepšování dodavatelsko – odběratelských vztahů a možnost příjmu minimálně jednoho zaměstnance, aby majitel nebyl nucen věnovat se všemu sám a byl schopný vzdělávat se v oboru.

## 5.7 Sestavení cash flow na roční bázi

Vyspělé podniky využívají kromě informací o majetku, majetkovém krytí, nákladech a výnosech informace, které popisují tok peněz neboli cash flow.

*„Podstatou sledování ve výkazu peněžních toků (cash flow) je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz cash flow vysvětluje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo podle zvolených kritérií.“ (Knápková, Pavelková, 2010)*

Pro výpočet cash flow od roku 2005 do roku 2013 byly použity interní údaje podniku, jako je daňová evidence, pokladní a bankovní knihy. Zjištěním jednotlivých částek bylo vytvořeno CF za provozní, investiční a finanční oblast dohromady. Jednotlivé hodnoty byly nadále dopočteny rozdílem mezi příjmy a výdaji, tedy přímou metodou. Po sepsání všech částek byly vytvořeny dva scénáře. V prvním scénáři se počítá jen s příjmy z vlastní činnosti farmy, které jsou očištěné o dotace. Druhý scénář popisuje reálnou situaci farmy, přičemž do příjmů započítává i dotace a podpory.

### 5.7.1 Cash flow s dotacemi v letech 2005 – 2013

#### 5.7.1.1 Příjmy a výdaje

Tabulka číslo 12 je tvořena reálnými příjmy a výdaji, tudíž v ní jsou zahrnuty i přijaté dotace podniku. Vybraný podnik každoročně disponuje s různými dotacemi. Mezi nejčastěji vyplácené se řadí SAPS, LFA, TOP – UP platby na skot bez tržní produkce mléka a na masná telata. Navíc v roce 2009 obdržel podnik mimořádnou dotaci ve výši 900 000 Kč, v rámci Programu na rozvoj venkova, která byla určena na opravu stájí. Samozřejmostí je různorodá výše dotačních titulů, jelikož platby se v čase mění a navíc jsou ovlivňovány množstvím hektarů, kterými podnik v dané chvíli disponuje. Největší výdaje byly pro změnu v roce 2013, kdy podnik koupil nový traktor.

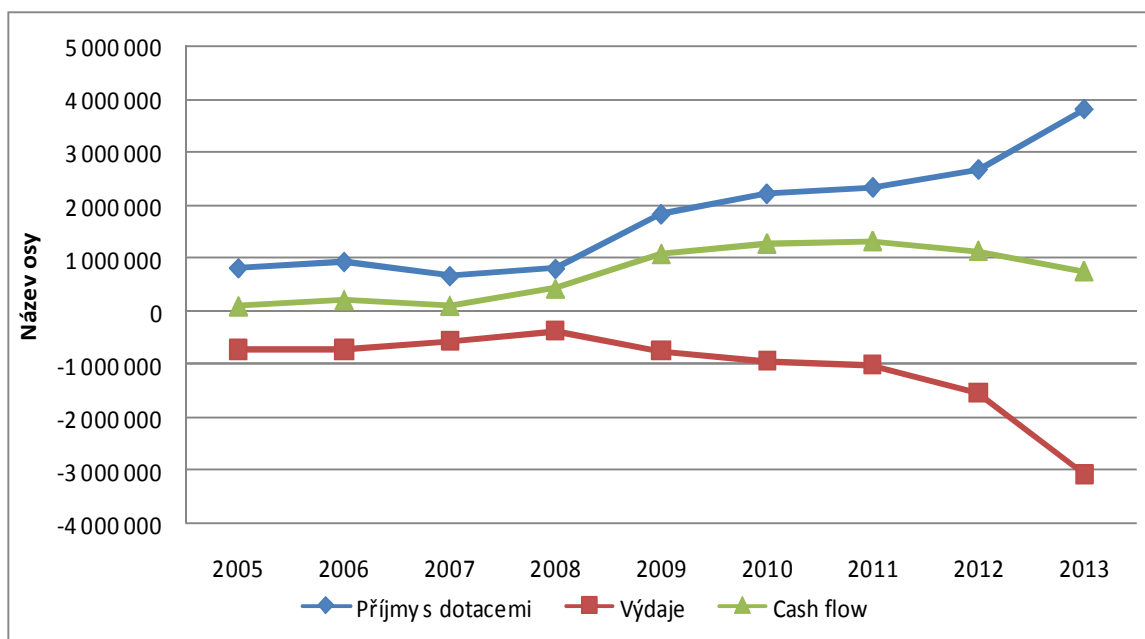
**Tabulka 12 - Příjmy s dotacemi, výdaje a cash flow v letech 2005 – 2013**

<b>Rok</b>	<b>Příjmy s dotacemi (v Kč)</b>	<b>Výdaje (v Kč)</b>	<b>Cash flow</b>
<b>2005</b>	<b>819 624</b>	<b>723 486</b>	<b>96 138</b>
<b>2006</b>	<b>937 450</b>	<b>725 123</b>	<b>212 327</b>
<b>2007</b>	<b>666 658</b>	<b>558 531</b>	<b>108 127</b>
<b>2008</b>	<b>807 058</b>	<b>377 350</b>	<b>429 708</b>
<b>2009</b>	<b>1 839 257</b>	<b>752 958</b>	<b>1 086 299</b>
<b>2010</b>	<b>2 225 524</b>	<b>936 790</b>	<b>1 288 734</b>
<b>2011</b>	<b>2 346 125</b>	<b>1 009 161</b>	<b>1 336 964</b>
<b>2012</b>	<b>2 685 297</b>	<b>1 532 216</b>	<b>1 153 081</b>
<b>2013</b>	<b>3 824 593</b>	<b>3 059 674</b>	<b>764 919</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Křivku cash flow s dotacemi zobrazuje graf číslo 11. Žádné z vykazovaných hodnot se hodnot se nedostaly do záporných čísel. Nejnižších hodnot dosáhla křivka v roce 2005, kdy podnik hospodařil s nižším množstvím pozemků. Od roku 2009 vykazovalo cash flow hodnot přes 1 mil. Kč, kdy v roce 2009 obdržel podnik již výše zmíněnou dotaci 900 000 Kč na opravy stájí. V roce 2013 cash flow opět pokleslo, jelikož výdaje se skoro vyrovnaly příjmům.

