



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Hron

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Michal Hron
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Michal Karas, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

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

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikového finančního plánu pro zemědělské družstvo Sněžné. Finanční plán je vytvořen pro období 2020 až 2023. V první části je provedena literární rešerše teoretických znalostí týkajících se finančního plánování, finanční a strategické analýzy. V další části je zemědělské družstvo představeno a analyzováno na základě jednotlivých metod strategické a finanční analýzy. Shrnutí těchto analýz je provedeno metodou SWOT analýzy. V poslední části této diplomové práce je vytvořen finanční plán v optimistické i pesimistické variantě na 4 roky. Tento plán je v závěru opět analyzován a vyhodnocen.

Abstract

Master's thesis is focused on draft of a corporate financial plan for agricultural cooperative Sněžné. Financial plan is created for period 2020 to 2023. In the first part, a literary research is performed theoretical knowledge related to financial planning, financial and strategic analysis. In the next part, the agricultural cooperative is introduced and analyzed on the basis of individual methods of strategic and financial analysis. The summary of these analyzes is performed by SWOT analysis. In the last part of this master's thesis, a financial plan is created in an optimistic and pessimistic variant with 4 years outlook. In the end, the financial plan is one more analyzed and assessed.

Klíčová slova

finanční plán, finanční plánování, finanční analýza, strategická analýza, SWOT, hodnocení finančního plánu, zemědělské družstvo

Key words

financial plan, financial planning, financial analysis, strategic analysis, SWOT, assessment of financial plan, agricultural cooperative

Bibliografická citace

HRON, Michal. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135133>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

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

..... podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, ochotu, dobré rady a odborné vedení, které mi velmi pomohli při zpracovávání mé diplomové práce. Dále bych pak chtěl poděkovat paní ředitelce družstva Sněžné Ing. Lence Ludvíkové za její laskavost a pomoc při získávání podkladů a také paní účetní Pavle Gregorové.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZRPACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
2.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
2.1.1 Cíl a postup finančního plánování	13
2.1.2 Principy finančního plánování	14
2.1.3 Klasifikace finančního plánování dle času	15
2.1.4 Metody finančního plánování	15
2.2 FINANČNÍ PLÁN	16
2.2.1 Krátkodobý finanční plán	17
2.2.2 Dlouhodobý finanční plán	18
2.2.3 Dlouhodobý finanční plán jako součást strategického plánování.....	18
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	19
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí	20
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí	24
2.3.3 SWOT analýza.....	26
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	27
2.4.1 Zdroje finanční analýzy	28
2.4.2 Metody finanční analýzy	28
2.4.3 Členění ukazatelů.....	29
2.4.4 Analýza absolutních ukazatelů	29
2.4.5 Analýza rozdílových ukazatelů.....	30
2.4.6 Analýza poměrových ukazatelů.....	32
2.4.7 Analýza soustav ukazatelů.....	40
2.5 ANALÝZA A PROGNÓZA GENERÁTORŮ HODNOTY.....	41
2.5.1 Tržby.....	42
2.5.2 Provozní zisková marže	42
2.5.3 Investice do pracovního kapitálu	44
2.5.4 Investice do dlouhodobého majetku	45
2.6 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	46

2.6.1	Výkaz zisku a ztráty.....	46
2.6.2	Rozvaha	47
2.6.3	Výkaz peněžních toků.....	48
3	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	50
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE	50
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	52
3.2.1	Analýza vnějších faktorů	52
3.2.2	Analýza vnitřních faktorů	64
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA.....	69
3.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	69
3.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	76
3.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	78
3.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	92
3.4	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ – SWOT ANALÝZA.....	93
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU.....	96
4.1	PŘEDPOKLADY PRO PLÁNOVANÉ OBDOBÍ.....	96
4.2	GENERÁTORY HODNOTY	97
4.2.1	Prognóza tržeb	97
4.2.2	Prognóza ziskové marže	101
4.2.3	Prognóza pracovního kapitálu	109
4.2.4	Prognóza dlouhodobého majetku.....	112
4.3	ZÁVAZKY K ÚVĚROVÝM INSTITUCÍM	120
4.4	OPTIMISTICKÁ VARIANTA FINANČNÍHO PLÁNU	122
4.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	122
4.4.2	Plánovaná rozvaha	126
4.4.3	Plánovaný přehled peněžních toků	130
4.5	PESIMISTICKÁ VARIANTA FINANČNÍHO PLÁNU	132
4.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	132
4.5.2	Plánovaná rozvaha	136
4.5.3	Plánovaný přehled peněžních toků	140
4.6	ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	142

4.6.1 Zhodnocení výsledků.....	148
ZÁVĚR	150
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	153
SEZNAM TABULEK.....	156
SEZNAM OBRÁZKŮ	161
SEZNAM GRAFŮ	162
SEZNAM VZORCŮ	163
SEZNAM PŘÍLOH.....	164

ÚVOD

Finanční plánování je v dnešní vysoce konkurenční době pro podnik zásadní. Na jeho základě je možné predikovat budoucí stav, který se odvozuje od jednotlivých politik společnosti. Mezi tyto politiky patří například politika zisková, daňová, dluhová nebo úvěrová. Finanční plánování vytváří cíle, kterých se podnik snaží dosáhnout, čímž zároveň vytváří podklady pro řízení podniku. Tyto podklady jsou následně porovnávány s dosahovanými výsledky, díky čemuž je možné kontrolovat, zda podnik míří k těmto vytyčeným cílům. Na základě zmíněných skutečností je jisté, že finanční plánování je pro podnik velmi důležité.

Výsledkem finančního plánování je finanční plán. Finanční plán je jednou z nejdůležitějších součástí podnikového plánu. Na základě finančního plánu jsou prováděny rozhodnutí nejen finanční, ale i investiční. Finanční plán pomáhá odhalovat jednotlivé problémy, které mohou být spojené s finančním zdravím podniku. Finanční plán je postaven na predikci jednotlivých interních i externích faktorů. Je velmi obtížné tyto faktory odhadnout s velkou přesností, a proto je finanční plán sestavován ve více variantách. Pro účely této diplomové práce tak bude finanční plán sestaven ve variantě optimistické a pesimistické.

Pro zpracování finančního plánu bylo vybráno zemědělské družstvo Sněžné, které sídlí v kraji Vysočina. Družstvo vzniklo sloučením několika menších družstev v 60. letech minulého století. Díky tomu má již dlouholeté zkušenosti v tomto oboru. Družstvo se zabývá především výrobou mléka, ale je i producentem hovězího masa a obilovin. Na základě jednotlivých účetních výkazů a informací se budu snažit vytvořit co nejdělejší finanční plán pro následující období 4 let.

Nejdříve budou uvedeny cíle a jednotlivé postupy a metody při zpracování finančního plánu. Následně provedu důkladnou literární rešerši ohledně finanční analýzy, strategické analýzy a samozřejmě i finančního plánování. Na základě těchto získaných informací přejdu k analyzování vybraného družstva v oblasti finanční a strategické. Finanční plán pak bude sestaven dle informací získaných z těchto analýz. Více k jednotlivým metodám, použitým při zpracování této diplomové práce, budu uvádět v následující kapitole.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu pro období následujících 3 let. S tímto hlavním cílem také souvisí provedení finanční a strategické analýzy z posledních 5 let, která mi bude hlavním podkladem při prognózování finančního plánu. Ve finančním plánu bude nutné naplánovat všechny jednotlivé účetní výkazy, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled peněžních toků. Tento finanční plán bude vytvořen ve dvou variantách – optimistické a pesimistické.

Druhá část této diplomové práce bude věnována finanční a strategické analýze. Finanční analýza bude zpracována na základě ukazatelů rozdílových a poměrových, které se dále dělí na skupiny ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. U poměrových ukazatelů bude využita metoda komparativní, kdy výsledky družstva Sněžné budou porovnány se dvěma hlavními konkurenty a zároveň i s odvětvovým průměrem. V závěru finanční analýzy bude družstvo hodnoceno na základě Gurčikova indexu, což je soustava ukazatelů sestavena přímo pro zemědělská družstva.

Strategická analýza bude rozdělena do analýzy externích a interních faktorů. Externí faktory budou analyzovány na základě analýzy SLEPTE a Porterova modelu. U interních faktorů bude následně provedena analýza na základě McKinseyho modelu „7S“. Závěrem druhé části bude uvedeno shrnutí finanční a strategické analýzy metodou SWOT matice s bodovým ohodnocením.

Jak bylo uvedeno, finanční plán bude sestaven ve dvou variantách. Před jeho vytvořením bude nutné zpracovat generátory hodnoty. V generátoru hodnoty tržeb budou na základě metody průměrného tempa růstu prognózovány tržby pro odvětví a následně i pro družstvo. Dále bude provedena prognóza ziskové marže, kde bude vycházeno především z metody procentuálního podílu na tržbách. Následovat bude prognóza pracovního kapitálu, u které bude využita metoda doby obratu. V závěru generátorů hodnoty bude prognózován dlouhodobý majetek pomocí metody investiční náročnosti tržeb. Na základě generátorů hodnoty budou sestaveny jednotlivé finanční výkazy pro obě varianty finančního plánu. V závěru pak budou obě varianty zhodnoceny na základě finančních ukazatelů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

V této části mé diplomové práce provedu literární rešerši, pomocí níž shrnu základní teoretické poznatky ohledně finančního plánování, strategické analýzy a finanční analýzy. Na základě těchto teoretických znalostí následně provedu finanční analýzu a analýzu strategickou v další kapitole mé práce.

2.1 Finanční plánování

Koncept finančního plánování, tak jak jej známe dnes, se poprvé objevuje v plánování státního rozpočtu. Jednotlivé aspekty jsou pak velmi podobné i v plánování financí podniku. Stěžejním bodem pro rozvoj, ať už státu nebo podniku, je finanční plánování. Jedná se v podstatě o soubor činností, které vedou k predikci budoucích efektů, vycházejících z finančních a investičních rozhodnutí. Finanční plánování spadá do základních funkcí managementu. Plánování je jedním z hlavních nástrojů pro řízení vývoje podniku a navíc jsme díky němu schopni porovnávat dosažené výsledky s vytyčenými cíli (Růčková, 2010, s. 83).

Podnik, který finančně plánuje, do svých predikcí zahrnuje také rizika a příležitosti. De facto rozhoduje o tom, zda jsou pro něj daná rizika zajímavá a zda tedy v těchto rizicích spatřuje i příležitost. Úkolem podniku je stanovení si jasných cílů vycházejících z finančního plánování. K tomu, aby jich mohl podnik dosáhnout, musí zvolit vhodné prostředky. Finanční plánování podniku pomáhá v zajišťování a udržování finančního zdraví podniku (Kislingerová, 2004, s. 106).

2.1.1 Cíl a postup finančního plánování

Zásadním cílem finančního plánování je dosažení obecného cíle podniku, kterým je maximalizace tržní hodnoty. Proces finančního plánování je souborem několika kroků. Těmito kroky jsou:

1. analýza finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici,
2. promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí,
3. zvolení alternativ a jejich včlenění do finálního plánu,

4. měření finální výkonnosti finančního plánu a jeho porovnání s cíli (Kislingerová, 2004, s. 106)

2.1.2 Principy finančního plánování

Pro správné splnění úlohy finančního plánu, jakožto nástroje finančního řízení, je nutné při jeho sestavování dodržovat následující principy a zásady.

Princip preference peněžních toků – nutnost zaměřit se na to, aby peněžní příjmy byly vyšší oproti peněžním výdajům. Finanční zdraví podniku nemusí vždy souviset pouze s dosahováním zisků (Landa, 2007, s. 110).

Princip respektování faktoru času – se zaměřuje na preferenci dřívějšího příjmu před pozdějším v případě, pokud jsou příjmy ve stejné hodnotě. Dřívější příjem je totiž možné využít znovu k investici nebo krytí ziskových aktivit (Landa, 2007, s. 110).

Princip respektování a minimalizace rizika – zde se preferuje příjem ve stejné hodnotě, který je možné získat s rizikem menším, oproti příjmu, který lze získat s větším rizikem (Landa, 2007, s. 110).

Princip optimalizace kapitálové struktury – řízení podniku by mělo věnovat pozornost optimalizaci kapitálové struktury podniku. Optimální kapitálová struktura je taková, která má co nejnižší náklady na kapitál (Landa, 2007, s. 110).

Zásada dlouhodobosti finančního plánování – krátkodobé finanční plány napomáhají uskutečnění těch dlouhodobých. Dlouhodobé plány jsou proto nadřazeny těm krátkodobým (Landa, 2007, s. 110).

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů – vychází z předchozí zásady. Důležité je, aby z dlouhodobých a krátkodobých cílů byl determinován hlavní a nejdůležitější cíl (Landa, 2007, s. 111).

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů – finanční cíle by měly být sestaveny na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku (Landa, 2007, s. 111).

Zásada programové ziskové orientace podniku – obecně je na prvním místě orientace na maximalizaci tržní hodnoty podniku, avšak nemělo by se zapomínat na orientaci

podniku na zisk. Ten totiž zásadně zvyšuje nebo snižuje tržní hodnotu podniku (Landa, 2007, s. 111).

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů – finanční plány by měly reagovat na změny ve vnitřním a vnějším prostředí podniku. Proto je nutné plány aktualizovat – dlouhodobé plány jednou za rok a krátkodobé čtvrtletně (Landa, 2007, s. 112).

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů – zásadní je dbát na dodržování struktury, formy a metod finančního plánu, které musí být srovnatelné se strukturou, formou a metodami reportingu podniku, což umožňuje kontrolu dodržování plánu (Landa, 2007, s. 112).

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů – měly by být preferovány takové metody a výpočty, které nebudou zbytečně komplikované, aby nestěžovaly práci. S plánem totiž pracují nejen finanční odborníci (Landa, 2007, s. 112).

Zásada relativní autonomie finančního plánu – při sestavování finančního plánu by měla být vyvinuta snaha o uspokojení všech zainteresovaných stran, kterými jsou například vlastníci podniku, management apod. Tato snaha však nesmí být na úkor splnění cílů finančního plánu (Landa, 2007, s. 112).

2.1.3 Klasifikace finančního plánování dle času

Z časového hlediska rozdělujeme finanční plánování na podrobné a hrubé. Finanční plánování podrobné se využívá především pro **krátkodobé finanční plánování** v období maximálně jednoho roku. Naopak hrubé plánování provádíme v případě, že plánujeme v delším časovém horizontu – několik let. Jedná se tedy o **dlouhodobé finanční plánování** (Kislingerová, 2004, s. 107).

2.1.4 Metody finančního plánování

Finanční plánování může být zpracováno na základě několika metod. Metody se vzájemně nevylučují, spíše naopak se v praxi setkáváme s použitím více metod najednou (Kalouda, 2016, s. 247).

2.1.4.1 Intuitivní metoda

Finanční plánování je do značné míry založeno na zkušenostech z minulého období a subjektivních předpokladech finančního manažera. Tato metoda plánování je v praxi nejvíce rozšířena mezi malými podniky. Není však pravidlem, že by se neobjevovala i u podniků středních. Reálně se jedná o využití expertních schopností finančního plánovače. Jeho schopnosti by měly být na takové úrovni, aby s určitou jistotou dokázal predikovat klíčové ukazatele ve finančním plánu. Tyto predikce jsou pak dále kombinovány s propočty ukazatelů nižší úrovně (Kalouda, 2016, s. 272).

2.1.4.2 Metoda procentního podílu na tržbách

Základem pro tuto metodu je předpoklad pevného poměru mezi aktivy, pasivy a celkovým objemem tržeb. U této metody je nutné přesně odhadnout, v jakých případech lze s tímto předpokladem počítat a v jakých případech nikoliv. Při použití této metody je nutné očekávat, že nárůst aktiv bude vyšší oproti nárůstu pasiv. V návaznosti na to je následně nutné rozhodnout o dodatečné volbě zdrojů (Kalouda, 2016, s. 273).

2.1.4.3 Regresní metoda

Jedná se o metodu, která v delším časovém horizontu nepočítá s obtížně udržitelným předpokladem konstantního vztahu mezi tržbami a jinými veličinami. Místo tohoto předpokladu se v ní setkáváme se statisticky zjištěnými vazbami, vyskytujícími se mezi tržbami a ostatními ukazateli finančního plánu. Tyto vazby je nutné však ověřovat a testovat z hlediska relevantnosti (Kalouda, 2016, s. 273).

2.2 Finanční plán

Výsledkem procesu finančního plánování je finanční plán, který je sestaven ve vztahu k strategii podniku a s jehož pomocí lze dosáhnout vytyčených cílů podniku. Základním předpokladem finančního plánu je, že všechny činnosti realizované v podniku se promítají v peněžních tocích a peněžní toky se odrážejí právě ve finančním plánu, který zahrnuje všechny dílčí plány, jako například plán výroby, prodeje nebo marketingový plán, díky čemuž je finanční plán chápán také jako nástroj komunikace. Z tohoto důvodu

nelze finanční plán brát pouze jako administrativní záležitost. Finanční plán je následně dělen na základě časového hlediska na finanční plán krátkodobý a dlouhodobý (Hrdý, 2016, s. 196).

2.2.1 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je sestavován v časovém rozmezí do jednoho roku. Základními výstupy krátkodobého finančního plánu jsou

- 1) plánová rozvaha,
- 2) plánový výkaz zisku a ztráty,
- 3) plánový přehled peněžních toků (Marek, 2009, s. 511).

Krátkodobé plánování by mělo být postaveno na předešlých zkušenostech. Roční plán bývá rozdělen na jednotlivé části. Tyto části odpovídají zpravidla jednomu měsíci nebo čtvrtletí. Je důležité, abychom při sestavování krátkodobého plánu brali v úvahu sezónní výkyvy. Tím rozumíme výkyvy na straně poptávky, jakými jsou například Vánoce, nebo na straně nabídky, jako je například sklizeň. Sestavování krátkodobého plánu je možné shrnout v následujícím postupu:

- 1) vymezení nejdůležitějších krátkodobých cílů,
- 2) zpracování základní varianty plánu,
- 3) komparace variant s cíli,
- 4) zpracování další varianty (Růčková, 2010, s. 99).

Základní cíle krátkodobého finančního plánu se odvíjí od současné situace podniku, avšak obecně lze říci, že by dané cíle měly gradovat. V první fázi je důležité zabezpečení existence podniku, která je nejvíce závislá na likviditě a solventnosti. V další fázi se snažíme o přizpůsobení požadavkům, které na nás mají banky, dodavatelé, odběratelé a investoři. Jedná se především o zajištění určité úrovně různých finančních ukazatelů. Ve třetí fázi se snažíme o optimální zhodnocení kapitálu. Ve čtvrté a poslední fázi se snažíme o vytvoření budoucí strategie, závisející především na predikci budoucích příjmů (Růčková, 2010, s. 99).

Nejčastěji se pak stanovují cíle:

- 1) **obratové** – jejich důležitost spočívá v tom, že pokud budou splněny, dojde zpravidla ke splnění i ostatních cílů,
- 2) **ziskové** – jedná se o plán absolutního zisku pro další roky,
- 3) **zachování likvidity** – kde jsou formulovány doprovodné podmínky (Růčková, 2010, s. 99).

2.2.2 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán bývá sestavován v časovém horizontu vyšším než 1 rok. Nejčastěji se pak pohybujeme v časovém horizontu 5 let, ale vzhledem k souvislosti dlouhodobého finančního plánu s investiční činností, může být pro účely banky plán sestaven i na dobu mnohem delší. Dlouhodobý finanční plán má zásadní roli při rozhodování o činnosti podniku v dlouhodobém měřítku. Je tedy nezbytnou součástí strategického plánu podniku. Jeho hlavními výstupy jsou podobně jako u krátkodobého finančního plánu:

- 1) plánová rozvaha,
- 2) plánový výkaz zisku a ztráty,
- 3) plánový přehled peněžních toků
- 4) plánové rozdělení výsledku hospodaření,
- 5) plánový propočtení daně z příjmu (Marek, 2009, s. 505).

2.2.3 Dlouhodobý finanční plán jako součást strategického plánování

Dlouhodobý finanční plán je velmi důležitou součástí podnikového strategického plánu. Strategický plán podniku je tvořen plány z různých oblastí, které úzce souvisejí a jejichž základním pilířem je dlouhodobý finanční plán. Tvorba strategického plánu je založena na následujícím postupu:

- 1) **analýza a hodnocení podniku** – jsou sbírána a analyzována data o jednotlivých oblastech činnosti podniku. Analýza se primárně opírá o finanční ukazatele na

základě účetních výkazů. K analýze se připojuje i mezipodnikové srovnání (Růčková, 2010, s. 91),

- 2) **analýza a prognóza vývoje okolí podniku** – ve které analyzujeme jak mikroprostředí, tak makroprostředí. Je založena na předpokladu, že na podnik působí vnější impulzy, kterými mohou být například vývoje nových technologií nebo finanční krize. Podnik je následně nucen na tyto impulzy reagovat (Růčková, 2010, s. 92),
- 3) **stanovení poslání a cílů podniku** – kde se jedná o vyjádření toho, čím chce podnik být a proč existuje. Jednotlivé cíle podniku pak zahrnují uspokojování poptávky a postavení na trhu (Růčková, 2010, s. 93),
- 4) **tvorba a hodnocení variant strategií** – kdy podnik řeší otázky, jak organizovat podnikání, jak konkurovat z hlediska udržení zákazníků a jak čelit konkurenci a ostatním vnějším faktorům. Různých strategií existuje mnoho. Podnik jednotlivé strategie hodnotí a vybírá z nich tu nejvhodnější (Růčková, 2010, s. 93).
- 5) **vlastní zpracování plánu** – posledním krokem je zpracování jednotlivých plánů, kterými jsou například plán výroby, plán prodeje, marketingový plán nebo strategický plán. Všechny tyto plány jsou zastřešeny dlouhodobým finančním plánem (Růčková, 2010, s. 93-96).

2.3 Strategická analýza podniku

Pro plánování v dlouhodobém horizontu je nezbytné provést strategickou analýzu. Jedná se o určení a hodnocení faktorů vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Hledáme faktory mající zásadní vliv na jednotlivé části podniku nebo na podnik jako celek. Identifikujeme, jakou pozici má podnik vůči konkurenci a jeho strategické způsobilosti. Jedná se tedy o vyhodnocení silných a slabých stránek podniku i o vyhodnocení hrozeb a příležitostí (Grasseová, 2012, s. 43).

Z pohledu formulace strategie je cílem nalezení a vyhodnocení relevantních fakt. Důležité je, že zpracování strategické analýzy musí strukturálně, obsahově i provedením souviset s účelem analýzy. Její výsledek by měl každopádně odpovídat na dvě základní

otázky, kterými jsou „**Kde se nacházíme?**“ a „**Kam můžeme směřovat?**“ (Grasseová, 2012, s. 44).

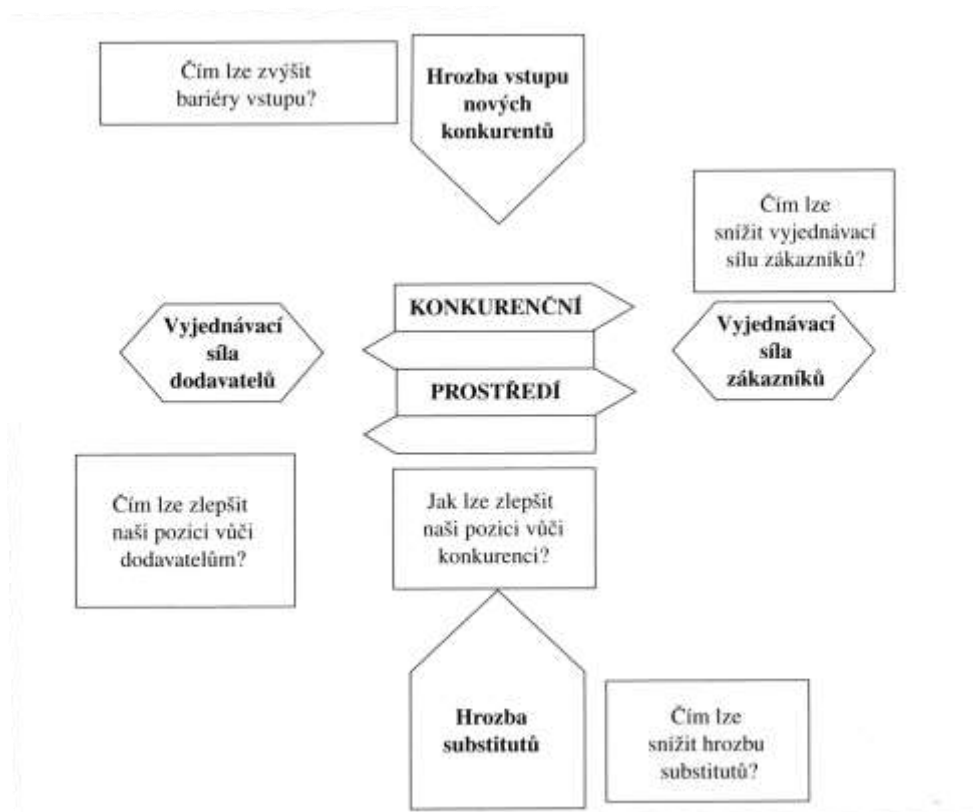
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza vnějšího prostředí se zabývá okolím, které je nezávislé na aktivitách nebo aspiracích podniku. V zásadě se tedy jedná o takové okolí podniku, které není podnik schopný svou činností ovlivnit, nebo je schopen ho ovlivnit v naprosto minimální míře. Analýza vnějšího prostředí zároveň souvisí s analýzou SWOT, kdy Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), spadající do makroprostředí podniku, tvoří druhou polovinu této analýzy (Kalouda, 2016, s. 96).

2.3.1.1 Porterův model

Jedná se o známý a často využívaný model, který analyzuje odvětvové okolí podniku. Podle tohoto modelu má na podnik, který působí v určitém odvětví, vliv 5 faktorů (činitelů). Z těchto faktorů vychází i strategická pozice daného podniku. Důležité je však vzít v potaz i to, že každé odvětví je unikátní a proto jednotlivé faktory nemusí být vždy stejně důležité (Keřkovský, 2006, s. 53).

Fungování tohoto modelu je znázorněno na následujícím schématu:



Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí (zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 53)

- 1) **Vyjednávací síla zákazníků** – čím vyšší je vyjednávací síla zákazníků, tím více jsou zákazníci schopni snižovat ceny, požadovat vyšší kvalitu výrobků nebo více služeb. Pokud se tak děje, jsou konkurenti v odvětví stavěni proti sobě a celkový zisk odvětví je snižován. Vyjednávací síla zákazníků je větší, pokud jsou zákazníci schopni se organizovat, pokud výrobek tvoří značnou část jejich důchodů, pokud nejsou výrobky konkurentů dostatečně diferenciované, popřípadě pokud jsou pro zákazníka nízké náklady na změnu prodávajícího. Prodávající se snaží o zaměření na zákazníky, kteří mají menší moc, avšak nejlepší ochranou je vytvoření špičkové nabídky. Základní otázkou pro prodávajícího je „**Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků?**“ (Grasseová, 2012, s. 192-193).
- 2) **Vyjednávací síla dodavatelů** – podobně jako v předešlém faktoru se i zde snižuje atraktivita odvětví v případě, že dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu. Ta jim umožňuje zvyšovat ceny, snižovat kvalitu nebo kvantitu dodávek. Jejich síla ještě roste, pokud je dodávaný výrobek jedinečný a tvoří zásadní vstup prodávajícího. Zde se jako nejlepší řešení jeví budování vztahů s dodavateli. U tohoto faktoru je

zásadní otázka „**Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů?**“ (Grasseová, 2012, s. 193).

- 3) **Hrozba vstupu nových konkurentů** – zde hrají hlavní roli vstupní bariéry daného odvětví. V zásadě se jedná o úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávané reakce zavedených firem, legislativu, vládní zásahy a diferenciaci výrobků. Pro prodávajícího v daném odvětví je ziskovost nejvyšší a zároveň riziko nejnižší, pokud vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Inverzně nejhorší situací jsou pro prodávajícího nízké vstupní bariéry a vysoké výstupní. V případě nízkých vstupní i výstupních bariér je sice riziko pro prodávajícího nízké, avšak v tomto případě je s tím spojen i nízký zisk. Prodávající se musí snažit o zodpovězení otázky: „**Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu?**“ (Grasseová, 2012, s. 192).
- 4) **Hrozba substitutů** – substituty, neboli produkty sloužící stejnému účelu, které jsou schopny nahradit výrobky daného odvětví, ovlivňují jeho atraktivitu. Čím více takových substitutů reálně existuje, tím nižší je ziskovost prodávajícího v daném odvětví, protože substituty jsou schopny limitovat potencionální ceny výrobků v tomto odvětví. To úzce souvisí také s technologiemi používanými pro výrobu substitučních výrobků. Důležité je si odpovědět na otázku: „**Čím můžeme snížit hrozbu substitutů?**“ (Grasseová, 2012, s. 192).
- 5) **Rivalita firem působících na daném trhu** – je posledním faktorem v Porterově modelu. Přitažlivost odvětví totiž klesá s rostoucím počtem silných konkurentů v daném odvětví. To souvisí se snižováním prodávajících v daném odvětví, které umožňuje získání vyššího tržního podílu stávajícím firmám. Na rivalitu mají velký vliv také vysoké fixní náklady, které zvyšují tlak jednotlivých podniků, snažících se o naplnění svých kapacit i za cenu snížení ceny, což ve finále může vést k cenovým válkám. Při analyzování rivality v odvětví se tedy snažíme zodpovědět otázku: „**Jak zlepšit naši pozici vůči konkurentům?**“ (Grasseová, 2012, s. 192).

2.3.1.2 PESTLE analýza

Pro zkoumání vnějšího prostředí podniku je vhodné využít také analýzu PESTLE. Při této analýze je stejně jako u Porterova modelu kladen důraz na reálné hrozby a příležitosti

vyplývající z bezprostřední blízkosti podniku. Význam této analýzy by neměl být podceňován a to zejména u začínajících podniků, kde k tomu často dochází. PESTLE analýza totiž přináší důležité podklady pro zpracování strategických plánů (Růčková, 2010, s. 92).

Metoda PESTLE je využívána na základě analýzy takových faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou významně ovlivňovat podnik. Jsou to faktory:

- 1) **Politické** – u tohoto faktoru analyzujeme a hodnotíme politickou stabilitu, kam spadá například forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence vliv politiků a podobně. Dále politické postoje jako například postoj vůči privátním a zahraničním investicím nebo postoj vůči privátnímu sektoru. Hodnotíme také externí vztahy (zahraniční konflikty a stabilitu v regionu) (Grasseová, 2012, s. 179)
- 2) **Ekonomické** – kde analyzujeme a hodnotíme makroekonomickou situaci jako například míru inflace, úrokové sazby, obchodní styk, stav státního rozpočtu, HDP, měnový kurz a jeho stabilitu. Důležité jsou také daňové faktory (sazby daní a jejich vývoj nebo cla) (Grasseová, 2012, s. 179).
- 3) **Sociální** – kam patří demografická charakteristika (například velikost populace, věková struktura nebo pracovní preference), dále makroekonomické charakteristiky trhu práce (například rozdělení příjmu nebo míra nezaměstnanosti) nebo dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti (dostupnost potencionálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi, diverzita pracovní síly apod.) (Grasseová, 2012, s. 192).
- 4) **Technologické** – sem řadíme vládní podporu v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání apod. (Grasseová, 2012, s. 180).
- 5) **Legislativní** – tento faktor je spojen s existencí a funkčností zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení apod.), s chybějící legislativou a dalšími prvky jako například funkčností soudů nebo vymahatelností práva (Grasseová, 2012, s. 180).
- 6) **Ekologické** – mezi tyto faktory spadají přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové

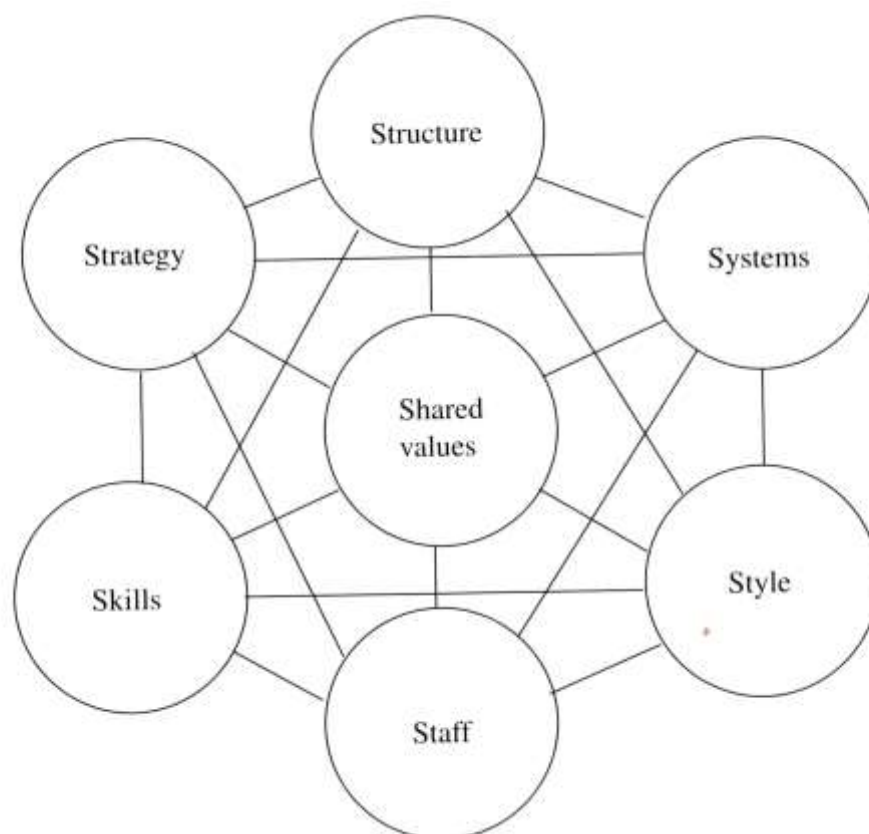
vrstvy, zvyšování emisí, globální oteplování apod.) nebo právě legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, 2012, s. 180).

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí, neboli analýza mikroprostředí, je zkoumání prostředí samotného podniku. Stejně jako u analýzy vnějšího prostředí by mělo vypracování analýzy souviset s účelem, za jakým je analýza zpracovávána. V případě relativně otevřeného podniku jsou brány v potaz i efekty vazeb na podstatné okolí podniku. Pomocí analýzy vnitřního prostředí jsme schopni zjistit silné a slabé stránky podniku, které tvoří první polovinu SWOT analýzy (Kalouda, 2016, s. 97).

2.3.2.1 McKinseyho model „7S“

Tento model je založen na základě tzv. klíčových faktorů úspěchu. Tyto faktory byly identifikovány poradenskou firmou McKinsey jako podmiňující úspěch pro realizaci strategie. Dle této firmy je nutné tyto faktory hodnotit a analyzovat v celistvosti, tedy jak na sebe působí ve vzájemných vztazích (systémově). Podle tohoto modelu je nutné každý podnik brát jako množinu sedmi základních aspektů. Tyto aspekty se vzájemně ovlivňují a společně rozhodují o úspěchu firemní strategie. Úspěch podniku leží právě v harmonickém souladu mezi jednotlivými aspekty (Keřkovský, 2006, s. 114-115).



