



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR BLAŽEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Blažek Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Analýza vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

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

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

V Brně, dne 17.05.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu zemědělského podniku Pigmal a.s. Analýza okolí odhaluje příležitosti, ale také hrozby z vnějšího okolí podniku. Analýza vnitřní situace pomáhá určit silné a slabé stránky a také finanční zdraví. Tyto výsledky jsou shrnuty ve SWOT analýze. Na závěr jsou uvedeny návrhy ke zlepšení stávající situace.

Abstract

This master's thesis aims to analyze an agricultural holding Pigmal a.s. The analysis of environment of the company shows opportunities, but also threats around the holding. The analysis of internal situation help to determine its strengths ,weaknesses and financial health. These findings are summarized in the SWOT analysis. The conclusion states strategic recommendations for improvement of current situation.

Klíčová slova

SLEPTE analýza, SWOT analýza, quick test, Porter, zemědělství, obnovitelné zdroje energie, chov prasat

Key words

SLEPTE analysis, SWOT analysis, quick test, Porter, agriculture, renewable resource of energy, pig farming

Bibliografická citace

BLAŽEK, P. *Analýza vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 80 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2013

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a cenné rady, kterými mi pomohla k vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval společnostem Pigmal a.s. a H&B Accounting v.o.s. za ochotu ke spolupráci a poskytnutí potřebných pokladů.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce.....	12
1 Teoretická východiska	13
1.1 Strategické řízení firmy.....	13
1.1.1 Pojem strategie.....	14
1.1.2 Hierarchie firemních strategií	15
1.2 Analýza vnějšího prostředí.....	16
1.2.1 Sociální faktory.....	17
1.2.2 Legislativní faktory.....	17
1.2.3 Ekonomické faktory.....	18
1.2.4 Politické faktory.....	19
1.2.5 Technologické faktory	19
1.2.6 Ekologické faktory.....	20
1.3 Porterův model 5 konkurenčních sil	20
1.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	21
1.3.2 Hrozba substitutů	22
1.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů	22
1.3.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	22
1.3.5 Konkurence v odvětví.....	23
1.4 Kralickův quicktest	23
1.5 SWOT Analýza	25
2 Analytická část.....	31
2.1 Základní údaje o podniku.....	31
2.1.1 Historie společnosti.....	32
2.1.2 Současná situace	33

2.2	SLEPTE analýza	38
2.2.1	Politické faktory.....	38
2.2.2	Legislativní faktory.....	40
2.2.3	Ekonomické faktory.....	43
2.2.4	Sociální faktory.....	53
2.2.5	Technologické faktory	55
2.2.6	Ekologické faktory.....	56
2.3	Porterův model 5 konkurenčních sil	58
2.3.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	58
2.3.2	Hrozba substitutů	59
2.3.3	Dodavatelé	60
2.3.4	Odběratelé.....	61
2.3.5	Konkurence v odvětví.....	62
2.4	Kralickuv quick test	63
2.5	SWOT analýza	67
3	Zhodnocení situace a návrhy řešení.....	69
	Závěr	75
	Seznam zdrojů.....	77
	Seznam zkratk	79
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam grafů	79
	Seznam tabulek	80
	Seznam příloh	80

Úvod

Pro vypracování své diplomové práce jsem si vybral téma „Analýza vybraného podniku“. Toto téma jsem si vybral hlavně kvůli jeho komplexnímu pohledu na podnik a také proto, že jsem chtěl v praxi využít teoretické metody, které mě provázely celým studiem. Dalším důvodem je určitě zvyšující se potřeba podniků reagovat na rychleji se měnící podmínky tuzemské i světové ekonomiky. V průběhu posledních dvou desetiletí prošla a nadále prochází naše společnost celou řadou zcela zásadních změn nejen ve společenské, politické a sociální sféře, ale i v ostatních oblastech našeho života. Tyto změny, které mají zásadní vliv i na ekonomickou sféru společnosti, zároveň vyžadují v podnikové sféře trvalou pozornost vedení firem a neustálé hodnocení ekonomické situace pro optimalizaci rozhodovacího procesu při řídicí činnosti podniku. Analytická a hodnotící fáze řízení podniku spolu s rozhodovací činností hraje stále častěji rozhodující roli pro udržení stávajících pozic a získávání nových příležitostí v konkurenčním boji globálních ekonomik.

V analytické části se pokusím zhodnotit stav zemědělského podniku Pigmal a.s. Sektor zemědělství jsem si vybral proto, že ho považuji za velice zajímavý ale zároveň společností velmi nedocenený. Velká část společnosti si v dnešní době nákupů v obchodních řetězcích neuvědomuje původ potravin ani význam potravinové soběstačnosti státu a na zemědělství obecně pohlíží jako určitý pozůstatek doby dávno minulé. Přitom je to právě správně fungující zemědělský sektor, na kterém závisí schopnost lidstva přežít. A v současnosti už se to netýká jen potravin. S moderními technologiemi je zemědělství schopno díky obnovitelným zajistit i ekologickou výrobu elektrické energie nebo tepla a částečně tak nahrazovat spotřebu fosilních paliv. Zároveň je zajímavé svojí závislostí na podnebí a počasí i vztahem k životnímu prostředí, které se pak promítá do fungování celého trhu.

České zemědělské podniky jsou navíc typické svým vývojem, který byl ovlivněn násilnou kolektivizací v 50. letech 20. století i následnou privatizací a přechodem majetku zpět do soukromého vlastnictví.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první kapitole jsou popsány analýzy, které ve druhé kapitole slouží k hodnocení situace podniku a faktorů, které ovlivňují jeho

úspěšnost na trhu. V poslední části jsou pak na základě výsledků analýz navržena opatření ke zlepšení stávající situace podniku.

Cíl práce

Hlavní cílem diplomové práce je na základě informací získaných provedením analýzy zkoumaného podniku navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení jeho situace. Aby bylo možné splnit hlavní cíl, je potřeba splnit několik dílčích cílů. Dílčími cíli je myšleno správné provedení a vyhodnocení dílčích analýz, jejichž výsledky mají přispět ke komplexnímu pohledu na podnik. Těmito cíly jsou:

- Provedení SLEPTE analýzy,
- Vyhodnocení vlivů konkurence pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil,
- Provedení Kralickova quick testu
- Shrnutí získaných informací pomocí SWOT analýzy

Nejprve bude provedena analýza makrookolí SLEPTE, která odhaluje faktory, jež podnik nemůže ovlivnit, ale které mají na jeho úspěch velký vliv. Poté bude podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyhodnocena pozice podniku z hlediska konkurence. Finanční zdraví podniku bude posouzeno pomocí Kralickova quick testu. Pro shrnutí závěrů jednotlivých analýz bude využito SWOT analýzy, která pomáhá určit silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti i hrozby. Na základě těchto výsledků pak budou navržena opatření, která povedou ke zlepšení stávajícího stavu.

1 Teoretická východiska

1.1 Strategické řízení firmy

Dlouhodobý úspěch firmy v tržním prostředí závisí na schopnosti predikce vývoje trhu a schopnostech včas odhalit příležitosti, které přináší například technologický vývoj a které mohou podniku pomoci v konkurenčním boji. Pokud však management podniku tyto příležitosti není schopen odhalit, mohou se rychle stát hrozbami. Při vytváření podnikové strategie je nejvýše vhodné, aby se vedoucí pracovníci zaměřili především na okolí podniku a jeho postavení a potenciální vývoj. Okolí podniku zahrnuje makroekonomické ukazatele, chování a potřeby zákazníků, technologický rozvoj odvětví, legislativa související s daným typem podnikání atd. Management by zároveň také neměl podcenit vývoj a situaci samotného podniku. Při vytváření strategie podniku je nezbytné odpovědět především na následující otázky:¹

- Jaké trhy budou pro podnik nejvýhodnější a jaké produkty na těchto trzích nabídnout?
- Jak co neefektivněji využít zdroje podniku na vytváření těchto výrobků, tak aby podnik uspěl v konkurenčním boji?
- Jaký je potenciál podniku na vybraných trzích?
- Jakým způsobem se bude měřit naplňování cílů definovaných v přijaté strategii?

Autoři Keřkovský a Vykypěl ve své knize definují jak argumenty pro aplikaci strategického řízení, tak argumenty proti jeho využívání. Argumenty proti však pro většinu zahraničních podniků nejsou tak důležité jako argumenty pro²:

- Proti:
 - Rychlost měnících se podmínek může vážně komplikovat dlouhodobé plánování.
 - Strategické cíle jsou často definovány příliš vágně a obecně.
 - Existuje mnoho faktorů kromě strategického řízení, které ovlivňují úspěch podniku (např. štěstí nebo náhoda) a zároveň je mnoho podniků, které jsou úspěšné i bez strategického řízení.

¹ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 1.

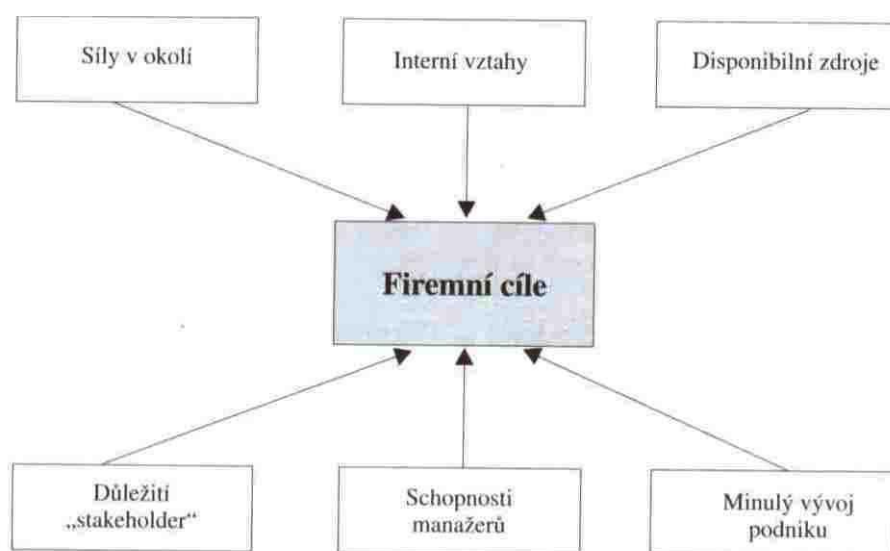
² tamtéž, s. 2.

- Pro:
 - Správně aplikované strategické řízení umožňuje podniků reagovat na změny podmínek.
 - Strategické řízení dává představu o budoucích cílech podniku a požadavcích na zaměstnance.
 - Problémy strategického řízení mohou pomoci ke zdokonalení pracovníků.
 - Pokud podnik uplatňuje strategické řízení, je zpravidla efektivnější ve svém rozhodování než podnik bez strategického řízení.

1.1.1 Pojem strategie

Samotný pojem strategie úzce souvisí s cíli podniku. Cíle jsou požadované stavy podniku, kterých má být dosaženo, a strategie představují různé cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Jestliže si podnik definuje jako svůj cíl zvýšení ziskovosti, má různé možnosti, jak toho dosáhnout (zvýšením ceny, snížením nákladů, zvýšení nabídky produktů). Naplnění cílů tedy lze uskutečnit pomocí různých strategií. Strategie ve své podstatě určuje budoucí činnosti podniku, pomocí kterých se snaží naplnit cíle stanovené managementem podniku.³

Obrázek 1: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů v podniku (převzaté z: KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 13.)



³ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 8.

1.1.2 Hierarchie firemních strategií

Aby strategické řízení mohlo správně plnit svoji funkci a zohledňovat veškeré činnosti podniku a různé úrovně řízení, je potřeba, aby hlavní strategie byla dále dělena na další podřízené strategie. Hierarchická soustava by měla obsahovat strategii firemní (corporate), strategii obchodní (business) a strategii funkční (functional). Při vytváření jednotlivých strategií by se mělo postupovat směrem dolů (top-down) a zároveň by se měla uplatňovat zpětná vazba systémem směrem a nahoru (bottom up).

Corporate strategie⁴

Corporate strategie je základní strategie podniku, která určuje rámec pro strategie jednotlivých SBUs (strategické obchodní jednotky). Tato strategie je vypracována nejvyšším vedením a majiteli podniku. Na jedné straně se jedná o rozpracovanou misi společnosti, na straně druhé tvoří zadání a dává směr při vytváření business strategie. Corporate strategie by měl být zaměřena především na jednotlivé druhy podnikání, kterým se podnik hodlá věnovat a ne konkrétním výrobkům a službám. Corporate strategie by měla obsahovat⁵:

- Vymezení strategických obchodních jednotek podniku.
- Určení jejich základních cílů.
- Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

Business strategie⁶

Business strategie rozpracovává cíle definované corporate strategií pro jednotlivé SBUs. Vymezeným podnikatelským činnostem vtiskuje specifický charakter tím, že obsahuje konkrétní výrobky a služby, které podnik plánuje nabízet na vybraných trzích. Obsah strategie by měl tvořit především rozšířený marketingový mix „7P“:

- Product- vymezení produktů a služeb, které bude podnik poskytovat.
- Price- cenová politika podniku.
- Place- určení na trhu, na kterém bude podnik působit.

⁴ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 26.

⁵ tamtéž, s. 28.

⁶ tamtéž, s. 30.

- Promotion- specifikace distribučních kanálů.
- People- lidské zdroje a pracovníci.
- Process- určení procesů nezbytných pro uspokojení potřeb zákazníků.
- Planning- plánování a řízení SBUs.

Funkční strategie⁷

Funkční strategie navazuje na business strategii a měla by zajišťovat důležitý strategický rozvoj specifických oblastí SBUs. Každá business strategie by proto měla být rozpracována na několik funkčních strategií specifických oblastí. Těmito oblastmi jsou nejčastěji řízení lidských zdrojů, marketing, finance, výroba, atd. Na rozdíl od business strategie, kde musí být každá strategie pro konkrétní SBUs, u funkční strategie mohou být jednotlivé strategie definovány jako průřezové a společné pro více SBUs.

Obrázek 2: Hierarchie firemních strategií (převzaté z: KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 26.)



1.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se snaží zachytit vlivy okolí podniku, které podnik nemůže přímo ovlivnit, ale které mohou zásadně ovlivnit jeho fungování i fungování jeho konkurence. Proto je důležité, aby tyto oblasti byly podnikem a jeho managementem důkladně analyzovány a aby se podnik snažil co nejlépe připravit na případně změny,

⁷ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 32

kteře mohou ohrozit jeho činnost a postavení. Schopnost podniku připravit se a reagovat na tyto vlivy může být rozhodujícím faktorem v boji o zázakzníka nebo udržení na trhu. Analýza vnějšího prostředí je označována jako metoda SLEPTE (PESTLE) podle počátečních písmen nejdůležitějších faktorů, které jsou zde analyzovány a mohou podnik ovlivnit. Těmito faktory pak jsou⁸:

- Sociální faktory, tj. týkající se změn ve společnosti,
- Legislativní faktory, tj. týkající se změn legislativy (národní, evropské, mezinárodní) ovlivňující podnik,
- Ekonomické faktory, tj. zachycují vlivy změn v ekonomice na podnik,
- Politické faktory, tj. zachycují působení politických vlivů,
- Technologické faktory, tj. zachycují změny a rozvoj technologií, důležitých pro podnik,
- Ekologické faktory, tj. zachycují vliv ekologických opatření na národní i mezinárodní úrovni.

1.2.1 Sociální faktory

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené se změnami ve společnosti. Může se především jednat o demografické změny, které mohou vytvářet nové cílové skupiny zázakzníků nebo naopak oslabovat ty stávající, změny v životním stylu nebo kupní síle obyvatelstva. Autoři Sedláčková a Buchta ve své literatuře vymezují nejdůležitějši sociální faktory na⁹:

- Demografický vývoj populace
- Změny životního stylu
- Mobilita
- Úroveň vzdělání
- Přístup k práci a volnému času

1.2.2 Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory můžeme zařadit vlivy plynoucí jak ze stávajících zákonných norem týkajících se předmětu podnikání daného podniku, tak i právní předpisy

⁸ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

neexistující nebo chybějící a časté změny v legislativě, které podniky uvádějí do nejistoty při plánování jednotlivých strategií. Mezi legislativní faktory ale můžeme zařadit i právní úroveň a vymahatelnost práva nebo chybějící a nedostatečné zákony. Mezi nejdůležitější legislativní faktory lze především zařadit¹⁰:

- Míru státní regulace hospodářství
- Obchodní zákoník
- Daňové zákony
- Antimonopolní zákony
- Regulace importu a exportu
- Zákony o ochraně životního prostředí
- Občanský zákoník
- Zdravotní a bezpečnostní zákon
- Zákoník práce

1.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahrnují veškeré vlivy, které jsou určeny vývojem makroekonomických ukazatelů. Podnik by se měl orientovat, zda ekonomiky roste nebo naopak prochází recesí, protože to může signalizovat změny v poptávce po produkci podniku. Vysoká míra inflace může limitovat rozvoj podniku a naopak nízké úrokové sazby mohou být vhodnou investiční příležitostí. Pokud firma svoji produkci prodává do zahraničí, měla by se orientovat v pohybech směnných kurzů měn, které mohou z velké míry ovlivnit její výsledek hospodaření. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny následující¹¹:

- Hospodářské cykly
- Trendy HDP
- Devizové trhy
- Kupní síla
- Úrokové míry
- Inflace

¹⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 43.

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

- Nezaměstnanost
- Průměrná mzda
- Vývoj cen energií

1.2.4 Politické faktory

Pro fungování podniku je nezbytné do rozhodování zahrnout i případné politické faktory, které zásadním způsobem mohou ovlivnit podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Za nejdůležitější politické faktory jsou považovány¹²:

- Stabilita vlády a politického prostředí,
- Ekonomická politika vlády,
- Podpora zahraničního obchodu,
- Politika různých politických stran,
- Pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- Názor vlády na kulturu a náboženství,
- Výdaje vlády,
- Úroveň regulace podnikání,
- Účast státu v mezinárodních organizacích (např. EU, NAFTA, OPEC),
- Vztahy s ostatními zeměmi.

1.2.5 Technologické faktory

V rámci konkurenční boje je nutné, aby se podnik zároveň aktivně věnoval inovační činnosti a vyhnul se tak zaostávání oproti ostatním podnikům v odvětví. V případě, že by podnik tuto oblast a analýzu jejích faktorů podcenil, mohl by tak darovat ostatním podnikům konkurenční výhodu a sám tak významně ztratit. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny tyto¹³:

- Vládní podpora výzkumu a vývoje
- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie
- Rychlost zastarávání

¹² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 47.

¹³ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

1.2.6 Ekologické faktory

V současné době je patrný neustále rostoucí důraz na ekologické aspekty fungování podniku, hlavně v podobě zpřísnující se legislativy a různých požadavků na podniky, ale i v chování zákazníků, kteří se často vyhledávají výrobce a prodejce, kteří dodržují tato pravidla a postupují tak, aby neničili přírodní zdroje a své okolí. Proto by podnik měl tyto faktory zvažovat už ve svých strategických plánech, aby se tak vyhnul budoucím konfliktům s veřejnou správou nebo zákazníky a případným dodatečným investicím. Důležité ekologické faktory jsou¹⁴:

- Ochrana životního prostředí
- Změna klimatických podmínek a její vliv na chování některých podniků
- Obnovitelné zdroje energie
- Udržitelný rozvoj
- Zpracování odpadů a recyklace
- Dostupnost vodních zdrojů a jejich využití

1.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tvůrcem této strategie z roku 1980¹⁵ je, jak název napovídá, Michael Uegene Porter. Základem této analýzy je definice pěti základních sil působících v odvětví, které musí podnik analyzovat, aby definoval atraktivitu tohoto odvětví. Těmito silami jsou hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a stávající konkurence v odvětví. Porterův model, který je zobrazen na následujícím obrázku, předpokládá, že pozici podniku v odvětví definuje právě těchto pět faktorů, které jsou zároveň hnací silou konkurence. Zároveň je ale potřeba mít na paměti, že různá odvětví mají různou strukturu, a v důsledku toho zde jednotlivé síly mají různou váhu. Proto je úkolem managementu podniku, aby správně určil váhu jednotlivých sil a jejich dopad na podnik, a poté definoval pozici podniku v odvětví, která bude jedním z důležitých výchozích podkladů pro tvorbu strategie.¹⁶

Výsledek analýzy musí odpovědět na tři následující otázky¹⁷:

¹⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 43.

