

**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: 2016/2017**

## **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**

Zadávací 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 měření a řízení udržitelné výkonnosti vybraného podniku.
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**

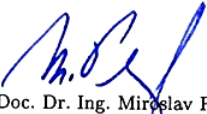
Seznam odborné literatury:

- **BROCKETT, Anne; REZAEI, Zabihollah.** *Corporate sustainability: integrating performance and reporting.* Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. xix, 316 s. ISBN 978-1-118-12236-5
- **KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; CHODŮR, 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. Pavlína Hejduková, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **20. června 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 20. června 2016

## 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 .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Pavlíně Hejdukové, Ph.D. za odborné vedení a vstřícnost. Poděkování patří také vedoucí katedry Ing. Michaele Krehovské, Ph.D., která mi poskytla cenné rady a připomínky v průběhu zpracování bakalářské práce.

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

## Obsah

Úvod.....	9
Cíl a metodika práce .....	10
1 Výkonnost podniku.....	11
1.1 Důvody pro měření výkonnosti podniku.....	12
2 Udržitelná výkonnost.....	13
3 Ekonomická výkonnost.....	16
3.1 Horizontální a vertikální analýza .....	16
3.2 Klasické (tradiční) ukazatele.....	17
3.2.1 Ukazatele zisku .....	17
3.2.2 Rozdílové ukazatele.....	18
3.2.3 Poměrové ukazatele rentability.....	18
3.2.4 Poměrové ukazatele likvidity.....	19
3.2.5 Poměrové ukazatele zadluženosti .....	20
3.2.6 Poměrové ukazatele aktivity (obratovosti) .....	21
3.3 Moderní ukazatele.....	23
3.3.1 EVA jako měřítko výkonnosti .....	23
3.3.2 Základní výpočet ukazatele EVA .....	24
3.3.3 Průměrné vážené náklady kapitálu .....	25
3.3.4 Využití modelu EVA v České republice.....	26
3.4 Dotace .....	29
4 Sociální výkonnost.....	31
4.1 Ukazatele sociální výkonnosti.....	32
5 Environmentální výkonnost.....	33
5.1 Ukazatele environmentální výkonnosti.....	33

5.1.1	Klíčové indikátory materiálové účinnosti .....	34
5.1.2	Klíčové indikátory energetické účinnosti .....	35
5.1.3	Klíčové indikátory pro vodní hospodářství .....	35
5.1.4	Klíčové indikátory pro odpadové hospodářství .....	35
5.1.5	Klíčové indikátory pro biodiverzitu.....	36
5.1.6	Klíčové indikátory emisí do ovzduší .....	36
5.1.7	Ostatní indikátory environmentální výkonnosti .....	36
6	Představení společnosti.....	37
6.1	Popis účetní jednotky .....	37
6.2	Historie a současnost družstva .....	37
6.3	Popis organizační struktury.....	38
6.4	Měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku .....	41
6.4.1	Ekonomická výkonnost.....	41
6.4.2	Sociální výkonnost.....	42
6.4.3	Environmentální výkonnost.....	45
7	Analýza udržitelné výkonnosti v ZOD Mrákov .....	49
7.1	Analýza ekonomické výkonnosti podniku .....	49
7.1.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty .....	49
7.1.2	Ukazatele zisku .....	56
7.1.3	Čistý pracovní kapitál .....	57
7.1.4	Poměrové ukazatele rentability.....	58
7.1.5	Poměrové ukazatele likvidity.....	60
7.1.6	Poměrové ukazatele zadluženosti .....	61
7.1.7	Poměrové ukazatele aktivity.....	63
7.2	Moderní ukazatele ekonomické výkonnosti a jejich analýza.....	65
7.2.1	Výpočet ukazatele EVA.....	65

7.3	Poskytnuté dotace podniku .....	69
7.3.1	Přijaté dotace.....	69
7.4	Analýza sociální výkonnosti .....	71
7.5	Analýza environmentální výkonnosti .....	74
7.5.1	Indikátory environmentální výkonnosti v ZOD Mrákov .....	74
8	Shrnutí provedených analýz a navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti ZOD Mrákov .....	79
8.1	Shrnutí ekonomické výkonnosti.....	79
8.2	Shrnutí sociální výkonnosti.....	82
8.3	Shrnutí environmentální výkonnosti .....	84
8.4	Shrnutí udržitelné výkonnosti .....	85
8.5	Navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti .....	86
	Závěr .....	89
	Seznam tabulek .....	91
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam použitých zkratk .....	94
	Seznam použité literatury .....	96
	Seznam příloh .....	100



## Úvod

Podniky se často omezují jen na finanční informace ve svém hospodaření. Avšak v posledních letech je prosazována tzv. udržitelná výkonnost, která do popředí nevyzdvihuje jen ekonomické aspekty, ale považuje za stejně důležitou i oblast environmentální a sociální. Aby bylo dosaženo větší udržitelnosti pro budoucí generace a zachovalo se postavení podnikatelského subjektu na trhu, je důležité do systému pro měření výkonnosti podniku zahrnout i nefinanční ukazatele zaměřené na životní prostředí, zaměstnance a okolí podniku, které ovlivňuje daná podnikatelská činnost.

Nejen v českých podmínkách, ale i celosvětově, si klade současný trh velké nároky na konkurenceschopnost a udržitelnost podniků. Je náročné mít finanční rovnováhu, stabilní postavení na trhu a k tomu ještě být dostatečně výkonnou společností.

Udržitelnou výkonnost podniku ovlivňuje nejen dobrý hospodářský výsledek, ale také kvalifikovaní zaměstnanci, výkonné vedení, spokojení zákazníci, šetrné zacházení s přírodou i její ochrana a mnoho dalších faktorů.

Pro měření udržitelné výkonnosti se používají klíčové indikátory jednotlivých pilířů této výkonnosti. Ukazatelů existuje celá řada, ale tato práce se zabývá jen vybranými indikátory, které jsou stěžejní pro zvolený podnik a prezentují přístupy a činnosti společnosti v souladu s udržitelnou výkonností. Zvolenými ukazateli jsou horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, ukazatele zisku, čistý pracovní kapitál, poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, ukazatel EVA, dotace, průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady, celkový počet úrazů, úrazy s trvalými následky, celková absence z důvodu pracovní neschopnosti, výdaje na vzdělání zaměstnanců, počet zaměstnanců ve věku do 40 let, indikátory materiálové a energetické účinnosti, vodní a odpadové hospodářství, celkové výdaje na ochranu životního prostředí.

Zemědělství patří k důležitým hospodářským činnostem a snaží se eliminovat dopady a předcházet aktivitám, které ohrožují životní prostředí. Hrozbu může představovat například únik pohonných hmot do půdy a vodních toků nebo chemická hnojiva a postřiky, proto je důležité přistupovat i k této činnosti šetrně a v souladu se životním prostředím.

## **Cíl a metodika práce**

Cílem bakalářské práce je na základě klasifikace a analýzy konceptů, metod a nástrojů používaných při měření udržitelné výkonnosti podniku **zhodnotit měření a řízení udržitelné výkonnosti vybraného podniku Zemědělské obchodní družstvo Mrákov, analyzovat jeho výkonnost, shrnout výsledky provedených analýz a navrhnout zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti.** Na základě literární rešerše se klade důraz na finanční i nefinanční ukazatele ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti.

Bakalářská práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována dle uvedené literatury, je nadefinována udržitelná výkonnost, související důležité pojmy a klíčové ukazatele jednotlivých dílčích oblastí – ekonomické, sociální a environmentální.

Pro praktickou část jsou využity účetní výkazy rozvaha a výkaz zisku a ztráty, ale i výroční zprávy a údaje z přijatých faktur či kolektivní smlouvy. Další potřebné informace jsou získány při konzultacích s ekonomem družstva. Jednotlivé výpočty jsou zpracovány v Excelu 2010. Práce vychází z Metodiky k vypracování bakalářské práce z roku 2015. V praktické části je nejprve představen ekonomický subjekt Zemědělské obchodní družstvo Mrákov, dále práce rozebírá měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku. Nedílnou součástí jsou analýzy ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti družstva a komparace s odvětvovým průměrem v případě poměrových ukazatelů. Na závěr práce jsou shrnuty jednotlivé analýzy a nechybí ani návrhy zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti podniku.

