

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza a zhodnocení přístupů k udržitelné výkonnosti  
ve vybraném podniku**

**Analysis and evaluation of approaches  
to the sustainable performance of the chosen company**

Kristýna Kuželíková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna KUŽELÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0292P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza a zhodnocení přístupů k udržitelné výkonnosti ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

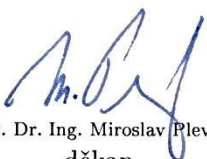
1. Zpracujte literární rešerši ke zvolené problematice.
2. Proveďte klasifikaci a analýzu konceptů, metod a nástrojů používaných při měření udržitelné výkonnosti podniku.
3. Představte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Zhodnoťte systém měření a řízení udržitelné výkonnosti vybraného podniku ve vybraných letech.
5. Výsledky provedených analýz shrňte a navrhněte zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti vybraného podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


- **BROCKETT, Anne; REZAEI, Zabihollah.** *Corporate sustainability: integrating performance and reporting.* Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. 316 s. ISBN 978-1-118-12236-5
- **KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; CHODÚR, Miroslav.** *Měření a řízení výkonnosti podniku. Vyd. 1.* Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6
- **MAŘÍK, Miloš.** *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Přepřac. a rozš. vyd.* Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Burešová**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza a zhodnocení přístupů k udržitelné výkonnosti ve vybraném podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Veronice Burešové za odborné vedení, vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v průběhu zpracování.

Dále děkuji všem v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov za poskytnutí podkladů a potřebných informací k této bakalářské práci.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Výkonnost podniku.....	10
1.1 Důvody pro měření výkonnosti podniku.....	10
1.2 Základní pojmy v procesu měření výkonnosti.....	11
1.3 Proč je nutné měřit výkonnost.....	12
1.4 Pro koho měřit výkonnost.....	12
2 Udržitelná výkonnost.....	13
3 Ekonomická výkonnost.....	16
3.1 Klasické (tradiční) ukazatele.....	16
3.1.1 Ukazatele zisku.....	16
3.1.2 Rozdílové ukazatele.....	17
3.1.3 Poměrové ukazatele rentability.....	18
3.1.4 Poměrové ukazatele likvidity.....	19
3.1.5 Poměrové ukazatele zadluženosti.....	20
3.1.6 Poměrové ukazatele aktivity (obratovosti).....	21
3.2 Moderní ukazatele.....	22
3.2.1 EVA jako měřítko výkonnosti.....	23
3.2.2 Základní výpočet ukazatele EVA.....	24
3.2.3 Průměrné vážené náklady kapitálu.....	25
3.2.4 Využití modelu EVA v České republice.....	25
4 Sociální výkonnost.....	29
5 Environmentální výkonnost.....	30
5.1 Ukazatele environmentální výkonnosti.....	30
5.1.1 Klíčové indikátory materiálové účinnosti.....	31
5.1.2 Klíčové indikátory energetické účinnosti.....	32
5.1.3 Klíčové indikátory pro vodní hospodářství.....	32
5.1.4 Klíčové indikátory pro odpadové hospodářství.....	32
5.1.5 Klíčové indikátory pro biodiverzitu.....	33
5.1.6 Klíčové indikátory emisí do ovzduší.....	33
5.1.7 Ostatní indikátory environmentální výkonnosti.....	34

6	Představení společnosti .....	35
6.1	Popis účetní jednotky .....	35
6.2	Historie družstva .....	36
6.3	Současnost družstva .....	36
6.4	Popis organizační struktury .....	37
7	Analýza udržitelné výkonnosti v ZOD Mrákov .....	40
7.1	Klasické ukazatele ekonomické výkonnosti a jejich analýza .....	40
7.1.1	Ukazatele zisku .....	40
7.1.2	Čistý pracovní kapitál .....	41
7.1.3	Poměrové ukazatele rentability .....	42
7.1.4	Poměrové ukazatele likvidity .....	44
7.1.5	Poměrové ukazatele zadluženosti .....	46
7.1.6	Poměrové ukazatele aktivity .....	48
7.2	Moderní ukazatele ekonomické výkonnosti a jejich analýza .....	50
7.2.1	Výpočet ukazatele EVA .....	50
7.3	Analýza environmentální výkonnosti .....	55
7.3.1	Indikátory environmentální výkonnosti v ZOD Mrákov .....	58
8	Shrnutí provedených analýz a navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti ZOD Mrákov .....	63
8.1	Shrnutí ekonomické výkonnosti .....	63
8.2	Shrnutí environmentální výkonnosti .....	65
8.3	Navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti .....	66
	Závěr .....	69
	Seznam tabulek .....	71
	Seznam obrázků .....	72
	Seznam použitých zkratk .....	73
	Seznam použité literatury .....	75
	Seznam příloh .....	78

## Úvod

Podniky se často omezují jen na finanční informace ve svém hospodaření. Avšak v posledních letech je prosazována udržitelná výkonnost, která nepohlíží jen na ekonomické aspekty, ale na stejné úrovni zahrnuje i oblasti environmentální a sociální. Aby bylo dosaženo větší udržitelnosti pro budoucí generace a zachovalo se postavení firmy na trhu, je důležité do systémů pro měření výkonnosti podniku zahrnout i nefinanční ukazatele zaměřené na životní prostředí či zaměstnance a stakeholdery, které ovlivňuje daná podnikatelská činnost. V podmínkách České republiky se nejčastěji v podnicích sledují tradiční metody, je potřeba ovšem zavést i metody moderní, které se hojně prosazují v zahraničí a postupně se k nám také dostávají.

Cílem bakalářské práce je na základě klasifikace a analýzy konceptů, metod a nástrojů používaných při měření udržitelné výkonnosti podniku **zhodnotit systém měření a řízení udržitelné výkonnosti vybraného podniku Zemědělské obchodní družstvo Mrákov, shrnout výsledky provedených analýz a navrhnout zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti**. Na základě literární rešerše se pozornost především věnuje poměrovým ukazatelům a ekonomické přidané hodnotě (EVA) v rámci ekonomické výkonnosti, dále pak klíčovým indikátorům environmentální výkonnosti.

Bakalářská práce se člení do osmi kapitol, prvních pět kapitol se věnuje teoretickým poznatkům, které jsou výchozí pro dané téma a umožňují aplikovat v následujících kapitolách dané metody pro zvolenou společnost Zemědělské obchodní družstvo Mrákov.

**První kapitola** je věnována obecnému pojetí výkonnosti. Vedle definic výkonnosti jsou zde vysvětleny důvody pro měření výkonnosti podniku a dále jaké se objevují základní pojmy v procesu měření výkonnosti. Také je zde objasněno, proč a pro koho se měří výkonnost v podniku.

**Ve druhé kapitole** se pojednává o udržitelné výkonnosti a důležitých pojmech s touto výkonností souvisejících.



**Třetí kapitola** je zaměřena na ekonomickou výkonnost a její tradiční a moderní ukazatele. Z řad tradičních ukazatelů je kapitola věnována především poměrovým ukazatelům, moderní ukazatele zastupuje ukazatel EVA.

Sociální výkonnost je nedílnou součástí udržitelné výkonnosti, proto se okrajově o ní pojednává **ve čtvrté kapitole**.

**V páté kapitole** se charakterizuje environmentální výkonnost, konkrétněji pak klíčové environmentální indikátory.

**Šestá kapitola** představuje Zemědělské obchodní družstvo Mrákov. Tato společnost byla zvolena k provedení analýzy udržitelné výkonnosti podniku v praktické části bakalářské práce. V kapitole je stručně popsána účetní jednotka, historie družstva, současná činnost a vysvětlena organizační struktura.

**V sedmé kapitole** se pomocí ukazatelů, které byly nadefinovány v teoretické části, prování analýza udržitelné výkonnosti v družstvu. Analýza se dělí na ekonomickou a environmentální výkonnost. V případě ekonomické výkonnosti převažují tradiční měřítka, především ukazatele zisku, čistý pracovní kapitál, ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Moderní ukazatele zastupuje výpočet EVA provedený metodikou uvedenou dle Ministerstva průmyslu a obchodu. Všechny ukazatele ekonomické výkonnosti jsou analyzovány v pětiletém období 2010-2014. Analýza environmentální výkonnosti je zaměřena na rozbor nařízení, která musí dodržovat zemědělské podniky v souvislosti s ochranou životního prostředí. Následuje výpočet klíčových ukazatelů environmentální výkonnosti pro rok 2015.

**Osmá kapitola** se věnuje shrnutí provedených analýz v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov. Shrnutí tvoří základ pro navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti ve společnosti.

# 1 Výkonnost podniku

Každý podnikatelský subjekt může výkonnost podniku hodnotit jinak. Vlastník obvykle podle návratnosti vložených prostředků, zákazník klade důraz na uspokojení svých potřeb (preferenze výrobků či služeb, cena, rychlost dodání, platební podmínky, apod.), banky a dodavatelé podle schopnosti společnosti splácet závazky, zaměstnanci chtějí dobré pracovní podmínky a berou v potaz výši mezd a v neposlední řadě stát klade důraz na schopnost platit daně (Pavelková, Knápková, 2012).

Důležitý faktor pro výkonnost podnikových činností je, jak každý podnik dokáže využívat konkurenční výhody. Díky této výhodě přichází na řadu i pojem udržitelnost. Často dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, a proto je pro podnik velice těžké svoji konkurenční výhodu udržet v delším časovém horizontu. Úspěch podnikatelského subjektu spočívá ve sledování a průběžném hodnocení úrovně výkonnosti. Dále se podnik musí snažit o její trvalé zvyšování (Pavelková, Knápková, 2012).

Opakovaná měření jsou podstatným předpokladem pro růst výkonnosti podniku. Aby bylo dosaženo plnění stanovených cílů a dal se zajistit úspěšný rozvoj organizace, je potřeba provádět efektivní hodnocení a řízení výkonnosti. Právě proto jsou podniky nuceny využívat a implementovat široké množství manažerských filozofií, nástrojů, technik a přístupů, které pomáhají posilovat konkurenční výhodu a zvyšují podnikovou výkonnost (Pavelková, Knápková, 2012).

Výkonnost podniku je možné měřit metodami, které jsou mnohdy odlišné. Mohou být jednodušší i složitější. Tyto složitější metody lze vyobrazit různými typy modelů. Výkonnost se měří souborem ukazatelů, které se používají ke kvantifikaci efektivity i efektivnosti různých činností (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

## 1.1 Důvody pro měření výkonnosti podniku

Nenajde se podnik, který by nepotřeboval vědět, jaká je jeho výkonnost, proto existují tři základní důvody pro její měření. Patří sem zavedení ověřování podnikové strategie, ovlivňování chování zaměstnanců a externí komunikace a řízení výkonnosti v podniku. Mezi znaky každého systému pro měření výkonnosti lze zahrnout orientaci na dosažení dlouhodobých cílů v podniku a k nim je potřeba nadefinovat výkonnostní měřítka,

díky kterým je možné provádět analýzu, zda je stanovených cílů dosaženo (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011).

## 1.2 Základní pojmy v procesu měření výkonnosti

Pro usnadnění chápání některých souvislostí se používají následující pojmy v celém procesu:

**Zadavatel procesu** měření je původcem celého procesu a podílí se na jeho vzniku. Kvůli němu se proces uskutečňuje a on tento proces vyvolal. **Příjemce (uživatel) informace**, která byla získána tímto procesem, bývá z pravidla konečný uživatel výstupu měření. Uživatele předem známe (např. vrcholový management) nebo pouze očekáváme, že se stanou příjemci (např. investoři). Dále zde vystupuje **subjekt uskutečňující měření** realizující samotný proces. **Ověřovatel procesu** měření má za úkol odstranit nebo alespoň snížit subjektivní pohled na informace. **Objekt měření** je samotným předmětem zkoumání (děj, jev, stav, proces, aktivita, činnost, apod.) a vztahuje se k něčemu konkrétnímu (osobě, organizaci). **Zkoumaná charakteristika** objektu měření nám může poskytnout odpověď na otázku: „Co chceme zkoumat?“ Jde tedy o nějakou vlastnost nebo znak, na který se prvotně zaměřuje. **Subjekt odpovědný za objekt měření** (nebo jeho zkoumanou charakteristiku) má takovou pravomoc, díky které může usměrňovat vývoj objektu měření a rovněž je za něj odpovědný. **Model pro měření a interpretaci výkonnosti** představuje popis objektu s daným účelem, prováděný pomocí vybraných prvků, vztahů a charakteristik, který odpovídá záměru a je proveditelný. **Kritérium měření výkonnosti** představuje veličinu, která poskytuje svými hodnotami určitý základní popis prvku nebo jeho souboru v modelu měření. Je důležité uvést, ke kterému popisu se vztahuje, měrnou jednotku a její hodnotu. **Systém měřítek výkonnosti** tvoří prvky s individuálními měřítky výkonnosti a prostřednictvím tohoto systému jednotlivé prvky, jejich popisy a vztahy se ve zkoumaném modelu popisují. **Metoda měření výkonnosti** představuje určitý proces určený k dosažení cílů procesu měření výkonnosti nebo alespoň jeho částí. Zde jsou zahrnuty metody orientované na sběr potřebných údajů, jejich záznam, úschovu, třídění a interpretování uživateli. **Systém měření výkonnosti** představuje konkrétní řešení průběhu měření výkonnosti. Toto řešení se zakládá na systémovém přístupu (Wagner, 2009).

### 1.3 Proč je nutné měřit výkonnost

Existuje základní věta či poučka, která tvrdí, že jen to co umíme změřit, můžeme také řídit. Avšak monitorování výkonnosti je pouhým vstupem pro vývoj příští prosperity, ale neznamená jeho záruku.

Pokud budeme sledovat a měřit výkonnost poslouží nám to jako východisko k volbě dalších možností rozvoje, funguje jako motivační prostředek pro všechny stakeholdery, slouží jako výstraha v situacích rizikového chování společnosti a v neposlední řadě podává informaci o nehledaných zdrojích efektivnějšího vedení procesů uvnitř podniku (Kislingerová a kol., 2014).

### 1.4 Pro koho měřit výkonnost

Ekonomické výsledky firmy jsou podstatné nejen pro **vlastníky** a **manažery**, ale také například pro **státní orgány**, **zaměstnance** a **obchodní partnery**. Pro dlouhodobý rozvoj společnosti je důležité, aby byla splněna očekávání vlastníků v podobě zhodnocení vloženého kapitálu, dále očekávání zaměstnanců například na výši mezd, sociální zajištění, kvalitu pracovních podmínek. Klasické členění těchto subjektů je na tzv. externí, interní uživatele a stát (Fibířová, Šoljaková, 2005).

## 2 Udržitelná výkonnost

Na konci 20. století byly vypořádovány změny ve firemní strategii a řízení firmy směrem k trvale udržitelnému myšlení s cílem získat výhody Triple-Bottom-Line. Je potřeba učinit změny ve výkonu dané organizace v ekonomickém, sociálním a environmentálním aspektu a věnovat větší pozornost jejich hodnotám a odpovědnosti (Sebhatu, 2009).

**Udržitelnost** lze chápat jako hospodářský (ekonomický) rozvoj, který vyhovuje potřebám současné generace tak, aby nebyla ohrožena schopnost generací budoucích naplnit potřeby své vlastní (Sebhatu, 2009).

Brockett a Rezaee (2012) pohlíží na udržitelnost jako na proces, kterým se zavádí vhodné strategie, politiky a postupy, které splňují současné potřeby, aniž by byla ohrožena budoucnost.

**Udržitelnost podniku** je možné označit jako proces zvyšování pozitivních dopadů a snížení negativních operací na udržitelnou ekonomickou, sociální a environmentální výkonnost. Hlavní myšlenka je, že organizace musí rozšířit své zaměření na dosažení zisku tím, že zvažuje dopad své činnosti na komunitu, společnost a životní prostředí. Pojem „Triple-Bottom-Profit“ často posuzuje úspěch organizace ze tří hledisek – zisku, lidí a planety (Brockett, Rezaee, 2012).

Tyto tři rozměry se navzájem doplňují, avšak může mezi nimi vzniknout i rozpor. Na jedné straně je organizace, která dodržuje morální a etický kodex, účinně řídí, je šetrná k životnímu prostředí a očekává se, že její udržitelná výkonnost bude vytvářet hodnoty pro akcionáře (vlastníky) a zároveň dále získá důvěru veřejnosti i investorů. Na straně druhé, více ekonomicky rentabilní a životaschopné organizace jsou v lepší pozici pro vytváření pracovních míst a bohatství, které jim umožní lépe plnit své sociální a ekologické odpovědnosti (Brockett, Rezaee, 2012).

Organizace přežije a její výkonnost bude udržitelná, pokud budou nadále získávat a budou vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře.

Přestože hlavním cílem mnoha podnikatelských subjektů bude i nadále vytvářet hodnotu pro akcionáře (vlastníky) prostřednictvím ekonomické výkonnosti, organizace musí také účinně řešit sociální a environmentální otázky týkající se vývoje, které mají

zajistit, aby byly přidanou hodnotou pro všechny zúčastněné strany (Brockett, Rezaee, 2012).

**Stakeholders** je možné pojmenovat v překladu jako zainteresované strany a představují skupiny nebo osoby ovlivňující konkrétní podnik. Mohou být také samy zasaženy chováním či jednáním podniku. Zainteresovaná strana je jednotlivec, ale také může být tvořena skupinou projevující zájem o výkonnost a činnosti podniku a mohou být těmito aktivitami ovlivněny (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Výsledkové ukazatele výkonnosti** (KRIs – Key Results Indicators) lze označit jako souhrn měřitelných prostředků. Do této kategorie je možné zařadit všechny finanční ukazatele. Organizace využívá těchto opatření k zjišťování a porovnávání výsledků, aby mohla dosáhnout svých cílů – strategických i provozních (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

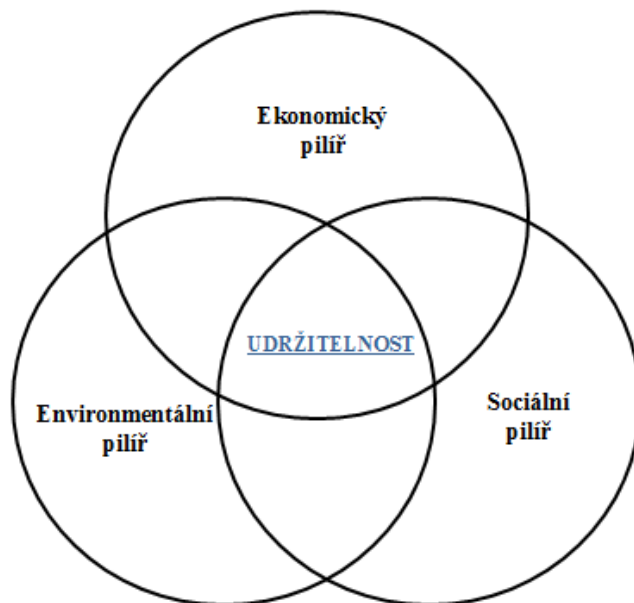
**Klíčové ukazatele výkonnosti** (KPIs – Key Performance Indicators) jsou nefinanční ukazatele. Každá firma tyto ukazatele potřebuje k hodnocení, jak je úspěšné její podnikání (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Udržitelná podniková výkonnost** nastává tehdy, pokud zároveň působí environmentální i sociální aspekty v integraci s ekonomickou výkonností. Aby podnik mohl pozorovat udržitelnou výkonnost, musí se zaměřit nejen na ekonomickou, ale i na všechny ostatní zmíněné výše (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Aby bylo dosaženo udržitelnosti podniku, je zapotřebí splnit tři základní cíle. Jsou to účinná ochrana životního prostředí, využívání přírodních zdrojů šetrným způsobem. Také je zapotřebí dosáhnout určité úrovně ekonomického růstu a mít dostatek zaměstnanců s dostatečnými pracovními podmínkami, vše za předpokladu sociálního rozvoje, který musí respektovat všechny potřeby (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Vyváženost a harmonie jsou podstatné v konceptu udržitelnosti podniku pro rozvoj ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře, jejich vzájemné propojení je zobrazeno na obrázku č. 1.