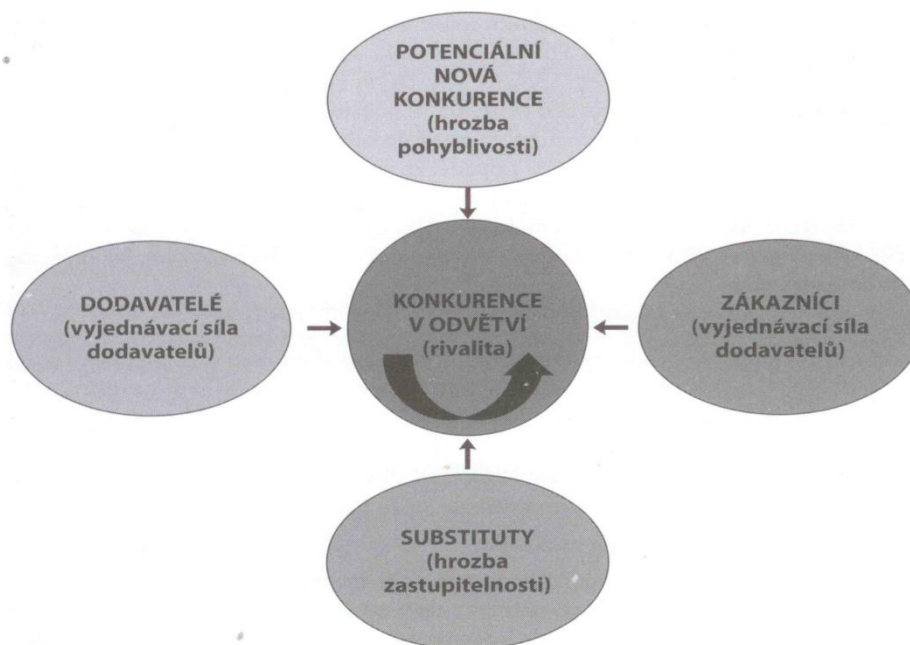
¹⁵ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191.

¹⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 43.

¹⁷ tamtéž, s. 49.

1. Kde se podnik nalézá, v jaké fázi, v jaké pozici?
2. Jak se do této pozice dostal?
3. Jakou pozici hodlá podnik zaujímat v budoucnosti?

Obrázek 3: Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví (převzaté z: GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191.)



1.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba ze strany potenciálního vstupu nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu, které v daném odvětví existují. Tyto bariéry jsou nejčastěji ovlivněny následujícími faktory¹⁸: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy a diferenciací výrobků. O něco menší vliv mohou mít bariéry výstupní, které ale také existují.

Z hlediska ziskovosti je nepřítažlivější takový sektor, který má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu. To znamená, že pro podnik může být problémem s podnikáním v takovémto sektoru trhu začít, ale není problémem z tohoto trhu odejít. Pokud jsou obě bariéry na obou stranách vysoké, zvyšuje se riziko pro podnik, že v případě neúspěchu nebude moci z trhu odejít a bude přinucen bojovat o přežití. V případě, že jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, blíží se takový trh modelu dokonalé konkurence. Podniky

¹⁸ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 192.

mohou na trh libovolně vstupovat i vystupovat, což má za následek snižování ziskové marže až do té míry, kdy se podnikům nevyplatí na trh vstupovat. Podnik by se proto měl snažit, pokud je to možné, vlastní činností tyto bariéry zvyšovat.

1.3.2 Hrozba substitutů

Substitutem se rozumí takové produkty, které svojí užitnou hodnotou mohou konkurovat jako produkty daného podniku a ke kterým se mohou uchýlit spotřebitelé v případě, že z nějakého důvodu, například vysoká cena, pro ně bude nevýhodné spotřebovat původní produkt. Pokud v odvětví existuje vysoká možnost výskytu substitutů, s velkou mírou pravděpodobnosti to pak snižuje atraktivitu takového odvětví i jeho ziskovost. Podnik proto musí jejich existenci a hrozby jejich vzniku pečlivě sledovat a včas reagovat. Zároveň by se měl vlastní invencí a inovacemi snažit toto riziko minimalizovat a učinit tak svůj produkt pro své zákazníky nepostradatelný nebo alespoň jedinečný.

1.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů závisí hlavně na míře specializace zdrojů, které podnik pro svoji produkci potřebuje. V případě že suroviny, které využívá, jsou vysoce specializované a existuje málo nebo i případně jen jeden dodavatel, který je schopen podnik zásobovat, pak se vyjednávací síla takového dodavatele významně zvyšuje a ten je schopen například přizpůsobit dodávky vlastním potřebám nebo podle potřeby navyšovat cenu dodávek. Proto by se podnik měl vždy snažit o nalezení co největšího počtu dodavatelů a mohl je tak vystavit konkurenci a jejich nabídky vzájemně porovnat.

1.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Pokud mají na trhu odběratelé příliš velkou vyjednávací sílu, významně to snižuje atraktivitu takového trhu. Odběratelé v takovém případě tlačí na podnik, aby snižoval cenu, zvyšoval kvalitu a mají možnost si dohodnout celou řadu dalších podmínek, které podniku snižují marže a celkový zisk. Vyjednávací sílu zvyšují zejména následující faktory¹⁹:

- Existence substitutů
- Velké množství dodavatelů daného produktu nebo služby

¹⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 50.

- Nakupovaný produkt nepředstavuje pro odběratele důležitý vstup
- Malý počet zákazníků tvořící velkou část obrátu podniku
- Pro zákazníky je výhodnější nakupovat od více dodavatelů

1.3.5 Konkurence v odvětví

Úroveň celkové konkurence v odvětví je dána ekonomickou silou, kvalitou a množstvím subjektů, které na daném trhu podnikají, a jejich tržními podíly. Negativní vliv na rostoucí konkurenci v odvětví může mít například stagnace nebo pokles v odvětví. Velká vliv také mohou mít vysoké fixní náklady, které podniky nutí naplňovat své kapacity i za cenu snižování cen. Tento faktor pak může na trhu způsobovat cenové války. V rámci hodnocení celkové konkurence v odvětví by se tedy trh měl zaměřit hlavně na následující faktory:

- Počet subjektů na trhu
- Velikost a finanční sílu subjektů na trhu
- Vývoj celého odvětví
- Míru využití kapacit u jednotlivých subjektů

1.4 Kralickův quicktest

Kralickův quicktest patří mezi bonitní modely hodnocení firmy, které se snaží hodnotit bonitu firmy. Oproti tomu jsou tzv. bankrotní modely, které se naopak snaží předpovědět pravděpodobnost bankrotu firmy. Jedná se o metodu diagnostiky, jejímž úkolem je hodnotit situaci, ve které se podnik nachází, jedním koeficientem (syntetickým ukazatelem) podle hodnot jednotlivých vybraných ukazatelů, které popisují různá hlediska hodnocení. Na rozdíl od bankrotních modelů jsou bonitní založeny hlavně na teoretických poznacích. Výsledky jsou pak porovnávány s větším množstvím podobných subjektů nebo s oborovými průměry.²⁰

Tento test byl navržen v roce 1990 P. Kralickem. Jeho výhoda spočívá v tom, že s jeho pomocí lze rychle a efektivně ohodnotit zkoumanou firmu. Je zkonstruován tak, aby ukazatele v něm použité nepodléhaly nežádoucím vlivům a zároveň aby v sobě zahrnovaly co nejvíce informací z účetních výkazů. Proto se test skládá ze 4 ukazatelů,

²⁰ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 110.

kteřé v sobě nesou informace ze 4 základních oblastí finanční analýzy- stability, likvidity, rentability, výsledku hospodaření.

První ze zkoumaných ukazatelů je kvóta vlastního kapitálu vyjádřená vzorcem²¹:

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (koef. samofinancování)} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tento ukazatel ukazuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech firmy. Na první pohled je zde vidět i celková zadluženost podniku. Zároveň tento ukazatel dokládá celkovou samostatnost a schopnost vykřýt své potřeby z vlastních zdrojů. Zároveň může upozorňovat na vysoký podíl vlastních zdrojů, který snižuje jejich rentabilitu, protože není využívána finanční páka. Jak říká známé zlaté bilanční pravidlo financování, není efektivní, aby vše bylo kryto vlastními zdroji.²²

Druhý ukazatel se zabývá dobou spláčení závazků z cash flow podniku.²³

$$\text{Doba spláčení dluhu z CF} = \frac{(\text{Cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{Provozní cash flow}}$$

Vyjadřuje časové období, za které by podnik byl schopen splatit své závazky ze stávajícího cash flow.²⁴

Dalším ukazatelem je hodnota cash flow v procentech z tržeb, která ukazuje, jak velký podíl na tržbách činí cash flow podniku.²⁵

$$\text{Cash flow v \% z tržeb} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{tržby}}$$

A posledním ukazatelem je ROA. Jedná se o rentabilitu celkového kapitálu, která vyjadřuje, jak se zhodnocují prostředky do podniku vložené. Jinými slovy nám ukazuje, kolik haléřů nám přinese každá koruna vložená do podniku při stávajícím zisku.²⁶

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

²¹ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

²² SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 125.

²³ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 125.

²⁵ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

²⁶ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

První dva ukazatele nás informují o solventnosti a jejich reciproční hodnota vyjadřuje úroveň solventnosti zkoumaného podniku. Další dva ukazatele pak zkoumají výnosovou situaci podniku. Podle následující tabulky se jednotlivým hodnotám ukazatelů pak přiřadí bodové ohodnocení.²⁷

Tabulka 1: Vyhodnocení Kralickova Quick testu (zdroj: RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza*, s. 81.)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
Kvóta vlastního kapitálu	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 0,3
Doba splácení dluhu z CF	> 30	12-30	5-12	3-5	< 3
Cash flow v % z tržeb	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15
Rentabilita celkového kapitálu	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1

Výsledky Kralickova Quick testu se pak vyhodnocují ve třech krocích. Nejdříve se hodnotí finanční stabilita (vyhodnocení finanční stability= (bodová hodnota kvóty vlastního kapitálu+ bodová hodnota doby splácení dluhu z cash flow)/2), poté se hodnotí výnosová situace (vyhodnocení výnosové situace=(cash flow v % z tržeb+ rentabilita celkového kapitálu)/2) a nakonec se výsledek vyhodnotí jako celek. (hodnocení celkové situace=(hodnocení finanční stability+hodnocení výnosové situace)/2).²⁸

Hodnocení podle bodové stupnice je pak následující. Pokud se bodové hodnocení pohybuje nad úrovní 3, prezentují firmu, která se dá označit jako bonitní. Hodnoty, které jsou intervalu 1-3, značí firmu pohybující se v tzv. šedé zóně. Pokud vyjde výsledek testu nižší než 1, je to signálem, že firma má potíže ve finančním hospodaření.²⁹

1.5 SWOT Analýza

SWOT analýza patří mezi nejčastější nástroje k hodnocení situace podniku. Jedná se o analýzu, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a zároveň jeho příležitosti a hrozby (název SWOT je právě odvozen od počátečních písmen anglických slov- STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS). Tato analýza zároveň využívá

²⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 125.

²⁸ RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza*, s. 81.

²⁹ RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza*, s. 81.

závěrů všech předchozích analýz, které řadí do jedné z těchto čtyř kategorií a následně je využívá jako východisko pro formulaci strategie.

Uvedené kategorie se také dělí na charakteristiky vnitřní situace, kam patří silné a slabé stránky, a charakteristiky vnější situace, kam patří příležitosti a hrozby. V praxi je totiž často velmi obtížné odhadnout, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku, případně příležitost či hrozbu. Některé hrozby se časem mohou vyvinout v příležitost a naopak špatně využitá příležitost se v budoucnu může stát hrozbou.³⁰

Je třeba zdůraznit, to co na první pohled není vidět. Tedy to že hlavní přínos SWOT analýzy není v klasifikaci silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb, ale právě v určení vnějších a vnitřních faktorů, které mohou podnik ovlivňovat, a jejich vzájemných vazeb. Pokud má tedy analýza plnit svůj účel musí být jejím cílem identifikace a posouzení vlivů, predikování hlavních trendů vnějšího i vnitřního okolí podniku a jejich souvislostí.

Autoři Helena Sedláčková a Karel Buchta uvádějí ve své knize *Strategická analýza* (2006) následující postup pro správné sestavení SWOT analýzy:³¹

- 1) Nejprve je důležité identifikovat a predikovat důležité změny v okolí podniku, které nám umožní správně provedené analýzy z předchozích kapitol této práce. Velkou pozornost je nutné věnovat hybným změnotvorným silám a zásadním faktorům úspěchu. Ve výsledném seznamu by mělo být přibližně 7 až 8 faktorů.
- 2) Na základě využití výsledků jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je nutné definovat vlastní silné a slabé stránky společnosti a její důležitá pozitiva. Tento přehled by měl také obsahovat přibližně 7 až 8 bodů.
- 3) Jako poslední krok je uvedeno posouzení konkrétních silných a slabých stránek na jedné straně a podstatných změn v okolí podniku, které představují zmiňované příležitosti a hrozby, na straně druhé. Pro lepší názornost je dobré využít diagramu SWOT analýzy (obr. 4), kam se jednotlivé charakteristiky zakreslí.

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 91.

³¹ tamtéž, s. 92.

Autor Thaddeus Mallya ve své knize „Základy strategického řízení a rozhodování“ (2007) definuje základní otázky, na které by se měl podnik zaměřit při vypracovávání SWOT analýzy a jejích jednotlivých faktorů.³²

- Při zkoumání svých silných stránek by vedení podniku mělo věnovat pozornost zejména následujícím otázkám:
 - Je podnik lídrem ve zkušenostní křivce?
 - Je na tom firma dobře z finančního hlediska?
 - Má podnik zmapovaný trh v oboru svého působení?
 - Je funkční strategie lepší než u konkurence?
 - Má zvláštní kompetence v oboru, např. design, lepší pracovní tým atd.?
 - Vlastní nenapodobitelnou technologii, nejnovější technologii v oboru atd.?
 - Má podnik nějaké konkurenční výhody a snaží se je udržovat?
 - Jsou zákazníci loajální a lze je jen těžko přetáhnout ke konkurenci?
 - Je podnik spíše lídrem v inovacích nebo jen následníkem?
 - Dosáhl už podnik úspory z ekonomického rozsahu a řídí management podnik efektivně?
 - Má podnik dobré postavení na daném trhu a dlouhodobou tradici oproti konkurenci?
 - Prokázal už současný management schopnost řídit podnik úspěšně?
 - Brání se podnik nějakým způsobem proti silným konkurentům?
- Při zkoumání slabých stránek je důležité, aby si vedení podniku položilo následující otázky:
 - Má podnik vysoké celkové náklady na kus v porovnání s hlavním konkurentem?
 - Má podnik nějaké konkurenční nevýhody?
 - Chybí klíčové znalosti a kompetence v podniku?
 - Je podnik schopen financovat potřebné změny strategií?
 - Má podnik zastaralá zařízení?

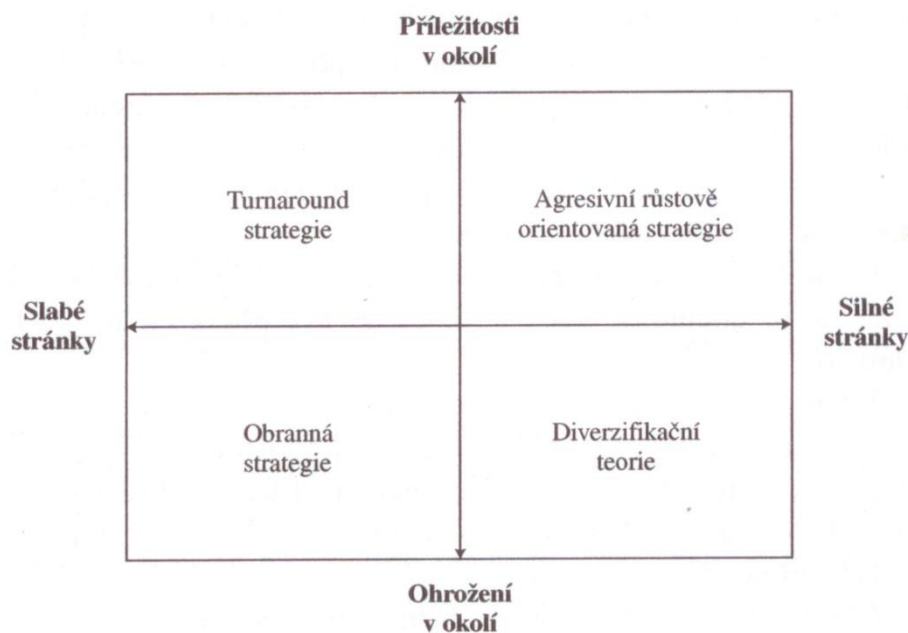
³² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 85.

- Má podnik úzký sortiment nebo profil?
- Je podnik zranitelný tlakem konkurence?
- Jsou marketingové znalosti v podniku podprůměrné?
- Klesá ziskovost podniku?
- Potýká se podnik s vnitřními problémy?
- Má management nedostatek manažerských znalostí a talentů?
- Při analýze příležitostí je třeba věnovat pozornost těmto otázkám:
 - Jak rychle trhu roste?
 - Bylo by výhodné přidat komplementární produkty?
 - Měl by podnik obsloužit dodatečnou skupinu zákazníků?
 - Měl by podnik vstoupit do nových trhů nebo segmentů?
 - Měl by podnik využít vertikální integrace?
 - Měl by podnik zvýšit sortiment výrobků, aby uspokojil širší škálu potřeb svých zákazníků?
- Při analýze hrozeb vnějšího okolí podniku by podnik měl věnovat pozornost následujícím otázkám?
 - Jaký je růst prodeje substitučním produktů?
 - Mění se potřeby, vkus a preference zákazníků?
 - Je vládní politika nevýhodná?
 - Jaká je pravděpodobnost vstupu nových konkurentů?
 - Roste vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů?
 - Jaký vliv mají demografické změny?

Po identifikaci vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících podnik je potřeba sestavit diagram SWOT analýzy. Ten usnadňuje porovnávání těchto faktorů a usnadňuje výběr strategie. Kombinace vnějších a vnitřních vlivů pomůže určit pozici podniku v jednom ze čtyř kvadrantů diagramu, který představuje jeden z typů doporučené strategie.³³

³³ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 91.

Obrázek 4: Diagram SWOT analýzy (převzato z: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 92).