Práce je rozdělena na osm hlavních kapitol, které se dále člení na podkapitoly. Jednotlivé kapitoly doplňují tabulky a obrázky, které přehledně shrnují jednotlivé ukazatele. Další důležité údaje jsou součástí přílohy této práce.

Nakonec je vypracován závěr práce, který obsahuje shrnutí dané problematiky.

# 1 Výkonnost podniku

Každý podnikatelský subjekt může výkonnost podniku hodnotit jinak. Vlastník obvykle podle návratnosti vložených prostředků, zákazník klade důraz na uspokojení svých potřeb (preference 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. 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).

Pojem výkonnost podniku je v současnosti velmi využívaný a v té nejobecnější podobě souvisí s formulací důvodu existence společnosti v tržním prostředí. Také představuje úspěšnost organizace a schopnost přežití v budoucnosti. Proto je důležité výkonnost v podnikatelských subjektech měřit (Fibířová, Šoljaková, 2005).

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 zaprvé zavedení ověřování podnikové strategie, zadruhé ovlivňování chování zaměstnanců a externí komunikace a zatřetí řízení výkonnosti v podniku. Mezi znaky každého systému pro měření výkonnosti lze zahrnout orientaci na dosažení dlouhodobých cílů v organizaci a k nim je potřeba nadefinovat výkonnostní měřítka, díky kterým je možné provádět analýzu, zda je stanovených cílů dosaženo (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011).

### 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).

### Pro koho měřit výkonnost

Ekonomické výsledky organizace 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 (Fibírová, Šoljaková, 2005).

## 2 Udržitelná výkonnost

Na konci 20. století byly vyzorovány změny ve strategii podnikatelský subjektů a řízení podniku 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. **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).

**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. 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).

Přijetí konceptu udržitelnosti a realizace udržitelné činnosti podniku jsou klíčové pro ekonomický úspěch v budoucnosti. Udržitelnost je hlavní cestou, která vede ke zvýšení výkonnosti organizace a také zajistí růst hodnoty kapitálu (Krechovská, 2013).

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, které mají vliv na konkrétní podnik a ovlivňují jeho činnost. Mohou být také samy zasaženy chováním či jednáním organizace. Jejich zájmy se často liší (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

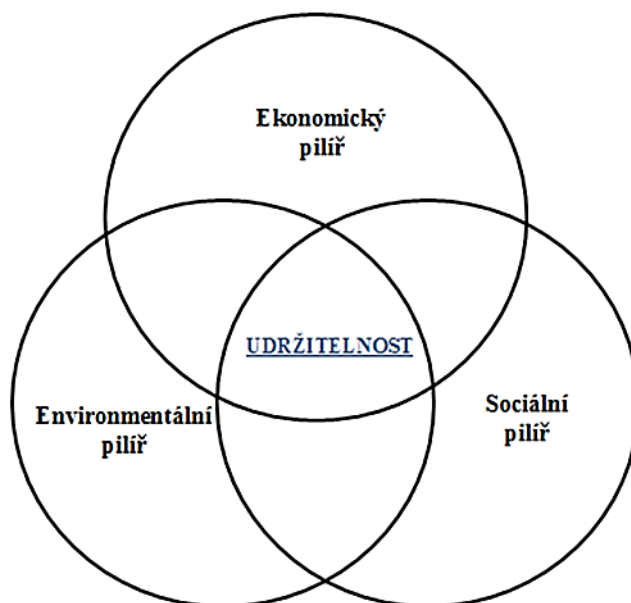
**Klíčové ukazatele výkonnosti** (KPIs – Key Performance Indicators) jsou nefinanční ukazatele. Každá společnost tyto ukazatele potřebuje k hodnocení, jak je úspěšné její podnikání a díky jejich sledování je schopna zvýšit svou výkonnost (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Výsledkové ukazatele výkonnosti** (KRIs – Key Results Indicators) lze označit jako souhrn měřitelných prostředků. Do této kategorie je možné zařadit všechny finanční ukazatele. Úkolem těchto indikátorů je poskytnout vedení organizace celkový přehled o tom, jak si vedou a jak dochází k plnění stanovených cílů (Parmenter, 2015).

**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 výkonnosti zmíněné výše. 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)**

Tento přístup zachycuje podstatu udržitelnosti a měření dopadů podnikatelských aktivit na celém světě. Pozitivně lze hodnotit, že díky Triple-Bottom-Profitu vykazují organizace nárůst zaměstnavatelské hodnoty, ziskovosti a hodnoty pro vlastníky, ale i zároveň lidského kapitálu a životního prostředí (Savitz, Weber, 2006).

### **Měření udržitelnosti v podniku**

Ukazatele, které jsou strategickými nástroji a přispívají k řízení udržitelnosti podniku, 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 Horizontální a vertikální analýza

**Horizontální analýza** vyobrazuje, jak se v podniku vyvíjela majetková a finanční struktura v čase. Tuto analýzu lze označit i pod názvem analýza trendů. Analytik potřebuje dostatek hodnot, aby mohl vytvořit trend (Holečková, 2008).

Je možné provést analýzu dvěma způsoby. V prvním případě je možné využít bazické indexy (zvolit jedno základní období a vztahovat k němu všechna ostatní), v případě druhém se využívají indexy řetězové, kde se srovnávají dvě po sobě jdoucích období (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Vertikální analýza** porovnává zvolený základ s jednotlivými položkami účetních výkazů. Základ představuje 100 %. Při analýze rozvahy se za základ zvolí výše aktiv (pasiv) poté se k němu vztahují jednotlivé dílčí položky. U analýzy výkazu zisku a ztráty se doporučuje zvolit za základ celkové tržby nebo výkony, ale také je možné vybrat velikost celkových výnosů a nákladů. Vertikální analýza zobrazí, jaký způsob financování společnost preferuje a zda má cizí kapitál krátkodobý nebo dlouhodobý charakter (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).



## 3.2 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). Díky změně ekonomického prostředí se častěji projevují nedostatky a nedokonalosti těchto ukazatelů (Mulačová, Mulač, 2013).

### 3.2.1 Ukazatele zisku

Existují různé způsoby, jak lze vyjádřit zisk a jeho ukazatele patří k nejpoužívanějším měřítkům výkonnosti podniku. Ukazatele zisku shrnuje tabulka č. 1.

**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 podnikatelského subjektu v budoucnu, ale také působí na míru uspokojení akcionářů.

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

**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. **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) je ukazatel, jehož výhoda 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).

**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 = Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

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

### 3.2.2 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). Tento ukazatel má velký vliv na platební schopnost podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

### 3.2.3 Poměrové ukazatele rentability

Ukazatele rentability lze označit i jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti a vyjadřují poměr mezi výsledkem hospodaření a celkovými aktivy, kapitálem nebo tržbami. Výsledná hodnota udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč zvoleného jmenovatele (Vochozka, 2011).

**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).

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

**Rentabilita vloženého kapitálu – ROA** (Return on Assets) je označována i jako rentabilita celkových aktiv a zastupuje pohled managementu podniku. Zde se využívá zisk před úroky a zdaněním, protože aktiva zahrnují vlastní i cizí kapitál a tak je vhodné použít výnos pro věřitele a vlastníky. Nákladové úroky jsou odměnou cizího kapitálu a patří do nákladů organizace, proto jsou vyloučeny z celkového zisku. Daň z příjmu je na tom obdobně, protože je odměnou státu za vytvořené podmínky pro využívání kapitálu (Kislingerová, Hlinica, 2008; Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

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

**Rentabilita tržeb – ROS** (Return on Sales) je považována za ukazatel ziskového rozpětí či ziskovosti tržeb. Zde dochází k porovnání dvou tokových veličin (tržby a zisk). ROS měří, jak je společnost schopna dosáhnout zisku při určité úrovni tržeb a říká nám, kolik zisku se vyprodukovalo v jedné koruně tržeb. (Holečková, 2008).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} \quad (4)$$

### 3.2.4 Poměrové ukazatele likvidity

Likviditu lze charakterizovat v nejširším pojetí jako schopnost společnosti hradit své závazky. V praxi se sledují tři stupně likvidity. Tyto ukazatele mají za úkol poměřit v čitateli to, čím je možno platit, se jmenovatelem, ve kterém je to, co je nutné uhradit. Záleží na tom, jaká míra jistoty je požadována (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

**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 podnikatelského subjektu, předchozím vývoji a fázi vývoje (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

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

**Ukazatel pohotovité likvidity** je rovněž zjišťován jako poměr oběžných aktiv (s vyloučením zásob) a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty pohotovité likvidity (2. stupně) se pohybují v rozmezí 0,5-1,5 dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015), ale dle Vochozky (2011) je doporučeno být v rozmezí od 0,7-1. Požadavkem také je, aby stávající krátkodobé závazky se kryly alespoň stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. Při dosažení horní hranice je organizace schopna hradit své závazky a není třeba prodávat vlastní zásoby (Vochozka, 2011).