Graf 11 - Cash flow s dotacemi



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.7.2 Cash flow bez dotací v letech 2005 – 2013

### 5.7.2.1 Příjmy bez dotací

Pro zjištění důležitosti finančních podpor byly příjmy o tyto dotace očištěné. Tyto příjmy byly tvořeny vlastní činností vybraného podniku, což je prodej zástavových telat, jatečných býků, balíků sena a prodej vlastních služeb. Jak je vidět v tabulce 13, příjmy nevykazují žádnou pravidelnost. Nejvyššího příjmu, tedy přes 1 mil. Kč, farma dosáhla v roce 2013, kdy jí byla poskytnuta půjčka na nákup strojů.

### 5.7.2.2 Výdaje

Nejvyšší výdaj, který činil přes 3 mil. Kč, farma dosáhla v roce 2013. Tento výdaj se týkal nákupu již zmíněného traktoru Deutz Fahr. Další výdaje, které přesahovaly 1 mil. Kč, byly zjištěny v letech 2011 a 2012. V těchto letech podnik postupně nakoupil

nový mulčovací stroj, manipulační ohrady s naháněcí uličkou a na několika loukách si nechal vybudovat profesionální ohrazení. Navíc je třeba neopomenout zmínit, že majitel si pronajímá stále více pozemků, což působí na množství výdajů.

**Tabulka 13 - Příjmy bez dotací, výdaje a cash flow v letech 2005 – 2013**

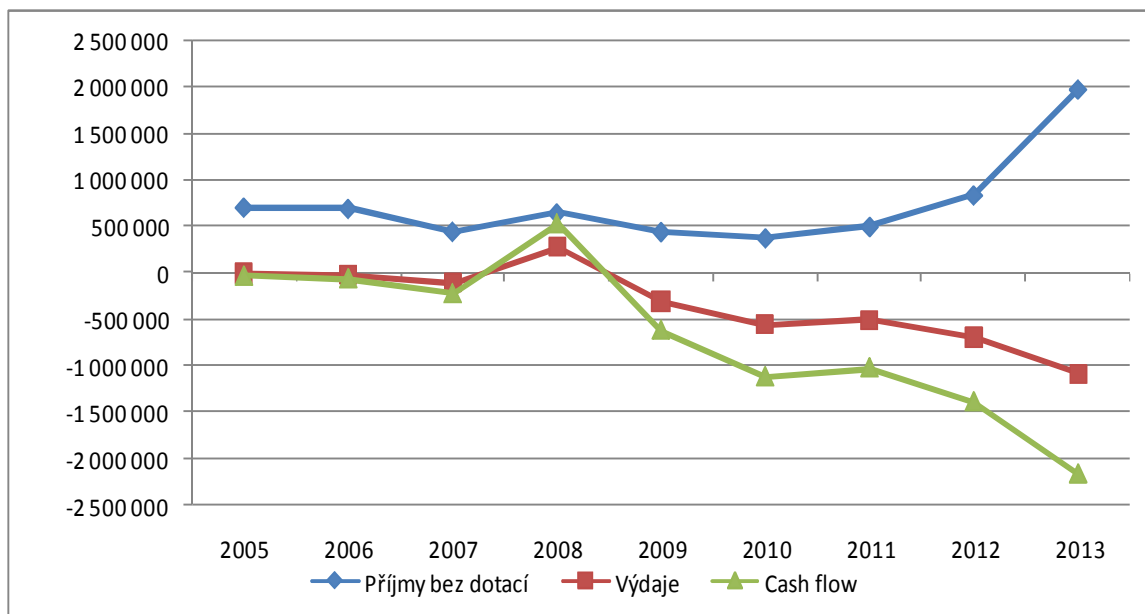
Rok	Příjmy bez dotací (v Kč)	Výdaje (v Kč)	Cash flow
2005	708 119	-723 486	-15 367
2006	695 389	-725 123	-29 734
2007	448 732	-558 531	-109 799
2008	645 638	-377 350	268 288
2009	445 998	-752 958	-306 950
2010	379 093	-936 790	-557 691
2011	499 694	-1 009 161	-509 467
2012	838 866	-1 532 216	-693 350
2013	1 978 162	-3 059 674	-1 081 512

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.2.3 Křivka cash flow bez dotací

Jak již bylo řečeno, křivka cash flow je tvořena přímou metodou, tedy odečtením výdajů od příjmů. Ve všech sledovaných letech se pohybuje v záporných číslech, což mají za vinu vyšší výdaje než dosažené příjmy. Největšího rozdílu dosáhlo cash flow v roce 2013, kdy přesáhlo 1 mil. Kč. V ten samý rok dosáhla farma také největších příjmů, ale i přesto nebyla schopná pokrýt roční výdaje, které byly navýšeny nákupem traktoru.

**Graf 12 - Cash flow bez dotací**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.3 Porovnání hodnot vypočtených cash flow

**Tabulka 14 - Rozdílová křivka cash flow**

Rok	Cashflow s dotacemi	Cashflow bez dotací	Rozdílová křivka
2005	96 138	-15 367	80 771
2006	212 327	-29 734	182 593
2007	108 127	-109 799	-1 672
2008	429 708	-268 288	161 420
2009	1 086 299	-306 950	782 349
2010	1 288 734	-557 691	731 043
2011	1 336 964	-509 467	827 497
2012	1 153 081	-693 350	457 731
2013	764 919	-1 081 512	-316 593