**Obr. č. 1: Ekonomický, sociální a environmentální pilíř udržitelnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle Kocmanové a Hřebíčka (2013), 2016

### **Přístup Triple-Bottom-Profit (Lidé-Planeta-Zisk)**

Pokud se udržitelnost drží této linie, bere v potaz změnu povahy v řízení podniku a řeší vzájemné vztahy mezi environmentální, sociální a ekonomickou dimenzí cílů. Zlepšování situace v těchto třech oblastech může významně přispět k prosazování udržitelnosti do podnikatelské praxe. Pomocí absolutních ukazatelů je možné měřit ekonomickou, environmentální i sociální účinnost a této účinnosti je dosaženo, pokud management usiluje o zlepšení alespoň jedné z oblastí (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

### **Měření udržitelnosti v podniku**

Ukazatele, které jsou strategickými nástroji a přispívají k řízení udržitelnosti firmy, jsou podstatné pro měření udržitelnosti. Každý podnik si tyto ukazatele zvolí podle toho, jestli patří ke klíčovým rizikům v oblasti udržitelnosti a také podle toho, zda poskytují informace nápomocné při objasnění problémů. Všechny ukazatele udržitelnosti musí zahrnovat ukazatele založené na ekonomických, sociálních a environmentálních vztazích (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

## 3 Ekonomická výkonnost

Pomocí ekonomických ukazatelů se měří **ekonomická výkonnost**. Zabývá se hodnocením obchodní úspěšnosti, jako je tržní podíl nebo růst tržeb. Dále řeší finanční úspěšnost, kterou tvoří především finanční analýza, analýza absolutních ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů (likvidita, zadluženost, rentabilita či aktivita), soustavy poměrových ukazatelů (bankrotní i bonitní modely) a dále např. ekonomická přidaná hodnota (EVA). Vytvoření maximální hodnoty pro akcionáře (vlastníky) a zvyšování ziskovosti společnosti jsou tradiční ekonomické problémy. Takto zaměřené podniky se zakládají a fungují především pro účely ekonomické. Sociální angažmá a ochrana životního prostředí se považují za náročné úkoly při zvyšování hodnoty, vše může vést k vyšší ziskovosti nebo ke snižování nákladů (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

### 3.1 Klasické (tradiční) ukazatele

Východiskem pro tyto ukazatele je především maximalizace zisku, která se považuje za základní cíl podnikání. Mnohdy se stává, že k vyjádření cílů se používá značné množství těchto ukazatelů, které jsou někdy vzájemně neslučitelné (Pavelková, Knápková, 2012).

#### 3.1.1 Ukazatele zisku

Existují různé způsoby, jak lze vyjádřit zisk a jeho ukazatele patří k nejpoužívanějším měřítkům výkonnosti podniku.

**Čistý zisk – EAT** (Earnings After Taxes) se považuje dle vlastníků za nejdůležitější kategorii zisku, který je určen k rozdělení, jelikož se jedná o zisk po zdanění. Jakým způsobem bude rozdělen zisk, může podstatně ovlivnit vývoj hodnoty firmy v budoucnu, ale také působí na míru uspokojení akcionářů (Pavelková, Knápková, 2012).

**Zisk před zdaněním – EBT** (Earnings Before Taxes) je takovou kategorií zisku, která zahrnuje daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Tento ukazatel se používá, pokud chce podnik porovnávat výkonnost mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí, které mají odlišné zdanění (Pavelková, Knápková, 2012).



**Zisk před úroky a zdaněním – EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes) soustřeďuje pozornost především na růst tržeb a řízení nákladů. Není ovlivňován způsobem financování a zdaněním, měří pouze výkonnost provozní (Pavelková, Knápková, 2012).

**Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) je ukazatel, který není v České republice příliš využíván. Výhoda tohoto zisku spočívá v možnosti srovnávání výkonnosti podniků bez závislosti na způsobu odepisování a na výši investic a jejich odpisech. Zjednodušená podoba ukazatele představuje úpravu pro měření cash flow (Pavelková, Knápková, 2012).

Ukazatele zisku můžeme shrnout v tabulce č. 1, kde jsou zobrazeny vzájemné souvislosti, mezi těmito ukazateli.

**Tab. č. 1: Ukazatele zisku**

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)
- Odpisy
= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
- Nákladové úroky
= Zisk před zdaněním (EBT)
- daň z příjmu za běžnou činnost
- daň z příjmu za mimořádnou činnost
= Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

Zdroj: vlastní zpracování dle Pavelkové a Knápkové (2012), 2016

### 3.1.2 Rozdílové ukazatele

Jak už název prozrazuje, jedná se o způsob výpočtu těchto ukazatelů. Nejčastěji používaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Čistý pracovní kapitál** zachycuje objem oběžných aktiv, který se sníží o objem krátkodobých závazků. Může nabývat jak hodnoty kladné, tak i záporné (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (1)$$

V kladné výši jde o objem oběžných aktiv vyšší než krátkodobé závazky. Pokud je jeho hodnota záporná, je objem oběžných aktiv nižší než krátkodobé závazky a tato hodnota se většinou bere jako riziková (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

### 3.1.3 Poměrové ukazatele rentability

Pomocí rentability lze identifikovat především finanční zdraví podniku, které představuje schopnost podniku zhodnotit vložené prostředky a také je nejčastější formou, pomocí které se posuzuje úspěšnost podnikatelské činnosti. Se snahou o maximalizaci zisku jsou spojovaná určitá rizika, a proto je potřeba si na ně dát pozor. Všechny ukazatele rentability porovnávají různé úrovně zisku s objemem vynaložených prostředků (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Rentabilita vlastního kapitálu – ROE** (Return on Equity) reprezentuje zejména zájem vlastníků. Se ziskem se porovnává pouze vlastní kapitál. Nejčastěji je zde používán čistý zisk představující konečný efekt kapitálu pro vlastníky. Vlastní kapitál je souhrnem dílčích položek rozvahy, mezi které patří základní kapitál, kapitálové fondy, fondy tvořené ze zisku, nerozdělený zisk minulých let a výsledek hospodaření běžného období. Ukazatel ROE je běžně využíván v praxi pro posuzování kapitálové struktury, hodnocení nákladů na cizí kapitál, pomoc při posouzení možnosti udržet reálnou hodnotu vlastního kapitálu v podmínkách inflace, rozhodování o zvyšování kapitálových zdrojů a samofinancování investičních projektů (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (2)$$

**Rentabilita vloženého kapitálu – ROA** (Return on Assets) je označována i jako rentabilita celkových aktiv a zastupuje pohled managementu podniku. Posuzování výkonnosti provádějí manažeři zejména u veškerého kapitálu v podniku. Zde se využívá zisk před úroky a zdaněním. Tento zisk zahrnuje části, které představují různé formy celkového výsledku dosaženého pomocí veškerého vloženého kapitálu. Nákladové úroky jsou odměnou cizího kapitálu a patří do nákladů podniku, proto jsou vyloučeny z celkového zisku. Daň z příjmu je na tom obdobně, protože je odměnou státu za vytvořené podmínky pro využívání kapitálu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva} \quad (3)$$

**Rentabilita tržeb – ROS** (Return on Sales) je považován za ukazatel ziskového rozpětí či ziskovosti tržeb. Zde dochází k porovnání dvou tokových veličin (tržby a zisk). ROS měří, jak je firma schopna dosáhnout zisku při určité úrovni tržeb a říká nám, kolik zisku se vyprodukovalo v jedné koruně tržeb. Pokud se analýza zaměří na provozní rentabilitu tržeb, používá se jako rozvrhová základna tržby za vlastní výkony a zboží (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (4)$$

#### 3.1.4 Poměrové ukazatele likvidity

Likviditu lze charakterizovat v nejširším pojetí jako schopnost firmy hradit své závazky. Je zapotřebí o této schopnosti odlišit pojem solventnost. Ta se chápe jako bezprostřední schopnost podniku hradit v určité formě, na určeném místě a v daném termínu své splatné závazky. Oba tyto pojmy jsou zapotřebí pro likvidnost aktiv, tím se rozumí schopnost aktiv přetransformovat se na peněžní prostředky. V praxi se sledují tři stupně likvidity (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Ukazatel běžné likvidity** zobrazuje schopnost podniku uhradit splatné závazky do jednoho roku. Výsledkem je poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků a vypovídá o tom, kolikrát převýšily oběžná aktiva objem krátkodobých závazků. Východiskem pro interpretování výsledné hodnoty je „čím vyšší hodnota, tím vyšší schopnost udržení likvidity“. Avšak z pohledu podniku mohou příliš vysoké hodnoty dokazovat neefektivní vázání prostředků a naopak z hlediska věřitelů nebo bank vyšší hodnoty ukazatele znamenají vyšší jistotu, že budou uhrazeny závazky. Pro běžnou likviditu se uvádí doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5, záleží ovšem na oboru činnosti firmy, předchozím vývoji a fázi vývoje firmy (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky} \quad (5)$$

**Ukazatel pohotové likvidity** je rovněž zjišťován jako poměr oběžných aktiv (s vyloučením zásob) a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty pohotové likvidity (2. stupně) se pohybují v rozmezí 0,5-1,5. Požadavkem také je, aby stávající krátkodobé závazky se kryly alespoň stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. Obor činnosti firmy ovlivňuje konkrétní výši ukazatele, dále i postavení na trhu nebo strategie podnikání (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

nebo

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Kr. fin. majetek} + \text{Kr. pohled.}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

**Ukazatel okamžité likvidity** se považuje za nejpřísnější ukazatel likvidity. Poměr obsahuje ty nejlíkvidnější složky oběžných aktiv a krátkodobé závazky. Výpočet umožňuje dvě varianty, s tím, že v práci je uvedena pouze jedna. Rozmezí této likvidity se pohybuje od 0,2 do 0,5 (Kubíčková, Jindřichovská 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

### 3.1.5 Poměrové ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti lze označit i jako ukazatele finanční struktury. Tato skupina ukazatelů se opět zaměřuje na finanční zdraví podniku, především finanční stabilitu. Vše se odvíjí od podílu cizího kapitálu na celkovém. Za základní úlohu finančního řízení se považuje stanovení nejlepší možné struktury kapitálu. Podnik běžně financuje svojí činnost z cizích zdrojů. Pokud však firma využívá cizí kapitál velmi často, dosahuje dlouhodobě ztráty či dokonce vykazuje záporný vlastní kapitál. Pokud se v podniku hodnotí míra zadluženosti, je potřeba posuzovat firmu individuálně, jak v závislosti na obor činnosti, tak i z hlediska její velikosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Ukazatel věřitelského rizika** (ukazatel celkové zadluženosti) je podílem cizího kapitálu na celkových aktivech. Při zachování bilančního pravidla je dobré, aby podíl byl 50 %. Pokud je podíl větší než 50 %, pak představuje vyšší podíl zdrojů cizích (vyšší zadluženost). Naopak při podílu nižším než 50 % je zadluženost nižší a využití efektu finanční páky je nízké (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (9)$$

**Koeficient samofinancování** je ukazatel, pomocí kterého lze zobrazit podíl vlastních zdrojů na celkovém objemu zdrojů. Tento koeficient je doplňkem k ukazateli věřitelského rizika. Společně patří mezi nejčastější ukazatele finanční stability (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (10)$$

**Ukazatel finanční páky** je poměrem bilanční sumy a vlastního kapitálu. Výsledek ukazatele vypovídá, kolikrát celkové zdroje převyšují vlastní. Čím vyšší získáme hodnotu, tím nižší bude podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a míra zadlužení bude vyšší. Dále je možné říci, že i tím větší silou působí finanční páka na výnosnost vlastního kapitálu (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (11)$$

### 3.1.6 Poměrové ukazatele aktivity (obratovosti)

Pomocí ukazatele obratovosti lze popsat vázanost aktiv ve dvou formách. Za prvé jako dobu obratu, po kterou je kapitál vázaný v určité formě aktiv vyjadřující počet dní, za které se přemění v peněžní prostředky. Za druhé jako počet obrátek neboli rychlost obratu, což znamená, kolikrát se zvolená položka obrátí v objemu podnikových výkonů za určité období (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

**Doba obratu zásob** formuluje dobu, během které jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Výsledná hodnota zobrazuje počet dní, během kterých jsou oběžné prostředky ve formě zásob vázány. Čím nižší tato hodnota je, tím intenzivnější je její využití (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (12)$$

**Rychlost obratu zásob** prozrazuje, kolikrát se zásoby obrátily v dosažených ročních tržbách. Výpočet je převrácenou hodnotou doby obratu zásob a výsledek zachycuje počet obrátek (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (13)$$

**Doba obratu pohledávek** zobrazuje průměrnou dobu, během které se majetek podniku vyskytoval v podobě pohledávek v daném roce. Čím kratší je doba obratu, tím rychleji firma získává finanční prostředky, které jsou vázané v pohledávkách. Doba obratu by měla být co nejnižší (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (14)$$

**Doba obratu závazků** se zjišťuje na podobné bázi jako obrat pohledávek a udává nám, dobu, za jakou se uhradí krátkodobé závazky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (15)$$

### 3.2 Moderní ukazatele

Východiskem pro nové a modernější přístupy k měření výkonnosti podniků jsou často kritizované klasické ukazatele (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011).

Snahou těchto moderních přístupů je vzájemné propojení veškerých činností ve společnosti, ale i lidí, kteří se účastní podnikových procesů, s přístupem zaměřujícím se na to, aby byla hodnota vložených prostředků co nejvyšší především pro vlastníky podniku (Pavelková, Knápková, 2012).

Nejčastěji se k moderním metodám řadí ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA) a v neposlední řadě i diskontované cash flow (DCF). U každé této metody se dají nalézt pozitivní i negativní stránky, ale souhrnně lze říci, že v České republice se zatím prosazují značně obtížně. Vyjádření ekonomické přidané hodnoty je závislé na přítomnosti veřejné obchodovatelnosti podniku, kterou v českých podmínkách splňuje pouze malá část firem. Dále pak při vyhodnocování hodnoty tohoto ukazatele není zcela zřejmé, zda se na změně ukazatele podílejí činnost podniku a jeho řízení, nebo je vše způsobené vývojem ekonomiky. V porovnání s tím diskontované cash flow zajímá především investory, pokud hodnotí, jak je pro ně tato investice výhodná metodou čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta. Metoda čisté současné hodnoty patří spíše k dynamickým metodám hodnocení investičních projektů (Růžičková, 2015).

Vlastní teoretický výzkum a praktické aplikace ukázaly, že pro podnikovou praxi a naplňování cílů je výhodný především ukazatel ekonomická přidaná hodnota (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011).

### **3.2.1 EVA jako měřítko výkonnosti**

Ekonomická přidaná hodnota poukazuje na hodnotu podniku, která byla vytvořena nad rámec činnosti podniku, než kterou by vytvořil investovaný kapitál do jiné stejně rizikové investiční příležitosti. Oproti rentabilitě kapitálu se liší v tomto:

- východiskem je ekonomický zisk (spadají sem i alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu,
- spadají zde pouze náklady a výnosy související s hlavní podnikatelskou činností (nikoliv náklady a výnosy z mimořádných událostí a neobvyklých aktivit),
- při výpočtech nákladů kapitálu bere v potaz kapitál vázaný v aktivech spadající pod hlavní podnikatelskou činnost (pouze kapitál investorů očekávajících výnos),
- není zapotřebí dalších srovnávacích standardů, protože EVA je absolutní ukazatel (Pavelková, Knápková, 2012).

Pojem EVA se prosazuje nejen v ekonomické teorii, ale především v ekonomické praxi společností, které mají vyspělou tržní ekonomiku. Důraz se klade především na rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem (nadziskem). O zisku ekonomickém se hovoří

především tehdy, jsou-li uhrazeny běžné náklady i náklady kapitálu, zejména náklady na vlastní kapitál (Mařík, Maříková, 2005).

„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky“ (Pavelková, Knápková, 2012, s. 52).

Výhodou EVA je především to, že odstraňuje vzniklý rozpor mezi jednotlivými tradičními ukazateli a rozporuplnými cíli různých divizí. Ekonomická přidaná hodnota usiluje o sjednocení cílů podniku na všech stupních řízení a považuje za nejdůležitější měřítko růst hodnoty vložených prostředků majitelem společnosti (Pavelková, Knápková, 2012).

### 3.2.2 Základní výpočet ukazatele EVA

Ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota) se chápe jako čistý výnos z provozní činnosti společnosti, který je snížen o náklady kapitálu (Kocmanová, 2013).

$$EVA = NOPAT - Capital * WACC \quad (16)$$

kde: *NOPAT* ... zisk z operační činnosti v podniku po dani (zisk z provozních operací),

*Capital* ... kapitál vázaný v aktivech určených k hlavnímu provozu podniku,

*WACC* ... průměrné vážené náklady kapitálu.

Podnik je úspěšný, pokud hodnota ukazatele je kladná. Lze konstatovat, že byla vytvořena nová hodnota a výnosy firmy i přes značné riziko pokryly odměny investorů. Pokud je hodnota rovna nule, pak co vložili vlastníci do podniku, to i ve stejné výši získali zpět. Pro společnost není dobré, pokud ukazatel je záporný, protože majetek vlastníka se zmenšuje z důvodu neefektivní investice a ubývání hodnoty (Kocmanová, 2013).

Pro výpočet EVA je velice důležité, aby byl prováděn z operační činnosti, která představuje tu část podnikatelské činnosti, která slouží výhradně základnímu podnikatelskému účelu (Mařík, Maříková, 2005).



### 3.2.3 Průměrné vážené náklady kapitálu

Vážené náklady kapitálu zobrazují průměrnou cenu, která se vyjadřuje v diskontní sazbě nebo úrokové míře, kterou podnik uhradí za vyžívání svého kapitálu. WACC udává, kolik podnik v průměru zaplatí za poskytnutí kapitálu bankám a dalším věřitelům či vlastníkům (Kocmanová, 2013).

Vážené průměrné náklady kapitálu (WACC) lze stanovit podle vztahu:

$$WACC = r_e * \frac{VK}{C} + r_D * \frac{CK}{C} (1 - t) \quad (17)$$

kde: WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu,

$r_e$  ... náklady vlastního kapitálu (požadovaná výnosnost),

VK ... vlastní kapitál,

$r_D$  ... úroková míra cizího kapitálu,

$t$  ... sazba daně z příjmů,

CK ... cizí kapitál úročený,

C ... celkový investovaný kapitál (Kocmanová, 2013).

### 3.2.4 Využití modelu EVA v České republice

V České republice se s moderními metodami v měření výkonnosti bohužel nesetkáme příliš často. Důvodem je především složitá úprava a výpočet. Sice mnohé publikace doporučují, aby se podniky zaměřily na moderní ukazatele, stále se častěji setkáváme s tradičními metodami při měření výkonnosti (MPO, 2016).

Výpočet EVA na principu ekonomického zisku je následující:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (18)$$

kde: ROE ... rentabilita vlastního kapitálu,

$r_e$  ... náklady vlastního kapitálu,

VK ... vlastní kapitál (Kocmanová, 2013).

Rozdíl ( $ROE - r_e$ ) se nazývá **spread**. Jeho hodnota by měla být kladná a pokud možno co nejvyšší, aby byl zajištěn pozitivní výsledek ekonomického zisku (Šulák, Zahradníčková, 2013).

Tento model se využívá především pro malé podniky, kde nemáme dostatek informací, které jsou potřeba k transformaci účetního modelu na ekonomický (MPO, 2016).

Alternativní náklad vlastního kapitálu vyjádříme jako:

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{CA} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{CA} - \frac{VK}{CA}\right)}{\frac{VK}{CA}} \quad (19)$$

kde: WACC ... vážené průměrné náklady,

UZ ... úplatné zdroje (kapitál, který je nutné platit = vlastní kapitál  
+ bankovní úvěry + dluhopisy),

CA ... aktiva celkem,

VK ... vlastní kapitál,

CZ ... výsledek hospodaření po zdanění,

Z ... výsledek hospodaření před zdaněním,

UM ... odhad úrokové míry (Kocmanová, 2013).

**WACC pro malé a střední podniky** se vypočítá jako:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FinStab} \quad (20)$$

kde:  $r_f$  ... bezriziková výnosová míra (úroková sazba dlouhodobých státních  
dluhopisů České republiky),

$r_{LA}$  ... přírážka za malou velikost podniku (závislá na objemu celkově  
zpoplatněného kapitálu),

$r_{POD}$  ... přírážka za podnikatelské riziko,

$r_{FinStab}$  ... přírážka za finanční stabilitu (Kocmanová, 2013).

**Bezriziková sazba** ( $r_f$ ) je stanovena výnosem desetiletých státních dluhopisů a jejich hodnotu uvedenou v tabulce č. 2 nalezneme na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO).

**Tab. č. 2: Bezriziková sazba  $r_f$**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Bezriziková sazba $r_f$	3,71 %	3,79 %	2,31 %	2,26 %	1,58 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2016

**Přirážka za malou velikost podniku** ( $r_{LA}$ ) závisí na velikosti úplatných zdrojů (UZ), které se vypočítají jako součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. Pro  $UZ \geq 3$  mld. Kč  $\rightarrow r_{LA} = 0$  %. Pro  $UZ \leq 0,1$  mld. Kč  $\rightarrow r_{LA} = 5$  %. Pokud UZ je mezi těmito dvěma hodnotami, použije se vztah  $r_{LA} = (3 - UZ)^2 / 168,2$ . Hodnoty je třeba dosadit v mld. Kč (Kocmanová, 2013).