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

**Ukazatel okamžité likvidity** se považuje za nejprísnejší ukazatel likvidity. Poměr obsahuje ty nejlíkvídnější složky oběžných aktiv a krátkodobé závazky. Rozmezí této likvidity se pohybuje od 0,2 do 0,5. Pokud by ukazatel vykazoval vysoké hodnoty, značilo by to neefektivní využívání finančních prostředků (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

### 3.2.5 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 svoji činnost z cizích zdrojů. Pokud však organizace využívá cizí kapitál velmi často, dosahuje dlouhodobě ztráty či dokonce vykazuje záporný vlastní kapitál. Pokud se v podniku hodnotí míra zadluženosti, je potřeba posuzovat společnost individuálně, jak v závislosti na obor činnosti, tak i z hlediska její velikosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Ukazatel věřitelského rizika** (ukazatel celkové zadluženosti) vykazuje podíl cizích zdrojů na aktivech celkem. Při zachování bilančního pravidla je dobré, aby podíl byl v rozmezí 30 – 60 %. 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 nízké. Je dobré při posouzení zadluženosti respektovat trend odvětví (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (8)$$

**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 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (9)$$

**Ukazatel finanční páky** je poměrem bilanční sumy a vlastního kapitálu. Výsledek ukazatele vypovídá, kolikrát celkové zdroje převyšují vlastní, neboli kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby mohla společnost mít ve vlastnictví cizí zdroje ve stejné výši jako do teď. Čím vyšší získáme hodnotu, tím nižší bude podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a míra zadlužení bude vyšší (Vochozka, 2011).

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (10)$$

### 3.2.6 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 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

**Doba obratu zásob** a její výsledná hodnota zobrazuje počet dní, během kterých jsou oběžné prostředky ve formě zásob vázány. Čím nižší tato hodnota je, tím intenzivnější je využití ukazatele (Holečková, 2008).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby} * 360 \quad (11)$$

**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).

$$Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby} \quad (12)$$

**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 organizace získává finanční prostředky, které jsou vázané v pohledávkách. Doba obratu by měla být co nejnižší. Ukazatel vyjadřuje dobu čekání podniku, než získá platby od svých odběratelů. Je vhodné porovnat výsledné hodnoty s odvětvím (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby} * 360 \quad (13)$$

**Doba obratu závazků** se zjišťuje na podobné bázi jako obrat pohledávek a udává nám, dobu, za jakou se uhradí krátkodobé závazky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Jinými slovy lze říci, že vyjadřuje časový úsek od vzniku závazků vůči dodavatelům do doby jejich úhrady (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} * 360 \quad (14)$$

### 3.3 Moderní ukazatele

Východiskem pro nové a modernější přístupy k měření výkonnosti podniku 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 organizace (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. Při vyhodnocování ekonomické přidané hodnoty 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 (Růžicková, 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).

#### 3.3.1 EVA jako měřítko výkonnosti

Ekonomická přidaná hodnota poukazuje na hodnotu podniku, která byla vytvořena nad rámec činnosti společnosti, 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 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).

### 3.3.2 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).

$$EVA = NOPAT - Capital * WACC \quad (15)$$

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 společnosti i přes značné riziko pokryly odměny investorů. Pokud je hodnota rovna nule, pak to, co vložili vlastníci do podniku, 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).

### 3.3.3 Průměrné vážené náklady kapitálu

Vážené náklady kapitálu zobrazují průměrnou cenu, která se vyjadřuje v diskontní sazbě nebo úrokové míře, kterou podnik uhradí za vyživání 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:

$$WACC = r_e * \frac{VK}{C} + r_D * \frac{CK}{C} (1 - t) \quad (16)$$

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).

### 3.3.4 Využití modelu EVA v České republice

V České republice se s moderními metodami v měření výkonnosti bohužel neseznamujeme příliš často. Důvodem je především složitá úprava a výpočet. Sice mnohé publikace doporučují, aby se podniky zaměřily na moderní ukazatele, ale stále se častěji setkáváme s tradičními metodami při měření výkonnosti (MPO, 2005).

Výpočet EVA na principu ekonomického zisku je následující:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (17)$$

kde: ROE ... rentabilita vlastního kapitálu,

$r_e$  ... náklady vlastního kapitálu,

VK ... vlastní kapitál (MPO, 2005).

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, 2005).

Alternativní náklad vlastního kapitálu vyjádříme jako:

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{CA} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{CA} - \frac{VK}{CA}\right)}{\frac{VK}{CA}} \quad (18)$$

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 (MPO, 2005).

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

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FinStab} \quad (19)$$

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 (MPO, 2005).

**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

**Přírážka 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 (MPO, 2016).

**Přírážka za podnikatelské riziko** ( $r_{POD}$ ) se váže k rentabilitě aktiv a musí splňovat následující podmínku (MPO, 2005):

$$\frac{EBIT}{CA} \geq \frac{UZ}{CA} * UM; \text{ položíme } X1 = \frac{UZ}{CA} * UM \quad (20)$$

Pro  $ROA (EBIT / CA) < 0 \rightarrow r_{POD} = 10 \%$ . Pro  $ROA > X1 \rightarrow r_{POD} = \text{minimální hodnota } r_{POD} \text{ v odvětví}$ . Pro  $0 < ROA < X1$  použijeme následující vzorec (MPO, 2005):

$$r_{POD} = \frac{\left(X1 - \frac{EBIT}{CA}\right)^2}{X1^2} * 0,1 \quad (21)$$

**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, 2005):

$$r_{FinStab} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1 \quad (22)$$

Pro účely výpočtu ukazatele EVA se používají následující vzorce ukazatelů likvidity (MPO, 2005):

$$Likvidita L3 = \frac{Oběžná aktiva}{Kr. závazky + Kr. bank. úvěry} \quad (23)$$

$$Likvidita L2 = \frac{Podleadvky + Fin. majetek}{Kr. závazky + Kr. bank. úvěry} \quad (24)$$

$$Likvidita L1 = \frac{Fin. majetek}{Kr. závazky + Kr. bank. úvěry} \quad (25)$$

**ROE** vyjádříme následujícím vztahem:

$$ROE = \frac{CZ}{Z} * \frac{\frac{EBIT}{CA} - \left(UM * \frac{UZ}{CA} - \frac{VK}{CA}\right)}{\frac{VK}{CA}} \quad (26)$$

Kde jednotlivé složky vzorce jsou rozepsány u výpočtu alternativního nákladu kapitálu (MPO, 2005).

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

- 1. kategorie jsou takové podniky, které tvoří hodnotu ( $ROE > r_e$ ),
- 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, 2005).

### **3.4 Dotace**

Přijaté dotace představují pro zemědělské podniky důležitou finanční injekci, vlivem které je jejich činnost méně ztrátová nebo dokonce společnost díky tomuto příjmu dosahuje dobrého hospodářského výsledku. V České republice se dotační zdroje člení na dvě základní skupiny. Se vstupem do Evropské unie mají zemědělci výhodu v tom, že mohou čerpat evropské dotační programy doplněné o dotace, které administruje a vyplácí Státní zemědělský investiční fond (SZIF). Dalším poskytovatelem dotací je Podpůrný garanční rolnický a lesnický fond (PGRLF). K činnostem tohoto fondu patří zejména podpora zemědělských podniků v podobě krytí části úroků z bankovních úvěrů souvisejících se zemědělskou výrobou. Ministerstvo zemědělství České republiky (Mze) pomáhá podnikům také řadou dotačních programů (Ministerstvo zemědělství, 2016).