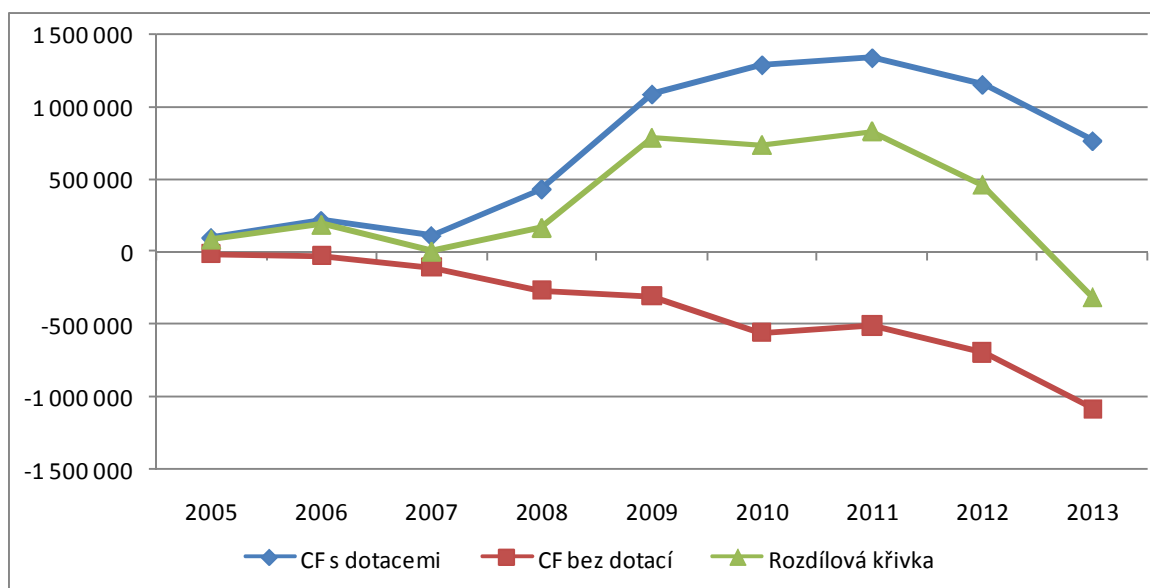
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu číslo 13 je nejlépe vidět jakým způsobem ovlivňovaly dotace, v letech 2005 až 2013, cash flow vybrané farmy. Zpočátku rozdílová křivka skoro kopíruje křivku cash flow s dotacemi, nicméně první velká změna nastává v roce 2007, kdy se dostává do záporných hodnot. Od toho roku se rozdílová křivka dostává do kladných čísel, ve kterých se drží až do roku 2013. V rozmezí let 2008 – 2012 je nejlépe vidět, v jak velkém množství zvyšují dotace příjmy farmy. Jako druhý největší rozdíl v křivkách se projevuje rok 2009, kdy farma obdržela již zmíněných 900 000 na opravy stájí (kapitola 5.7.1.1). V největší ztrátě se cash flow ocitlo v roce 2013, jak je vidět z tabulky číslo 14.

Jak je možné vidět v tabulce 14 a předchozí tabulky 13, cash flow bez dotací se ve všech sledovaných letech pohybovalo v záporných hodnotách. Naopak cash flow s dotacemi přesáhlo v devíti letech hodnotu milionu Kč, a to dokonce čtyřikrát.

V rámci všech sledovaných let přesáhlo cash flow s dotacemi hodnotu cash flow bez dotací 100%. Průměrné cash flow s dotacemi dosahovalo výše 719 589 Kč a bez dotací - 396 906 Kč. Z grafu číslo 13 lze zhodnotit klesající vývoj rozdílové křivky, což je ovlivněno právě hodnotami CF bez dotací.

**Graf 13 - Rozdílová křivka cash flow**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.8 Návrh podnikatelských příležitostí

Na základě zhodnocení finančního zdraví podniku je patrné, že vylepšování finanční stability není pro existenci podniku prvotně důležitým úkolem. Nicméně všechny podniky by si měly hledat možnosti, které jim dopomohou efektivněji dosáhnout vytyčených cílů. V rámci toho byly vybrány čtyři podnikatelské příležitosti, kterých by podnik mohl v budoucnu využít jako investici.

- vytvoření webových stránek
- výstavba vlastních jatek
- výstavba ubytovacího zařízení s vlastním stravovacím zařízením
- Znovuzavedení mléčné výroby

Na konci kapitoly bude vyhodnoceno, kterých příležitostí by majitel v budoucnu využil.

### 5.8.1 Popis jednotlivých variant

#### **Webové stránky**

Webové stránky se řadí do nejméně náročné kategorie jak z hlediska časového, tak finančního. Jako takové by sloužili k propagování farmy, což by přispělo k jejímu zviditelnění. V rámci toho by zde byly uvedené základní údaje o farmě, což zahrnuje historii, stavby a samozřejmě původ zvířat. Všechny údaje by byly podpořené fotografickými údaji.



### **Výstavba vlastních jatek**

Výstavba vlastních jatek by v počátcích představovala vysokou investici. V případě, že by chtěl majitel prodávat maso z jatek pod značkou BIO, musel by vystavět „eko jatka“. Taková jatka musí splňovat přísnější veterinární a hygienické požadavky než jatka běžná. Výhodou je jejich malé množství v České republice, což by se mohlo projevit zájmem o porážku i ze strany majitelů jiných ekologických farem.

### **Výstavba ubytovacího zařízení s restaurací**

Výstavba malého penzionu s restaurací, která by odebírala maso z farmy, se řadí mezi vůbec nejdražší investice. Nicméně Program rozvoje venkova 2014 – 2020 nabízí dotace až do výše 60 % na malokapacitní ubytovací zařízení, které by bylo spojeno s vlastním stravovacím zařízením, a to vše na podporu agroturistiky.

### **Znovuzavedení mléčné výroby**

Jak bylo popsáno v kapitole 5.1, farma původně nezačínala se zaměřením na masný skot. Na ten se zaměřila po víceméně donuceném ukončení v roce 1998, kdy přestala okolní mlékárna fungovat jako solventní a fungující odběratel. Farma stále disponuje kusy České straky (nazývaná také jako Červená straka nebo Český strakatý skot), která má maso mléčnou užitkovost. V počátku by si majitel mohl ponechat pár kusů na dojení a produkty prodávat na místních farmářských trzích nebo prodejem ze dvora. V případě většího zájmu by v budoucnu bylo možné zařídit vlastní kamenný obchod, jelikož farma disponuje dostatkem prostor, které stále ještě nemají stále využití.