**Přirážka za podnikatelské riziko** ( $r_{POD}$ ) se váže k rentabilitě aktiv (ROA) a musí splňovat následující podmínku (MPO, 2016):

$$\frac{EBIT}{CA} \geq \frac{UZ}{CA} * UM; \text{ položíme } X1 = \frac{UZ}{CA} * UM \quad (21)$$

Pro  $ROA (EBIT / CA) < 0 \rightarrow r_{POD} = 10$  %. Pro  $ROA > X1 \rightarrow r_{POD} =$  minimální hodnota  $r_{POD}$  v odvětví. Pro  $0 < ROA < X1$  použijeme následující vzorec (MPO, 2016):

$$r_{POD} = \frac{\left(X1 - \frac{EBIT}{CA}\right)^2}{X1^2} * 0,1 \quad (22)$$

**Přirážka za finanční stabilitu** ( $r_{FinStab}$ ) zohledňuje běžnou likviditu (L3). Pokud  $L3 \leq XL1 \rightarrow r_{FinStab} = 10$  %. Pokud  $L3 \geq XL2 \rightarrow r_{FinStab} = 0$  %. Pokud hodnota L3 leží mezi těmito hodnotami, pak se přirážka počítá podle následujícího vztahu (MPO, 2016):

$$r_{FinStab} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1 \quad (23)$$

Pro účely výpočtu ukazatele EVA se používají následující vzorce ukazatelů likvidity (MPO, 2016):

$$\text{Likvidita } L3 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Kr. závazky} + \text{Kr. bank. úvěry}} \quad (24)$$

$$\text{Likvidita } L2 = \frac{\text{Podleávky} + \text{Fin. majetek}}{\text{Kr. závazky} + \text{Kr. bank. úvěry}} \quad (25)$$

$$\text{Likvidita } L1 = \frac{\text{Fin. majetek}}{\text{Kr. závazky} + \text{Kr. bank. úvěry}} \quad (26)$$

**ROE** vyjádříme následujícím vztahem:

$$\text{ROE} = \frac{\text{CZ}}{\text{Z}} * \frac{\frac{\text{EBIT}}{\text{CA}} - \left( \text{UM} * \frac{\text{UZ}}{\text{CA}} - \frac{\text{VK}}{\text{CA}} \right)}{\frac{\text{VK}}{\text{CA}}} \quad (27)$$

Kde jednotlivé složky vzorce jsou rozepsány u výpočtu alternativního nákladu kapitálu (MPO, 2016).

**Podniky lze rozdělit do skupin, podle toho jak tvoří EVA:**

- 1. kategorie jsou takové podniky, které tvoří hodnotu ( $\text{ROE} > r_e$ ),
- 2. kategorie představuje podniky netvořící EVA, ale ROE je větší než bezriziková sazba,
- 3. kategorie tvoří kladnou hodnotu ROE, ale jejich bezriziková sazba je menší,
- 4. kategorie ukazuje na ztrátové podniky, u kterých je hodnota vlastního kapitálu záporná (MPO, 2016).

## 4 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost reprezentují sociální dopady činností a chování organizace na stakeholdery. Měření probíhá pomocí sociálních ukazatelů, které sledují oblasti sociálních účinků. Zařadit zde lze odpovědnost za výrobky, lidská práva, pracovně právní vztahy nebo příznivé pracovní podmínky. Je zapotřebí zajištění existence a úspěchu podniku s přihlédnutím na sociální požadavky (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Výzvou v sociální oblasti je především zvýšení sociální účinnosti ve spojení s udržitelností v podniku. Je potřeba zajistit úspěch firmy, ale také zohlednit sociální, kulturní a další individuální sociální požadavky. Spokojení zaměstnanci představují jednu z nejdůležitějších oblastí sociální výkonnosti, jelikož jsou pak ochotní podávat očekávaný výkon. Vše se odvíjí od motivace zaměstnanců a každý podnik by se měl snažit zvyšovat jejich spokojenost. K měření sociální výkonnosti se využívají především nefinanční ukazatele. Je potřeba určit, podle jakých norem si podnik zvolí sociální ukazatele (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Global Reporting Initiative (GRI)** dělí ukazatele sociální výkonnosti do čtyř základních oblastí – lidská práva, pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky, odpovědnost za produkty a společnost (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Společenská odpovědnost firem (CSR)** integruje environmentální a sociální aspekty podnikání s interakcí se zájmovými skupinami společnosti. Odpovědné chování firmy zahrnuje oblast trhu, pracovního prostředí a místní komunity. V oblasti tržního prostředí se očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy se stakeholdery. V rámci pracovního prostředí jsou nejvýznamnější zaměstnanci. Pro místní komunitu je klíčové, že podnik usiluje o dobré vztahy s okolím (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**ČSN ISO 26000:2010 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti** poskytuje jakýsi návod pro implementaci CSR principů ve firmách a zahrnuje řízení a správu organizace, lidská práva, postupy v pracovních vztazích, životní prostředí, etika v podnikání, ochrana spotřebitelů apod. (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Z důvodu podnikatelské činnosti a především velikosti zvoleného podniku pro praktickou část, se tato práce tématem sociální výkonnosti více nezabývá.

## **5 Environmentální výkonnost**

„Environmentální výkonnost tvoří měřitelné výsledky řízení environmentálních aspektů samostatným podnikem. V kontextu systémů environmentálního managementu mohou být výsledky měřeny vůči environmentální politice, environmentálním cílům, environmentálním cílovým hodnotám podniku a dalším požadavkům environmentálního charakteru“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 2).

Informace o environmentální výkonnosti podniku vystihují environmentální ukazatele výkonnosti. Platí takové stanovisko, že čím lépe společnost zachází s životním prostředím, tím je jeho environmentální výkonnost větší, proto by se měl podnik zaměřit na snižování dopadů na životní prostředí. Klíčovými problémy v této oblasti jsou především: ničení ozónové vrstvy, skleníkový efekt, klesající biologická rozmanitost nebo okyselování vody a půdy, toxické zátěže nebo vysoušení prostředí (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Některé podniky mají zavedený systém environmentálního managementu (Environmentální Management Systém, EMS) a řídí se podle ISO normy pro Environmentální management – ČSN EN ISO 14031. Pokud podnik tento systém zavedený nemá, může mu hodnocení environmentální výkonnosti být nápomocné při rozeznávání jeho klíčových environmentálních aspektů (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

### **5.1 Ukazatele environmentální výkonnosti**

Environmentální ukazatele výkonnosti podniku si především kladou za hlavní účel poskytovat základ pro hodnocení zlepšení v konkrétní oblasti životního prostředí. V této oblasti je hlavním cílem snižování negativních dopadů na životní prostředí. Pro podnik to může znamenat finanční úsporu nebo nové obchodní příležitosti. Se snížením nákladů může souviset recyklace odpadu, šetrné využívání energie nebo prevence znečištění prostředí (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Dle Kocmanové a Hřebíčka (2013) jsou se životním prostředím především spojeny ekologická výroba produktů nebo ekologické služby, ekologické balení, šetrná přeprava materiálu a zboží, šetření vody a energie, použití recyklovaných materiálů, ochrana přírodních zdrojů, soulad s normami a standardy, apod. S tím také souvisí ukazatele,

kteřé si podnik zvolí sám, nebo je jejich sledování stanoveno zákonem či nařizením Evropské unie (EU).

Nejprve si podnik zvolí environmentální ukazatele, podle toho, zda konkrétní činnosti představují pro podnik hrozbu a způsobují významné environmentální dopady. Je třeba zohlednit rozhodující faktory a jejich spojitost s touto výkonností, např. podnikatelská a environmentální strategie, environmentální rizika a dopady vzhledem k požadavkům legislativy, požadavky EMS, aj. (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Klíčové environmentální indikátory** by měl stanovit každý podnik. Dle nařizení Evropského parlamentu a Rady jsou tyto oblasti životního prostředí klíčové:

- účinnost materiálové spotřeby,
- energetická účinnost,
- vodní hospodářství,
- odpadové hospodářství,
- biodiverzita,
- emise do ovzduší,
- ostatní (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

### 5.1.1 Klíčové indikátory materiálové účinnosti

Zde se hovoří především o spotřebě materiálů, které se používají v podniku, jsou externě nakupovány nebo pocházejí z interních zdrojů. Účelem těchto ukazatelů je úsilí společnosti o snížení spotřeby materiálů a také zlepšení účinnosti ekonomiky (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

*Roční hmotnostní tok různých používaných materiálů*  
*v organizaci vyjádřeného v jednotkách: tuny (t)* (28)

nebo

*Podíl použitých recyklovaných vstupních materiálů*  
*vyjádřeného v jednotkách: procenta (%) z celkových*  
*vstupních materiálů* (29)

### 5.1.2 Klíčové indikátory energetické účinnosti

Přímou energii můžeme rozdělit na primární a přechodnou. Přímé energie se vyskytují v podobě zemního plynu pro vytápění a přechodné jsou například elektřina. Dále můžeme energie rozčlenit na zakoupené, vytěžené (uhlí, zemní plyn nebo nafta), sklizené (energie biomasy), zachycené (sluneční či větrná energie). Obnovitelné energie definují takové energie, které se získávají z přírodních procesů a jsou trvale obnovitelné (např. elektřina, teplo ze slunce, větru, biomasy, atd.). K těmto ukazatelům se vztahují následující vzorce (Kocmanová, Hřebíček, 2013) :

$$\begin{aligned} & \text{Celková přímá spotřeba energie organizace vyjádřená} \\ & \text{v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu ropy (TOE)} \end{aligned} \quad (30)$$

nebo

$$\begin{aligned} & \text{Celková spotřeba obnovitelné energie vyjádřená} \\ & \text{v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu ropy (TOE)} \end{aligned} \quad (31)$$

### 5.1.3 Klíčové indikátory pro vodní hospodářství

Celkový objem se sleduje u povrchové vody včetně vody z řek, jezer a mokřin, podzemní vody, dešťové vody sebrané přímo a skladované podnikem, odpadové vody z jiné organizace nebo u dodávky vody vodovodní sítí. Údaje o spotřebě lze získat z vodoměrů, z účtu za vodu, nebo společnost může provést odhad (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

$$\begin{aligned} & \text{Celková roční spotřeba vody vyjádřená v jednotkách: metr} \\ & \text{krychlový za rok (m}^3\text{/rok)} \end{aligned} \quad (32)$$

### 5.1.4 Klíčové indikátory pro odpadové hospodářství

Údaje o tom, kolik podnik vyprodukuje odpadu, mohou ukázat, jaký je vývoj úsilí a snahy společnosti o snížení odpadu, také se může zobrazit pokrok v účinnosti či produktivitě. Pohlíží-li na to firma z finanční stránky, pokud sníží produkci odpadu, může tím přispět k poklesu nákladů na materiály i zpracování odpadů (Kocmanová, Hřebíček, 2013).



*Celková roční produkce odpadu specifikovaného dle typu  
a nakládání vyjádřená v jednotkách: tuny (t)* (33)

nebo

*Celková roční produkce nebezpečného odpadu vyjádřená  
v jednotkách tuny (t) nebo kilogramy (kg)* (34)

### **5.1.5 Klíčové indikátory pro biodiverzitu**

Je důležité uvést taková místa, která společnost vlastní, pronajímá nebo spravuje, sousedí s chráněnou oblastí nebo s oblastí mající vysokou hodnotu biodiverzity. Pokud podnik vycítí určité riziko, které by tyto oblasti mohlo ohrozit a zaměří se na ně, může tím snížit rizika spojená s environmentálními dopady nebo zabránit špatnému rozhodování (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

*Využívání půdy vyjádřené v jednotkách: metry čtvereční  
(m<sup>2</sup>) zastavěné plochy* (35)

### **5.1.6 Klíčové indikátory emisí do ovzduší**

Pokládá se za důležité uvést přímé emise skleníkových plynů všech zdrojů, které jsou společností vlastněny nebo řízeny. Spadají sem generování elektřiny, tepla a páry, jiné spalovací procesy (hoření), fyzické či chemické zpracování, doprava materiálů, produktů a odpadu, odvod spalin či prchavé emise (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

*Celkové roční emise „skleníkových plynů“ zahrnující oxid  
uhličitý (CO<sub>2</sub>), metan, oxid dusný, či fluorid sírový  
se vyjadřují v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu CO<sub>2</sub>* (36)

### **5.1.7 Ostatní indikátory environmentální výkonnosti**

Podnik dále může podle svého uvážení sledovat např.: celkové výdaje či investice na ochranu životního prostředí, ukazatele zaměřené na produkty a služby nebo také soulad s legislativou v podobě pokuty za nedodržení předpisů a nařízení (Hřebíček, Soukupová, Kutová, 2010).

*Celkové výdaje a investice na ochranu životního prostředí* (37)  
*vyjádřené v jednotkách: koruny (Kč)*

## 6 Představení společnosti

### 6.1 Popis účetní jednotky

Firma Zemědělské obchodní družstvo Mrákov je zapsaná do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Plzni ke dni 15. května 1975.

**Obchodní firma:** Zemědělské obchodní družstvo Mrákov

**Sídlo:** Mrákov 21, okres Domažlice

**Identifikační číslo:** 001 15 649

**Právní forma:** Družstvo

**Předmět podnikání:**

- zemědělská výroba a zpracování zemědělských produktů,
- silniční motorová doprava,
- zámečnictví,
- truhlářství,
- hostinská činnost,
- přípravné práce pro stavby,
- ubytovací služby,
- velkoobchod,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- opravy silničních vozidel,
- výroba pilařská a impregnace dřeva,
- nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách, včetně dopravy (Výroční zpráva ZOD Mrákov a Justice, 2016).

**Základní členský vklad:** 120 000 Kč fyzické osoby a 500 000 Kč právnické osoby

Zemědělské obchodní družstvo obhospodařuje 2 432,15 ha zemědělské půdy (orná půda 1 501,38 ha, trvalé travní porosty 930,77 ha). Procento zornění se pohybuje okolo 61 %, což je pod průměrem zornění půd v České republice a zároveň také odpovídá požadavkům a trendům Evropské unie (ZOD Mrákov, 2016).

## 6.2 Historie družstva

V letech 1949 – 1952 postupně vznikala JZD v Mrákově i dalších přidružených obcích. Založení družstva bylo jedinou možností rolníků a kovozemědělců, jak získat potřebné stroje pro společné využití. Ze začátku nebyly hospodářské výsledky založených družstev dobré. Byla dlouhá pracovní doba na úkor nízké odměny a žádné sociální zabezpečení. Situace se zlepšila až na přelomu šedesátých a sedmdesátých let. Od 1. ledna 1975 začali společně hospodařit na základě slučovací schůze JZD Mrákov, Tlumačov a Stráž v jednom ekonomickém celku JZD Hraničář Mrákov. Další období družstva se vyznačuje rozsáhlou investiční činností. Rychlý rozvoj ve všech odvětvích výroby vede k tomu, že se JZD Hraničář Mrákov stává silným ekonomicky stabilním podnikem. Investice byly především do výstavby kravínů a objektů pro živočišnou výrobu, bylo potřeba provést hospodářsko-technickou úpravu půdy, odvodnění zamokřených pozemků a postavit posklizňovou linku na obilí. Velké finanční prostředky byly dále vynaloženy na vybudování údržbářských a opravárenských dílen a na prostor k uskladnění strojů. Byla vybudována přidružená výroba. V roce 1989 se naštěstí většina členů nenechala strhnout propagandou tehdejší doby a dále setrvala v družstvu, avšak dochází zejména ke snížení počtu skotu. Postupem času dochází k modernizaci a tím k velkému nárůstu produktivity práce a výroby. V roce 1992 se konala transformační schůze s volbou představenstva a kontrolní komise a tak byl podnik transformován na družstvo vlastníků – Zemědělské obchodní družstvo Mrákov (ZOD Mrákov, 2016).

## 6.3 Současnost družstva

Podnik se zaměřuje na zemědělskou a přidruženou výrobu. Specializací družstva v rámci chovu hospodářských zvířat je chov skotu a prasat. V rostlinné výrobě se podnik zaměřil na pěstování obilovin (pšenice ozimá, ječmen ozimý, ječmen jarní sladovnický), řepky ozimé, kukuřice silážní a dalších krmných plodin na orné půdě. Přidružená výroba je zaměřena na výrobu kovových palet a ekologických pilin briket. Družstvo také v místě sídla provozuje čerpací stanici s palivou (nafta motorová a Natural 95) a mazivou (ZOD Mrákov, 2016).

ZOD Mrákov má 135 zaměstnanců. Dělníci jsou odměňováni základní hodinovou sazbou, ke které se přičítají příplatky za přesčas, práci v noci, o víkendech a ve svátek.

Mohou také dostat mimořádnou prémie za dobře vykonanou práci či dobrý hospodářský výsledek úseku. Technici mají fixní měsíční platy. Management je odměňován základní hodinovou sazbou a dostávají prémie čtvrtletně až do výše 30 % ze základu. Speciálně družstvo odměňuje všechny zaměstnance prémie 500 Kč za měsíc, pokud v tomto měsíci nejsou nemocní nebo nechodí k lékaři.

## 6.4 Popis organizační struktury

**Středisko zemědělské výroby** se dále dělí na středisko rostlinné výroby a středisko živočišné výroby. V úseku rostlinné výroby jsou kvůli organizaci dvě střediska (Mrákov a Stráž). Hlavní náplní rostlinné výroby je zabezpečování krmení pro úsek živočišné výroby a výroba senáží, kukuřičné siláže a krmného obilí. Zbytek půdy slouží k pěstování tržních plodin, pšenice ozimé, sladovnického ječmene a řepky. Úsek živočišné výroby tvoří chov skotu a chov prasat (ZOD Mrákov, 2016).

**Středisko přidružené výroby – kovovýroba** mělo velký přínos zejména v období, kdy se výrazně snížily tržby z ostatních výrob. Původním záměrem bylo zajistit práce v období mimo sezónu a pro pracovníky se sníženou pracovní schopností. Kovovýroba navázala spolupráci s několika německými firmami, především s firmou STAUNER. Tato firma si pronajala prostor v bývalé bramborárně ve Starém Klíčově a vybudovala zde práškovou lakovnu a své české sídlo. Jelikož se kovovýroba zaměřuje jednostranně na výrobu kovových palet, začíná být toto středisko problémové. Přidružená výroba pomalu ztrácí jistotu rentability (ZOD, Mrákov 2016).

**Středisko stavební výroby** má svoji dlouholetou historii, která začíná především po sloučení v roce 1975. Od té doby bylo potřeba na všech úsecích jednotlivých výrob provést poměrně rozsáhlou investiční výstavbu. Utlumení investic po roce 1989 vedlo k velkému útlumu této činnosti až ke zrušení stavební skupiny. Po vstupu do EU dochází k opětovnému vytvoření stavební skupiny a následnému spojení s dřevovýrobou, především díky možnosti čerpání dotací. Pracovníci v dřevovýrobě jsou schopni provádět běžné truhlářské nebo tesařské práce odvíjející se od požadavků podniku či zákazníka (ZOD Mrákov, 2016).

**Údržbářsko-opravárenské středisko** vzniklo s postupným vybavováním zemědělských podniků novou a stále výkonnější i složitější technikou. Když došlo ke změně organizace výroby z odvětvového řízení na systém dvou středisek,

zřídila se menší provozní dílna, která zabezpečuje plynulý provoz zemědělské výroby a také zajišťuje údržbu techniky a posezónní opravy. Centrální dílna společně s údržbářsko-opravárenským střediskem slouží k náročnějším opravám, zámečnickým pracím a k zabezpečení stavební činnosti. Stále více nabývá výrobního charakteru (ZOD Mrákov, 2016).

**Úsek autodoprava** dosáhl v historii velkého rozmachu. Jak plynul čas, bohužel docházelo k postupnému útlumu, důsledkem vzniku velkého počtu soukromých dopravních firem a období krize. Na úseku autodopravy nabízí ZOD Mrákov služby autojeřábem a domíchávačem. Dále provádí dopravu sypkých hmot nákladním autem s návěsem o nosnosti 29 t a přepravu autem TATRA o celkové hmotnosti 22 t. Nejvíce je však využíváno pro vlastní potřebu družstva v oblasti zemědělství (ZOD Mrákov, 2016).

**Kuchyně a ubytovna** patří neodmyslitelně ke kvalitnímu stravování. Kolektiv pracovníků podnikové kuchyně zabezpečuje tuto službu nejen pro své zaměstnance, ale i pro obyvatele okolních obcí a dalším zájemcům jsou obědy denně dováženy. Také řada okolních firem využívá této možnosti a odebírá obědy pro své zaměstnance. ZOD Mrákov nabízí též ubytování v prostorách bývalé správní budovy. Tuto možnost využívají především hosté a zaměstnanci cizích firem (ZOD Mrákov, 2016).

**Jatka a výroba uzenin** jsou nedílnou součástí ZOD Mrákov. V roce 2010 podnik zrekonstruoval, rozšířil a znovu obnovil provoz vlastních jatek, které slouží na porážku skotu a prasat. Koncem roku 2011 byl v areálu ZOD Mrákov zahájen provoz výroby uzenin a vlastní prodejny. K výrobě uzenin je výhradně používáno maso, které pochází z vlastního chovu prasat a býků. V soutěži „Regionální potravina“ za rok 2012 získal salám „Mrákovská vrchovina“ první místo. V malé podnikové prodejně je možné nakoupit kvalitní uzenářské výrobky, ale i kvalitní čerstvé a vepřové a hovězí maso, které rovněž pochází ze zvířat vlastního chovu (ZOD Mrákov, 2016).

Družstvo má podstatný vliv v Odbytovém družstvu Agroodbyt – družstvo Mrákov, dále je jediným vlastníkem společnosti BIOENERPO s.r.o. Mrákov.