Mezi základní dotační nástroje v rámci EU a ČR lze zařadit:

#### **1) Přímé platby**

- **Jednotná platba na plochu (SAPS)** tvoří nejvýznamnější složku přímých plateb a primárním cílem je zabezpečit zemědělcům stabilní příjmy. Poskytuje se výhradně z rozpočtu EU. Žadatelem je FO nebo PO, která obhospodaruje zemědělskou půdu v Evidenci využití půdy podle uživatelských vztahů (tzv. LPIS). Základní podmínkou pro poskytnutí podpory je minimální výměra 1 ha zemědělské půdy, dále je výplata podmíněna dodržováním podmínek dobrého zemědělského a environmentálního stavu a povinnými požadavky na hospodaření.

- **Národní doplňkové platby (TOP-UP)** se plně hradí z rozpočtu ČR a jejich úkolem je dorovnat vybrané komodity, které byly znevýhodněny v programu SAPS oproti plnému systému přímých podpor v původních zemích EU. Žadatel se shoduje s žadatelem o platbu SAPS a pokud nebude přiznána platba v SAPS, nevzniká nárok ani na platbu TOP-UP.

2) **Program rozvoje venkova** je financován z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Aktuální programové období lze zařadit do let 2014-2020. Tento program si klade za cíl přispívat ke konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelné řízení přírodních zdrojů, opatření v oblasti klimatu a vyvážený územní rozvoj venkovských oblastí.

3) **Národní dotace** přispívají k udržování výrobního potenciálu zemědělství a podílu na rozvoji venkovského prostoru. Česká republika podporuje výhradně z národních zdrojů řadou cílených programů velké množství potřebných aktivit. Tyto podpory vyhláší Ministerstvo zemědělství ČR a schvalování provádí Zemědělský výbor Parlamentu ČR (Ministerstvo zemědělství, 2016).

## 4 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost reprezentují sociální dopady jednotlivých činností a chování organizace ke stakeholderům. 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).

Sociální oblast je úzce spjata především s péčí o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které podnik pro ně vytváří. Je stěžejní si uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec vede společnost k úspěšnému fungování. Pokud podnik získá pověst dobrého zaměstnavatele, docílí tím vyšší loajality zaměstnanců, nižší absence či fluktuace a dokonce i vyšší výkonnosti (Kunz, 2012).

**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 (GRI, 2016).

**Společenská odpovědnost firem (CSR)** integruje environmentální a sociální aspekty podnikání s interakcí se zájmovými skupinami společnosti. Odpovědné chování podniku 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 (Asociace společenské odpovědnosti, 2014).

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

Ať už se zvolí jakákoliv norma pro analýzu sociální výkonnosti, ukazatele se nijak výrazně neliší a jejich složení je velice podobné.

## 4.1 Ukazatele sociální výkonnosti

Výzvou v sociální oblasti je především zvýšení sociální účinnosti ve spojení s udržitelností v podniku. Je potřeba zajistit úspěch podnikatelského subjektu, ale také zohlednit sociální, kulturní a další individuální sociální požadavky. Spokojení zaměstnanci představují jednu z nejdůležitějších oblastí sociální výkonnosti, jelikož jsou pak ochotni 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. (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

**Rozvoj lidského kapitálu** ukazuje na to, jak podnik vytváří pro své zaměstnance podmínky k dalšímu vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, dále zda mají zaměstnanci v rámci dané společnosti možnost postupu v kariéře. **Zaměstnanecká politika** zahrnuje přiměřenou výši mezd, poskytování sociálních výhod, které mohou být nad rámec české legislativy. Patří sem například příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, odměny k významným životním jubileím, apod. **Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců a pravidelné lékařské prohlídky** jsou také nedílnou součástí péče o zaměstnance a přispívání k vyšší sociální výkonnosti. **Zdravá podniková kultura a přátelské klima v podniku** znamenají, že zaměstnanci mohou vyjádřit vlastní názor, aniž by museli mít obavu o své zaměstnání. Využívá se zejména v práci v týmech, kdy je třeba podpořit týmového ducha. V neposlední řadě je možné do sociální výkonnosti zahrnout **dodržování a respektování lidských práv na pracovišti** (Kunz, 2012).

K nejčastěji sledovaným ukazatelům lze zařadit celkový počet zaměstnanců, celkový počet úrazů, míra absence, výdaje na vzdělávání zaměstnanců nebo průměrný věk zaměstnanců. (Kocmanová, Hřebíček, 2013).



## **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 její 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. I přes to, že organizace tento systém zavedený nemá, může být hodnocení environmentální výkonnosti nápomocné při rozeznávání klíčových environmentálních aspektů dané společnosti (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. Pro podnik to může znamenat finanční úsporu nebo nové obchodní příležitosti. Se snížením nákladů může souviset recyklace odpadu, šetrné využívání energie nebo prevence znečišťování 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, které si podnik zvolí sám, nebo je jejich sledování stanoveno zákonem či nařízením 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 nařízení 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).

$$\begin{aligned} & \text{Roční hmotnostní tok různých používaných materiálů} \\ & \text{v organizaci vyjádřeného v jednotkách: tuny (t)} \end{aligned} \quad (27)$$

### 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 vztahuje následující vzorec (Kocmanová, Hřebíček, 2013) :

$$\begin{aligned} & \text{Celková přímá spotřeba energie organizace vyjádřená} \\ & \text{v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu ropy (TOE)} \end{aligned} \quad (28)$$

### 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).

$$\begin{aligned} & \text{Celková roční spotřeba vody vyjádřená v jednotkách: metr} \\ & \text{krychlový za rok (m}^3\text{/rok)} \end{aligned} \quad (29)$$

### 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 organizace z finanční stránky, pokud sníží produkci odpadu, může tím přispět k poklesu nákladů na materiály i zpracování odpadů (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

$$\begin{aligned} & \text{Celková roční produkce odpadu specifikovaného dle typu} \\ & \text{a nakládání vyjádřená v jednotkách: tuny (t)} \end{aligned} \quad (30)$$

### 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).

$$\begin{aligned} & \text{Využívání půdy vyjádřené v jednotkách: metry čtvereční} \\ & \text{(m}^2\text{) zastavěné plochy} \end{aligned} \quad (31)$$

### 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).

$$\begin{aligned} & \text{Celkové roční emise „skleníkových plynů“ zahrnující oxid} \\ & \text{uhličitý (CO}_2\text{), methan, oxid dusný, či fluorid sírový} \\ & \text{se vyjadřují v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu CO}_2 \end{aligned} \quad (32)$$

### 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).

$$\begin{aligned} & \text{Celkové výdaje a investice na ochranu životního prostředí} \\ & \text{vyjádřené v jednotkách: koruny (Kč)} \end{aligned} \quad (33)$$

## 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:**

- hostinská činnost,
- opravy silničních vozidel,
- řeznictví a uzenářství,
- zednictví,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava (Výroční zpráva ZOD Mrákov a Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016).

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

Zemědělské obchodní družstvo obhospodařuje 2 406 ha zemědělské půdy (orná půda 1 485 ha, trvalé travní porosty 921 ha). Procento zornění se pohybuje okolo 61 %, což je pod průměrem zornění půd v České republice a zároveň tak odpovídá požadavkům a trendům Evropské unie (ZOD Mrákov, 2016).

### 6.2 Historie a současnost 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 začala 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).

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 specializuje 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 mazivy (ZOD Mrákov, 2016).

### **6.3 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 společnostmi, především s firmou STAUNER. Tato organizace 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 společností 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 k provozovně družstva. Kolektiv pracovníků podnikové kuchyně zabezpečuje stravování nejen pro své zaměstnance, ale i pro obyvatele okolních obcí a dalším zájemcům jsou obědy denně dováženy. Také řada okolních společností využívá této možnosti a odebírá obědy pro zaměstnance. ZOD Mrákov nabízí též ubytování v prostorách bývalé správní budovy. Tuto možnost využívají především hosté a zaměstnanci cizích společností (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 společností 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

## **6.4 Měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku**

Aby bylo možné posoudit měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku, je třeba se zaměřit na jednotlivé části této výkonnosti, kterými jsou ekonomická, sociální a environmentální výkonnost.