#### **5.8.1 Analýza kritérií podnikatelských příležitostí**

Pro vyhodnocení nejlepší podnikatelské příležitosti bylo majitelem stanoveno sedm nejdůležitějších kritérií, podle kterých dále probíhalo rozhodování. Snahou bylo potlačit majitelovo subjektivní cítění a zhodnotit podnikatelské příležitosti jako nezávislá osoba.

### 5.8.2 Stanovení kritérií a jejich zhodnocení

Jelikož žádná z navržených variant neovlivňuje welfare zvířat chovaných v dané farmě, Zhodnotil majitel jako prvotní nejdůležitější kritérium **nákladovost**. V kategorii nákladovosti nejvíce uspěly webové stránky, jelikož vlastní jatka a penzion s restaurací vyžadují značně rozsáhlejší financování a dlouholetou návratnost. V případě webových stránek se jedná o minimální cenu, která se zaplatí jednorázově. Dále by z hlediska ziskovosti přicházelo v úvahu zavedení mléčné výroby, jelikož investice by v počátku mířila jen do technologického zajištění výrobních prostor (formy na sýry, teploměry, sýrařské harfy a stoly). Maximální investice by zde představovala asi 500 tis., přičemž jednou z nejdražších položek (cca. 150 tis.), by byl sýrařský stůl.

Mezi druhé nejdůležitější kritérium zařadil majitel **rizikovost projektu**. Jako nejméně rizikové se opět projeví webové stránky, jelikož jsou nejméně nákladné a majitel v případě neúspěchu nepřijde o velké množství kapitálu. Jako druhá nejméně riziková příležitost se opět projevila mléčná výroba, kdy majitel v případě neúspěchu může přijít o již zmíněných 200 tis. Další navržené příležitosti jsou rizikové, jelikož počáteční investice se i s obdrženými dotacemi pohybuje v řádech milionů korun.

Jako třetí nejdůležitější kritérium vybrané majitelem je **zviditelnění farmy**. Z navržených variant tomu nejvíce odpovídá znovuzavedení mléčné výroby, přičemž by se podnik mohl svými výrobky prezentovat na farmářských trzích, a tím zaujmout nové skupiny zákazníků. Stejně tak by mohla posloužit varianta webových stránek, ale prvotní je zaujmout zákazníky výrobkem, než neosobním popisem podnikání.

**Časová náročnost realizace** vybrané podnikatelské příležitosti bylo vyhodnoceno jako čtvrté, váhově nejdůležitější kritérium. Nejlépe zde dopadly webové stránky, které jsou víceméně jednorázová záležitost, vytvořená v rozsahu několika dnů. Ostatní podnikatelské příležitosti jsou časově náročnější z důvodu získávání financí a také případných potřebných dokumentů.

Kritérium **maximalizace zisku** bylo majitelem vyhodnoceno jako páté nejdůležitější. Dle hlediska ekonomického je maximalizace zisku cílem každé firmy, přičemž musí platit, že mezní příjmy se rovnají mezním nákladům. Pro dané kritérium bylo nejlíp vyhodnoceno znovuzavedení mléčné výroby, což je varianta, která by mohla přinést vyšší příjmy a zároveň není zatížena vysokou počáteční investicí jako varianty ostatní.

**Možnost rozdělení aktivit do různých oblastí podnikání** bylo vyhodnoceno jako šesté nejdůležitější kritérium. Vybrané kritérium bylo zvoleno z důvodu rozčlenění výrobního zaměření do více oblastí, kdyby se změnila poptávka po zástavovém skotu nebo došlo ke změnám v dotačních oblastech. Tomuto kritériu nejvíce odpovídá znovuzavedení mléčné výroby, kdy se druh chovaného skotu nezmění, ale rozdělí se na plemena s masnou a kombinovanou užitkovostí. Navíc, jak již bylo zmíněno v kritériu zviditelnění farmy, si farma najde další skupiny zákazníků, kteří by o ni jinak nejevili zájem.

Jako poslední důležité kritérium byly zhodnoceny **Preference majitele vybraného podniku**. Toto kritérium nejvíce splňuje výstavba vlastních jatek. Jelikož si je ale majitel vědom počáteční investice, u které ani není jistota kompletní návratnosti, přiklání se ke znovuzavedení mléčné výroby.

Z předchozího textu je jasné, že nejlépe odpovídají dvě podnikatelské příležitosti. Webové stránky a znovuzavedení mléčné výroby. V závislosti na vyhodnocení celkové přidané hodnoty, kterou může vybrané kritérium do podniku vnést, bylo za nejvýhodnější vybráno kritérium **znovuzavedení mléčné výroby**. Jaká může být její celková efektivnost, je zhodnoceno v kapitole níže.

## **5.9 Efektivnost znovuzavedení mléčné výroby**

V případě, že by farma využila znovuzavedení mléčné výroby, nemusela by v počátku nijak investovat do stájových prostor. Ustájení, ve kterém by se vybrané dojnice pohybovaly, je součástí faremního komplexu. V současné době jsou zmíněné prostory nevyužité, jelikož podnik chová veškerý skot celoročně na pastvě. Jelikož stáje patřily

původně zemědělskému družstvu, které zde sídlilo, jsou stále vybaveny dojicím zařízením. Samotné zařízení je stále funkční, nicméně v případě, že by se podnik s mlékem rozrostl, byla by nutná určitá inovace.