Přesná organizační struktura družstva je uvedena v příloze A.

**Bioplynová stanice** byla postavena v roce 2011 a její provoz byl zahájen v lednu 2012. Jednalo se o největší investici v historii družstva a začalo se pracovat na studii, jejímž výsledkem měl být stav, který neutlumuje dosavadní živočišnou výrobu, v největší možné míře využívá vedlejší produkty živočišné výroby, zajistí efektivnější využívání nadbytečné zemědělské produkce. Elektrická energie je vedena do transformátoru a následně elektrovodní sítě. Současně je produkováno teplo, které je rovněž využíváno k vytápění a ohřevu vody ve velkokapacitním kravinu ve Starém Klíčově (ZOD Mrákov, 2016).

**Výstava skotu** se koná každé dva roky v Mrákově, kde se chovatelé mohou pochlubit svými nejlepšími kousky. Na výstavě je možné shlédnout především holštýnské krávy. Probíhá zde i prezentace firem v oblasti rostlinné a živočišné výroby. Zároveň se zde vystavují i zemědělské stroje a nejmodernější zemědělská technika. V roce 2014 se stala výstava zároveň i výstavou celostátně konanou pod záštitou Ministerstva zemědělství.

**Obr. č. 2: Bioplynová stanice**



**Obr. č. 3: Silo na skladování obilí**



**Obr. č. 4: Nová stáj ve Starém Klíčově**



**Obr. č. 5: Výstava skotu**



Zdroj: ZOD Mrákov, 2016

## 7 Analýza udržitelné výkonnosti v ZOD Mrákov

V bakalářské práci je následující kapitola věnována analýze udržitelné výkonnosti společnosti ZOD Mrákov. Podobně jako v teoretické části, je zaměřena na udržitelnou výkonnost, zejména pak na klasické a moderní ukazatele ekonomické výkonnosti a ukazatele environmentální výkonnosti. Jak bylo zmíněno již v teoretické části, sociální výkonnost není v práci sledována kvůli podnikatelské činnosti a malému počtu zaměstnanců. V případě ekonomické výkonnosti je prováděna analýza za období pěti let 2010-2014, jelikož za nejaktuálnější rok 2015 nebyla účetní závěrka dosud schválena auditory. Co se týče environmentální výkonnosti, družstvo již má k dispozici veškeré přijaté faktury za rok 2015, proto je možné se v práci zaměřit na analyzování všech potřebných aspektů v oblasti ochrany životního prostředí pro tento rok.

### 7.1 Klasické ukazatele ekonomické výkonnosti a jejich analýza

Pro analýzu tradičních ukazatelů ekonomické výkonnosti v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov byla zvolena tradiční měřítka, jako jsou ukazatele zisku, čistý pracovní kapitál, rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita. Postupy výpočtů a jednotlivé vzorce jsou uvedeny v teoretické části práce. Data jsou zpracována z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Tyto výkazy jsou pro přehlednost uvedené v příloze B a příloze C.

#### 7.1.1 Ukazatele zisku

Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.1.1 teoretické části, právě ukazatele zisku se řadí k nejčastěji využívaným měřítkům výkonnosti firmy. V tabulce č. 3 je znázorněn vývoj všech ukazatelů zisku ve sledovaném období 2010-2014 ve společnosti ZOD Mrákov.

**Tab. č. 3: Ukazatele zisku v letech 2010-2014 (v tis. Kč)**

Ukazatele zisku (v tis. Kč)	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA	37 348	44 228	38 462	35 963	46 858
EBIT	10 003	17 282	10 141	11 173	20 207
EBT	9 161	16 407	8 977	10 158	19 359
EAT	7 098	13 202	7 449	8 145	15 854

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

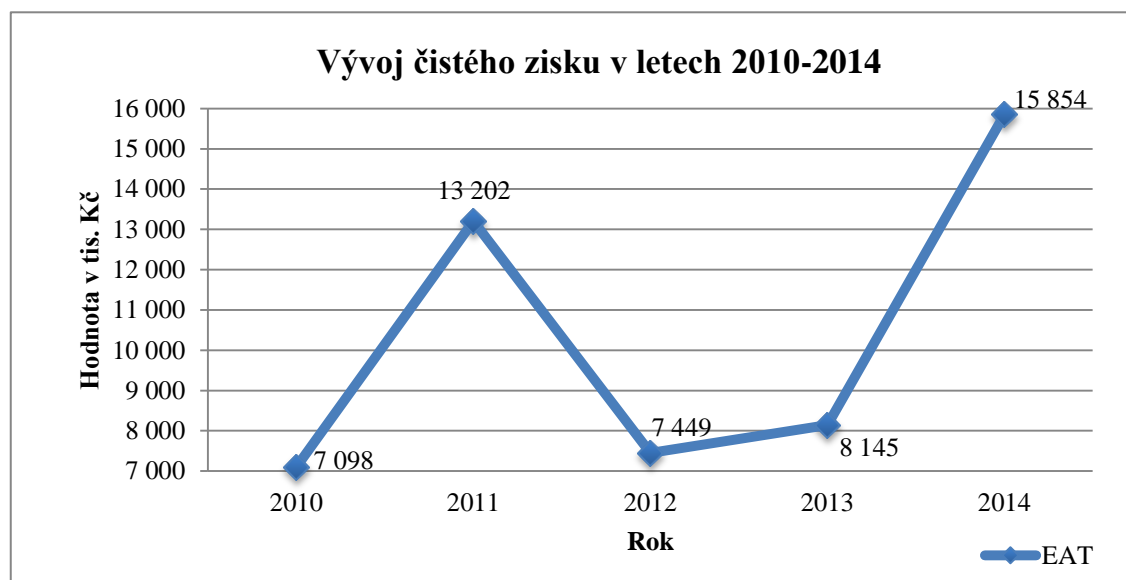


Během sledovaného období docházelo ke kolísání čistého zisku a příčina těchto změn je popsána v souvislosti s jinými ukazateli u následujících podkapitol. V úvodu však je možné říci, že především u zemědělského družstva je čistý zisk společnosti závislý na přírodních a klimatických podmínkách.

V následujících výpočtech je zapotřebí především čistý zisk (EAT) a zisk před úroky a zdaněním (EBIT), tyto dvě kategorie zisku jsou v České republice využívány nejčastěji.

Výsledek hospodaření byl nejnižší v roce 2010 (7 098 tis. Kč), naopak největší úspěch se projevil v roce 2014 (15 854 tis. Kč). Na obr. č. 6 je zaznamenán vývoj čistého zisku, jelikož jednotlivé kategorie zisku se mezi sebou v průběhu roku významně neliší.

**Obr. č. 6: Vývoj čistého zisku v letech 2010-2014 v tis. Kč**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

### 7.1.2 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistý pracovní kapitál je nejvyužívanější rozdílový ukazatel a jeho výpočet spočívá v rozdílu oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Pokud je hodnota ukazatele vyšší než 0, lze říci, že dlouhodobé zdroje převýšily objem stálých aktiv, také oběžná aktiva jsou kryta zdroji dlouhodobými.

Obecně také platí pravidlo, které říká, že čím vyšší je hodnota ČPK, tím vyšší má podnik schopnost uhradit své závazky, což je určitě dobrým znamením pro věřitele. Hodnoty ukazatele v průběhu sledovaného období jsou v tabulce č. 4.

**Tab. č. 4: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2010-2014**

Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	46 005	49 840	56 609	50 080	42 631

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

Z tabulky je patrné, že čistý pracovní kapitál společnosti ZOD Mrákov vykazoval kladné hodnoty ve všech sledovaných letech, protože oběžná aktiva převyšují hodnotu krátkodobých závazků. Do roku 2012 má tento ukazatel rostoucí trend, od roku 2013 dochází k poklesu, který je zapříčiněn snížením hodnoty krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. Lze předpokládat, že i nadále bude pro podnik příznivý vývoj tohoto ukazatele. Čím vyšší je hodnota pracovního kapitálu, tím vyšší rezervou finančních prostředků disponuje podnik v případě vzniku mimořádných výdajů.

### 7.1.3 Poměrové ukazatele rentability

Pokud chceme posoudit, jak je podnik úspěšný při dosahování svých stanovených cílů, jak efektivně využívá kapitál a jaká je celková efektivnost podniku, je vhodné se zaměřit na výpočet ukazatelů rentability. Čím vyšší je její hodnota, tím je lepší hospodaření společnosti s vloženými prostředky do podnikání. Základní podmínkou pro podnik by měla být kladná hodnota ukazatelů. Pro tuto práci byly zvoleny rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita tržeb zaznamenané v tabulce č. 5.

**Tab. č. 5: Ukazatele rentability v letech 2010-2014**

Ukazatele rentability (v %)	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	3,8	6,9	3,9	4,2	7,8
ROA	4,0	6,7	3,8	4,1	7,2
ROS	4,2	6,5	3,7	4,2	7,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

Při výpočtech ROE a ROS se využívá čistého zisku (EAT), který ve Výkazu zisku a ztráty nalezneme pod položkou Výsledek hospodaření za účetní období, také je využíváný zisk před úroky a zdaněním (EBIT) pro výpočet ROA, který je dán součtem položek Výsledek hospodaření před zdaněním a Nákladové úroky.

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Hodnota tohoto ukazatele v průběhu let kolísá, protože i čistý zisk je ve sledovaném období kolísavý a neustále se mění. Po celou dobu je však ROE kladný, proto je podnik hodnocen jako rentabilní. Nejlepší hodnota ukazatele vyšla pro rok 2014 (7,8 %), kdy 1 Kč vložená do podnikání přinesla 0,078 Kč čistého zisku. Významný je ukazatel především pro vlastníky, protože mohou porovnat investiční příležitosti pro zhodnocení svých investovaných prostředků.

### **Rentabilita vloženého kapitálu**

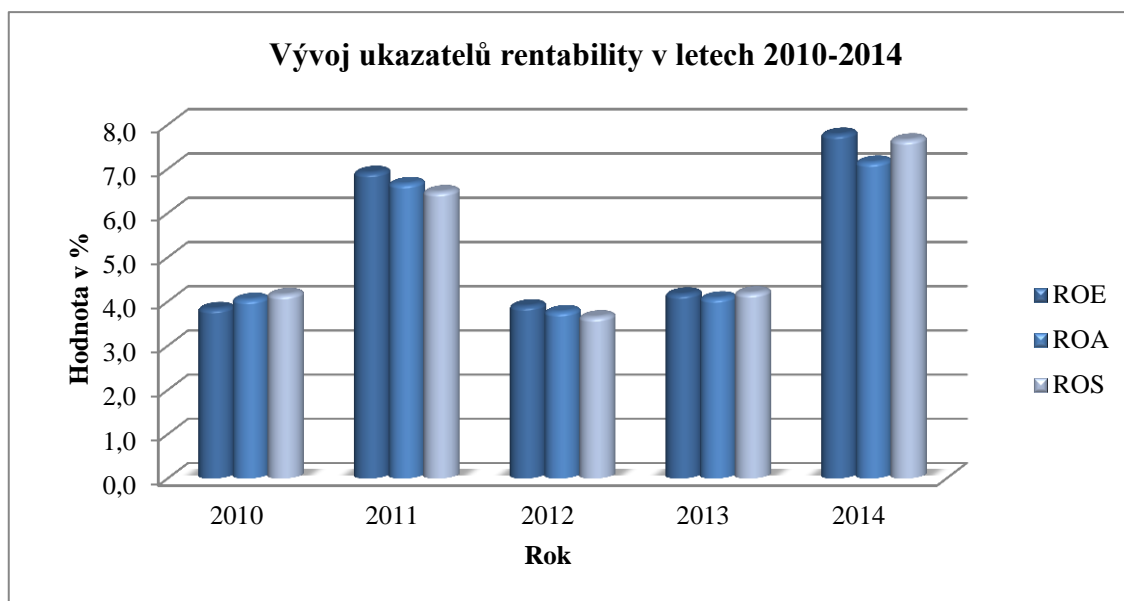
Tuto rentabilitu lze označit i jako rentabilitu aktiv a její hodnoty si drží obdobný trend jako rentabilita vlastního kapitálu. Lze říci, že podnik vykazuje efektivní podnikání, tzn. podnikatelská činnost je úspěšná. V roce 2010 byla rentabilita vloženého kapitálu 4 % díky zisku před úroky a zdaněním ve výši 10 003 tis. Kč. V roce 2011 došlo k růstu rentability na 6,7 % z důvodu nárůstu zisku o 7 279 tis. Kč. Tento rok byl pro podnik velice příznivý. V roce 2012 rentabilita poklesla o 2,9 %, v následujícím roce došlo k růstu zisku o 1 032 tis. Kč a zvýšení rentability na 4,1 %. Nejpříznivějším rokem sledovaného období je rok 2014. V tomto roce rentabilita dosahovala 7,2 % se ziskem před úroky a zdaněním ve výši 20 207 tis. Kč.

### **Rentabilita tržeb**

Ukazatel se může také pojmenovat jako ziskové rozpětí, které slouží k určení ziskové marže. Opět zde můžeme vidět stejný trend jako v případě ROE a ROA. Nejnižší hodnota byla v roce 2012 díky nízkému čistému zisku ve výši 8 977 tis. Kč. Naopak nejvyšší rentability tržeb dosáhl podnik v roce 2014, kdy se vyšplhala na 7,7 % díky zisku 19 359 tis. Kč.

Vývoj všech ukazatelů rentability je znázorněn na obrázku č. 7, kde je zachycen podobný trend všech těchto ukazatelů ve sledovaném období.

Obr. č. 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010-2014 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

#### 7.1.4 Poměrové ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak je podnik schopný hradit své krátkodobé závazky v podobě dluhů. Pokud je ale hodnota ukazatelů příliš vysoká, je to nepříznivé zejména pro vlastníky, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech. V rámci analýzy Zemědělského obchodního družstva jsou využity ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Pro každý stupeň likvidity je dáno rozmezí, kterého by se měl podnik držet. Výsledky výpočtů jsou zachyceny v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2010-2014

Ukazatele likvidity	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,6	2,3	2,7	2,6	2,0
Pohotová likvidita	1,1	0,7	1,0	0,8	0,6
Okamžitá likvidita	0,04	0,03	0,14	0,04	0,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

#### Běžná likvidita

Doporučený interval pro běžnou likviditu je 1,5-2,5. V tomto rozmezí se podnik pohybuje v letech 2011 a 2014. V roce 2010 a 2013 hodnota dosahovala 2,6 a v roce 2012 se vyšplhala na 2,7. Tyto vyšší hodnoty představují pro podnik zbytečně nevyužitá

oběžná aktiva, ale pro věřitele signalizují, že tato společnost je velice likvidní. Krátkodobé závazky společnosti nejsou vysoké, proto dosahuje společnost takových příznivých hodnot. O družstvu lze prohlásit, že při přeměně aktiv na finanční prostředky je schopné uhradit své závazky.

### **Pohotová likvidita**

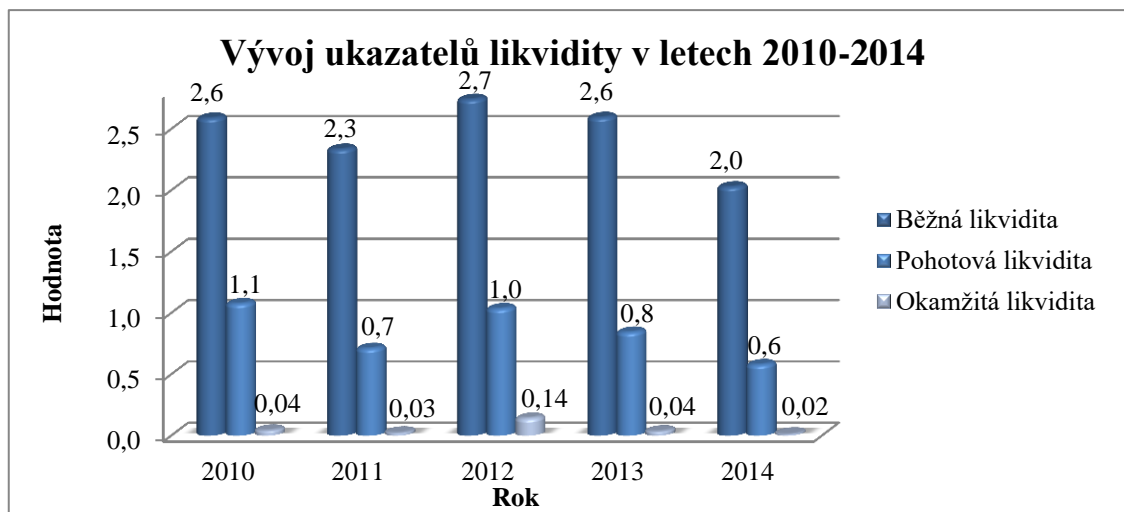
Ukazatel vyřazuje z oběžných aktiv zásoby, protože není možné je ihned přeměnit na peníze. Pohotová likvidita by měla spadat do intervalu 0,5-1,5. ZOD Mrákov ve všech sledovaných letech tento interval splňuje. Vyšší hodnota je příznivá pro věřitele, naopak nižší vyhovuje spíše vlastníkům a vedení podniku. Nejnižší hodnota byla v roce 2014, kdy podnik dosahoval pohotové likvidity 0,6, naopak nejvyšší hodnota se v roce 2010 vyšplhala na 1,1. Podnik nemá problémy s touto likviditou.

### **Okamžitá likvidita**

Interval u tohoto ukazatele je v odborné literatuře doporučen v rozmezí 0,2-0,5. Zde vystupují pouze ty nejlíkvidnější složky z rozvahy, především peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. V případě ZOD Mrákov jsou hodnoty dokonce i pod dolní mezí intervalu 0,2. Výsledky jsou takové, protože podnik má nízký podíl finančních prostředků v pokladně a na běžném účtu v bance. Tato situace může znamenat potíže se splácením dluhů v době splatnosti. Avšak kdyby podnik vykazoval vysoké hodnoty, představovalo by to pro něj neefektivní využívání finančních prostředků.

Ve společnosti považují za nejdůležitější ukazatel běžné likvidity a ten pravidelně sledují, na ostatní ukazatele likvidity nekladou takový důraz. Vývoj ukazatelů družstva je zachycen na obrázku č. 8.

**Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010-2014**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

### 7.1.5 Poměrové ukazatele zadluženosti

Pod pojmem zadluženost si lze představit skutečnost, že podnik nefinancuje své činnosti pouze z vlastních zdrojů, ale také je zapotřebí zdrojů cizích. Je velice důležitá skladba zdrojů financování podniku. Pokud je využíván pouze vlastní kapitál, dochází ke snížení jeho celkové výnosnosti. Pokud by chtěl podnik využívat pouze cizí zdroje, měl by problém se získáváním těchto prostředků. Pro tuto práci jsou vypočítány celková zadluženost, koeficient samofinancování a ukazatel finanční páka. Výsledné hodnoty pro podnik jsou zachyceny v tabulce č. 7.

**Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti v letech 2010-2014**

Ukazatele zadluženosti	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	24,31 %	25,62 %	28,32 %	27,69 %	27,33 %
Koeficient samofinancování	74,79 %	73,61 %	71,01 %	71,33 %	72,10 %
Finanční páka	1,34	1,36	1,41	1,40	1,39

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

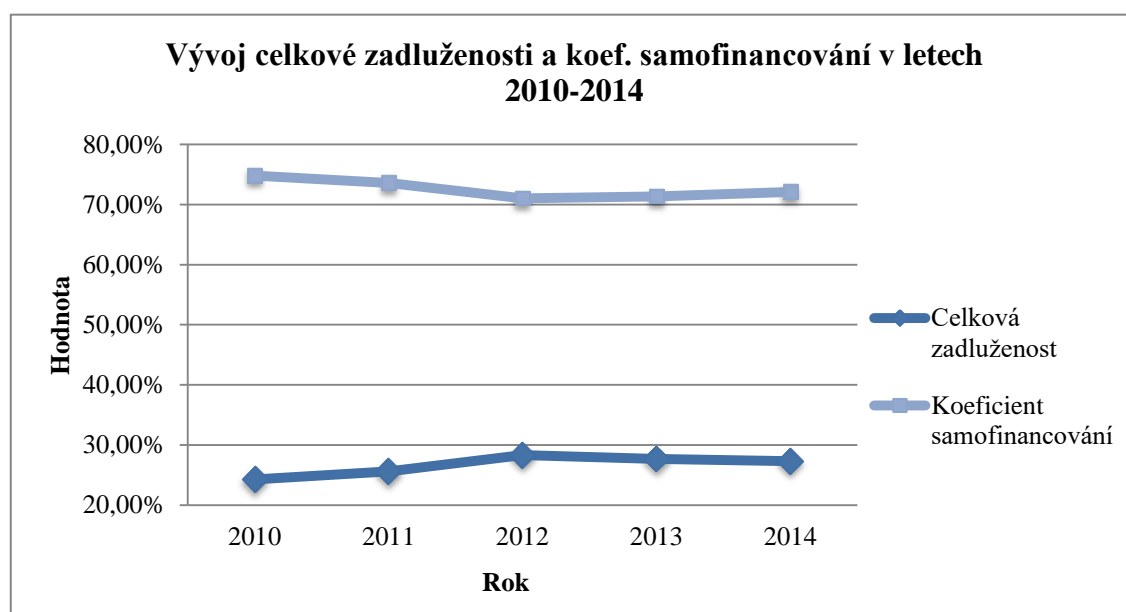
### Celková zadluženost a Koeficient samofinancování

Ukazatel celkové zadluženosti zobrazuje, v jakém poměru se v podniku využívá vlastních a cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím větší vzniká riziko věřitelům.