Pokud se podnik pohybuje prvním, neideálnějším kvadrantu, znamená to, že disponuje několika silnými stránkami a zároveň mu okolí nabízí příležitosti pro další rozvoj. Tomuto kvadrantu náleží strategie označovaná jako SO (strengths and opportunities) nebo také „max-max“, která by měla být růstová a agresivní. Tato strategie představuje přístup z pozice síly a je cílem všech podniků, které se nachází v jiném kvadrantu. Jedná se o situaci, kdy se podniku nabízí příležitosti a jeho silné stránky jsou s nimi v souladu a umožňují jejich využití.

Podnik, který svoji pozici určí ve druhém kvadrantu, má dostatek silných stránek, ale zároveň čelí potenciálním hrozbám z okolí. Předpokladem strategie tohoto kvadrantu je využití silným stránek pro odvrácení hrozeb. Tato strategie bývá označována jako ST (strengths and threats) nebo „min-max“ (maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení). Podnik v tomto kvadrantu by měl důkladně hrozby identifikovat a s pomocí silných stránek je přeměnit na příležitosti. Výsledkem je pak diverzifikační strategie.

V případě, že podnik definuje svoji pozici ve třetím kvadrantu, znamená to, že okolí mu nabízí řadu příležitostí, ale zároveň se musí vypořádat s vlastními slabými stránkami. Strategie tohoto kvadrantu je označována jako OW (opportunities and weaknesses) nebo také „max-min“ a jejím podstatou je důraz na využití příležitostí k odstranění nebo

minimalizaci slabých stránek podniku. Tato strategie bývá také označována jako turnaround strategie.

Poslední kvadrant je pro podnik nejméně příznivý. Jedná se o situaci, ve které podnik ohrožuje velké množství rizikových faktorů a zároveň musí podnik čelit vlastním slabým stránkám, které převládají nad silnými. Strategie se nazývá WT (weaknesses and threats) nebo „min-min“ a jejím cílem je minimalizace hrozeb a minimalizace slabých stránek. Pro podnik to znamená spíše obrannou strategii, která spočívá v opouštění určitých pozic a boji o přežití podniku.

2 Analytická část

2.1 Základní údaje o podniku

V analytické části diplomové práce je zkoumána situace akciové společnosti Pígmál a.s., která se zabývá výkrmem prasat a provozováním bioplynové stanice na výrobu elektřiny, a její dceřině společnosti Zemědělská společnost Čenkov a.s., která působí jako její hlavní dodavatel píce pro zvířata a kukuřičné siláže, která se využívá jako palivo do bioplynové stanice.

Pígmál a.s.

<i>Obchodní firma:</i>	PIGMAL a. s.
<i>Sídlo:</i>	Malšice č.p.341, okres Tábor, PSČ 391 75
<i>IČO:</i>	482 03 106
<i>DIČ:</i>	CZ48203106
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
<i>Datum zápisu do OR:</i>	31. Prosince 1992
<i>Základní kapitál:</i>	11 760 000 Kč

Předmět podnikání:

- pronájem nemovitostí s poskytováním základních služeb zajišťujících jejich provoz
- zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem jejich dalšího zpracování nebo prodeje
- silniční motorová doprava
 - nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
 - nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zemědělská společnost Čenkov a.s.

<i>Obchodní firma:</i>	Zemědělská společnost Čenkov a.s.
<i>Sídlo:</i>	Malšice - Čenkov čp. 76, PSČ 391 75
<i>IČO:</i>	608 38 558
<i>DIČ:</i>	CZ608 38 558
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
<i>Datum zápisu do OR:</i>	25. Března 1994
<i>Základní kapitál:</i>	14 221 000 Kč

Předmět podnikání:

- zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem jejich dalšího zpracování nebo prodeje
- opravy silničních vozidel
- kovářství, podkovářství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.1.1 Historie společnosti

Společnost Pigmal a.s. byla založena v roce 1992 přeměnou společného Zemědělského podniku Malšice. Zakladateli byli Zemědělské družstvo Malšice, Zemědělské družstvo Slapy, Zemědělské družstvo Sudoměřice u Bechyně a Zemědělské družstvo Malšov. Zakladatelé se dohodli, že základní jmění ve výši 19 600 000 Kč bude rozděleno na 10 000 akcií o hodnotě 1 960 Kč. Počet akcií na jednotlivé akcionáře byl stanoven podle poměru jejich obchodních podílů na čistém obchodním jmění Společného zemědělského podniku Malšice.

Cílem nově založené společnosti původně bylo pokračování v činnosti prováděné Společným zemědělským podnikem Malšice, tedy pravidelné dodávky selat svým akcionářům. Protože se ale tato činnost později ukázala jako silně ztrátová, začala společnost Pigmal a.s. s vlastním výkrmem vepřů a jejich následným prodejem.

Z důvodu rozšiřování svých kapacit koupila společnost Pigmal a.s. v březnu 2006 majetkový podíl ve společnosti Velkovýkrma vepřů Strunkovice a.s. Tato společnost prošla stejným vývojem jako Pigmal a.s., protože také vznikla ze společného zemědělského podniku.

Vzhledem ke špatné ekonomické situaci, problémům v odpadovém hospodářství a také proto, že výkrm vepřů probíhá v tzv. turnusech, které způsobují pravidelné zásadní výkyvy v cash flow podniku, rozhodla se společnost Pigmal diverzifikovat svoji podnikatelskou činnost a začít stavět bioplynovou stanici na výrobu elektřiny. Cílem této investice bylo zajistit pravidelný peněžní příjem a využít tzv. prasečí kejdu, s jejímž zpracováním měl podnik do té doby problémy.

2.1.2 Současná situace

Společnosti Pigmal a.s. obhospodařuje převážně pozemky v okolí obce Malšice v okrese Tábor. Celková výměra obhospodařovaných pozemků je cca 420 ha. Hlavní předmět podnikání společnosti Pigmal a.s. v současnosti tvoří rostlinná výroba, živočišná výroba a produkce elektřiny v bioplynové stanici. V oblasti rostlinné výroby se společnost soustředí především na pěstování kukuřice, která slouží jako palivo pro bioplynovou stanici.

V současnosti společnost hospodaří s mírnou ztrátou, která je způsobena hlavně ztrátovou produkcí prasat a chybnými rozhodnutími předchozího vedení. V grafu č. 1 je vidět vývoj výsledku hospodaření od roku 2009 do roku 2012. Největší ztráty dosáhl podnik v roce 2009, která byla způsobena především neefektivním řízením společnosti původními majiteli. V roce 2010 vstoupil do společnosti nový investor, který skoupil většinu akcií od původních majitelů a začal ukončovat ztrátové činnosti a revitalizovat společnost. Ukončen tak byl chov skotu a ovcí. Původní plán počítal i s ukončením chovu prasat, ale ten byl nakonec obnoven, protože biologický odpad, který při chovu vzniká (tzv. kejda) je potřebná jako surovina pro provoz bioplynové stanice. V oblasti rostlinné výroby pak bylo omezeno pěstování většiny klasických zemědělských plodin, aby se pozemky uvolnily pro pěstování kukuřice, která stejně jako kejda slouží jako surovina do bioplynové stanice.

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření 2009-2012 (zdroj: vlastní zpracování)



2.1.2.1 Bioplynová stanice

Projekt bioplynové stanice byl vypracován minulým vedením společnosti. Jeho účelem bylo využít příležitostí, které vznikly státní podporou obnovitelných zdrojů. Zároveň byla realizace bioplynové stanice příležitostí, jak využít prasečí kejdu, která do té doby znamenala jen odpad, který podnik zatěžoval, a také vylepšit pravidelnost příjmů společnosti, které mají v zemědělské prvovýrobě sezónní charakter. Spolu s projektem byla vypracována i žádost o státní dotaci, která měl být proplacena po uvedení stanice do provozu.

Realizací výstavby byla pověřena společnost EnviTec Biogas Central Europe s.r.o. Celkové náklady byly stanoveny na 69 312 146 Kč. Prvotní náklady byly hrazeny novým majitelem prostřednictvím půjčky. V roce 2011 společnost čerpala na stavbu úvěr o celkové výši 69 000 000 Kč. Celkové náklady na realizaci projektu jsou rozepsány v následující tabulce. Navýšení nákladů oproti původnímu záměru bylo způsobeno zpožděním projektu kvůli nedostatku financí a opomenutí některých nezbytných výdajů v investičním záměru původních majitelů společnosti.

Tabulka 2: Přehled nákladů na bioplynovou stanici (v Kč), (zdroj: vlastní zpracování)

Stavby	Přímé náklady	Režie	Celkem
žlab+jímka	10 021 360,00	1 057 311,53	11 078 671,53
technická budova	5 166 914,00	492 977,11	5 659 891,11
fermentor	2 968 485,00	283 224,21	3 251 709,21
komunikace	874 544,00	266 140,55	1 140 684,55
trafo stavba	2 248 845,00	214 563,10	2 463 408,10
Technologie			
Příprava a doprava mat.	4 437 000,00	423 335,75	4 860 335,75
Fermentor+prísl.	15 687 000,00	1 496 702,26	17 183 702,26
Kog.jednotka	23 795 000,00	2 418 698,31	26 213 698,31
Odpad. technologie	2 550 000,00	252 380,61	2 802 380,61
Trafo	1 563 000,00	149 126,39	1 712 126,39
Celkem	69 312 148,00	7 054 459,82	76 366 607,82

Bioplynová stanice byla uvedena do zkušebního provozu v říjnu 2011 a v srpnu 2012 byla zařazena do užívání.

Problém nastal při podání žádosti o dotaci. Původní vedení ve snaze o získání dotace v žádosti definovalo podmínky, které za současné situace nebyla společnost schopna splnit, a dotace z těchto důvodů nebyla společnosti přiznána. To výrazně zhoršilo finanční situaci společnosti a vyjednávací pozici vůči bance, protože dotace měla sloužit na splacení části bankovního úvěru. Zároveň se tím výrazně prodloužila návratnost investice.

V současné době je stanice plně v provozu. Do konce roku 2012 dodávala elektrickou energii společnosti E.on. Od roku 2013 vstoupila jako operátor trhu pro elektrickou energii z obnovitelných zdrojů státní společnost OTE a.s., která nyní elektrickou energii vykupuje. Jejím cílem je kromě jiného organizovat trh s elektrickou energií a kontrolovat oprávněnost vyplácení zelených bonusů, které v případě energie z BPS tvoří více než 70% ceny.

2.1.2.2 Chov prasat

Výkrm prasat ve společnosti Pigmal a.s. probíhá v tzv. turnusech. Jedná se o pravidelné cykly, na jejichž začátku je vždy nákup selat zpravidla od belgického dodavatele. Belgický dodavatel je vybrán, protože v České republice není možné koupit požadované

množství selat stejného věku a stejné kvality. Poté následuje období intenzivního výkrmu. Nakonec jsou prasata prodána odběrateli, který je vybrán podle aktuální kapacity (v mnoha případech je pro společnost obtížné najít odběratele, který je schopen odkoupit celý turnus v optimálním okamžiku výkrmu) a nabídnuté ceny. Pokud je výkupní cena nízká, musí se podnik rozhodnout, zda se mu vyplatí vyjednávat nebo čekat na lepší nabídku. Každý den totiž jen v nákladech krmných směsí stojí společnost více než 10 tis. Kč. Pokud se prodej protáhne, může se společnost dostat s celým turnusem do ztráty, jak ukazuje následující tabulka. Úspěch celého turnusu proto záleží na zdánlivých drobnostech.

Tabulka 3: Porovnání turnusů prasat (zdroj: data společnosti H&B Accounting, vlastní zpracování)

	Turnus 24.10.2011-5.3.2012	Turnus 19.09.2012- 11.3.2013
Počet selat	720	700
Cena za kus	1 179	1 571
Cena selat	848 640	1 099 560
Počet krmných dnů	133	173
Spotřeba krmné směsi (kg)	222 600	286 930
Průměrná cena 1kg krmné směsi (Kč)	6,5	7,7
Náklady/den (Kč)	10 942,7	12 800,6
Cena výkrmu (Kč)	1 455 374	2 214 497
Režie (Kč)	272 330	144 372
Celkové náklady na kus	3 578	4 941
Náklady celkem	2 576 344	3 458 429
K prodeji (ks)	720	686
Cena za ks	3 728	4 071
Výnosy celkem	2 683 946	2 792 414
Zisk/ztráta	107 602	-666 015

V tabulce jsou porovnány dva turnusy výkrmu prasat. Jedná se o zatím poslední ukončený turnus z období 19/9/2012-11/3/2013, který skončil provozní ztrátou, a turnus ze stejného období v loňském roce, který byl ziskový. První příčina velkého rozdílu je v ceně nakupovaných selat. Na trhu s vepřovým masem je poměrně vysoká volatilita cen, a pokud v době nákupu jsou ceny vyšší, nemůže podnik čekat moc dlouho na příznivější úroveň. Navíc by tím i riskoval, že se ceny ještě zvýší. Druhou položkou, které ovlivnila ztrátovost posledního turnusu, byla cena krmných směsí. Tato cena je

závislá na cenách obilnin, ze kterých se směsi vyrábí, a ty byly v roce 2012 kvůli nízké úrodě rekordní. Nejvíce ale výsledek turnusu ovlivnil počet krmných dnů. Tato hodnota by měla být v ideálním případě konstantní a správně by poslední turnus měl skončit o 40 dnů dříve. Společnost ale ke konci turnusu nebyla schopna sehnat dodavatele, a proto musela výkrm prodloužit. Vzhledem k tomu, že jeden krmný den stál společnost podle tehdejších cen 12 800 Kč jen v nákladech za krmné směsi, zvýšily se celkové náklady kvůli této prodlevě o 512 000 Kč.

2.1.2.3 Zemědělská společnost Čenkov a.s.

Z důvodu nedostatečné obhospodařované výměry ploch pro zabezpečení potřebného množství kukuřice pro bioplynovou stanici se společnost Pigmál a.s. rozhodla pro vstup do akciové společnosti Zemědělská společnost Čenkov a.s. a od původních vlastníků odkoupila 91,38% akcií.

Činnost této dceřiné společnosti je zaměřena převážně na rostlinnou výrobu a poskytování služeb společnosti Pigmál a.s. Jedná se hlavně o pronájem strojů a zabezpečení některých činností v oblasti rostlinné výroby. Celková výměra obhospodařované půdy je 449,53 ha. Kromě zmiňované kukuřice, která je pěstována na cca 25% pozemků, se společnost zabývá pěstováním klasických obilovin.

Zemědělská společnost Čenkov a.s. se před odkoupením společností Pigmál a.s. potýkala se značnou ztrátou, jak je vidět na následujícím grafu. Už během prvního roku po akvizici se společnost dostala ze ztráty a skončila v zisku 504 tis. Kč. V roce 2012 dosáhla zisku dokonce 2 596 tis. Kč.

Tato skutečnost není pro Pigmál a.s. ideální a svědčí o nevhodném nastavení vzájemných odběratelsko-dodavatelských vztahů mezi Pigmál a.s. a jeho dceřinou společností. Fakturace společnosti Pigmál a.s. byla za rok 2012 6 048 249 Kč a tvoří tak z celkových tržeb, které jsou 12 174 000 Kč, skoro 50%. Následkem takto nastavených služeb je skutečnost, že společnost Pigmál a.s. je ve ztrátě, která komplikuje už tak špatnou pozici při vyjednávání s bankou a snižuje cash flow společnosti. Naopak Zemědělská společnost Čenkov a.s. je vysoce zisková a ze svého zisku musí platit vysoké daně z příjmů právnických osob za situace, kdy její mateřská společnost se

potýká se záporným hospodářským výsledkem a daňovou ztrátou. Za rok 2012 činila její daň z příjmu 604 tis. Kč.

Graf 2: Vývoj VH Zemědělské společnosti Čenkov (2008-2012), (zdroj: vlastní zpracování)



2.2 SLEPTE analýza

2.2.1 Politické faktory

Pro sektor zemědělství má politické směřování země a z něho plynoucí legislativa naprosto zásadní vliv na jeho fungování. Je to způsobeno hlavně závislostí zemědělských podniků na dotacích, které mu plynou právě na základě zákonných norem a politických rozhodnutí. Velký vliv má samozřejmě i zemědělská lobby, která patří mezi nejsilnější vůbec a do velké míry jsou to tedy právě velké zemědělské podniky typu českého podniku Agrofert holding, které přímo i nepřímo ovlivňují legislativní normy regulující tento sektor. Různé trendy je možné pozorovat i v našem okolí. Například v nedávné době jsme mohli pozorovat výrazný nárůst ploch osetých řepkou, což byl následek podpory biopaliv a jejich povinného přimíchávání do klasických fosilních paliv- nafty. Ve chvíli kdy bylo zjištěno, že využívání biopaliv je ve své podstatě méně ekologické než klasická fosilní paliva, přišla podpora solární energie a pro změnu se velkou část zemědělské půdy pokryly plochy solárních elektráren.

Tato nestálost politických trendů v sektoru zemědělství ovšem není způsobena jenom politickou reprezentací České republiky. Česká republika je členem Evropské unie, a proto je její legislativa do velké míry tvořena právě evropským právem. Společná zemědělská politika patří mezi nejdůležitější oblasti zájmů Evropské unie, a proto jsou pravidla zemědělské produkce, chovu zvířat a dotační politika tvořena hlavně evropskými normami. České zákony pak tvoří jen doplňkové úpravy v oblastech, kde to EU povoluje nebo tam kde kvůli specifčnosti českého prostředí je potřeba zvláštní úprava.

V rámci politických faktorů se české zemědělské podniky musely vypořádat také s problémem transformace, který farmáři na v západní části Evropy neznají. Před rokem 1989 byl zemědělský sektor tvořen jednotnými zemědělskými družstvy. Tato družstva vznikala v 50. letech 20. Století takzvanou kolektivizací, kdy do té doby soukromým rolníkům byla zabírána zemědělská půda, dobytek a mechanizace, které potom tvořili základ družstev a na samotných soukromých rolnících byl vynucován vstup do nově zakládaných družstev nebo státních statků. Po pádu komunistického režimu v roce 1989 bylo nutné zemědělský sektor reformovat a vyrovnat vlastnické nároky původních majitelů případně jiných oprávněných osob, kterým byla zemědělská půda zabrána. Tyto reformy můžeme dle principu rozdělit na tři základní oblasti:

- Restituce- vracení majetku původním majitelům převážně v naturální formě.
- Privatizace- prodej státního majetku do soukromého vlastnictví.
- Transformace- přeměna jednotných zemědělských družstev na zemědělská družstva případně jiné vhodné formy.

Stejně jako v ostatních sektorech ekonomiky byl přechod od státního k soukromému vlastnictví velmi problematický a řada podniků jeho následkem zanikla nebo se až do dnešní doby potýká s existenčními problémy. Velké množství majetku bylo rozkradeno nebo vytunelováno a velké problémy způsobily také majetkové nároky původních vlastníků založené na chybných metodických postupech při jejich oceňování podílů v počátečních fázích transformace.

Velký vliv na fungování podniků má i dotační politika státu a Evropské unie, která je více popsána v kapitole 2.2.3.

2.2.2 Legislativní faktory

2.2.2.1 Legislativa v zemědělství

Zákonných norem ovlivňující podnikání v zemědělské oblasti je velké množství. Proto jsou v práci uvedeny pouze ty základní.

Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství. Tento zákon je hlavním právním předpisem pro zemědělský sektor. Definiuje podnikání v zemědělství, podnikatele, různé formy dotací a subvencí, zemědělský půdní fond, státní kontrolu i působnost státních orgánů, výrobu a distribuci potravin a živočišnou a rostlinnou výrobu.