### **6.4.1 Ekonomická výkonnost**

Zemědělské obchodní družstvo Mrákov je velice stabilní a uznávaný podnik a patří k nejvýznamnějším v regionu. Díky své dlouhodobé tradici si vytvořil dobrou pověst a patří k významným zaměstnavatelům. Svým postavením dokáže konkurovat okolním zemědělským společnostem.

Obecně je pro společnost stěžejní, aby dosahovala kladného výsledku hospodaření a mohla vyplácet podíly na zisku členům družstva ve výši 3 % z majetkového vkladu členů.

Pro členy je důležité, aby podnik prosperoval a zhodnotil jejich majetek vložený do podnikání a také je pro ně motivující odměna v podobě naturálií. Podnik má 310 členů a základní členský vklad je 120 000 Kč. Management podniku – představenstvo tvoří 10 členů. Kontrolní komise má 5 členů.

Družstvo hodnotí ekonomickou výkonnost zjednodušeným způsobem. Pouze sestavuje vybrané tradiční ukazatele, jako je čistý pracovní kapitál a běžná likvidita. Údaje slouží pro členskou schůzi, aby bylo možné členům názorně vysvětlit, jak se podniku vede a jak hospodaří. Ekonom sleduje tržby a hospodářský výsledek na roční bázi, protože tyto ukazatele jsou stěžejní pro ekonomické řízení podniku. Údaje jsou také prezentovány na členské schůzi ve formě grafů. Každoročně je sestavován výkaz cash flow nepřímou metodou, který je poté součástí výroční zprávy družstva, jelikož zachycuje pohyb peněžních toků během celého účetního období.

Společnost Zemědělské obchodní družstvo Mrákov zveřejňuje na portále justice.cz svou účetní závěrku, která je součástí výroční zprávy.

#### **6.4.2 Sociální výkonnost**

Sociální výkonnost lze chápat jednak vůči zaměstnancům, ale také vůči společnosti jako celku. V oblasti péče o zaměstnance vychází ZOD Mrákov ze základního dokumentu, kterým je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Jelikož v družstvu nejsou odbory, veškerá práva a povinnosti zaměstnanců jsou upraveny v kolektivní smlouvě, případně se společnost řídí vnitřními předpisy.

V Zemědělském obchodním družstvu Mrákov sledují ukazatele průměrný počet zaměstnanců, průměrný počet řídicích pracovníků, mzdové náklady, mzdové náklady řídicích pracovníků, odměny ostatních členů statutárních a dozorčích orgánů. Jednotlivé roční údaje jsou součástí výroční zprávy.

#### **Odměňování zaměstnanců**

Každému zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Dělníci jsou odměňováni časovou mzdou, minimální hodinový tarif je 58,70 Kč, ale obvykle se jejich mzda pohybuje ve výši 75-107 Kč. Jestli zaměstnanec obdrží následující rok vyšší mzdu, se určuje podle dosaženého hospodářského výsledku. Prémie jednotlivých dělníků a jejich výši určují nadřízení technici. Statutární orgán obdrží čtvrtletní prémie, ostatní zaměstnanci pak měsíční.

Managementu podniku a hlavním technikům náleží fixní měsíční mzda a osobní ohodnocení. Konkrétní výše mzdy všech pracovníků se odvíjí od druhu vykonávané práce, její náročnosti a odpovědnosti. Pracovníci na řídicích pozicích nejsou zaměstnání na základě pracovní smlouvy, ale jejich pracovní vztah je upraven smlouvou o výkonu funkce. Zaměstnancům je také poskytována odměna při významných životních jubileích. Mzda se vyplácí 13. den následujícího kalendářního měsíce po vykonání práce.

Pokud zaměstnanec pracuje přesčas, přísluší mu příplatek ve výši 25 % jeho průměrného výdělku. Jestliže se jedná o práci přesčas v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu (sobota a neděle), má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. V případě práce ve svátek náleží zaměstnanci příplatek ve výši 100 %. Za práci v noci a noční směně získá pracovník ZOD Mrákov navíc 10 % průměrného výdělku.

### **Pracovněprávní vztahy**

V případě prvního pracovního poměru se smlouva uzavírá na 1 rok s tříměsíční zkušební lhůtou, poté je obvykle smlouva prodloužena na dobu neurčitou. Průměrná roční délka pracovní doby může být nejvýše 40 hodin týdně, práce přesčas pak nanejvýš 32 hodin měsíčně. V Zemědělském obchodním družstvu Mrákov vzniká všem zaměstnancům nárok na 5 týdnů dovolené. Zaměstnancům je v zájmu dalšího pracovního uplatnění zabezpečena rekvalifikace, ale podnik uzavírá s pracovníky dohodu o setrvání v družstvu na dobu minimálně pět let po ukončení dalšího vzdělávání.

### **Péče o zaměstnance**

Povinně společnost zajišťuje zaměstnancům pracovnělékařské prohlídky při vstupu do zaměstnání a poté v pravidelných intervalech. Veškeré náklady s tím spojené hradí samozřejmě družstvo. Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr, podnik ho vyšle na výstupní zdravotní prohlídku a také hradí v plné výši veškeré náklady. Termíny periodických prohlídek jsou shrnuty v následující tabulce č. 3.

**Tab. č. 3: Termíny periodických lékařských prohlídek v ZOD Mrákov**

<b>Termíny periodických lékařských prohlídek v ZOD Mrákov</b>		
<b>Práce</b>	<b>Četnost prohlídky u zaměstnance, který nedovršíl 50 let</b>	<b>Četnost prohlídky u zaměstnance, který dovršíl 50 let</b>
Dílna, opravář	1x za 2 roky (jen mladší 21 let)	1x za 1 rok
Zámečnick, svářeč	1x za 2 roky (jen mladší 21 let)	1x za 1 rok
Dělník přídr. kovovýroby	1x za 2 roky (jen mladší 21 let)	1x za 1 rok
Obsluha briketovačky	1x za 2 roky (jen mladší 21 let)	1x za 1 rok
Dřevovýroba	1x za 2 roky (jen mladší 21 let)	1x za 1 rok
Zedník + stav. dělník	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Skladník - obsl. posklzyňov. linky	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Traktorista, obsluha strojů	1x za 2 roky	1x za 1 rok
Doprava - řidiči (+sk. C,D)	1x za 2 roky	1x za 1 rok
Ošetřovatel zv. krmič, dojič	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Uklízečka	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Čerpací stanice	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Noční hlídač	1x za 1 rok	
Kuchař + pomoc. síla	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Prodej masa, porážka	1x za 4 roky	1x za 2 roky
Elektrikář	1x za 4 roky	1x za 2 roky
THP včetně zootechniků	1x za 6 let	1x za 4 roky

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

Po prvním roce pracovního poměru přispívá družstvo svým zaměstnancům na penzijní připojištění/doplňkové penzijní spoření v částce 2,5 % z hrubé mzdy měsíčně a na soukromé životní pojištění ve výši 300 Kč měsíčně. Družstvo pečuje o své zaměstnance na velice dobré úrovni, dále jim vyplácí 13. a 14. plat (odměna 2 krát ročně) v případě dobrého hospodářského výsledku.

Zaměstnancům poskytuje podnik odměnu v podobě naturálií (deputát), která je určena i členům družstva a bývalým zaměstnancům, kteří jsou již v důchodu. Každý z nich má nárok na odběr určitého množství pšenice a ječmene za zvýhodněnou cenu 220 Kč/q. Tato cena je velice příznivá, ostatním zájemcům prodává ZOD Mrákov obilí za cenu 450 Kč/q bez DPH. Vánoční balíčky jsou také součástí odměn zaměstnanců v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov. Zaměstnanci a bývalí zaměstnanci v důchodu dostávají věcný dar v hodnotě 300 Kč, obvykle v podobě poukazu na odběr masa a uzenin v místní podnikové prodejně.

## **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Podnik má zřízen fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), z něhož přispívá zaměstnancům na stravování v závodní kuchyni částkou 39 Kč z celkové ceny 60 Kč za oběd. Také se z něj hradí kulturní a sportovní akce pořádané podnikem (zájezdy na divadelní a sportovní akce). Zaměstnanci, kteří mají děti se zdravotním postižením, dostávají z fondu příspěvky na potřebné zdravotní pomůcky. Pracovníkům a jejich dětem do 15 let vyplácí organizace příspěvek na dovolenou (2000 Kč na zaměstnance, 500 Kč na dítě). Každý rok se stanoví pevná částka, která je přidělena do FKSP. Výše je závislá na výsledku hospodaření a schvaluje ji členská schůze.