Obrázek 2: Schéma McKinseyho modelu „7S“ (zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 114)

McKinseyho model je nazýván jako model 7S, protože se v něm nachází 7 faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají na písmeno „s“. Mezi tyto faktory patří:

- 1) **Struktura** – v modelu 7S je jako struktura chápána organizační hierarchie. Je to obsahová a funkční náplň v podniku, kterou se rozumí nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací (Keřkovský, 2006, s. 114).
- 2) **Systémy řízení** – tím jsou chápány prostředky, procedury a systémy, které jsou nástrojem řízení. Jedná se například o oblast komunikační, dopravní, kontrolní nebo informační (Keřkovský, 2006, s. 114).
- 3) **Styl manažerské práce** – vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení daných problémů. Přitom existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení, tedy mezi tím, co je psáno v interních směrnících a předpisech a mezi tím, co manažer reálně dělá (Keřkovský, 2006, s. 114).
- 4) **Spolupracovníci** – kam spadají řadoví i řídicí pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě atd. Důležité je však rozlišovat mezi

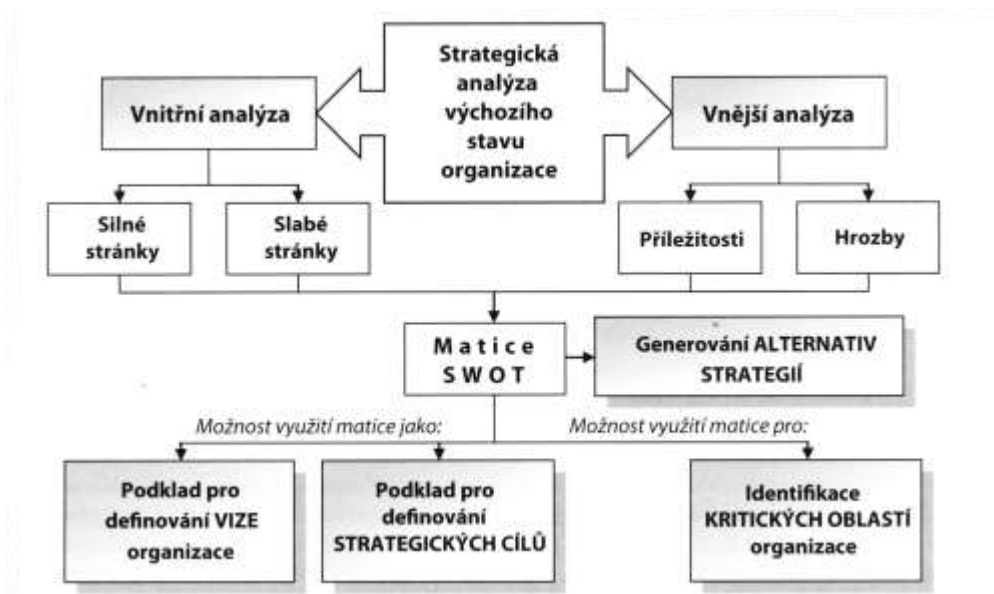
kvantifikovatelnými (formální systém) a nekvantifikovatelnými faktory (morální hlediska, loajalita nebo postoje vůči firmě) (Keřkovský, 2006, s. 115).

- 5) **Schopnosti** – tím rozumíme profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy. Nejedná se však o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale je spíše nutné brát v úvahu synergické efekty (Keřkovský, 2006, s. 115).
- 6) **Sdílené hodnoty** – vyobrazují základní skutečnosti, ideje a principy, které pracovníci a někteří stakeholderi respektují. Základní sdílené hodnoty jsou v dobře fungujících podnicích vyjádřeny v misích (Keřkovský, 2006, s. 115).

2.3.3 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejčastěji používaných analytických metod. SWOT analýza integruje informace a data získaná pomocí vnitřní a vnější analýzy podniku. Analýza je vypracována na základě silných a slabých stránek pocházejících z analýzy vnitřního prostředí podniku, které staví proti příležitostem a hrozbám, jež pocházejí z analýzy vnějšího prostředí podniku. Při sestavování této analýzy je zásadní určit si, k čemu bude analýza využita. Pro vytváření budoucích strategie definuje současnou pozici podniku nebo jeho částí (Grasseová, 2012, s. 297).

Po definování všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je nutné jednotlivé položky kvantifikovat. Provádí se proto ohodnocení silných stránek a příležitostí od 1 do 5, přičemž 1 představuje nejmenší spokojenost a 5 maximální spokojenost s faktorem. Je třeba ohodnotit i slabé stránky a hrozby, pro které se používá hodnocení od -1 do -5, kde -1 představuje nejmenší nespokojenost a -5 představuje nejvyšší nespokojenost. Dále se ke každé položce dané skupiny (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) přiřadí váha. Součet vah jednotlivých položek musí u každé skupiny být rovna 1. Následně se provede součin váhy a hodnocení u každé položky. Výsledky jednotlivých položek v dané skupině se sečtou, čímž vznikne celkový výsledek za skupinu. Součtem výsledků silných a slabých stránek získáme celkovou hodnotu interních faktorů a součtem hrozeb a příležitostí získáme celkovou hodnotu externích faktorů. Tyto dvě hodnoty následně ještě jednou sečteme, díky čemuž získáme konečnou bilanci SWOT analýzy. Konečná bilance může dosahovat hodnot v rozmezí -10 až 10 (Dědková, 2012).



Obrázek 3: Základní rámeček SWOT (zdroj: (Grasseová, 2012, s. 297)

2.4 Finanční analýza

Hlavním účelem finanční analýzy je celkové zhodnocení finanční situace podniku. Jsme díky ní schopni posoudit ziskovost podniku, kapitálovou strukturu, využívání aktiv společnosti, likviditu a mnohem více skutečností. Finanční analýza je nezbytnou součástí řízení podniku. Pomocí ní získáváme informace o finančním fungování podniku v minulosti, na jejichž základě jsme následně schopni predikovat budoucí vývoj. Je také nástrojem kontroly, díky kterému jsme schopni získat zpětné informace o tom, kam podnik došel, pomocí čehož můžeme zkontrolovat splnění nebo nesplnění daných cílů (Knápková, 2017, s. 17).

Výchozím bodem pro finanční řízení je znalost rentability, likvidity, finanční stability atd. Finanční analýza tedy připravuje podklady pro interní rozhodování managementu společnosti. Při jejím sestavování je vysoký důraz kladen na komplexnost a soustavnost (Hrdý, 2016, s. 209).

Finanční analýza se nejčastěji zpracovává, pokud podnik provádí zásadní a dlouhodobá rozhodnutí a to jak finančního tak nefinančního charakteru. Takováto rozhodnutí jsou v podniku prováděna velmi často. Z tohoto důvodu by finanční analýza měla být sestavována průběžně a to alespoň jednou ročně (Scholleová, 2008, s. 147).

2.4.1 Zdroje finanční analýzy

Pro sestavení finanční analýzy je nezbytné získání relevantních dat, na základě kterých je možné analýzu provést. K nejvýznamnějším zdrojům finanční analýzy patří účetní výkazy. Zde se setkáváme s **rozvahou**, která poskytuje informace o struktuře a výši majetku na straně jedné (aktiva) a na straně druhé o způsobu financování tohoto majetku. Dalším důležitým zdrojem je **výkaz zisku a ztráty**, který dává přehled o nákladech a výnosech za dané účetní období. Rozdíl mezi náklady a výnosy následně tvoří hospodářský výsledek účetní jednotky. V neposlední řadě je pak zásadním zdrojem dat výkaz **cash flow**, ve kterém jsou uvedeny veškeré finanční toky společnosti (Knápková, 2017, s. 21)

2.4.2 Metody finanční analýzy

K tomu, abychom byli schopni si udělat komplexní obrázek o finanční situaci podniku, je nezbytné zpracovat fundamentální a technickou analýzu. Fundamentální analýza se zaměřuje na kvalitativní data, naopak technická analyzuje data kvantitativní. Protože analýzu fundamentální jsem již definoval v minulé kapitole, v této se zaměřím na analýzu technickou. Ta se opírá především o data statisticky měřitelná a jejím výstupem jsou veličiny a indikátory, které nazýváme ukazatele. Tyto ukazatele mezi sebou navzájem porovnává, přičemž se snaží definovat příčiny hodnot těchto ukazatelů a intenzitu působení. Využívá k tomu matematicko-statistických nástrojů a další algoritmizované nástroje sloužící ke zpracování ekonomických ukazatelů v reálném čase (Čížinská, 2010, s. 161-162).

Jednotlivých technik je ve finanční analýze nepřehledné množství a ještě více je různých ukazatelů. Pro relevantní zpracování finanční analýzy však není primární vyhodnocení co nejvíce jednotlivých ukazatelů, ale zpracování takových ukazatelů, které budou tvořit co nejrelevantnější podklad pro rozhodování o finančním řízení podniku (Scholleová, 2008, s. 150).

2.4.3 Členění ukazatelů

Pomocí finančních ukazatelů lze zkoumat veličiny vyskytující se v účetních výkazech. Jsou jimi například tržby, náklady, marže nebo provozní CF. Tyto veličiny mají přímou vazbu na citlivostní analýzu trhu. Z tohoto důvodu jimi lze snadno měřit dynamiku, trendy, stabilitu apod. (Marek, 2009, s. 109).

Základní členění ukazatelů je možné provést do několika skupin. Jednotně dávají tyto skupiny přehled o situaci v jednotlivých oblastech finančního zdraví podniku, dohromady však zobrazují komplexní finanční rozbor hospodaření podniku. Těmito skupinami jsou:

- 1) analýza absolutních ukazatelů,
- 2) analýza tokových ukazatelů,
- 3) analýza rozdílových ukazatelů,
- 4) analýza poměrových ukazatelů,
- 5) analýza soustav ukazatelů (Růčková, 2010, s. 43-44).

2.4.4 Analýza absolutních ukazatelů

Jak jsem již uváděl, základním zdrojem finanční analýzy jsou data z účetních výkazů. Tyto data se zde vyskytují v absolutním vyjádření. Analýza absolutních ukazatelů srovnává jednotlivé položky v rozvaze (veličiny stavové) a ve výkazu zisku a ztráty (tokové veličiny). Tyto veličiny analyzujeme v čase. Jedná se tedy o rozbor jednotlivých veličin, kdy jsou srovnávány jejich absolutní změny oproti roku předešlému v **horizontální analýze**, nebo jsou srovnávány jejich procentuální změny ve **vertikální analýze** (Kislingerová, 2004, s. 53).

2.4.4.1 Horizontální analýza

Data jsou v horizontální analýze srovnávána v časové posloupnosti. Jedná se o porovnání jednotlivých položek účetních výkazů a určení rozdílu mezi rokem t a rokem $t-1$, čímž dostaneme absolutní hodnotu změny. K tomu se dále ještě počítá procentní vyjádření změny ke sledovanému roku. Měla by být také vyvinuta snaha o vyloučení náhodných vlivů, které mohou zkreslovat výsledky. Jedná se například o změny jednotlivých položek rozvahy nebo způsobů účtování (Knápková, 2017, s. 71).

$$\text{Absolutní změna} = U_{i(t)} - U_{i(t-1)}$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – absolutní změna (Pevná, 2017, s. 69)

$$\text{Procentuální změna (\%)} = \frac{\text{Absolutní změna}}{U_{i(t-1)}}$$

Vzorec 2: Horizontální analýza – procentuální změna (Pevná, 2017, s. 69)

2.4.4.2 Vertikální analýza

Účelem vertikální analýzy je zkoumání proporcionalit jednotlivých položek v účetních výkazech, které porovnává se základní veličinou. Cílem vertikální analýzy je určit:

- podíl jednotlivých majetkových složek na aktivech celkem,
- podíl jednotlivých finančních zdrojů na celkových pasivech,
- podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách (Scholleová, 2008, s. 152).

K výpočtu vertikální analýzy můžeme použít následující vzoreček. Hodnotu ukazatele si označíme jako U_i , sumu ukazatelů si označíme jako $\sum U_i$ a hledaný vztah jako P_i .

$$P_i = \frac{U_i}{\sum U_i}$$

Vzorec 3: Vertikální analýza (Pevná, 2017, s. 70)

2.4.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Při analýze rozdílových ukazatelů vycházíme z absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy. V podstatě se jedná o rozdíl mezi různými položkami účetních výkazů. Rozdílové ukazatele se nejčastěji orientují na likviditu společnosti. Nejpoužívanější rozdílové ukazatele jsou:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžní majetek (Hrdý, 2016, s. 214).

2.4.5.1 Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel v zásadě vyjadřuje hodnotu oběžných aktiv snížených o hodnotu krátkodobých závazků. Jedná se především o oběžná aktiva, která jsou financována

z dlouhodobých zdrojů podniku. Čistý pracovní kapitál bývá též označován jako provozní kapitál, protože se jedná o kapitál, vložený do oběžných aktiv. Ukazatel ČPK udává platební schopnost podniku, tedy čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je likvidita podniku. Podnik by se měl vždy snažit, aby hodnota tohoto ukazatele byla alespoň kladná, protože pokud se ukazatel dostane do záporných hodnot, vzniká tzv. nekrytý dluh. Vzhledem k různým způsobům oceňování majetku nemusí vždy vyšší hodnota tohoto ukazatele znamenat vyšší likviditu (Hrdý, 2016, s. 214).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál (Hrdý, 2016, s. 214)

2.4.5.2 Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel dostaneme jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotovými peněžními prostředky jsou zejména peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Mimo to se zde řadí i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, které vykazují vysokou úroveň likvidnosti. Čisté pohotovými prostředky zobrazují okamžitou likviditu, kterou podnik má po splacení okamžitě splatných závazků a na rozdíl od ukazatele ČPK na něj nepůsobí různé způsoby oceňování. Jde tedy o nejvyšší možný stupeň likvidity (Knápková, 2017, s. 86) .

$$\text{ČPP} = \text{pohotovými peněžními prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 5: Čisté pohotovými prostředky (Hrdý, 2016, s. 215)

2.4.5.3 Čistý peněžní majetek

Jedná se o ukazatel spadající do skupiny rozdílových ukazatelů, který tvoří kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Na rozdíl od ukazatele ČPP zahrnuje do oběžných aktiv také pohledávky, které jsou očištěny od nelikvidních (nevymahatelných) pohledávek (Hrdý, 2016, s. 215).

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Vzorec 6: Čistý peněžní kapitál (Kalouda, 2016, s. 215)

2.4.6 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je založena na vzájemném poměrování jednotlivých položek účetních výkazů. I když do poměru můžeme dát v podstatě jakoukoliv položku z účetních výkazů, je podstatné se zaměřovat na takové, které dávají ekonomický smysl. V analýze poměrových ukazatelů máme několik zavedených skupin, které společně dokáží relativně komplexně posoudit finanční zdraví podniku. Jedná se o ukazatele:

- likvidity,
- zadluženosti,
- aktivity,
- rentability (Čížinská, 2018, s. 204).

Interpretaci jednotlivých ukazatelů je pak důležité porovnávat z časového hlediska, tedy s hodnotami ukazatelů z minulých let, nebo z hlediska prostorového – s výsledky konkurentů. I když existují určité doporučené hodnoty pro většinu poměrových ukazatelů, nelze tyto hodnoty doporučovat vždy pro každý podnik (Čížinská, 2018, s. 204).

2.4.6.1 Ukazatelé likvidity

Jak napovídá název, ukazatelé ze skupiny likvidity zkoumají, zda je společnost likvidní. Nejdříve je nutné rozlišit rozdíl mezi **likviditou, likvidností a solventností** (Čížinská, 2010, s. 168)..

- **Likvidita** je schopností společnosti přeměnit aktiva na peněžní prostředky (Čížinská, 2010, s. 168).
- **Likvidnost** je vlastnost jednotlivých položek majetku společnosti, která udává rychlost a obtížnost, se kterou je možné daný majetek přeměnit na peněžní prostředky (Čížinská, 2010, s. 168).
- **Solventnost** oproti tomu vyjadřuje schopnost podniku platit včas své závazky (Čížinská, 2010, s. 168)..

Pro finančně zdravý podnik je jednou z hlavních podmínek trvalá platební schopnost. Tím rozumíme, že podnik má ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků než

splatných závazků. Ukazatele likvidity proto měří poměr oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům. Tyto ukazatele dělíme dle tří stupňů likvidity, kterými jsou:

- běžná likvidita (likvidita 3. stupně),
- pohotová likvidita (likvidita 2. stupně),
- okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) (Hrdý, 2016, s. 218).

Běžná likvidita

Jedná se o nejvíce používaný stupeň likvidity, který dává do poměru oběžná aktiva ku krátkodobým závazkům a vyjadřuje schopnost podniku přeměnit oběžná aktiva na peněžní prostředky, kterými lze hradit krátkodobé závazky. Do oběžných aktiv však patří i zásoby, jejichž likvidnost je nízká. Proto je nutné si tento problém uvědomovat, jelikož výsledná hodnota ukazatele běžné likvidity může být zavádějící, tedy že může podnik vyobrazovat mnohem likvidnější, než ve skutečnosti je (Jindřichovská, 2013, s. 214).

Dalšími omezením tohoto ukazatele je například to, že nebere strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti, nebo že jej lze ovlivnit datem sestavení rozvahy. Doporučovanými hodnotami běžné likvidity jsou hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2010, s. 50).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 7: Běžná likvidita (Sedláček, 2009, s. 66)

Pohotová likvidita

Tento ukazatel pracuje s předpokladem, že částí oběžných aktiv, která vykazuje nejnižší vlastnost likvidnosti, jsou zásoby. Znamená to tedy, že zásoby se ze všech skupin oběžných aktiv obracejí nejpomaleji. Proto je při výpočtu ukazatele pohotové likvidity hodnota oběžných aktiv snížena o hodnotu zásob (Jindřichovská, 2013, s. 214).

Pro ukazatel pohotové likvidity obecně platí, že hodnota by měla být kolem 1. To znamená, že podnik je schopný splatit své krátkodobé závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Často se udává i hodnota 1,5. Tato hodnota ukazatele likvidity je výhodnější pro věřitele, naopak není výhodná pro majitele podniku nebo akcionáře. Vázáním aktiv ve

formě pohotových prostředků totiž dochází k tomu, že aktiva nemohou být využita jinde, kde by přinášely vyšší užitek (Růčková, 2010, s. 50).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 8: Pohotová likvidita (Sedláček, 2009, s. 67)

Okamžitá likvidita

Jedná se o likviditu nejvyššího stupně, do které jsou zahrnuty pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Tím se nejčastěji rozumí peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Dále jsou sem řazeny (stejně jako u ČPP) krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. Pro okamžitou likviditu se obecně doporučovaná hodnota pohybuje někde mezi 0,6 až 1,1. Jako hodnota kritická pro tento ukazatel je 0,2. Pokud je hodnota příliš nízká, může být platební schopnost podniku ohrožena. V opačném případě může docházet k vázání aktiv v peněžních prostředcích, v důsledku neefektivního využití (Růčková, 2010, s. 51).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Vzorec 9: Okamžitá likvidita (Sedláček, 2009, s. 67)

2.4.6.2 Ukazatelé zadluženosti

Jako zadluženost chápeme to, když podnik k financování vlastní činnosti používá cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu společnosti a zároveň zvyšuje riziko podnikání. Používání cizích zdrojů je podmíněno zvýšením ziskovosti vlastního kapitálu. To vychází z tzv. daňového štítu, což je možnost započítávat nákladové úroky ve formě daňově uznatelných nákladů (Kislingerová, 2004, s. 85).

Ukazatelé zadluženosti nám udávají, v jakém rozsahu podnik využívá cizích zdrojů k financování své činnosti a dokážeme díky němu zjistit, zda je struktura financování vhodná. V této skupině jsou nejobvyklejšími ukazateli:

- celková zadluženost,
- zadluženost vlastního kapitálu,
- úrokové krytí (Mareš, 2017, s. 123).

Celková zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje podíl aktiv společnosti, která jsou financována cizími zdroji. Obecně se udává, že optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být 0,5, není to však pravidlem, protože nelze jednoznačně určit optimální míru zapojení cizích zdrojů. Optimum většinou vyplývá ze subjektivních potřeb společnosti a základem pro určení tohoto optima je schopnost podniku vložený kapitál efektivně zhodnotit (Čížinská, 2018, s. 207).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 10: Celková zadluženost (Mareš, 2017, s. 123)

Úrokové krytí

Jedná se o ukazatel, který je důležitým parametrem posuzujícím efektivnost a výhodnost krytí vlastního kapitálu z cizích (úročených) zdrojů. Počítáme ho jako poměr nezdaněného zisku před úroky a nákladových úroků. V zásadě tedy vyjadřuje kolikrát je schopen podnik pokrýt úroky svým ziskem před zdaněním (EBIT). Podle toho kolikrát nezdaněný zisk před úroky převýšil hodnotu nákladových úroků, jsme schopni určit, kolik kapitál společnosti vydělal na úhradu explicitních nákladů kapitálu s ním spojených (Čížinská, 2018, s. 207).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 11: Ukazatel úrokového krytí (Scholleová, 2008, s. 207)

2.4.6.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé ze skupiny aktivity nás informují o tom, s jakou mírou intenzity podnik využívá svého majetku. Snažíme se tedy o určení rozhodujících faktorů, které nám společně s ostatními faktory (ukazateli) dávají informaci o celkové výkonnosti podniku. Podnik hospodaří se svým majetkem, který mu pomáhá v dosahování jeho vize a cílů. Struktura tohoto majetku je vyobrazena v rozvaze. K tomu, aby podnik vykazoval co nejeftivnější činnost, je tedy nutné, aby využívání a struktura majetku byly co nejbliže

optimu. K měření, jak efektivně podnik se svým majetkem hospodaří a jak vhodná je jeho struktura, se využívají dva typy ukazatelů aktivity, které měří:

- **obrátkovost** – informují nás, kolikrát se dané aktivum obrátí v jiném aktivu za určité období,
- **doba obratu** – za jak dlouho se obrátí sledované aktivum ve dnech (Čížinská, 2010, s. 167).

Obrat celkových aktiv

Jedná se o relativně komplexní ukazatel, měřící s jakou efektivností podnik využívá svého celkového majetku (celkových aktiv). Do poměru tedy dává hrubé příjmy (tržby společnosti) s aktivy. Výsledkem tohoto ukazatele je informace, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách za jeden rok. Obecně se doporučuje, aby hodnota ukazatele byla alespoň 1, ovšem u odvětví s vysokou kapitálovou náročností (např.: strojírenství, energetika, chemie) se hodnota ukazatele může dostat i pod tuto doporučenou hodnotu. V důsledku toho je nejefektivnější porovnání s odvětvovým průměrem (Jindřichovská, 2013, s. 216).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec 12: Obrat celkových aktiv (Jindřichovská, 2013, s. 216)

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel zkoumá, s jakou efektivností podnik využívá svých budov, strojů, zařízení a jiného dlouhodobého majetku. Výsledkem je kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržbách za jeden rok. Ukazatel slouží jako důležitá informace při rozhodování o nových investicích. Stejně jako u minulého ukazatele je i zde nejvhodnější jeho hodnotu srovnávat s odvětvím. Je však nutné si dávat pozor na metody odepisování a odepsanost aktiv. Metody odepisování totiž mohou měnit vypovídací schopnost tohoto ukazatele, což je způsobeno historickými cenami, které neberou v úvahu inflaci a jiné faktory. To může způsobovat podhodnocení majetku a následně zkrášlovat hodnotu ukazatele. Hodnota ukazatele by tedy měla být interpretována vždy s účetní odpisovou a oceňovací metodou podniku (Kislingerová, 2004, s. 82).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 13: Obrat dlouhodobého majetku (Kislingerová, 2004, s. 83)

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob měří, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a kolikrát je opětovně naskladněna. Obvykle se uvádí jako poměr tržeb a zásob, ovšem pokud jsou k dispozici potřebná data, mohou být tržby nahrazovány například denní spotřebou, popřípadě je možné vyjádřit ukazatel pro každou položku zásob zvlášť. Hodnota výsledku se porovnává s odvětvím. V případě, že je hodnota v porovnání s odvětvím vyšší, znamená to, že podnik nemá zbytečně nelikvidní zásoby. V opačném případě podnik má přebytečné zásoby, v nichž jsou zbytečně drženy prostředky, které by mohly být využity jinde. Do hodnoty ukazatele opět vstupuje metoda oceňování a také tržní ceny, kvůli kterým může docházet k nadhodnocování (Kislingerová, 2004, s. 83).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec 14: Obrat zásob (Kislingerová, 2004, s. 83)

Doba obratu zásob

Ukazatel se podobně jako předešlý zabývá vztahem tržeb a zásob, na rozdíl od něj ale vyjadřuje počet dnů, po kterém jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebování, popřípadě prodání. Pokud bychom zkoumali přímo položky hotových výrobků a zboží, ukazatel by nám vyjadřoval jejich likviditu. Ukazatel pracuje s ekonomickým rokem (360 dnů) (Jindřichovská, 2013, s. 217).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 15: Doba obratu zásob (Jindřichovská, 2013, s. 217)

Doba obratu pohledávek

Jedná se o ukazatel, vyjadřující dobu, po niž je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek. Zkoumá tedy vztah pohledávek s tržbami společnosti a udává, jaká je

průměrná splatnost pohledávek. Doba obratu pohledávek pomáhá zjistit, zda se společnosti daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku, z tohoto důvodu je využíván především ve vztahu k obchodním úvěrům. Hodnota tohoto ukazatele by měla odpovídat průměrné splatnosti faktur (Hrdý, 2016, s. 219).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 16: Doba obratu pohledávek (Hrdý, 2016, s. 219)

Doba obratu krátkodobých závazků

Je počítána jako poměr krátkodobých závazků a denních tržeb podniku. Vyjadřuje počet dnů, po které podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků je vhodné srovnávat s ukazatelem doby obratu pohledávek, protože rozdíl mezi těmito ukazateli vyjadřuje dobu, kterou je nutno profinancovat (Scholleová, 2008, s. 165).

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 17: Doba obratu krátkodobých závazků (Scholleová, 2008, s. 165)

2.4.6.4 Ukazatelé rentability

Ukazatelé patřící do této skupiny měří rentabilitu neboli schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita neboli ziskovost je v tržní ekonomice hlavním kritériem pro alokaci jednotlivých zdrojů. Ukazatelé rentability jsou konstruovány tak, že do čitatele je dosazen určitý výsledek hospodaření (EBIT, EAT, NOPAT apod.) a do jmenovatele položka pasiv nebo tržby. Díky tomu je možné pomocí těchto ukazatelů měřit efektivnost podnikové činnosti (Knápková, 2017, s. 100).

Do čitatele ukazatelů rentability jsou nejvíce dosazovány následující dva typy výsledku hospodaření:

- **EBIT** (hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní) – odpovídá provoznímu výsledku hospodaření,

- **EAT** (hospodářský výsledek po zdanění) – odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období (Růčková, 2010, s. 52).

ROA

Název ukazatele vychází z anglického Return on Assets – návratnost aktiv, česky označován též jako rentabilita aktiv. Tento ukazatel vyjadřuje úspěšnost generování zisku z aktiv společnosti. Jednoduše řečeno udává zisk na jednu Kč investovaného kapitálu. Typ hospodářského výsledku v čitateli není pevně stanoven a záleží na účelu finanční analýzy (Čížinská, 2018, s. 208).

Pro účely této diplomové práce bude použit vzorec s hospodářským výsledkem před odečtením úroků a daní:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Vzorec 18: ROA (Čížinská, 2018, s. 208)

ROE

Ukazatel ROE (angl.: Return on Equity – návratnost kapitálu) udává rentabilitu vlastního kapitálu. Vyjadřuje, kolik Kč výsledku hospodaření připadá na jednu Kč vloženého vlastního kapitálu (evidovaného v účetních hodnotách). Tento výsledek by měl činit více, než jsou úroky z dlouhodobých vkladů. Rozdíl mezi hodnotou ukazatele a úroky z dlouhodobých vkladů je označován jako prémie za riziko. U hodnoty ukazatele ROE může však dojít k podhodnocení, protože na rozdíl od zdroje financování dostupného po celou sledovanou dobu, je zisk vytvářen průběžně (Knápková, 2017, s. 103).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 19: ROE (Knápková, 2017, s. 102)

ROS

Rentabilita tržeb neboli ROS (angl.: Return on Sales) vyjadřuje zisk společnosti připadající na 1 Kč tržeb. V podstatě se tedy jedná o ziskovou marži, která je důležitým aspektem pro hodnocení úspěšnosti činnosti podniku. Ve vzorečku se na místo čitatele

dosazují různé podoby výsledku hospodaření. Pro mezipodnikové srovnání je neoptimálnější do čitatele dosadit EBIT, protože se tak vyhneme vlivu různých kapitálových struktur a různým měrám zdanění (Mareš, 2017, s. 127).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 20: ROS (Knápková, 2017, s. 100)

ROI

Ukazatel ROI (vycházející z anglického názvu Return on Investments) vyjadřuje rentabilitu investovaného kapitálu. Co se týče tohoto ukazatele, obecně v něm nepanuje shoda a ukazatel tak bývá pojímán různými způsoby. Nejčastěji se však setkáváme s tím, že ukazatel měří výnosnost dlouhodobého vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu. Stejně jako u předchozího ukazatele i zde se do čitatele dosazují různé formy hospodářského výsledku (Knápková, 2017, s. 105).

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

Vzorec 21: ROI (Knápková, 2017, s. 105)

2.4.7 Analýza soustav ukazatelů

Nevýhodou jednotlivých ukazatelů finančního zdraví podniku je, že k získání relevantních informací o finanční situaci podniku je nutno vypočítat velké množství jednotlivých finančních ukazatelů. Z tohoto důvodu se spousta autorů snažila o nalezení jediného syntetického ukazatele, který by měl dostatečnou vypovídací hodnotu o komplexním zdraví podniku. Výsledkem tohoto snažení je velké množství různých soustav ukazatelů. Ty mají za úkol vyjádřit souhrnnou charakteristiku finančně-ekonomické situace podniku pomocí jednoho čísla. Jejich největší výhodou je zároveň i největší slabinou, protože jejich vypovídací hodnota je nižší. Soustavy ukazatelů dělíme na bonitní modely a bankrotní modely. (Růčková, 2010, s. 70).

2.4.7.1 Gurčický index

Jedná se o soustavu ukazatelů primárně se zaměřující na zemědělské podniky. Gurčický index je model, který je považován za bonitně-vlastnický. Mimo predikci bankrotu je možné odlišovat finančně zdravé a nezdravě podniky v zemědělství. Na základě úvahy o zachování reálné hodnoty vlastníkem vloženého kapitálu nesměla hodnota rentability přesáhnout v posledním sledovaném roce 8 %. Úspěšnost modelu byla u bankrotujících podniků 69 % a u aktivních podniků 33 % (Gurčík, 2002, s. 373-378)

Gurčický index se počítá na základě následující rovnice:

$$X = 3,412 \times A + 2,226 \times B + 3,227 \times C + 3,149 \times D - 2,063 \times E$$

Vzorec 22: Gurčický index (zdroj: (Gurčík, 2002)

kde neznámé získáme jako:

- **A** = Nerozdělený zisk / Aktiva,
- **B** = Výsledek hospodaření / Aktiva,
- **C** = Výsledek hospodaření / Výnosy,
- **D** = Cash flow / Aktiva,
- **E** = Zásoby / Výnosy (Gurčík, 2002, s. 373-378).

Následně je Gurčický index interpretován na základě následujících hodnot:

Tabulka 1: Interpretace Gurčického indexu (zdroj: vlastní zpracování dle (Gurčík, 2002)

Hodnota	Stav
$X > 1,8$	Finančně zdravý podnik
$(- 0,59) > X > 1,79$	Šedá zóna
$X < -0,6$	Podnik má finanční potíže

2.5 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Pojmem generátory hodnoty rozumíme soubor několika hlavních podnikohospodářských veličin. Tyto veličiny určují v souhrnu hodnotu podniku. Analýza generátorů hodnoty je zásadním předpokladem pro zpracování finančního plánu. Mezi generátory hodnoty patří:

- tržby,
- provozní zisková marže,
- investice do pracovního kapitálu,
- investice do dlouhodobého majetku.

2.5.1 Tržby

Prognóza generátorů tržeb je založena na výsledcích strategické analýzy. Pomocí strategické analýzy získáváme zásadní informace, které můžeme použít k prognózování trhu. Zde je nutné si uvědomit, že na vývoj trhu působí řada faktorů, mezi které patří **faktory národohospodářské** (např. HDP), **obecné faktory poptávky** (příjmy obyvatel, ceny apod.) a **faktory specifické pro konkrétní skupinu produktů** (módní trendy, spotřební zvyklosti apod.) (Mařík, 2018, s. 150)

Pro prognózování je možné využít následujících postupů:

- 1) **analýza časových řad a jejich extrapolace** – prognózování je založeno na analýze časové řady dosavadního vývoje tržeb,
- 2) **regresní analýza** – vytváření modelu vztahu mezi velikostí poptávky a faktory, které ji ovlivňují.

Při prognózování tržeb bychom měli brát v úvahu i kapacitní možnosti podniku (Mařík, 2018, s. 85-86)

2.5.2 Provozní zisková marže

Provozní ziskovou marži vypočítáme dle následujícího vzorečku:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{Korigovaný provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 23: Provozní zisková marže (Mařík, 2018, s. 151)

Pro účely této diplomové bude k výpočtu využít pouze provozní výsledek hospodaření. Hlavním účelem provozní ziskové marže je, že slouží jako podklad pro zdůvodněnou prognózu provozních zisků v budoucích letech. Jako nejefektivnější způsob jak zpracovat prognózu provozní ziskové marže se jeví zpracování na základě dvou nezávislých prognóz. Jednat se bude o prognózu shora a prognózu zdola (Mařík, 2018, s. 150).

Prognóza shora

Jde o základní přístup k prognóze ziskové marže, který vychází z minulého vývoje marže, na jehož základě je předpovězen vývoj v budoucnosti.

Postup je následující:

- 1) vypočítáme provozní výsledek hospodaření v procentuálním vyjádření za minulé roky,
- 2) provedeme analýzu ziskové marže a faktorů na ni působících v souladu s konkurenční pozicí podniku,
- 3) na základě analýzy provedeme odhad působení těchto faktorů na ziskovou marži v budoucnu a následně odhadneme budoucí hodnoty ziskové marže v procentech,
- 4) dopočítáme provozní výsledek hospodaření v budoucích letech s pomocí dříve naprognózovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík, 2018, s. 152).

Prognóza zdola

Prognóza zdola má následující postup:

- 1) nejdříve sestavíme prognózu hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady), přičemž tato prognóza může být sestavena i na základě podílu z tržeb,
- 2) dále prognózu doplníme o méně významné provozní nákladové položky a výnosové položky,
- 3) na základě analýzy odhadujeme působení hlavních faktorů na ziskovou marži v budoucnosti a zpracujeme odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentech,
- 4) provozní výsledek hospodaření dostaneme jako součet dříve naprognózovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík, 2018, s. 153).

Po získání těchto dvou prognóz ziskové marže je nutné porovnání jednotlivých výsledků mezi sebou a následná korekce předchozích odhadů do doby, než budou obě prognózy shodné (Mařík, 2018, s. 153).

2.5.3 Investice do pracovního kapitálu

Termín pracovní kapitál užívaný ve vztahu k plánování má jiný význam, než pracovní kapitál využívaný ve finanční analýze. Zde se jedná o generátor hodnoty, který je jedním z nástrojů potřebných k sestavení dlouhodobého finančního plánu. Výpočet modifikovaného pracovního kapitálu je následující:

+ Zásoby

+ Pohledávky

- Neúročené závazky

+ Časové rozlišení aktiv

- Časové rozlišení pasiv

= Pracovní kapitál (Mařík, 2018, s. 157)

Přičemž v položce neúročených závazků jsou zahrnuty krátkodobé závazky místo bankovních úvěrů.

Důležité je zjištění náročnosti růstu výkonů podniku na pracovní kapitál, kdy se jedná především o zásoby, pohledávky a krátkodobé neúročené závazky. Tyto položky by neměly být plánovány pouze na základě jejich minulého tempa růstu (Mařík, 2018, s. 158).

Pro analyzování zásob, pohledávek a závazků postupujeme následovně:

- 1) Provedeme analýzu náročnosti výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti na základě ukazatelů aktivity – nejlépe však dobu obratu. Pro vyjádření objemu výkonů se doporučuje používání výkonových položek majících k dané rozvahové položce nejbližší vztah. Z praktických důvodů je však mnohdy jednodušší vztáhnout všechny rozvahové položky k hodnotám tržeb.
- 2) Dále zjišťujeme hlavní faktory působící na obrátkovost. U zásob to mohou být například nákupní politika, dodavatelské cykly nebo minimální úroveň pojistných zásob. U pohledávek a závazků zase může jít například o vyjednávací pozice podniku vůči odběratelům/dodavatelům.

- 3) Na základě zjištěných faktorů vytvoříme předpoklad o jejich působení v budoucnosti a odhadneme vývoj náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu (hodnoty dob obratu) (Mařík, 2018, s. 158-160).

2.5.4 Investice do dlouhodobého majetku

Nejdříve je nutné podotknout, že investicemi do dlouhodobého majetku jsou myšleny investice pouze do majetku provozně nutného, který je zásadní pro hlavní podnikatelskou činnost podniku. Důležité je také říci, že plánování investiční činnosti je velmi obtížné, protože investice nejsou obvykle vyvíjeny plynulým způsobem, což dělá použití extrapolace velmi obtížné. Pro plánování investic do dlouhodobého majetku existují tři varianty:

1. Globální přístup

Využívá se především v případě, že investice do dlouhodobého majetku jsou relativně průběžné. Přístup se zakládá na analýze využití provozně nutného majetku ve vztahu k tržbám (Mařík, 2018, s. 162).

Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto se počítá následovně:

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného dl. majetku}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 24: Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto (Mařík, 2018, s. 162)

Mimo tento vzorec se nabízí ještě využití jednoduššího koeficientu, který se počítá jako poměr dlouhodobého majetku ku tržbám (Mařík, 2018, s. 162).

2. Přístup podle hlavních položek

Tento přístup vychází z podnikových investičních plánů a jeho použití je možné pouze v rámci několika následujících let. Je vhodné jej pro kontrolu doplnit také globálním přístupem (Mařík, 2018, s. 163).

3. Přístup založený na odpisech

Základním předpokladem pro tento přístup je, že hodnota investic by měla nabývat vyšších hodnot, než kterých nabývají odpisy. Tento předpoklad je důležitý pro dlouhodobé přežití podniku (Mařík, 2018, s. 163).

2.6 Sestavení finančního plánu

V následující kapitole budou objasněny jednotlivé postupy pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. Základem pro to jsou položky rozebírané v předešlé podkapitole, které představují kostru finančního plánu a které musí být doplněny o:

- 1) **plán financování** – předpokládané splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů nebo potřebné navýšení vlastního kapitálu,
- 2) **plánované hodnoty méně významných položek** – méně významné nákladové nebo výnosové položky, které do jisté míry zpřesňují prognózu,
- 3) **položky nesouvisející s hlavním provozem podniku** – prodej nepotřebného majetku, investice do cenných papírů,
- 4) **výplaty dividend nebo podíly na zisku,**
- 5) **formální dopočty** – doplnění položek nutných ke kompletnímu sestavení finančních výkazů (Mařík, 2018, s. 176-177).

2.6.1 Výkaz zisku a ztráty

Hlavní činnost

- **Tržby za prodej výrobků a služeb** = Tržby v předchozím roce * Tempo růstu odhadnuté v závěru strategické analýzy (Mařík, 2018, s. 179)
- **Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů** = Tržby * Procento z tržeb odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty (prognóza ziskové marže zdola) (Mařík, 2018, s. 179)
- **Změna stavu zásob vlastní činnosti** = Výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku – Výše této zásoby k začátku roku (Mařík, 2018, s. 179)
- **Aktivace** – bude odhadována na základě hodnot z minulosti (Mařík, 2018, s. 179)

- **Osobní náklady** = Tržby * Procento osobních nákladů odhadnutých na základě generátorů hodnoty (prognóza ziskové marže zdola) (Mařík, 2018, s. 179)
- **Náklady na sociální a zdravotní pojištění** = Mzdové náklady * Očekávané procento příspěvku na sociální a zdravotní pojištění (Mařík, 2018, s. 179)
- **Mzdové náklady** = Plánovaný počet pracovníků * Plánovaná průměrná mzda (Mařík, 2018, s. 179)
- **Odpisy** – odvozeny na základě plánu investic a dlouhodobého majetku v rámci generátorů hodnoty (Mařík, 2018, s. 179)
- **Ostatní opakující se provozní položky** = Tržby * Procento odhadnuté v rámci generátorů hodnoty (možno přímo převzít z prognózy ziskové marže zdola) (Mařík, 2018, s. 179)
- **Korigovaný provozní výsledek hospodaření** = Tržby celkem – Náklady související s hlavním provozem (Mařík, 2018, s. 179)

Náklady na cizí kapitál

- **Nákladové úroky** – jsou převzaty z plánu financování (Mařík, 2018, s. 179)

Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- **Tržby z prodeje majetku a zůstatková hodnota prodaného majetku** (Mařík, 2018, s. 179)
- **Výnosy z finančního majetku** (Mařík, 2018, s. 179)

Celkový výsledek hospodaření

- **Dopočet celkového výsledku hospodaření a daně** (Mařík, 2018, s. 179)

2.6.2 Rozvaha

Aktiva

- **Dlouhodobý majetek** – je buď převzat z plánu investic v rámci generátorů hodnoty, nebo v případě, že jsou v plánu investic pouze investiční výdaje, dopočítáváme následovně:

- **Stav ke konci roku** = Stav ke konci předchozího roku + Pořízení nového majetku – Odpisy – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku (Mařík, 2018, s. 181)
- **Zásoby a pohledávky** – jsou převzaty z plánů pracovního kapitálu v rámci generátorů hodnoty (Mařík, 2018, s. 181)
- **Peněžní prostředky** – jsou převzaty z plánu peněžních toků (Mařík, 2018, s. 181)

Pasiva

- **Základní kapitál a kapitálové fondy** – jsou ponechány na současné úrovni
- **Fondy ze zisku** – v případě dostatečně vysokého rezervního fondu jsou fondy ze zisku ponechány na současné úrovni (Mařík, 2018, s. 181)
- **Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** = Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + Výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – Podíly na zisku vyplacené v běžném roce (Mařík, 2018, s. 181)
- **Výsledek hospodaření běžného účetního období** – je převzat ze závěrečné části výsledovky (Mařík, 2018, s. 181)
- **Krátkodobé závazky neúročené** – je převzat z plánu pracovního kapitálu (Mařík, 2018, s. 182)
- **Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry** – Stav ke konci předchozího roku – Splátky + Nová přijetí (Mařík, 2018, s. 182)

2.6.3 Výkaz peněžních toků

Peněžní tok z hlavního provozu

- Je získán na základě zdanění **korigovaného provozního výsledku hospodaření**
- Dále je nutné převzít **odpisy a změnu rezerv** z provozní části výkazu zisku a ztráty (Mařík, 2018, s. 180).
- Na základě **provozně nutného pracovního kapitálu** jsou získány meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých rezerv (Mařík, 2018, s. 180).
- **Provozní peněžní tok z hlavního provozu** jsou dopočítány na základě předchozích položek (Mařík, 2018, s. 180).

- V rámci generátorů hodnoty získaný plán dlouhodobého majetku a investic slouží k získání **investic do provozně nutného dlouhodobého majetku** (Mařík, 2018, s. 180).

Náklady na cizí kapitál

- Hodnotu nákladových úroků lze získat z výkazu zisku a ztráty nebo plánu financování (Mařík, 2018, s. 180).

Peněžní tok z neprovozního majetku

- Výnosy z neprovozního majetku a náklady na tento majetek jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty (Mařík, 2018, s. 180).
- Ty mohou být doplněny o investice do neprovozního majetku, příjmů z odprodeje tohoto majetku a patří sem i **mimořádné** nebo **jednorázové příjmy a výdaje** (Mařík, 2018, s. 180).
- Nakonec je nutné dopočítat **diferenci v dani z příjmů** jako rozdíl mezi celkovou daní z příjmů ve výsledovce a daní připadající na korigovaný provozní zisk. Rozdíl mezi těmito hodnotami daně je tvořen především daňovou úsporou z úroků (Mařík, 2018, s. 180).

Finanční činnost

- **Finanční cash flow** je získáno na základě předpokládaných výdajů a splátek úvěru, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z přijetí nových zdrojů, které vychází z plánů dlouhodobého financování (Mařík, 2018, s. 181).
- Do finančního cash flow spadají také výdaje a výplaty podílů na zisku vlastníkům (Mařík, 2018, s. 181).

3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole představím vybrané zemědělské družstvo Sněžné. Dále bude provedena strategická analýza zmíněného družstva, která bude zahrnovat analýzu vnějšího prostředí (Porterův model a SLEPTE analýzu) a také analýzu vnitřního prostředí (McKinseyho model „7S“). Následně bude zpracována analýza absolutních ukazatelů, vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů. Závěrem kapitoly bude zpracována analýza SWOT.

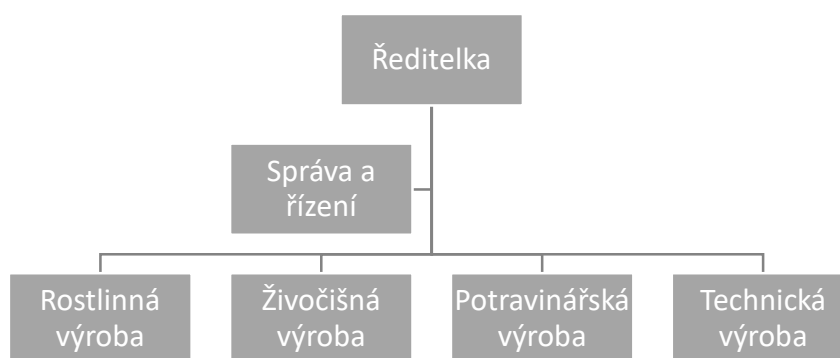
3.1 Základní informace

Název společnosti:	Zemědělské družstvo Sněžné
Právní forma:	Družstvo
Sídlo společnosti:	č.p. 205, 592 03 Sněžné
Zápis do OR:	14. března 1956
Spisová značka:	DrXXXVI 1714 vedená u Krajského soudu v Brně
Předmět podnikání:	zemědělství a lesnictví, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských a lesních výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje, hostinská činnost, oprava silničních vozidel, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet zaměstnanců:	49
Základní kapitál:	1.000.000 Kč
Základní členský vklad:	20.000 Kč
Statutární orgán:	Ing. Pavel Švec Ing. Lenka Ludvíková

Vybraná společnost Zemědělské družstvo Sněžné vzniklo 9. března 1956 pod názvem Jednotné zemědělské družstvo ve Sněžném. Postupným slučováním okolních družstev se

družstvo Sněžné dále rozrůstalo, až v roce 1992 došlo k jeho finální transformaci na Zemědělské družstvo Sněžné a v roce 1993 bylo zapsáno do obchodního rejstříku. Za družstvo jedná ředitelka paní inženýrka Ludvíková a předseda představenstva pan inženýr Švec. Vzhledem k dlouhému působení družstva v oboru je nutné také podotknout, že řídicí pracovníci vykazují velké zkušenosti v oboru (S6).

Zemědělské družstvo Sněžné je řízeno na základě územně-odvětvového systému řízení. Jeho výroba se člení na základě jednotlivých hospodářských středisek podle výroby rostlinné, živočišné, technické a potravinářské. Na základě tohoto členění je zpracována i následující organizační struktura družstva.



Obrázek 4: Organizační struktura Zemědělského družstva Sněžné (zdroj: výroční zpráva družstva Sněžné 2019)

K začátku roku 2020 obhospodařovalo Zemědělské družstvo Sněžné přes 1200 ha zemědělské půdy v okrese Žďár nad Sázavou, z čehož většinu tvoří trvalé travní porosty (přes 700 ha) a orná půda (přes 500 ha).

Mezi nejzásadnější činnosti družstva patří výroba a prodej mléka, rostlinná výroba a zpracování a prodej masa. Největší podíl tržeb plyne družstvu z prodeje mléka, přičemž tento podíl tvoří 70 % na celkových tržbách organizace. Další podstatnou činností družstva je rostlinná výroba – především pěstování a prodej obilí a brambor. Tato činnost má 18% podíl na celkových tržbách družstva. Poslední důležitou činností družstva Sněžné je zpracování a prodej masa, které činí 11% podíl na celkových tržbách.

Družstvo zaměstnává v průměru 49 zaměstnanců, přičemž průměrná mzda na 1 přepočteného pracovníka činí 28 tis. Kč. Vedení družstva se snaží o kontinuální zvyšování úrovně mezd.

3.2 Strategická analýza

Tato podkapitola bude rozdělena do strategické analýzy makro prostředí (analýzy vnějších faktorů) a do strategické analýzy mikro prostředí (analýzy vnitřních faktorů).

3.2.1 Analýza vnějších faktorů

Nyní bude přistoupeno k analýze vnějších faktorů Zemědělského družstva Sněžné. Vnější okolí podniku zahrnuje takové faktory, které není družstvo schopno ovlivnit svou činností, nebo pouze v minimální míře. Pro analýzu makro prostředí bude zvolen Porterův model a analýzu SLEPTE.

3.2.1.1 SLEPTE analýza

Pro zkoumání vnějšího prostředí podniku je vhodné využít analýzu SLEPTE. Při této analýze je kladen důraz na reálné hrozby a příležitosti. Družstvo Sněžné bude analyzováno na základě následujících faktorů.

Politické faktory

Zemědělské družstvo Sněžné je ovlivňováno politickými faktory, mezi které patří rozhodnutí vlády ČR nebo parlamentu EU. Spadá sem agrární politika, pomocí které vláda může změnit strukturu nebo objem produkce za pomoci nových vyhlášek, popřípadě změny stávajících zákonů nebo přijetí zákonů nových. Spadá sem i růst minimální mzdy, který ovlivňuje mzdové výdaje družstva. O růstu minimální mzdy rozhoduje vláda ČR. Za Posledních 5 let došlo k rapidnímu zvýšení minimální mzdy a to o 65 %. Minimální mzda v roce 2015 činila 9.200 Kč a v roce 2021 minimální mzda činí již 15.200 Kč (MPSV, 2021).

Tabulka 2: Minimální mzda v ČR za roky 2015 – 2021 (zdroj: vlastní zpracování dle (MPSV, 2021)

Minimální mzda v ČR za roky 2015 - 2021							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výše minimální mzdy [Kč]	9200	9900	11000	12200	13350	14600	15200

Jedním z nejdůležitějších politických faktorů působících na družstvo Sněžné, je zemědělská politika spojená s podpůrnými programy, z nichž družstvo čerpá nemalé finanční prostředky ve formě dotací (O1). Dotace jsou vypláceny z fondů České republiky a také z fondů Evropské unie. O vyplácení dotací rozhoduje Státní zemědělský intervenční fond. V současné době je možné zažádat například o dotace na:

- investice na podporu energie z obnovitelných zdrojů,
- podporu agroturistiky,
- investice do nezemědělských činností,
- investice do zemědělských podniků,
- ochranu a péči o přírodu a krajinu (OPŽP),
- odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika (OPŽP) (EAGRI.cz, 2021).

Mezi nejzásadnější dotační programy, které družstvo Sněžné momentálně využívá, patří program **Agroenvironmentálně-klimatické opatření (AEKO)**, jehož cílem je podporovat způsoby využití zemědělské půdy, které jsou v souladu s ochranou a zlepšením životního prostředí, krajiny a jejich vlastností. Dále také program **GREENING**, který podporuje zemědělské postupy zaměřující se na oblast klimatu a životního prostředí – jedná se například o diverzifikaci plodin nebo zachování úrovně trvalých travních porostů. V neposlední řadě i program **Dobré životní podmínky zvířat (DŽPZ)**, přispívající k zavádění nových inovativních postupů k chovu zvířat. Dotační programy jsou pro družstvo velmi důležité, protože z nich družstvo čerpá nemalé finanční prostředky (S1) (Ludvíková, 2020).

Celkové dotace, které družstvo v letech 2015 – 2019 získalo, jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 3: Obdržené dotace družstva Sněžné za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle příloh účetních závěrek)

Obdržené dotace družstva Sněžné za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Dotace v tis. Kč	40669	21230	16716	19414	18004

Ekonomické faktory

Činnost zemědělského družstva je provázána s dalšími odvětvími, čímž je determinována závislost na celkové národní ekonomice a vzhledem k tomu, že Česká republika je ekonomikou otevřenou, tak zároveň i na ekonomice světové. Protože je ČR členem Evropské unie, umožňuje se tím jednotlivým producentům možnost vyššího uplatnění, zároveň se zvyšuje i faktor soupeření.

Jedním z důležitých faktorů působících na družstvo Sněžné je míra inflace - růst cenové hladiny. Míru inflace se snaží ovlivňovat ČNB nástrojem inflačního cílování. V posledním roce byl svět zasažen pandemií koronaviru, takže i přes inflační cílování ČNB na míru inflace ve výši 2 % se inflace za rok 2020 ještě více zvýšila a to na hodnotu 3,2 %, což může pro družstvo představovat hrozbu (T1). Na základě prognóz ČNB vydaných 4. února 2021 by se však inflace měla v roce 2021 snižovat na hodnotu 2,2 % s 30% intervalem spolehlivosti (ČNB, 2021).

Tabulka 4: Průměrná míra inflace za roky 2013 – 2020 a prognóza ČNB na rok 2021 a 2022 (zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2021)

Průměrná inflace za roky 2013 - 2020 a prognózování ČNB										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prognóza ČNB	
									2021	2022
Průměrná míra inflace	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,2	3,8

Dále na družstvo působí také úroková míra ve státě, která ovlivňuje náklady spojené s úvěry. Družstvo využívá úvěrů především k inovacím a financování dlouhodobého majetku. V současné době jsou úrokové míry velmi příznivé, což souvisí s politikou ČNB, která se snaží zvýšit investice a tím podpořit pandemií zasaženou ekonomiku. Diskontní sazba se již od března minulého roku drží na hodnotě 0,05 %. Lombardní sazba byla v listopadu roku 2020 snížena na 1 %. Repo sazba momentálně zůstává ve výši 0,25 %. Sazba PRIBOR 3M byla za rok 2020 v průměru 0,86 % a dle prognózování ČNB z 4. února 2021 se v tomto roce očekává mírné snížení (ČNB, 2021).

Tabulka 5: 3M PRIBOR za roky 2015 - 2020 a prognózování ČNB na roky 2021 a 2022 z 4.2.2021
(zdroj: vlastní zpracování dle (ČNB, 2021))

3M PRIBOR za roky 2015 - 2020 a prognózování ČNB								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prognóza ČNB	
							2021	2022
Úrokové sazby 3M PRIBOR [%]	0,31	0,29	0,41	1,27	2,12	0,86	0,7	1,5

Následujícím ekonomickým faktorem je růst HDP. Jedná se o ukazatel pro měření výkonu ekonomiky. V roce 2020 zažila Česká republika vlivem pandemie COVID-19 historicky nejhorší výsledky. V důsledku poklesu zahraniční poptávky, snížením spotřeby domácností a nízkou investiční aktivitou je průměrné HDP za rok 2020 odhadováno na -7,2 %. Na základě prognóz ČNB z 4. února 2021 se v tomto roce očekává růst HDP ve výši 2 % (Český Statistický Úřad, 2021).

Tabulka 6: Meziroční růst reálného HDP za sledované roky 2014 – 2020 a prognóza ČNB pro roky 2021 a 2022 (zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2021)

Meziroční růst reálného HDP za roky 2014 - 2020 a prognózování ČNB									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prognóza ČNB	
								2021	2022
Meziroční růst reálného HDP [%]	2,70	4,30	2,40	4,60	2,90	2,40	-7,2	2,2	3,8

Dalšími podstatnými ekonomickými faktory působícími na družstvo, jsou ceny produktů, které družstvo Sněžné prodává. Jedná se především o ceny mléka, hovězího masa, obilovin a brambor. Cena mléka, postupně se snižující od roku 2017, může pro družstvo představovat hrozbu (T2). V roce 2017 cena činila 20,5 Kč za litr a v posledním roce to už bylo jen 18,3 Kč za litr. U ceny hovězího masa došlo za poslední roky k růstu, v posledním roce 2019 byla cena 45,90 Kč/kg. U ceny brambor došlo za poslední rok k postupnému snižování na cenu 12,6 Kč/kg. Cena brambor v posledních 10 letech osciluje kolem 14 Kč. Uváděné částky jsou ceny pro spotřebitele, ceny zemědělských výrobců budou uvedeny v Porterově modelu. (Český Statistický Úřad, 2021).

Sociální faktory

Jedním z nejpodstatnějších faktorů je změna životního stylu spotřebitelů. Zde bych zařadil zvýšený zájem spotřebitelů o biopotraviny. Dle informací Ministerstva zemědělství největší růst zájmu o biopotraviny byl zaznamenán mezi lety 2017 -2018. Tento meziroční nárůst činil 33 %. Přeorientování části produkce družstva Sněžné na výrobu biopotravin, by pro něj mohla znamenat příležitost (O2) (EAGRI.cz, 2021).

Tabulka 7: Spotřeba biopotravin v ČR za roky 2012 – 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (Šejnohová, 2020)

Spotřeba biopotravin v ČR za roky 2012 - 2018							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba biopotravin [mld. Kč]	1,78	1,95	2,02	2,25	2,55	3,33	4,43
Změna oproti předešlému roku	-	10 %	4 %	11 %	13 %	31 %	33 %

Do faktorů sociálních spadá také nezaměstnanost, která významně ovlivňuje výběr nových zaměstnanců. V posledních letech se nezaměstnanost v kraji Vysočina snižovala. V roce 2019 se tak hodnota nezaměstnanosti dostala na 1,4 %. To může pro družstvo představovat hrozbu, protože nemusí být schopno zaměstnávat nové, dostatečně kvalifikované a zkušené pracovníky. Nutno však podotknout, že v současnosti družstvo netrpí fluktuací zaměstnanců a za poslední tři roky se počet zaměstnanců spíše mírně snížil z 53 zaměstnanců v roce 2017 na 49 v roce 2019 (Ludvíková, 2020).

Tabulka 8: Nezaměstnanost v kraji Vysočina za roky 2015 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Nezaměstnanost v kraji Vysočina za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Nezaměstnanost [%]	4,7	3,2	2,7	1,7	1,4

Sociálním faktorem, který může ovlivňovat družstvo Sněžné je také počet obyvatel v kraji Vysočina. Ten se za posledních 5 let nijak výrazně nezměnil. V roce 2015 byla výše

obyvatelstva v kraji Vysočina 509 475 a v roce 2019 to bylo 509 813 – jedná se tedy o změnu pouze v řádech stovek obyvatel.

Tabulka 9: Vývoj počtu obyvatel v kraji Vysočina za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (Český Statistický Úřad, 2021)

Vývoj počtu obyvatel v kraji Vysočina za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel celkem	509 475	508 952	508 916	509 274	509 813

Do sociálních faktorů bych zařadil také soužití družstva s občany bydlícími v okolí. Negativní vliv na vztahy s občany může být například zápach vycházející z budov družstva nebo zemědělské stroje znečišťující pozemní komunikace, pozitivní pro občany však určitě bude možnost nákupu kvalitních potravin nebo ekologické obhospodařování okolní půdy (Ludvíková, 2020).

Technologické faktory

Technologické faktory mohou výrazně ovlivňovat množství a kvalitu produkce družstva. V zásadě se jedná především o modernizaci strojů potřebných k získávání mléka, zpracování masa a obhospodařování a sklizení rostlinné výroby. Vzhledem k rychlému pokroku technologií v odvětví zemědělství, je tento faktor pro družstvo klíčový. Modernější stroje totiž s největší pravděpodobností znamenají vyšší produkci a hlavně také vyšší konkurenční výhodu, z čehož plynou i vyšší úspory z rozsahu. Zemědělské družstvo Sněžná bohužel není tak technologicky zdatné, jako velké zemědělské společnosti, přesto však na tento faktor nezapomíná a snaží se o pravidelnou modernizaci strojů používaných k chodu družstva. K větším investicím do dlouhodobého majetku došlo v roce 2019. Koncem roku byl do provozu zařazen nový stroj značky Manitou. Očekává se, že zařazení tohoto stroje do provozu by v následujících letech mělo mít efekt na snižování spotřeby energie a materiálu. V další modernizaci strojů a zařízení spatřuji pro družstvo příležitost (O3) (Ludvíková, 2020).

Ekologické faktory

Ekologické faktory mají na fungování družstva zásadní vliv a družstvo má snahu, aby jeho produkce byla maximálně šetrná k přírodě. S tím souvisí také dodržování zákonů a vyhlášek o ekologickém zemědělství. Jedná se například o zákon č. 368/1992 Sb., který upravuje podmínky hospodaření v ekologickém zemědělství a označování bioproduktů. Zákon vychází z předpisů Evropské unie. Na tento zákon dále navazuje vyhláška č. 16/2006 a její novelizace č. 80/2012. Dále je družstvo povinno dodržovat nařízení Evropské rady o ekologické produkci.

Externím faktorem silně působícím na podniky v odvětví zemědělství je také počasí. V odvětví je možné pozorovat silně zápornou korelaci mezi množstvím srážek a tržbami.

Tabulka 10: Korelační koeficient mezi tržbami v odvětví zemědělství a průměrným úhrnem srážek (zdroj: vlastní zpracování dle (CHMI, 2021) a (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020))

Roky	Tržby za prodej výrobků a služeb (mil. Kč)	Průměrný úhrn srážek v ČR (mm)
2010	22 435	867
2011	26 325	627
2012	27 034	689
2013	23 700	727
2014	25 536	657
2015	31 160	532
2016	28 706	637
2017	28 992	683
2018	24 683	686
2019	25 429	634
Pearsonův korelační koeficient		-78,55%

Z toho vychází, že větší množství srážek negativně ovlivňuje produkci podniků působících v odvětví zemědělství.

Družstvo se snaží co nejvíce minimalizovat generování odpadu, přičemž bio odpad je družstvem využíván ve formě hnojiva na produkci. Dále je také nutné brát v úvahu

snižování spotřeby energie a minimalizaci výfukových zplodin ze zemědělských strojů (Ludvíková, 2020).

Velmi důležitým aspektem zemědělství by měla být snaha o zachování biodiverzity a čistých vod. Zemědělství je největší znečišťovatelem vod a proto je nutné, aby družstvo v tomto směru postupovalo šetrně. Mimo znečištění vody je nutné se zaměřit i na její spotřebu, protože zemědělství spotřebovává značné množství vody, které následně v krajině chybí. To je v poslední době velmi aktuální problém, jelikož je vody nedostatek. Zemědělství působí značným vlivem i na odlesňování krajiny, což působí negativně na přirozené zadržování vody v krajině a může způsobovat eroze (Ludvíková, 2020).

I přes dotace v oblasti ekologie může být snaha družstva při maximalizaci ekologické produkce poměrně nákladná. Nehledě na to se družstvo snaží všechny ekologické zásady dodržovat, protože z dlouhodobého hlediska to přináší více pozitivních než negativních externalit (Ludvíková, 2020).

Legislativní faktory

Legislativní faktory úzce souvisí s faktory politickými, protože na základě rozhodnutí vlády jsou přijímána legislativní opatření. Jak již bylo uvedeno, tyto faktory ovlivňují družstvo především po stránce zákonů a vyhlášek, které se mohou týkat například ochrany životního prostředí, jako byl zmiňovaný zákon č. 368/1992 Sb., který upravuje podmínky hospodaření v ekologickém zemědělství. Dále se jedná o zákon č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích souvisejících s ekologickým zemědělstvím. V neposlední řadě se jedná o zákon č. 252/1997 Sb. o zemědělství, jehož úkolem je zajištění schopnosti českého zemědělství zabezpečit základní výživu obyvatel a vytvářet předpoklady pro podporu mimoprodukční funkce.

Družstvo je také jako obchodní korporace ovlivněno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákonem č. 90/2012 Sb., o účetnictví. Družstvo následně ovlivňují zákony č. 586/1992 Sb., a č. 235/2004 Sb., o dani z příjmu a dani z přidané hodnoty. Jako zaměstnavatel je družstvo povinno dodržovat zákoník práce na základě zákona č. 262/2006 Sb.

Zemědělské družstvo Sněžné je povinno sledovat a dodržovat všechny nové vyhlášky Ministerstva zemědělství. Mezi ně je možno zařadit poslední vydané vyhlášky, jako

například vyhlášku č. 315/2020 Sb., o stanovení druhového seznamu pěstovaných rostlin, vyhlášku č. 566/2020 Sb., o stanovení některých podmínek poskytování přímých plateb zemědělcům nebo vyhlášku č. 217/2020 Sb., vydanou v souvislosti s mimořádnou epidemií koronaviru. Každý rok jsou vydány desítky nových vyhlášek, které Zemědělské družstvo Sněžné nějakým způsobem ovlivňují a družstvo proto musí být schopno na ně flexibilně reagovat.

3.2.1.2 Porterův model

Porterův model analyzuje odvětvové okolí podniku. Podle tohoto modelu má na podnik vliv 5 faktorů, na základě kterých bude družstvo analyzováno..

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi odběratele družstva patří koncoví zákazníci, ale především obchodní společnosti, které využívají výrobky družstva na další zpracování. Zda se jedná o koncové zákazníky nebo obchodní společnosti, záleží na daném výstupu družstva.

Mléko tvořící největší výstup družstva, je prodáváno mlékárně Hlinsko, která mléko využívá ke zpracování na výrobky putující ke koncovým zákazníkům. Zde je cena určována zákazníkem na základě průměrné ceny. Vyjednávací síla zákazníka je tedy vysoká, což může představovat pro družstvo hrozbu (T5) (Ludvíková, 2020).

Tabulka 11: Průměrná cena mléka placená zemědělským výrobcům za roky 2015 – 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)

Průměrná cena mléka placená zemědělským výrobcům za roky 2015 - 2020						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cena mléka Kč/l	7,66	6,70	8,62	8,57	8,86	8,54

Maso je prodáváno k dalšímu zpracování na základě cenové nabídky. Odběratelé jsou v tomto případě vybíráni dle nejvyšší cenové nabídky – nejčastěji se jedná o zpracovatelské závody v Blatiny, Šuteře nebo Olešnicích. Co se týče masa, je vyjednávací síla zákazníka nízká, protože pokud zákazník nabídne příliš nízkou cenu, družstvo si jednoduše vybere jiný závod na zpracování masa (Ludvíková, 2020).

Tabulka 12: Průměrná cena hovězího masa placená zemědělským výrobcům za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)

Průměrná cena hovězího masa placená zemědělským výrobcům za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Cena masa - býci Kč/kg	47,06	46,95	47,48	47,36	46,15
Cena masa - krávy Kč/kg	30,57	29,58	30,74	31,12	30,54

Rostlinná výroba družstva, kam se řadí především brambory a obilí (zejména pšenice a ječmen), je prodávána přímo koncovým zákazníkům, jejich vyjednávací síla je velmi nízká až žádná (Ludvíková, 2020).

Tabulka 13: Průměrná cena obilovin a brambor placená zemědělským výrobcům za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (Český Statistický Úřad, 2021)

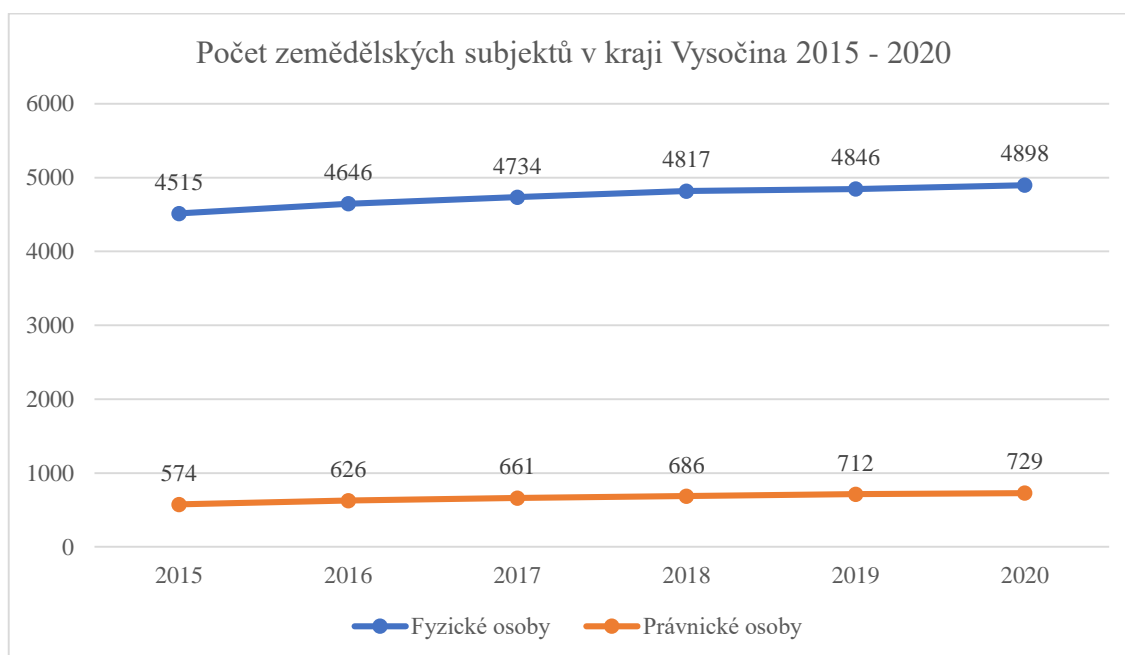
Průměrná cena obilovin a brambor placená zemědělským výrobcům za roky 2015 - 2019						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pšenice potravinářská Kč/kg	4,32	3,70	3,80	4,10	4,35	4,15
Ječmen potravinářský Kč/kg	4,53	4,03	3,82	3,93	4,47	4,21
Brambory Kč/kg	4,52	5,17	4,32	4,91	6,96	5,31

Vyjednávací síla dodavatelů

Družstvo spolupracuje s několika dodavateli. Všichni dodavatelé jsou vybíráni na základě cenové nabídky, kterou družstvo obdrží a také zkušenosti týkající se spolehlivosti. Dodavatelé jsou diskutováni a vybíráni představenstvem. Vzhledem k tomu, že družstvo má za dobu trvání své činnosti několik dodavatelů, kteří jsou pravidelně osloveni, si družstvo vybírá mezi těmito prověřenými dodavateli především na základě cenových nabídek. Vyjednávací síla dodavatelů je malá, protože pokud se družstvu nelíbí například cena nebo podmínky, má možnost si vybrat jiného prověřeného dodavatele nebo zvolit z velkého množství nových dodavatelů. Část zásob si navíc družstvo tvoří samostatně, nezávisle na dodavatelích (Ludvíková, 2020).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Na základě dat uváděných Ministerstvem zemědělství vzrostl v kraji Vysočina počet subjektů podnikajících v zemědělství od roku 2015 do roku 2020 o 10 %. Konkrétně se jedná o přírůstek více než 500 nových subjektů. Většina tohoto přírůstku je tvořena fyzickými osobami. Přírůstek právnických osob za roky 2015 až 2020 byl 155 nově založených podnikatelských subjektů. Z toho lze vyvodit, že hrozba vstupu nových konkurentů je pro družstvo aktuální (T3) (EAGRI.cz, 2021).



Graf 1: Počet zemědělských subjektů v kraji Vysočina 2015 – 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)

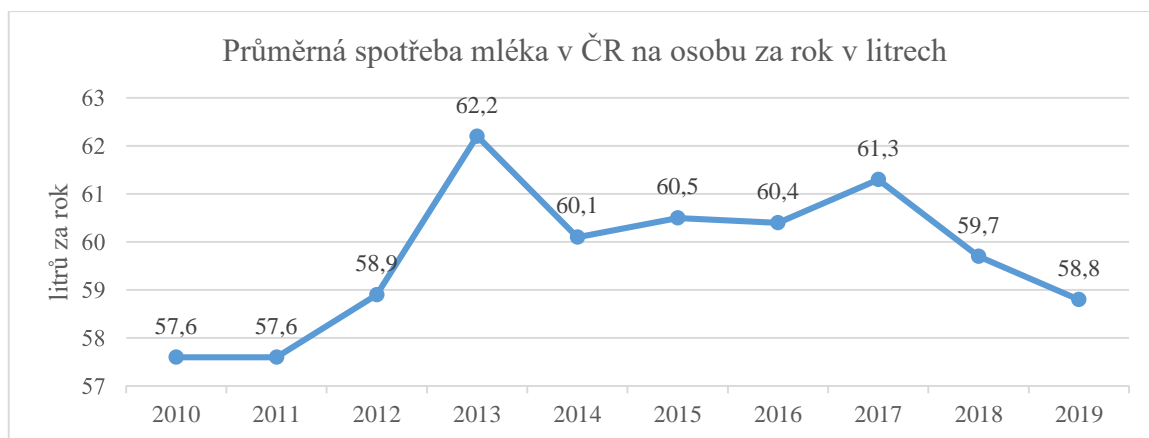
Je však nutné podotknout, že vedení družstva jako přímou konkurenci vnímá pouze subjekty podnikající v blízkém okolí. Sem řadí především fyzické osoby, které pro družstvo nepředstavují příliš výraznou hrozbu. Jedinými právnickými osobami v okolí družstva, které lze brát jako konkurenci, jsou Zemědělské družstvo Vrchy a Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě. (Ludvíková, 2020).

Z toho lze vyvodit, že i když hrozba vstupu nových konkurentů je dle dat Ministerstva zemědělství aktuální, v blízkém okolí této hrozbě zamezují především bariéry vstupu v podobě pozemků a náročnosti vstupních nákladů.

Hrozba substitutů

Jak bylo uvedeno, největší tržby družstva plynou z prodeje mléka. Dostupným substitutem živočišného mléka jsou mléka rostlinná, jako například sójové mléko, mléko produkované z obilovin nebo mléka z ořechů či semen. I přes zvýšení popularity substitutů mléka v poslední době, není žádný z nich v České republice natolik vyhledávaným produktem, aby pro živočišné mléko představoval výraznější hrozbu. Spotřeba mléka na jednotlivce osciluje už více než 20 let kolem hodnoty 59 litrů mléka za rok (Český Statistický Úřad, 2021), z čehož lze vyvodit, že dostupné substituty nemají na prodej mléka podstatný vliv.