Zároveň tento zákon, kromě toho že definiuje funkci zemědělství jako produkční, říká, že existuje i funkce mimoprodukční, která zajišťuje údržbu krajiny a ochranu životního prostředí.

Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči. Tento zákon v souladu s předpisy Evropské unie definiuje požadavky veterinární péče na chov zvířat, práva a povinnosti chovatelů a požadavky na živočišné produkty.

2.2.2.2 Legislativa platná pro bioplynovou stanici

V této kapitole jsou uvedeny nejdůležitější zákony a další právní normy pravidla regulující provozování bioplynových stanic.

Zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší. Zákon stanovuje povinnosti všem provozovatelům zdrojů znečištění ovzduší. V tomto případě se znečištění týká plynů vzniklých při chemických procesech při výrobě elektřiny z biomasy. Zákon obsahuje také proces při získávání povolení pro stavbu zdrojů znečištění a poplatky za tuto činnost.

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí. Definiuje pravidla hodnocení podnikatelských záměrů s výrazným vlivem na životní prostředí jako je například trvalé odlesnění nebo zalesnění, stavby vodohospodářských staveb, zařízení k výrobě základních organických chemikálií, zařízení ke spalování paliv s tepelným výkonem na 50 MW apod.

Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci. Upravuje proces vydávání integrovaného povolení potřebné pro provozování zařízení na spalování biomasy o jmenovitém tepelném příkonu větším než 50 MW.

Zákon č. 458/2000 Sb., energetický zákon. Zákon kromě jiného upravuje podmínky pro získání licence pro výrobu elektřiny, plynu a tepelné energie. Také obsahuje povinnosti výrobců elektřiny a plynu, právo na výkup elektrické energie a tepelné energie z OZE do distribuční sítě a podmínky autorizace zařízení na výrobu elektrické energie, plynu a tepelné energie. Tuto problematiku částečně doplňují i vyhlášky *Vyhláška č. 426/2005 Sb., o podrobnostech udělování licencí pro podnikání v energetických odvětvích* a *Vyhláška č. 51/2006 Sb., o podmínkách připojení k elektrizační soustavě.*

Nařízení vlády č. 63/2002 Sb., o pravidlech pro poskytování dotací ze státního rozpočtu na podporu hospodárného nakládání s energií a využívání jejich obnovitelných a druhotných zdrojů. Toto nařízení patří mezi klíčové normy, protože upravuje rámcové podmínky pro čerpání státních dotací na podporu zvyšování účinnosti užití energie a využití OZE.

Zákon č. 180/2005 Sb., o podpoře využívání obnovitelných zdrojů. Tento zákon stanovuje právní rámec podpory produkce elektrické energie kromě jiných zdrojů i z biomasy, povinnosti provozovatelů distribučních soustav, instituty nuceného výkupu energie a zeleného bonusu za vyrobenou energii.

Další legislativa upravující stavbu a provozování bioplynových stanic:

- Zákon č. 406/2002 Sb., o hospodaření energií.
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.
- Zákon č. 156/1998 Sb., o hnojivech.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.
- Nařízení vlády č. 146/2007 Sb., o emisních limitech a dalších podmínkách provozování spalovacích stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší.
- Vyhláška č. 356/2002 Sb., kterou se stanoví seznam znečišťujících látek, obecné emisní limity.

- Vyhláška č. 150/2001 Sb., kterou se stanoví minimální účinnost užití energie při výrobě elektřiny a tepelné energie.
- Vyhláška č. 276/2007 Sb., o kontrole účinnosti kotlů.
- Vyhláška č. 482/2005 Sb., o stanovení druhů, způsobů využití a parametrů biomasy při podpoře výroby elektřiny z biomasy.
- Vyhláška č. 474/2000 Sb., o stanovení požadavků na hnojiva.
- Vyhláška č. 382/2001 Sb., o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě.
- Vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady.
- Vyhláška č. 341/2008 Sb., o podrobnostech nakládání s biologicky rozložitelnými odpady.

2.2.2.3 Legislativa obecná

Zákonné normy ovlivňující podnik se samozřejmě netýkají jen oblasti zemědělství nebo alternativních zdrojů energie, ale jedná se i o normy obecně platné pro obyvatele ČR nebo pro podnikání jakéhokoliv druhu. Mezi nejdůležitější normy patří následující:

Občanský zákoník

Občanský zákoník, kterým je v současnosti Zákon č. 40/1964 Sb., představuje základní normy právního státu a tvoří základ pro celou řadu dalších norem. Platí od roku 1964, ale výrazné novelizace se dočkal v roce 1991. Zákoník upravuje základní oblasti jako závazkové právo, odpovědnosti za škodu, dědické právo nebo věcná práva. V roce 2012 byl přijat nový občanský zákoník, který nabude účinnosti 1. ledna 2014. Měl by být více srozumitelný a vyjasnit některé nesrovnalosti staré úpravy.

Obchodní zákoník

Obchodní zákoník, který veden jako Zákon č. 513/1991 Sb., je stěžejní normou pro všechny podnikatele a obchodní společnosti. Obchodní zákoník upravuje:

- Postavení podnikatelů
- Obchodní závazkové vztahy
- Ostatní vztahy související s podnikáním
- Postavení jiných osob než podnikatelů, pokud tak stanoví zákon

Obchodní zákoník bude stejně jako občanský zákoník v roce 2014 nahrazen novou úpravou pod názvem Zákon o obchodních korporacích. V něm by měl být mimo jiné např. snížen základní kapitál společnosti s ručením omezeným z 200 000 Kč na 1 Kč nebo bude zavedena možnost volby mezi dualistickým nebo monistickým systémem vnitřní kultury akciové společnosti.

Zákon o dani z příjmů

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů má významný vliv na podnikatelské prostředí v České republice. Jeho obsahem je definice předmětu daně, tedy příjmů, které podléhají dani, stanovení sazby daně z příjmů, která ovlivňuje disponibilní příjmy a zisk podniku, ale i seznam nákladů daňově uznatelných a další případné položky odčitatelné od základu daně obecně odvozeného z hospodářského výsledku za dané období.

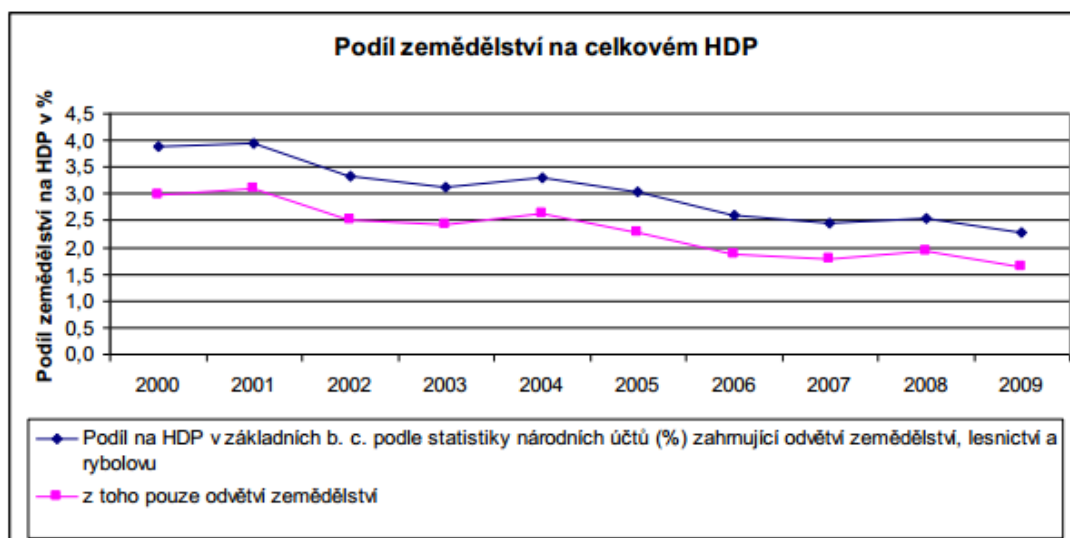
Zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zákon upravuje požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

2.2.3 Ekonomické faktory

Zemědělství je označováno jako primární sektor ekonomiky. Má strategickou hodnotu při zajištění potravinové soběstačnosti státu, i když je pravda, že v současné době globalizace se tato role na první pohled nemusí zdát tak významná. Zároveň velký přínos zemědělství spočívá v údržbě krajiny a ochraně životního prostředí. Obecně se uvádí pravidlo, které říká, že čím vyspělejší země, tím má nižší podíl zemědělské produkce na HDP. Následující graf dokazuje, že tento podíl se v České republice opravdu snižuje.

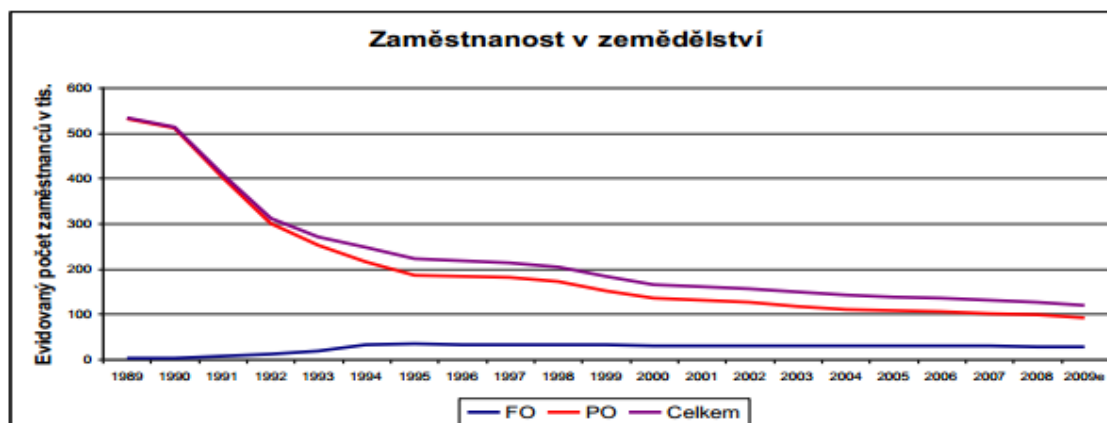
Graf 3: Podíl zemědělství na HDP (zdroj: Vize českého zemědělství po roce 2010, MZe, s. 2.)



To nemusí být způsobeno sníženým výkonem v tomto sektoru, ale naopak zvýšeným výkonem v ostatních oblastech ekonomiky. Neustále totiž přibývají nové typy produktů a služeb, které dříve neexistovaly. Nejlépe to lze vidět na sektoru internetových služeb a podnikání na internetu, které je možné označit za nejrychleji rostoucí sektor ekonomiky.

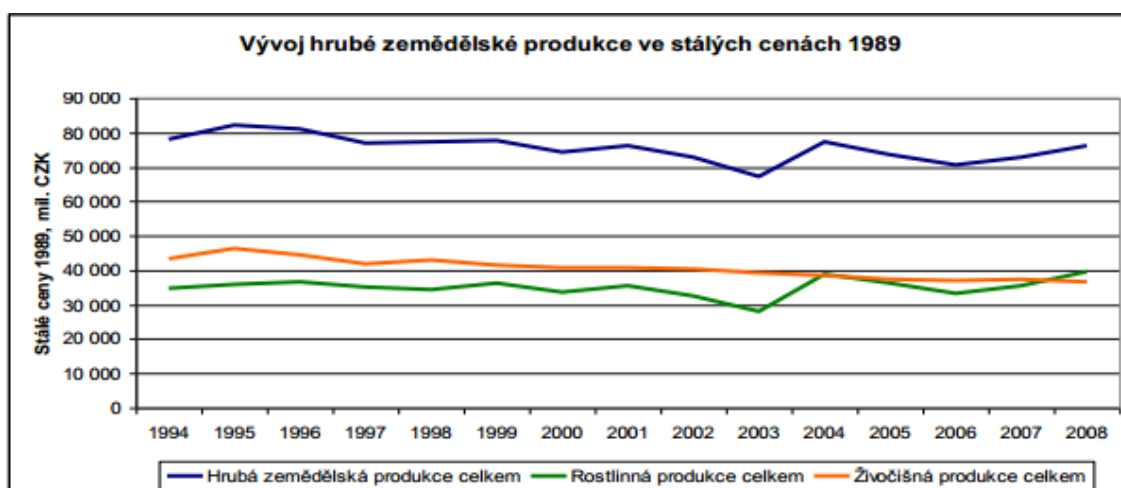
Ze stejné příčiny klesá i zaměstnanost v zemědělství, jejíž vývoj popisuje následující graf.

Graf 4: Zaměstnanost v zemědělství (zdroj: Vize českého zemědělství po roce 2010, MZe, s. 2.)



Tvrzení, že zmiňované poklesy obou ukazatelů jsou způsobeny spíše nárůstem produkce v jiných oblastech, potvrzuje i následující graf, který zobrazuje vývoj zemědělské produkce ve stálých cenách od roku 1994 do roku 2008.

Graf 5: Vývoj zemědělské produkce (zdroj: Vize českého zemědělství po roce 2010, MZe, s. 2.)

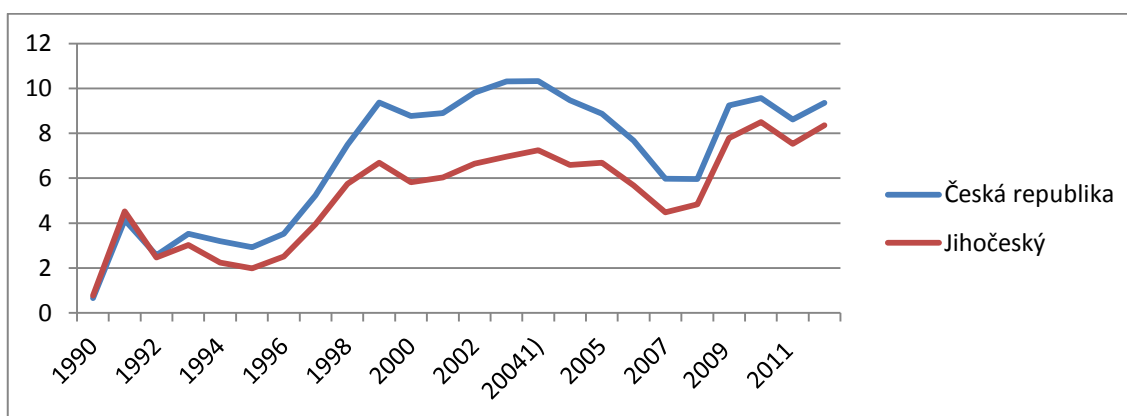


V grafu sice vidíme velmi mírný pokles během 18 sledovaných let, ale v žádném případě se tento pokles nepodobá předchozím grafům a je způsoben spíše tlakem zahraničních producentů, kteří mohou mít lépe nastavenou dotační politiku jako například farmáři z tzv. evropské patnáctky.

2.2.3.1 Nezaměstnanost

Ukazatel úrovně nezaměstnanosti je pro soukromé zemědělce poměrně důležitý ukazatel. Zemědělství je totiž specifické tím, že pro většinu lidí má tato práce jakýsi podřadný charakter a velmi nízkou prestiž. Proto v případě, i přesto že zaměstnanost je v regionu, kde podnik působí, na nízké úrovni, je velmi problematické najímat pracovní sílu. Navíc většina zemědělských podniků působí na vesnicích nebo malých obcích, kde je nabídka pracovní síly velmi omezená.

Graf 6: Porovnání nezaměstnanosti v České republice a Jihočeském kraji (%), (zdroj: Český statistický úřad)



Z grafu je vidět, že nezaměstnanost v Jihočeském kraji, kde zkoumané podniky působí, je v celém sledovaném období nižší, než je celorepublikový průměr. Z toho je možné usuzovat, že podnik se při snaze přijímat novou pracovní sílu bude potýkat s určitými problémy způsobenými nedostatečnou nabídkou práce.

2.2.3.2 Trh s vepřovým masem

Pohled na chovy prasat v České republice za posledních deset let lze charakterizovat celkovým poklesem stavů v chovech, který je důsledkem zvýšení dovozů vepřového masa a živých prasat, po zavedení velmi liberálního prostředí zahraničního obchodu na základě uzavřených mezinárodních smluv v posledním desetiletí. Zvýšení dovozů ze zemí Evropské unie, které jsou často výrazně lépe podporovány prostřednictvím dotací, zvyšování nákladů, vysoká volatilita výkupních cen vepřového masa a následkem toho i pokles rentability, byl příčinou postupného snižování stavů v posledních letech. Důsledkem tohoto dlouhodobého trendu je stále rostoucí záporné saldo zahraničního obchodu s vepřovým masem, které v roce 2011 přesáhlo 9 mld. Kč.³⁴

Tabulka 4: Produkce vepřového masa v ČR (zdroj: Zemědělství 2011, MZe)

Ukazatel	2010	2011	Index (%) 2011/2012
Stavy prasat celkem	1 909	1 749	91,6
Produkce vepřového masa (tis. t živ. hm.)	366	350	95,6
Vývoz vepřového masa (tis. t živ. hm.)	68,6	77	112,2
Dovoz vepřového masa (tis. t živ. hm.)	279,5	301,7	107,9
Soběstačnost ČR- vepřové maso (%)	63,8	60,8	95,3

Jak je vidět i z tabulky č. 2 je následkem několikaletého poklesu stavu prasat snížena i soběstačnost České republiky ve výrobě vepřového masa, která se v roce 2011 snížila na 60,8%.

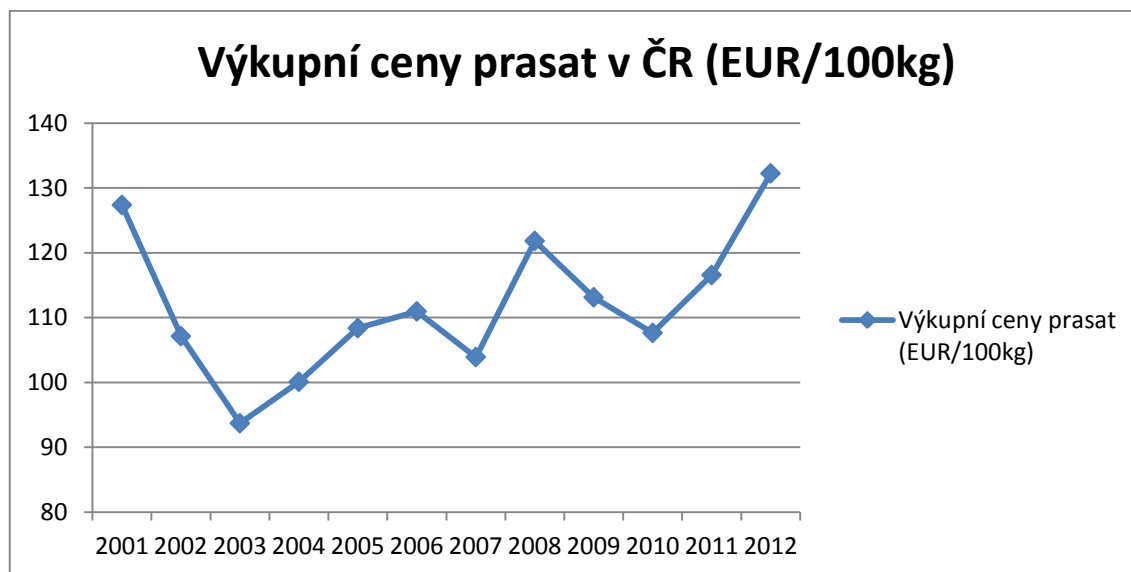
Mezi další významné vlivy, které tento trend způsobují, patří také zvyšování nákladů a z nich jsou důležité ceny krmných směsí. Hlavně roky 2007 a 2011 znamenaly prudký nárůst cen obilovin, které jsou hlavní složkou těchto směsí a jsou tedy hlavní nákladovou položkou, která představuje například u prasat ve výkrmu 94% přímých

³⁴ Ministerstvo zemědělství. *Zemědělství 2011*, s. 106

materiálových nákladů. Průměrná cena krmné směsi za rok 2011 činila v České republice 5 262 Kč za tunu a byla druhá nejvyšší po roce 2008, který byl ovlivněn vysokými cenami obilovin v roce 2007.³⁵

Dalším podstatným vlivem, který ovlivňuje celkový pokles stavů prasat je skutečnost, že volatilita cen zemědělských výrobců, tedy cen, za které realizují chovatelé prasat své finální výrobky, vykazuje obrovské výkyvy. V následujícím grafu je vidět obrovský pokles například mezi roky 2001 a 2003, kdy se ceny propadly téměř o 30%. Takový pokles může být pro farmáře ze zemí, kde je výrazně nižší dotační podpora oproti státům západní Evropy, jako například Česká republika, likvidační. Zároveň vysoká volatilita výrazně komplikuje plánování v daném oboru hlavně v oblasti investic. Zároveň jsou ale na farmáři právě nepřímo kladeny velké požadavky právě v investiční činnosti a to z důvodu plnění přísných norem Evropské unie. Od roku 2010 je vidět nárůst cen, který je ale způsoben hlavně nedostatkem vepřového masa na domácím trhu, který musí být nahrazen masem z dovozu.