### **Důvod realizace a popis projektu**

Důvodem realizace vybraného projektu je zefektivnění výroby, diferenciacie výroby a propagace vybraného podniku

### **Technické a technologické zajištění projektu - Výrobní prostory mlékárny a sýrárny**

Co se týká výrobních prostor, budou potřeba jen malé úpravy, které provede sám majitel (úklid, výmalba). V rámci navrhování prostorů mlékárny bylo přihlíženo k faktu, že syrové mléko by nemělo přijít do kontaktu s již zpracovanými výrobky. Dále by měl být zajištěn dostatek vody, která by sloužila jako zdroj na mytí pomůcek. Jako nejlepší materiál byla vyhodnocena nerez, který se jeví jako nejhygieničtější a je schopný odolat agresivnímu prostředí, vytvořeném mléčnou syrovátkou. Jelikož se jedná o malovýrobu, součástí vybraného prostoru bude také balárna.

### **Dopad projektu na životní prostředí**

Zprovoznění mléčné výroby by nijak neovlivnilo okolní životní prostředí či obyvatelstvo obce. Stejně jako stáje by bylo vybudováno na samém okraji obce, mimo obytnou zástavbu. Samotný provoz by obyvatele také neměl ničím omezovat, jelikož veškerá výroba by se konala v rámci stáje a mlékárna. Jediné možné omezení (hlukové, dopravní, zvýšené výfukové a prachové emise), by mohlo být vytvořeno krátkodobě, a to po dobu prodeje ze dvora. Zaměstnanost v obci zůstane neměnná, jelikož vybraný podnik žádné zaměstnance nemá a v budoucnosti prozatím ani neplánuje.

### **Časový plán optimalizačního opatření**

Očekávaný začátek stavby objektu by měl proběhnout v následujících dvou měsících. Jelikož se nejedná o stavbu technologicky náročnou, předpokládaná doba

výstavby je maximálně 7 měsíců, přičemž v listopadu by stavba měla být dokončena a v prosinci by se mohla začít využívat jako ustájení krav ve vysokém stupni březosti.

### **Finanční plán optimalizačního opatření**

Majitel farmy předpokládá výdaje, které by měly celkově dorůst do výše maximálně 500 tis. Kč. Většinu by si měl hradit majitel z vlastních zdrojů a maximálně 200 tis. bankovním úvěrem. V rámci tohoto optimalizačního opatření není v plánu žádat o poskytnutí dotace. Vzhledem k finančnímu zdraví a vývoji pohotové likvidity (kap. 5.4.3), by neměly být žádné potíže se získáním úvěru.

Vybavení mlékárny by mělo odpovídat standardním podmínkám, splňujícím veškeré hygienické podmínky. Veškeré zařízení by mělo zajistit funkčnost celého procesu a to od dojení, chlazení, pasterizaci až k balení.

**Tabulka 15 - Vybavení mlékárny a sýrárny**

<b>Položka</b>	<b>Ks</b>	<b>Cena Kč/ks</b>	<b>Cena celkem</b>
<b>Barva na výmalbu 5 kg</b>	<b>4</b>	<b>400</b>	<b>1 600</b>
<b>Pasterizátor na mléko 30 l</b>	<b>2</b>	<b>50 000</b>	<b>100 000</b>
<b>Chlazení na mléko</b>	<b>2</b>	<b>20 000</b>	<b>40 000</b>
<b>Nerezová konev 14 l</b>	<b>5</b>	<b>950</b>	<b>4 750</b>
<b>Nerezový dřez</b>	<b>2</b>	<b>1 000</b>	<b>2 000</b>
<b>Sýrařský stůl</b>	<b>1</b>	<b>151 000</b>	<b>151 000</b>
<b>Police na sýry</b>	<b>2</b>	<b>1 200</b>	<b>2 400</b>
<b>Nerezový kýbl 8 l</b>	<b>3</b>	<b>500</b>	<b>1 500</b>
<b>Celkem</b>			<b>303 250</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dojnice budou pocházet z původního stáda, jak již bylo zmíněno v kapitole výše. K další reprodukci bude využito vlastních plemenných býků. Příjem krmiv bude stejně jako do současné doby zajištěn pastvou a v období od listopadu od května senem. Jako podestýlka bude využívána sláma.

### **Dojivost mléka**

Dojivost České straky se denně pohybuje okolo přibližných 22,9 l, s obsahem tuku 4,0 % a bílkovin 3,45 %. Při průměrném laktačním období trvajícím 300 dní a počtu 10 dojnic, je očekávaná produkce cca 70 000 l.

### **Očekávaná produkce**

Očekávaná produkce počítá s denně nadojenými 229 l mléka. Z přibližně 1 l mléka se počítá s výrobou 100 g sýra, což při 200 l denně představuje 20 kg sýra. Samozřejmě se počítá se ztrátami, předchozí výpočty jsou v rámci ideální situace. Denně nadojené mléko se ihned pasterizuje. Proces výroby sýrů nastává o den později. Vlastní produkce bude z 40% prodávána na farmářských trzích a z 60% distribuována prodejem ze dvora. Zbylé nezpracované mléko (29 l) bude také expandováno, aby se udržovala stálá čerstvost zpracovaných produktů.

**Tabulka 16 – Sýrařské kultury a obalové položky**

<b>Položka</b>	<b>Ks</b>	<b>Cena Kč/ks</b>	<b>Cena celkem</b>
<b>Sýrařské kultury</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>5 000</b>
<b>Skleněné láhve s uzávěrem</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>1 600</b>
<b>Obalový materiál</b>	<b>500</b>	<b>3</b>	<b>1 500</b>
<b>Etikety</b>	<b>500</b>	<b>1</b>	<b>500</b>
<b>Celkem</b>			<b>8 600</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k ne příliš vysokým počátečním nákladům, lze tento projekt zcela realizovat bez přítomnosti cizích zdrojů. Předpokládané roční náklady na výrobu se pohybují v rozmezí maximálně 500 tis. Kč.