Zemědělské obchodní družstvo Mrákov využívá cizích zdrojů ani ne z 30 % a zdrojů vlastních z přibližně 70 %. Podnikům bývá doporučováno, aby hodnota celkové zadluženosti byla nižší než 50 %. Tento poměr bývá označován jako nejlevnější způsob financování. Jak je možné vidět, družstvo využívá spíše konzervativního způsobu financování, aby zamezilo rizikům spojených s financováním z cizích zdrojů.

Koeficient samofinancování je doplňkovým k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet je 1 (100 %). Vývoj těchto dvou ukazatelů zachycuje obrázek č. 9

**Obr. č. 9: Vývoj celkové zadluženosti a koef. samofinancování v letech 2010-2014**

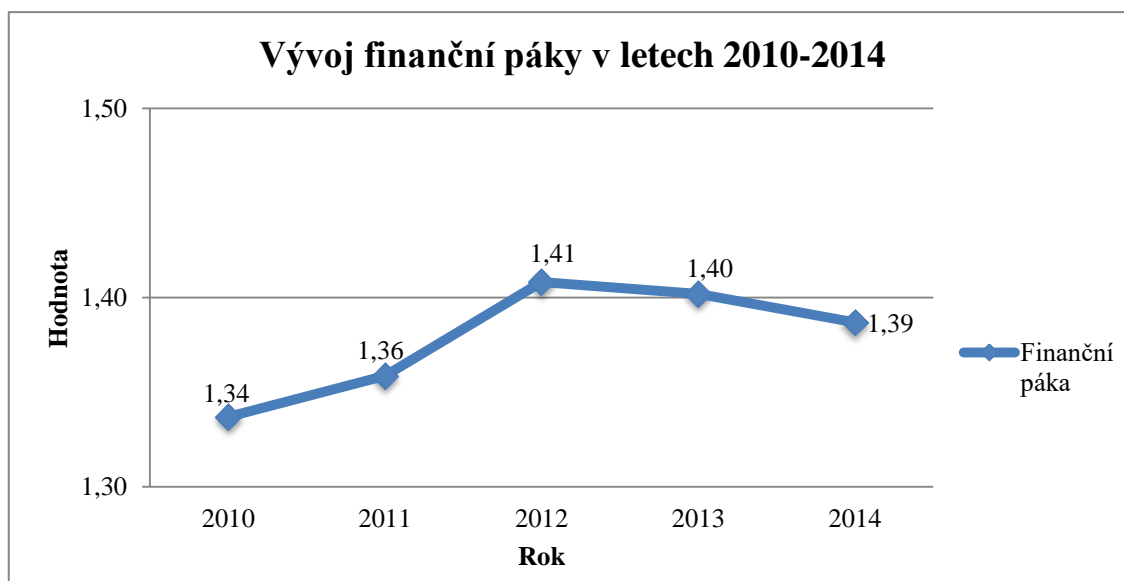


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

### **Finanční páka**

Ukazatel Finanční páky udává, kolikrát celkové zdroje převyšují vlastní. Nejnižší hodnota byla v roce 2010, kdy vypočítaný ukazatel je 1,34. Nejvyšší hodnoty (1,41) je dosaženo v roce 2012. Vývoj finanční páky v letech 2010-2014 zobrazuje obrázek č. 10 na další straně.

Obr. č. 10: Vývoj finanční páky v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

#### 7.1.6 Poměrové ukazatele aktivity

Při analýze poměrových ukazatelů aktivity se práce zaměřuje na dobu obratu zásob, rychlost obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Tyto ukazatele pomůžou při hodnocení efektivního hospodaření společnosti s aktivy, a při určení, jak dlouho vážou v podniku finanční prostředky v majetku. Jestliže má podnik větší množství aktiv než je zapotřebí, vznikají mu zbytečné náklady. Pokud je aktiv nedostatek, může společnost ztratit potencionální výnosy. Výsledky vybraných ukazatelů jsou shrnuty v tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Ukazatele aktivity v letech 2010-2014

Ukazatele aktivity	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	92,3	107,1	97,9	102,0	104,3
Rychlost obratu zásob (počet obrátek)	3,9	3,4	3,7	3,5	3,5
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	63,0	45,2	51,2	47,0	40,6
Doba obratu závazků (ve dnech)	61,1	66,0	57,4	58,2	72,0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016



### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává, za kolik dní se majetek přemění ve finanční prostředky. Každý podnik by měl usilovat o to, aby tato doba byla co nejkratší, protože čím nižší hodnota je, tím jsou zásoby intenzivněji využívány. Vzhledem k povaze podniku je velice obtížné se dostat pod hodnotu 90 dní. Nejnižší doba obratu zásob byla v roce 2010, kdy dosáhla 92,3 dne, naopak nejvyšší byla v roce 2011, kdy se dostala až na 107,1 dne.

### **Rychlost obratu zásob**

V případě příznivých podmínek se doporučuje, aby hodnota dosáhla alespoň na hodnotu 1. V podmínkách družstva je hodnota překročena ve všech letech, dokonce dosahuje v roce 2010 hodnoty 3,9. Např. v roce 2014 ukazatel rychlosti obratu zásob znamená, že se zásoby obrátí v podobě tržeb během sledovaného roku 3,5 krát.

### **Doba obratu pohledávek**

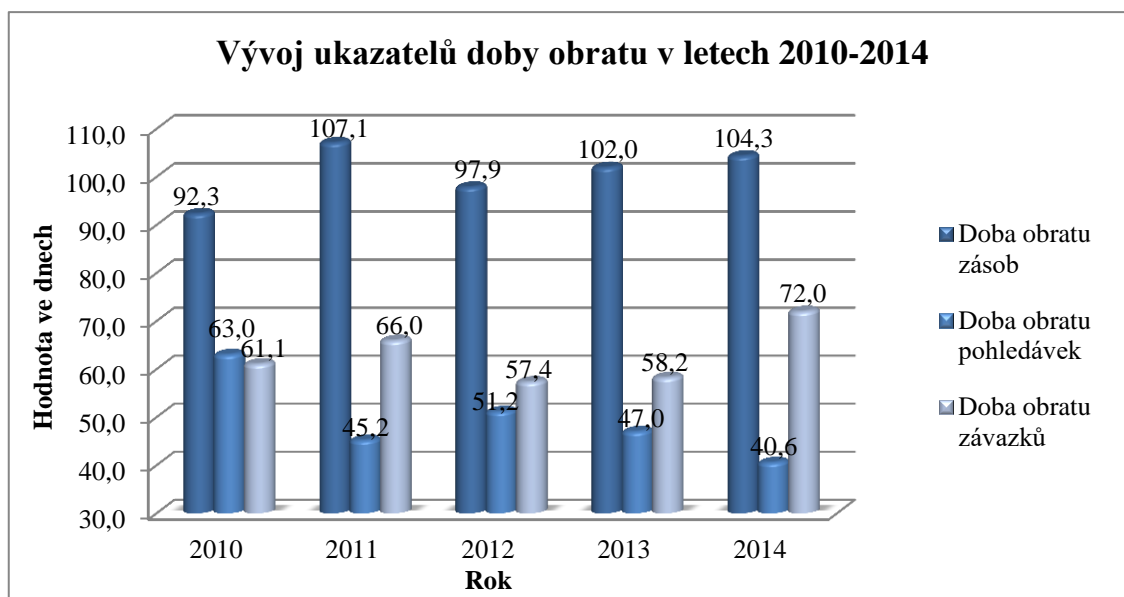
Společnost by měla usilovat o to, aby doba obratu pohledávek byla co nejkratší. V případě družstva je trend střídavý. V roce 2014 se podařilo ukazatel snížit na 40,6 dne, což je pro podnik příznivé. Dokonce je doba obratu pohledávek kratší o 31,4 dne než doba obratu závazků a díky tomu se podnik nedostává do finančních potíží při placení. Jediným rokem, kdy se mohlo družstvo dostat do potíží s placením, byl rok 2010, naštěstí se situace v následujících letech zlepšovala.

### **Doba obratu závazků**

Ukazatel doby obratu závazků se liší od předchozích tím, že optimální je zvyšování doby splatnosti závazků, jelikož se prodlouží doba využívání obchodního úvěru. Tím je možné využívat volné finanční prostředky pro jiné nákupy. Tato doba by měla být delší, než doba obratu pohledávek, jelikož pak může nastat finanční nerovnováha ve firmě. Tato podmínka není dodržena pouze v prvním roce sledovaného období.

Jednotlivé ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a závazků uvádí obrázek č. 11.

Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů doby obratu v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov, 2016

## 7.2 Moderní ukazatele ekonomické výkonnosti a jejich analýza

### 7.2.1 Výpočet ukazatele EVA

Je zřejmé, že v podmínkách České republiky se stále hodnotí situace pouze tradičními ukazateli výkonnosti. Je tomu tak i v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov, kde se pouze zaměřují na některé ukazatele finanční analýzy, pro které je velice jednoduchý výpočet z firemních údajů pomocí počítačových programů. Je potřeba se ještě mnoho učit od zahraničních kolegů, kteří moderní metody využívají hojně. Podmínky v České republice nejsou přizpůsobeny k využívání moderních ukazatelů.

Aby se mohl ukazatel EVA využít pro podnik ZOD Mrákov, byla vybrána kombinace metod, kterou využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu, ale také ji ve své publikaci zjednodušuje Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. Jedním z důvodů je, že vzorce jsou upravené, aby vyhovovaly českým podmínkám. Na stránkách MPO se pak může podnik srovnat s odvětvím i konkurencí. V práci se vychází ze základního vzorce (18.), který je uveden v kapitole 3.2.4.

Ukazatel ROE se vypočítá jako poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu (EAT/VK). Dále pak vlastní kapitál se může jednoduše vyčíst z rozvahy na straně pasiv. Ukazatel  $r_e$  se vypočítá podle vzorce uvedeného také v kapitole 3.2.4.

Nejprve je důležité si vypočítat vážené **průměrné náklady kapitálu (WACC)** pomocí součtu bezrizikových a rizikových sazeb. Celý výpočet zachycuje tabulka č. 9.

**Tab. č. 9: Výpočet vážených průměrných nákladů (WACC)**

Výpočet vážených průměrných nákladů	2010	2011	2012	2013	2014
$r_f$	3,71 %	3,79 %	2,31 %	2,26 %	1,58 %
UZ (v tis. Kč)	199 364	201 113	216 410	223 457	223 227
$r_{LA}$	4,66 %	4,66 %	4,61 %	4,58 %	4,58 %
CA (v tis. Kč)	247 089	259 244	268 971	273 860	282 515
UM	0,0578	0,0850	0,0458	0,0361	0,0434
X1	0,0466	0,0660	0,0369	0,0295	0,0343
EBIT/CA	0,0405	0,0667	0,0377	0,0408	0,0715
$r_{pod}$	0,17 %	2,02 %	2,03 %	3,00 %	2,06 %
L3	2,44	2,20	2,59	2,50	1,94
$r_{FinStab}$	0,01 %	0,40 %	0,00 %	0,00 %	1,38 %
<b>WACC</b>	<b>8,56 %</b>	<b>10,87 %</b>	<b>8,95 %</b>	<b>9,84 %</b>	<b>9,60 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov dle metodiky MPO, 2016

Bezriziková sazba ( $r_f$ ) je udána jako výnos desetiletých státních dluhopisů a tyto údaje lze nalézt na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Jak je vidět, sazba má v posledních letech klesající tendenci, v roce 2010 dosahovala hodnoty 3,71 %, v dalším roce vzrostla na 3,79 % a do roku 2014 poklesla na 1,58 %.

Přirážka za malou velikost podniku ( $r_{LA}$ ) je závislá na velikosti úplatných zdrojů. Hodnota je ve sledovaném období rostoucí a v posledním roce však došlo k poklesu o 230 000 Kč. V průběhu let se hodnoty úplatných zdrojů pohybují v rozmezí 1 mil. Kč až 3 mld. Kč. Proto pro výpočet  $r_{LA}$  je využíván vzorec:  $(3-UZ)^2 / 168,2$ . Výsledek se liší pouze o několik setin procenta. V prvních dvou letech byla sazba 4,66 %, v roce 2012 poklesla na 4,61 % a v letech 2013 a 2014 opět došlo k poklesu na 4,58 %.

Přirážka za podnikatelské riziko ( $r_{POD}$ ) je v letech 2011-2014 shodná s minimální přirážkou odvětví (hodnoty uvedené na stránkách MPO), protože hodnota ukazatele rentability aktiv je větší než hodnota X1. V roce 2010 je přirážka nejnižší, jelikož hodnota ROA je větší než nula, ale zároveň je menší než hodnota X1. Nejvyšší sazba byla v roce 2013, kdy je minimální přirážka odvětví rovna 3 %.

Přirážka za finanční stabilitu ( $r_{\text{FinStab}}$ ) se v jednotlivých letech liší. V roce 2012 a 2013 je 0 %, protože likvidita L3 je větší než XL2. Nejvyšší hodnoty 1,38 % dosáhla přirážka v roce 2012 z důvodu nejnižší hodnoty L3 ve sledovaném období. Dle doporučení MPO je hodnota  $XL1 \geq 1$  a  $XL2 \leq 2,5$ .

Jak je možné vidět v tabulce č. 9, celková hodnota vážených průměrných nákladů (WACC) v jednotlivých letech kolísá. Příčinou je vývoj sazeb, protože výsledná hodnota je dána jejich součtem. Nejnižší hodnota se projevila v roce 2010, kdy dosáhla na 8,56 %, naopak nejvyšší byla o rok později na úrovni 1,87 %. Na obrázku č. 12 je zobrazen vývoj v jednotlivých letech společně s ukazatelem  $r_e$ .

#### Alternativní náklady vlastního kapitálu $r_e$

Jednotlivé složky výpočtu alternativních nákladů vlastního kapitálu ( $r_e$ ) jsou popsány v kapitole 3.2.4. Hodnota WACC byla vypočítána v předchozím kroku, v tabulce č. 10 uvedené níže jsou výsledky všech složek a také vypočtená celková hodnota  $r_e$ .

**Tab. č. 10: Výpočet nákladů vlastního kapitálu  $r_e$**

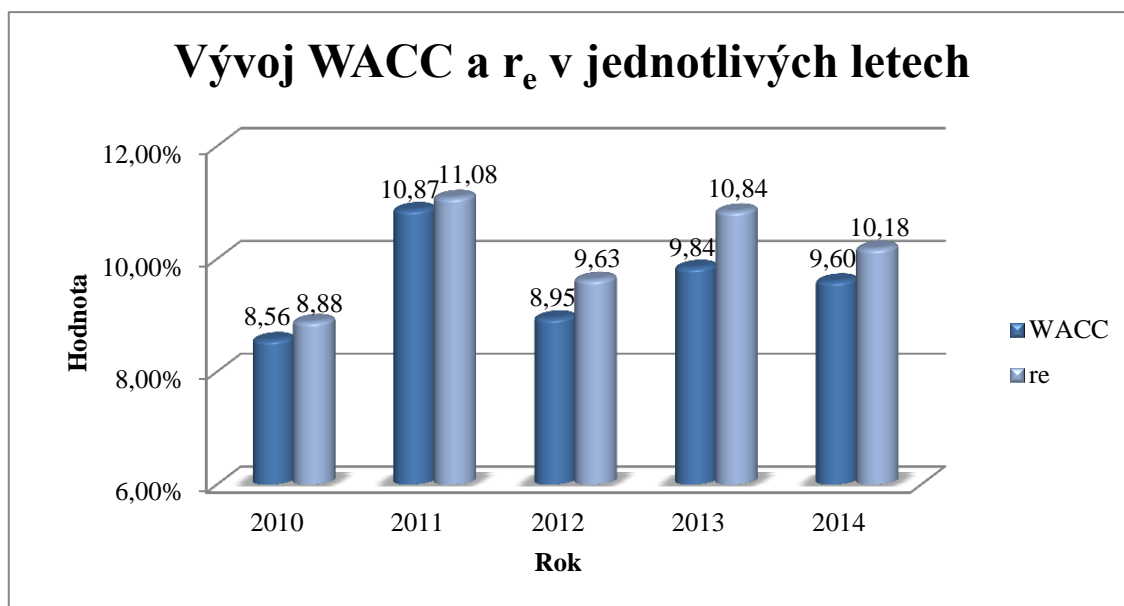
Výpočet nákladů vlastního kapitálu	2010	2011	2012	2013	2014
WACC	8,56 %	10,87 %	8,95 %	9,84 %	9,60 %
UZ/CA	0,8069	0,7758	0,8046	0,8160	0,7901
CZ/Z	0,7748	0,8047	0,8298	0,8018	0,8189
UM	0,0578	0,0850	0,0458	0,0361	0,0434
VK/CA	0,7479	0,73607	0,710114	0,713321	0,7210
<b><math>r_e</math></b>	<b>8,88 %</b>	<b>11,08 %</b>	<b>9,63 %</b>	<b>10,84 %</b>	<b>10,18 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov dle metodiky MPO, 2016

Alternativní náklady na vlastní kapitál jsou nejvyšší v rámci celého sledovaného období v roce 2011, protože hodnota je 11,08 %. Naopak největší pokles se projevil v roce 2010 na 8,88 % díky nejnižší hodnotě WACC. Kolísavý trend je převážně způsoben kolísáním hodnoty poměru úplatných zdrojů a celkových aktiv.

Ukazatel alternativní náklady na vlastní kapitál ( $r_e$ ) je zobrazen na následujícím obrázku č. 12, kde je přehledný vývoj v jednotlivých letech.

Obr. č. 12: Vývoj WACC a  $r_e$  v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov dle metodiky MPO, 2016

#### Výsledný výpočet ukazatele EVA

Vliv na výslednou hodnotu ukazatele EVA mají především tři základní složky výpočtu. Nejsložitější výpočet se ukázal u  $r_e$ , jehož hodnota je uvedena výše. U dalších složek, které jsou rentabilita vlastního kapitálu a samotný vlastní kapitál, je výpočet snadný. Hodnoty se snadno získají z Výkazu zisku a ztráty a Rozvahy. Výsledná hodnota a výpočet ekonomické přidané hodnoty je pro přehlednost uveden v tabulce č. 11.

Tab. č. 11: Výpočet ukazatele EVA

Výpočet ukazatele EVA	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	3,84 %	6,92 %	3,90 %	4,17 %	7,78 %
$r_e$	8,88 %	11,08 %	9,63 %	10,84 %	10,18 %
"spread"	-5,04 %	-4,17 %	-5,73 %	-6,67 %	-2,40 %
VK (v tis. Kč)	184 799	190 821	191 000	195 350	203 693
<b>EVA (v tis. Kč)</b>	<b>-9 318,5</b>	<b>-7 948,4</b>	<b>-10 946,6</b>	<b>-13 036,8</b>	<b>-4 883,8</b>

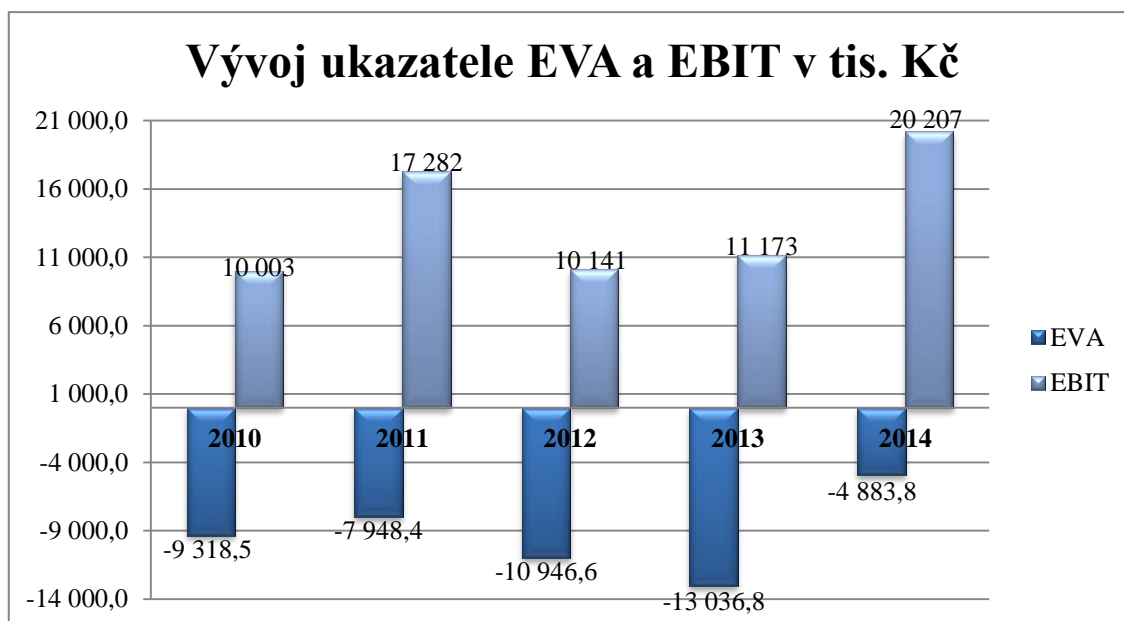
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov dle metodiky MPO, 2016

Ve sledovaném období 2010-2014 je hodnota EVA záporná. Tento fakt je způsobený nízkou hodnotou ukazatele ROE oproti alternativním nákladům na vlastní kapitál. ZOD Mrákov lze přiřadit k podnikům 3. kategorie, protože tvoří kladnou hodnotu ROE, ale bezriziková sazba je menší. Družstvo tedy nevytváří ekonomickou přidanou hodnotu pro vlastníky. Opět se dá říci, že hodnota EVA má kolísavý a nestabilní trend. Nejlépe na tom podnik byl v roce 2014, kdy hodnota ukazatele je -4 883,8 tis. Kč. Budoucí vývoj lze jen velmi těžko předpovídat, v zemědělství působí mnoho faktorů, které celou tuto činnost ovlivňují. Pokud dokáže podnik vytvářet ekonomickou přidanou hodnotu, lze hovořit o jeho konkurenceschopnosti. Podle statistik uvedených na MPO jsou hodnoty ukazatele ve sledovaném období pro nefinanční podniky také záporné.