Graf 7: Výkupní ceny prasat 2001-2012 (zdroj dat: EUROSTAT, vlastní zpracování)



2.2.3.3 Dotační politika

Zemědělský sektor je velmi významně spjat se státními intervencemi ve formě dotací. Pokud by zemědělství dotováno nebylo, mělo by to zásadní dopad nejen na podnikatele a podniky v tomto odvětví, ale velmi pravděpodobně na chod celé společnosti.

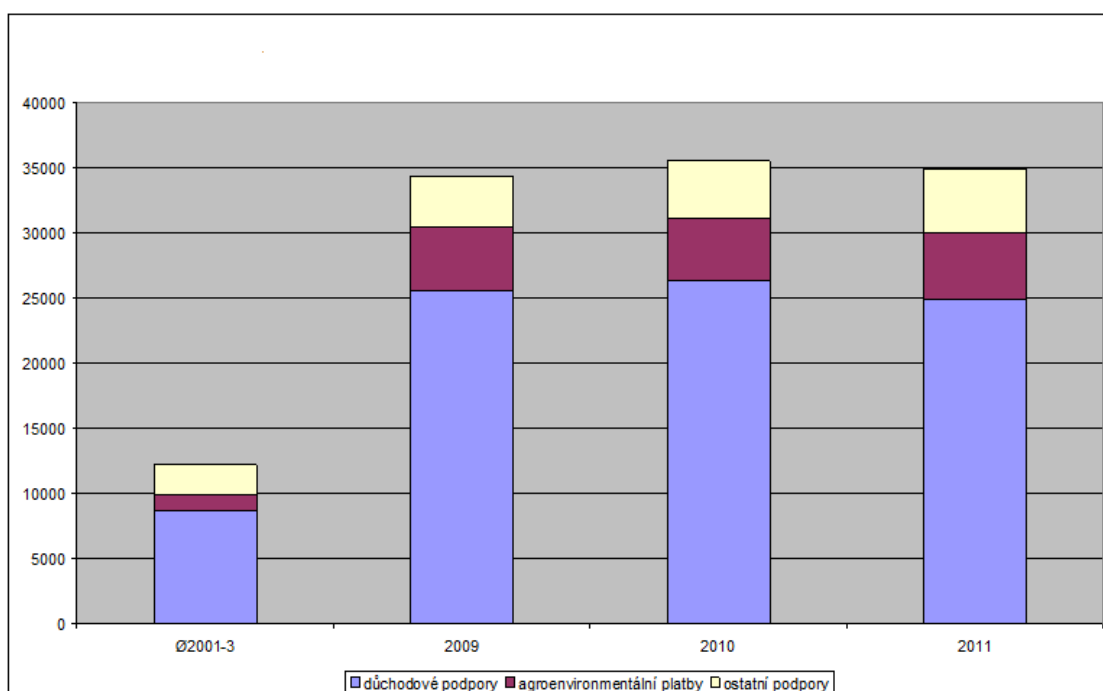
³⁵ Ministerstvo zemědělství. *Zemědělství 2011*, s. 107.

V případě, že by byly zrušeny dotace pro zemědělce v České republice, prakticky by to znamenalo jejich konec, protože by musely výrazně navýšit ceny, aby pokryly svoje stávající náklady a s těmito cenami by v konkurenčním boji proti dotovaným zemědělcům ze zahraničí neměli šanci. Pokud by se dotace zrušily plošně, mělo by to negativní dopad, alespoň v krátkém období, na celou společnost. Ceny základních potravin by rapidně vzrostly a většina zemědělské produkce by se pravděpodobně přestěhovala do zemí, které mají v této oblasti absolutní nebo komparativní výhody. Díky tomu by se snížilo plýtvání, které právě štedrá dotační politika částečně umožňuje, zlepšilo by se využití zdrojů a díky tomu i efektivita celého zemědělského sektoru.

Velkým problémem se proto stává neustále rostoucí závislost zemědělských podniků na státních a evropských dotacích a jejich nevhodném cílení, které bylo nastaveno po připojení České republiky do EU a které na jedné straně nadměrně dotuje některé činnosti, které by i bez dotací mohly být rentabilní, a zároveň nemotivuje k větší efektivitě a tvorbě vyšší přidané hodnoty. V následujícím grafu je vidět obrovský nárůst objemu přerozdělovaných prostředků po vstupu do Evropské unie. Současné analýzy stavu sektoru ukazují, že při stávající struktuře plateb budou z veřejných prostředků podporovány ziskové oblasti a naopak nebude dostatek prostředků na podporu odvětví, která potřebují významné stimuly, jako například živočišná produkce s vazbou na zaměstnanost.³⁶

³⁶ Ministerstvo zemědělství. *Strategie pro růst: České zemědělství a potravinářství v rámci společné zemědělské politiky EU po roce 2013*, s. 8.

Graf 8: Vývoj dotací a jejich struktury (mil. Kč), (zdroj: Strategie pro růst (2012), MZe, s. 15.)



Mezi nejrozšířenější dotace patří tzv. Přímé platby. Tento typ dotací je v České republice přidělován od vstupu do Evropské unie v roce 2004. Velký problém je ale v nerovnosti rozdělování těchto dotací mezi země původní evropské patnáctky a země, které se k Evropské unii připojili později a mezi kterými je i Česká republika. Po připojení v roce 2004 bylo stanoveno tzv. postupné navyšování přímých podpor a tyto země dostávaly jen 25%, v roce 2005 30%, v roce 2006 35%, v roce 2007 40% a poté se každý rok měl tento podíl navyšovat o 10%. V letošním roce (2013) by se pak měly platby evropským zemědělcům vyrovnat. Do té doby mají státy možnost tyto platby dorovnat z vlastních zdrojů. Česká republika k tomu účelu využívá národní doplňkové platby (Top-Up).³⁷

Kromě toho nabízí Evropská unie podporu prostřednictvím různých programů pro konkrétní plodiny nebo činnosti. Jedná se například o ořechy, rýži, pšenici tvrdou, mléko, mléčné výrobky, brambory k výrobě škrobu. Pro obchodníky a zpracovatele poskytuje vývozní náhrady a dotace na zpracování a transformaci.

³⁷ Přímé platby. Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/>

Mezi nejvyužívanější programy patří Program pro rozvoj venkova. Pro období 2007-2013 Evropská unie schválila pro tento program sumu 98 miliard, která slouží ke zvyšování konkurenceschopnosti, ochraně přírody a diverzifikaci zemědělských činností a zvyšování kvality života. Tento program byl zpracován v souladu s nařízením Rady (ES) č. 1698/2005 a prováděcími pravidly uvedené normy.³⁸

Českým zemědělcům jsou dotace poskytovány prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu. Základ pro žádost o dotace tvoří tzv. Jednotná žádost. Tato žádost zahrnuje žádosti o platbu:³⁹

- Jednotná platba na plochu (SAPS),
- Platba v méně příznivých oblastí (LFA),
- Platba v oblastech Natura 2000 na zemědělské půdě,
- Oddělená platba na cukr (SSP),
- Oddělená platba na rajčata (STP),
- Zvláštní podpora na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka (Dojnice),
- Zvláštní podpora na tele masného typu,
- Zvláštní podpora na bahnice, popř. kozy, pasené na travních porostech,
- Zvláštní podpora na brambory pro výrobu škrobu,
- Zvláštní podpora na chmel,
- Agroenvironmentální opatření (AEO).

Mezi další programy Státního intervenčního fondu také patří programy:

- HRDP Horizontální plán rozvoje venkova
- Operační program rozvoje venkova a multifunkční zemědělství

Jedním z hlavních posláních zemědělství je kromě produkce potravin i ochrana přírody a údržba krajiny. Proto byly od 1. 1. 2009 zavedeny tzv. kontroly podmíněnosti. Tento systém byl poprvé navržen v roce 2003 reformou společné zemědělské politiky a stal se jedním ze základních kamenů při vyjednávání o dotačních platbách v zemědělství i

³⁸ Program rozvoje venkova. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. [online] Dostupné z: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafnd>

³⁹ Platby na základě jednotné žádosti. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. [online] Dostupné z: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/jz>

v budoucnu. Jeho zavedení v České republice znamená, že vyplácení dotací je podmíněno dodržováním stanovených standardů v oblasti životního prostředí, veřejného zdraví, zdraví zvířat a rostlin, dobrých životních podmínek zvířat a minimálních požadavků v rámci agroenvironmentálních opatření. Jejich plnění je přísně kontrolováno a v případě neplnění mohou být dotace žadateli kráceny podle míry neplnění a v krajním případě vůbec nevyplaceny. Konkrétní požadavky, pravidla a standardy jsou v kompetenci každé členské země, aby byl dodržen kontext jejich specifických podmínek.⁴⁰

2.2.3.4 Podpora bioplynových stanic

Cílem podpory bioplynových stanic a obnovitelných zdrojů obecně je snaha státu i evropské unie na jedné straně snížit závislost regionu na energii z fosilních paliv, která jsou k dispozici v omezeném množství a jejich zpracování významně zatěžuje životní prostředí, a na druhé straně částečně vyhovět ekologické lobby, která se snaží zabránit výstavbám nových jaderných elektráren, které svým provozem v žádném případě nejsou zdrojem znečištění životního prostředí, ale v případě havárie představují velkou hrozbu pro široké okolí.

Tohoto trendu využívají farmáři, kteří disponují dostatkem ploch pro pěstování plodin k výrobě biomasy a zároveň disponují i živočišným opadem (kejdou), která v bioplynových elektrárnách slouží jako jedna ze surovin. Pro podnikatelskou činnost farmářů pak provozování bioplynové stanice slouží jako diverzifikace rizik v podnikání a zlepšuje pravidelnost cash flow, které má v této oblasti podnikání sezónní charakter.

Podpora výstavby bioplynových stanic je složena ze dvou pilířů. Tím prvním jsou dotace na samotnou výstavbu BPS a tím druhým je pak garantovaná výkupní cena elektrické energie.

Dotační program je zaměřen na výstavbu a modernizaci bioplynových stanic. Dále lze tento program rozdělit do několika tematických oblastí:

- Dotace v rámci bioplynové stanice
- Dotace na úpravu vlastního areálu BPS

⁴⁰ Cross Compliance. Ministerstvo zemědělství, [online].
Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/kontroly-podminenosti-cross-compliance/>

- Dotace na technologie čištění bioplynu za účelem pohonu motorových vozidel
- Dotace na veřejnou plnicí stanici
- Dotace na montáž a zkoušky

Výše poskytnuté dotace se obvykle pohybuje mezi 30-60% investičních nákladů a závisí na velikosti podniku, regionu, ve kterém podnik působí, i na druhu investičních nákladů. Program je určen pro fyzické nebo právnické osoby, které podnikají alespoň 2 roky v oboru zemědělství v souladu se zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství a nejsou mikropodnikem nebo pro fyzické nebo právnické osoby bez podnikatelské historie, které podnikají v souladu se zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství a jsou mikropodnikem. Základní podmínky pro získání dotace jsou:⁴¹

- Žadatel musí mít uspořádány vlastnické nebo nájemní podmínky k nemovitostem, které souvisí s realizací projektu.
- Způsobilým výdajem nesmí být nákup použitých zařízení a silničních vozidel.
- Maximální stanovená výše investice na projekt je 75 mil. Kč.
- Převažující činnost žadatele musí spadat do zemědělské výroby.

Druhou skupinou podpor je pak výkupní cena elektrické energie a zelený bonus. Výši obou těchto podpor stanovuje Energetický regulační úřad. Zelený bonus (případně výkupní cena) je ve své podstatě dorovnáním rozdílu, který vzniká rozdílnými náklady na výrobu elektřiny z různých (obnovitelných či neobnovitelných) zdrojů. Cena elektřiny vyrobená z obnovitelných zdrojů je při přepočtu na životnost výrobního zařízení zpravidla dražší než výroba elektřiny ze zdrojů neobnovitelných. Zelený bonus proto můžeme definovat také jako příplatek k tržní ceně elektřiny. Vzniklý rozdíl v ceně stát vyplňuje právě zeleným bonusem nebo výkupní cenou. Pro každý druh obnovitelného zdroje je cena každoročně upravována. V následující tabulce je vidět vývoj výkupních cen elektrické energie pro jednotlivé druhy obnovitelných zdrojů.

⁴¹ Dotace na bioplynové stanice. *Dotacnisluzby.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.dotacnisluzby.cz/dotace-na-biomasu-bioplynove-stanice.html>

Tabulka 5: Srovnání výkupních cen elektrické energie (zdroj: www.csve.cz, vlastní zpracování)

Srovnání výkupních cen elektrické energie z obnovitelných zdrojů v ČR							
Zdroj	Cena 2007 CZK/kWh	Cena 2008 CZK/kWh	Cena 2009 CZK/kWh	Cena 2010 CZK/kWh	Cena 2011 CZK/kWh	Cena 2012 CZK/kWh	Cena 2013 CZK/kWh
Fotovoltaika	13,46	13,46	12,79	12,15	5,50	6,16	2,83
Větrné elektrárny	2,46	2,46	2,34	2,23	2,23	2,23	2,12
Malé vodní elektrárny	2,39	2,60	2,70	3,00	3,00	3,19	3,23
Bioplyn z BPS	3,04	3,90	4,12	4,12	4,12	4,12	3,55

2.2.4 Sociální faktory

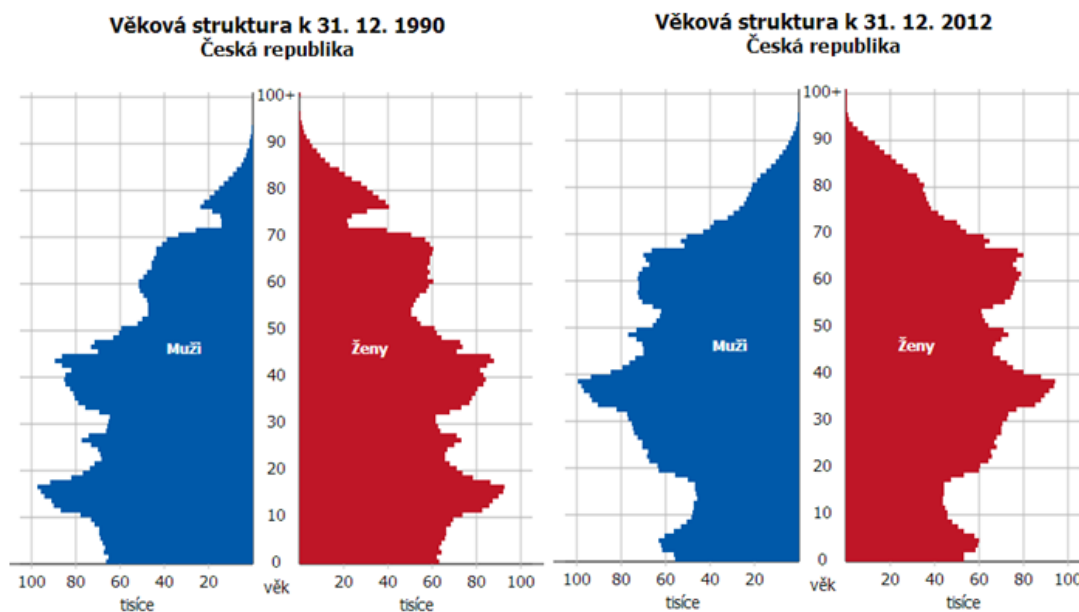
V současné době dochází ke změnám životního stylu. To se na jedné straně projevuje ve snaze o zdravější způsob života a to je trend, který by mohl mít negativní dopad na spotřebu vepřového masa a tedy i na celkovou poptávku. Vepřové maso je totiž řazeno mezi méně zdravá masa, kvůli vysokému obsahu tuku. Spotřebitelé pak preferují spíše drůbeží nebo rybí maso a případně hovězí. Na druhé straně se tyto změny životního stylu projevují tím, že lidé se více starají, odkud jejich maso pochází a logicky dávají přednost regionálním producentům před masem z dovozu. Důkazem tohoto trendu jsou stále oblíbenější farmářské trhy, které se kromě Prahy a Brna začínají pořádat i v malých městech a představují tak výbornou příležitost pro lokální výrobce a producenty, kteří zde nacházejí nové odbytové kanály pro své výrobky. Je otázkou času, kdy na tuto společenskou poptávku zareagují i velké obchodní řetězce a začnou preferovat sice dražší ale za to kvalitnější maso lokálních producentů.

V případě výroby elektrické energie jde společenské mínění spíše proti podniku. V nedávné době proběhl v České republice tzv. solární boom. Jednalo se o nadměrnou podporu provozovatelům solárních elektráren. Proti tomu se postavilo veřejné mínění v čele s médii a političtí představitelé teď řeší varianty, jak od této podpory ustoupit. Pro většinu obyvatel totiž tato podpora solárních elektráren znamenala hlavně zdražení elektrického proudu. A podobné to v budoucnu může být i s bioplynovými stanicemi. Aby se provozovatelům vyplatilo, musí stát prostřednictvím energetického regulačního úřadu garantovat výkupní ceny elektrické energie na určité výši. Pokud by se počet bioplynových stanic výrazně zvýšil a garantované ceny by se zřetelně promítly do

konečných cen pro spotřebitele, mohl by stát od těchto forem podpor ustoupit. Částečně se tak děje již nyní, kdy žádosti nových provozovatelů již překračují vládní plán pro využívání elektrické energie z obnovitelných zdrojů.