## **Plán ročních tržeb**

V plánu tržeb pro první rok je počítáno s celkovou produkcí za laktační období. V případě denní produkce sýrů 20 kg a prodejní ceny 215 Kč/kg je počítáno s tržbami 1 569 500 Kč. Za zbytek mléka (29 l, viz výše) prodávaného v lahvích za cenu 30 Kč se očekává příjem 317 550 Kč. Dohromady by roční tržby měly dosáhnout 1 887 050 Kč. V dalších letech se prozatím nepočítá s přírůstky dojnic, a tudíž by tržby měly zůstat stejné. Roční tržby by po odečtení ročních a počátečních nákladů dosahovat stále kladných hodnot, což znamená, že doba návratnosti investice je v rozmezí maximálně do jednoho roku.

### **5.10 Návrh a zhodnocení optimalizačních opatření**

Vybraný podnik je veden zkušeným majitelem, což mu přináší dlouhodobou prosperitu. Nicméně stále je zapotřebí přinášet nová optimalizační opatření, která by pomohla k budoucímu vylepšení podniku, a tím i jeho samotnému postavení na trhu. V následující kapitole bude navrženo a vyhodnoceno několik návrhů, určených k vylepšení stavu farmy.

Prvním navrženým opatřením v rámci zlepšování kvality poskytovaných služeb je najmutí minimálně jednoho zaměstnance s vysokou kvalifikací, který by mohl do podniku přinést nové ideje. Navíc by, jako nezaujatá osoba, mohl odhalit chyby či nedostatky, kterých si majitel není vědom a tím zpomaluje podnik v získání většího úspěchu.

Druhým navrženým opatřením je zvýšení kvalifikace samotného majitele podniku v případě, že by nebyl ochotný přijmout nové zaměstnance. Jako kvalifikovanější osoba by mohl získat lepší vyjednávací pozici a zároveň do podniku přinést více inovací. V rámci vztahů se zahraničními odběrateli je zde také nutnost vylepšování jazykových znalostí.

Další optimalizační návrh se týká odběratelských vztahů podniku. V rámci BSC bylo vyhodnoceno, že podnik nemá žádné stále odběratele (kapitola 5.6.) Třetí optimalizační opatření tedy navrhuje větší propojení se zákazníky, a to domluvením

minimálně dvou stálých, kteří každoročně projeví zájem o zástavový skot. Takové opatření by zamezilo případným ztrátám podniku.

Poslední uvedené optimalizační opatření se týká dosažení vyšších tržeb, které podnik získá splněním předchozích variant. Vyšší tržby budou použity na nové investice do podniku, čímž přispějí k nárůstu majetku dlouhodobého a také umožní rychlejší splácení čerpaných úvěrů.



## 6 Závěr

Tématem zadané diplomové práce bylo zhodnocení ekonomiky rodinné farmy hospodařící v obci Těšetice, resp. jejího finančního zdraví, ve sledovaném období 2005 – 2013. Hlavním cílem bylo zhodnocení postavení vybrané farmy na trhu a následně koncepce návrhů na optimalizaci a rozvoj podniku. Tohoto cíle mělo být dosaženo za pomoci dílčích cílů, které zahrnovaly vymezení hospodářských podmínek, vyhodnocení ekonomické situace farmy s pomocí metodiky pro výpočet finančního zdraví zemědělských podniků, návrhem, výběrem a zhodnocením optimalizačních opatření a podnikatelských příležitostí.

První část byla věnována popisu celkového obrazu podniku, a to zejména jeho výrobnímu zaměření. Farma se zabývá prodejem zástavového skotu. Dohromady disponuje základním stádem s 60 ks krav a 3 ks plemenných býků. Chov je každoročně rozšířen o 45 ks telat, která dále slouží k prodeji jako již zmíněný, zástavový skot. Chovanými plemeny jsou Česká straka, Simentál, Charolais a Limousine. Farma hospodaří na ploše o přibližné rozloze 250 ha luk a pastvin. Majitel je vlastníkem cca 60 % pozemků, přičemž zbylé má dlouhodobě pronajaté s možností předkupního práva. Přibližně 40 % celkové plochy se řadí do oblasti LFA, tedy do méně příznivých oblastí pro zemědělství. Pozemky slouží jako zdroj krmiv pro všechna zvířata, a to v podobě zelené píce či sena a senáží, které si majitel vyrábí sám.

Majitel farmy nevede účetnictví, ale pouze daňovou evidenci. Finanční zdraví podniku proto bylo hodnoceno Metodikou posuzování finančního zdraví Ministerstva zemědělství. Tato metodika vychází z deseti vybraných a speciálně upravených finančních ukazatelů a jejich vývoje v průběhu několika let. Jak již bylo zmíněno, jedná se o malou rodinnou farmu. To se odrazilo v znatelné kolísavosti daných ukazatelů. Nejvíce byl tento jev patrný na výsledcích roku 2009, kdy majitel začal s rekonstrukcí stájových prostor. Celkové výdaje se promítly i do navýšení odpisů, což ovlivnilo všechny sledované ukazatele, nejvíce rentabilitu celkového majetku. Její hodnota klesla až na 0,55 %.

Celková zadluženosti podniku se ve sledovaném období pohybovala ve vysokých číslech, teprve v roce 2008 vzrostla na horní hranici optimálních hodnot. S celkovou zadlužeností také souvisí doba splatnosti závazků a krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji. Doba splatnosti závazků vypovídá, že majitel nemá problémy s platební morálkou. Tento ukazatel byl navíc v čase klesající, což je pro podnik pozitivní. Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji značí, že majitel využívá velké množství cizích zdrojů, ale i přesto se pohotová likvidita pohybuje v doporučených hodnotách. Podnik tedy disponuje dostatečnou měrou likvidního majetku. Ukazatel doby obratu zásob byl opět silně ovlivněn charakterem hospodaření. Jeho změna je bez velkých zásahů do produkce prakticky nemožná. Investiční aktivita podniku dosáhla vysokých čísel a měla zvyšující se tendenci, to značí, že podnik vkládá své finanční prostředky do dalších projektů. V budoucnosti se v tomto směru očekává zpomalující vývoj. Nové investice se postupem času stávají zatěžujícím faktorem, a proto si je zejména malé podniky lépe rozmyšlejí. Ukazatel doby obrátkovosti nepřesáhl ani v jednom sledovaném roce hodnotu 1, což by se pro podnik mohlo jevit jako negativní. Zlepšení by mohlo přinést efektivnější užívání strojů, kterými farma disponuje.