Při analýze ekonomické výkonnosti se praktická část dělí na tradiční a moderní ukazatele. Zatímco v případě rentability vlastního kapitálu jsou hodnoty ve sledovaném období kladné, v případě moderního ukazatele EVA jsou výsledky všech let záporné.

Při zaměření se na ukazatel EBIT, je patrné, že jeho hodnota je pro všechny roky kladná, opakem je ukazatel EVA, která má záporné hodnoty v celém analyzovaném období. Rozdílný vývoj ukazatelů je na obrázku č. 13. Výsledek hospodaření je v družstvu kladný, ale nelze jednoznačně prohlásit, že hospodaří dobře. Jak bylo nadefinováno v teoretické části, pouze tradiční ukazatele nejsou pro hodnocení ekonomické výkonnosti dostačující. Ne všechny činnosti zahrnuté v účetním zisku jsou součástí hlavní oblasti podnikání společnosti.

Obr. č. 13: Vývoj ukazatele EVA a EBIT v tis. Kč v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov dle metodiky MPO, 2016

Přidaná hodnota vyšla v letech 2010-2014 negativně. Z obrázku č. 13 je patrné, čím vyšší bude mít společnost EBIT, tím se i snižuje záporná hodnota ukazatele EVA. Vývoj ekonomické přidané hodnoty je v případě nefinančních podniků záporný, v případě zemědělství se často pohybuje kolem nuly. Vývoj odvětví je uveden v příloze D.

### 7.3 Analýza environmentální výkonnosti

Zemědělství a životní prostředí jsou spolu úzce provázány, jak v pozitivním, ale i negativním slova smyslu. Zemědělství především zajišťuje produkční funkci, která je závislá na samotných přírodních zdrojích a jejich kvalitě, která s tím souvisí. Také lze říci, že zemědělská činnost vytváří biodiversitu. Aby nebylo narušeno životní prostředí, je potřeba environmentálně obhospodařovat půdu. Společná zemědělská politika v rámci Evropské unie vytváří trh pro zemědělské produkty s cílem vytváření vyšší životní úrovně pro venkov a především zajišťuje produkty zemědělství pro spotřebitele. Důvodem, proč zemědělství ovlivňuje životní prostředí je především fakt, že obhospodařovaná půda v celé Evropské unii zaujímá 50 % zemědělské a 28 % zalesněné půdy (Ministerstvo zemědělství, 2016).

„Ochrana vody, půdy a krajiny, péče o životní prostředí a dopady klimatické změny, využívání obnovitelných zdrojů energií či ekologické postupy v hospodaření jsou současné výzvy zemědělství“ (Ministerstvo zemědělství, 2016).

Díky těmto vlivům je zemědělství úzce svázáno zákony, vyhláškami a nařízeními Ministerstva zemědělství České republiky a Evropské unie, proto lze u analýzy environmentální výkonnosti ZOD Mrákov prohlásit, že podnik přispívá k ochraně životního prostředí usilovně všemi dostupnými prostředky především díky těmto omezením. Jednotlivá nařízení a předpisy, které musí Zemědělské obchodní družstvo Mrákov také dodržovat, jsou rozepsány níže v této kapitole.

### **Ochrana krajiny**

Aktivitou zemědělců nezaniká krajina jako taková. Snaží se udržovat remízky, terasy a meze, protože především zamezují půdní erozi vlivem vody a větru, dále se zde zdržuje zvěř a ptactvo. Existuje program **Natura 2000** představující soustavu chráněných území v EU. Rozděluje se na dvě důležité oblasti – ptačí oblast a evropsky významné lokality, které stanovilo nařízení vlády. Program je důležitý především z důvodu, že se snaží chránit ohrožené druhy živočichů a rostlin. Dotace může družstvo čerpat z **Programu rozvoje venkova 2014-2020**, který podporuje především obnovu, zachování a zlepšení ekosystémů. Dále **existují významné krajinné prvky** (lesy, mokřady, remízky, trvalé travní porosty, vodní toky, rybníky, apod.), které chrání před ničením nebo poškozováním (Ministerstvo zemědělství, 2016).

### **Ochrana půdy**

Půda tvoří základ v zemědělské oblasti, a proto je potřeba ji chránit z důvodu úrodnosti, větrné a vodní eroze. Také hrozí kontaminace nechtěnými látkami. Je potřeba vhodně střídat plodiny, optimálně používat hnojiva. Půda se musí chránit před rozrůstáním obcí a měst, těžbou, výstavbou silnic a dálnic nebo před výstavbou průmyslových a nákupních zón. Existuje **kalová směrnice**, která reguluje používání kalů z čistíček odpadních vod a podporuje jejich správné používání. Kaly mohou totiž uškodit nejen půdě, ale i člověku. **Zákon o ochraně zemědělského půdního fondu** si pokládá za cíl chránit tento fond především díky jeho nenahraditelnosti ve výrobním procesu, a jelikož tvoří složku životního prostředí (Ministerstvo zemědělství, 2016).



Dále dle zákona je povinné provádět agrochemické zkoušení půd. Provádí se testy na výměnné půdní reakce, stanovení obsahu uhličitánů, půdních živin, druhu půdy, apod. Výsledné hodnoty např. pomohou určit dávky hnojiva. **Standardy Dobrého zemědělského a environmentálního stavu půdy** zaručují hospodaření v souladu s ochranou životního prostředí. Pokud zemědělský podnik hospodaří v souladu s těmito standardy, zajistí to přímé podpory a některé podpory Programu rozvoje venkova. **Protierozní opatření** usilují o zmírnění negativních projevů větrné a vodní eroze. Zavádí se vhodné umístění pěstovaných plodin, pásové pěstování plodin nebo půdoochranné obdělávání (Ministerstvo zemědělství, 2016).

### **Ochrana vody**

Vodní hospodářství a jeho ochrana spočívá především v zachování povrchových a podzemních vod na základě požadavků českého práva a EU. Nejucelenější je **Vodní rámcová směrnice** zabráňující zhoršení stavu vodních útvarů, také chrání vodní ekosystémy. Směrnice se zaměřuje na veškeré vodstvo. **Rámcová směrnice o udržitelném používání pesticidů** určuje podmínky při používání přípravků na ochranu rostlin. **Nitrátová směrnice** vytvořená Evropskou unií představuje ochranu vod před znečištěním dusičnany ze zemědělských zdrojů. Směrnice je povinná v oblastech snadno zranitelných. Tyto oblasti jsou vymezeny v hranicích katastrálních území. **Směrnice o ochraně podzemních vod** chrání před znečištěním a zhoršováním stavu, také má za úkol zajistit předcházení a kontrolu znečišťování vod podzemních (Ministerstvo zemědělství, 2016).

V ZOD Mrákov musí mít povolení k odběrům i vypouštění vody (povrchová, podzemní, rybníky, ale i vlastní studny).

### **Obnovitelné zdroje energie**

Důležité je, aby neobnovitelné zdroje (uhlí, ropa a zemní plyn) se nahrazovaly jinou škálou surovin a technologií (vodní, větrné či solární elektrárny). Zemědělské suroviny se dají také energeticky využít. **Biomasa** je jakákoliv hmota tvořená živými organismy. Častěji tento pojem označuje takové zemědělské plodiny, které jsou přímo získávány pro energetiku (šťovík, topol, řepka) nebo se jedná o odpadní suroviny (sláma, dřevní štěpka). Biomasa se přímo spaluje (výroba tepla a elektřiny) nebo se využívá k výrobě bioplynu nebo kapalných biopaliv (Ministerstvo zemědělství, 2016).

**Bioplyn** je vyráběn v zemědělských bioplynových stanicích, které k výrobě energie zpracovávají pouze vstupy z prvovýroby (keřda a hnůj) nebo cíleně pěstované plodiny (kukuřice). **Biopaliva** jsou v ČR nejčastěji zastoupená metylesterem řepkového oleje, který nahrazuje motorovou naftu, a bioetanolem náhradou za benzín (Ministerstvo zemědělství, 2016).

### **Registr půdy – LPIS**

Tento registr je největší v zemědělském registru a slouží primárně k evidenci využití půdy v zemědělství. Hlavní účel spočívá v ověřování údajů při žádání o dotace k zemědělským půdám (jak z EU, tak i z národních programů). Využit se může i k zákonným evidencím hnojiv, přípravků na ochranu rostlin, pastvy. Významnou roli zde hraje nitrátová směrnice v případě erozní ohroženosti půdy (Ministerstvo zemědělství, 2016).

V tomto registru si může družstvo zobrazit mapy, na kterých lze vidět, v jakých oblastech hrozí eroze, kde se vyskytují vodní toky, kde se vyskytuje chráněná krajinná oblast, atd. Za zmínku určitě stojí i možnost zobrazení nejvhodnějšího způsobu (technologie) osevu půdy a druhu plodiny vhodné pro tuto půdu. Výhodou celého systému je usnadnění práce v zemědělství se záměrem environmentálního zacházení.

#### **7.3.1 Indikátory environmentální výkonnosti v ZOD Mrákov**

Číselné hodnoty tabulky č. 12 tvoří údaj A, který uvádí celkové roční vstupy v dané oblasti, z číselného údaje B, který uvádí celkové roční výstupy organizace a z číselného údaje R, který uvádí poměr mezi A a B. Hodnota B je pro všechny uvedené oblasti životního prostředí stejná, pro malé organizace znamená celkový roční obrat nebo počet zaměstnanců. V případě ZOD Mrákov byl zvolen do této práce počet zaměstnanců. Tím tedy údaj R udává roční objem nebo spotřebu daného ukazatele přepočteného na jednoho zaměstnance.

Samotné zjištění potřebných údajů ke klíčovým indikátorům environmentální výkonnosti bylo poměrně složité. Jelikož si v družstvu nevedou statistiky ani tyto indikátory nesledují. Hodnoty jsou získané a nasčítané převážně z faktur od dodavatelů za rok 2015.

U materiálové účinnosti byly údaje benzínu vyjádřeny v litrech a bylo tak nutné je převést na tuny, aby jednotky u všech ukazatelů byly sjednoceny, k výpočtu bylo nutné znát hustotu benzínu, která se pohybuje v rozmezí 700-750 kg.m<sup>-3</sup>.

V případě energetické účinnosti bylo potřeba údaje převést na jednotku TOE (tuny ekvivalentu ropy). Údaje na fakturách byly v kilowatthodinách (kWh) a pokud se převádí na Joule, 1 kWh = 3 600 000 J. 1 TOE se vypočítá jako 41,868 \* 10<sup>9</sup> Joule. V případě využívání půdy jsou údaje získané z nájemních smluv a z katastru nemovitostí.

Výpočty jednotlivých indikátorů environmentální výkonnosti jsou uvedeny v tabulce č. 12 na následující straně.

Tab. č. 12: Klíčové environmentální ukazatele výkonnosti ZOD Mrákov

Klíčové environmentální ukazatele výkonnosti pro rok 2015	Jednotka	Hodnota		
		A	B	R
<b>Materiálová účinnost</b>				
Motorový benzín	t	8,47	135	0,06
Motorová nafta	t	376,00	135	2,79
Mazivo a mazací oleje	t	8,00	135	0,06
<b>Roční hmotnostní tok materiálů</b>	<b>t</b>	<b>392,47</b>	<b>135</b>	<b>2,91</b>
<b>Energetická účinnost</b>				
Zemní plyn	TOE	135,63	135	1,00
Elektrická energie	TOE	186,44	135	1,38
Tepelná energie	TOE	68,82	135	0,51
<b>Celková přímá spotřeba energie</b>	<b>TOE</b>	<b>390,89</b>	<b>135</b>	<b>2,90</b>
<b>Vodní hospodářství</b>				
Podzemní voda	m <sup>3</sup> /rok	20 687	135	153,24
Dešťová voda	m <sup>3</sup> /rok	3 808	135	28,21
Dodávka vody vodovodní sítí	m <sup>3</sup> /rok	18 021	135	133,49
<b>Celková roční spotřeba vody</b>	<b>m<sup>3</sup>/rok</b>	<b>42 516</b>	<b>135</b>	<b>314,93</b>
<b>Celkový roční objem odpadové vody</b>	<b>m<sup>3</sup>/rok</b>	<b>6 430</b>	<b>135</b>	<b>47,63</b>
<b>Odpadové hospodářství</b>				
Odpadní plasty (kromě obalů)	t	27,27	135	0,20
Stavební materiály	t	0,20	135	0,00
Skleněné obaly	t	3,67	135	0,03
Plastové obaly	t	2,39	135	0,02
Měkké plasty prodejní a přepravní	t	2,74	135	0,02
Nebezpečný odpad	t	4,61	135	0,03
Likvidace živočišného odpadu (kadávery)	t	70,46	135	0,52
<b>Celková roční produkce odpadu</b>	<b>t</b>	<b>111,34</b>	<b>135</b>	<b>0,82</b>
<b>Biodiverzita</b>				
Využívání půdy	m <sup>2</sup> zastavěné plochy	13 457	135	99,68
<b>Celkové výdaje a investice na životní prostředí</b>				
<b>Celkové výdaje a investice na ochranu ŽP</b>	<b>Kč</b>	<b>2 745 000</b>	<b>135</b>	<b>20 333,33</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů ZOD Mrákov a metodické příručky Hřebíčka, Soukupové a Kutové (2010), 2016

U materiálové účinnosti jsou zvoleny takové materiály, které by mohly nějakým způsobem narušit životní prostředí, jako motorový benzín, nafta, mazivo a mazací oleje. Celková roční spotřeba vyjádřená v tunách dosahuje hodnoty 392,47 t. Těchto materiálů je potřeba především k provozu traktorů a techniky používané k obhospodařování půdy.

Energetická účinnost se v případě ZOD Mrákov skládá ze zemního plynu, elektrické energie a tepelné energie. Celková roční přímá spotřeba energie je v družstvu 390,89 TOE. Provedený výpočet je zmíněn výše v této kapitole. Roční přepočtená spotřeba na jednoho zaměstnance pak vychází 2,9 TOE.

V oblasti vodního hospodářství se soustředí práce na spotřebu podzemní vody, dešťové vody a dodávku vody vodovodní sítí. Pro zajímavost je vypočítán i celkový roční objem odpadové vody. Nejvíce se ve společnosti spotřebovává podzemní voda, především z vlastních studní, které mají v Tlumačově, Stráži a Starém Klíčově. Zde činí spotřeba 20 687 m<sup>3</sup>/rok. Celková roční spotřeba vody je 42 516 m<sup>3</sup>/rok (bez odpadové vody), v přepočtu činí spotřeba 314,93 m<sup>3</sup>/rok na jednoho zaměstnance. Údaje jsou zjišťovány z účtů za vodu pro rok 2015.

Do odpadového hospodářství v případě Zemědělského obchodního družstva Mrákov jsou zahrnovány odpadní plasty, stavební materiály, skleněné obaly, plastové obaly, měkké plasty prodejní a přepravní, nebezpečný odpad (např. olejové filtry, absorpční činidla, znečištěné obaly, odsátí kalu z odlučovače ropných nečistot u mycí linky) a v neposlední řadě likvidace živočišného odpadu (kadávery). Celková roční produkce odpadu vyjádřená v tunách vychází na 111,34 t (v přepočtu na jednoho zaměstnance 0,82 t). Největší položku zaujímá právě likvidace živočišného odpadu ve výši 70,46 t.

Oblast biodiverzity uvádí provozní místa, která jsou společností vlastněná, pronajatá či spravovaná. Indikátor využívání půdy v podniku byl vypočítán na 13 457 m<sup>2</sup> zastavěné plochy. Je třeba podotknout, že tyto budovy se nenachází v oblastech s vysokou hodnotou biodiverzity nebo neobsahují chráněné oblasti. Pro ZOD Mrákov ani pro okolí nepředstavují riziko v podobě ohrožení biodiverzity.

Nad rámec základních ukazatelů environmentální výkonnosti se v této bakalářské práci vyskytuje výpočet celkových výdajů a investic na ochranu životního prostředí. Družstvo vynaložilo v součtu 2 745 000 Kč v podobě poplatků a odvodů v oblasti životního prostředí (nakládání s odpadními vodami, nakládání s odpady, ochrana a sanace půdy, podzemních a povrchových vod).

Co se týče emisí do ovzduší, od roku 2014 je zrušené sledování u zvířat a přímých zemědělských produktů. U emisí z bioplynové stanice a při využívání biomasy se uvolňuje pouze oxid uhličitý. Družstvo by mělo sledovat pouze emise z prašnosti briket, ale protože je výroba v posledních letech minimální, jsou tyto hodnoty zanedbatelné. Naposledy platilo ZOD Mrákov v roce 2013 poplatek 1 000 Kč za emise u krav a 1 000 Kč za brikety.

V případě Zemědělského obchodního družstva Mrákov další ukazatele nejsou stěžejní a není třeba je sledovat, je to dáno zejména podnikatelskou činností společnosti a tím, že je celá činnost svázána právě nařízeními Ministerstva zemědělství a EU.

## **8 Shrnutí provedených analýz a navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti ZOD Mrákov**

Kapitola se věnuje shrnutí provedených analýz v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov ve zvoleném období. Následuje návrh zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti podniku.

### **8.1 Shrnutí ekonomické výkonnosti**

Analýza ekonomické výkonnosti je prováděna v letech 2010-2014. Během celého sledovaného období vykazovalo družstvo zisk, tato informace je velice pozitivní z hlediska finanční stránky podniku. Nejúspěšněji lze hodnotit rok 2014 s dosaženým čistým ziskem ve výši 15 854 tis. Kč. Pokud se vezmou v úvahu poslední tři roky, lze hovořit o rostoucím trendu. Společnost by měla usilovat o tento trend i v následujících hospodářských letech, ale bohužel v případě zemědělské činnosti je úspěšnost ovlivněna hlavně přírodními a klimatickými podmínkami a i přes veškerou lidskou snahu, o tom jaké bude počasí, nemohou v ZOD Mrákov rozhodovat.

Po vyhodnocení čistého pracovního kapitálu je značně vidět, že podnik je schopen ve všech sledovaných obdobích hradit své krátkodobé závazky, díky kladné hodnotě tohoto ukazatele. Jelikož má firma přebytek oběžných aktiv, disponuje tak rezervou ve svých financích. Tento ukazatel lze rovněž hodnotit za pozitivní a dá se očekávat, že kladných hodnot bude dosaženo i v následujících letech.

Ukazatele rentability v analyzovaných letech vykazují kolísavý trend a tak nelze jednoznačně říci, že klesaly nebo rostly. Tyto ukazatele ovlivňuje především hodnota jejich jmenovatele. V případě rentability vlastního kapitálu jde o vlastní kapitál, u rentability vloženého kapitálu jsou to celková aktiva a u rentability tržeb ovlivňuje výslednou hodnotu výše tržeb. Dobré pro družstvo je, že výsledky ukazatelů byly ve všech obdobích kladné. Nejvyšší hodnoty byly v roce 2014, kdy se všechny sledované rentability vyšplhaly nad 7 %. Jelikož se projevují sezónní výkyvy u zásob, je jasné, že takové výkyvy budou i u rentability.

Běžná likvidita vykazuje v některých letech vyšší hodnoty, než jsou doporučené, je to způsobeno především držením vyššího stavu oběžných aktiv, převážně vysokým podílem zásob. U podniků tohoto charakteru je to však na denním pořádku, v zásobách jsou zachyceny především mladá zvířata nebo vypěstované plodiny určené k dalšímu použití. Pohotová likvidita se v celém období drží v doporučeném rozmezí díky vyloučení zásob z tohoto výpočtu. Okamžitá likvidita je v případě ZOD Mrákov nízká, nejvyšší analyzovaná hodnota je 0,04, protože podnik má málo finančního majetku v hotovostní podobě nebo na účtech v bankách. U běžné a pohotové likvidity lze říci, že podnik je velmi likvidní a je schopen uhradit své závazky. V případě likvidity okamžité by v družstvu mohly nastat problémy při úhradě závazků z ihned dostupných finančních prostředků.