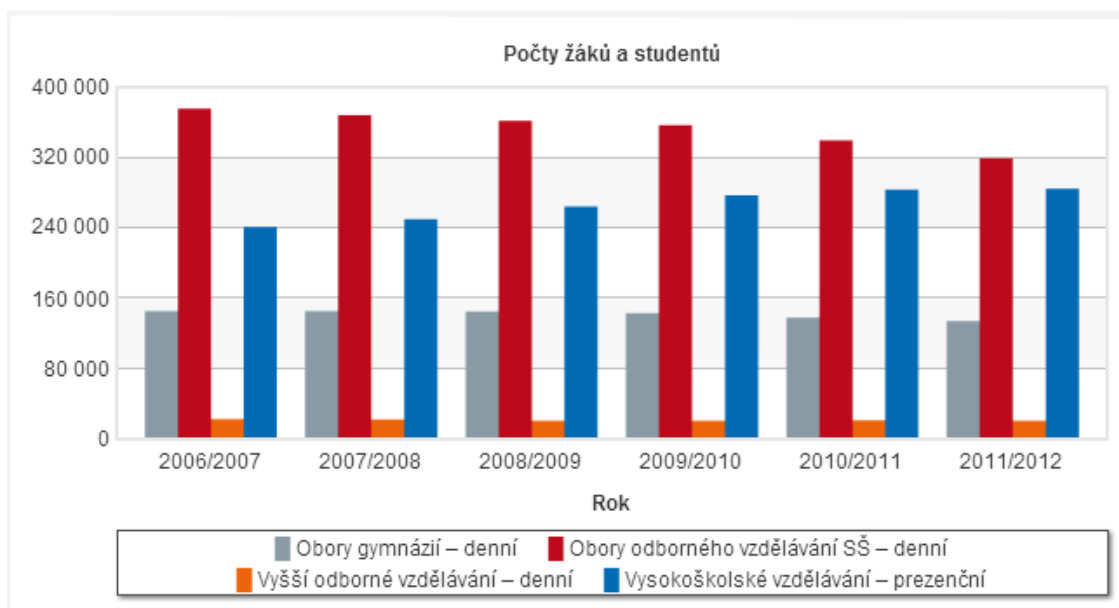
V zemědělském sektoru, jak již bylo popsáno výše, je poměrně problém s najímáním pracovní síly z důvodu, že práce v zemědělství má pro mnoho lidí malou prestiž a podřadný charakter. Do určité míry je tento problém vyvážen tím, že plno zemědělských podniků působí v malých městech nebo vesnicích a pro místní obyvatele je velká výhoda, že nemusí za prací dojíždět do větších měst. Kromě toho ale na nabídku na pracovním trhu mohou mít vliv i demografické vlivy a vzdělanost obyvatelstva. Pokud se vzdělanost zvyšuje, je obtížnější najímat pracovníky. Zároveň se jejich cena roste v případě, že je na trhu pracovníků nedostatek, který může souviset s věkovým složením obyvatel. Na následujícím grafu je vidět jak se změnila věková struktura obyvatel od roku 1990 do roku 2012.

Graf 9: Věková struktura obyvatel v roce 1990 a v roce 2012 (zdroj: Český statistický úřad)



Na dalším grafu je vidět vývoj počtu studentů podle typů škol. Dlouhodobým trendem je pokles učňů na odborných učilištích, kteří představují nejvíce poptávané zaměstnance v sektoru zemědělství. To může být pro zemědělské podniky nebezpečný trend.

Graf 10: Počty žáků a studentů (zdroj: Český statistický úřad)



2.2.5 Technologické faktory

V českém prostředí je typické, že v zemědělském sektoru pracují převážně starší lidé, kteří mají obecně odpor k novinkám v oboru a technologickým inovacím. To se týká hlavně zapojení informačních technologií a nových postupů. Obvyklým argumentem bývá tvrzení, že dříve to bez těchto novinek šlo, tak nyní to půjde také. Pokud ale podnik chce obstát proti konkurenci z technologicky vyspělejších zemí západní Evropy, je nezbytné, aby sledoval technologické novinky a snažil se neustále inovovat, jak techniku, tak i pracovní postupy.

Pokud má technologický rozvoj oboru efektivně fungovat, je nutné, aby zároveň fungoval řetězec výzkum-vzdělávání-informační služby-praxe, který pomůže vedoucím pracovníkům zemědělských podniků správně vyhodnotit a implementovat nejnovější vědecké poznatky. Z tohoto důvodu nechalo Ministerstvo zemědělství zpracovat Koncepti zemědělského aplikovaného výzkumu a vývoje do roku 2015, která se snaží mapovat silné a slabé stránky současného stavu. Jako pozitiva jsou zde definována kvalitní vědecko-výzkumná základna, státem podporovaný systém vzdělávání a poradenství a vznik a fungování technologických platforem. Mezi negativy je zařazeno přejímání vědeckých poznatků ze zahraničí bez adaptace na tuzemské podmínky,

spojení poradenského systému s prosazováním soukromých zájmů a malá motivace podniků aplikovat výsledky výzkumu v důsledku vysokých důchodových podpor.⁴²

Pro zlepšení efektivity v inovačních činnostech chce Ministerstvo zemědělství usilovat o aktivní participaci českého zemědělství do Evropského inovačního partnerství. Zároveň bude implementován zemědělský znalostní a informační systém AKIS. Od těchto kroků si slibuje rozvoj v těchto oblastech:⁴³

- Precizní systémy environmentálně šetrného obhospodařování půdy, také na bázi geografických informačních systémů (GIS), dálkového průzkumu země (DPZ) a pozičních systémů (GPS, Galileo);
- Technologie vedoucí k úspoře energie a vody;
- Technologie snižující ztráty v řetězci, včetně skladovacích technologií;
- Nové odrůdy a plemena hospodářských zvířat adaptované na klimatickou změnu;
- Příspěvek ČR k biodiverzitě (zdokonalení genetického potenciálu pro širší uplatnění domácích odrůd plodin a plemen zvířat);
- Rozvoj uplatnění tzv. druhé generace biopaliv;
- Nanotechnologie v potravinářství;
- Rozvoj recyklace, resp. bezodpadových technologií a technologií ke snižování náhražek;
- Robotizace v živočišné výrobě;
- Technologická modernizace ke zvyšování pohody pracovníků.

2.2.6 Ekologické faktory⁴⁴

Zemědělství a životní prostředí jsou neoddělitelně svázány. Na jedné straně plní zemědělství svoji základní produkční funkci a využívá přírodní zdroje, na jejichž kvalitě závisí výstup a efektivita zemědělských podniků. Na straně druhé je nedílnou součástí krajiny, významně přispívá k jejímu rázu a pomáhá vytváření biologické diversity. Mělo

⁴² Ministerstvo zemědělství. *Strategie pro růst: České zemědělství a potravinářství v rámci společné zemědělské politiky EU po roce 2013*, s. 27.

⁴³ tamtéž, s. 28.

⁴⁴ Životní prostředí. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. [online] Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zivotni-prostredi/>

by tedy plnit i funkci ochrany přírody, ale často přírodnímu prostředí svými činnostmi spíše škodí. Mezi nejčastější negativní vlivy patří:

- Znečištění půdy chemickými látkami (nadměrné hnojení dusíkatými hnojivy) nebo pohonnými hmotami;
- Znečištění vodních zdrojů organickým odpadem;
- Rezidua chemikálií v potravinách;
- Emise metanu do ovzduší;
- Zvyšování eroze půdy v důsledku špatného obhospodařování polí;
- Ohrožování povrchových i podpovrchových zdrojů vody neuváženými melioracemi.

Mezi hlavní funkce zemědělství je tedy řazena i ochrana krajiny. K tomuto účelu byla vytvořena soustava chráněných území Natura 2000. Jedná se o chráněná území, která vytvářejí podle jednotných předpisů všechny státy Evropské unie. Natura 2000 byla založena na základě dvou Evropských směrnic- směrnice Rady 79/409/EHS, o ochraně volně žijících ptáků, a směrnice Rady 92/43/EHS, o ochraně přírodních stanovišť. Cílem této soustavy je zabezpečit ochranu těch druhů živočichů, rostlin a typů přírodních stanovišť, které jsou z evropského pohledu nejcennější, nejvíce ohrožené, vzácné či omezené svým výskytem jen na určitou oblast.

Další oblastí, kterou se Ministerstvo zemědělství snaží regulovat, je ochrana půdy. Půda je v zemědělství základní výrobní prostředek, a proto je důležité půdu chránit před nadměrnou erozí nebo kontaminací chemickými látkami. Pro ty účely slouží několik směrnic a zákonů. První je zatím návrh rámcové směrnice o ochraně půdy. Jejím cílem je sjednocení unijních pravidel pro ochranu půdy. Další je kalová směrnice (86/278/EHS). Jejím cílem je regulovat používání kalů z čistíren odpadních vod v zemědělství tak, aby se zabránilo škodlivým účinkům na půdu, rostliny, zvířata a člověka, a současně podpořit správné používání kalů z čistíren odpadních vod. Jednou z důležitých norem regulující tuto oblast je také zákon č.334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu.

Důležitým ekologickým faktorem, typickým pro současnou dobu, jsou změny klimatu. Klima je dlouhodobý průměr počasí, specifický pro danou oblast. Jeho změny jsou

způsobeny astronomickými i přírodními vlivy. Pravidelně se proto v dějinách planety střídají doby ledové s teplejšími obdobími. Důležitou roly v oteplování planety má i skleníkový efekt ovzduší. Spočívá v tom, že sluneční záření prochází jenom s malými změnami atmosférou k povrchu Země, který ho pohlcuje. Energií slunečního záření se zemský povrch ohřívá a přebytečné tepelné energie se zbavuje převážně opět vyzářením ve formě tzv. infračerveného záření. Infračervené paprsky však již atmosférou nepronikají tak snadno jako viditelné záření sluneční a z větší části se v ovzduší absorbují. To následně způsobuje výrazné oteplení povrchu planety. Nadměrné působení tohoto efektu, ale může mít negativní vliv na podnebí a zemědělský sektor by měl být připravený průběžně na tyto změny reagovat a přizpůsobovat se jim.

Důležitým faktorem a zároveň příležitostí pro zemědělské podniky je současná podpora obnovitelných zdrojů energie. Je to z důvodu snahy o snížení závislosti na fosilních palivech, která jsou na Zemi v omezené míře, a zároveň jejich využívání nadměrně zatěžuje životní prostředí. Využíváním obnovitelných zdrojů je myšleno především využívání větrné energie, sluneční energie a vodní energie nebo zpracování zemědělských produktů, jako je výroba bioplynu nebo spalování biomasy.

2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

2.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

V oblasti chovu prasat je hrozba vstupu nových konkurentů minimální. Obecný trend je přesně opačný, a pokud se nezmění rozdělení zemědělských dotací mezi rostlinou a živočišnou výrobu, tak se ani nezmění. Plno chovatelů ukončuje svoji činnost pod tlakem levných dovozů ze zahraničí a stavy prasat jsou nejnižší v historii.

Případné zájemce o vstup do odvětví také odrazují vysoké investiční náklady pro respektování nových pravidel chovu vyžadovaných současnou evropskou legislativou. Pokud by měl být podnik vystavěn na „zelené louce“, potřebuje investici zhruba 30 mil. Kč. Vzhledem k nejisté ziskovosti podniku je pak návratnost takové investice neurčitá. Proto si takovou investici může dovolit jen podnik typu Agrofert holding, který má vynikající finanční zázemí a dokáže chov prasat vertikálně integrovat do stávající struktury podniků, které tvoří výrobci hnojiv, zemědělské i potravinářské podniky, a

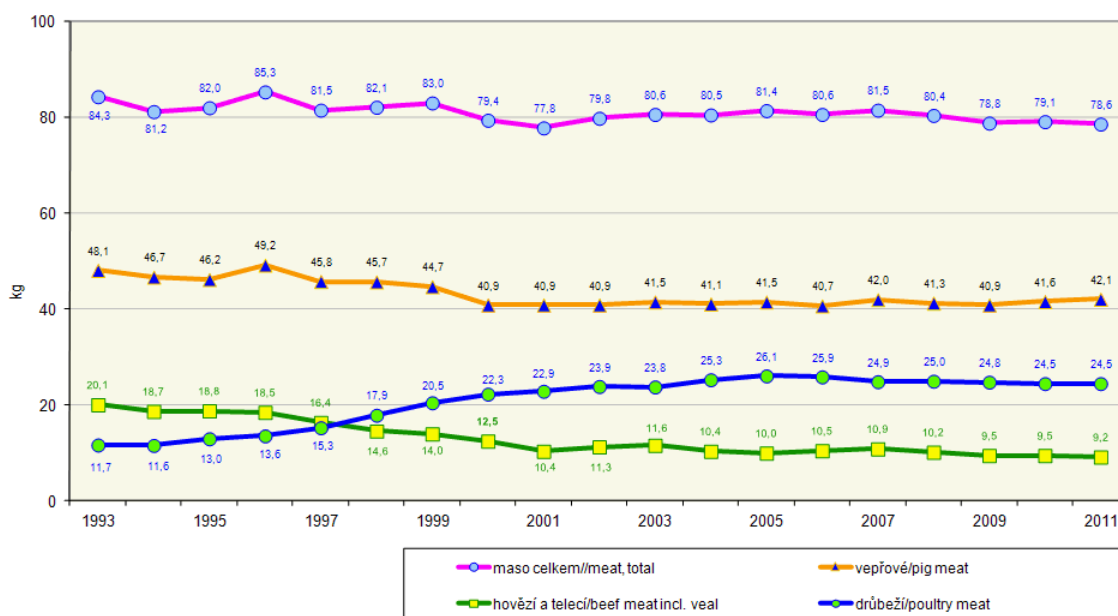
v takové struktuře pak může být výroba zisková. I Agrofert ale preferuje nákup již existujících chovů před vystavěním nových.

V oblasti výroby elektrické energie je do letošního roku riziko vstupu nových konkurentů poměrně vysoké. Investice do výstavby BPS se sice pohybuje kolem 70 mil. Kč, ale stát tu výstavbu podporuje dotacemi a následně dotuje i výkupní cenu elektrické energie prostřednictvím zeleného bonusu. Tento trend ale pravděpodobně s letošním rokem skončí, protože zájem o výstavby bioplynových stanic v letošním roce pravděpodobně překoná plán stanovený k roku 2020. Stát proto uvažuje, že u nových bioplynových stanic nebude výkupní ceny dotovat vůbec a u stávajících jen do doby návratnosti investice. Tato skutečnost velmi pravděpodobně odradí velké množství zájemců a vstup do odvětví.

2.3.2 Hrozba substitutů

Pro chovatele prasat znamenají substituty především ostatní druhy mas a masných výrobků. Obyvatelé České republiky mají tradičně v největší oblibě vepřové maso a až za ním je kuřecí, hovězí a další druhy jako skopové a rybí maso. Dlouhodobý trend je ale takový, že právě vepřové maso ztrácí na oblibě. Důvodem pro tento trend je na jedné straně příklon ke zdravějšímu způsobu života, při kterém je preferováno maso rybí nebo drůbeží. Na straně druhé je to snaha lidí o pestřejší jídelníček. Před rokem 1989 nebyl na trhu dostatečný výběr masa, a proto v dnešní době se lidé snaží na jídelníček zařadit i masa, která nebyla dříve k dostání jako například skopové nebo maso mořských ryb. Na následujícím obrázku vidíme vývoj spotřeby tří nejčastěji konzumovaných druhů mas vepřového, hovězího a drůbežího.

Graf 11: Vývoj spotřeby masa (zdroj: Český statistický úřad)



2.3.3 Dodavatelé

Úroveň vyjednávací síly dodavatelů se projevuje především v možnosti ovlivnit konečnou cenu dodávek. Možnost ovlivnit cenu má samozřejmě vliv na celkovou ziskovost podniku.

Největší podíl na přijatých fakturách za rok 2012 měla společnost ZZN Pelhřimov a.s. Celkem dodala společnosti Pigmal a.s. dodávky v hodnotě 9 999 704 Kč. Jedná se především o krmné směsi pro výkrm vepřů. Společnost ZZN Pelhřimov a.s. patří do skupiny podnikatele Andreje Babiše Agrofert holding a.s., která je často obviňována, že díky svojí velikosti ovlivňuje ceny jak na trhu s potravinami, tak na trhu se zemědělskými komoditami. A právě vzhledem k nezbytnosti krmných směsí a velikosti dodavatele je vyjednávací pozice Pigmal a.s. slabá.

Druhým největším dodavatelem je dceřiná společnost Zemědělská společnost Čenkov a.s. Předmětem jejich obchodního vztahu jsou především dodávky kukuřičné siláže a poskytování služeb a mechanizace pro rostlinnou výrobu. Díky postavení mateřské společnosti má společnost dobrou pozici pro vyjednávání, ale zatím tuto výhodu nevyužívá. Důsledkem toho pak je účetní ztráta Pigmal a.s. a naopak poměrně vysoký zisk Zemědělské společnosti Čenkov a.s., který se zvýšil právě po odkoupení akcií společností Pigmal a.s.

Ostatní dodavatelé mají různou vyjednávací sílu v závislosti na druhu dodávaného zboží nebo služby. Pokud se jedná o dodavatele pomocné materiálu nebo různých oprav, je pozice společnosti poměrně dobrá. Důležitější než cena je však pro společnost včasné uskutečnění těchto dodávek a navíc je podíl nákladů na tyto dodávky tak malý, že případné neuskutečnění by bylo nákladnější než vyšší cena. Pokud je jedná o dodavatele telefonních služeb nebo elektrického proudu, pak je možnost vyjednávat nulová.

2.3.4 Odběratelé

Hlavní odběratelé společnosti Pigmal a.s. se dělí podle činnosti na dvě skupiny. Na jedné straně jsou to odběratelé jatečných prasat, kde je odběratelů několik a kde je určitý prostor pro vyjednávání, i když není moc velký. Na druhé straně je to odběratel elektrické energie, kterým byla do konce roku společnost E.on a od začátku roku 2013 je jím státní společnost OTE a.s.

Dodávky elektrické energie jsou v současnosti naprosto stěžejní činnost a tržby z této činnosti tvořili 65,4% celkových tržeb společnosti. Výkupní cena elektrické energie včetně zeleného bonusu, který tvoří více než 70% celkových tržeb za elektřinu, je určována Energetickým regulačním úřadem a ze strany společnosti Pigmal není žádná možnost tuto cenu ovlivnit. Vyjednávací síla odběratelů je tedy maximální.

Hlavními odběrateli jatečných vepřů byli v roce 2012 ing. Josef Nový (55% tržeb) a společnost Kostelecké uzeniny a.s. (23% tržeb). U prodeje jatečných vepřů je důležité, aby byl uskutečněn v optimálním čase. Každý další den znamená pro podnik dodatečné náklady v podobě nákladů za krmné směsi a energie. Tyto náklady pak mohou způsobit, že celý turnus vepřů bude ztrátový. Podnik tedy před tímto stanoveným dnem musí zjistit, který z potenciálních dodavatelů má pro jejich dodávku volné kapacity. Ten jim pak následně nabídne ceny odstupňované podle masitosti jednotlivých kusů. Pokud by podnik s cenami nesouhlasil a snažil se vyjednávat, mohlo by se stát, že na dodatečných nákladech za krmivo zaplatí více, než se mu podaří vyjednat navíc. Odběratelé o této své výhodě samozřejmě dobře vědí, a proto je vyjednávání velmi obtížné a v rámci zachování odběratelsko-dodavatelských vztahů se prakticky nepoužívá.