## **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní prostředí**

V družstvu má na starost bezpečnost a ochranu zdraví při práci a s tím související školení externí firma BEZPO Plzeň s. r. o., která má svou pobočku v Domažlicích. Podnik je povinen poskytnout zaměstnancům vhodné osobní ochranné pracovní prostředky, vyhodnotit rizika, která mohou ohrozit zaměstnance a přijmout jejich opatření, zajistit pro zaměstnance instruktáže a kvalifikovaná školení k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochrany. Také je povinnost společnosti vyšetřit každý pracovní úraz a tyto úrazy zapisovat do Knihy úrazů.

## **Spolupráce s okolím**

Zemědělské obchodní družstvo je generálním sponzorem dětského souboru Mráček. Také sponzoruje kulturní akce pořádané okolními obcemi, hasiči nebo zahrádkáři, jako jsou bály, dechovkové festivaly nebo oslavy výročí.

### **6.4.3 Environmentální výkonnost**

V rámci environmentální výkonnosti je pro družstvo stěžejní, aby nedošlo k porušení nařízení a vyhlášek Ministerstva zemědělství a Evropské unie v oblasti zemědělství a ochrany životního prostředí. Jednotlivé předpisy a nařízení jsou podrobněji rozebrány níže v této kapitole. Pokud by došlo k jejich porušení, nemohlo by Zemědělské obchodní družstvo zažádat o dotace, které jsou pro činnost podniku stěžejní, a bez nich by byla organizace ve ztrátě. Zároveň při dodržení pravidel a získání požadované dotace signalizuje, že podnik pečuje o životní prostředí dobře a dosahuje tak dobré environmentální výkonnosti.

V ZOD Mrákov nesledují klíčové environmentální ukazatele, ale v oblasti ochrany životního prostředí dodržují vyhlášky vydané Ministerstvem zemědělství a Evropské unie.

### **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. Tento program ukládá dva předpisy EU na ochranu přírody, zaprvé směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/147/ES, o ochraně volně žijících ptáků, zadruhé směrnice Rady 92/43/EHS, o ochraně přírodních stanovišť, volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin. Program je důležitý především z důvodu, že se snaží chránit ohrožené druhy živočichů a rostlin. Na našem území máme 41 Ptačích oblastí, které vyhlásila vláda ČR svými nařízeními. Také existují Evropsky významné lokality, které shrnuje tzv. národní seznam v nařízení vlády č. 318/2013 Sb., o stanovení národního seznamu evropsky významných lokalit. 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 86/278/EHS**, o ochraně životního prostředí a zejména půdy při používání kalů z čistíren odpadních vod v zemědělství, která reguluje používání kalů z čističek odpadních vod a podporuje jejich správné používání. Kaly mohou totiž uškodit nejen půdě, ale i člověku. Zákon České národní rady č. 334/1992 Sb., **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 č. 156/1998 Sb., o hnojivech, pomocných půdních látkách, pomocných rostlinných přípravcích a substrátech a o agrochemickém zkoušení zemědělských půd, ve znění zákona č. 308/2000 Sb. (zákon o hnojivech) 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 DZES (GAEC)** 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** 2000/60/ES zabraňující zhoršení stavu vodních útvarů, také chrání vodní ekosystémy. Směrnice se zaměřuje na veškeré vodstvo. **Rámcová směrnice o udržitelném používání pesticidů** Evropského parlamentu a rady 2009/128/ES určuje podmínky při používání přípravků na ochranu rostlin. **Nitrátová směrnice** je směrnice Rady 91/676/EHS o ochraně vod před znečištěním způsobeném dusičnany ze zemědělských zdrojů. Směrnice je povinná v oblastech snadno zranitelných. Tyto oblasti jsou vymezeny v hranicích katastrálních území. **Směrnice o ochraně podzemních vod** Evropského parlamentu a Rady 2006/118/ES o ochraně podzemních vod před znečištěním a zhoršováním stavu chrání před znečištěním a zhoršováním stavu, také má za úkol zajistit předcházení a kontrolu znečišťování vod podzemních (Ministerstvo zemědělství, 2016).

### **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. **Bioplyn** je vyráběn v zemědělských bioplynových stanicích, které k výrobě energie zpracovávají pouze vstupy z prvovýroby (kejda 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. Vznikl na základě zákona č. 252/1997 Sb., o 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.

### **Osevní postup**

Družstvo dodržuje osevní postupy, které představují plán, během kterého dochází ke střídání plodin na polích. Při dodržování těchto postupů dochází ke snižování výskytu plevelů, chorob a škůdců. Díky pěstování tzv. předplodin se vytváří optimální podmínky pro plodiny následující, což se pozitivně projeví na celkovém výnosu a kvalitě pěstovaných plodin. Tím, že je struktura plodin vyrovnaná a dodržuje se rozmístění v osevním postupu, dochází k příznivému ovlivňování půdy a její úrodnosti. U jednotlivé půdy také záleží na tom, v jaké oblasti se nachází, což ovlivňuje volbu vhodné rostliny pro tuto půdu. Velkou pomůckou pro zemědělce je LPIS zmíněný výše v této kapitole, díky kterému je vhodně zvolena plodina a technologie osevu konkrétní půdy.



## **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 a všechny tři její pilíře. Jednotlivé ukazatele jsou sledovány za období let 2010-2015, v některých případech nebylo možné zjistit potřebné údaje za všechny roky, proto je výpočet proveden alespoň v průběhu tří let po sobě jdoucích.

### **7.1 Analýza ekonomické výkonnosti podniku**

Pro analýzu tradičních ukazatelů ekonomické výkonnosti v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov byla zvolena tradiční měřítko, jako jsou ukazatele zisku a rentability. Pro dokreslení vývoje celkové ekonomické situace jsou doplněny ukazateli čistého pracovního kapitálu, likvidity, zadluženosti a aktivity. 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 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty**

Tato kapitola se zaměřuje na horizontální a vertikální analýzu účetních výkazu rozvahy a výkazu zisku a ztráty v období let 2010-2015. Aby byl odhalen trend ve vývoji, je vhodné analyzovat společnost alespoň za pět po sobě jdoucích období.

##### **Horizontální analýza rozvahy**

Při horizontální analýze rozvahy jsou zmíněny nejdůležitější hodnoty zachycené v příloze D.

V celém analyzovaném období docházelo k postupnému nárůstu celkových aktiv. Největší změna byla zaznamenána mezi lety 2015/2014, kdy nárůst aktiv o 11,11 % byl zapříčiněn nárůstem jak dlouhodobého, tak i oběžného majetku. Rok 2015 byl velice příznivý právě z důvodu, že většina položek aktiv vykazovala rostoucí trend.

Položka dlouhodobý hmotný majetek vykazovala mezi lety 2011/2010 mírný pokles o necelé 3 %. V dalších letech položka rostla příčinou investic do nových stojů a nákupu nových dospělých zvířat a jejich skupin. Dlouhodobý nehmotný majetek ve všech sledovaných letech zaznamenal pokles. Tato položka zahrnuje jiný dlouhodobý nehmotný majetek, jako jsou povolenky na emise a preferenční limity.

Dlouhodobý finanční majetek představuje největší výkyvy hodnot. Mezi lety 2011/2010 došlo k nárůstu položky 183 krát, v dalších letech docházelo k poklesu a mezi lety 2015/2014 došlo k opětovnému nárůstu položky 14 krát. Příčinou jsou položka půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba pod podstatným vlivem a položka podíly – ovládaná osoba.

V případě oběžného majetku v rozmezí let 2011/2010 došlo k nárůstu o 16,26 %, v následujícím roce byl opět zachycen rostoucí trend o 2,24 %. Mezi lety 2013 a 2012 došlo k poklesu o necelých 9 % a v dalších letech je trend opět rostoucí. Největší nárůst v rámci zásob představovala položka výrobky, která v roce 2011 vzrostla 2 krát oproti roku předcházejícímu.