Graf 2: Průměrná spotřeba mléka v ČR na osobu za rok v litrech (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)



Na rozdíl od mléka jsou substituty pro rostlinnou výrobu rozšířenější. Substitutem brambor mohou být například rýže nebo těstoviny. Spotřeba brambor na osobu v České republice klesala do roku 2009, kdy dosáhla svého minima, což je 65 kg na obyvatele za jeden rok. Od tohoto roku došlo k mírnému nárůstu spotřeby brambor. Za posledních 5 let se spotřeba brambor na osobu pohybuje kolem 67 kg. V potaz je třeba brát i to, že substituty brambor se zde vyskytují velmi dlouho a zatím nedošlo k výraznějšímu ohrožení tohoto produktu jeho substituty (Český Statistický Úřad, 2021).

Substitutem masa jsou výrobky především ze sóji, které jsou vyhledávány především vegetariány a vegany. Vzhledem k tomu, že maso tvoří menší část produkce daného družstva, by jejich nahrazování mohlo znamenat hrozbu pro družstvo, avšak ne tak zásadní, jako by tomu bylo u substituce mléka. Pokud bychom přihlédli ke spotřebě masa na osobu, tak se za posledních více než 20 let průměrná spotřeba pohybuje kolem 80 kg

za rok. Menší propad spotřeby masa nastal v roce 2013, kdy klesla spotřeba na osobu za rok pouze 76 kg. Od tohoto roku se však spotřeba masa začal opět zvyšovat a za poslední rok byla průměrná spotřeba 82 kg na osobu (Český Statistický Úřad, 2021).

Rivalita firem působících na daném trhu

Na základě dat Ministerstva zemědělství za posledních 5 let v České republice stoupl počet podnikatelských subjektů v zemědělství o více než 6 tisíc. Právnických osob z toho bylo přes 2 tisíce a fyzických přes 4 tisíce. Z toho lze vyvodit, že rivalita firem v odvětví zemědělství za posledních 5 let roste (EAGRI.cz, 2021).

Mlékárenské odvětví je definováno silnou rivalitou firem v něm působících. Mezi největší producenty mléka a mléčných výrobků patří v České republice Madeta a.s., Olma a.s. a skupina Danone, které zaujímají největší tržní podíl. Velká část trhu je však tvořena spíše malými až středními podniky a živnostníky.

Družstvo Sněžné je spíše regionálním producentem, vliv rivality ostatních firem na něj nepůsobí tak silně, jako by tomu bylo, kdyby bylo producentem celorepublikovým (Ludvíková, 2020).

3.2.2 Analýza vnitřních faktorů

V této kapitole budou analyzovány faktory, které pochází z vnitřního prostředí družstva. Bude se tedy jednat o analýzu mikro prostředí. Na rozdíl od makro prostředí má družstvo podstatný vliv na ovlivňování, či přímo vytváření těchto faktorů. K analýze bude použit McKinseyho model „7S“.

3.2.2.1 McKinseyho model „7S“

McKinseyho model „7S“ byl vytvořen americkou společností McKinsey na konci 70. let minulého století. Pomocí tohoto modelu budou hodnoceny tzv. klíčové faktory úspěchu. Jedná se o 7 aspektů, které na sebe vzájemně působí a na základě kterých je možné posoudit úspěšnost družstva.

Strategie

K tomu, abych bylo možné charakterizovat strategii družstva, je nejdříve nutné definovat jeho vizi, kterou je:

- produkování kvalitních výrobků při dodržování ekologických zásad a péči o zvířata na základě dobrých vztahů se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky i okolím.

Na základě této vize určuje družstvo svoji strategii. Strategie produkování kvalitních výrobků je podmíněna několika faktory. Mezi tyto faktory patří především kontinuální investice do technologických vylepšení nebo důsledná kontrola kvality (S3). Do strategie družstva spadá i postupná inovace strojů, mezi které patří zemědělské traktory, kombajny a ostatní zemědělské stroje potřebné ke sklizení úrody. Družstvo se také snaží inovovat zařízení, pomocí kterých dochází k získávání mléka. Nutno podotknout, že v současné době část strojů a zařízení podléhá zastarání (W1). Důležitost investic do technologií si však družstvo velmi dobře uvědomuje a snaží se o kontinuální zlepšování této slabé stránky, protože jsou to právě investice do technologií, které přináší konkurenční výhodu (Ludvíková, 2020).

Další strategie družstva se týká ekologického provozu (S2). Snaha družstva při naplňování této strategie spočívá v minimalizaci produkovaného odpadu. Dále se družstvo snaží využívat co nejvíce bio hnojiv, která nezatěžují přírodu. Z toho vyplývá ochrana pitné vody a šetrné využívání vodních zdrojů v okolí družstva. Družstvo se také snaží udržovat lesy v jeho okolí zdravé a prosperující. Lesy jsou totiž klíčové pro prevenci eroze a slouží jako přirozená zásobárna vody pro okolí (Ludvíková, 2020).

Do strategie družstva jsou zahrnuty i vztahy se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky a okolím. Družstvo si je vědomo, že dobrá atmosféra v pracovním prostředí stimuluje produktivitu zaměstnanců a proto i v této oblasti vyvíjí úsilí o neustálé zlepšování (S4). Stejně tak má družstvo snahu na dodržování dobrých vztahů s dodavateli a zákazníky, na základě čehož je možné budovat dlouhodobé partnerství, výhodné pro obě strany. V neposlední řadě se družstvo zaměřuje i na to, jak je vnímáno okolím. Tato oblast se prolíná se strategií družstva o ekologickém provozu. Družstvo se také snaží co nejvíce s okolím komunikovat a vycházet mu vstříc (Ludvíková, 2020).

Struktura a organizace

Družstvo je řízeno na základě územně-odvětvového systému. Jedná se o kombinaci řízení na základě působnosti dle teritoriálního hlediska a zároveň je družstvo řízeno podle obsahu vykonávané práce. Nejvýše postaveným orgánem v družstvu je představenstvo valné hromady. Předsedou představenstva je pan inženýr Pavel Švec. Na základě usnesení představenstva valné hromady jsou vykonávána rozhodnutí o změnách v družstvu (Ludvíková, 2020).

Jednateli společnosti jsou zmíněný předseda představenstva a ředitelka (zároveň i místopředsedkyně představenstva) paní inženýrka Lenka Ludvíková. Ředitelka družstva řídí všechna jednotlivá oddělení družstva. Jak bylo znázorněno v obrázku č. 4, družstvo je rozděleno na oddělení dle výroby (rostlinné, živočišné, potravinářské a technické). Každé oddělení má svého vedoucího, přičemž jednotliví vedoucí se zodpovídají přímo ředitelce družstva a ta se zodpovídá představenstvu. Úkoly jsou zadávány přes ředitelku na jednotlivá oddělení, přičemž vedoucí těchto oddělení je delegují konkrétním střediskům, kde jsou úkoly plněny (Ludvíková, 2020).

Systemy

Zemědělské družstvo Sněžné využívá pro komplexní řízení svého chodu informační systém WinFAS (S5). Jedná se o softwarové řešení ke správě celého družstva. Jako většina ostatních ekonomických systémů je i WinFAS možné doplnit o potřebné moduly, které daný podnik potřebuje. Velkou výhodou u tohoto konkrétního ERP systému je modul vytvořený přímo pro zemědělce. Ten umožňuje společnosti efektivně evidovat a sledovat stav živočišné i rostlinné výroby. Je díky němu možné mít ucelený přehled o stavu zvířat - jedná se o informace spojené s reprodukcí, veterinárními vyšetřeními, exteriérem nebo vážením zvířat. Tento modul také zajišťuje povinná externí hlášení. V oblasti rostlinné výroby poskytuje záznamy osevních plánů a informace o provedených činnostech. Dokáže importovat data z LPIS. Zároveň i sleduje a eviduje stav dlouhodobého majetku, kterými jsou stroje a zařízení, a upozorňuje na nutnost servisu a oprav. Všechny tyto informace jsou propojeny s ekonomickými daty a obchodními daty, které poskytují dostatečnou základnu dat pro efektivní prognózování a tvorbu

prodejní strategie družstva. Díky tomu je zajišťováno komplexní řízení na základě databázového řešení všech potřebných dat (WinFAS, 2021).

Styl vedení

V čele společnosti stojí představenstvo valné hromady, na základě kterého jsou schvalovány změny v družstvu. Styl vedení družstva je však nejvíce podobný stylu demokratickému. Informace jsou předávány nejdříve odspodu nahoru, na základě těchto informací jsou v představenstvu učiněny návrhy na provedení, které jsou konzultovány s pracovníky na příslušném pracovišti. Pomocí zkušeností a znalostí těchto pracovníků jsou následně návrhy upravovány, aby co nejvíce odpovídaly podmínkám na pracovišti. Až po důsledném prodiskutování návrhu změny s pracovníky na jednotlivých úrovních řízení je učiněno rozhodnutí. Po rozhodnutí jsou informace předávány ze shora dolů, kdy ředitelka informuje ředitele daného střediska a tím informují své podřízené, čímž pokračuje tok informací. Protože k rozhodování v zemědělství jsou snad více než kde jinde nutné informace z praxe, je u družstva Sněžné aplikován demokratický styl vedení (Ludvíková, 2020).

Spolupracovníci

Zemědělské družstvo Sněžné zaměstnává v průměru 49 pracovníků, přičemž toto množství se v družstvu drží v řádech let. Fluktuace v družstvu je na nízké úrovni, což souvisí s tím, že více než 75 % zaměstnanců v družstvu pracuje přes 6 let. Družstvo se snaží udržovat zaměstnance spokojené. Jedním z faktorů spojeným se spokojeností je mzdové ohodnocení. Průměrná přepočtená mzda na zaměstnance v družstvu je 28 tis. Kč, přičemž se družstvo snaží o kontinuální zvyšování mzdy, v současnosti je však tato průměrná mzda v družstvu nižší, než průměrná mzda v kraji Vysočina (W2). Družstvo má však v plánu dorovnání tohoto rozdílu. Součástí mzdy jsou i bonusy za dobře odvedenou práci.

Tabulka 14: Průměrná výše mzdy v kraji Vysočina za roky 2014 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

Průměrná výše mzdy v kraji Vysočina						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výše mzdy v Kč	23 278	23 989	25 335	27 136	29 255	31 147

Dalším podstatným faktorem je pracovní klima. Družstvo se snaží udržovat dobré vztahy na pracovišti, a proto pořádá několik podnikových akcí ročně, kam mohou přijít zaměstnanci s rodinou. Na těchto podnikových akcích dochází k navazování a zlepšování pracovních i mimopracovních vztahů. Družstvo také umožňuje svým zaměstnancům odkupovat některé jeho produkty za velkoobchodní ceny (Ludvíková, 2020).

Schopnosti

Schopnosti pracovníků ve společnosti se jeví jako základní aspekt úspěchu. Zemědělské družstvo Sněžné si to uvědomuje a snaží se o vybírání co nejschopnějších a nejzkušenějších pracovníků. Tito pracovníci musí mít co největší praktické zkušenosti v daném oboru. V družstvu jsou prováděna školení, které mají za cíl zvyšovat znalostní úroveň zaměstnanců. Stejně jako vybírání výkonných pracovníků probíhá na základě jejich schopností a zkušeností, jsou i do vedoucích pozic voleni představitelé, kteří vykazují maximální úroveň zkušeností z praxe. Veškeré znalosti ohledně vykonávání práce jsou přenášeny ze zaměstnance na zaměstnance, díky čemuž jsou schopnosti nových pracovníků rychleji rozvíjeny. Při změnách v pracovním systému jsou nejdříve zaměstnanci vždy proškoleni (Ludvíková, 2020).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty úzce souvisí s vizí družstva. Vedení se proto snaží tyto hodnoty předat svým podřízeným a dbát na to, aby byly dodržovány. Konkrétními hodnotami, které se snaží družstvo rozšiřovat, jsou kvalita jeho výroby, přičemž jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby jejich pracovní úkoly byly plněny pečlivě. Dále sem řadíme péči o zvířata, kdy je snahou družstva důsledně minimalizovat jakékoliv nevhodné chování ke zvířatům. V neposlední řadě družstvo také zodpovídá za ekologii celého jeho provozu a to včetně chování zaměstnanců. Pracovníci jsou vedeni k co nejvíce šetrnému chování k přírodě. Všechny tyto hodnoty jsou družstvem předávány zaměstnancům a následně je kontrolováno jejich dodržování (Ludvíková, 2020).

3.3 Finanční analýza

V následující části této diplomové práce bude provedena finanční analýza družstva za posledních 5 let – od roku 2015 do roku 2019. Nejdříve bude provedena analýza absolutních ukazatelů, dále rozdílových ukazatelů a vybraných poměrových ukazatelů. V závěru bude družstvo analyzováno pomocí soustavy ukazatelů.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jako první bude provedena horizontální a vertikální analýza vybraných aktiv, pasiv a položek výkazu zisku a ztráty.

3.3.1.1 Horizontální analýza

V následující tabulce bude provedena horizontální analýza dlouhodobého majetku (DM), dlouhodobého nehmotného majetku (DNM), dlouhodobého hmotného majetku (DHM), dlouhodobého finančního majetku (DFM), oběžných aktiv (OA), zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku (KFM), peněžních prostředků (PP) a časového rozlišení.

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

AKTIVA	2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018		2018 - 2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
ΣAKTIVA	1916	1,45%	1113	0,83%	2442	1,80%	17779	12,90%
DM	-4659	-4,47%	-3961	-3,98%	4716	4,94%	17166	17,13%
DNM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
DHM	-4661	-4,85%	-3961	-4,34%	4716	5,40%	17166	18,63%
DFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
OA	3172	12,56%	5149	18,11%	-2670	-7,95%	580	1,88%
Zásoby	11	0,06%	3507	20,58%	-3597	-17,51%	4533	26,74%
Pohledávky	-3013	-37,97%	5876	119,38%	-877	-8,12%	-4113	-41,46%
KFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
PP	6174	2085,81%	-4234	-65,44%	1804	80,68%	162	4,01%
Časové rozlišení	3403	115,20%	-75	-1,18%	396	6,30%	31	0,46%

Za sledované roky je možné pozorovat nárůst **celkových aktiv**. K největšímu nárůstu aktiv došlo v posledním sledovaném roce, kdy oproti roku předchozímu vzrostla aktiva o 17 779 tis. Kč, což je nárůst o 12,9 %. Hodnota **dlouhodobého majetku** v družstvu v prvních sledovaných letech klesala, a to do roku 2017. Od roku 2018 je možné sledovat nárůst dlouhodobého majetku, který se v roce 2019 vyšplhal na 17,13 %. To je způsobeno velkými investicemi v posledních dvou letech

Trend **oběžných aktiv** je relativně inverzní k trendu dlouhodobého majetku. Nejvyššího nárůstu dosáhla oběžná aktiva v prvních třech letech, kdy se jejich hodnota celkem zvýšila o 8 321 tis. Kč. To je způsobeno především velkým nárůstem peněžních prostředků mezi roky 2015 až 2016. Mezi následujícími roky 2016 a 2017 došlo ke zvýšení pohledávek o 5 876 tis Kč, což se také výrazně promítlo na růstu oběžných aktiv. Mezi roky 2017 až 2018 klesla oběžná aktiva o 2 670 tis. Kč a v posledním roce hodnota oběžných aktiv mírně stoupla. Pokles oběžných aktiv mezi roky 2017 a 2018 byl způsobeno snížením hodnoty zásob a zároveň snížením hodnoty pohledávek.

U **časového rozlišení** došlo k největšímu zvýšení mezi prvními dvěma lety, kdy se časové rozlišení zvýšilo o 3 403 tis. Kč, což je zvýšení o 115 %. V následujících letech se hodnota časového rozlišení měnila v řádech procent. K markantnějšímu zvýšení došlo mezi roky 2017 až 2018 o 396 tis. Kč.

Tabulka 16: Horizontální analýza pasiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

PASIVA	2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018		2018 - 2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
ΣPASIVA	1916	1,45%	1113	0,83%	2442	1,80%	17779	12,90%
Vlastní kapitál	2492	2,45%	2469	2,37%	1179	1,10%	1829	1,69%
Základní kapitál	-308	-0,96%	-635	-2,00%	-1815	-5,83%	-2220	-7,58%
Ážio a kap. fondy	1098	4,66%	317	1,29%	-149	-0,01	0	0
Fondy ze zisku	-803	-2,32%	250	0,74%	1672	4,90%	2291	6,40%
VH minulých let	-16	-0,14%	2156	18,63%	2185	15,92%	1538	9,67%
VH běžného období	2489	15556,25%	381	15,21%	-714	-24,74%	220	7,62%
Cizí zdroje	-1689	-5,54%	-1063	-3,69%	1681	6,06%	15875	53,96%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	135	-
Kr. závazky	2288	19,61%	2005	14,36%	-6828	-42,77%	879	9,62%
Dl. závazky	-3977	-21,13%	-3068	-20,67%	8509	72,27%	14861	73,27%
Časové roz.	1113	22260,00%	-293	-26%	-418	-50,67%	75	18,43%

Stejný nárůst hodnoty můžeme pozorovat i u **celkových pasiv**. Zde je možné si všimnout, že za ním stojí především zvyšování vlastního kapitálu, ke kterému docházelo nejvíce v prvních třech sledovaných letech, kdy byl vlastní kapitál zvýšen o necelých 5 milionů Kč. Dále také zvýšení zisku, kdy zisk mezi roky 2015 až 2016 vzrostl o 2 489 tis. Kč.

V prvních letech je patrné pozvolného snižování **cizích zdrojů**. Snižování této hodnoty ovšem nebylo v porovnání se zvyšování vlastního kapitálu tak výrazné. V předposledním sledovaném roce cizí zdroje opět vzrostly a to o 1 681 tis. Kč a v roce následujícím se cizí zdroje zvýšili dokonce o 15 875 tis. Kč, což i výrazně ovlivnilo růst celkových pasiv, u kterých došlo v posledním roce k nárůstu o 12,9 %.

Tabulka 17: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za sledované roky 2015 - 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Výkaz zisku a ztráty	2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018		2018 - 2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej výrobků a služeb	-3493	-7,97%	9064	22,47%	1036	2,10%	-5510	-10,93%
Výkonová spotřeba	-591	-1,62%	3494	9,73%	-124	-0,31%	-1610	-4,10%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-769	-100,39%	3524	117466,67%	6895	-195,49%	-7643	-226,93%
Osobní náklady	2434	14,05%	2976	15,07%	-7	-0,03%	733	3,23%
Ostatní provozní výnosy	5873	30,70%	-5050	-20,20%	5047	25,29%	-2557	-10,23%
Ostatní provozní náklady	-610	-19,52%	-230	-9,15%	1431	62,63%	-586	-15,77%
Provozní výsledek hospodaření	2244	164,64%	677	18,77%	-1529	-35,69%	430	15,61%
Ostatní finanční výnosy	27	6,77%	-29	-6,81%	-390	-98,24%	-1	-14,29%
Ostatní finanční náklady	-38	-3,82%	-26	-2,71%	-881	-94,53%	-4	-7,84%
Finační výsledek hospodaření	203	-18,54%	125	-14,01%	489	-63,75%	-7	2,52%
Výsledek hospodaření před zdaněním	2447	913,06%	802	29,54%	-1040	-29,57%	423	17,08%
Výsledek hospodaření za úč. období	2521	-15756,25%	381	15,21%	-714	-24,74%	220	10,13%

Tržby za prodej výrobků a služeb se mezi roky 2015 a 2016 snížily o 3 493 tis. Kč. Mezi roky 2016 až 2017 došlo k nárůstu hodnoty tržeb o 22,47 % (9 064 tis. Kč.) V dalším roce došlo opět ke zvýšení tržeb o 1 milion Kč a v posledním sledovaném roce se tržby snížili o necelých 11 % (5 510 tis. Kč).

Paralelně s tržbami se v druhém roce snížila i **výkonová spotřeba**, která v dalším roce stoupla o 9,73 %. V dalších letech výkonová spotřeba klesala a v roce posledním došlo ke snížení její hodnoty o 1 610 tis. Kč. **Osobní náklady** byly v sledovaných letech rostoucí, jedinou výjimkou je rok 2018, kdy se jejich hodnota snížila o 0,03 % (7 tis. Kč). **Ostatní provozní výnosy** se za sledované roky pohybovaly mezi 19 tis. Kč až 25 tis. Kč.

Ostatní provozní náklady se na nejnižší hodnotu dostali v roce 2017, přičemž se v následujícím roce zvýšili o 62,63 % na hodnotu 3 716 tis. Kč.

Provozní výsledek hospodaření byl na své nejnižší hodnotě za sledované roky hned v prvním roce, kdy dosahoval výše 1 363 tis. Kč. Jeho hodnota stoupla až do roku 2017, kdy dosáhl 4 284 tis. Kč. V roce následujícím došlo ke snížení o 35,69 % (1 529 tis. Kč.) a v posledním sledovaném roce se zvýšil o 15,61 % na hodnotu 3 185 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření byl po celou dobu sledovaného období v záporných číslech, ale postupně docházelo ke snižování ztráty z původních 1 095 tis. Kč (v roce 2015) na ztrátu 278 tis. Kč (v roce 2018). V posledním roce došlo ke zvýšení ztráty o 8 tis. Kč.

Výsledek hospodaření po zdanění mezi roky 2015 až 2016 vzrostl o 2 521 tis. Kč. V roce 2017 se výsledek hospodaření ještě zvýšil o 15,21 %. V následujícím roce pak výsledek hospodaření klesl o 714 tis. Kč na hodnotu 2 172 tis. Kč. V posledním sledovaném roce došlo ke zvýšení výsledku hospodaření po zdanění o 10,13 % na hodnotu 2 392 tis. Kč.



Graf 3: Vývoj účetního výsledku hospodaření po zdanění (2015 – 2019) (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.1.2 Vertikální analýza

V následující tabulce je zobrazena vertikální analýza aktiv Zemědělského družstva Sněžné.

Tabulka 18: Vertikální analýza aktiv za sledované roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

AKTIVA	Poměr vůči celkovým aktivům				
	2015	2016	2017	2018	2019
ΣAKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
DM	78,68%	74,09%	70,55%	72,73%	75,45%
DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	72,56%	68,05%	64,57%	66,84%	70,24%
DFM	6,12%	6,04%	5,99%	5,88%	5,21%
OA	19,09%	21,18%	24,80%	22,43%	20,24%
Zásoby	12,87%	12,69%	15,18%	12,30%	13,81%
Pohledávky	6,00%	3,67%	7,98%	7,20%	3,73%
PP	0,22%	4,82%	1,65%	2,93%	2,70%
KFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	2,23%	4,73%	4,64%	4,85%	4,31%

Ve vertikální analýze je možno pozorovat, že celková aktiva družstva jsou nejvíce tvořena z **dlouhodobého majetku**, kdy se jeho hodnota za sledované roky pohybuje v rozmezí 70 – 79 %. Při detailnější analýze je možno zjistit, že družstvo nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek a naprostou většinu jeho dlouhodobého majetku tvoří majetek hmotný. Nejvyšší hodnoty u dlouhodobého hmotného majetku pozorujeme v roce 2015. V následujících dvou letech došlo k jeho snížení a od roku 2018 můžeme pozorovat opět jeho nárůst. V posledním sledovaném roce tvoří dlouhodobý hmotný majetek 70,24 % z celkových aktiv. Oproti dlouhodobému hmotnému majetku je hodnota majetku finančního jen asi desetinová, přičemž za sledované období lze pozorovat jeho klesající hodnotu.

Oběžná aktiva za sledované období tvoří 19% až 25% část celkových aktiv družstva. V prvním roce je hodnota oběžných aktiv nejnižší za sledované období. V roce následujícím se hodnota oběžných aktiv zvýšila především díky zvýšení peněžních prostředků, které v roce 2016 tvoří 4,82 % z celkových aktiv. Nejvyšší podíl tvořila oběžná aktiva v roce 2017. To je způsobeno růstem hodnoty zásob a růstem hodnoty pohledávek. V roce 2018 klesla hodnota zásob o necelá 3 %, což způsobilo pokles podílu

oběžných aktiv na celkových aktivech. V posledním sledovaném roce můžeme pozorovat výrazné snížení hodnoty pohledávek a opět mírné navýšení zásob.

Časové rozlišení tvoří v prvním sledovaném roce 2,23% podíl na celkových aktivech. V dalším roce se tento podíl zvýšil na 4,73% a kolem této hodnoty osciluje i v následujících letech.

Tabulka 19: Vertikální analýza pasiv za sledované roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

PASIVA	Poměr vůči celkovým pasivům				
	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	76,96%	77,72%	78,90%	78,36%	70,58%
Základní kapitál	24,22%	23,64%	22,98%	21,25%	17,40%
Ážio a kapitálové fondy	17,81%	18,37%	18,45%	18,02%	15,96%
Fondy ze zisku	26,19%	25,22%	25,20%	25,97%	24,47%
Výsledek hospodaření minulých let	8,75%	8,62%	10,14%	11,54%	11,21%
Výsledek hosp. běžného úč. období	-0,01%	1,87%	2,13%	1,58%	1,54%
Cizí zdroje	23,04%	21,45%	20,49%	21,34%	29,11%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,09%
Krátkodobé závazky	8,82%	10,40%	11,79%	6,63%	6,44%
Dlouhodobé závazky	14,22%	11,05%	8,70%	14,72%	22,59%
Časové rozlišení	0,00%	0,83%	0,61%	0,30%	0,31%

Vlastní kapitál tvoří největší podíl na celkových pasivech družstva. Jeho hodnota se v čase pohybuje v rozmezí 70 – 79 %. Od prvního sledovaného roku se podíl vlastního kapitálu na pasivech zvyšuje a to až do roku 2017. V následujícím roce dojde k mírnému snížení podílu a v roce posledním k jeho nejvýraznější změně – snížení o necelých 8 %. Vlastní kapitál je nejvíce tvořen základním kapitálem, jehož podíl v čase klesá, a fondy ze zisku, které také mírně klesají. Naopak je možné pozorovat rostoucí podíl výsledku hospodaření minulých let, který v roce 2018 dosahuje nejvyšší hodnoty a to 11,54 %. Podíl výsledku hospodaření běžného účetního období se pohybuje kolem hodnoty 2 %.

Cizí zdroje od roku 2015 mírně klesají, přičemž v roce 2017 tvoří 20,49% podíl na celkových pasivech. Od tohoto roku dochází k jejich zvyšování a v posledním sledovaném roce tvoří více než 29% podíl na celkových pasivech. Nejvyšší podíl na cizích zdrojích plyne z dlouhodobých závazků. Od prvního sledovaného roku se tento podíl snižuje až do roku 2017, kdy je jeho hodnota 8,7%. Od tohoto roku dochází k nárůstu dlouhodobých závazků a nejvyšší podíl na celkových pasivech vykazují dlouhodobé závazky v roce 2019, kdy jejich hodnota dosahuje 22,59 %. Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech také značně ovlivňují krátkodobé závazky, které od prvního sledovaného roku rostou z 8,82% podílu až do roku 2017 na podíl 11,79 % na celkových pasivech. Ke značnému snížení dochází v roce následujícím, kdy se podíl krátkodobých závazků sníží téměř na polovinu a v roce 2019 se sníží ještě v řádech desítek procent.

Časové rozlišení u pasiv má minimální podíl na celkových pasivech a jeho hodnota nikdy nepřekročí 1% podíl. Nejvyšší podíl pak můžeme sledovat v roce 2016, od něhož se hodnota opět postupně snižuje.

3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V následující podkapitola bude zaměřena na analýzu rozdílových ukazatelů, jejímž výsledkem budou informace o likviditě družstva. K analyzování budou použity ukazatele čistého pracovního kapitálu (ČPK), čistých peněžních prostředků (ČPP) a čistého peněžního majetku (ČPM).

Tabulka 20: Rozdílové ukazatele za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rozdílové ukazatele za roky 2015 - 2019 (tis. Kč)					
	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	13 590	14 474	17 618	21 776	21 477
ČPP	- 11 374	- 7 488	- 13 727	- 5 095	- 5 812
ČPM	- 3 439	- 2 566	- 2 929	4 826	- 6

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál nám zobrazuje rozdíl, mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Udává, jakou část krátkodobých závazků můžeme pokrýt, pokud budeme schopni přeměnit veškerý oběžný majetek družstva na peněžní prostředky. Trend tohoto ukazatele za sledované období je rostoucí. Nejnižší hodnotu je možné pozorovat v prvním roce. Je způsobena především nízkými peněžními prostředky družstva, které v roce 2015 vykazují hodnotu pouze 296 tis. Kč. V následujícím roce dojde ke zvýšení peněžních prostředků na hodnotu 6 470 tis. Kč, což je markantní nárůst, avšak dojde také ke snížení krátkodobých pohledávek. Hodnota ukazatel čistého pracovního kapitálu v roce 2016 mírně roste a to na 14 474 tis. Kč. V dalším roce jsou zvýšeny krátkodobé závazky, avšak zároveň se zvyšují i pohledávky, jejichž hodnota se v daném roce více než zdvojnásobí, a zásoby. Výsledkem toho je ukazatel čistého pracovního kapitálu v hodnotě 17 618 tis. Kč. V předposledním sledovaném roce dojde opět ke zvýšení hodnoty tohoto ukazatele a ten se dostává na nejvyšší hodnotu za sledované období. Největší vliv na tuto změnu má podstatné snížení krátkodobých závazků, které se sníží z hodnoty 15 963 tis. Kč na hodnotu 9 135 tis. Kč. Stejně tak se v tomto roce sníží i hodnota oběžných aktiv a pohledávek, avšak oproti snížení krátkodobých závazků není tato změna tolik citelná v hodnotě ukazatele. V roce 2019 se hodnota ukazatele čistého pracovního kapitálu mírně sníží na 21 477 tis. Kč. Je to způsobeno především mírným růstem krátkodobých závazků.

Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čistých pohotových prostředků zobrazuje rozdíl mezi peněžními prostředky družstva a krátkodobými závazky. Jedná se tedy o rozdíl, který dostaneme, pokud se budeme snažit zaplatit všechny krátkodobé závazky družstva jeho disponibilními peněžními prostředky. Ve všech sledovaných letech můžeme pozorovat zápornou hodnotu tohoto ukazatele, přičemž nejvyšší záporné hodnoty družstvo dosahuje hned v prvním sledovaném roce, kdy je hodnota ukazatele – 11 374 tis. Kč. To je způsobeno nízkou hodnotou peněžních prostředků družstva v tomto roce, kdy se jejich hodnota pohybuje na 296 tis. Kč. V dalším roce dojde ke značnému snížení záporné hodnoty, což je způsobeno podstatným zvýšením peněžních prostředků v tomto roce na hodnotu 6 470 tis. Kč. Souběžně s tím však dochází ke zvýšené krátkodobých závazku, což způsobuje,

že záporná hodnota ukazatele není snížena v roce 2016 tak markantně. V roce následujícím se záporná hodnota opět zvýší a zároveň se dostanou na nejvíce zápornou hodnotu ve sledovaném období. To je způsobeno dalším zvyšováním krátkodobých závazků a značným snížením peněžních prostředků, jejichž hodnota klesne na třetinu hodnoty původní. V posledních dvou letech dojde ke snížení záporné hodnoty ukazatele čistých pohotových prostředků, na což má největší dopad snížení krátkodobých závazků v těchto letech a samozřejmě i zdvojnásobení hodnoty peněžních prostředků.

Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel tvoří kompromis mezi dvěma dříve zmíněnými. Hodnota krátkodobých závazků se odečítá mimo hodnoty peněžních prostředků také od hodnoty splatných pohledávek. Nejvyšší záporná hodnota ukazatele je vykazována v roce 2015, což je způsobeno, nízkým stavem peněžních prostředků. V roce následujícím se záporná hodnota snižuje a to především díky znatelnému nárůstu peněžních prostředků, přičemž tento nárůst je tak znatelný, že převyšuje i snížení hodnoty pohledávek. V roce 2017 se dostáváme na hodnotu – 2 929 tis. Kč, což je záporná hodnota mírně zvýšená oproti roku předchozímu. Způsobena je růstem krátkodobých závazků a zároveň značným poklesem peněžních prostředků, který ovšem vyrovnává markantní zvýšení krátkodobých pohledávek. V předposledním roce se ukazatel čistého peněžního majetku dostává do kladných čísel. Hlavním důvodem k tomu je zásadní snížení krátkodobých závazků a růst peněžních prostředků. V roce posledním jsou hodnoty peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek oproti krátkodobým závazkům téměř vyrovnané – krátkodobé závazky převyšují peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky pouze o 6 tis. Kč.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Nyní bude přistoupeno k analýze vybraných poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele budou rozděleny do skupin podle toho, kterou část finančního zdraví společnosti zkoumají. Jednat se bude o ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Jednotlivé hodnoty ukazatelů budou porovnávány s oborovým průměrem a také se dvěma nejbližšími konkurenty, kterými jsou Zemědělské družstvo Vrchy a Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě.

3.3.3.1 Ukazatelé likvidity

Těmito ukazateli bude zkoumána schopnost družstva přeměnit aktiva na peněžní prostředky, které je možné využít k úhradě závazků. K tomu bude využit ukazatel běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Výsledky ukazatelů budou porovnány s konkurenty a oborovým průměrem.

Běžná likvidita

Jedná se v podstatě o ekvivalent k čistému pracovnímu kapitálu, kdy se nezkoumá rozdíl mezi danými položkami aktiv a pasiv, nýbrž poměr těchto položek. Obecně doporučenou hodnotou je hodnota mezi 1,5 až 2,5.

Tabulka 21: Analýza běžné likvidity za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza běžné likvidity za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	2,16	2,04	2,10	3,38	3,14
Odvětvový průměr	2,91	2,81	2,90	2,60	2,52
ZD Vrchy	1,38	1,47	1,06	1,12	-
ZD Nové Město na Moravě	4,42	5,04	4,80	3,92	3,57

V prvních třech letech se hodnoty ukazatele běžné likvidity Zemědělského družstva Sněžné pohybují kolem hodnoty 2,1, což je dle obecně doporučených hodnot ideální stav. V roce 2018 se hodnota zvyšuje na 3,38. Důvodem tohoto je podstatné snížení krátkodobých závazků, přičemž u oběžných aktiv dochází k mírnému nárůstu jejich hodnoty. V roce následujícím dojde k mírnému snížení hodnoty tohoto ukazatele, což je způsobeno mírným zvýšením krátkodobých závazků.

Pokud bychom srovnali Zemědělské družstvo Sněžné s odvětvovým průměrem, zjistili bychom, že trend v oboru je za sledované roky klesající. Tedy že nejvyšších hodnot bylo dosahováno v prvních sledovaných letech a následně se hodnoty spíše snižovali. Je zde také vidět, že podniky v oboru zemědělství vykazují vyšší výsledky, než které bývají obecně doporučované, i když v posledním roce se k nim začínají velmi blížit.

Pravděpodobným důvodem pro vyšší hodnoty ukazatele běžné likvidity je vyšší hodnota oběžných aktiv v podnicích působících v oboru zemědělství.

Při srovnání Zemědělského družstva Sněžné se dvěma konkurenty, si můžeme všimnout, že u ZD Vrchy jsou hodnoty ukazatele poměrně nízké. To může naznačovat nedostatek oběžných aktiv, která mohou být přeměněna na likviditu. Naopak u ZD Nové Město na Moravě se hodnoty v prvních třech letech pohybují příliš vysoko, což může naznačovat, že ZD Nové Město na Moravě může mít v oběžných aktivech utopeno příliš mnoho prostředků, jenž by bylo možné efektivněji využít někde jinde. Při srovnání s těmito dvěma konkurenty se jeví hodnoty ukazatelů u ZD Sněžné jako nejlepší.

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity na rozdíl od ukazatele běžné likvidity vyřazuje z oběžných aktiv zásoby, což je jejich nejméně likvidní část. Obecně doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,0 až 1,5.

Tabulka 22: Analýza pohotové likvidity za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza pohotové likvidity za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	0,71	0,82	0,82	1,53	1,00
Odvětvový průměr	2,27	2,08	2,14	1,75	1,54
ZD Vrchy	0,66	0,67	0,51	0,72	-
ZD Nové Město na Moravě	1,79	2,12	2,02	1,71	1,18

Pokud porovnáme ukazatele běžné a okamžité likvidity, je možné pozorovat, že v prvních třech letech zásoby tvoří přibližně dvě třetiny z celkového oběžného majetku. V prvním sledovaném roce je hodnota ukazatele na velmi nízké hodnotě, což je způsobeno nízkými peněžními prostředky. V následujících dvou letech se hodnota zvyšuje na 0,82. Což je stále poměrně nízká hodnota. Až v roce 2018 se ZD Sněžné dostává na vhodnou hodnotu. Důvodem je podstatné snížení krátkodobých závazků. V roce posledním se hodnota ukazatele snižuje na 1,00. To je způsobeno snížením krátkodobých pohledávek.