2.3.5 Konkurence v odvětví

V oblasti chovu prasat není konkurenční prostředí v rámci České republiky příliš silné. Chovy prasat jsou na nejnižší historické úrovni a soběstačnost ČR v oblasti produkce vepřového masa se pohybuje kolem 60%. Velkou konkurenci ale znamená dovoz ze zahraničí. Problém pro české chovatele prasat spočívá především v rozdělení dotací, které jsou cíleny hlavně na rostlinnou výrobu. Lépe dotovaní západní chovatelé pak snadno nabídnou svoji produkci za nižší ceny. Lépe pak na tom nejsou čeští farmáři ani v oblasti technologií. Tuzemské provozy v naprosté většině jsou postaveny na pozůstatcích předrevolučních zemědělských družstev. Ta kromě známého zemědělského družstva ze Slušovic prakticky neinvestovala do technologií a inovací, a proto je náskok západních chovatelů obrovský a vzhledem k dotační nerovnosti se ho daří snižovat jen velmi pomalu. Technologický náskok se projevuje především v automatizaci provozu a nižší potřebou lidské pracovní síly u zahraniční konkurence. Díky tomu se jim snižuje režie a zvyšuje rentabilita. Pak jsou schopní lépe čelit cenovým výkyvům na trhu s vepřovým masem.

Konkurence v oblasti bioplynových stanic nespočívá v konkurenci mezi jednotlivými dodavateli. Výkupní ceny jsou dány Energetickým regulačním úřadem a jsou platné pro všechny účastníky. Konkurenční boj spíše spočívá v soupeření o státní podporu mezi provozovateli různých druhů obnovitelných zdrojů energie. Výrobu elektrické energie z obnovitelných zdrojů by kvůli vysokým investičním nákladům nebylo možné provozovat za tržní ceny elektrické energie. Kvůli nařízení Evropské unie ale stát musí mít určitý podíl energie právě z obnovitelných zdrojů, a proto je nucen tyto zdroje podporovat dotacemi a bonusem k výkupní ceně tzv. zeleným bonusem. A protože stát má na podporu omezený rozpočet, je pro provozovatele důležité v jakém poměru jsou tyto prostředky rozděleny mezi jednotlivé obnovitelné zdroje, kam patří solární energie, větrná energie, malé vodní elektrárny a bioplynové stanice.

Pro rok 2013 je na podporu obnovitelných zdrojů energie vyčleněno 44 mld. Kč. V současné době však zájem podnikatelů, hlavně kvůli nevhodně nastavené a příliš štědré podpoře solárních elektráren, překročil vládní plán. Ten stanovil žádoucí podíl energie z obnovitelných zdrojů na celkové produkci na 13% do roku 2020. Tento plán však bude s největší pravděpodobností splněn již v roce 2013. Vláda proto uvažuje o

zákonu, kterým podporu obnovitelných zdrojů zastaví úplně. Pro stávající projekty by se podpora přestala vyplácet po dosažení doby návratnosti investice. Pro nové projekty by se vůbec nevyplácela vůbec. Navíc chce část prostředků investovat i do výroby tepla, které je v současnosti podporováno jen minimálně.

Kromě konkurence v přístupu ke státní podpoře spočívá konkurence bioplynových stanic i v přístupu ke zdrojům. Jejich fungování závisí na stálém přísunu kvalitní zelené hmoty z kukuřice. Společnost Pigmal a.s. si velkou část tohoto materiálu zajišťuje sama nebo prostřednictvím svojí dceřiné společnosti. Ani tak ale není schopna si požadované množství zajistit a musí využít externí dodavatele. Vzhledem k velkému nárůstu bioplynových stanic v posledních letech může například špatné počasí způsobit nedostatek kukuřice na trhu a výrazně tak zvýšit její cenu. Pak v lepším případě se podaří kukuřici sehnat za vyšší ceny, ale v horším případě se požadované množství sehnat nepodaří a to pak může způsobit zásadní problémy v provozu bioplynové stanice a výrazně snížit příjmy plynoucí z prodeje elektrické energie.

2.4 Kralickuv quick test

Data pro výpočet testu pocházejí z účetních výkazů firmy, které jsou zveřejněné v internetové verzi obchodního rejstříku. Podnik nepoužívá výkazy cash flow, a proto byla jeho hodnota spočítána nepřímou metodou⁴⁵. V tabulce č. 6 jsou uvedeny hodnoty použité k výpočtu jednotlivých ukazatelů testu. V dalších tabulkách jsou pak hodnoty ukazatelů pro sledovaná období a jejich známky. Součástí jsou pak také známky dílčích částí testu a celkové ohodnocení finanční situace podniku.

⁴⁵ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 61.

Tabulka 6: Hodnoty pro výpočet ukazatelů (Kč), (zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	17 000 000	3 739 000	3 455 000
Cizí kapitál	49 049 000	124 078 000	121 607 000
Celková aktiva	66 064 000	127 817 000	125 161 000
Krátkodobý fin. majetek	330 000	2 127 000	355 000
Provozní cash flow	31 120 000	-4 505 000	8 098 000
Tržby	27 706 000	14 430 000	34 865 000
EBIT	1 725 000	2 287 000	4 160 000
VH za úč. období	964 000	294 000	-284 000

Tabulka 7: Quick test pro rok 2010 (zdroj: vlastní zpracování)

Quick test 2010		
Ukazatel	Hodnota	Známka
Kvóta vl. Kapitálu	0,26	3
Doba splácení dluhu z CF	1,56	4
Cash flow v % z tržeb	1,12	4
ROA	0,02	1
Finanční stabilita		3,5
Výnosová situace		2,5
Známka celkem		3

Hodnocení situace pro rok 2010 dopadlo poměrně dobře. Zadluženost není tak vysoká a struktura pasiv odpovídá srovnatelným podnikům v odvětví. Výborně dopadly ukazatele „Doba splácení dluhu z cash flow“ a „Cash flow v % z tržeb“, které odpovídají nejvyššímu hodnocení. Varovná hodnota je ale u ukazatele rentability celkových aktiv, který je pouhé 2%. Finanční i výnosová situace za rok 2010 je dobrá a celkově podnik dosáhl na známku 3, která odpovídá spodní hranici pro bonitní podnik.

Tabulka 8: Quick test pro rok 2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Quick test 2011		
Ukazatel	Hodnota	Známka
Kvóta vl. Kapitálu	0,03	1
Doba splácení dluhu z CF	-27*	0
Cash flow v % z tržeb	-0,31*	0
ROA	0,018	1
Finanční stabilita		0,5
Výnosová situace		0,5
Známka celkem		0,5

*Záporná hodnota ukazatelů nemá žádnou vypovídací hodnotu. V tabulce je však uvedena kvůli zdůvodnění udělené známky.

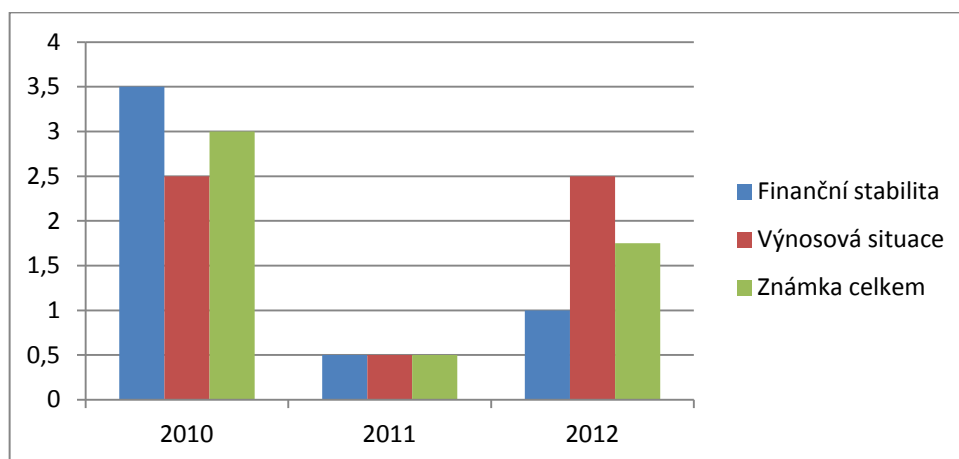
Na výsledcích testu pro rok 2011 je vidět výrazné zhoršení situace oproti roku 2010. Hodnota zadluženosti, která se dostala na 97%, znamená, že téměř celý podnik je financován z cizích zdrojů. To je z části výsledek přecenění dceřiné společnosti Strunkovice a.s., která je aktuálně vedena v účetnictví v hodnotě 1 Kč. Přecenění společnosti proběhlo na základě požadavku auditorské společnosti. Ale hlavně je to důsledek čerpání úvěru ve výši 69 mil. Kč na stavbu bioplynové stanice. Tento ukazatel je ovlivněn i tím, že současný majitel vkládá na základě vlastního rozhodnutí potřebné investice do podniku prostřednictvím půjček. Podnik byl sice ziskový, ale zároveň má záporné provozní cash flow více než 5 mil. Kč. Celkové tržby klesly na téměř polovinu oproti roku 2010. Finanční stabilita i výnosová situace jsou hodnoceny jako velmi špatné. Celkové hodnocení podniku pak ukazuje velmi problematickou finanční situaci podniku.

Tabulka 9: Quick test pro rok 2012 (zdroj: vlastní zpracování)

Quick test 2012		
Ukazatel	Hodnota	Známka
Kvóta vl. Kapitálu	0,028	1
Doba splácení dluhu z CF	15	1
Cash flow v % z tržeb	0,23	4
ROA	0,034	1
Finanční stabilita		1
Výnosová situace		2,5
Známka celkem		1,75

V roce 2012 je vidět mírné zlepšení. Podnik snížil svoji ztrátu a provozní cash flow dosáhlo kladné hodnoty více než 8 mil. Kč. Tržby podniku vzrostly o více než 140%. Tato skutečnost je důsledkem především uvedení bioplynové stanice do provozu a pravidelných dodávek elektrické energie společnosti E.on. Byly ukončeny prodeje majetku, ale vlastní kapitál tvoří stále cca 3% celkových pasiv. Skoro všechny ukazatele dostaly druhou nejnižší známku. Pouze ukazatel „Cash flow v % z tržeb“ díky vysokému provoznímu cash flow obdržel nejvyšší známku 4. Finanční stabilita podniku je hodnocena jako velmi špatná. Výnosová situace je hodnocena jako průměrná, ale rozdíl mezi čistým ziskem a EBITem ukazuje, že firma je zatížena vysokými nákladovými úroky z úvěru. Celkové hodnocení 1,75 odpovídá podniku v dolní polovině tzv. šedé zóny a naznačuje možné problémy.

Graf 12: Vývoj hodnot ukazatelů quick testu (zdroj: vlastní zpracování)



2.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k zhodnocení silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb, které na ni působí z vnějšího okolí. Jako výchozí podklad pro určení těchto faktorů slouží výše provedené analýzy a uvedené údaje o společnosti.

Silné stránky

- Vysoké stabilní příjmy díky BPS
- Kapitálově silný akcionář
- Zisková dceřiná společnost

Slabé stránky

- Záporný výsledek hospodaření v posledních letech
- Vysoká zadluženost podniku
- Neúspěšná žádost o dotace na výstavbu BPS
- Zastaralá technologie v rostlinné a živočišné výrobě
- Vysoké zatížení nákladovými úroky

Příležitosti

- Využití tepla z BPS
- Využití odpadu z BPS
- Rostoucí spotřebitelská poptávka po domácích potravinách
- Možnost rozšíření chovu prasat s minimálními náklady

Hrozby

- Výkyvy cen prasat
- Omezování státní podpory OZE
- Riziko omezení podpory pěstování energetických plodin
- Riziko výpovědi pronájmu pozemků

3 Zhodnocení situace a návrhy řešení

Po provedení jednotlivých analýz se situace společnosti Pigmal a.s. ukázala jako ne příliš dobrá či spíše poměrně kritická. Podniky v zemědělství jsou velice závislé na vnějších podmínkách, které byly popsány v analýze SLEPTE. Mezi nejdůležitější pak patří zejména situace na trhu, která určuje cenu produktů, a dotační politiky státu i Evropské unie, na které závisí přežití tuzemských zemědělských podniků v konkurenčním prostředí. Slabou pozici ukázal i Porterův model 5 konkurenčních sil. Odběratelé i dodavatelé mají silnější pozici než zkoumaný podnik a ten ve většině případů musí akceptovat jimi nastavené podmínky. Z hlediska konkurence na trhu je pro podnik nebezpečný především dovoz ze zahraničí, kde mají zemědělci lépe nastavené dotace a mohou si pak dovolit prodávat za nižší ceny. Tyto faktory jsou bohužel podnikem neovlivnitelné, a proto s nimi musí podnik do budoucna počítat při vytváření strategie, aby mohl včas reagovat na jejich případný negativní vývoj.

Při vytváření návrhů na zlepšení situace podniku jsem se zaměřil především na faktory, které podnik ovlivnit může a které mohou zlepšit jeho stávající situaci. Návrhy jsou založené především na výsledcích Kralickova quick testu, která odhalil špatnou finanční situaci a na SWOT analýzu, kde jsem se snažil využít příležitosti podniku, které se mu naskýtají.

Optimalizace odběratelko-dodavatelských vztahů

Jedou ze silných stránek společnosti Pigmal a.s. je její zisková dceřiná společnost Zemědělská společnost Čenkov a.s. V současné době však výsledek jejich spolupráce pro majitele těchto společností není úplně ideální. Pigmal a.s. hospodaří se ztrátou, která zhoršuje její pozici například při vyjednávání s bankou o úvěrech. Následkem toho pak musí platit vyšší úroky nebo v horším případě úvěr vůbec nedostane. Naopak její dceřiná společnost má vysoký zisk, ze kterého platí vysoké daně. Jen za rok 2012 zaplatila na dani z příjmu 604 tis. Kč.

Z tohoto důvodu je jedním z návrhů optimalizace jejich vzájemných odběratelko-dodavatelských vztahů. Návrh spočívá v přesunutí veškeré rostlinné výroby ze společnosti Pigmal a.s. na Zemědělskou společnost Čenkov a.s., která by od té doby zajišťovala veškeré dodávky kukuřice, potřebné k provozu bioplynové elektrárny.

Společnost Pigmál by v takovém případě pronajala veškerou využívanou zemědělskou půdu a tím by získala dodatečné výnosy. Zároveň by snížily výrobní náklady na pěstování kukuřice, mezi kterými byla i velká část služeb fakturovaných právě dceřinou společností, a významně by snížila i mzdové náklady.

Společnost Pigmál a.s. uvádí, že na provoz bioplynové stanice jsou potřeba mzdové náklady ve výši 50 000 Kč měsíčně a v podniku zůstane ještě jedna účetní, jejíž roční superhrubá mzda odpovídá 300 000 Kč. Zhruba 500 tis. Kč za rok jsou mzdové náklady, které společnost musí vynaložit na pracovníky, kteří se starají o chov prasat. Současné mzdové náklady společnosti jsou 2 621 tis. Kč. Celková úspora na mzdových nákladech je proto odhadnuta na 1 221 tis. Kč.

Další položkou jsou nájmy na pozemky. V současné době, z důvodu nedostatečného množství vlastní půdy, společnost obhospodařuje velkou část pronajatých pozemků (cca 300 ha). Roční nájemné za tyto pozemky činilo v roce 2012 600 tis. Kč (2 000 Kč/ha). Veškeré využívané pozemky by společnost Pigmál pronajala své dceřiné společnosti a za tento pronájem je možné realizovat výnos ve výši 1 050 tis. Kč. Cena pronájmu by byla 2500 Kč/ha, na které jsou obě strany ochotny se dohodnout. Čistý zisk z pronájmu pro společnost Pigmál by pak byl 550 tis. Kč.

Asi nejdůležitější nákladové položky v rostlinné výrobě byly náklady na pohonné hmoty a náklady na služby. Náklady na pohonné hmoty pro traktory a další mechanizaci činily v roce 2012 více než 2 565 tis. Kč. Ale vzhledem k tomu, že společnost Pigmál nedisponuje potřebnou mechanizací ani dostatečným množstvím pracovníků, pro obdělávání veškeré pronajaté půdy, musela využívat na polní práce i jiné subjekty. Většinu služeb pro Pigmál a.s. zajišťovala právě její dceřiná společnost buď sama, nebo zajistila třetí osoby, které služby poskytly. Náklady na tyto služby pak v roce 2012 byly 7 055 tis. Kč.

Přesunutím rostlinné výroby se nesníží jen náklady. Podnik také přijde o část výnosů ve formě dotací. Jedná se o dotace na obdělávanou plochu, na které pěstovala kukuřici. Spolu s pronájmem této plochy Zemědělské společnosti Čenkov a.s. přestane mít na tyto dotace nárok a bude je využívat její dceřiná společnost. To, že by jí ztrátu tohoto výnosu kompenzovala v nájmu za pozemek, není možné, protože by následně musela

výrazně zvýšit cenu prodávané kukuřice, aby nebyla ve ztrátě. Dotace na půdu, která by byla pronajata, za rok 2012 činily 2 000 tis. Kč.

Vysoký nárůst nákladů bude v tomto případě za nakupovanou kukuřici pro provoz bioplynové stanice. V roce 2012 si firma velkou část potřebného množství vypěstovala sama. Náklady na nákup zbývajících množství činily 3 508 tis. Kč. Společnost pro bezproblémový provoz na plný výkon potřebuje 46t kukuřičné siláže denně. Tuto siláž by nakupovala od Zemědělské společnosti Čenkov a.s. za cenu obvyklou, která je v tomto případě asi 600 Kč/t. Potom by celkové náklady na materiál pro bioplynovou stanici byly 10 074 tis. Kč. Smlouva o dodávkách kukuřičné siláže mezi společnostmi Pigmál a.s. a Zemědělskou společností Čenkov a.s. by měla být napsána, tak že Zemědělská společnost Čenkov a.s. zajistí veškerou kukuřičnou siláž potřebnou pro provoz. Toto ustanovení by bylo z důvodu omezení rizika například špatného počasí a následkem toho i špatné úrody. Pak v případě, že dceřiná společnost nevypěstuje dostatečné množství kukuřice, bude muset potřebné množství zajistit u externích dodavatelů a riziko z vyšší nákupní ceny se přesune na ní.

Výsledný přínos této operace by pak pro společnost Pigmál a.s. znamenal celkovou úsporu v nákladech 3 326 771 Kč. Kalkulace je v následující tabulce. Výhodou tohoto návrhu je, že k realizaci není potřeba žádná dodatečná investice

Tabulka 10: Hodnocení staré a navrhované varianty (Kč), (zdroj: vlastní zpracování)

Úspora nákladů		
Náklady	Současnost	Po změně
Mzdové náklady	-1 221 000	0
Pronájem pozemků	-600 000	-600 000
Výnosy z pronájmu	0	1 050 000
Pohonné hmoty	-2 565 787	0
Služby	-7 055 532	0
Dotace	2 000 000	0
Náklady na rostlinnou výrobu	-9 442 319	0
Nákup kukuřice	-3 508 452	-10 074 000
Celkové náklady na kukuřici	-12 950 771	-9 624 000
Celková úspora nákladů	3 326 771	

Snížení zadluženosti kapitalizací

Velkým problémem společnosti je také její zadluženost. V roce 2012 byl podíl cizích zdrojů v rozvaze společnosti 97%. Tento poměr svědčí o tom, že společnost je předlužená. Důsledky jsou podobné jako v případě záporného výsledku hospodaření. Proto tato situace může způsobovat problémy v případě, že by podnik potřeboval provozní nebo investiční úvěr. Zadluženost je jedním z hlavních ukazatelů, které banka při žádosti o úvěr zkoumá a tato hodnota by v lepším případě způsobila, velmi vysoký úrok, ale opět pravděpodobnější je, že by banka žádný úvěr nedostala. To se netýká jen úvěru, ale většiny forem externího financování společnosti.