Krátkodobé pohledávky v roce 2011 poklesly o 15 % příčinou poklesu pohledávek z obchodních vztahů a jiných pohledávek. Ve stejném roce však vrostly daňové pohledávky vůči státu 15 krát. V následujícím roce krátkodobé pohledávky vzrostly o 13 %, v roce 2013 poklesly o 13 %, rok 2014 byl zachycen opět mírný pokles o 7 % a v roce 2015 došlo k nárůstu o 17 %. Tento trend je velmi kolísavý.

Krátkodobý finanční majetek vykazoval střídavý trend. Největší nárůst byl dosažen v roce 2012, kdy hodnota tohoto majetku vzrostla téměř 5 krát oproti předchozímu roku s hodnotou 4 665 000 Kč. Největší položku zaujímají bezhotovostní peníze na účtech v bankách.

Hodnota časového rozlišení v analyzovaném období roste. Pouze v roce 2015 došlo k poklesu oproti předchozímu roku o 45 %. Organizace zaplatila skutečnosti roku 2015 až v tomto období, nikoliv v roce předcházejícím.

Vlastní kapitál družstva vzrostl v každém sledovaném období, nejvíce na přelomu let 2015/2014, kdy byl nárůst 12,67 %. Příčinou je růst kapitálových fondů, fondů ze zisku a výsledku hospodaření minulých let.

Cizí zdroje v roce 2011 a 2012 rostly, v roce 2013 došlo k mírnému poklesu o 0,5 % a v dalších letech došlo opět k růstu. Pokles je způsoben dlouhodobými i krátkodobými závazky.

Bankovní úvěry mají také kolísavý trend. V roce 2011 poklesly o 30 %, v roce 2012 vzrostly téměř 2,5 krát a v dalším roce o 10,6 %. Rok 2013 byl opět rokem poklesu přibližně o 30 % a rok 2015 vykazoval růst o 29 %. Výkyvy jsou jak u úvěrů dlouhodobých, tak i u těch krátkodobých. Nelze jednoznačně odhadnout budoucí vývoj.

### **Vertikální analýza rozvahy**

Nejdůležitější analyzované hodnoty vertikální analýzy rozvahy jsou zachyceny v tabulce v příloze F.

Největší položku rozvahy zaujímá dlouhodobý majetek. V roce 2010 zaujímá 69,60 % z celkových aktiv. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu na 66,33 % a další roky zaznamenaly nárůst až na 71,13 % v roce 2015. Snížení je příčinou snižování hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2015 je majetek podniku tvořen 71,13 % z majetku dlouhodobého a oběžný majetek zaujímá 28,77 %. Pro zemědělské družstvo je takové složení majetku přirozené.

Největší položkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, který v analyzovaném období neklesl pod 93 % hodnoty dlouhodobého majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek se pohybuje v rozmezí 0,02-0,05 % ve sledovaných letech. Dlouhodobý finanční majetek zaujímá rozmezí 0,01-0,6 % z celkového dlouhodobého majetku.

Z dlouhodobého hmotného majetku jsou nejvíce zastoupeny stavby, které tvoří přibližně 40 % z celkového majetku společnosti ZOD Mrákov. Na druhém místě jsou zastoupeny samostatné movité věci s hodnotou nepřesahující 17 % ve sledovaném období, hodnota ukazatele se neustále snižuje vlivem opotřebení tohoto majetku, přestože podnik pořizuje stroje nové, aby došlo k efektivnější výrobě. Třetí pozici zaujímají pozemky s rostoucím trendem od 4 % hodnoty majetku v roce 2010 až po skoro 9 % v roce 2015. Tato skutečnost je dána především růstem hodnoty pozemků. Nárůst je patrný jak v absolutní, tak i v relativní výši.

Položka oběžný majetek v průběhu sledovaného období klesala. V roce 2010 krátkodobá aktiva tvořila 33,34 % a postupně poklesla do roku 2015 na hodnotu 28,77 %. Příčinou poklesu je zejména snížení hodnoty krátkodobého finančního majetku, ale i krátkodobých pohledávek. Oběžná aktiva jsou nejvíce zastoupena zásobami, což je charakteristické pro zemědělský podnik.

V roce 2010 tvořily mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny 8,08 %, v roce 2015 byl podíl 6,82 % a jsou tak nejčetnější položkou zásob. Druhou nejpočetnější položkou jsou výroby s rostoucím trendem. Na počátku sledovaného období tvořily 4,45 %, v roce 2015 jsou zastoupeny hodnotou 8,42 %. Nedokončená výroba a polotovary se pohybují v rozmezí 2,94-3,37 %. Materiál v průběhu analýzy vykazoval střídavý trend. První dvě období je hodnota rostoucí, poté do roku 2014 docházelo k poklesu a v roce 2015 podíl materiálu mírně vzrostl. Nejméně četnou položkou v zásobách zaujímá zboží s hodnotou 0,6 % v roce 2010 a nejnižší hodnotou v roce 2015 ve výši 0,29 %.

Dlouhodobé pohledávky v Zemědělském obchodním družstvu Mrákov zaujímají tak malou položku, že v procentním vyjádření se pohybují kolem nuly.

Krátkodobé pohledávky zahrnují pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky vůči státu, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. V roce 2010 byl podíl pohledávek krátkodobého charakteru dán procentním podílem ve výši 12,09 % a postupně se hodnota snížila na 8,71 %. Největší význam zde mají pohledávky z obchodních vztahů, tedy pohledávky za odběrateli.

Krátkodobý finanční majetek je poměrně malá položka pohybující se v rozmezí během sledovaného období 0,24-1,73 %. Přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012 a nejnižší v roce 2014.

Položka časového rozlišení je tvořena náklady a příjmy příštích období, je však zanedbatelná, z důvodu nízkého podílu maximálně ve výši 0,19 % z celkových aktiv.

Vlastní kapitál se podílí na celkových pasivech 73,11 % v roce 2015. V ostatních letech je vlastní kapitál tou položkou pasiv, která převažuje. Ve sledovaném období neklesla položka po 70 %. Hodnota základního kapitálu je proměnlivá a během analyzovaného období jeho procentní podíl klesá. Z původních 38,82 % spadl na 25,78 %. Vlastní kapitál dále tvoří kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledek hospodaření běžného i minulého účetního období.

Cizí zdroje vykazují nejnižší hodnotu v roce 2010 s podílem 24,31 % na celkových pasivech. V roce 2011 a 2012 došlo k růstu podílu, v dalším období docházelo k poklesu. V roce 2015 představovaly tyto cizí zdroje 26,36 % z celkových pasiv. Největší položkou jsou krátkodobé závazky pohybující se v rozmezí 11,47-14,66 %.

Bankovní úvěry a výpomoci zastupují pasiva družstva procentním podílem, který byl největší v roce 2013 s hodnotou 10,26 % a nejnižší v roce 2011 s hodnotou 3,97 %. Podniky takového charakteru, jako je právě ZOD Mrákov využívají úvěry od bank jen minimálně, protože činnost financují především z vlastních zdrojů a dotací, jak již bylo v této bakalářské práci zmíněno.

Položka časového rozlišení je opět zanedbatelná, její podíl na celkových pasivech je 0,53-0,98 %. Výdaje příštích období v analyzovaných letech vykazuje kolísavý trend, kdežto výnosy příštích období lze označit za klesající, k nárůstu došlo pouze v roce 2013.

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty je součástí této bakalářské práce v příloze E.

Tržby za prodej zboží nejsou tak vysoké jako v případě tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, protože společnost Zemědělské obchodní družstvo Mrákov je převážně výrobního charakteru. Přesto jsou tržby za zboží natolik vysoké, aby obchodní marže dosahovala kladných hodnot. Obchodní marže v roce 2011 vzrostla více jak 2 krát oproti roku 2010, v roce 2012 se však hodnota rapidně snížila o 61 %. V roce 2013 byl opět zaznamenán růst o 73 %, který pokračoval i v roce 2014 a jinak tomu nebylo ani v roce 2015.

Největší nárůst v případě výkonů byl zachycen mezi lety 2011/2010, kdy vzrostly o 19,35 %. Pokles hodnoty výkonů byl patrný v roce 2013 a 2015. Stejný trend vykazují i tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Změna stavu zásob vlastní činnosti je položka, která výrazně kolísá. Mezi lety 2011/2010 hodnota vzrostla 26 krát až na 14 989 tis. Kč, v roce 2012 se hodnota dostala do záporu na -6 609 tis. Kč. V roce 2013 hodnota vzrostla, ale ze záporu se stále ještě nedostala. Růst do kladných hodnot byl v roce 2014, ale v roce 2015 byla položka opět záporná.