Při porovnání hodnot ZD Sněžná s odvětvovým průměrem zjišťujeme, že má družstvo hodnoty poměrně hodně nízké. U odvětvového průměru pozorujeme klesající trend, kdy v prvním sledovaném roce se průměrné hodnoty v odvětví pohybují kolem 2,27 a v posledním roce jsou tyto hodnoty spíše okolo 1,54. Což je způsobeno především postupným snižováním hodnoty pohledávek a peněžních prostředků.

Při porovnání ZD Sněžné s konkurenty si můžeme všimnout, že ZD Vrchy vykazuje ještě nižší hodnoty u tohoto ukazatele než ZD Sněžné, což není dobře, protože tím ztrácí možnost přeměnit poměrně hodně likvidní aktiva na peněžní prostředky a krýt s nimi své závazky. Naopak ZD Nové Město na Moravě si oproti ZD Sněžné vede lépe, protože v poměru s krátkodobými závazky vykazuje dostatečné množství likvidních aktiv na jejich krytí.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zkoumá poměr mezi krátkodobými finančními závazky a nejlíkvinnější částí oběžných aktiv, kam se řadí peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek. U tohoto ukazatel jsou obecně doporučovány hodnoty mezi 0,2 až 0,5.

Tabulka 23: Analýza okamžité likvidity za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza okamžité likvidity za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	0,03	0,46	0,14	0,44	0,42
Odvětvový průměr	1,14	0,75	0,81	0,61	0,47
ZD Vrchy	0,12	0,14	0,17	0,20	-
ZD Nové Město na Moravě	0,69	0,57	0,90	0,30	0,25

V prvním sledovaném roce má ZD Sněžné problémy s okamžitou likviditou, to je způsobeno velmi nízkými peněžními prostředky. V dalším roce se hodnota ukazatele dostává do lepších čísel. Důvodem toho je značné zvýšení peněžních prostředků v tomto roce. V roce 2017 opět družstvo Sněžné vykazuje relativně dost nízkou okamžitou likviditu, což je stejně jako v prvním roce zapříčiněno nízkou hodnotou peněžních

prostředků. V posledních dvou letech se pak ukazatel Zemědělského družstva Sněžné dostává na dobrou hodnotu.

Odvětvový průměr v zemědělství má relativně klesající tendenci. V prvním sledovaném roce dosahuje hodnoty 1,14 a postupně klesá až na hodnotu 0,47. Hodnoty ukazatele se vyrovnávají až v posledním sledovaném roce, kdy je rozdíl mezi ZD Sněžné a odvětvovým průměrem 0,05. Otázkou zůstává, zda hodnoty v prvních letech nejsou v odvětví příliš vysoké. Konkrétně u roku 2015 by to znamenalo, že podniky v odvětví drželi 1,14 násobek svých krátkodobých závazků v peněžních prostředcích, což by mohlo znamenat zbytečně vázané prostředky, které mohli být alokované jinak a především efektivněji.

Když porovnáme ZD Sněžné s jeho konkurenty, zjistíme, že ZD Vrchy má oproti ZD Sněžné ve většině sledovaných let poměrně nízkou okamžitou likviditu. To znamená, že ZD Sněžné si vede o něco lépe. ZD Nové Město na Moravě si oproti tomu vede z počátku lépe, kdy se v prvních dvou letech jeho hodnoty pohybují kolem hodnoty 0,6, nic méně v roce 2017 již vykazuje likviditu 0,90, což je ještě více než odvětvový průměr. Naopak v posledních dvou letech ukazatel okamžité likvidity vykazuje oproti odvětvovému průměru mnohem nižší hodnoty a stejně tak oproti hodnotě ukazatele ZD Sněžná.

3.3.3.2 Ukazatelé zadluženosti

Jak název napovídá, ukazateli zadluženosti bude analyzováno zadlužení družstva. Jedná se o analýzu, při které bude zjišťováno, jak moc Zemědělské družstvo Sněžné používá k financování své činnosti cizí zdroje.

Celková zadluženost

Ukazatel udává, jaká část podniku je financována z cizích zdrojů, díky čemuž je možné zjistit celkovou zadluženost družstva.

Tabulka 24: Analýza celkové zadluženosti za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza celkové zadluženosti za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	23,04%	21,45%	20,49%	21,34%	29,11%
Odvětvový průměr	12,61%	11,73%	11,08%	10,89%	11,58%
ZD Vrchy	33,61%	33,94%	58,10%	64,24%	-
ZD Nové Město na Moravě	38,54%	35,49%	31,75%	31,30%	27,47%

V prvním sledovaném roce je celková zadluženost ZD Sněžná 23,04%. V následujících třech letech se zadluženost pohybuje kolem hodnoty 21 %. V posledním roce hodnota ukazatele znatelně roste na hodnotu 29,11 %. Zvýšení hodnoty ukazatele je způsobeno růstem cizích zdrojů. Konkrétně se jedná o zvýšení dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím, které se meziročně zvýší o 15 milionů Kč. I přes to je zadluženost družstva na velmi nízké úrovni (S7) a družstvo může uvažovat o větším využívání cizích zdrojů (O5).

Pokud srovnáme zadluženost družstva Sněžná a ostatních podniků v odvětví zjistíme, že i přes to, že družstvo sněžná vykazuje poměrně nízkou zadluženost, průměrná hodnota v odvětví je ještě na nižší míře. K zamyšlení je, zda hodnotu odvětvového ukazatele celkové zadluženosti nesnižují fyzické osoby (OSVČ), které mohou mít menší sklony k financování své činnosti cizími zdroji. Faktem však je, že financování své činnosti cizími zdroji zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu, proto se hodnota ukazatele v odvětvovém průměru jeví jako velmi nízká.

Celková zadluženost vybraných konkurentů je oproti družstvu Sněžná podstatně vyšší. ZD Vrchy dokonce v roce 2017 a 2018 vykazuje celkovou zadluženost přes 50 %, což začíná být do jisté míry rizikové. Celková zadluženost ZD Nové Město na Moravě postupně klesá. V roce 2015 vykazuje zadluženost 38,54 % a v posledním sledovaném roce to už je pouze 27,47% zadluženost.

Úrokové krytí

Ukazatel úrokové krytí udává, kolikrát převyšuje provozní hospodářský výsledek nákladové úroky. Opět je velmi obtížné určit doporučenou hodnotu, protože pro každé odvětví je tato hodnota jiná.

Tabulka 25: Analýza úrokového krytí za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností)

Ukazatel úrokového krytí za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	2,73	10,02	18,15	9,24	7,98
ZD Vrchy	-8,76	2,37	0,09	0,22	-
ZD Nové Město na Moravě	13,40	11,95	20,57	17,84	14,59

V prvním sledovaném roce vykazuje Zemědělské družstvo Sněžné poměrně nízkou hodnotu tohoto ukazatele, která znamená, že provozní výsledek hospodaření v roce 2015 převyšuje placené nákladové úroky pouze 2,73x. To je způsobeno jednak nejvyššími nákladovými úroky a zároveň nejnižším dosaženým provozním výsledkem hospodaření za sledované období. V roce následujícím se už díky dosažení vyššího provozního výsledku hospodaření hodnota ukazatele zvyšuje. V roce 2017 se dokonce provozní výsledek hospodaření dostává na 18,15 násobek nákladových úroků. V předposledním roce se ukazatel úrokového krytí snižuje na hodnotu 9,24x a v roce posledním dojde opět k mírnému snížení hodnoty tohoto ukazatele. Důvodem k tomu je snížení provozního výsledku hospodaření a i nárůst nákladových úroků, které plynou z bankovního úvěru, který družstvo čerpá od roku 2019.

Pokud srovnáme výsledky ZD Sněžná s ZD Vrchy, zjistíme, že ZD Vrchy si ve sledovaném období vede opravdu špatně. Nejlepší hodnoty dosahuje v roce 2016 a to pouze 2,37 násobku. Tedy že jeho provozní výsledek je pouze 2,37x větší než placené nákladové úroky. Oproti tomu ZD Nové Město na Moravě si vede velmi dobře po celé sledované období. V porovnání se ZD Sněžná dosahuje vyšších hodnot ukazatele úrokového krytí a to i přes to, že jeho celková zadluženost je v průměru vyšší.

3.3.3.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří dobu obratu nebo obrátkovost jednotlivých položek aktiv v tržbách. Výsledkem je tedy obrátka za rok nebo doba obratu za rok ve dnech.

Obrat a doba obratu zásob

Pomocí těchto ukazatelů měříme dobu obratu a obrátkovost zásob v tržbách. Díky tomu je získána informace o efektivitě využívání zásob. Špatné hodnoty ukazatele mohou vykazovat přílišnou vázanost prostředků v zásobách.

Tabulka 26: Analýza obratu a doby obratu zásob za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza obratu a doby obratu zásob za roky 2015 - 2019						
		2015	2016	2017	2018	2019
Obrat zásob [obrátky/rok]	ZD Sněžné	2,57	2,37	2,40	2,98	2,09
	Odvětvový průměr	8,27	7,83	8,21	6,16	5,34
	ZD Vrchy	1,99	1,77	2,02	3,25	-
	ZD Nové Město na Moravě	1,40	1,30	1,34	1,43	1,64
Doba obratu zásob [dny]	ZD Sněžné	139,88	152,09	149,74	120,99	172,15
	Odvětvový průměr	43,54	45,99	43,83	58,43	67,36
	ZD Vrchy	180,69	203,86	178,64	110,63	-
	ZD Nové Město na Moravě	256,71	277,32	268,56	252,60	220,02

Obrat zásob družstva v prvních sledovaných letech se pohybuje v rozmezí 2,37 až 2,57 obrátky hodnoty tržeb v zásobách za rok. Doba obratu zásob je mezi roky 2015 až 2017 139 až 153 dnů. V roce následujícím se obrat zásob zvýšil na 2,98 obrátky za rok. Hlavní příčinou bylo meziroční snížení zásob téměř o čtvrtinu. Doba obratu zásob v tomto roce klesla na 121 dnů. V posledním roce došlo opět ke zvýšení zásob, ale také ke snížení tržeb. V důsledku toho se hodnota ukazatele obratu zásob snížila na 2,09 obrátky za rok, což činí dobu obratu 172 dnů.

V porovnání s odvětvovým průměrem lze poznat, že družstvo Sněžné má mnohem nižší obrat zásob (vyšší dobu obratu) (W4), než je v odvětví obvyklé. To může poukazovat na možnost zlepšení řízení zásob v družstvu. Průměrná obrátkovost zásob v odvětví má

relativně klesající tendenci, kdy v prvním sledovaném roce činila 8,27 obrátky za rok a v posledním už jen 5,34 obrátky. Pokud porovnáme družstvo Sněžné s konkurenty, zjišťujeme, že družstvo Sněžné dosahuje vyššího obrátu zásob. Otázkou tedy je, jak moc relevantní je porovnání dosažených výsledků s odvětvovým průměrem, protože žádný ze sledovaných subjektů se hodnotám odvětvového průměrem nepřibližuje.

Obrat celkových a fixních aktiv

Ukazatelé obrátu celkových a fixních aktiv informují o tom, jak efektivně družstvo hospodaří se svým celkovým a dlouhodobým majetkem. Lze díky němu navrhnout úpravy struktury majetku.

Tabulka 27: Analýza obrátu celkových a fixních aktiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza obrátu celkových a fixních aktiv za roky 2015 - 2019						
		2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv [den]	ZD Sněžné	0,33	0,30	0,36	0,37	0,29
	Odvětvový průměr	0,32	0,31	0,30	0,26	0,27
	ZD Vrchy	0,42	0,38	0,28	0,33	-
	ZD Nové Město na Moravě	0,28	0,27	0,29	0,29	0,31
Obrat fixních aktiv [den]	ZD Sněžné	0,42	0,41	0,52	0,50	0,38
	Odvětvový průměr	0,39	0,37	0,35	0,30	0,31
	ZD Vrchy	0,72	0,64	0,38	0,46	-
	ZD Nové Město na Moravě	0,43	0,42	0,46	0,46	0,45

Obecně doporučené hodnoty pro obrat celkových aktiv jsou mezi 1,5 až 3,0. Hodnoty, které vykazuje ZD Sněžné, se od nich ve všech letech velmi vzdalují. V tomto případě je však zásadní brát v úvahu hodnoty vykazované v odvětví. Ty jsou hodnotám vykazovaným družstvem Sněžné podobné. Družstvo dokonce ve všech letech, kromě roku 2016, vykazuje hodnoty vyšší. Největší změny si můžeme všimnout mezi roky 2016 a 2017, kdy se obrat celkových aktiv zvýšil o 0,06 obrátky, což je způsobeno výrazným nárůstem tržeb v roce 2017. Dále je zde vidět výrazné snížení z hodnoty 0,37 na 0,29 mezi roky 2018 a 2019, zapříčiněno snížením tržeb a zároveň výrazným zvýšením

celkových aktiv. Pokud porovnáme hodnoty družstva Sněžné s konkurenty, hodnoty se v naprosté většině liší pouze v řádech desetin. Hodnoty tohoto ukazatele bych zhodnotil jako průměrné, odpovídající odvětví a konkurenci.

Obecně doporučené hodnoty pro obrat fixních aktiv se pohybují kolem hodnoty 5. Ani v tomto případě není však možné tuto doporučenou hodnotu brát v potaz. Porovnáním hodnot družstva Sněžné s odvětvovým průměrem získáváme informaci, že družstvo má vyšší obrat fixních aktiv. Nejvyšších hodnot družstvo dosahuje v roce 2017 a 2018, kdy družstvo dosahovalo i nejvyšších tržeb za sledované období. Následně v roce 2019 došlo k výraznému snížení na hodnotu 0,39. Důvodem toho je zvýšení dlouhodobého majetku a zároveň snížení tržeb. Porovnáním hodnot s konkurenty zjišťujeme, že družstvo, podobně jako u předchozího ukazatele, dosahuje v průměru velmi podobných hodnot. Konečným hodnocením je, že hodnoty družstva Sněžná jsou mírně vyšší v porovnání s odvětvím a velmi podobné hodnotám vykazovaným konkurenty.

Doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků

Ukazatele doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků hodnotí schopnost družstva platit dodavatelům včas a také schopnost odběratelů hradit svoje závazky vůči družstvu v termínu.

Tabulka 28: Analýza doby obratu pohledávek za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza doby obratu pohledávek za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné [den]	33,61	33,52	36,28	30,56	37,46
Odvětvový průměr [den]	77,19	85,34	75,60	79,02	72,73
ZD Vrchy [den]	35,73	49,32	33,07	32,95	-
ZD Nové Město na Moravě [den]	33,94	43,08	50,77	39,12	40,46

U tohoto ukazatele jednoznačně platí, že čím nižší doba, tím lépe. Doba obratu pohledávek družstva Sněžné se za sledované období pohybuje v rozmezí 30 až 38 dnů. Nejnižší hodnoty 30,56 dnu družstvo dosahuje v roce 2018 a nejvyšší hodnoty 37,46 dnů hned v roce následujícím. Je to způsobeno výrazným snížením hodnoty pohledávek mezi roky 2018 – 2019. Při porovnání hodnot, vykazovaných družstvem, s průměrnými

hodnotami v odvětví zjišťujeme, že družstvo vykazuje výrazně nižší hodnoty (S8). Odvětvový průměr se pohybuje mezi 72 až 86 dny. V průměru je to tedy o polovinu větší doba obratu pohledávek, než kterou vykazuje družstvo Sněžné. Když porovnáme hodnoty vykazované družstvem Sněžné a jeho dvěma konkurenty, opět se budeme pohybovat na relativně podobných hodnotách, avšak ve většině roků družstvo Sněžné vykazuje mírně nižší hodnoty tohoto ukazatele oproti svým konkurentům. Závěrem bych tedy družstvo Sněžné zhodnotil jako nadprůměrné v porovnání s konkurenty a odvětvovým průměrem.

Tabulka 29 Analýza doby obratu krátkodobých závazků za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza doby obratu krátkodobých závazků za roky 2015 - 2019						
		2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu závazků [den]	ZD Sněžné	19,76	44,66	37,12	13,40	19,06
	Odvětvový průměr	68,06	63,66	57,16	69,10	68,37
	ZD Vrchy	202,95	150,89	227,84	185,63	-
	ZD Nové Město na Moravě	30,06	27,24	29,50	51,34	36,40

Podobně jako u předchozího ukazatele platí i zde, že čím nižší je hodnota, tím je lepší schopnost družstva platit své závazky v termínu. V prvním roce družstvo vykazuje hodnotu 19,76, která v dalším roce výrazně zvýší na hodnotu 44,66. Důvodem je výrazné zvýšené závazků z obchodních vztahů, které meziročně stouply o více než dvojnásobek. V roce 2017 dojde ke snížení hodnoty na 37,12 dne a v roce následujícím se družstvo dokonce dostává na hodnotu 13,40 dne. Opět zde hlavní roli hraje markantní snížení hodnoty závazků z obchodních vztahů. Porovnáním družstva s odvětvovým průměrem zjišťujeme, že družstvo dosahuje znatelně nižších hodnot (S8). Pokud porovnáme družstvo Sněžné s konkurenty, můžeme pozorovat značné problémy ZD Vrchy s placením svých závazků. U ZD Nové Město na Moravě se v průměru za sledované období dostáváme na velmi podobné výsledky, jaké vykazuje družstvo Sněžné. Ve výsledku po porovnání ZD Sněžné dosahuje opět mírně lepších hodnot, než jaké jsou obvyklé v odvětví a mezi blízkými konkurenty.

3.3.3.4 Ukazatelé rentability

Ukazatelé ze skupiny rentability zjišťují jakou výnosnost vykazuje investovaný majetek a jeho jednotlivé části a zároveň i položky z výkazu zisku a ztráty.

Rentabilita aktiv

Pomocí ukazatele rentability aktiv (ROA) budu zjišťovat, jakou výnosnost vykazují celková aktiva, kterými družstvo disponuje.

Tabulka 30: Analýza rentability aktiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza rentability aktiv za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	1,03%	2,69%	3,16%	2,00%	2,05%
Odvětvový průměr	8,18%	6,26%	8,34%	20,23%	12,35%
ZD Vrchy	-4,38%	1,64%	0,08%	0,52%	-
ZD Nové Město na Moravě	7,66%	6,17%	9,15%	6,58%	4,71%

Ve sledovaných letech se rentabilita aktiv družstva Sněžné pohybuje na relativně nízké hodnotě. V prvním roce dosahuje rentabilita aktiv pouze 1,03 %, v dalších letech se rentabilita již zvyšuje na 2,69 % a následně na 3,16 %. To je způsobeno především zvýšením provozního výsledku hospodaření. V posledních dvou letech rentabilita klesá na hodnotu kolem 2 % (W3).

Pokud porovnáme rentabilitu družstva Sněžné oproti odvětvovému průměru, dostáváme velký rozdíl. Odvětvový průměr vykazuje mnohem vyšší procento výnosnosti, roce 2018 se jedná dokonce o více než 10 násobek hodnoty vykazované družstvem Sněžná. Oproti ZD Vrchy vykazuje družstvo Sněžné vyšší hodnoty, ale to je způsobeno především celkově špatnou výnosností ZD Vrchy. Oproti ZD Nové Město na Moravě naopak družstvo Sněžné ztrácí, protože se rentabilita aktiv tohoto družstva pohybuje několikanásobně výše oproti ZD Sněžné.

Rentabilita vlastního kapitálu

Pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) bude analyzována výnosnost vlastního kapitálu, tedy kapitálu vloženého přímo jednotlivými členy družstva.

Tabulka 31: Analýza rentability vlastního kapitálu za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza rentability vlastního kapitálu za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	-0,02%	2,40%	2,70%	2,01%	2,18%
Odvětvový průměr	7,11%	6,26%	7,22%	21,74%	14,18%
ZD Vrchy	-5,13%	1,62%	-1,92%	-16,00%	-
ZD Nové Město na Moravě	0,00%	6,55%	10,67%	7,02%	4,42%

V důsledku záporného výsledku hospodaření po zdanění dosahuje družstvo Sněžné v prvním sledovaném roce záporných hodnot ukazatele ROE. V následujících letech se hodnota pohybuje nad 2 %. Nejvyšší rentability vlastního kapitálu družstvo dosahuje v roce 2017. V letech následujících dojde k mírnému snížení hodnoty ukazatele na hodnoty 2,01 % a 2,18 % (W3).

V porovnání s odvětvovým průměrem jsou opět vykazované družstvem Sněžná nízké. Podobně jako u ukazatele předchozího, tak i u rentability vlastního kapitálu je v roce 2018 průměrná hodnota vykazovaná v odvětví více než 10 násobně vyšší oproti družstvu Sněžná. Pokud porovnáme družstvo Sněžné s konkurenty, oproti ZD Vrchy dosahuje družstvo výrazně lepších hodnot. Naopak družstvo Nové Město na Moravě má rentabilitu vlastního kapitálu vyšší než ZD Sněžné.

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb měří výnosnost tržeb vykazovaných družstvem Sněžná za daný rok. V zásadě se tedy jedná o marži na tržbách, která vypovídá o úspěšnosti podnikání.

Tabulka 32: Analýza rentability tržeb za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza rentability tržeb za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	3,11%	8,94%	8,67%	5,46%	7,09%
Odvětvový průměr	32,78%	29,52%	33,65%	21,05%	9,33%
ZD Vrchy	-10,40%	4,31%	0,29%	1,59%	
ZD Nové Město na Moravě	26,99%	22,79%	31,76%	22,86%	15,40%

V prvním sledovaném roce 2015 vykazuje družstvo rentabilitu tržeb pouhá 3,11 %. V následujícím roce se rentabilita tržeb zvyšuje na necelých 9 %, což je nejvyšší hodnota za sledované období. K znatelnému propadu rentabilitu tržeb dochází v roce 2018, vlivem snížení provozního výsledku hospodaření. V posledním roce se rentabilita tržeb dostává na hodnotu 7,09 % (W3).

Odvětvový průměr se v prvních třech sledovaných letech pohybuje kolem hodnoty 30 % a od roku 2018 klesá až na hodnotu 9,33 %, které dosahuje v posledním sledovaném roce. Rentabilita tržeb v odvětví je tedy v porovnání s rentabilitou, kterou vykazuje družstvo Sněžná opět několikanásobně vyšší. Rentabilita tržeb v odvětví se relativně vyrovnává s rentabilitou tržeb družstva až v posledním sledovaném roce. Když porovnáme rentabilitu tržeb družstva Sněžná s konkurenty, vykazuje družstvo Sněžná oproti ZD Vrchy vyšší hodnoty ve všech letech, naopak oproti ZD Nové Město na Moravě družstva sněžná vykazuje mnohem nižší hodnoty rentability tržeb.

Rentabilita investovaného kapitálu

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) bývá pojímán různými způsoby. V této diplomové práci bude ukazatel použit k analyzování rentability dlouhodobého kapitálu družstva.

Tabulka 33: Analýza rentability investovaného kapitálu za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)

Analýza rentability investovaného kapitálu za roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
ZD Sněžné	1,31%	3,63%	4,49%	2,75%	2,71%
Odvětvový průměr	8,80%	7,44%	8,45%	3,43%	0,90%
ZD Vrchy	-7,42%	2,74%	0,11%	0,73%	
ZD Nové Město na Moravě	11,63%	9,66%	14,58%	10,42%	6,90%

Rentabilita investovaného kapitálu družstva Sněžné se za sledované roky pohybuje v rozmezí 1 – 5 %, přičemž nejnižší hodnoty družstvo dosahuje v prvním sledovaném roce. V roce 2016 a 2017 rentabilita investovaného kapitálu roste. Hlavním důvodem je růst provozního výsledku hospodaření. V roce 2018 dojde k poklesu na hodnotu 2,75 %

a v posledním roce se tato hodnota ještě mírně sníží na 2,71 %, což je způsobeno růstem dlouhodobého majetku (W3).

Odvětvový průměr rentability vloženého kapitálu má klesající tendenci, nejvyšší hodnoty podniky v odvětví dosahují v roce 2015 a nejnižší naopak v roce 2019. Když porovnáme družstvo sněžné s odvětvím, vykazuje družstvo ve všech letech, kromě roku posledního, nižší hodnoty. ZD Vrchy pak dosahuje nižších hodnot, které se rovnají téměř nule. ZD Nové Město na Moravě inverzně dosahuje vyšších hodnot, než družstvo Sněžná a stejně jako odvětvový průměr si můžeme i zde všimnout, že nejnižší hodnota je vykazována v posledním sledovaném roce.

3.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Nyní bude analyzováno finanční zdraví družstva na základě soustavy ukazatelů. Pro zhodnocení finanční situace zemědělského družstva se nabízí Gurčíkův index.

3.3.4.1 Gurčíkův index

Jedná se o bonitně-vlastnický model, který dokáže predikovat bankrot a zároveň posoudit finanční zdraví družstva. V následující tabulce budou uvedeny hodnoty tohoto indexu pro jednotlivé roky.

Tabulka 34: Gurčíkův index za sledované roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Gurčíkův index za sledované roky 2015 - 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
G-index	-0,04	0,06	0,10	0,17	0,03

Na základě výsledků indexu za jednotlivé roky mohou posoudit, zda je zemědělské družstvo bráno jako finančně zdravý podnik ($X > 1,8$), podnik v šedé zóně ($- 0,59 > X > 1,79$) nebo podnik trpící finančními potížemi ($X < -0,6$). Zemědělské družstvo Sněžné se bohužel po všech 5 sledovaných let pohybuje v šedé zóně, kdy je obtížné určit, zda se jedná o finančně zdravý podnik nebo naopak podnik vykazující finanční potíže. Nejnižší hodnoty dosahuje index v prvním sledovaném roce a nejvyšší pak v roce 2018.

3.4 Závěrečné shrnutí – SWOT analýza

V této části bude provedeno závěrečné shrnutí výsledků ze strategické a finanční analýzy. Na základě SWOT analýzy budou zhodnoceny příležitosti, hrozby, silných a slabých stránek.

Silné stránky

- S1: Využívání dotačních programů
- S2: Ekologická produkce družstva
- S3: Důsledná kontrola kvality produktů
- S4: Dobré vztahy se zaměstnanci
- S5: Kvalitní ERP systém
- S6: Dlouholeté zkušenosti v oboru
- S7: Velmi nízká zadluženost
- S8: Platební schopnost (doba obratu pohledávek a závazků)

Slabé stránky

- W1: Část strojů podléhá zastarání
- W2: Nižší průměrná mzda oproti průměru v kraji Vysočina
- W3: Nízká rentabilita
- W4: Relativně vysoká vázanost prostředků v zásobách

Příležitosti

- O1: Získání dotací
- O2: Zvyšování zájmu spotřebitelů o biopotraviny
- O3: Nákup nových moderních strojů a zařízení
- O4: Vzdělávání zaměstnanců
- O5: Zvýšení rentability pomocí snížení nákladů

Hrozby

- T1: Zvyšování inflace v ČR
- T2: Další snižování ceny mléka

- T3: Hrozba vstupu nových konkurentů (zvyšování zájmu o biopotravinu)
- T4: Epidemie koronaviru
- T5: Vyjednávací síla zákazníků
- T6: Odchod zaměstnanců

Nyní je nutné pro každý faktor stanovit váhu a hodnocení. Součet vah jednotlivých faktorů v každé skupině bude roven 1. Hodnocení faktorů ve skupinách silné stránky a příležitosti bude od 1 (nejmenší spokojenost) do 5 (nejvyšší spokojenost). U skupin faktorů v slabých stránkách a hrozbách bude hodnocení obdobné, jen hodnoty budou v záporu, tedy -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Součinem hodnocení a váhy určí celkový výsledek pro každý faktor. Hodnocení, váhy a výsledky budou stanoveny v následující tabulce.

Tabulka 35: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky				Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	3	0,16	0,48	W1	-3	0,26	-0,78
S2	4	0,12	0,48	W2	-3	0,12	-0,36
S3	4	0,15	0,6	W3	-5	0,38	-1,9
S4	3	0,09	0,27	W4	-2	0,24	-0,48
S5	4	0,09	0,36	Celkové hodnocení			-3,52
S6	5	0,13	0,65				
S7	5	0,16	0,8				
S8	4	0,09	0,36				
Celkové hodnocení			4				
Příležitosti				Hrozby			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	4	0,18	0,72	T1	-3	0,15	-0,45
O2	4	0,16	0,64	T2	-3	0,26	-0,78
O3	5	0,26	1,3	T3	-2	0,09	-0,18
O4	3	0,12	0,36	T4	-3	0,18	-0,54
O5	5	0,28	1,4	T5	-3	0,2	-0,6
Celkové hodnocení			4,42	T6	-2	0,12	-0,24
				Celkové hodnocení			-2,79

Po ohodnocení jednotlivých skupin provedu výsledné hodnocení interních a externích faktorů v následující tabulce a součtem těchto dvou výsledků získám výsledné hodnocení SWOT analýzy.

Tabulka 36: Výsledné hodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledné hodnocení SWOT	
Hodnocení interních faktorů	0,48
Hodnocení externích faktorů	1,63
Hodnocení SWOT celkem	2,11

Výsledné hodnocení SWOT analýzy družstva je kladné, z čehož můžeme soudit, že družstvo má potenciál udržet se na trhu. Nejsilnější stránkou družstva, je dlouholetá zkušenost v oboru, naopak nejdůležitější slabou stránkou je bezesporu nízká rentabilita družstva. Významnou příležitostí u družstva je nákup nových moderních strojů a zařízení, které pomáhají snižovat spotřebu energie a materiálu a zároveň zvyšují produkci. Pořízení nových strojů by tak mohlo zlepšit i slabou stránku družstva – nízkou rentabilitu. Největší hrozbou pro družstvo by mohlo být, pokud bude nadále pokračovat klesající trend u cen mléka.

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce bude navrhnout finanční plán vybraného družstva pro roky 2020 až 2023. Návrh plánu bude vycházet z poznatků získaných při strategické a finanční analýze a měl by reálně prognózovat finanční situaci podniku v následujících 4 letech.

Nejdříve budou stanoveny hlavní a dílčí cíle finančního plánu. Dále zpracována prognóza generátorů hodnoty (Mařík, 2018), ve které budou obsaženy prognózy tržeb, marže, pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku. Na základě generátorů hodnoty budou vytvořeny dvě varianty finančního plánu – optimistickou a pesimistickou. V závěru této kapitoly budou obě varianty porovnány a vyhodnoceny.

4.1 Předpoklady pro plánované období

Hlavním cílem finančního plánu bude vytvoření reálné prognózy finanční situace zemědělského družstva Sněžné v následujících čtyřech letech. Tato prognóza bude vytvořena na základě současných podmínek a jejím smyslem bude zjištění možných rizik družstva.

Prognóza bude obsahovat jednotlivé předpoklady, vycházející ze strategické a finanční analýzy. Proveditelnost těchto předpokladů byla konzultována s družstvem a je tedy založena na reálné situaci.

Zvýšení rentability pomocí snížení nákladů

Na konci roku 2019 byl družstvem jako součást větších investic do dlouhodobého majetku pořízen nový stroj značky Manitou, který nahradil Škodu ST 180. Tento stroj je oproti svému předchůdci schopný pracovat rychleji a s nižší spotřebou materiálu a energií. V důsledku toho se v následujících letech očekává snížení hodnoty výkazové položky spotřeba materiálu a energií. V prvním plánovaném roce se očekává snížení této položky o 2 pb, v následujících letech pak o další 1 pb. Účelem je snížení nákladů, které by mělo zajistit zvýšení rentability (O5).

Zvýšení mezd zaměstnanců v družstvu

Dalším z předpokladů je přiblížení se nebo v lepším případě vyrovnání průměrné mzdy v družstvu s průměrnou mzdou v kraji Vysočina. V současné době je průměrná mzda v družstvu pod úrovní průměrné mzdy v kraji Vysočina, což by v budoucnosti mohlo představovat riziko odlivu zaměstnanců (T6). Zároveň zvýšení mzdového ohodnocení zvyšuje pracovní morálku a tedy i produktivitu pracovníků. Zvýšení mezd se promítne do položky osobních nákladů. Očekává se zvyšování osobních nákladů o 1 pb v optimistické a o 2 pb v pesimistické variantě. K tomuto navyšování bude docházet ve všech prognózovaných letech.

4.2 Generátory hodnoty

Jak již bylo uvedeno, generátory hodnoty poskytují základní prognózu hlavních položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V následujících podkapitolách budou uvedeny všechny čtyři generátory hodnoty. Ty budou definovány na základě teoretických znalostí dle Maříka, 2018 a budou zahrnovat prognózu tržeb, ziskové marže, pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku. Na základě těchto generátorů bude následně možné sestavit celkový finanční plán.

4.2.1 Prognóza tržeb

Jedná se o základní generátor hodnoty, pomocí kterého jsou následně prognózovány ostatní generátory. Zemědělské družstvo Sněžné vykazuje pouze tržby za vlastní výroby a služby, které budou v této podkapitole prognózovány.

Ke stanovení prognózy tržeb družstva je zásadní nejdříve stanovit prognózu tržeb celého odvětví, kam družstvo spadá. Zemědělské družstvo Sněžné patří do skupiny ekonomických činností označených jako CZ-NACE 01. Pro nedostatek dat bude ovšem pracováno s daty za celé odvětví ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ.

V následující tabulce jsou uvedeny tržby a vybrané makroekonomické ukazatele mezi kterými bude hledána korelace.

Tabulka 37: Korelace mezi tržbami v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství a vybranými makroekonomickými ukazateli (zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2021, MFČR, 2020, ČSÚ, 2021)

Roky	Tržby za prodej výrobků a služeb (mil. Kč)	HDP reálné (mil. Kč)	Deflátor HDP (růst v %)	Obecná míra nezam. (%)	Míra inflace (průměr v %)
2010	22 435	3 992 870	-1,4	7,3	1,5
2011	26 325	4 062 323	0,0	6,7	1,9
2012	27 034	4 088 912	1,5	7,0	3,3
2013	23 700	4 142 811	1,4	7,0	1,4
2014	25 536	4 345 766	2,6	6,1	0,4
2015	31 160	4 625 378	1,0	5,0	0,3
2016	28 706	4 796 873	1,1	4,0	0,7
2017	28 992	5 110 743	1,3	2,9	2,5
2018	24 683	5 409 665	2,6	2,2	2,1
2019	25 429	5 748 805	3,9	2,0	2,8
2020	x	5 398 128	4,1	2,7	3,2
2021	x	5 565 470	2,0	3,6	2,2
2022	x	5 771 392	1,7	3,4	2,0
2023	x	5 938 763	1,8	2,9	2,1
Pearsonův korelační koeficient		0,202	0,094	-0,283	-0,203

Jak je možné si všimnout, korelace mezi tržbami v daném odvětví a vybranými makroekonomickými ukazateli je příliš slabá na to, aby z ní bylo možné vyvozovat nějaké prognózy. Hlavním důvodem je především to, že odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství je specifictějším oborem, než mohou být například obory ve zpracovatelském průmyslu. Tržby v tomto odvětví by bylo nejvhodnější odvozovat od ukazatele spojeného například s počasím. Jak bylo uvedeno v analýze SLEPTE, ideálním ukazatelem by například mohly být roční srážky v kraji Vysočina (v mm), kdy se mezi tržbami a tímto ukazatelem objevovala silná záporná korelace (čím více srážek v daném roce, tím nižší tržby). Bohužel však není možné nalézt vyhovující prognózu, která by dokázala s vyšší pravděpodobností tento ukazatel predikovat. Realitou je, že při současné technologii nejsme schopni predikovat počasí (srážky) na měsíc dopředu a už vůbec ne na 4 roky.

Z těchto důvodů bude přistoupeno k prognózování tržeb na základě průměrného tempa růstu. Nejdříve bude určeno průměrné tempo růstu v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství. Tempo růstu bude vypočítáno na základě geometrického průměru:

Vzorec 25: Geometrický vzorec – tempo růstu (zdroj: (ISIBALO, 2020)

$$\bar{x}_G = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \dots \cdot x_n}$$

Zde je nevhodnější použít co nejdříve časovou řadu (Mařík, 2018). To je bohužel limitováno dostupností těchto dat, a proto bude vycházeno z období posledních 10 let.