S vysokou zadlužeností je také spojen problém nákladových úroků. V roce 2012 byla výše nákladových úroků, které společnost zaplatila věřitelům, 4 444 tis. Kč. Dohromady se splátkami úvěrů pak velmi zatěžují cash flow společnosti a ohrožují její platební schopnost a výrazně snižují zisk.

Výhodou společnosti je skutečnost, že velký podíl finančních závazků je vůči společnosti, kterou vlastní většinový její akcionář. Ten tak tímto způsobem financoval výstavbu bioplynové stanice v době, kdy společnost neměla k dispozici bankovní úvěr. Dále tímto způsobem poskytuje provozní kapitál v případě, že je nedostatečné cash flow. Naposledy na začátku roku 2012, kdy se změnil odběratel elektrické energie a s tím byly spojeny problémy s fakturací. Celková výše tohoto závazku je 46 164 tis. Kč.

Řešením by v tomto případě byla kapitalizace dluhu poskytnutého akcionářem prostřednictvím jeho další společnosti. Věřitel by v takovém případě obdržel akcie v nominální hodnotě dluhu. Tím by se snížili jak nákladové úroky, tak zadluženost podniku.

Kapitalizace podniku by proběhla dle ustanovení § 59 odst. 8 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku. Věřitel se v takovém případě zaváže splatit emisní kurz akcií a tento závazek je pak započten proti pohledávce vůči společnosti. Tím se navýší základní kapitál a sníží cizí zdroje. V následující tabulce jsou naznačeny změny ve struktuře pasiv.

Tabulka 11: Změny struktury pasiv vlivem kapitalizace (zdroj: vlastní zpracování)

	Před kapitalizací	Po kapitalizaci
Vlastní kapitál	3 455 000	49 619 000
Cizí zdroje	121 607 000	75 443 000
Zadluženost	97%	60%

Z návrhu je vidět ze zadlužení společnosti se sníží z 97% na přijatelných 60%. Z důvodu zachování hlasovacích práv minoritních akcionářů doporučuji využít prioritních akcií bez hlasovacích práv, které ale umožňují vyplácet pravidelnou dividendu, která věřiteli vynahradí úrokové platby. Pro společnost Pigmal jsou dividendy výhodnější, protože nesnižují výsledek hospodaření a jsou vypláceny ze zisku společnosti.

Zefektivnění využívání bioplynové stanice

Hlavní zdroj příjmů společnosti Pigmal a.s. tvoří moderní bioplynová stanice. Ta je využívána pro výrobu elektřiny, která je vykupována státní společností OTE a.s. dodávána do distribuční sítě. Pravidelný výkup pak společnosti vynahrazuje, pro zemědělství typické, sezónní příjmy spojené s prodejem jatečných prasat nebo produkce z rostlinné výroby. Potenciál stanice je však mnohem větší a existují další možnosti, jak využít například organický odpad ze zpracované kukuřičné siláže nebo teplo, které stanice produkuje při výrobě elektrické energie.

- **Využití odpadu z bioplynové stanice**

Zpracováním kukuřičné siláže v bioplynové stanici vzniká velké množství organického odpadu. Ten je v současnosti bez dalšího zpracování vyvážen na pole společnosti Pigmal a.s., kde slouží k hnojení a provzdušňování půdy.

Pokud se tento odpad vysuší, je možné jej dále zpracovávat. V případě, že by společnost pořídila granulární linku, pak je možné vyrábět z odpadu minerální hnojiva pro rostlinnou výrobu. Vysušený odpad je také možné zpracovávat na peletovací lince a vytvářet brikety, které mohou sloužit k vytápění. V těchto briketách pak může být

zpracováván další odpad rostlinného původu jako je seno, sláma, zbytky rostlin nebo dřevěné piliny.

Realizace tohoto návrhu by společnosti přinesla dodatečné výnosy za prodej hnojiv nebo briket místo, aby byl podnik bez užitku vyvážen na pole a společnost musela vynakládat další prostředky na jeho transport. Před samotnou realizací tohoto návrhu by bylo potřeba udělat průzkum trhu a vypracovat podnikatelský záměr a předběžnou kalkulaci pro zhodnocení jeho výnosnosti.

- **Využití tepla z bioplynové stanice**

Kromě elektrické energie produkují bioplynové stanice také teplo. To v současné době není společností Pigmal a.s. nijak využíváno. Pokud by se realizoval návrh na využití odpadu z bioplynové stanice, bylo možné toto teplo využívat pro jeho sušení. Kromě toho je možné touto tepelnou energií vytápět budovy společnosti nebo ohřívat užitkovou vodu. Možný by také byl projekt vytápěného skleníku, ve kterém by společnost mohla pěstovat například zeleninu a využít na rostoucí poptávky zákazníků po regionálních potravinách.

Další důvod pro využití tepla je omezení rizika plynoucího ze státního omezování podpory obnovitelných zdrojů energie. Političtí představitelé v současné době hledají jak omezit zelené bonusy, které tvoří velkou část koncové ceny za elektřinu z obnovitelných zdrojů. A jedním z návrhů je právě podmínka vyplácení zeleného bonusu v podobě využití tepla vyprodukovaného bioplynovou stanicí. Včasnou realizací projektu na využití tepla pak společnost toto riziko minimalizuje.

Závěr

Obsahem této diplomové práce byla analýza vybraného podniku. Hlavním cílem práce bylo zhodnocení současného stavu a návrh opatření, která by pomohla vyřešit aktuální problémy nebo nedostatky v hospodaření podniku.

Pro úspěšné splnění tohoto cíle bylo nutné nastudovat odbornou literaturu a metody, které slouží pro zhodnocení situace podniku. Jednalo se především o analýzu SLEPTE, která se zabývá vnějším okolím podniku a zaměřuje se z velké části na faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale přesto mají významný dopad na jeho úspěšnost na trhu. Dále se jednalo o Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož úkolem je zhodnocení pozice podniku z hlediska konkurence. Pro hodnocení finanční situace podniku byl využit Kralickuv quick test. Nakonec pro zhodnocení závěrů jednotlivých analýz slouží analýza SWOT, která shrnuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

V analytické části byl pomocí výše vyjmenovaných metod hodnocen podnik Pigmál a.s. Jedná se podnik provozující zemědělskou prvovýrobu. Konkrétně se jedná o rostlinnou výrobu, výkrm prasat a provozování bioplynové stanice na výrobu elektřiny. Zhodnocení situace odhalilo velmi špatnou finanční situaci společnosti, která je kromě jiného způsobena neproplacením dotace na výstavbu bioplynové stanice. Zároveň ale bylo zjištěno i několik příležitostí, jejichž využití by podniku mohlo pomoci.

Na základě provedených analýz pak byly vypracovány návrhy, ke zlepšení stávající situace. Nejprve jsou uvedena opatření ke zlepšení finanční situace podniku. Prvním je převedení veškeré rostlinné výroby na dceřinou společnost a uzavření smlouvy o dodávkách kukuřičné siláže pro bioplynovou elektrárnu. Tato organizační změna by mohla společnosti Pigmál a.s. ušetřit provozní náklady za více než 3 mil. Kč. Druhý návrh ke zlepšení finanční situace je opatření vedoucí ke snížení zadluženosti prostřednictvím kapitalizace části dluhu. Uskutečněním tohoto návrhu by se výrazně snížily cizí zdroje podniku a tedy i zadlužení a nákladové úroky a zvýšil vlastní kapitál.

Další dva návrhy se věnují efektivnějšímu využití produkce z bioplynové stanice. První se týká využití odpadu bioplynové stanice, ze kterého je možné vyrábět hnojivo nebo brikety k vytápění. Tento návrh by mohl přinést nové výnosy a zlepšit tak cash flow podniku. Druhý návrh se týká využití tepla, které bioplynová stanice produkuje spolu

s elektrickou energií. Realizace by podniku mohla snížit náklady na vytápění a předejít problémům se získáním zeleného bonusu v případě zpřísnění podmínek pro bioplynové stanice.

Tím byl cíl práce splněn.

Zpracování diplomové práce pro mě bylo velkým přínosem. Mohl jsem si v praxi vyzkoušet metody, které mě provázely celým studiem, a zároveň jsem zkoumáním podnikových materiálů, prováděním jednotlivých analýz i diskuzemi s odborníky z praxe získal cenné zkušenosti do budoucna. Zároveň věřím, že případná realizace mnou navržených opatření budou přínosem i pro společnost Pigmal a.s.

Seznam zdrojů

Cross Compliance. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Eagri.cz* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky ve spolupráci se Svazem pěstitelů chmele České republiky [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/kontroly-podminenosti-cross-compliance/>

Česká společnost pro větrnou energii [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.csve.cz/cz/>

Dotace na bioplynové stanice. *Dotacnisluzby.cz* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.dotacnisluzby.cz/dotace-na-biomasu-bioplynove-stance.html>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

EUROSTAT. [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

MALLYA, Thaddeus, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Základy strategického řízení a rozhodování: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Zemědělství 2011*. 2012, 132 s. Dostupné také z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/publikace-zemedelstvi/zemedelstvi-2011.html>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Strategie pro růst: České zemědělství a potravinářství v rámci společné zemědělské politiky EU po roce 2013*. 2012, 64 s. Dostupné také z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/koncepce-a-strategie/strategie-pro-rust.html>

Míra registrované nezaměstnanosti v ČR. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_nezamestnanost

Platby na základě jednotné žádosti. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *SZIF* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/jz>

Program rozvoje venkova. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *SZIF* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafrd>

Přímé platby. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Eagri.cz* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky ve spolupráci se Svazem pěstitelů chmele České republiky [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/>

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3

Spotřeba potravin 2011. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2012 [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/2139-12-r_2012

Věková struktura k 31. 12. 2012. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/animgraf/cz/>

Životní prostředí. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *EAgri.cz* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zivotni-prostredi/>

Seznam zkratek

BPS	Bioplynová stanice
ČR	Česká republika
EBIT	earnings before interest and taxes
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
MZe	Ministerstvo zemědělství
OZE	obnovitelné zdroje energie
ROA	rentabilita celkových aktiv
SBU	strategická obchodní jednotka
VZZ	výkaz zisků a ztrát

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů v podniku.....	14
Obrázek 2: Hierarchie firemních strategií	16
Obrázek 3: Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví	21
Obrázek 4: Diagram SWOT analýzy.	29

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření 2009-2012.....	34
Graf 2: Vývoj VH Zemědělské společnosti Čenkov (2008-2012)	38
Graf 3: Podíl zemědělství na HDP	44
Graf 4: Zaměstnanost v zemědělství.....	44
Graf 5: Vývoj zemědělské produkce	45
Graf 6: Porovnání nezaměstnanosti v České republice a Jihočeském kraji (%).....	45
Graf 7: Výkupní ceny prasat 2001-2012.....	47
Graf 8: Vývoj dotací a jejich struktury (mil. Kč)	49
Graf 9: Věková struktura obyvatel v roce 1990 a v roce 2012	54
Graf 10: Počty žáků a studentů	55
Graf 11: Vývoj spotřeby masa	60
Graf 12: Vývoj hodnot ukazatelů quick testu	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení Kralickova Quick testu.....	25
Tabulka 2: Přehled nákladů na bioplynovou stanici.....	35
Tabulka 3: Porovnání turnusů prasat	36
Tabulka 4: Produkce vepřového masa v ČR.....	46
Tabulka 5: Srovnání výkupních cen elektrické energie.....	53
Tabulka 6: Hodnoty pro výpočet ukazatelů	64
Tabulka 7: Quick test pro rok 2010	64
Tabulka 8: Quick test pro rok 2011	65
Tabulka 9: Quick test pro rok 2012	65
Tabulka 10: Hodnocení staré a navrhované varianty.....	71
Tabulka 11: Změny struktury pasiv vlivem kapitalizace.....	73

Seznam příloh

Rozvaha společnosti Pigmal a.s. 2010-2012

Výkaz zisků a ztrát společnosti Pigmal a.s. 2010-2012

ROZVAHA

ke dni**31.12.2012**.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	4 8 2 0 3 1 0 6

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PIGMAL

a.s.

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

Mašice 341

Mašice

391 75

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé období	Předminulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	+149 929	-24 768	+125 161	+127 817	+66 064
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
A. 2.						
B.	Dlouhodobý majetek	+120 917	-24 182	+96 735	+100 180	+51 565
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek					+388
B. I. 1.	Zřizovací výdaje					
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
B. I. 3.	Software					
B. I. 4.	Ocenitelná práva					
B. I. 5.	Goodwill (+/-)					
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					+388
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B. I. 9.						
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	+112 057	-24 182	+87 875	+91 320	+37 616
B. II. 1.	Pozemky	+2 389		+2 389	+2 337	+2 337
B. II. 2.	Stavby	+43 518	-11 514	+32 004	+9 909	+10 343
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	+66 150	-12 668	+53 482	+607	+1 344
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				+179	+1 133
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				+78 288	+3 052
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					+19 407
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)					
B. II. 10.						
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	+8 860		+8 860	+8 860	+13 561
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	+8 860		+8 860	+8 860	+13 560
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					+1
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba podstatný vliv					
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek					
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
B. III. 8.						

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé období	Předminulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	+28 933	-586	+28 347	+27 508	+14 234
C. I.	Zásoby	+17 859		+17 859	+15 973	+4 336
C. I. 1.	Materiál	+398		+398	+146	+149
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	+2 766		+2 766	+2 622	+837
C. I. 3.	Výrobky	+11 139		+11 139	+9 704	+2 326
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	+3 556		+3 556	+3 501	+1 024
C. I. 5.	Zboží					
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C. I. 7.						
C. II.	Dlouhodobé pohledávky					
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
C. II. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv					
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní					
C. II. 7.	Jiné pohledávky					
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka					
C. II. 9.						
C. III.	Krátkodobé pohledávky	+10 719	-586	+10 133	+9 408	+9 568
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	+10 152	-586	+9 566	+6 847	+7 491
C. III. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				+2 002	
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv					
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky				+356	+1 234
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	+133		+133	+104	+101
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	+434		+434	+99	+215
C. III. 9.	Jiné pohledávky					+527
C. III. 10.						
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	+355		+355	+2 127	+330
C. IV. 1.	Peníze	+5		+5	+23	+45
C. IV. 2.	Účty v bankách	+350		+350	+2 104	+285
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
C. IV. 5.						
D. I.	Časové rozlišení	+79		+79	+129	+265
D. I. 1.	Náklady příštích období	+20		+20	+99	+211
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období					
D. I. 3.	Příjmy příštích období	+59		+59	+30	+54
D. I. 4.						

Označ.	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé období	Předminulé období
a	b	5	6	7
	PASIVA CELKEM	+125 161	+127 817	+66 064
A.	Vlastní kapitál	+3 455	+3 739	+17 000
A. I.	Základní kapitál	+11 760	+11 760	+11 760
A. I. 1.	Základní kapitál	+11 760	+11 760	+11 760
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)			
A. I. 4.				
A. II.	Kapitálové fondy	-23 946	-23 945	-10 390
A. II. 1.	Emisní ažio			
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy			
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-23 946	-23 945	-10 390
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností			
A. II. 5.	Rozdíly z přeměn společností			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	+4 224	+4 224	+4 224
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	+3 736	+3 736	+3 736
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	+488	+488	+488
A. III. 3.				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	+11 701	+11 406	+10 442
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	+14 903	+14 902	+14 902
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-3 202	-3 496	-4 460
A. IV. 3.				
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-284	+294	+964
A. V. 2.				
B.	Cizí zdroje	+121 607	+124 078	+49 049
B. I.	Rezervy			
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů			
B. I. 4.	Ostatní rezervy			
B. I. 5.				
B. II.	Dlouhodobé závazky	+311	+666	+1 179
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů			
B. II. 2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv			
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	+20	+20	+20
B. II. 6.	Vydané dluhopisy			
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě			
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní			
B. II. 9.	Jiné závazky	+12	+252	
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	+279	+394	+1 159
B. II. 11.				

Označ. a	PASIVA b	Běžné účetní období 5	Minulé období 6	Předminulé období 7
B. III.	Krátkodobé závazky	+57 544	+53 137	+47 870
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	+11 052	+4 457	+16 228
B. III. 2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		+2 916	
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv			
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			+40
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	+136	+151	+236
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	+70	+63	+140
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	+73		
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy			
B. III. 9.	Vydané dluhopisy			
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	+49	+351	+106
B. III. 11.	Jiné závazky	+46 164	+45 199	+31 120
B. III. 12.				
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	+63 752	+70 275	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	+63 752	+63 138	
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry		+7 137	
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
B. IV. 4.				
C. I.	Časové rozlišení	+99		+15
C. I. 1.	Výdaje příštích období	+19		
C. I. 2.	Výnosy příštích období	+80		+15
C. I. 3.				

Sestaveno dne: 2 1 . 0 5 . 2 0 1 3		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání zemělská prvovýroba	Pozn.:	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni**31.12.2012**.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	4 8 2 0 3 1 0 6

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PIGMAL

a.s.

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

Malšice 341

Malšice

391 75

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v běžném účetním období		
		sledovaném	minulém	předminulém
a	b	1	2	3
I.	Tržby za prodej zboží			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží			
+	Obchodní marže			
II.	Výkony	+31 401	+21 913	+20 495
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	+34 264	+12 509	+25 577
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 913	+9 134	-6 035
II. 3.	Aktivace	+50	+270	+953
II. 4.				
B.	Výkonová spotřeba	+21 097	+19 699	+16 760
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	+14 124	+11 567	+12 332
B. 2.	Služby	+6 973	+8 132	+4 428
B. 3.				
+	Přidaná hodnota	+10 304	+2 214	+3 735
C.	Osobní náklady součet	+2 621	+3 171	+6 593
C. 1.	Mzdové náklady	+1 918	+2 486	+4 813
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva			+60
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	+635	+640	+1 501
C. 4.	Sociální náklady	+68	+45	+219
C. 5.				
D.	Daně a poplatky	+129	+142	+331
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	+6 566	+1 441	+1 930
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	+601	+1 904	+2 129
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	+551	+1 876	+2 041
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	+50	+28	+88
III. 3.				
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	+145	+1 453	+1 815
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	+132	+1 445	+1 754
F. 2.	Prodaný materiál	+13	+8	+61
F. 3.				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období			-4 314
IV.	Ostatní provozní výnosy	+4 442	+4 802	+2 783
H.	Ostatní provozní náklady	+1 413	+794	+68
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provozních nákladů			
*	Provozní výsledek hospodaření	+4 473	+1 919	+2 224

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v běžném účetním období		
		sledovaném	minulém	předminulém
a	b	1	2	3
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		+17	
J.	Prodané cenné papíry a podíly		+1	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
VII. 4.				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
K.	Náklady z finančního majetku			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			
X.	Výnosové úroky			
N.	Nákladové úroky	+4 444	+1 993	+761
XI.	Ostatní finanční výnosy			+312
O.	Ostatní finanční náklady	+418	+412	+973
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Převod finančních nákladů			
*	Finanční výsledek hospodaření	-4 862	-2 389	-1 422
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-114	-765	-162
Q. 1.	- splatná			
Q. 2.	- odložená	-114	-765	-162
Q. 3.				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-275	+295	+964
XIII.	Mimořádné výnosy			
R.	Mimořádné náklady	+9	+1	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti			
S. 1.	- splatná			
S. 2.	- odložená			
S. 3.				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-9	-1	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-284	+294	+964
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-398	-471	+802

Sestaveno dne: 2 1 . 0 5 . 2 0 1 3		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání zemělská prvovýroba	Pozn.:	