Pro doplnění ekonomické analýzy byla vytvořena také analýza Balanced Scorecard, která popisuje okolní prostředí podniku. Převážně se soustředí na popis hlavních dodavatelů, odběratelů a konkurentů podniku. Pro vytvoření metody byl po konzultaci s majitelem zvolen hlavní cíl, kterým bylo: „Zvýšení rentability celkového majetku na 8 %“. Ke komplexnímu představení podniku byly sestaveny čtyři perspektivy. Finanční a zákaznická, které představují vnější měřítko, a provozní spolu s hlediskem učení a růstu, které představují měřítko vnitřní. V každé perspektivě byl popsán požadavek, který by chtěl podnik zlepšit či v budoucnu dosáhnout.

V rámci finanční perspektivy byly určeny cíle redukce celkové zadluženosti z 59,8 % na 57 %, čímž by se snížil podíl cizích zdrojů v podniku. Ta by měla v budoucnu klesnout jako důsledek zvýšení ziskovosti za pomoci investice do současné výstavby zimoviště. Dalším cílem podniku bylo snížení podílu výdajů na 1 Kč příjmů ze 79,4 % na 70 %. Posledním cílem je optimalizace pohotové likvidity z 1,51 na 1,45 tak, aby se podnik nacházel pod horní doporučenou hranici, která je 1,50. Snahou je zbytečně nevázat

finanční prostředky, např. krátkodobý finanční majetek, které může namísto toho využít pro menší investice (opravy ohrad, drobné práce na zimovištích).

V zákaznické perspektivě bylo v závislosti na analýze klíčových procesů zhodnoceno, že zde není potřeba žádného určitého cíle, kterého by měl podnik dosáhnout. V perspektivě provozní byla v počátku provedena analýza hodnotového řetězce a v závislosti na ní byl vybrán cíl, který se týká zabezpečení dostatečné výměry ploch k výrobě vlastních krmiv. Té se dá dosáhnout informovaností o aktuálních nabídkách v rámci nákupu a pronájmu.

V poslední perspektivě, nazvané hledisko učení a růstu, byly za pomoci majitele vybrány nejdůležitější rysy, které se vážou k lidským faktorům ve firmách. Mezi ně byly zařazeny organizační postupy, pověst u odběratelů, manažerské znalosti, zkušenost, schopnosti inovací, kvalifikace v oboru a vzdělání. Podle nich by si majitel vybíral své zaměstnance.

Z celkového hodnocení Balanced scorecard bylo zjištěno, že nejvíce by se měl podnik zaměřit na zvýšení povědomí mezi lidmi, což by mu mohlo přivést nové odběratele. Toho by mohl dosáhnout přidáním diferencované výroby nebo vytvořením webových stránek. Dále by bylo výhodné přijmout minimálně jednoho zaměstnance, což by podnik finančně nezatížilo a přineslo do podniku množství inovací.

Další částí diplomové práce bylo provedení analýzy cash flow, které spočívá na roční bázi. V rámci dané analýzy byly popsány dvě roviny, teoretická a reálná. Teoretická rovina popisovala situaci, kdy by farma nedostávala žádnou finanční pomoc ve formě dotací, kdežto rovina reálná popisovala skutečné čerpání dotací. V teoretické rovině, kdy by farma nedostávala žádnou finanční pomoc a byla závislá pouze na příjmech z vlastní činnosti, by se hodnoty cash flow pohybovaly pouze v záporných číslech. Takové výsledky popisují, že by podnik nebyl schopný pokrýt veškeré výdaje, z čehož je patrná důležitost dotačních titulů do zemědělství. V případě, že by v roce 2013 farma neobdržela žádné dotace, byla by za rok ve ztrátě za více než 1 mil. Kč. Reálně je situace podniku díky finančním podporám rozdílná. Cash flow s dotacemi ve 100 % případů převyšuje cash flow

bez dotací. Dotace kryly i nejvyšší výdaje podniku, mezi které se řadí opravy stájí a nákup zemědělské techniky, primárně traktoru a mulčovače.

Ze závěrů analýzy finančního zdraví, Balanced Scorecard a cash flow bylo zjištěno, že podnik disponuje dostatečnými finančními prostředky, které je připraven vložit do nové investiční příležitosti. V rámci další kapitoly byly navrženy čtyři podnikatelské příležitosti. Jednalo se o vytvoření webových stránek, výstavbu vlastních jatek, výstavbu ubytovacího zařízení s vlastním stravovacím zařízením a znovuzavedení mléčné výroby. Pro jejich kompletní zhodnocení bylo navrženo sedm nejdůležitějších kritérií. Byly jimi nákladovost, rizikovost projektu, zviditelnění farmy, časová náročnost realizace, maximalizace zisku, možnost rozdělení aktivit do různých oblastí podnikání a jako poslední byly neméně důležité preference majitele vybraného podniku. Nejlépe odpovídaly zadaným kritériím dvě podnikatelské příležitosti – webové stránky a znovuzavedení mléčné výroby. V závislosti na celkové přidané hodnotě, kterou by mohla vybraná příležitost podniku přinést, bylo vybráno znovuzavedení mléčné výroby.

Pro vybranou variantu byla v další kapitole zhodnocena efektivnost jejího zavedení, v rámci které byla zjištěna výše vkladu a doba návratnosti. V počátcích by podnik nijak netratil ze svých současných příjmů, jelikož počet krav a tedy i zástavových telat, by zůstal neměnný. Doba návratnosti investice byla stanovena na 2 měsíce, což je velmi pozitivní výsledek.