Tabulka 38: Průměrné tempo růstu v oboru zemědělství, lesnictví a rybářství za roky 2010 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2021)

Roky	Tržby za prodej výrobků a služeb v odvětví (tis. Kč)	Roční tempo růstu tržeb v odvětví
2010	22 435 103	-
2011	26 291 075	17,19%
2012	26 325 523	0,13%
2013	24 080 066	-8,53%
2014	25 157 297	4,47%
2015	31 160 349	23,86%
2016	28 706 421	-7,88%
2017	28 992 414	1,00%
2018	24 683 781	-14,86%
2019	25 429 364	3,02%
Průměrné roční tempo růstu		1,40%

Nyní na základě průměrného ročního tempa růstu je možné prognózovat tržby v daném odvětví na následující 4 roky. Prognóza bude vypadat následovně.

Tabulka 39: Prognóza tržeb v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství v letech 2020 až 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Roky	2020	2021	2022	2023
Tržby v odvětví na základě průměrného tempa růstu (tis. Kč)	25 785 809	26 147 251	26 513 759	26 885 405

Na základě 10 leté časové řady budou určeny tržní podíly družstva v jednotlivých letech a vypočítán průměrný tržní podíl za sledované období. Následně je nutné ještě zjistit roční tempo růstu tržního podílu družstva a vypočítat průměrné roční tempo růstu tržního podílu.

Tabulka 40: Tržní podíl družstva Sněžné a tempo růstu tržního podílu družstva (zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2020 a účetních výkazů družstva Sněžné)

Roky	Tržby za prodej výrobků a služeb v odvětví (tis. Kč)	Tržby za prodej výrobků a služeb družstva Sněžné (tis. Kč)	Tržní podíl družstva Sněžné v jednotlivých letech	Roční tempo růstu tržního podílu družstva
2010	22 435 103	50 617	0,23%	-
2011	26 291 075	44 622	0,17%	75,23%
2012	26 325 523	51 172	0,19%	114,53%
2013	24 080 066	56 265	0,23%	120,21%
2014	25 157 297	58 519	0,23%	99,55%
2015	31 160 349	43 827	0,14%	60,47%
2016	28 706 421	40 334	0,14%	99,90%
2017	28 992 414	49 398	0,17%	121,26%
2018	24 683 781	50 434	0,20%	119,92%
2019	25 429 364	44 924	0,18%	86,46%
Průměr			0,19%	-2,68%

Pro **optimistickou variantu** finančního plánu bude vycházeno z toho, že tržby družstva Sněžné rostou souběžně s růstem tržeb v odvětví, což znamená o 1,4 % ročně.

Pro **pesimistickou variantu** bude uvažováno s vlivem průměrného ročního tempa růstu podílu družstva v odvětví, což znamená, že tempo růstu tržeb družstva bude o 1,28 % nižší, než je tempo růstu v odvětví.

Tabulka 41: Optimistická prognóza tržeb družstva Sněžné v letech 2020 až 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta				
	2020	2021	2022	2023
Tržby družstva Sněžné (tis. Kč)	48 697	49 379	50 072	50 773

Tabulka 42: Pesimistická prognóza tržeb družstva Sněžné v letech 2020 až 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta				
	2020	2021	2022	2023
Tržby družstva Sněžné (tis. Kč)	48 074	48 748	49 431	50 124

4.2.2 Prognóza ziskové marže

Pomocí generátoru hodnoty ziskové marže bude predikován vývoj provozních položek výkazu zisku a ztráty. V následující tabulce je predikce ziskové marže shora.

Tabulka 43: Prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže shora (zdroj: vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
OPTIMISTICKÁ VARIANTA				
Tržby za prodej výrobků a služeb (tis. Kč)	48697	49379	50072	50773
Provozní zisková marže	6,89%	6,81%	6,74%	6,70%
Průměrná zisková marže	6,78 %			
PESIMISTICKÁ VARIANTA				
Tržby za prodej výrobků a služeb (tis. Kč)	48074	48748	49431	50124
Provozní zisková marže	4,77%	3,72%	2,67%	1,63%
Průměrná zisková marže	3,20 %			

Pro predikci ziskové marže zdola bude nutné u každé položky analyzovat hodnoty, které družstvo Sněžné vykazovalo v minulosti. Na základě vykazovaných hodnot bude určen procentuální podíl daných položek výkazu zisku a ztráty na tržbách. To bude učiněno v následující tabulce.

Tabulka 44: Procentní vyjádření podílu jednotlivých položek provozní části výkazu zisku a ztráty na tržbách (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty družstva Sněžné)

Procentní vyjádření	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej výrobků a služeb (tis. Kč)	43 827	40 334	49 398	50 434	44 924
Výkonová spotřeba	83,25%	89,00%	79,74%	77,86%	83,82%
Průměr	82,73%				
Spotřeba materiálu a energie	67,99%	69,94%	58,81%	53,06%	62,25%
Průměr	62,41%				
Služby	15,26%	19,06%	20,93%	24,80%	21,57%
Průměr	20,33%				
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1,75%	-0,01%	-7,14%	6,68%	-9,52%
Průměr	-1,65%				
Aktivace	-9,62%	-11,18%	-6,88%	-8,54%	-8,55%
Průměr	-8,96%				
Osobní náklady	39,51%	48,97%	46,01%	45,05%	52,21%
Průměr	46,35%				
Mzdové náklady	29,34%	37,09%	34,24%	33,31%	38,88%
Průměr	34,57%				
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	10,18%	11,89%	11,77%	11,74%	13,33%
Průměr	11,78%				
Úpravy hodnot v provozní oblasti	18,52%	20,03%	15,37%	15,70%	17,94%
Průměr	17,51%				
Ostatní provozní výnosy	43,65%	61,99%	40,40%	49,57%	49,96%
Průměr	49,12%				
Ostatní provozní náklady	7,13%	6,24%	4,63%	7,37%	6,97%
Průměr	6,47%				
Provozní zisková marže	3,11%	8,94%	8,67%	5,46%	7,09%
Průměr	6,66%				

Na základě průměrných hodnot procentního vyjádření podílů jednotlivých položek na tržbách bude nyní predikován vývoj v následujících 4 letech. Nejdříve budou určeny položky pro optimistickou variantu finančního plánu a potom pro pesimistickou variantu.

4.2.2.1 Optimistická prognóza ziskové marže zdola – procentní vyjádření

Nyní bude přistoupeno k prognózování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty. Nejdříve pro tyto položky bude určeno procentuální vyjádření a následně z tržeb odvozeny absolutní hodnoty.

Tabulka 45: Optimistická prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty družstva Sněžné)

Procentní vyjádření	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	80,23%	79,23%	78,23%	77,23%
Spotřeba materiálu a energie	59,91%	58,91%	57,91%	56,91%
Služby	20,33%	20,33%	20,33%	20,33%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1,65%	-1,65%	-1,65%	-1,65%
Aktivace	-8,96%	-8,96%	-8,96%	-8,96%
Osobní náklady	46,70%	47,05%	47,40%	47,75%
Mzdové náklady	34,92%	35,26%	35,62%	35,97%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11,49%	11,61%	11,73%	11,84%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	19,78%	20,39%	20,99%	21,56%
Ostatní provozní výnosy	49,12%	49,12%	49,12%	49,12%
Ostatní provozní náklady	6,41%	6,41%	6,41%	6,41%
Provozní zisková marže	6,60%	6,64%	6,69%	6,76%

Výkonová spotřeba

Položka výkonová spotřeba zahrnuje spotřebu materiálu a energie a služby. Položka **spotřeba materiál a energie** byla odvozena z průměru za posledních 5 let. Protože však družstvo Sněžné očekává snížení hodnoty této položky v následujících letech, z důvodu pořízení nového stroje, který byl uveden do provozu ke konci roku 2019, byla položka v roce 2020 snížena o 2,5 pb a v následujících letech vždy o další 1 pb. Vychází to z předpokladu, že k nejvyššímu snížení spotřeby materiálu a energie by mělo dojít v roce 2020. V dalších letech (očekává se v průběhu 5 až 6 let) by se díky tomuto stroji měla spotřeba dále snižovat, avšak už ne tak zásadně jako v roce 2020.

Položka **služby** byla predikována pouze na základě průměrného procentuálního podílu na tržbách za posledních 5 let.

Změna stavu zásob vlastní činností a aktivace

Tyto dvě položky byly plánovány pouze na základě průměrného procentuálního podílu na tržbách za posledních 5 let. Vzhledem k neperiodicitě v hodnotách položky změna stavu zásob vlastní činností jiné odvození nepřipadalo v úvahu.

Osobní náklady

Osobní náklady se skládají z položek **mzdové náklady** a **náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady**.

Družstvo Sněžné vykazuje v současné době nižší průměrnou mzdu, než jaká je v kraji Vysočina. Družstvo si to uvědomuje a v následujících letech se bude snažit o její vyrovnání, respektive zvýšení. Z tohoto důvodu se v následujících letech očekává, že **mzdové náklady** porostou družstvu rychleji, než ceny produkce. U této položky se vychází z průměrného procentního podílu na tržbách za posledních 5 let a v každém roce pak bude ještě zvýšena o 1 pb, což by mělo odrážet výše zmíněnou skutečnost.

Tomu odpovídá i položka **náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady**, kdy se náklady na sociální a zdravotní pojištění zvyšují úměrně rychle se zvyšováním mezd.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Procentní vyjádření této položky bylo zjištěno na základě hodnoty získané v generátorech hodnoty dlouhodobého majetku, kde jsou rozebírány trvalé úpravy dlouhodobého majetku. Dočasné úpravy dlouhodobého majetku měly v posledním roce nulovou hodnotu, a proto s nimi nebude počítáno ani v plánovaných letech.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Položky byly plánovány pouze na základě metody podílu na tržbách, kdy hodnoty za jednotlivé roky byly zprůměrovány a dosazeny.

4.2.2.2 Optimistická prognóza ziskové marže zdola – absolutní hodnoty

Na základě procentních vyjádření, uvedených v minulé podkapitole, budou vypočítány absolutní hodnoty optimistické varianty z plánovaných tržeb uvedených v tisících Kč.

Tabulka 46: Optimistická prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní vyjádření (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Tržby	48 697	49 379	50 072	50 773
Výkonová spotřeba	39 071	39 125	39 173	39 214
Spotřeba materiálu a energie	29 173	29 088	28 995	28 894
Služby	9 898	10 036	10 177	10 320
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-802	-814	-825	-837
Aktivace	-4 361	-4 422	-4 484	-4 547
Osobní náklady	22 740	23 231	23 733	24 247
Mzdové náklady	17 003	17 414	17 834	18 265
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	5 597	5 732	5 871	6 013
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 631	10 070	10 509	10 948
Ostatní provozní výnosy	23 918	24 253	24 593	24 938
Ostatní provozní náklady	3 121	3 165	3 210	3 255
Provozní zisková marže	3 214	3 277	3 349	3 431

4.2.2.3 Pesimistická prognóza ziskové marže zdola – procentní vyjádření

Stejně jako u optimistické varianty zde budou nejdříve určeny procentuální vyjádření jednotlivých položek a následně podle nich vypočítány absolutní hodnoty.

Výkonová spotřeba

Podobně jako u optimistické varianty se zde predikuje snížení **mzdových nákladů** z důvodu zavedení nového stroje na konci roku 2019. V této variantě je však procentní vyjádření podílu na tržbách u této položky sníženo pouze o 1,5 % v prvním roce a v dalších letech se počítá se snižováním o 0,5 %.

U položky **služby** bude opět vycházeno pouze z průměrného procentního vyjádření za posledních 5 let.

Změna stavu zásob vlastní činností a aktivace

Tyto dvě výkazové položky jsou plánovány pouze na základě průměrného procentního podílu ve sledovaných letech. Jejich procentuální hodnota je proto stejná jako u optimistické varianty.

Osobní náklady

U položky **mzdové náklady** opět predikují rychleji rostoucí hodnotu oproti cenám produkce. Na rozdíl od optimistické varianty je zde počítáno s ještě rychlejšími zvyšování průměrné mzdy v kraji Vysočina a tomu odpovídá i větší navýšení procentuálního podílu na tržbách. Predikují, že v každém roce dojde k navýšení absolutní hodnoty o další 2 % oproti roku předešlému.

Stejná situace proto musí nastat i u položky **náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady**, kdy se sociální a zdravotní pojištění bude zvyšovat vždy o 2 % oproti roku předešlému.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Procentuální vyjádření bylo opět vypočítáno na základě generátorů hodnoty dlouhodobého majetku a více se mu bude věnováno v dané podkapitole.

Ostatní provozní výnosy a náklady

I zde byla pouze použita metoda procentuálního podílu na tržbách a hodnoty v jednotlivých letech odpovídají průměrnému procentuálnímu vyjádření za posledních 5 let.

Tabulka 47: Pesimistická prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování)

Procentní vyjádření	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	81,23%	80,73%	80,23%	79,73%
Spotřeba materiálu a energie	60,91%	60,41%	59,91%	59,41%
Služby	20,33%	20,33%	20,33%	20,33%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1,65%	-1,65%	-1,65%	-1,65%
Aktivace	-8,96%	-8,96%	-8,96%	-8,96%
Osobní náklady	47,04%	47,75%	48,47%	49,20%
Mzdové náklady	34,92%	35,97%	36,69%	37,42%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	12,01%	12,24%	12,48%	12,72%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	20,03%	20,65%	21,24%	21,81%
Ostatní provozní výnosy	49,12%	49,12%	49,12%	49,12%
Ostatní provozní náklady	6,41%	6,41%	6,41%	6,41%
Provozní zisk	5,00%	4,18%	3,37%	2,57%

4.2.2.4 Pesimistická prognóza ziskové marže zdola – absolutní hodnoty

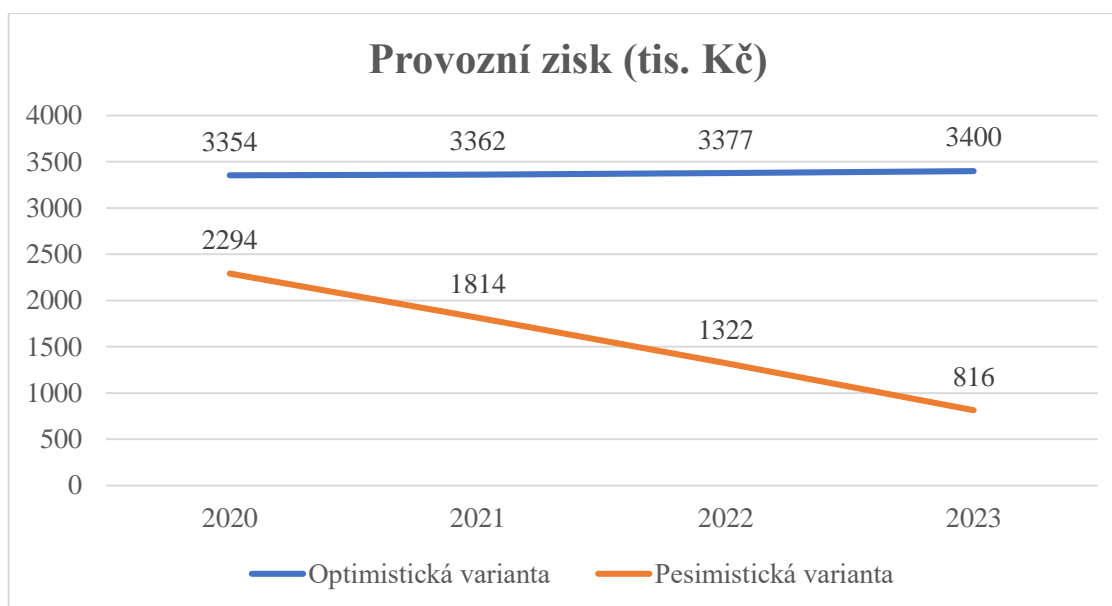
Stejně jako u optimistické varianty budou dopočítány absolutní hodnoty na základě procentuálního vyjádření podílu na tržbách. Hodnoty budou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 48: Pesimistická prognóza absolutního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní vyjádření (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Tržby	48 074	48 748	49 431	50 124
Výkonová spotřeba	39 052	39 356	39 660	39 965
Spotřeba materiálu a energie	29 281	29 448	29 613	29 778
Služby	9 771	9 908	10 047	10 188
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-792	-803	-814	-826
Aktivace	-4 305	-4 365	-4 427	-4 489
Osobní náklady	22 724	23 500	24 302	25 131
Mzdové náklady	16 951	17 533	18 134	18 756
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 773	5 967	6 168	6 375
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 631	10 065	10 498	10 931
Ostatní provozní výnosy	23 612	23 943	24 279	24 619
Ostatní provozní náklady	3 082	3 125	3 169	3 213
Provozní zisk	2 294	1 814	1 322	816

4.2.2.5 Porovnání zisku

V následujícím grafu jsou uvedeny zisky pro obě varianty plánu.



Graf 4: Porovnání provozní ziskové marže pro obě varianty (zdroj: vlastní zpracování)

Trend u optimistické varianty je mírně rostoucí, naopak trend pesimistické varianty je klesající. Hlavní příčinou klesajícího trendu u pesimistické varianty jsou vyšší očekávané náklady na mzdy, vycházející z předpokladu strmějšího nárůstu průměrné mzdy v kraji Vysočina a zároveň vyšší výkonová spotřeba, která je způsobena méně efektivním využíváním nového stroje, než je tomu u varianty optimistické.

4.2.3 Prognóza pracovního kapitálu

V této podkapitole budou prognózovány nepeněžní složky pracovního kapitálu. Jedná se o položky spadající do rozvahy, mezi které patří především zásoby, pohledávky a závazky. Tyto položky budou prognózovány na základě metody doby obratu, kdy si nejdříve budou určeny průměrné doby obratu za posledních 5 let a na jejich základě budou predikovány budoucí vývoje těchto složek pracovního kapitálu.

4.2.3.1 Analýza doby obratu složek pracovního kapitálu za minulé období

Nyní bude přistoupeno k analýze složek pracovního kapitálu za minulé období. Nejdříve je nutné vypočítat doby obratu těchto položek za jednotlivé roky. Tyto doby obratu budou zprůměrovány. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 49: Doby obratu složek pracovního kapitálu za roky 2015 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů družstva Sněžné)

	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob (dny)	139,88	152,09	149,74	120,99	172,15
Průměr (dny)	146,97				
Doba obratu pohledávek (dny)	65,18	43,93	78,69	70,82	46,54
Průměr (dny)	61,03				
Doba obratu kr. závazků (dny)	95,86	124,58	116,33	65,21	80,25
Průměr (dny)	96,45				
Doba obratu dl. závazků (dny)	154,58	132,47	85,81	144,78	281,63
Průměr (dny)	159,85				
Časové rozlišení aktiv (tis. Kč)	2954	6357	6282	6678	6709
Průměr (tis. Kč)	5796,00				
Časové rozlišení pasiv (tis. Kč)	5	1118	825	407	482
Průměr (tis. Kč)	567,40				

4.2.3.2 Prognóza dob obratu pro složky pracovního kapitálu

Doby obratu pro složky pracovního kapitálu budou prognózovány na základě průměrných dob obratu, které byly získány v minulé podkapitole. Pro optimistickou i pesimistickou variantu finančního plánu bude vycházeno ze stejných dob obratu. Rozdíl v hodnotách pro tyto varianty bude tvořen pouze různými tržbami. Prognózované doby obratu na budoucí období jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 50: Prognóza dob obratu pro složky pracovního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Doba obratu zásob (dny)	146,97	146,97	146,97	146,97
Doba obratu pohledávek (dny)	61,03	61,03	61,03	61,03
Doba obratu kr. závazků (dny)	96,45	96,45	96,45	96,45
Doba obratu dl. závazků (dny)	159,85	159,85	159,85	159,85

4.2.3.3 Optimistická prognóza absolutních hodnot složek pracovního kapitálu

Nyní na základě prognózovaných dob obratu budou vypočítány absolutní hodnoty jednotlivých složek pracovního kapitálu. Zároveň budou uvedeny i absolutní hodnoty

položek spadajících do zásob, pohledávek a závazků. Všechny tyto položky jsou počítány stejnou metodou (doby obratu), kromě položek **časových rozlišení aktiv a pasiv**. Ty jsou počítány na základě aritmetického průměru.

Tabulka 51: Optimistická prognóza absolutních hodnot položek pracovního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Zásoby (v tis. Kč)	19 881	20 159	20 442	20 728
Materiál (v tis. Kč)	2 045	2 074	2 103	2 132
Ned. výroba a polotovary (v tis. Kč)	2 881	2 922	2 962	3 004
Výrobky (v tis. Kč)	7 802	7 912	8 022	8 135
Mladá zvířata (v tis. Kč)	7 152	7 252	7 354	7 457
Pohledávky (v tis. Kč)	8 256	8 372	8 489	8 608
Pohledávky z obch. vztahů (tis. Kč)	4 638	4 703	4 769	4 836
Ostatní pohledávky (tis. Kč)	3 618	3 669	3 720	3 772
Časové rozlišení aktiv (v tis. Kč)	5 796	5 796	5 796	5 796
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	13 046	13 229	13 414	13 602
Závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	3 625	3 676	3 727	3 780
Závazky ostatní (v tis. Kč)	4 409	4 471	4 534	4 597
Závazky k zaměstnancům (v tis. Kč)	2 137	2 167	2 197	2 228
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění (v tis. Kč)	728	738	749	759
Jiné závazky (v tis. Kč)	1 060	1 075	1 090	1 105
Dlouhodobé závazky (v tis. Kč)	21 623	21 926	22 234	22 545
Časové rozlišení pasiv (v tis. Kč)	567	567	567	567

4.2.3.4 Pesimistická prognóza absolutních hodnot složek pracovního kapitálu

Stejně jako u optimistické prognózy bude i zde vycházeno ze stejné prognózy dob obratu, jen s rozdílnými tržbami. Jednotlivé hodnoty budou základem pro pesimistickou variantu rozvahy.

Tabulka 52: Pesimistická prognóza absolutních hodnot položek pracovního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Zásoby (v tis. Kč)	19 626	19 901	20 180	20 463
Materiál (v tis. Kč)	2 019	2 047	2 076	2 105
Ned. výroba a polotovary (v tis. Kč)	2 844	2 884	2 925	2 966
Výrobky (v tis. Kč)	7 702	7 810	7 920	8 031
Mladá zvířata (v tis. Kč)	7 061	7 160	7 260	7 362
Pohledávky (v tis. Kč)	8 150	8 264	8 380	8 498
Pohledávky z obch. vztahů (tis. Kč)	4 578	4 643	4 708	4 774
Ostatní pohledávky (tis. Kč)	3 572	3 622	3 673	3 724
Časové rozlišení aktiv (v tis. Kč)	5 796	5 796	5 796	5 796
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	12 879	13 060	13 243	13 428
Závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	3 579	3 629	3 680	3 731
Závazky ostatní (v tis. Kč)	4 353	4 414	4 476	4 539
Závazky k zaměstnancům (v tis. Kč)	2 109	2 139	2 169	2 199
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění (v tis. Kč)	719	729	739	750
Jiné závazky (v tis. Kč)	1 047	1 061	1 076	1 091
Dlouhodobé závazky (v tis. Kč)	21 347	21 646	21 949	22 257
Časové rozlišení pasiv (v tis. Kč)	567	567	567	567

4.2.4 Prognóza dlouhodobého majetku

Na základě prognózy dlouhodobého majetku byly získány potřebné hodnoty pro položky v rozvahové části a zároveň i položky spojených s odpisy ve výkazu zisku a ztráty. Prognózovány budou pouze složky spadající do dlouhodobého majetku hmotného, protože společnost nevykazuje žádný dlouhodobý majetek nehmotný a zároveň u dlouhodobého majetku finančního vykazuje družstvo stejnou hodnotu už 3 roky. Z toho důvodu bude pro prognózu dlouhodobého majetku finančního pouze převzata hodnota z posledního roku (2019).

Pro prognózu dlouhodobého majetku hmotného bude nejdříve nutné zjistit investiční náročnost tržeb potřebnou pro zjištěný absolutních hodnot brutto investic do dlouhodobého majetku. Tyto investice budou následně rozděleny rovnoměrně do jednotlivých let a bude proveden výpočet odpisů a celkové zůstatkové ceny.

4.2.4.1 Investiční náročnost tržeb

Nejdříve bude nutné zjistit investiční náročnost jednotlivých složek dlouhodobého hmotného majetku. Investiční náročnost bude počítána jako podíl sumy netto investic za dané období a sumy tržeb.

V úvodu je nutné říct, že investice do dlouhodobého majetku jsou družstvem prováděny v určitých intervalech a následně dochází pouze k odpisování. Po určitém období, které je specifické pro každou složku dlouhodobého majetku, je do této složky opět učiněna investice. Investice do movitých věcí musí být prováděny častěji, než investice do staveb. Tato logika vychází jak z odpisové, tak i fyzické stránky věci – obecně je životnost staveb delší než například životnost movitých věcí.

Poslední větší investice byly učiněny v posledním sledovaném roce a to jak do movitých věcí, tak do staveb. Nyní družstvo žádné větší investice neplánuje.

Pro stavby je nutné určovat investiční náročnost tržeb z delšího časového období. Je to podmíněno delším intervalem, ve kterém dochází k investicím do této složky majetku. Investiční náročnost je tedy určována za posledních 5 let.

Tabulka 53: Stavby – investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování)

Stavby	Stav majetku ke konci roku (v tis. Kč)	Odpisy (v tis. Kč)	Investice brutto (v tis. Kč)	Investice netto (v tis. Kč)	Investiční náročnost tržeb (netto)
2010	66 844	2 435	689	-1 746	2,37 %
2011	70 261	2 099	5 516	3 417	
2012	74 841	2 105	6 685	4 580	
2013	83 371	2 523	11 053	8 530	
2014	82 748	2 716	2 093	-623	
2015	79 338	2 719	691	-2 028	
2016	76 618	2 720	0	-2 720	
2017	74 030	2 716	128	-2 588	
2018	70 784	3 246	0	-3 246	
2019	78 058	2 874	10 148	7 274	

Pro movité věci je interval, ve kterém družstvo provádí investice kratší, než je tomu u staveb. Z tohoto důvodu byla investiční náročnost tržeb zjišťována z dat za posledních 5 let.

Tabulka 54: Movité věci – investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování)

Movité věci	Stav majetku ke konci roku (v tis. Kč)	Odpisy (v tis. Kč)	Investice brutto (v tis. Kč)	Investice netto (v tis. Kč)	Investiční náročnost tržeb
2015	7 046	2 160	2 712	552	3,97 %
2016	5 034	2 156	144	-2 012	
2017	4 057	1 841	864	-977	
2018	9 842	2 229	8 014	5 785	
2019	15 591	2 401	8 150	5 749	

Investiční náročnost tržeb z ostatního dlouhodobého majetku byla zjišťována za posledních 10 let.

Tabulka 55: Ostatní dlouhodobý majetek – investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování)

Ostatní dl. majetek	Stav majetku ke konci roku (v tis. Kč)	Odpisy (v tis. Kč)	Investice brutto (v tis. Kč)	Investice netto (v tis. Kč)	Investiční náročnost tržeb (netto)
2010	5 246	4 283	5 048	765	0,10 %
2011	4 646	3 776	3 176	-600	
2012	4 678	3 978	4 010	32	
2013	5 072	4 188	4 582	394	
2014	5 167	4 792	4 887	95	
2015	5 183	4 311	4 207	-104	
2016	5 254	4 386	4 457	71	
2017	4 779	3 854	3 379	-475	
2018	5 057	4 007	4 285	278	
2019	5 043	3 768	3 754	-14	

Koeficient investiční náročnosti tržeb u ostatního dlouhodobého majetku vyšel příliš nízký, což by znamenalo, že na jeho základě by docházelo k příliš nízkým investicím do této složky majetku, v důsledku čehož by se hodnota ostatního dlouhodobého majetku postupem času čím dál více snižovala. Kvůli tomu by ve finančním plánu docházelo k nerealistickému vyobrazení těchto hodnot. Z tohoto důvodu bude ostatní dlouhodobý majetek družstva Sněžné dále prognózován na základě aritmetického průměru za posledních 10 let, což by mělo mnohem lépe odrážet skutečnost.

4.2.4.2 Optimistická prognóza dlouhodobého majetku

Na základě investiční náročnosti tržeb bude možné vytvořit odhad brutto investic do jednotlivých částí dlouhodobého majetku. Pro optimistickou variantu jsou odhadované brutto investice následující.

Tabulka 56: Optimistický odhad brutto investic do dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování)

Majetek	Koeficient	Odhad brutto investic 2020 – 2023 (v tis. Kč)
Stavby	2,37 %	4 712
Movité věci	3,97 %	7 905
Investice celkem	6,34 %	12 617

Na základě tohoto odhadu budou nyní dopočítány odpisy a investice netto. Ty společně s původními odpisy a původní zůstatkovou cenou stanoví celkové odpisy a celkovou zůstatkovou cenu jednotlivých složek dlouhodobého majetku. Než budou uvedeny tyto hodnoty, je nejdříve nutné určit odpisovou skupinu u nového majetku. Veškeré movité věci jsou družstvem zařazeny do 2. odpisové skupiny a budou odepisovány po dobu 5 let. Stavby jsou družstvem řazeny do 4. a 5. odpisové skupiny. Na základě současného procentního zastoupení dlouhodobého majetku ve stavbách bude určena průměrná doba odepisování pro nový majetek (zaokrouhлено nahoru).

Tabulka 57: Procentní zastoupení dlouhodobého majetku v položce stavby (zdroj: vlastní zpracování dle Ludvíková, 2021)

Odpisová skupina	4	5
Doba odepisování (v letech)	20	30
Procentní zastoupení	32,60%	67,40%
Vážený aritmetický průměr (roky)	27	

V následující tabulce jsou brutto investice staveb rovnoměrně rozděleny do prognózovaných 4 let. Tyto investice brutto jsou odepisovány na základě výše zmíněného postupu. Tabulka je uváděna v tis. Kč.

Tabulka 58: Stavby – optimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)

Stavby (v tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	3 096	3 096	3 096	3 096	3 096
	Zůstatková cena	78 058	74 962	71 866	68 770	65 674
Nový	Investice brutto	0	1 178	1 178	1 178	1 178
	Pořizovací hodnota	0	1 178	2 356	3 534	4 712
	Odpisy	0	0	44	87	131
	Investice netto	0	-1 918	-1 962	-2 005	-2 049
Celkem	Odpisy	3 096	3 096	3 140	3 183	3 227
	Zůstatková cena	78 058	76 140	74 179	72 217	70 255

Jak bylo uvedeno, doba odepisování je družstvem stanovena na 5 let. Na základě původních odpisů, původní zůstatkové ceny, investic a odpisů investovaného majetku budou určeny celkové odpisy a zůstatkovou cenu po investicích. Do movitých věcí je zařazena i výkazová položka prodaný majetek, protože se dle družstva naprostá většina prodaného majetku řadí do skupiny movitých věcí. Následující tabulka je opět uváděna v tis. Kč.

Tabulka 59: Movité věci – optimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)

Movité věci (v tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	2 401	2 401	2 401	2 401	2 401
	Prodaný majetek	992	1 234	1 251	1 268	1 286
	Zůstatková cena	15 591	11 956	8 305	4 635	948
Nový	Investice brutto	0	1 976	1 976	1 976	1 976
	Pořizovací hodnota	0	1 976	3 952	5 929	7 905
	Odpisy	0	0	395	790	1 186
	Investice netto	0	-425	-820	-1 215	-1 611
Celkem	Odpisy	2 401	2 401	2 796	3 191	3 587
	Zůstatková cena	15 591	13 933	11 862	9 774	7 667

U ostatního dlouhodobého majetku bude vycházeno z aritmetického průměru za posledních 10 let. Tato metoda by měla více odrážet skutečnost, než by tomu bylo při použití metody investiční náročnosti tržeb. Zůstatková cena a odpisy budou pro ostatní dlouhodobý majetek následující.

Tabulka 60: Ostatní dlouhodobý majetek – optimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)

Ostatní dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Stav majetku ke konci roku	5 013	5 013	5 013	5 013
Odpisy	4 134	4 134	4 134	4 134
Investice brutto	4 179	4 179	4 179	4 179
Investice netto	44	44	44	44

V následující tabulce bude provedeno shrnutí celkových investic do dlouhodobého majetku za všechny prognózované položky. K hodnotě zůstatkové položky je v každém roce přičtena i hodnota pozemků, jejíž hodnota je převzata z posledního roku (2019). Družstvo Sněžné neočekává v následujících 4 letech žádné investice do pozemků.

Tabulka 61: Celkové shrnutí hodnot optimistické prognózy dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování)

Celkové shrnutí (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Celkem zůstatková cena	105 524	101 492	97 442	93 374
Celkem odpisy	9 631	10 070	10 509	10 948
Celkem investice brutto	7 333	7 333	7 333	7 333
Celkem investice netto	-2 298	-2 737	-3 176	-3 615

V tabulce je možné si všimnout klesajícího trendu zůstatkových hodnot dlouhodobého majetku. To je v souladu s původní myšlenkou, že družstvo Sněžné provádí větší investice do dlouhodobého majetku v určitých intervalech a mezi těmito většími investicemi se hodnota dlouhodobého majetku snižuje.

4.2.4.3 Pesimistická prognóza dlouhodobého majetku

Nyní bude určen pesimistický odhad brutto investic do dlouhodobého majetku. Bude vycházeno ze stejné hodnoty koeficientu investiční náročnosti tržeb jako u optimistické varianty. V důsledku nižších tržeb bude však družstvo dosahovat nižších hodnot brutto investic.

Tabulka 62: Pesimistický odhad brutto investic do dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování)

Majetek	Koeficient	Odhad brutto investic v tis. Kč (2020 - 2023)
Stavby	2,37%	4 652
Movité věci	3,97%	7 804
Investice celkem	6,34%	12 456

Celkové brutto investice jsou opět rozloženy do jednotlivých prognózovaných let. Stavby z nových investic budou stejně jako u optimistické části odepisovány po dobu 27 let (viz. výpočet výše).

Tabulka 63: Stavby – pesimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)

Stavby (v tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	3 096	3 096	3 096	3 096	3 096
	Zůstatková cena	78 058	74 962	71 866	68 770	65 674
Nový	Investice brutto	0	1 163	1 163	1 163	1 163
	Pořizovací hodnota	0	1 163	2 326	3 489	4 652
	Odpisy	0	0	43	86	129
	Investice netto	0	-1 933	-1 976	-2 019	-2 062
Celkem	Odpisy	3 096	3 096	3 139	3 182	3 225
	Zůstatková cena	78 058	76 125	74 149	72 173	70 197

Brutto investice budou opět rovnoměrně rozděleny do prognózovaných 4 let. Stejně jako u optimistické varianty i zde bude počítáno s odepisováním nového majetku v délce 5 let. Pesimistická prognóza pro movité věci pak bude vypadat následovně.

Tabulka 64: Movité věci - pesimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)

Movité věci (v tis. Kč)		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpisy	2 401	2 401	2 401	2 401	2 401
	Prodaný majetek	992	1 218	1 235	1 252	1 270
	Zůstatková cena	15 591	11 972	8 336	4 683	1 013
Nový	Investice brutto	0	1 951	1 951	1 951	1 951
	Pořizovací hodnota	0	1 951	3 902	5 853	7 804
	Odpisy	0	0	390	780	1 171
	Investice netto	0	-450	-840	-1 230	-1 621
Celkem	Odpisy	2 401	2 401	2 791	3 181	3 572
	Zůstatková cena	15 591	13 923	11 848	9 756	7 646

Ostatní dlouhodobý majetek bude i v pesimistické variantě odhadován na základě průměrné zůstatkové ceny za posledních 10 let.

Tabulka 65: Ostatní dlouhodobý majetek - pesimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)

Ostatní dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Stav majetku ke konci roku	5 043	5 013	5 013	5 013	5 013
Odpisy	3 768	4 134	4 134	4 134	4 134
Investice brutto	3 754	4 179	4 179	4 179	4 179
Investice netto	-14	44	44	44	44

Na závěr bude provedeno shrnutí celkové zůstatkové ceny za prognózované položky a celkové odpisy. K zůstatkové ceně je přičtena i hodnota pozemků, jejíž hodnota je převzata z posledního sledovaného roku (2019). Předpokládá se, že v plánovaných letech nedojde k investicím do pozemků.

Tabulka 66: Celkové shrnutí hodnot pesimistické prognózy dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování)

Celkové shrnutí (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Celkem zůstatková cena	105 500	101 449	97 380	93 294
Celkem odpisy	9 631	10 065	10 498	10 931
Celkem investice brutto	7 292	7 292	7 292	7 292
Celkem investice netto	-2 339	-2 772	-3 205	-3 639

4.3 Závazky k úvěrovým institucím

Než bude přistoupeno k tvorbě finančního plánu, bylo by vhodné vytvořit prognózu pro závazky k úvěrovým institucím. Závazky k úvěrovým institucím jsou poněkud specifitější složkou pasiv, protože z nich plynou úroky. Z tohoto důvodu je není možné odhadovat ani jednou ze dříve použitých metod. Nejdříve budou analyzovány současné bankovní úvěry společnosti a následně určeno splátkové období.