Z výsledků analýzy zadluženosti je možné o společnosti říci, že své závazky hradí především z vlastních zdrojů. Cizí zdroje využívá z necelých 30 %. Takový způsob financování je pro vlastníky dražší než kdyby se financovalo ze zdrojů cizích. Samozřejmě ale pro členy družstva je důležitější, aby nebyl podnik příliš zadlužený. Nejvyšší celková zadluženost byla v roce 2012, naopak koeficient samofinancování byl nejvyšší v roce 2010. Během sledovaného období čerpal podnik úvěr od Československé obchodní banky a od České spořitelny především na nákup nové zemědělské techniky.

V případě ukazatelů aktivity jde o to, jak efektivně hospodaří podnik se svým majetkem. Doba obratu zásob je v případě ZOD Mrákov dlouhá, v roce 2014 dosahuje dokonce hodnoty 104,3 dne. Podniku lze doporučit, aby se snažil hodnotu snížit, ale u zemědělské činnosti to není moc reálné. U zvířat trvá, než se vykrmí a plodiny potřebují svůj čas k vypěstování. U doby obratu pohledávek je rozhodující, aby byla kratší než doba obratu závazků. Tato podmínka není splněna pouze v roce 2010, v letech následujících je již vše v pořádku. Pokud by doba obratu pohledávek převyšovala i nadále dobu obratu závazků, mohl by mít podnik problém se zadlužeností.

Nejnáročnějším ukazatelem při výpočtu se projevil ukazatel EVA. Je nejdůležitější ze všech ukazatelů zejména pro vlastníky, protože zohledňuje náklady vlastního kapitálu. Výpočet byl prováděn zejména dle odborné literatury Kocmanové a doporučení Ministerstva průmyslu a obchodu, protože zde uvádí nejjednodušší výpočet v podmínkách České republiky.



V celém sledovaném období se projevilo, že družstvo netvoří přidanou hodnotu v žádném roce. Jelikož trend je spíše kolísavý, nelze předvídat, jak to bude v letech následujících.

Pokud se výsledné hodnoty porovnají s odvětvím (nefinanční podniky), ve kterém jsou údaje také záporné, není na tom podnik až tak špatně. Pokud se však vezmou hodnoty přímo pro zemědělství, jsou hodnoty pro odvětví spíše kolem nuly. Ve výpočtu EVA se také promítá rentabilita vlastního kapitálu. Její hodnoty jsou však příliš malé. Družstvu Mrákov lze doporučit, aby se zaměřilo na zvyšování rentability, ale také by mělo snižovat alternativní náklady na vlastní kapitál pomocí vyššího cizího kapitálu. Pak by se mohl projevit rostoucí trend ukazatele EVA, v nejlepším případě by se hodnota dostala do kladných čísel. Avšak cizí kapitál není v souladu se strategií družstva.

## **8.2 Shrnutí environmentální výkonnosti**

Čím lépe se organizace chová k životnímu prostředí, tím vyšší má environmentální výkonnost, pokud by se projevil opačný případ v podobě škodlivých dopadů na životní prostředí, tím by byla environmentální výkonnost horší.

Co se týče environmentální výkonnosti družstva, lze říci, že podnik prosazuje a dodržuje základní normy v oblasti životního prostředí. Protože jsou pod neustálým dohledem Ministerstva zemědělství a Evropské unie, nelze environmentální hospodaření zanedbávat. Sice klíčové indikátory environmentální výkonnosti dobrovolně nesledují, ale díky šetrnému způsobu při zemědělské činnosti lze říci, že podnik dosahuje příznivého vývoje v environmentální oblasti. Dle mého názoru již ani nelze environmentální výkonnost vylepšovat, protože by v této oblasti bylo vázáno až příliš finančních prostředků a mohlo by to vést ke snížení ekonomické výkonnosti.

Pokud by se v nějaké oblasti vykazovaly nepříznivé hodnoty či podmínky nebyly příznivé, nemuselo by družstvo dostat dotace, které významně pomáhají při financování různých projektů a přispívají k modernizaci zemědělství. V dnešní době přebírá zemědělská činnost důležité společenské a ekologické funkce. Právě proto jsou zemědělci podporováni dotačními nástroji (národními i evropskými).

Aby naměřené indikátory v environmentální výkonnosti družstva v dané oblasti dávaly smysl, je potřeba, aby společnost učinila další krok a tyto ukazatele spojila se zprávami o environmentální výkonnosti jiných firem. Toto srovnání je potřeba provádět s organizací působící ve stejném odvětví a především v delším časovém horizontu, aby se projevilo, zda se hodnota indikátorů snižuje či zvyšuje.

Protože ZOD Mrákov se řadí k malým podnikům, nemusí povinně sestavovat zprávy k environmentální výkonnosti, pokud jejich činnost, výroby nebo služby nejsou spojeny se závažným rizikem z hlediska environmentálních dopadů. Tyto indikátory však mohou být nápomocné při odhalování případných hrozeb v některé ze sledovaných oblastí.

### **8.3 Navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti**

Na celkovou udržitelnou výkonnost se bohužel v českých podmínkách nebere moc zřetel. Je to u nás poměrně nový pojem a společnosti se s ním teprve seznamují. Pro budoucí generace je však toto téma velice stěžejní.

Zemědělské obchodní družstvo je velmi stabilní a prosperující podnik s dlouholetou tradicí. V předchozím shrnutí v kapitole 8.1 již bylo zdůrazněno, které oblasti v podniku jsou problémové a naopak ve kterých se jim daří.

V prvé řadě bych doporučila, aby podnik začal v pravidelných intervalech sledovat ukazatele, ne pouze jednou ročně, ale ve větších frekvencích, aby se ukázalo, jaké hodnoty vykazují na jaře a co se děje např. na podzim. Pokud ve společnosti chtějí, aby lépe řídili, je potřeba ukazatele počítat průběžně. V družstvu se na ně pohlíží jen velmi zřídka. Bylo by dobré analyzovat jak tradiční, tak i moderní ukazatele. Určitě by to prospělo a pomohlo k lepším výsledům a odhalení hrozeb v jednotlivých obdobích. Co se týče environmentální výkonnosti, podnik sice dodržuje všechna nařízení na ochranu životního prostředí, ale pokud by začal sledovat environmentální indikátory výkonnosti, určitě by to pomohlo ke zjištění, zda se hodnoty v průběhu let zvyšují nebo snižují.

V celém analyzovaném období u tradičních ukazatelů dosahovalo ZOD Mrákov příznivých hodnot. Problém se vyskytl především u okamžité likvidity, doby obratu zásob a ukazatelů zadluženosti.

Okamžitá likvidita se pohybuje hluboko pod doporučenou hranicí. Negativní projev tohoto ukazatele je způsoben díky nízkým finančním prostředkům v pokladně a na běžném účtu na konci jednotlivých let sledovaného období.

Lze doporučit sledování ukazatele v pravidelných frekvencích během roku. Podnik by viděl, v kterém období problémy nastávají a naopak, ve kterých se jim daří až nečekaně dobře.

U doby obratu zásob má podnik příliš majetku vázaného v zásobách. Družstvo by mělo zvážit, zda se tyto položky nedají lépe zhodnotit nebo využít efektivněji. Zásoby by dosahovaly vyšších obrátek během roku a jejich výnosnost by také vzrostla. Doporučit lze zásoby roztrdit do jednotlivých kategorií a sledovat jejich vývoj, ukázalo by se, jak se jednotlivé druhy chovají během roku a jak je případně efektivněji využívat a řídit.

Kdyby ve společnosti bylo zavedené skonto, množstevní slevy nebo jiné bonusy při nákupu, vedlo by to ke snížení doby obratu závazků. Podnik by měl více sledovat a monitorovat své pohledávky a díky tomu by se snížila jejich hodnota, finanční prostředky by se daly využít efektněji (splacení závazků, splacení kontokorentu, apod.)

Problém u zadluženosti nastává především díky tomu, že organizace financuje z větší části své činnosti z vlastních zdrojů, což je také u družstev přirozené. Nebylo by od věci zavést větší podíl financování ze zdrojů cizích (úvěry a půjčky), tím by se zvýšila rentabilita vlastního kapitálu. Tento levnější způsob financování je dobré využít alespoň trochu ve větší míře než doposud. Doporučený poměr vlastního a cizího kapitálu se pohybuje nejčastěji 1:1. Především management podniku se nechce zbytečně zadlužovat, aby měl stále důvěru členů a mohl jim vyplácet dividendy a další odměny. Přece jen hospodaří především s majetkem vloženým do podnikání členy družstva.

Na českém trhu jsou nyní následující podmínky pro půjčky a úvěry. Protože Zemědělské obchodní družstvo využívá služeb ČSOB a České spořitelny, mohou se zaměřit na jejich produkty a nabídky. V ČSOB nabízí kreditní kartu pro podnikatele až do výše 500 000 Kč s úrokem 18 % p.a. nebo Úvěr na podnikání do výše 1,5 mil. Kč s úrokovou sazbou 16,5 % p.a. Česká spořitelna má ve své nabídce Firemní úvěr s úrokovou sazbou od 5,99 % p.a. nebo Investiční úvěr u kterého se stanovuje úroková sazba individuálně.

Co se týče moderních ukazatelů, podnik ničí ekonomickou hodnotu z důvodu záporné výše EVA. Tento fakt zapříčiňují především alternativní náklady na vlastní kapitál. V družstvu by měly přemýšlet, zda nevyužít cizí kapitál ve větší míře, což už se projevilo i u analýzy tradičních ukazatelů. Mělo by to takový dopad, že by družstvo nevykazovalo dobré hodnoty jen u většiny ukazatelů tradičních, ale pozitivní přínos by to mělo především pro moderní ukazatel EVA, která by se časem dostala do hodnot kladných.

## **Závěr**

Bakalářská práce na téma „Analýza a zhodnocení přístupů k udržitelné výkonnosti ve vybraném podniku“ hovoří o třech důležitých částech, které tvoří udržitelnou výkonnost podniku. Jsou to ekonomická, sociální a environmentální výkonnost. Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků provést analýzu udržitelné výkonnosti Zemědělského obchodního družstva Mrákov a následné zhodnocení a shrnutí výsledků provedených analýz s návrhem zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti.

Teoretická část pojednává o charakteristice obecné a udržitelné výkonnosti. Největší část je věnována tradičním ukazatelům, které převládají v České republice, protože jejich výpočet není nijak náročný a také je snadno pochopitelný. Avšak jejich vypovídací schopnost je omezená a nezaměřují se na vývoj podniku v budoucnu. Dále je definována ekonomická přidaná hodnota a způsoby jejího výpočtu. Výhodnější je tento ukazatel především proto, že hodnotí celou ekonomickou situaci podniku a zaměřuje se na náklady kapitálu. Nedílnou součástí je environmentální výkonnost, kterou charakterizují klíčové environmentální indikátory.

V praktické části se práce zaměřuje nejen na představení Zemědělského obchodního družstva, ale především na analýzu ekonomické a environmentální výkonnosti. Ekonomická výkonnost spočívá v analýze tradičních ukazatelů, zejména v zastoupení poměrovými ukazateli a v analýze ekonomické přidané hodnoty s využitím metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu. Hlavní výhodou této metody spočívá v přizpůsobení se českým podmínkám a možnosti porovnání s odvětvím. Ukazatele ekonomické výkonnosti jsou analyzovány v pětiletém období 2010-2014. Environmentální výkonnost je zaměřena na klíčové environmentální indikátory v podniku během roku 2015, ale také jsou zde popsána nařízení Ministerstva zemědělství a Evropské unie, která musí dodržovat zemědělské podniky, aby jejich činnost přispívala k ochraně životního prostředí.

U provedených analýz došlo k odlišnostem mezi tradičními a moderními ukazateli ekonomické výkonnosti. Zatímco družstvo vykazovalo kladnou výši ukazatelů zisku, v případě ukazatele EVA se prokázalo, že podnik dosahuje záporných hodnot a tím ničí přidanou hodnotu vlastníků.

Díky charakteru podniku je přístup k environmentální výkonnosti v Zemědělském obchodním družstvu uspokojivý, především vlivem nařízení Ministerstva zemědělství a Evropské unie.

V poslední kapitole bakalářské práce jsou shrnuty provedené analýzy a navržena zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti družstva a díky tomu byl naplněn cíl bakalářské práce. Podniku lze doporučit v pravidelných intervalech několikrát do roka sledovat ekonomické i environmentální ukazatele, efektivněji financovat svoji činnost a využívat cizí zdroje ve větší míře než doposud, zavést sledování pohledávek, zásob a množstevní slevy pro snížení doby obratu závazků.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Ukazatele zisku.....	17
Tab. č. 2: Bezriziková sazba $r_f$ .....	27
Tab. č. 3: Ukazatele zisku v letech 2010-2014 (v tis. Kč).....	40
Tab. č. 4: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2010-2014.....	42
Tab. č. 5: Ukazatele rentability v letech 2010-2014.....	42
Tab. č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2010-2014.....	44
Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti v letech 2010-2014.....	46
Tab. č. 8: Ukazatele aktivity v letech 2010-2014.....	48
Tab. č. 9: Výpočet vážených průměrných nákladů (WACC).....	51
Tab. č. 10: Výpočet nákladů vlastního kapitálu $r_e$ .....	52
Tab. č. 11: Výpočet ukazatele EVA.....	53
Tab. č. 12: Klíčové environmentální ukazatele výkonnosti ZOD Mrákov.....	60

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Ekonomický, sociální a environmentální pilíř udržitelnosti.....	15
Obr. č. 2: Bioplynová stanice.....	39
Obr. č. 3: Silo na skladování obilí .....	39
Obr. č. 4: Nová stáj ve Starém Klíčově .....	39
Obr. č. 5: Výstava skotu.....	39
Obr. č. 6: Vývoj čistého zisku v letech 2010-2014 v tis. Kč .....	41
Obr. č. 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010-2014 (v %)... ..	44
Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010-2014.....	46
Obr. č. 9: Vývoj celkové zadluženosti a koef. samofinancování v letech 2010-2014....	47
Obr. č. 10: Vývoj finanční páky v letech 2010-2014.....	48
Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů doby obratu v letech 2010-2014.....	50
Obr. č. 12: Vývoj WACC a $r_e$ v jednotlivých letech.....	53
Obr. č. 13: Vývoj ukazatele EVA a EBIT v tis. Kč v letech 2010-2014 .....	55



## Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
C	celkový investovaný kapitál
CA	celková aktiva
CK	cizí úročný kapitál
CSR	společenská odpovědnost firem
CZ	výsledek hospodaření po zdanění
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DCF	diskontované cash flow
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EBITDA	výsledek hospodaření před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EMS	systém environmentálního managementu
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
GRI	Global Reporting Initiative (iniciativa globálního reportingu)
ha	hektar
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
J	joule
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
Kč	korun českých
KPIs	klíčové ukazatele výkonnosti
KRIs	výsledkové ukazatele výkonnosti
kWh	kilowatthodina
L1	likvidita L1 (běžná likvidita)
L2	likvidita L2 (pohotová likvidita)

L3	likvidita L3 (okamžitá likvidita)
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
m <sup>3</sup>	metr krychlový
mil.	milion
mld.	miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	tržní přidaná hodnota
např.	například
NOPAT	zisk z operační činnosti v podniku po dani
obr.	obrázek
p.a.	per annum (roční), v souvislosti s úrokovou mírou
r <sub>D</sub>	úroková míra cizího kapitálu
r <sub>e</sub>	náklady vlastního kapitálu
r <sub>f</sub>	bezriziková výnosová míra
r <sub>FinStab</sub>	přirážka za finanční stabilitu
r <sub>LA</sub>	přirážka za malou velikost podniku
ROA	rentabilita vloženého kapitálu (aktiv)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
r <sub>POD</sub>	přirážka za podnikatelské riziko
s.	strana
t	tuny; (u výpočtu EVA = sazba daně z příjmů)
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TOE	jednotka výhřevnosti (tuny ekvivalentu ropy)
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
UM	úroková míra
UZ	úplatné zdroje
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné náklady kapitálu
Z	výsledek hospodaření před zdaněním
ZOD	Zemědělské obchodní družstvo

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace

BROCKETT, Anne a REZAEE, Zabihollah. *Corporate sustainability: integrating performance and reporting*. Hoboken: Wiley, 2012. 316 s. ISBN 978-1-118-12236-5.

FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd.. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. V globální světové ekonomice*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 200 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOCMANOVÁ Alena, HŘEBÍČEK, Jiří a kol. *Měření podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Littera, 2013. 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2013. 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2013. 134 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Elektronické zdroje**

*Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 17.02.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

EGER, Ludvík. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce* [online]. Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni [cit. 05.01.2016]. Dostupné z: <http://fek.zcu.cz/divize.php?shortcutdiv=KFU>

*Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví v letech 2010-2014* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 20.02.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

HŘEBÍČEK, Jiří, SOUKUPOVÁ Jana a KUTOVÁ, Eva. *Metodická příručka: Stanovení standardizovaných indikátorů pro environmentální reporting a výroční zprávy EMAS* [online]. Institut biostatistiky a analýz, Masarykova univerzita v Brně, 2010. [cit. 21.03.2016]. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/17301/mod\\_resource/content/1/Metodick%C3%A11%20p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/17301/mod_resource/content/1/Metodick%C3%A11%20p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka.pdf)

*Justice: oficiální server českého soudnictví*. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. © 2012-2015 [cit. 31.01.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=150247>

*Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2016 [cit. 07.03.2016]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/>

SEBHATU, Samuel Petros. *Sustainability performance measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting*. [online] Service Research Centre Karlstad University, Karlstad, 2009. [cit. 10.02.2016]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Samuel\\_Sebhatu/publication/228946028\\_Sustainability\\_Performance\\_Measurement\\_for\\_sustainable\\_organizations\\_beyond\\_compliance\\_and\\_reporting/links/00b7d51d2f1a90288b000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Samuel_Sebhatu/publication/228946028_Sustainability_Performance_Measurement_for_sustainable_organizations_beyond_compliance_and_reporting/links/00b7d51d2f1a90288b000000.pdf)

*Zemědělské obchodní družstvo Mrákov* [online]. Mrákov: Zemědělské obchodní družstvo Mrákov, 2016 [cit. 31.01.2016]. Dostupné z: <http://www.zodmrakov.cz/>

*Životní prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2016 [cit. 03.03.2016]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zivotni-prostredi/>

### **Jiné zdroje**

Interní materiály společnosti Zemědělské obchodní družstvo Mrákov

Organizační struktura společnosti Zemědělské obchodní družstvo Mrákov

Výroční zprávy společnosti Zemědělské obchodní družstvo Mrákov v letech 2010-2014

## **Seznam příloh**

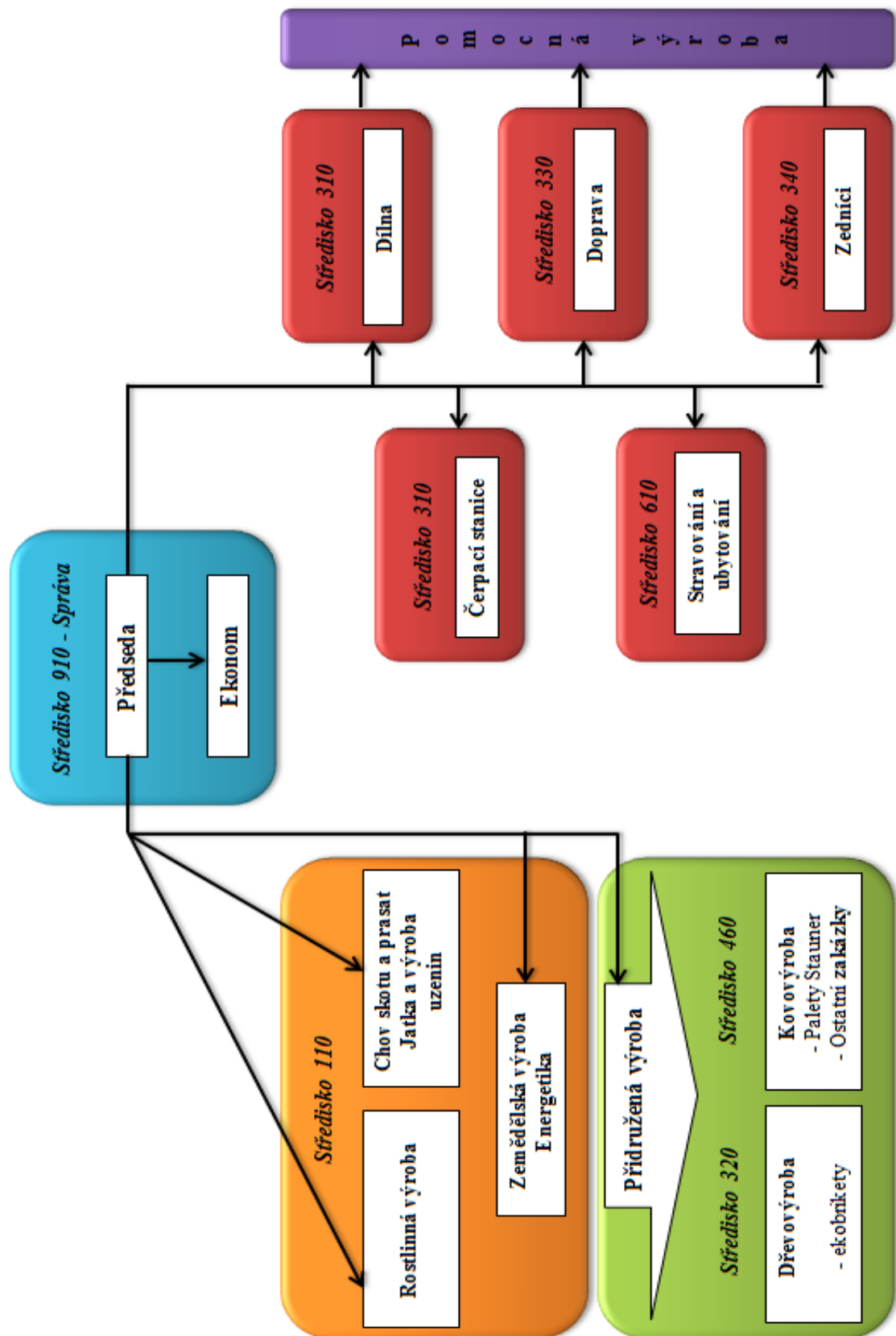
**Příloha A:** Organizační struktura společnosti Zemědělské obchodní družstvo Mrákov