Na základě výsledků provedených analýz byla v poslední kapitole navržena optimalizační opatření. Jednalo se tedy o zaměstnání minimálně jednoho dodatečného pracovníka, který by podniku mohl přinést nové ideje a pomoci s odhalováním případných nedostatků. Dále by bylo vhodné přistoupit k dalšímu prohlubování kvalifikace majitele z důvodu získání lepší vyjednávací pozice se zahraničními současnými či potenciálními obchodními partnery. Třetí optimalizační opatření postihlo odběratelské vztahy. V jejich případě se jako nejvhodnější jevílo nasmlouvání alespoň dvou stálých odběratelů, což by zamezilo případným ztrátám. Splnění navržených variant by podniku mělo přinést vyšší tržby.

Farmu lze v závěru zhodnotit jako finančně zdravý podnik, který je bez větších problémů plně funkční. Nicméně prostor pro zlepšení zde stále zůstává.

## 7 Zdroje

1. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
2. KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-7179-321-3
3. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8
4. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1
5. MOHANA RAO, Peddina. *Financial Statement Analysis And Reporting*. Vyd. Motilal Books 2011, 688 s.; ISBN 8120339495
6. ZIEMBA. *Handbook of asset and liability management*. 1 vyd. Nakl. Amsterdam: 508 s., 2006, Elsevier/North-Holland. ISBN 0080478204
7. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 155 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 80-247-1558-9
8. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. [cit. 2014-06-24]. ISBN 978-80-247-2432-4
9. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9

10. MRKVIČKA, J. Finanční analýza. Praha: Bilance, 1997
11. ČERNÁ, A., DOSTÁL, J., SŮVOVÁ, H., ŠPAČEK, E., HUBÁLEK, K., Finanční analýza, 1.vyd. Praha: Bankovní institut, 1997
12. KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví (díl I.) Jak porozumět účetním výkazům, 1.vyd., Praha: Polygon, 1995, ISBN 80-901778-4-0
13. GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
14. Ústav zemědělské ekonomiky a informací a Ministerstvo zemědělství. *ZPRÁVA O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2014: „ZELENÁ ZPRÁVA“* [online]. 2015 [cit.2016-02-10].Dostupné:  
[http://eagri.cz/public/web/file/418681/Zprava\\_o\\_stavu\\_zemedelstvi\\_CR\\_v\\_roce\\_2014.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/418681/Zprava_o_stavu_zemedelstvi_CR_v_roce_2014.pdf)
15. ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘIČSKÝ A KATASTRÁLNÍ, *Souhrnné přehledy o půdním fondu z údajů katastru nemovitostí České republiky: stav ke dni 10.2.2016*, Praha: Český úřad zeměměřický a katastrální, 2015, sv. ISSN 1804-2422. 1x ročně.
16. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Integrovaná produkce zeleniny: Informační materiál pro zemědělce* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z:  
[http://eagri.cz/public/web/file/417909/Zelenina\\_A5\\_web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/417909/Zelenina_A5_web.pdf)
17. eAGRI, Dotace. *Metodika výpočtu finančního zdraví (FZ): Postup výpočtu finančního zdraví* [online]. Praha, 2015, 1-7 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z:  
[http://eagri.cz/public/web/file/416013/Metodika\\_pro\\_vypocet\\_financniho\\_zdravi\\_2014\\_aktualizace.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/416013/Metodika_pro_vypocet_financniho_zdravi_2014_aktualizace.pdf)

18. KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠOVCOVÁ, J. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. ISBN 80–86754–57–X
19. MEDONOS, Tomáš. *Investiční aktivita a finanční omezení českých zemědělských podniků právnických osob*. Praha, 2006. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Eva Rosochatecká CSc.
20. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996. ISBN 97-80875846514
21. SPENCER, T., STRADLING, B., *Financial Analysis*. The Cambridge University Press, 1998. ISBN 07-44-60059-6
22. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, S. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3349-4.
23. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
24. KAVKA, Miroslav. *Normativy pro zemědělskou a potravinářskou výrobu: technologické, technické a ekonomické normativní ukazatele*. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2006, 400 s. ISBN 80-727-1163-6
25. KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
26. TOWNSEND, Colin R, Michael BEGON a John L HARPER. *Základy ekologie*. 1. české vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, xii, 505 s. ISBN 978-802-4424-781
27. ROZMAN, Josef, Jan KONRÁD a Josef MALINA. *Chov zvířat 1*. 1. vyd. Praha: Credit, 1995, 249 s. ISBN 80-901-6453-6



28. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. 2756. ISBN 978-80-251-1830-6.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v roce 2005 .....	46
Tabulka 2 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2006 .....	47
Tabulka 3 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2007 .....	48
Tabulka 4 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2008 .....	48
Tabulka 5 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2009 .....	49
Tabulka 6 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2010 .....	50
Tabulka 7 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2011 .....	51
Tabulka 8 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2012 .....	51
Tabulka 9 - Ohodnocení finančního zdraví podniku v 2013 .....	52
Tabulka 10 - Dodavatelé vybraného podniku .....	68
Tabulka 11 - Cíle finanční perspektivy .....	69
Tabulka 12 - Příjmy s dotacemi, výdaje a cash flow v letech 2005 – 2013 .....	75
Tabulka 13 - Příjmy bez dotací, výdaje a cash flow v letech 2005 – 2013 .....	77
Tabulka 14 - Rozdílová křivka cash flow .....	78
Tabulka 15 - Vybavení mlékárny a sýrárny .....	85
Tabulka 16 – Sýrařské kultury a obalové položky .....	86

## Seznam grafů

Graf 1 - Rentabilita celkového majetku .....	53
Graf 2 - Rentabilita vlastních zdrojů .....	54
Graf 3 - Celková zadluženost .....	56
Graf 4 - Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji .....	57
Graf 5 - Podíl výdajů na 1 Kč příjmů .....	59
Graf 6 - Doba obratu zásob .....	60
Graf 7 - Obrátkovost majetku .....	62
Graf 8 - Pohotová likvidita .....	63
Graf 9 - Doba splatnosti závazků .....	64

Graf 10 - Investiční aktivita.....	66
Graf 11 - Cash flow s dotacemi.....	76
Graf 12 - Cash flow bez dotací.....	78
Graf 13 - Rozdílová křivka cash flow.....	79