Důležité je také podotknout, že družstvo nemá v úmyslu v plánovaných 4 letech čerpat další úvěry. Jak bylo uvedeno v generátorech hodnoty (dlouhodobý majetek), družstvo provádí větší investice v určitých intervalech, které jsou svou délkou specifické pro každou složku dlouhodobého majetku. Poslední velké investice do dlouhodobého majetku proběhly v posledním sledovaném roce 2019, kdy družstvo provedlo investice v celkové hodnotě více než 17 milionů Kč. Investice směřovali do pozemků, staveb i movitých věcí. Z tohoto důvodu bude prognózováno na základě předpokladu, že v plánovaných letech neproběhne žádná větší investice, která by vyžadovala přijetí nového bankovního úvěru.

V následující tabulce jsou uvedeny zůstatky bankovních úvěru pro rok 2019 a plánovaných splátek v roce následujícím.

Tabulka 67: Zůstatky bankovních úvěrů družstva Sněžné v roce 2019 a plánované splátky 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky družstva Sněžné, 2019)

	2019	2020
Úvěr	Zůstatek (tis. Kč)	Splátky (tis. Kč)
Úvěr I	218	218
Úvěr II	225	225
Úvěr III	115	115
Úvěr IV	534	157
Úvěr V	722	211
Úvěr VI	5 399	834
Úvěr VII	3 384	528
Úvěr VIII	15 547	938
Úvěr IX	3 081	516
Celkem	29 225	3 742

Družstvo Sněžné účtuje splátky, které připadají na budoucí rok, do krátkodobých závazků k úvěrovým institucím a zůstatek, snížený o hodnoty splátek, do dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím. Na základě uvedené tabulky je možné zjistit průměrnou úrokovou sazbu, kterou bylo družstvo zatíženo v roce 2019. Výše této sazby činí v průměru **1,37 %**. Pro plánování bude i v budoucích letech vycházeno z této průměrné sazby.

Tabulka 68: Plánovaný splátkový kalendář družstva Sněžné a nákladové úroky (zdroj: vlastní zpracování)

	2019	2020		2021	
Úvěr	Zůstatek (tis. Kč)	Splátky (tis. Kč)	Zůstatek (tis. Kč)	Splátky (tis. Kč)	Zůstatek (tis. Kč)
Úvěr I	218	218	0	0	0
Úvěr II	225	225	0	0	0
Úvěr III	115	115	0	0	0
Úvěr IV	534	157	377	157	220
Úvěr V	722	211	511	211	300
Úvěr VI	5 399	834	4 565	834	3 731
Úvěr VII	3 384	528	2 856	528	2 328
Úvěr VIII	15 547	938	14 609	938	13 671
Úvěr IX	3 081	516	2 565	516	2 049
Celkem	29 225	3 742	25 483	3 184	22 299
Dl. závazky	25 483	22 299		22 299	
Kr. závazky	3 742	3 184		0	
Úrok	399	348		304	

	2022		2023		2024
Úvěr	Splátky (tis. Kč)	Zůstatek (tis. Kč)	Splátky (tis. Kč)	Zůstatek (tis. Kč)	Splátky (tis. Kč)
Úvěr I	0	0	0	0	0
Úvěr II	0	0	0	0	0
Úvěr III	0	0	0	0	0
Úvěr IV	157	63	63	0	0
Úvěr V	211	89	89	0	0
Úvěr VI	834	2 897	834	2 063	834
Úvěr VII	528	1 800	528	1 272	528
Úvěr VIII	938	12 733	938	11 795	938
Úvěr IX	516	1 533	516	1 017	516
Celkem	3 184	19 115	2 968	16 147	2 816
Dl. závazky	16 147		13 331		
Kr. závazky	2 968		2 816		
Úrok	261		220		

Družstvo Sněžné nevykazuje žádné krátkodobé závazky k úvěrovým institucím. Tato hodnota je v účetních výkazech tvořena pouze částkou splátek, připadajících na další rok.

4.4 Optimistická varianta finančního plánu

Nyní bude přistoupeno k vytvoření finančního plánu pro následující 4 roky. Při plánování bude vycházeno z definovaných generátorů hodnoty. Nejdříve bude uveden výkaz zisku a ztráty, následně rozvaha a v závěru výkaz peněžních toků.

4.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V níže uvedeném výkazu zisku a ztráty bude vycházeno především z hodnot získaných v generátorech hodnoty.

Tabulka 69: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistický (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	48 697	49 379	50 072	50 773
Tržby za prodej zboží	02	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	03	39 071	39 125	39 173	39 214
Spotřeba materiálu a energie	05	29 173	29 088	28 995	28 894
Služby	06	9 898	10 036	10 177	10 320
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-802	-814	-825	-837
Aktivace	08	-4 361	-4 422	-4 484	-4 547
Osobní náklady	09	22 600	23 146	23 705	24 278
Mzdové náklady	10	17 003	17 414	17 834	18 265
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 597	5 732	5 871	6 013
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 597	5 732	5 871	6 013
Ostatní náklady	13	195	198	201	203
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 631	10 070	10 509	10 948
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 631	10 070	10 509	10 948
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9 631	10 070	10 509	10 948
Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	20	23 918	24 253	24 593	24 938
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	2 852	2 892	2 932	2 974
Tržby z prodaného materiálu	22	1 321	1 340	1 359	1 378
Jiné provozní výnosy	23	19 745	20 022	20 302	20 587
Ostatní provozní náklady	24	3 121	3 165	3 210	3 255
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 234	1 251	1 268	1 286
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	1 069	1 084	1 100	1 115
Daně a poplatky	27	367	372	377	382
Jiné provozní náklady	29	449	456	462	469
Provozní výsledek hospodaření	30	3 354	3 362	3 377	3 400

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Č. ř.	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	39	155	155	155	155	155
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	155	155	155	155	155
Úpravy hodnot a rez. ve fin. oblasti	42	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	43	399	348	304	261	220
Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	399	348	304	261	220
Ostatní finanční výnosy	46	6	6	6	6	6
Ostatní finanční náklady	47	47	47	47	47	47
Finanční výsledek hospodaření	48	-285	-234	-190	-147	-106
Výsledek hospodaření před zdaněním	49	2900	3 120	3 171	3 230	3 294
Daň z příjmů	50	508	509	517	527	537
Výsledek hospodaření po zdanění	53	2392	2 611	2 654	2 703	2 756
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za úč. období	55	2392	2 611	2 654	2 703	2 756

Tržby za prodej výrobků a služeb

Položka tržeb byla prognózována pomocí metody průměrného tempa růstu, kdy byla nejdříve provedena prognóza odvětví, dále byl určen průměrný tržní podíl družstva a na základě toho byly odvozeny tržby družstva na následující 4 roky. Více informací je uvedeno v generátorech hodnoty – tržby.

Výkonová spotřeba

Byla prognózována na základě metody procentuálního podílu na tržbách. Procentuální podíl byl ještě upraven o predikované snížení spotřeby materiálu a energie z důvodů zavedení nového stroje, který byl uveden do provozu koncem roku 2019. Další informace k této položce jsou uvedeny v generátorech hodnoty – zisková marže.

Osobní náklady

Položka osobních nákladů byla také prognózována na základě metody ziskové marže. Procentuální podíl byl následně upraven o predikované zvyšování o 1 pb v každém plánovaném roce. To plyne ze snahy družstva vyrovnat průměrnou mzdu v družstvu s průměrnou mzdou v kraji Vysočina. Na základě strategické analýzy bylo zjištěno rychlé zvyšování minimální mzdy v ČR, které tlačí na průměrnou mzdu. Z tohoto důvodu se předpokládá, že průměrná mzda v kraji Vysočina poroste rychleji než ceny produkce družstva Sněžné. Přesný výpočet je uveden v generátorech hodnoty – zisková marže.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Tato položka je vyjádřením odpisů, které byly naplánovány v generátorech hodnoty – dlouhodobý majetek. Odpisy jsou součtem odpisů původního dlouhodobého majetku a odpisů z nově investovaného dlouhodobého majetku, který byl určen na základě metody investiční náročnosti tržeb. Detailnější propočty jsou možné dohledat v generátorech hodnoty – dlouhodobý majetek.

Ostatní provozní náklady a výnosy

Tyto dvě položky, stejně jako jednotlivé složky těchto položek, byly počítány pouze na základě metody procentuálního podílu na tržbách. Procentuální podíl v plánovaných letech byl určen na základě průměrného procentuálního podílu na tržbách za analyzované období od roku 2015 až 2019. Další informace je možné naleznout v generátorech hodnoty – zisková marže.

Provozní výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření byl prognózován nejdříve metodou shora a následně i zdola. Jedná se o součet jednotlivých položek tvořících provozní výsledek hospodaření. Více o provozním výsledku hospodaření uvádím v generátorech hodnoty – zisková marže.

Výnosové úroky

Hodnota výnosových úroků byla z důvodů neperiodicity převzata pouze na základě hodnoty, kterou družstvo vykázalo v posledním sledovaném roce.

Nákladové úroky

Nákladové úroky byly určeny pomocí průměrné úrokové míry, která družstvu plynula za jeho úvěry v roce 2019 a zůstatkové hodnoty úvěrů k bankovním institucím. Všechny výpočty k tomu potřebné jsou uvedeny v kapitole 3.3 Závazky k úvěrovým institucím.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Vzhledem k nepravdělnosti těchto dvou položek by byla prognóza velmi obtížná. Z tohoto důvodu byly plánované hodnoty pouze převzaty z vykazovaných hodnot v roce 2019.

Finanční výsledek hospodaření

Byl získán jako součet jednotlivých položek spadajících do finanční části výkazu zisku a ztráty.

Výsledek hospodaření a daň z příjmů

Výsledek hospodaření je prostým součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Daň, která z tohoto výsledku plyne, byla získána na základě zprůměrování procentního podílu daně z příjmů a výsledků hospodaření v posledních 5 letech. Důvodem pro tento postup jsou daňově uznatelné položky, které snižují daň z příjmu a které bohužel není možné odhadnout s dostatečnou přesností.

4.4.2 Plánovaná rozvaha

Jako další část optimistického finančního plánu uvedu plánovanou rozvahu. Hodnoty v ní uvedené se opět opírají především o dříve vypočítané generátory hodnoty.

Tabulka 70: Plánovaná rozvaha uváděná – optimistická (zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	001	156 318	155 900	155 534	155 438
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	003	113 782	109 750	105 700	101 632
Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	014	105 674	101 642	97 592	93 524
Pozemky a stavby	015	86 579	84 618	82 656	80 694
Pozemky	016	10 439	10 439	10 439	10 439
Stavby	017	76 140	74 179	72 217	70 255
Hmotné movité věci a jejich soubory	018	13 933	11 862	9 774	7 667
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 013	5 013	5 013	5 013
Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	4 894	4 894	4 894	4 894
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	119	119	119	119
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	150	150	150	150
Dlouhodobý finanční majetek	027	8 108	8 108	8 108	8 108
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	8 108	8 108	8 108	8 108
Oběžná aktiva	037	36 740	40 354	44 038	48 009
Zásoby	038	19 881	20 159	20 442	20 728
Materiál	039	2 045	2 074	2 103	2 132
Nedokončená výroba a polotovary	040	2 881	2 922	2 962	3 004
Výrobky a zboží	041	7 802	7 912	8 022	8 135
Výrobky	042	7 802	7 912	8 022	8 135
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	7 152	7 252	7 354	7 457
Pohledávky	046	8 256	8 372	8 489	8 608
Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	057	8 256	8 372	8 489	8 608
Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 638	4 703	4 769	4 836
Pohledávky - ostatní	061	3 618	3 669	3 720	3 772
Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0
Peněžní prostředky	071	8603	11824	15107	18673
Časové rozlišení aktiv	074	5796	5796	5796	5796

PASIVA (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	078	156 318	155 900	155 534	155 438
Vlastní kapitál	079	112 437	115 091	117 794	120 550
Základní kapitál	080	27 072	27 072	27 072	27 072
Ážio a kapitálové fondy	084	24 835	24 835	24 835	24 835
Fondy ze zisku	092	38 078	38 078	38 078	38 078
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	19 841	22 452	25 106	27 809
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	2 611	2 654	2 703	2 756
Cizí zdroje	101	43 314	40 242	37 172	34 320
Rezervy	102	135	135	135	135
Závazky	107	43 179	40 107	37 037	34 185
Dlouhodobé závazky	108	31 960	28 776	25 808	22 992
Závazky k úvěrovým institucím	112	22 299	19 115	16 147	13 331
Odložený daňový závazek	118	5 484	5 484	5 484	5 484
Závazky - ostatní	119	4 177	4 177	4 177	4 177
Krátkodobé závazky	123	11 219	11 331	11 229	11 193
Závazky k úvěrovým institucím	127	3 184	3 184	2 968	2 816
Závazky z obchodních vztahů	129	3 625	3 676	3 727	3 780
Závazky ostatní	133	4 409	4 471	4 534	4 597
Závazky k zaměstnancům	136	2 137	2 167	2 197	2 228
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	728	738	749	759
Stát - daňové závazky a dotace	138	194	194	194	194
Dohadné účty pasivní	139	16	16	16	16
Jiné závazky	140	1 060	1 075	1 090	1 105
Časové rozlišení pasiv	141	567	567	567	567

Dlouhodobý majetek

Jednotlivé hodnoty dlouhodobého majetku byly plánovány převážně na základě metody investiční náročnosti tržeb. Přesné výpočty uvádím v generátorech hodnoty – dlouhodobý

majetek. Výjimku tvoří **pozemky**, u kterých byla ponechána hodnota z roku 2019, protože družstvo učinilo větší investici v tomto roce (4 miliony Kč) a v následujících 4 letech neplánuje nákup nových pozemků. Stejně tak byla převzata hodnota z roku 2019 u položek **dlouhodobého finančního majetku a poskytnutých záloh na dlouhodobý majetek**.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva byla plánována na základě metody doby obratu, kdy byla nejdříve určena průměrná hodnota doby obratu pro jednotlivé položky za posledních 5 let, následně byla tato hodnota dosazena do prognózy a byly pomocí ní vypočítány absolutní hodnoty. Přesné výpočty byly učiněny v generátorech hodnoty – pracovní kapitál.

Peněžní prostředky

Do plánovaných peněžních prostředků spadají zisky za jednotlivé plánované roky. Důvodem je, že nelze přesně predikovat, jak by byly tyto prostředky družstvem rozděleny. Způsob, kterým bylo těchto prostředků dosaženo, bude rozebrán v následující kapitole zaměřené na peněžní toky.

Časové rozlišení aktiv

Prognózované hodnoty v časovém rozlišení byly získány jako aritmetický průměr hodnot vykazovaných družstvem v posledních 5 letech.

Vlastní kapitál

U položek vlastního kapitálu byly převážně ponechány hodnoty z posledního roku. Důvodem je, že nelze predikovat, jak družstvo naloží s výsledkem hospodaření v následujících letech. Stejně doporučení uvádí i prof. Mařík, 2018. Jedinými položkami, které měnily v plánovaných letech hodnoty, byly **výsledek hospodaření za běžné účetní období a výsledek hospodaření minulých let**.

Cizí zdroje

U položky **rezerv** byla opět ponechána hodnota z roku 2019. **Dlouhodobé a krátkodobé závazky** pak byly plánovány převážně metodou doby obratu. Veškeré výpočty jsou uvedeny v generátoru hodnoty – pracovní kapitál. Jedinou výjimkou byly **závazky k úvěrovým institucím**, kdy byly hodnoty plánovány na základě splátkového plánu, které jsou uvedeny v kapitole 3.2 Závazky k úvěrovým institucím. Zde je ještě nutno upřesnit, že hodnoty **krátkodobých závazků k úvěrovým institucím** jsou ze 100 % tvořeny splátkami dlouhodobých úvěrů, které mají být zaplacený v příštím roce.

Časové rozlišení pasiv

Stejně jako u časového rozlišení aktiv i zde byly hodnoty získány na základě aritmetického průměru této položky za posledních 5 let.

4.4.3 Plánovaný přehled peněžních toků

V závěru optimistické varianty finančního plánu dojde k naplánování peněžních toků družstva Sněžné. Vytvoření prognózy peněžních toků je předpokladem pro získání stavu peněžních prostředků na konci účetního období, díky kterým dojde k vyrovnání hodnot u aktiv a pasiv v rozvaze.

Přehled peněžních toků je rozdělen do 3 částí. V první části jsou uváděny toky z provozní činnosti, v další toky z investiční činnosti a v poslední části jsou uváděny toky z finanční činnosti.

Tabulka 71: Plánovaný přehled peněžních toků – optimistický (zdroj: vlastní zpracování)

PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
A. Peněžní toky z provozní oblasti				
Výsledek hospodaření po zdanění	2 611	2 654	2 703	2 756
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 631	10 070	10 509	10 948
Změna zásob	1 602	-279	-283	-287
Změna krátkodobých pohledávek	-2 448	-116	-117	-119
Změna krátkodobých závazků	1 205	113	-102	-36
Změna časového rozlišení aktiv	913	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	85	0	0	0
Změna rezerv	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	1 234	1 251	1 268	1 286
Tržby za prodej dl. majetku	-2 852	-2 892	-2 932	-2 974
Celkové peněžní toky z provozní oblasti	11 981	10 801	11 046	11 575
B. Peněžní toky z investiční oblasti				
Změna dlouhodobého majetku	3 617	4 032	4 050	4 068
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-9 631	-10 070	-10 509	-10 948
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	-1 234	-1 251	-1 268	-1 286
Tržby z prodeje dl. majetku	2 852	2 892	2 932	2 974
Celkové peněžní toky z investiční oblasti	-4 396	-4 397	-4 795	-5 193
C. Peněžní toky z finanční oblasti				
Změna dlouhodobých závazků	-3 184	-3 184	-2 968	-2 816
Celkové peněžní toky z finanční oblasti	-3 184	-3 184	-2 968	-2 816
Stav peněžních prostředků na začátku období	4 202	8 603	11 824	15 107
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	4 401	3 220	3 283	3 566
Stav peněžních prostředků na konci období	8 603	11 824	15 107	18 673

Peněžní toky z provozní oblasti vychází kladně. Největší podíl na tom nesou odpisy, které se v každém roce pohybují kolem hodnoty 10 milionů Kč. Další významnou položkou v provozní oblasti je výsledek hospodaření po zdanění, který se pohybuje v rozmezí 2,6 až 2,8 milionu Kč. Co naopak snižuje toky v provozní oblasti, jsou tržby za prodej dlouhodobého majetku, které se v plánovaném období pohybují kolem hodnoty 2,9 milionu Kč.

Peněžní toky z investiční oblasti jsou opět z největší části ovlivňovány odpisy. V investiční části je položka odpisů uváděna v záporné hodnotě. Dále je zde patrný vliv

změn dlouhodobého majetku a tržeb z tohoto majetku. I přes to je však celkový peněžní tok z investiční oblasti ve všech prognózovaných letech záporný.

Peněžní tok z finanční oblasti je poslední částí přehledu peněžních toků. Zde se obvykle uvádí změny vlastního kapitálu, protože však k nim v této prognóze nedošlo, je v této části uvedena pouze změna dlouhodobých závazků. Stejně jako vychází tato položka v záporu, jsou i celkové peněžní toky z finanční oblasti záporné.

Jako finální operace jsou v přehledu sečteny peněžní prostředky na začátku období s celkovým peněžním tokem ze všech oblastí. Výsledkem je stav peněžních prostředků na konci období, který je následně přenesen do rozvahové položky **peněžní prostředky**.

4.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Nyní bude přistoupeno k vytvoření pesimistické varianty finančního plánu. Stejně jako u optimistické varianty i zde bude vycházeno především z generátorů hodnoty, které byly určeny v předešlých kapitolách.

4.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Jako první bude uvedena prognóza výkazu zisku a ztráty, která bude následně okomentována.

Tabulka 72: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistický (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	48 074	48 748	49 431	50 124
Tržby za prodej zboží	02	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	03	39 052	39 356	39 660	39 965
Spotřeba materiálu a energie	05	29 281	29 448	29 613	29 778
Služby	06	9 771	9 908	10 047	10 188
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-792	-803	-814	-826
Aktivace	08	-4 305	-4 365	-4 427	-4 489
Osobní náklady	09	22 724	23 500	24 302	25 131
Mzdové náklady	10	16 951	17 533	18 134	18 756
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 773	5 967	6 168	6 375
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 580	5 772	5 970	6 174
Ostatní náklady	13	193	195	198	201
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 631	10 065	10 498	10 931
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 631	10 065	10 498	10 931
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9 631	10 065	10 498	10 931
Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	20	23 612	23 943	24 279	24 619
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	2 815	2 855	2 895	2 936
Tržby z prodaného materiálu	22	1 304	1 323	1 341	1 360
Jiné provozní výnosy	23	19 492	19 765	20 042	20 323
Ostatní provozní náklady	24	3 082	3 125	3 169	3 213
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 218	1 235	1 252	1 270
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	1 056	1 071	1 086	1 101
Daně a poplatky	27	362	367	372	378
Jiné provozní náklady	29	444	450	456	463
Provozní výsledek hospodaření	30	2 294	1 814	1 322	816

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	39	155	155	155	155
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	155	155	155	155
Úpravy hodnot a rez. ve fin. oblasti	42	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	43	348	304	261	220
Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	348	304	261	220
Ostatní finanční výnosy	46	6	6	6	6
Ostatní finanční náklady	47	47	47	47	47
Finanční výsledek hospodaření	48	-234	-190	-147	-106
Výsledek hospodaření před zdaněním	49	2 060	1 624	1 175	710
Daň z příjmů	50	336	265	192	116
Výsledek hospodaření po zdanění	53	1 724	1 359	983	594
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za úč. období	55	1 724	1 359	983	594

Tržby za prodej výrobků a služeb

Stejně jako u optimistické varianty i zde byly tržby prognózovány na základě metody průměrného tempa růstu. Nejdříve byl vypočítán odhad pro budoucí tržby v odvětví, dále průměrný tržní podíl družstva za posledních 10 let, na základě tržního podílu byly odvozeny tržby družstva dle budoucích tržeb v odvětví. Na rozdíl od optimistické varianty zde bylo však na tržby družstva ještě aplikováno průměrné tempo růstu tržního podílu družstva. Veškeré propočty jsou uvedeny v generátorech hodnoty – tržby.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba byla prognózována pomocí metody procentního podílu na tržbách. I zde bylo procentní vyjádření ještě upraveno o vliv nového stroje, který byl družstvem uveden do provozu na konci roku 2019. V této variantě se však počítalo s menším snížením spotřeby materiálu a energií v důsledku zavedení tohoto stroje. Více informací je uvedeno v generátorech hodnoty – zisková marže.

Osobní náklady

Prognóza osobních nákladů byla také učiněna na základě metody procentního podílu na tržbách a stejně jako u optimistické varianty se i zde počítalo s rychleji rostoucími mzdovými náklady oproti cenám produkce. Na rozdíl od optimistické varianty je zde však počítáno s ještě rychleji se zvyšujícími náklady na mzdy. Podrobněji jsou mzdové náklady rozebrány v generátorech hodnoty – zisková marže.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Hodnoty této položky byly převzaty z plánů investic do dlouhodobého majetku, které jsou zpracovány v generátorech hodnoty – dlouhodobý majetek. Počítá se zde jak s odpisy původními vycházejícími z původního majetku, tak s odpisy, které byly vypočítány na základě majetku nově investovaného, jež byl stanoven metodou investiční náročnosti tržeb.

Provozní výsledek hospodaření

Ten byl prognózován metodou provozní ziskové marže zdola i shora. Jedná se o součet jednotlivých položek provozní části výsledovky. Detailněji je tato položka rozebrána v generátorech hodnoty – zisková marže.

Výnosové úroky

Zde byla použita stejná metoda jako u optimistické varianty. Hodnoty výnosových úroků byly pouze převzaty z roku 2019.

Nákladové úroky

Nákladové úroky plynoucí družstvu z dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím jsou vypočítány na základě průměrné úrokové sazby dlouhodobých úvěrů družstva v roce 2019. Veškeré výpočty jsou uvedeny v kapitole 3.3 Závazky k úvěrovým institucím.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Zde jsou opět pouze převzaty hodnoty, které družstvo vykazovalo v posledním roce (2019). Důvodem je příliš velká nepravidelnost těchto položek, která neumožňuje vytvoření přesné prognózy.

Finanční výsledek hospodaření

Finanční výsledek hospodaření je součtem jednotlivých položek finanční části výkazu zisku a ztráty.

Výsledek hospodaření a daň z příjmu

Jedná se o součet dvou dříve zmíněných výsledků hospodaření – provozního a finančního. Daň, se kterou je v prognóze počítáno, byla získána jako průměr vykazovaných daní v minulých 5 letech. Důvodem jsou daňově uznatelné položky, které ji ovlivňují.

4.5.2 Plánovaná rozvaha

Dalším účetním výkazem, který bude prognózován, je rozvaha. Stejně jako v předešlých výkazech bude i zde vycházeno především z prognózovaných generátorů hodnoty.

Tabulka 73: Plánovaná rozvaha – pesimistická (zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	001	155 328	153 614	151 526	149 266
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	003	113 758	109 736	105 682	101 611
Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	014	105 650	101 628	97 574	93 503
Pozemky a stavby	015	86 564	84 618	82 656	80 694
Pozemky	016	10 439	10 439	10 439	10 439
Stavby	017	76 125	74 179	72 217	70 255
Hmotné movité věci a jejich soubory	018	13 923	11 848	9 756	7 646
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 013	5 013	5 013	5 013
Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	4 894	4 894	4 894	4 894
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	119	119	119	119
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	150	150	150	150
Dlouhodobý finanční majetek	027	8 108	8 108	8 108	8 108
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	8 108	8 108	8 108	8 108
Oběžná aktiva	037	35 774	38 082	40 048	41 859
Zásoby	038	19 626	19 901	20 180	20 463
Materiál	039	2 019	2 047	2 076	2 105
Nedokončená výroba a polotovary	040	2 844	2 884	2 925	2 966
Výrobky a zboží	041	7 702	7 810	7 920	8 031
Výrobky	042	7 702	7 810	7 920	8 031
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	7 061	7 160	7 260	7 362
Pohledávky	046	8 150	8 264	8 380	8 498
Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	057	8 150	8 264	8 380	8 498
Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 578	4 643	4 708	4 774
Pohledávky - ostatní	061	3 572	3 622	3 673	3 724
Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0
Peněžní prostředky	071	7 998	9 916	11 487	12 898
Časové rozlišení aktiv	074	5 796	5 796	5 796	5 796

PASIVA (v tis. Kč)	Č. ř.	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	078	155 328	153 614	151 526	149 266
Vlastní kapitál	079	111 550	112 908	113 892	114 486
Základní kapitál	080	27 072	27 072	27 072	27 072
Ážio a kapitálové fondy	084	24 835	24 835	24 835	24 835
Fondy ze zisku	092	38 078	38 078	38 078	38 078
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	19 841	21 565	22 923	23 907
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	1 724	1 359	983	594
Cizí zdroje	101	43 211	40 138	37 067	34 213
Rezervy	102	135	135	135	135
Závazky	107	43 076	40 003	36 932	34 078
Dlouhodobé závazky	108	31 960	28 776	25 808	22 992
Závazky k úvěrovým institucím	112	22 299	19 115	16 147	13 331
Odložený daňový závazek	118	5 484	5 484	5 484	5 484
Závazky - ostatní	119	4 177	4 177	4 177	4 177
Krátkodobé závazky	123	11 116	11 227	11 124	11 086
Závazky k úvěrovým institucím	127	3 184	3 184	2 968	2 816
Závazky z obchodních vztahů	129	3 579	3 629	3 680	3 731
Závazky ostatní	133	4 353	4 414	4 476	4 539
Závazky k zaměstnancům	136	2 109	2 139	2 169	2 199
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	719	729	739	750
Stát - daňové závazky a dotace	138	194	194	194	194
Dohadné účty pasivní	139	16	16	16	16
Jiné závazky	140	1 047	1 061	1 076	1 091
Časové rozlišení pasiv	141	567	567	567	567

Dlouhodobý majetek

Většina hodnot zde dosažených byla naplánována v generátorech hodnoty – dlouhodobý majetek. Výjimkou jsou **pozemky a finanční dlouhodobý majetek**. Družstvo Sněžné učinilo větší investice do pozemků v posledním roce, a proto se v prognózovaných letech

neočekávají další investice. Finanční dlouhodobý majetek má stejnou hodnotu po dobu 3 let. Z tohoto důvodu byla jeho hodnota pouze převzata z roku 2019.

Oběžná aktiva

Jednotlivé položky oběžných aktiv byly plánovány na základě metody doby obratu. Pro každou položku v minulosti byla vypočítána doba obratu za jednotlivé roky, následně byly tyto hodnoty zprůměrovány. Na základě toho byla vytvořena prognóza jednotlivých složek oběžných aktiv. Tyto výpočty jsou detailněji rozebrány v generátorech hodnoty – pracovní kapitál.

Peněžní prostředky

Hodnota peněžních prostředků byla získána přes plánované peněžní toky družstva a její výpočet bude dále rozebrán v následující podkapitole. Do této hodnoty spadají i hospodářské výsledky za jednotlivé plánované roky.

Časové rozlišení aktiv

Položka časové rozlišení aktiv byla vypočítána jako prostý aritmetický průměr z posledních 5 let.

Vlastní kapitál

Na základě doporučení uváděných v knize prof. Maříka, 2018 byly jednotlivé hodnoty vlastního kapitálu převzaty z posledního roku. Opodstatněním tohoto kroku je, že není možné přesně určit, jak družstvo naloží se svým hospodářským výsledkem. Změna nastala pouze u položek **výsledek hospodaření za běžné účetní období a výsledek hospodaření minulých let.**

Cizí zdroje

Položka **rezervy** byla ponechána při současné hodnotě z roku 2019. Většina položek spadajících do **dlouhodobých a krátkodobých závazků** byla počítána na základě metody doby obratu. Tyto výpočty jsou učiněny v generátorech hodnoty – pracovní kapitál. Výjimkou jsou **závazky k úvěrovým institucím.** Ty byly získány na základě

splátkového plánu, který je uveden v kapitole 3.2 Závazky k úvěrovým institucím. Ani zde družstvo nevykazuje **krátkodobé závazky k úvěrovým institucím**. Hodnota v této položce je tvořena splátkami dlouhodobých bankovních úvěrů, které připadají na další rok.

Časové rozlišení pasiv

Prognózované hodnoty jsou aritmetickým průměr hodnot vykazovaných v minulých 5 letech.

4.5.3 Plánovaný přehled peněžních toků

Posledním účetním výkazem prognózovaným v pesimistické části finančního plánu bude přehled peněžních toků. Přehled peněžních toků je nezbytný pro dosažení hodnoty peněžních prostředků, které jsou následně dosazeny do rozvahy.

Na základě výsledků z 3 oblastí – provozní, investiční a finanční, budou získány celkové peněžní toky, díky kterým bylo možné dopočítat vykazované peněžní prostředky v jednotlivých letech.

Tabulka 74: Plánovaný přehled peněžních toků v tis. Kč – pesimistický (zdroj: vlastní zpracování)

PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
A. Peněžní toky z provozní oblasti				
Výsledek hospodaření po zdanění	1 724	1 359	983	594
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 631	10 065	10 498	10 931
Změna zásob	1 857	-275	-279	-283
Změna krátkodobých pohledávek	-2 342	-114	-116	-117
Změna krátkodobých závazků	1 102	111	-103	-38
Změna časového rozlišení aktiv	913	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	85	0	0	0
Změna rezerv	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	1 218	1 235	1 252	1 270
Tržby za prodej dl. majetku	-2 815	-2 855	-2 895	-2 936
Celkové peněžní toky z provozní oblasti	11 372	9 525	9 340	9 421
B. Peněžní toky z investiční oblasti				
Změna dl. majetku	3 641	4 022	4 054	4 071
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-9 631	-10 065	-10 498	-10 931
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	-1 218	-1 235	-1 252	-1 270
Tržby z prodeje dl. majetku	2 815	2 855	2 895	2 936
Celkové peněžní toky z investiční oblasti	-4 392	-4 423	-4 801	-5 194
C. Peněžní toky z finanční oblasti				
Změna dl. závazků	-3 184	-3 184	-2 968	-2 816
Celkové peněžní toky z finanční oblasti	-3 184	-3 184	-2 968	-2 816
Stav peněžních prostředků na začátku období	4 202	7 998	9 916	11 487
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	3 796	1 918	1 571	1 411
Stav peněžních prostředků na konci období	7 998	9 916	11 487	12 898

Peněžní toky v provozní oblasti vychází kladně. Nejvyšší hodnoty zde bylo dosaženo v prvním sledovaném roce. V dalších letech se pak hodnota pohybuje kolem 9,4 milionu Kč. Položkou s největší hodnotou jsou zde **odpisy**, které mají rostoucí tendenci. Hodnota peněžních toků je snižována položkami **změna krátkodobých pohledávek** a **tržbami z prodaného dlouhodobého majetku**.

Peněžní toky z investiční oblasti jsou podobně jako u oblasti provozní nejvíce ovlivňovány odpisy, které se zde uvádějí v záporných hodnotách. Je možné si zde povšimnout i relativně silného vlivu **změn dlouhodobého majetku**. Výsledek investiční oblasti je záporný.

Peněžní tok z finanční oblasti je tvořen pouze změnou dlouhodobých závazků, kdy z důvodu umořování úvěrů jsou tyto toky záporné. Do této oblasti spadají i změny vlastního kapitálu, které ovšem ze dříve zmíněných důvodů nevykazují žádné změny, protože jsou plánovány ve stejné hodnotě ve všech 4 letech.

V závěru je nutné ještě sečíst **stav peněžních prostředků na začátku období s celkovými peněžními toky**. Pomocí tohoto výpočtu získáváme **stav peněžních prostředků na konci období**, jehož hodnota je převzata do **peněžních prostředků** v plánované rozvaze.

4.6 Zhodnocení finančního plánu

Na závěr provedu ještě zhodnocení obou variant finančního plánu. Ke zhodnocení použiji vybrané ukazatele finanční analýzy. Jednat se bude o poměrové ukazatele a soustavu ukazatelů. Výsledky porovnam s hodnotami, kterých družstvo dosahovalo v minulosti. Tyto hodnoty jsou uvedeny v kapitole 2.3 Finanční analýza.

Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost družstva byla jednou ze silných stránek SWOT analýzy. Tato silná stránka je spojená s dluhovou politikou družstva, kde má družstvo snahu o udržení zadluženosti na nízké úrovni, díky čemuž je pro něj jednoduché v případě potřeby získat dodatečný kapitál.

Tabulka 75: Analýza zadluženosti pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti pro plánované období						
	Varianta	2019	2020	2021	2022	2023
Koeficient samofinancování	Optimistická	0,71	0,72	0,74	0,76	0,78
	Pesimistická		0,72	0,74	0,75	0,77
Úrokové krytí	Optimistická	7,98	9,64	11,04	12,94	15,42
	Pesimistická		6,59	5,96	5,07	3,70

Hodnoty **koeficientu samofinancování** se v minulých letech pohybovali mezi 0,71 až 0,79. Vzhledem k tomu, že byly v roce 2019 učiněny větší investice, hodnota koeficientu se v tomto roce snížila na nejnižší hodnotu za posledních 5 let. Jak bylo několikrát uváděno, v plánovaných 4 letech se nepočítá s žádným dodatečným cizím kapitálem, proto i hodnotu koeficientu samofinancování postupně roste a to jak v optimistické tak pesimistické variantě.

Podobně je tomu u hodnoty ukazatele **úrokového krytí**, kdy je v optimistické variantě možné vidět postupný růst. Naopak ve variantě pesimistické se jedná o inverzní situaci, protože hodnoty spíše klesají. Pokles těchto hodnot je v důsledku snižování provozního výsledku hospodaření, který nevyrovnejí ani snižující se nákladové úroky.

Ukazatelé rentability

Rentabilita byla identifikována jako jedna ze slabých stránek družstva. V následující části bude provedena evaluace rentability dosahované v minulost a rentability, které by družstvo dosahovalo při prognózovaných hodnotách. V tabulce jsou uvedeny výsledky optimistické varianty v modře vyznačených řádcích a pesimistické v řádcích vyznačených červeně.