**Příloha B:** Rozvaha společnosti ZOD Mrákov v letech 2010-2014 (v tis. Kč)

**Příloha C:** Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti ZOD Mrákov v letech  
2010-2014 (v tis. Kč)

**Příloha D:** Vývoj ukazatele EVA ve sledovaném období 2010-2014

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti Zemědělské obchodní družstvo Mrákov



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Zemědělského obchodního družstva Mrákov, 2016

**Příloha B: Rozvaha společnosti ZOD Mrákov v letech 2010-2014 (v tis. Kč)**

Text	Číslo řádku	Běžné účetní období (Netto)				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>010000</b>	<b>247 089</b>	<b>259 244</b>	<b>268 971</b>	<b>273 860</b>	<b>282 515</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>040000</b>	<b>171 986</b>	<b>171 948</b>	<b>179 571</b>	<b>191 870</b>	<b>197 912</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	070000	1 120	859	592	332	68
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	070600	1 120	859	592	332	68
Dlouhodobý hmotný majetek	100000	170 838	165 961	175 620	190 310	196 616
Pozemky	100100	10 183	11 173	14 055	15 686	21 021
Stavby	100200	105 929	102 041	108 876	106 822	113 268
Samostatné movité věci a SMV	100300	41 040	41 089	38 874	35 665	34 406
Dospělá zvířata a jejich skupiny	100500	10 196	10 111	9 953	10 854	11 161
Nedokončený DHM	100700	4 135	1 847	4 102	21 283	16 760
Poskytnuté zálohy na DHM	100800	75	180	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	100900	-720	-480	-240	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	130000	28	5 128	3 359	1 228	1 228
Podíly - ovládaná osoba	130100	0	0	1 200	1 200	1 200
Podíly v új. pod podstatným vlivem	130200	28	28	28	28	28
Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	130400	0	5 100	2 131	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>160000</b>	<b>74 961</b>	<b>87 152</b>	<b>89 102</b>	<b>81 486</b>	<b>84 055</b>
Zásoby	190000	43 783	60 592	55 441	54 972	60 035
Materiál	190100	3 424	4 478	3 513	3 397	2 296
Nedokončená výroba a polotovary	190200	7 387	7 994	7 998	8 600	8 314
Výrobky	190300	10 990	27 036	22 192	22 188	25 456
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	190400	19 968	19 907	20 462	18 960	23 106
Zboží	190500	1 474	1 177	1 276	1 827	863
Poskytnuté zálohy na zásoby	190600	540	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	220000	11	7	5	5	5
Pohledávky z obchodních vztahů	220100	11	7	5	5	5
Krátkodobé pohledávky	250000	29 883	25 574	28 991	25 346	23 340
Pohledávky z obchodních vztahů	250100	24 347	16 771	23 126	16 589	14 551
Pohledávky - podstatný vliv	250300	0	97	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	250600	222	3 362	2 127	1 811	250
Krátkodobé poskytnuté zálohy	250700	330	337	159	276	205
Dohadné účty aktivní	250800	414	701	0	0	0
Jiné pohledávky	250900	4 570	4 306	3 579	6 670	8 334
Krátkodobý finanční majetek	280000	1 284	979	4 665	1 163	675
Peníze	280100	87	121	152	78	125
Účty v bankách	280200	1 197	858	4 513	1 085	550
<b>Časové rozlišení</b>	<b>310000</b>	<b>142</b>	<b>144</b>	<b>298</b>	<b>504</b>	<b>548</b>
Náklady příštích období	310100	136	144	209	106	217
Příjmy příštích období	310300	6	0	89	398	331

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Zemědělského obchodního družstva Mrákov, 2016



Text	Číslo řádku	Běžné účetní období				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>400000</b>	<b>247 089</b>	<b>259 244</b>	<b>268 971</b>	<b>273 860</b>	<b>282 515</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>440000</b>	<b>184 799</b>	<b>190 821</b>	<b>191 000</b>	<b>195 350</b>	<b>203 693</b>
Základní kapitál	470000	95 921	91 525	88 824	88 164	83 599
Základní kapitál	470100	95 921	91 525	88 824	88 164	83 599
Kapitálové fondy	500000	12 985	12 985	12 985	12 985	12 985
Ostatní kapitálové fondy	500200	12 985	12 985	12 985	12 985	12 985
Fondy ze zisku	530000	68 313	72 627	81 260	85 013	90 212
Rezervní fond	530100	55 546	59 823	68 523	72 420	77 471
Statutární a ostatní fondy	530200	12 767	12 804	12 737	12 593	12 741
Výsledek hospodaření minulých let	560000	482	482	482	1 043	1 043
Nerozdělený zisk minulých let	560100	482	482	482	482	482
Jiný výsledek hospodaření minulých let	560300	0	0	0	561	561
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	590000	7 098	13 202	7 449	8 145	15 854
<b>Cizí zdroje</b>	<b>620000</b>	<b>60 056</b>	<b>66 410</b>	<b>76 178</b>	<b>75 835</b>	<b>77 223</b>
Rezervy	650000	1 354	835	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	650300	1 354	835	0	0	0
Dlouhodobé závazky	680000	15 181	17 971	18 275	16 322	16 265
Jiné závazky	680900	9 350	12 727	13 834	11 785	11 873
Odložený daňový závazek	681000	5 831	5 244	4 441	4 537	4 392
Krátkodobé závazky	710000	28 956	37 312	32 493	31 406	41 424
Závazky z obchodních vztahů	710100	20 188	27 907	17 482	17 119	27 727
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	710400	326	243	391	501	1 715
Závazky k zaměstnancům	710500	2 362	2 306	3 909	2 769	2 605
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	710600	1 342	1 340	2 768	1 582	1 474
Stát - daňové závazky a dotace	710700	965	327	1 322	1 319	2 281
Dohadné účty pasivní	711000	3 652	5 031	6 431	5 494	5 498
Jiné závazky	711100	121	158	190	2 622	124
Bankovní úvěry a výpomoci	740000	14 565	10 292	25 410	28 107	19 534
Bankovní úvěry dlouhodobé	740100	12 848	7 994	23 456	26 887	17 706
Krátkodobé bankovní úvěry	740200	1 717	2 298	1 954	1 220	1 828
<b>Časové rozlišení</b>	<b>770000</b>	<b>2 234</b>	<b>2 013</b>	<b>1 793</b>	<b>2 675</b>	<b>1 599</b>
Výdaje příštích období	770100	426	272	83	325	70
Výnosy příštích období	770200	1 808	1 741	1 710	2 350	1 529

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Zemědělského obchodního družstva Mrákov, 2016

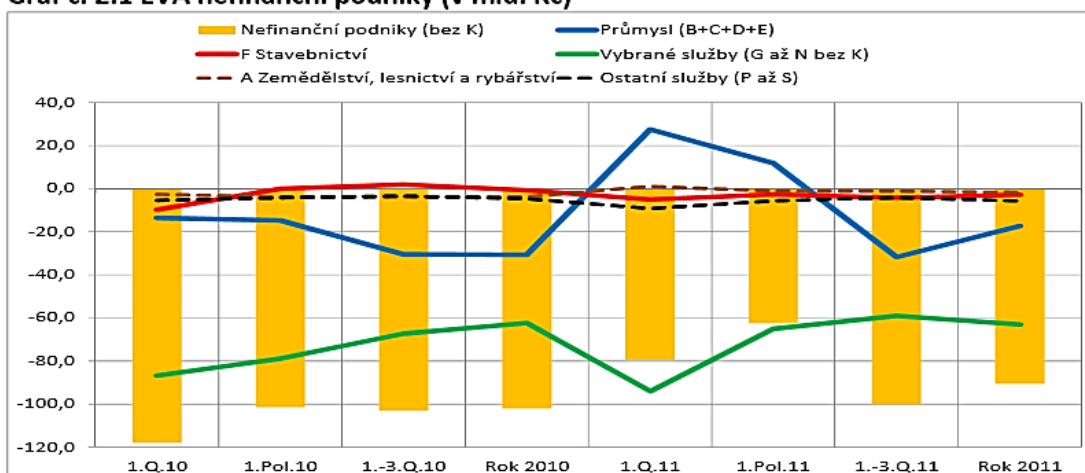
**Příloha C:** Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti ZOD Mrákov v letech 2010-2014 (v tis. Kč)

Text	Číslo řádku	Skutečnost ve sledovaném období				
		2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	010000	35 642	42 448	31 984	29 677	30 129
Náklady vynaložené na prod. zboží	030000	34 009	38 857	30 584	27 245	26 609
<b>Obchodní marže</b>	<b>050000</b>	<b>1 633</b>	<b>3 591</b>	<b>1 400</b>	<b>2 432</b>	<b>3 520</b>
Výkony	070000	135 070	161 206	171 970	164 432	177 008
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	070100	123 719	135 011	163 089	146 175	153 943
Změna stavu zásob vlastní činnosti	070200	574	14 989	-6 609	-2 860	4 695
Aktivace	070300	10 777	11 206	15 490	21 117	18 370
Výkonová spotřeba	090000	81 264	93 441	102 001	98 484	102 618
Spotřeba materiálu a energie	090100	64 562	71 084	74 762	77 560	77 407
Služby	090200	16 702	22 357	27 239	20 924	25 211
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>110000</b>	<b>55 439</b>	<b>71 356</b>	<b>71 369</b>	<b>68 380</b>	<b>77 910</b>
Osobní náklady	130000	47 592	50 519	55 768	56 799	55 989
Mzdové náklady	130100	34 178	36 289	39 834	39 115	39 131
Odměny člen. orgánů spol. a družstva	130200	432	436	456	468	681
Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	170000	27 345	26 946	28 321	24 790	26 651
Tržby z prodeje dl. majetku	190100	3 620	6 803	5 333	4 544	5 635
Tržby z prodeje materiálu	190200	572	1 336	659	404	662
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	210000	2 940	2 983	3 121	2 659	4 395
Zm. stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákl. příštích obd.	230000	-6 394	-111	330	730	-3 578
Ostatní provozní výnosy	250000	26 481	23 448	23 449	24 507	27 920
Ostatní provozní náklady	270000	2 516	4 652	3 466	2 681	7 503
Provozní výsledek hospodaření	330000	11 216	17 221	9 054	9 400	20 134
Výnosy z dl. finančního majetku	390000	0	97	792	45	0
Změna stavu rezerv a opr. položek ve fin. oblasti	490000	1 132	200	-200	0	0
Výnosové úroky	510000	35	5	1	5	1
Nákladové úroky	530000	842	875	1 164	1 015	848
Ostatní finanční výnosy	550000	541	839	1 025	3 101	728
Ostatní finanční náklady	570000	657	680	931	1 378	656
Finanční výsledek hospodaření	630000	-2 055	-814	-77	758	-775
Daň z příjmů za běžnou činnost	650000	2 063	3 205	1 528	2 013	3 505
<b>Výsl. hospod. za běžnou činnost</b>	<b>670000</b>	<b>7 098</b>	<b>13 202</b>	<b>7 449</b>	<b>8 145</b>	<b>15 854</b>
<b>Výsledek hosp. za účetní období</b>	<b>790000</b>	<b>7 098</b>	<b>13 202</b>	<b>7 449</b>	<b>8 145</b>	<b>15 854</b>
<b>Výsledek hosp. před zdaněním</b>	<b>800000</b>	<b>9 161</b>	<b>16 407</b>	<b>8 977</b>	<b>10 158</b>	<b>19 359</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Zemědělského obchodního družstva Mrákov, 2016

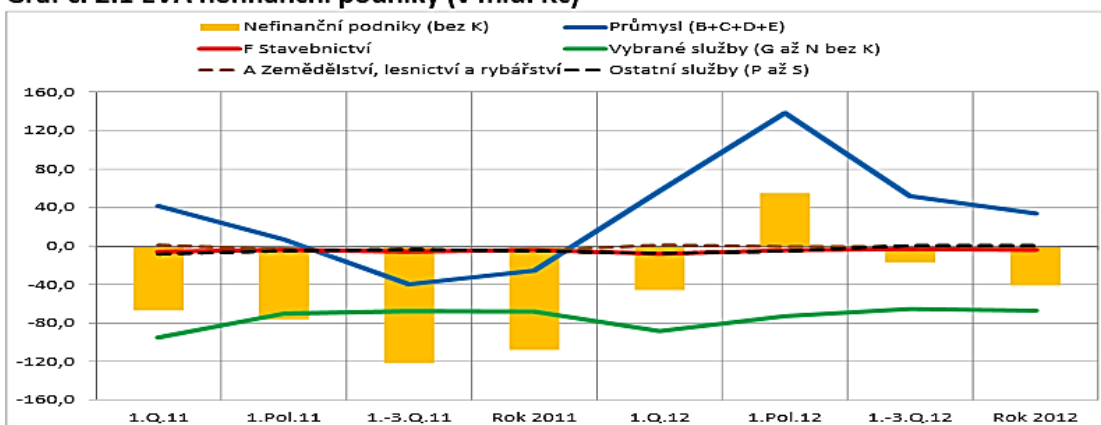
**Příloha D: Vývoj ukazatele EVA ve sledovaném období 2010-2014**

**Graf č. 2.1 EVA nefinanční podniky (v mld. Kč)**



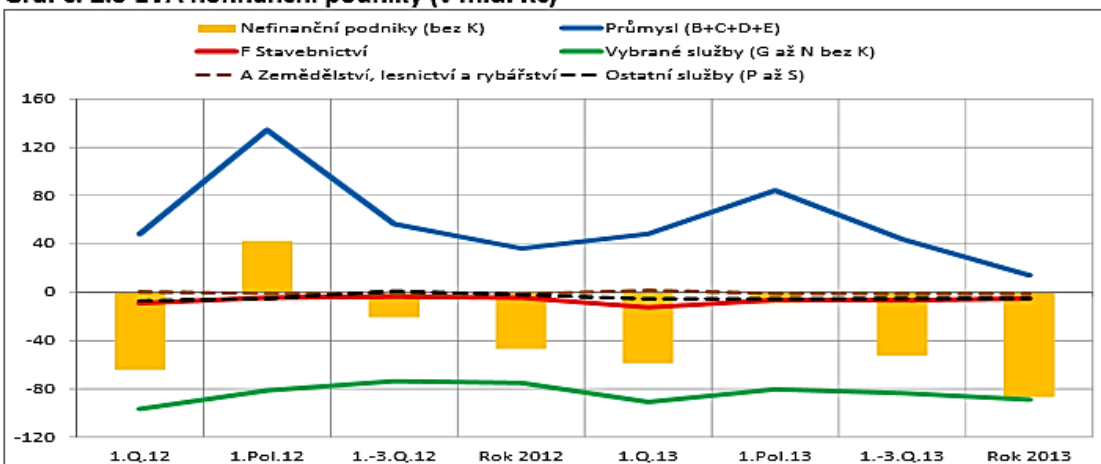
Pramen: propočet MPO z dat ČSÚ

**Graf č. 2.1 EVA nefinanční podniky (v mld. Kč)**



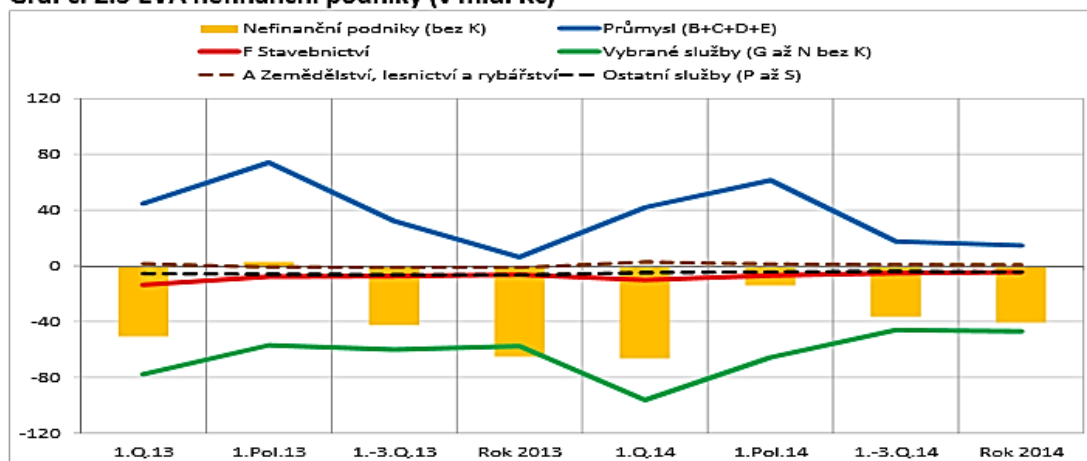
Pramen: propočet MPO z dat ČSÚ

**Graf č. 2.5 EVA nefinanční podniky (v mld. Kč)**



Pramen: propočet MPO z dat ČSÚ

**Graf č. 2.5 EVA nefinanční podniky (v mld. Kč)**



Pramen: propočtení MPO z dat ČSÚ

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR z údajů ČSÚ, 2016

## **Abstrakt**

KUŽELÍKOVÁ, Kristýna. *Analýza a zhodnocení přístupů k udržitelné výkonnosti ve vybraném podniku*. Plzeň, 2016. 78 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** ekonomická přidaná hodnota (EVA), klíčové ukazatele environmentální výkonnosti, tradiční ukazatele, udržitelná výkonnost podniku

Předložená práce je zaměřena na analyzování udržitelné výkonnosti ve společnosti ZOD Mrákov, zhodnocení přístupů k této výkonnosti a navržení zlepšujících opatření. Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části je definována udržitelná výkonnost a jsou zde rozebrány především ukazatele ekonomické a environmentální výkonnosti. V praktické části bakalářské práce je v první řadě představena společnost, která se zvláště zabývá zemědělskou činností. Dále je hodnocena ekonomická výkonnost podniku pomocí tradičních ukazatelů a ekonomické přidané hodnoty v období let od 2010 do 2014. Tradiční ukazatele jsou reprezentovány zejména poměrovými ukazateli a moderní ukazatele zastupuje metoda EVA. Následně je analyzována environmentální výkonnost podniku pomocí klíčových ukazatelů. V poslední kapitole, která shrnuje provedené analýzy, je navrženo podniku jako zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti, sledovat ekonomické a environmentální ukazatele pravidelně průběžně během roku, využívat k financování podnikatelské činnosti cizí zdroje ve větší míře a zavést množstevní slevy pro snížení doby obratu závazků.

## **Abstract**

KUŽELÍKOVÁ, Kristýna. *Analysis and evaluation of approaches to the sustainable performance of the chosen company*. Pilsen, 2016. 78 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** Economic Value Added (EVA), key indicators of environmental performance, traditional indicators, sustainable performance of the company,

The thesis is focused on analysis of sustainable performance in the company ZOD Mrákov, evaluation of approach to this performance and proposing the improving measures. The thesis includes the theoretical and practical parts. In the theoretical part is defined the sustainable performance and here are mainly analysed the indicators of economics and environmental productivity. In the practical part of the thesis is first of all presented the company, which is focused on agricultural activities. Then, there is evaluated the economics performance of the company using the traditional indicators and economics value added in the period from 2010 to 2014. The traditional indicators are represented mostly by proportional indicators and modern indicators are substituted by the method EVA. Afterwards, there is analysed the environmental performance of the company using key indicators. In the last chapter, that summarizes performed analysis, there is proposed to the business as an improving measure for strengthening of sustainable performance to follow the economical and environmental indicators regularly continuously during a year, to use for financing of business activities foreign resources in the large extent and to introduce the quantity discounts for lowering the period of turnover obligations.