Tabulka 76: Analýza rentability pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)

Analýza rentabilita pro plánované období						
	Varianta	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	Optimistická	2,05%	2,15%	2,16%	2,17%	2,19%
	Pesimistická		1,48%	1,18%	0,87%	0,55%
ROE	Optimistická	2,18%	2,32%	2,31%	2,29%	2,29%
	Pesimistická		1,55%	1,20%	0,86%	0,52%
ROI	Optimistická	2,71%	2,95%	3,06%	3,20%	3,35%
	Pesimistická		2,02%	1,65%	1,25%	0,80%
ROS	Optimistická	7,09%	6,89%	6,81%	6,74%	6,70%
	Pesimistická		4,77%	3,72%	2,67%	1,63%

Hodnoty ukazatele **ROA** (rentability aktiv) bylo v minulých letech dosahováno mezi 1,03 % až 3,16 %. Nejvyšší zmíněné hodnoty podnik dosáhl v roce 2017. Hlavním důvodem

bylo, že právě v tomto roce družstvo dosáhlo nejnižších hodnot celkových aktiv. Oproti tomuto roku byla hodnota aktiv zvýšena o 20 milionů Kč. V optimistické variantě finančního plánu můžeme vidět mírné zlepšování rentability aktiv, kdy nejvyšší hodnoty je dosaženo v posledním plánovaném roce. Naopak u pesimistické varianty se hodnota ukazatele postupně snižuje. Hlavním důvodem tohoto klesajícího trendu je samozřejmě klesající zisk.

Ukazatel **ROE** (rentabilita vlastního kapitálu) v minulosti nabýval hodnot mezi -0,02 % až 2,18 %. U optimistické varianty finančního plánu se ukazatel v roce 2020 mírně zvýšil na hodnotu 2,32 % a následně klesal o setiny procenta. Hlavním důvodem je zvyšování hodnoty vlastního kapitálu, kam jsou účtovány zisky minulých let. Reálně by pravděpodobně nedocházelo k takovému kumulování zisků v této položce pasiv a dosažený zisk by byl využit účelněji. Pro optimistickou variantu jsou charakteristické poklesy hodnoty tohoto ukazatele, které klesají na hodnotu 0,52 %. Té je dosaženo v posledním plánovaném roce. Zde je příčinou, spíše než kumulace zisku ve vlastním kapitálu, snižování hospodářského výsledku družstva.

U ukazatele **ROI** (rentabilita dlouhodobého kapitálu) v minulosti docházelo k výkyvům mezi hodnotami 1,31 % až 4,49 %. V optimistické variantě můžeme pozorovat rostoucí hodnotu ukazatele v čase. Ta je způsobena především postupným snižováním hodnoty dlouhodobého majetku a mírně rostoucím ziskem. Naopak ve variantě pesimistické je opět možné vidět postupné snižování hodnoty ukazatele. Jako u obou předešlých ukazatelů rentability, je tento postupný pokles způsoben klesajícím výsledkem hospodaření.

Posledním uvedeným ukazatelem rentability je **ROS** (rentabilita tržeb). Největší ziskovosti tržeb bylo družstvem dosaženo v roce 2016, kdy hodnota tohoto ukazatele byla 8,94 %. Naopak nejhůře si družstvo vedlo o rok dříve v roce 2015, kdy byla hodnota ukazatele 3,11 %. V plánovaných letech v optimistické variantě dochází k mírnému poklesu zisku. To je způsobeno tím, že objem tržeb roste rychleji než ziskovost družstva. V pesimistické variantě je tento pokles ještě znatelnější a v posledním plánovaném roce by společnost dosahovala rentability tržeb pouze 1,63 %.

Ukazatelé likvidity

Další skupinou ukazatelů, na jejímž základě bude posouzeno finanční zdraví podniku v plánovaném období, bude skupina ukazatelů likvidity. Ty by měli odhalit, zda bude družstvo v plánovaných letech schopno přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, se kterými bude možno hradit své závazky.

Tabulka 77: Analýza likvidity pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)

Analýza likvidity pro plánované období						
	Varianta	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná	Optimistická	3,14	3,27	3,56	3,92	4,29
	Pesimistická		3,22	3,39	3,60	3,78
Pohotová	Optimistická	1,00	1,50	1,78	2,10	2,44
	Pesimistická		1,45	1,62	1,79	1,93
Okamžitá	Optimistická	0,42	0,77	1,04	1,35	1,67
	Pesimistická		0,72	0,88	1,03	1,16

Ukazatel **běžné likvidity** nabýval v minulosti hodnot od 2,04 do 3,38. V plánované optimistické variantě se likvidita družstva zvyšuje, v posledním sledovaném roce dokonce družstvo dosahuje hodnoty 4,29. Reálně by tato hodnota byla pravděpodobně nižší, protože nyní jsou součástí zásob i nakumulované peněžní prostředky. V pesimistické variantě vidíme také rostoucí hodnoty a v posledním roce je hodnota ukazatele 3,78.

Ukazatel **pohotové likvidity** se v minulosti pohyboval mezi hodnotami 0,71 až 1,53. V prognózovaných letech se hodnota zvyšuje a v posledním roce optimistické varianty finančního plánu je dosahováno hodnoty 2,44. U varianty pesimistické je trend také rostoucí. Důležité je zde zmínit, že i na tuto hodnotu velmi silně působí kumulace zisku v peněžních prostředcích.

Vykazované hodnoty u ukazatele **okamžité likvidity** byly v minulosti v rozmezí mezi 0,03 až 0,44. Na základě prognózy se jejich hodnota rapidně zvyšuje a v posledním roce optimistické prognózy dosahuje 1,67. U varianty pesimistické je v posledním roce vykazována hodnota 1,16. U tohoto ukazatele je vliv kumulace zisku v peněžních prostředcích nejsilnější ze všech ukazatelů likvidity. Hodnota proto není příliš reálná.

Pokud by byla, znamenalo by to pro družstvo příliš mnoho prostředků vázaných v penězích, což je negativum.

Souhrnně lze likviditu společnosti hodnotit jako velmi dobrou, nutné je však brát v potaz to, že ukazatele by v realitě pravděpodobně nedosahovali tak vysokých hodnot, protože v prognózovaných hodnotách hraje velmi silnou roli kumulovaný zisk v peněžních prostředcích.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity hodnotí obrat jednotlivých složek aktiv a pasiv. Na základě nich bude hodnoceno, zda družstvo v plánovaném období dobře hospodaří se svým majetkem a zda je schopno splácet své závazky včas. Hospodaření s celkovými aktivy a fixními aktivy bude hodnoceno na základě obratu. Pohledávky a závazky budou naopak hodnoceny na základě doby obratu.

Tabulka 78: Analýza aktivity pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)

Analýza aktivity pro plánované období							
		Varianta	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat	Celkových aktiv	Optimistická	0,29	0,31	0,32	0,32	0,33
		Pesimistická		0,31	0,32	0,33	0,34
	Fixních aktiv	Optimistická	0,38	0,43	0,45	0,47	0,50
		Pesimistická		0,42	0,44	0,47	0,49
Doba obratu	Pohledávek	Optimistická	37,46	34,29	34,29	34,29	34,29
		Pesimistická		34,29	34,29	34,29	34,29
	Závazků	Optimistická	19,06	26,80	26,80	26,80	26,80
		Pesimistická		26,80	26,80	26,80	26,80

Ukazatel **obratu celkových aktiv** v minulosti dosahoval hodnot mezi 0,29 až 0,37 obrátky za rok. Nutno podotknout, že vyšší hodnoty tohoto ukazatele byly do značné míry způsobeny nižší hodnotou celkových aktiv. V prognózovaných letech je vidět mírně rostoucí hodnoty tohoto ukazatel a to jak v pesimistické, tak optimistické variantě. Paradoxně optimistická varianta dosahuje v posledním plánovaném roce vyššího obratu celkových aktiv než varianta optimistická.

Obrat fixních aktiv byl v minulosti mezi 0,38 až 0,52 obrátky za rok. I u tohoto ukazatele dochází ke zlepšení oproti poslednímu známému roku. Hodnoty pesimistické a optimistické varianty se liší pouze v desetinných číslech. Růst obratu fixních aktiv je samozřejmě pro družstvo pozitivním jevem.

Hodnota ukazatele **doby obratu pohledávek** se v minulých letech pohybovala mezi 30 až 37 dny. Protože pro prognózu optimistické i pesimistické varianty finančního plánu bylo vycházeno ze stejné (průměrné) hodnoty tohoto ukazatele, můžeme si všimnout, že se ve všech letech objevuje stejná hodnota 34,29 dne.

Podobně jako ukazatel doby obratu pohledávek je i ukazatel **doby obratu závazků** prognózován na základě průměrné doby obratu této položky za 5 posledních let.

Gurčikův index

Gurčikův index je soustavou ukazatelů sestavenou přímo pro zemědělská družstva. Jeho výsledky jsou vyhodnocovány dle následující tabulky.

Tabulka 79: Interpretace Gurčikova indexu (zdroj: vlastní zpracování dle (Gurčík, 2002))

Hodnota	Stav
$X > 1,8$	Finančně zdravý podnik
$(- 0,59) > X > 1,79$	Šedá zóna
$X < -0,6$	Podnik má finanční potíže

V minulosti se družstvo Sněžné pohybovalo v šedé zóně. Hodnoty Gurčikova indexu pro obě varianty finančního plánu jsou uvedeny v následující tabulce, kde je opět modrou barvou vyznačena varianta optimistická a červenou barvou varianta pesimistická.

Tabulka 80: Gurčikův index pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)

Gurčikův index pro plánované období					
Varianta	2019	2020	2021	2022	2023
Optimistická	0,03	0,10	0,23	0,29	0,36
Pesimistická		0,04	0,11	0,12	0,12

Oproti minulosti došlo u hodnot této soustavy ukazatelů ke zvýšení a to jak v optimistické, tak pesimistické variantě. Stále však není na základě tohoto indexu možné jednoznačně určit, zda je družstvo Sněžné finančně zdravé.

4.6.1 Zhodnocení výsledků

Nyní bude provedeno zhodnocení výsledků předpokladů, se kterými bylo uvažováno při sestavování finančního plánu.

Zvýšení rentability pomocí snížení nákladů

V **optimistické variantě** bylo dosažení tohoto předpokladu z části úspěšné. V prognóze finančního plánu se povedlo mírně zvýšit rentabilitu aktiv a rentabilitu dlouhodobého kapitálu. Naopak u rentability vlastního kapitálu došlo k mírnému snížení, což bylo očekáváno, protože ke zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu by bylo nejvhodnější zvýšit financování z cizích zdrojů. Družstvo Sněžné ovšem provedlo větší investice v posledním roce, kdy část z těchto investic byla kryta cizími zdroji. Proto se v dalších letech se zvyšováním cizích zdrojů nepočítá.

V **pesimistické variantě** tohoto předpokladu nebylo dosaženo vůbec. Hlavním důvodem je nižší hodnota zisku. Ta vychází z nižších tržeb, dále zde bylo prognózováno menší snižování spotřeby materiálu a energie a v neposlední řadě se zde také počítalo s rychlejším růstem mezd oproti růstu cen produkce.

Zvýšení mezd zaměstnanců v družstvu

Dalším dílčím cílem finančního plánu bylo zvýšení mezd zaměstnanců. Jedná se o porovnání průměrných mezd zaměstnanců v družstvu a průměrných mezd v kraji Vysočina. Aby bylo možné tento cíl vyhodnotit, budou porovnány celkové mzdové náklady v plánovaných letech se mzdovými náklady v roce 2019.

Tabulka 81: Zvýšení mzdových nákladů oproti roku 2019 (zdroj: vlastní zpracování)

Zvýšení mzdových nákladů oproti roku 2019				
	2020	2021	2022	2023
Optimistická (tis. Kč)	-854	-308	251	824
Pesimistická (tis. Kč)	-730	46	848	1677

U tohoto cíle je situace inverzní. Navýšení plánovaných osobních nákladů se v prvním plánovaném roce nepovedlo ani v jedné variantě. To by odpovídalo i současné situaci v ČR, která je spojena s epidemií koronaviru, družstvo tedy v roce 2020 prozatím neplánuje žádné zvyšování mzdových nákladů a spíše hledá možnosti, kde by bylo možné ušetřit. V dalších letech je ke splnění tohoto cíle blíže spíše varianta **pesimistická**, u které se počítalo s větším zvyšováním mezd. V roce 2023 jsou náklady spojené se mzdami zvýšeny u optimistické varianty o 824 tis. Kč ročně a u varianty pesimistické dokonce o 1 677 tis. Kč ročně.

U tohoto cíle je obtížné vyhodnotit, zda byl splněn nebo ne, protože v současnosti není znám budoucí růst průměrných mezd v kraji Vysočina. Je možné predikovat, že v pesimistické variantě by vyrovnání průměrných mezd s průměrem v kraji mohlo být dosaženo v posledních dvou plánovaných letech.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracování finančního plánu pro zemědělské družstvo Sněžné v následujících 4 letech. To bylo provedeno na základě učiněných analýz finanční a strategické oblasti.

V úvodu práce jsem čtenáře obeznámil s jednotlivými metodami zpracování této práce. Jednalo se o metody finanční analýzy, kam spadají jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů, analýza absolutních hodnot, rozdílové ukazatele a soustavy ukazatelů. Dále jsem uváděl postupy při zpracování strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V neposlední řadě jsem hovořil o jednotlivých metodách spojených s prognózováním tržeb družstva, odvozených na základě tržního podílu od tržeb odvětví, které byly zjištěny pomocí tempa růstu. Uváděl jsem zde i jednotlivé metody pro prognózování generátorů hodnoty, mezi které patří metody procentního podílu na tržbách, doby obratu nebo investiční náročnosti tržeb.

V první části jsem se věnoval zjištění teoretických základů pro zpracování práce. Byly zde objasněny cíle a postupy, zároveň i jednotlivá teoretická východiska pro principy a metody finančního plánování. Dále jsem zde uváděl definici jednotlivých finančních plánů. Nechyběli ani teoretické základy pro zpracování strategické analýzy a finanční analýzy, kde jsem podrobně rozebral konkrétní postupy a vzorce. Závěrem této části jsem se věnoval sestavení finančního plánu, kde byly uvedeny výpočty pro plánování jednotlivých položek účetních výkazů.

V druhé části bylo představeno družstvo Sněžné. Byly zde uvedeny hlavní informace o jeho podnikatelské činnosti. Následně jsem přistoupil ke strategické analýze, která byla rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí bylo analyzováno na základě Porterova modelu a PESTLE analýzy. Díky tomu byly zjištěny externí faktory působící na družstvo Sněžné. Na analýzu vnějšího prostředí navazovala analýza vnitřního prostředí. Tu jsem zpracoval pomocí McKinseyho modelu „7S“, kde bylo zpracováno 7 hlavních interních faktorů. Po strategické analýze byla provedena analýza finanční. Zde byla nejdříve provedena analýza absolutních hodnot (horizontální i vertikální). Dále pak analýza rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů. U jednotlivých skupin poměrových ukazatelů byly pro porovnání výsledků družstva Sněžné uvedeny také výsledky v odvětví a zároveň výsledky dvou konkurentů družstva Sněžné. Jako

konkurenti byli zvoleni zemědělské družstvo Vrchy a zemědělské družstvo Nově Město na Moravě. Pro celkové zhodnocení finanční situace družstva byla vybrána soustava ukazatelů Gurčíkův index, která byla vytvořena speciálně pro zemědělská družstva. Na závěr této části byly všechny nejdůležitější poznatky z analýz shrnuty pomocí SWOT matice, která obsahovala silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

V třetí části jsem přistoupil k tvorbě finančního plánu. Na základě konzultací s paní ředitelkou Ing. Ludvíkovou byly vytvořeny cíle finančního plánu, které vycházeli ze SWOT analýzy. Bylo zde určeno, že družstvo se bude v následujících 4 letech snažit o zvýšení rentability, čehož by mělo být dosaženo snížením nákladů pomocí snížení spotřeby energie a materiálu. Dalším cílem bylo postupné zvyšování mezd a udržení nízké zadluženosti.

Před zpracováním jednotlivých účetních výkazů byly určeny generátory hodnoty. Nejdříve se jednalo o tržby, které byly základním generátorem hodnoty a od kterých se odvíjí podstatná část ostatních výpočtů. Následně byly zpracovány jednotlivé položky provozní části výkazu zisku a ztráty v generátoru hodnoty ziskové marže. Na ty navazoval generátor hodnoty pracovního kapitálu, kde byly prognózovány jednotlivé položky rozvahy. Posledním zpracovaným generátorem hodnoty byl dlouhodobý majetek. Získané hodnoty z tohoto generátoru hodnoty sloužily jako podklad pro prognózování dlouhodobého majetku a s ním spojených odpisů.

Před plánováním jednotlivých výkazů bylo ještě nutné určit vývoj závazků k úvěrovým institucím v následujících letech. Ty byly prognózovány na základě předpokladu, že družstvo nemá v úmyslu v plánovaných letech provádět větší investice, a proto nebude potřebovat další cizí zdroje.

Na základě výše zmíněných informací bylo následně přistoupeno k tvorbě dvou variant finančního plánu. Jak pro optimistickou, tak pro pesimistickou variantu byla zpracována rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled peněžních toků. Tyto varianty byly zhodnoceny formou finanční analýzy. U optimistické varianty bylo zjištěno zlepšení finanční situace oproti minulosti, naopak u pesimistické varianty zhoršení. Nakonec byla provedena ještě evaluace jednotlivých dílčích cílů, na základě kterých byl finanční plán zpracováván.

Podle prognózovaných účetních výkazů byl cíl zvýšení rentability dosažen z části v optimistické variantě, naopak u pesimistické varianty tento cíl nebyl dosažen vůbec.

Cíle zvýšení mezd by dle mého odhadu mělo být dosaženo pouze u pesimistické varianty, naopak u optimistické by tohoto cíle s největší pravděpodobností dosaženo nebylo. Cíl udržení nízké zadluženosti dosažen byl v obou variantách finančního plánu.

Závěrem tedy lze tvrdit, že bylo dosaženo cíle diplomové práce. Byla provedena analýza vybraného družstva ve strategické i finanční oblasti. Na základě těchto analýz a konzultace s představiteli družstva byly vytvořeny dílčí cíle pro finanční plán. Následně byl zpracován finanční plán pro následující 4 roky a dílčí cíle byly zhodnoceny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Český Statistický Úřad [online], 2021. Praha [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: www.czso.cz

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČNB [online], 2021. Praha: Česká národní banka [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/>

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2012. Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik" [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 8 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

EAGRI.cz [online], 2021. Ministerstvo zemědělství [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <http://eagri.cz/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

GURČÍK, Ladislav, 2002. *Zemědělská ekonomika: G-index-metoda predikce finančního stavu poľnohospodárskych podnikov*. Agricultural Economics [online]. Praha: UZPI, 48(8) [cit. 2021-02-16]. ISSN 0139- 570X.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

CHMI [online], 2021. Praha [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.chmi.cz/>

ISIBALO [online], 2020. Praha: ISIBALO [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://isibalo.com/>

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

- KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. Vydání první. Praha: C.H. Beck. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9802-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MAREŠ, David, 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-920-6.
- MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu [online], 2020. Praha: Vláda ČR [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- MPSV [online], 2021. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Vydání první. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2225-8.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2009. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

ŠEJNOHOVÁ, Hana, Jana BABÁČKOVÁ a Jana HLAVÁČKOVÁ, 2020. Zpráva o trhu s biopotravinami v ČR v roce 2018 [online]. Brno: Ústav zemědělské ekonomiky a informací [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/533360/Zprava_o_trhu_s_biopotravinami_v_CR_2018.pdf

WinFAS [online], 2021. Žďár nad Sázavou: WinFAS software s.r.o. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.winfas.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Interpretace Gurčíkova indexu (zdroj: vlastní zpracování dle (Gurčík, 2002)	41
Tabulka 2: Minimální mzda v ČR za roky 2015 – 2021 (zdroj: vlastní zpracování dle (MPSV, 2021).....	52
Tabulka 3: Obdržené dotace družstva Sněžné za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle příloh účetních závěrek)	53
Tabulka 4: Průměrná míra inflace za roky 2013 – 2020 a prognóza ČNB na rok 2021 a 2022 (zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2021)	54
Tabulka 5: 3M PRIBOR za roky 2015 - 2020 a prognózování ČNB na roky 2021 a 2022 z 4.2.2021 (zdroj: vlastní zpracování dle (ČNB, 2021).....	55
Tabulka 6: Meziroční růst reálného HDP za sledované roky 2014 – 2020 a prognóza ČNB pro roky 2021 a 2022 (zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2021).....	55
Tabulka 7: Spotřeba biopotravin v ČR za roky 2012 – 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (Šejnohová, 2020).....	56
Tabulka 8: Nezaměstnanost v kraji Vysočina za roky 2015 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020).....	56
Tabulka 9: Vývoj počtu obyvatel v kraji Vysočina za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (Český Statistický Úřad, 2021)	57
Tabulka 10: Korelační koeficient mezi tržbami v odvětví zemědělství a průměrným úhrnem srážek (zdroj: vlastní zpracování dle (CHMI, 2021) a (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)).....	58
Tabulka 11: Průměrná cena mléka placená zemědělským výrobcům za roky 2015 – 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)	60
Tabulka 12: Průměrná cena hovězího masa placená zemědělským výrobcům za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)	61
Tabulka 13: Průměrná cena obilovin a brambor placená zemědělským výrobcům za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (Český Statistický Úřad, 2021)	61
Tabulka 14: Průměrná výše mzdy v kraji Vysočina za roky 2014 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021).....	67

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	69
Tabulka 16: Horizontální analýza pasiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	71
Tabulka 17: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za sledované roky 2015 - 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	72
Tabulka 18: Vertikální analýza aktiv za sledované roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	74
Tabulka 19: Vertikální analýza pasiv za sledované roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	75
Tabulka 20: Rozdílové ukazatele za roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	76
Tabulka 21: Analýza běžné likvidity za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	79
Tabulka 22: Analýza pohotové likvidity za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)	80
Tabulka 23: Analýza okamžité likvidity za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)	81
Tabulka 24: Analýza celkové zadluženosti za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)	83
Tabulka 25: Analýza úrokového krytí za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností)	84
Tabulka 26: Analýza obratu a doby obratu zásob za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	85
Tabulka 27: Analýza obratu celkových a fixních aktiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	86
Tabulka 28: Analýza doby obratu pohledávek za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021)	87
Tabulka 29 Analýza doby obratu krátkodobých závazků za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	88
Tabulka 30: Analýza rentability aktiv za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	89

Tabulka 31: Analýza rentability vlastního kapitálu za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	90
Tabulka 32: Analýza rentability tržeb za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	90
Tabulka 33: Analýza rentability investovaného kapitálu za roky 2015 – 2019 (zdroj: účetní výkazy daných společností a MPO, 2021).....	91
Tabulka 34: Gurčičkův index za sledované roky 2015 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	92
Tabulka 35: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)	94
Tabulka 36: Výsledné hodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)	95
Tabulka 37: Korelace mezi tržbami v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství a vybranými makroekonomickými ukazateli (zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2021, MFČR, 2020, ČSÚ, 2021)	98
Tabulka 38: Průměrné tempo růstu v oboru zemědělství, lesnictví a rybářství za roky 2010 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2021)	99
Tabulka 39: Prognóza tržeb v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství v letech 2020 až 2023 (zdroj: vlastní zpracování)	99
Tabulka 40: Tržní podíl družstva Sněžné a tempo růstu tržního podílu družstva (zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2020 a účetních výkazů družstva Sněžné)	100
Tabulka 41: Optimistická prognóza tržeb družstva Sněžné v letech 2020 až 2023 (zdroj: vlastní zpracování).....	100
Tabulka 42: Pesimistická prognóza tržeb družstva Sněžné v letech 2020 až 2023 (zdroj: vlastní zpracování).....	100
Tabulka 43: Prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže shora (zdroj: vlastní zpracování).....	101
Tabulka 44: Procentní vyjádření podílu jednotlivých položek provozní části výkazu zisku a ztráty na tržbách (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty družstva Sněžné)	102
Tabulka 45: Optimistická prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty družstva Sněžné)	103
Tabulka 46: Optimistická prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování).....	105

Tabulka 47: Pesimistická prognóza procentuálního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování).....	107
Tabulka 48: Pesimistická prognóza absolutního vyjádření ziskové marže zdola (zdroj: vlastní zpracování).....	108
Tabulka 49: Doby obratu složek pracovního kapitálu za roky 2015 až 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů družstva Sněžné)	110
Tabulka 50: Prognóza dob obratu pro složky pracovního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování).....	110
Tabulka 51: Optimistická prognóza absolutních hodnot položek pracovního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)	111
Tabulka 52: Pesimistická prognóza absolutních hodnot položek pracovního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)	112
Tabulka 53: Stavby – investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování).....	113
Tabulka 54: Movité věci – investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování).....	114
Tabulka 55: Ostatní dlouhodobý majetek – investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování).....	114
Tabulka 56: Optimistický odhad brutto investic do dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování).....	115
Tabulka 57: Procentní zastoupení dlouhodobého majetku v položce stavby (zdroj: vlastní zpracování dle Ludvíková, 2021)	115
Tabulka 58: Stavby – optimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)	116
Tabulka 59: Movité věci – optimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)	116
Tabulka 60: Ostatní dlouhodobý majetek – optimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky).....	117
Tabulka 61: Celkové shrnutí hodnot optimistické prognózy dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování)	117
Tabulka 62: Pesimistický odhad brutto investic do dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování).....	118
Tabulka 63: Stavby – pesimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)	118

Tabulka 64: Movité věci - pesimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky)	119
Tabulka 65: Ostatní dlouhodobý majetek - pesimistická prognóza odpisů a zůstatkové ceny pro dané roky (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky).....	119
Tabulka 66: Celkové shrnutí hodnot pesimistické prognózy dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování)	119
Tabulka 67: Zůstatky bankovních úvěrů družstva Sněžné v roce 2019 a plánované splátky 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetní závěrky družstva Sněžné, 2019) ...	120
Tabulka 68: Plánovaný splátkový kalendář družstva Sněžné a nákladové úroky (zdroj: vlastní zpracování).....	121
Tabulka 69: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistický (zdroj: vlastní zpracování)	123
Tabulka 70: Plánovaná rozvaha uváděná – optimistická (zdroj: vlastní zpracování)...	127
Tabulka 71: Plánovaný přehled peněžních toků – optimistický (zdroj: vlastní zpracování)	131
Tabulka 72: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistický (zdroj: vlastní zpracování)	133
Tabulka 73: Plánovaná rozvaha – pesimistická (zdroj: vlastní zpracování).....	137
Tabulka 74: Plánovaný přehled peněžních toků v tis. Kč – pesimistický (zdroj: vlastní zpracování).....	141
Tabulka 75: Analýza zadluženosti pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování). 142	
Tabulka 76: Analýza rentability pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)	143
Tabulka 77: Analýza likvidity pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)	145
Tabulka 78: Analýza aktivity pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování).....	146
Tabulka 79: Interpretace Gurčíkova indexu (zdroj: vlastní zpracování dle (Gurčík, 2002)	147
Tabulka 80: Gurčíkův index pro plánované období (zdroj: vlastní zpracování)	147
Tabulka 81: Zvýšení mzdových nákladů oproti roku 2019 (zdroj: vlastní zpracování)148	

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí (zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 53)	21
Obrázek 2: Schéma McKinseyho modelu „7S“ (zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 114)	25
Obrázek 3: Základní rámec SWOT (zdroj: (Grasseová, 2012, s. 297).....	27
Obrázek 4: Organizační struktura Zemědělského družstva Sněžné (zdroj: výroční zpráva družstva Sněžné 2019).....	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet zemědělských subjektů v kraji Vysočina 2015 – 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021).....	62
Graf 2: Průměrná spotřeba mléka v ČR na osobu za rok v litrech (zdroj: vlastní zpracování dle (EAGRI.cz, 2021)	63
Graf 3: Vývoj účetního výsledku hospodaření po zdanění (2015 – 2019) (zdroj: vlastní zpracování).....	73
Graf 4: Porovnání provozní ziskové marže pro obě varianty (zdroj: vlastní zpracování)	109

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza – absolutní změna (Pevná, 2017, s. 69)	30
Vzorec 2: Horizontální analýza – procentuální změna (Pevná, 2017, s. 69).....	30
Vzorec 3: Vertikální analýza (Pevná, 2017, s. 70)	30
Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál (Hrdý, 2016, s. 214).....	31
Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky (Hrdý, 2016, s. 215)	31
Vzorec 6: Čistý peněžní kapitál (Kalouda, 2016, s. 215)	31
Vzorec 7: Běžná likvidita (Sedláček, 2009, s. 66).....	33
Vzorec 8: Pohotová likvidita (Sedláček, 2009, s. 67).....	34
Vzorec 9: Okamžitá likvidita (Sedláček, 2009, s. 67)	34
Vzorec 10: Celková zadluženost (Mareš, 2017, s. 123)	35
Vzorec 11: Ukazatel úrokového krytí (Scholleová, 2008, s. 207).....	35
Vzorec 12: Obrat celkových aktiv (Jindřichovská, 2013, s. 216).....	36
Vzorec 13: Obrat dlouhodobého majetku (Kislingerová, 2004, s. 83).....	37
Vzorec 14: Obrat zásob (Kislingerová, 2004, s. 83).....	37
Vzorec 15: Doba obratu zásob (Jindřichovská, 2013, s. 217)	37
Vzorec 16: Doba obratu pohledávek (Hrdý, 2016, s. 219).....	38
Vzorec 17: Doba obratu krátkodobých závazků (Scholleová, 2008, s. 165).....	38
Vzorec 18: ROA (Čížinská, 2018, s. 208)	39
Vzorec 19: ROE (Knápková, 2017, s. 102)	39
Vzorec 20: ROS (Knápková, 2017, s. 100)	40
Vzorec 21: ROI (Knápková, 2017, s. 105)	40
Vzorec 22: Gurčův index (zdroj: (Gurčík, 2002)	41
Vzorec 23: Provozní zisková marže (Mařík, 2018, s. 151)	42
Vzorec 24: Koefficient náročnosti tržeb na investice brutto (Mařík, 2018, s. 162).....	45
Vzorec 25: Geometrický vzorec – tempo růstu (zdroj: (ISIBALO, 2020)	99

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Souhrnný výkaz zisku a ztráty družstva Sněžné za roky 2015 až 2019.....	I
Příloha 2: Souhrnná rozvaha - aktiva družstva Sněžné za roky 2015 až 2019	III
Příloha 3: Souhrnná rozvaha - pasiva družstva Sněžné za roky 2015 až 2019.....	IV

Příloha 1: Souhrnný výkaz zisku a ztráty družstva Sněžné za roky 2015 až 2019

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		Č. ř.	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	43 827	40 334	49 398	50 434	44 924
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	03	36 487	35 896	39 390	39 266	37 656
A.	2 Spotřeba materiálu a energie	05	29 797	28 208	29 053	26 758	27 964
A.	3 Služby	06	6 690	7 688	10 337	12 508	9 692
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	766	-3	-3 527	3 368	-4 275
C.	Aktivace	08	-4 218	-4 508	-3 401	-4 307	-3 841
D.	Osobní náklady	09	17 318	19 752	22 728	22 721	23 454
D.	1. Mzdové náklady	10	12 857	14 958	16 913	16 799	17 467
D.	2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 461	4 794	5 815	5 922	5 987
D.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 293	4 647	5 681	5 686	5 755
D.	Ostatní náklady	13	168	147	134	236	232
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	8 118	8 080	7 594	7 917	8 060
E.	1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	8 129	8 080	7 594	7 917	8 050
E.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	8 129	8 063	7 613	7 917	8 050
E.	2. Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0	0
E.	3. Úpravy hodnot pohledávek	19	-11	0	0	0	10
III.	Ostatní provozní výnosy	20	19 132	25 005	19 955	25 002	22 445
III.	1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	2 339	2 614	1 984	3 894	2 573
III.	2. Tržby z prodaného materiálu	22	1 259	997	1 162	1 258	1 516
III.	3. Jiné provozní výnosy	23	15 534	21 394	16 809	19 850	18 356
F.	Ostatní provozní náklady	24	3 125	2 515	2 285	3 716	3 130
F.	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 159	1 200	798	1 625	992
F.	2. Zůstatková cena prodaného materiálu	26	1 153	884	993	959	1 009
F.	3. Daně a poplatky	27	474	368	315	331	215
F.	5. Jiné provozní náklady	29	339	63	179	801	779

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		Č. ř.	2015	2016	2017	2018	2019
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1363	3 607	4 284	2 755	3 185
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1	0	4	64	155
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	0	4	64	155
I.	Úpravy hodnot a rez. ve fin. oblasti	42	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	499	360	236	298	399
J. 2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	499	360	236	298	399
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	399	426	397	7	6
K.	Ostatní finanční náklady	47	996	958	932	51	47
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1095	-892	-767	-278	-285
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	268	2715	3517	2477	2900
L.	Daň z příjmů	50	284	210	631	305	508
**	Výsledek hospodaření po zdanění	53	-16	2505	2886	2172	2392
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za úč. období	55	-16	2505	2886	2172	2392
*	Čistý obrat za účetní období	56	63360	65765	69754	75507	67530

Příloha 2: Souhrnná rozvaha - aktiva družstva Sněžné za roky 2015 až 2019

	AKTIVA (v tis. Kč)	Č. ř.	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM		001	132 351	134 267	135 380	137 822	155 601
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	104 137	99 478	95 517	100 233	117 399
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	96 031	91 370	87 409	92 125	109 291
1	Pozemky a stavby	015	83 802	81 082	78 571	77 106	88 507
1.1.	Pozemky	016	4 464	4 464	4 541	6 322	10 439
1.2.	Stavby	017	79 338	76 618	74 030	70 784	78 058
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	7 046	5 034	4 057	9 842	15 591
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 183	5 254	4 779	5 057	5 043
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	5 063	5 134	4 659	4 937	4 924
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	120	120	120	120	119
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	0	0	2	120	150
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	8 106	8 108	8 108	8 108	8 108
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	8 106	8 108	8 108	8 108	8 108
C.	Oběžná aktiva	037	25 260	28 432	33 581	30 911	31 491
C.I.	Zásoby	038	17 029	17 040	20 547	16 950	21 483
1	Materiál	039	1 996	1 969	1 916	1 692	1 945
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 100	2 159	2 838	3 091	3 398
3	Výrobky a zboží	041	6 493	7 191	8 971	5 381	8 372
3.1.	Výrobky	042	6 493	7 191	8 971	5 381	8 372
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	6 440	5 721	6 822	6 786	7 768
C.II	Pohledávky	046	7 935	4 922	10 798	9 921	5 808
1	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0	0
2	Krátkodobé pohledávky	057	7 935	4 922	10 798	9 921	5 808
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 092	3 755	4 978	4 281	4 675
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	3 843	1 167	5 820	5 640	1 133
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	296	6 470	2 236	4 040	4 202
D.	Časové rozlišení aktiv	074	2 954	6 357	6 282	6 678	6 709

Příloha 3: Souhrnná rozvaha - pasiva družstva Sněžné za roky 2015 až 2019

	PASIVA (v tis. Kč)	Č. ř.	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM		078	132 351	134 267	135 380	137 822	155 601
A.	Vlastní kapitál	079	101 857	104 349	106 818	107 997	109 826
A.I.	Základní kapitál	080	32 050	31 742	31 107	29 292	27 072
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	23 569	24 667	24 984	24 835	24 835
A.III.	Fondy ze zisku	092	34 668	33 865	34 115	35 787	38 078
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	11 586	11 570	13 726	15 911	17 449
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-16	2 505	2 886	2 172	2 392
B. + C.	Cizí zdroje	101	30 489	28 800	27 737	29 418	45 293
B.	Rezervy	102	0	0	0	0	135
C.	Závazky	107	30 489	28 800	27 737	29 418	45 158
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	18 819	14 842	11 774	20 283	35 144
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	9 179	5 330	2 278	10 597	25 483
8	Odložený daňový závazek	118	4 649	4 736	4 860	4 993	5 484
9	Závazky - ostatní	119	4 991	4 776	4 636	4 693	4 177
C.II.	Krátkodobé závazky	123	11 670	13 958	15 963	9 135	10 014
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	6 327	3 849	5 961	3 571	3 742
4	Závazky z obchodních vztahů	129	2 406	5 004	5 093	1 877	2 378
8	Závazky ostatní	133	2 937	5 105	4 909	3 687	3 894
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 730	2 882	1 871	1 600	1 746
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	465	958	767	596	587
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	68	379	725	271	194
8,6	Dohadné účty pasivní	139	159	157	159	157	16
8.7.	Jiné závazky	140	515	729	1 387	1 053	1 351
D.	Časové rozlišení pasiv	141	5	1 118	825	407	482