Výkonová spotřeba má opět obdobný vývoj, jak tomu bylo i u výkonů, protože tyto položky spolu úzce souvisejí. Nejvýznamnější nárůst o 14,98 % byl mezi obdobími let 2011/2010. Položka výkonová spotřeba je závislá především na spotřebě materiálu a energie.

Přidaná hodnota nejvíce vzrostla mezi lety 2011 a 2010, kdy meziroční růst byl 28,71 %. Příznivý vývoj byl také v letech 2012 a 2014, naopak pokles hodnot se projevil v roce 2013. V roce 2015 došlo k mírnému propadu oproti roku 2014 na 97,91 %.

Osobní náklady jsou zastoupeny zejména mzdovými náklady, ale i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. V letech 2010-2013 osobní náklady rostly, v roce 2014 a 2015 došlo k mírnému poklesu. Vliv na vývoj nákladů má nejen výše mezd, ale i počet zaměstnanců.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku mezi lety 2011/2010 klesly o 1,5 %, v dalším období se hodnota zvýšila o 5 %, mezi obdobími 2013/2012 se opět snížily 12 % a v následujícím analyzovaném období docházelo k růstu. Nárůst je dán nákupem nového majetku, který je třeba odepisovat, naopak pokles je dán prodejem dlouhodobého majetku.

Provozní výsledek hospodaření mezi lety 2010/2011 vzrostl o více jak 50 %, mezi lety 2012/2011 o téměř shodnou hodnotu klesl, v roce 2013 mírně vzrostl o 3,8 % na hodnotu 9 400 000 Kč. Rok 2014 vykazoval nárůst výsledku hospodaření 2 krát a mezi lety 2015/2014 se hodnota opět mírně snížila o přibližně 3 %.

Finanční výsledek hospodaření byl ve sledovaném období ztrátový, pouze v roce 2013 byla jeho hodnota kladná. Je to dáno zejména tím, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou pro Zemědělské obchodní družstvo Mrákov hlavním příjmem. Hlavní položkou, která ovlivňuje finanční výsledek hospodaření, jsou především nákladové úroky. V roce 2014 a 2015 nedošlo k žádné změně hodnoty.

I přesto, že finanční výsledek hospodaření byl záporný, výsledek hospodaření za běžnou činnost dosahoval hodnot kladných ve všech letech sledovaného období. Největšího rozdílu bylo dosaženo mezi lety 2014/2013, protože hodnota zisku družstva vzrostla téměř 2 krát. V roce 2015 došlo k poklesu oproti předchozímu roku o 3,82 %.

### **Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

V příloze G jsou hodnoty vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty, přičemž v následujícím textu jsou blíže popsány.

Základem, ke kterému jsou jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty vztahovány, byly stanoveny výkony, protože se společnost zabývá v první řadě zemědělskou výrobou a zpracováním zemědělských produktů.

Hodnota tržeb z prodeje zboží ve sledovaném období klesala. V roce 2010 byla hodnota této položky 26,39 % a na konci sledovaného období v roce 2015 klesla na 16,76 %. Náklady vynaložené na prodané zboží mají také klesající tendence. Obchodní marže první dvě období rostla, v roce 2012 se snížila a během dalších let sledovaného období došlo k nárůstu hodnoty. V roce 2015 vykazovala marže hodnotu 2,09 % výkonů.

Je jasné, že největší položkou výkonů jsou během celé analýzy tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. V období let 2010-2015 se pohybovaly v intervalu 84-95 %. Výkonová spotřeba zaujímá 57-60 % výkonů. K výpočtu přidané hodnoty je třeba od výkonů odečíst výkonovou spotřebu. Hodnota přidané hodnoty není větší než 45 %.

Položka osobní náklady je určitě jedna z nejdůležitějších. I přes to, že osobní náklady rostly do roku 2013 a v následujícím období mírně poklesly, v průměru se vůči výkonům pohybovaly v relativní výši okolo 33 %.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku byly v roce 2010 ve výši 20,25 % a v roce 2015 byla hodnota 16,16 % k výkonům. Položka změna stavu rezerv a opravných položek určitě také stojí za zmínku. V roce 2010 byla hodnota záporná a dosahovala -6 394 000 Kč, v roce 2011 se záporná hodnota snížila a v následujícím roce 2012 se již dostala do kladných hodnot a docházelo k nárůstu. V roce 2014 došlo k opětovnému propadu na hodnotu -3 578 000 Kč a v roce 2015 byla výše rezerv a opravných položek 130 000 Kč.

Provozní výsledek hospodaření se pohybuje ve sledovaném období let 2010-2015 v rozmezí 5,57-11,46 % z výkonů. Nelze jednoznačně říci, že provozní výsledek hospodaření rostl nebo klesal, jeho vývoj v průběhu let je spíše střídavý.

Finanční výsledek hospodaření byl již zmíněn u horizontální rozvahy výkazu zisku a ztráty. Lze jen dodat, že kladný výsledek je považován za výjimečný vzhledem k podnikatelské činnosti družstva. V roce 2013 byl kladný, protože vzrostly ostatní finanční výnosy společnosti oproti předchozímu roku téměř 3 krát.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost se pohyboval v rozmezí 4-9 % k výkonům během sledovaného období let 2010-2015 a tuto skutečnost lze označit za poměrně dobrý výsledek.

### 7.1.2 Ukazatele zisku

Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.1.1 teoretické části, právě ukazatele zisku se řadí k nejčastěji využívaným měřítkům výkonnosti podniku. V tabulce č. 4 je znázorněn vývoj všech ukazatelů zisku ve sledovaném období 2010-2015 ve společnosti ZOD Mrákov.

**Tab. č. 4: Ukazatele zisku v letech 2010-2015**

Ukazatele (v tis. Kč)	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA	37 348	44 228	38 462	35 963	46 858	46 999
EBIT	10 003	17 282	10 141	11 173	20 207	19 367
EBT	9 161	16 407	8 977	10 158	19 359	18 724
EAT	7 098	13 202	7 449	8 145	15 854	15 248

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. Je jasné, že zisk zemědělského družstva ovlivňuje celá řada faktorů, ale nejzásadnější pro tento typ podnikatelské činnosti jsou dobré přírodní a klimatické podmínky.

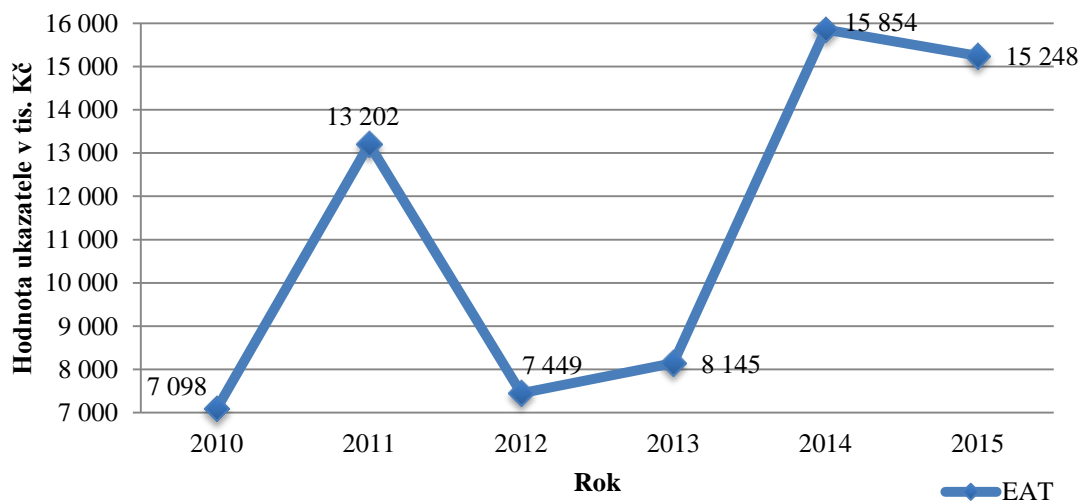
Pokud by se opakovala situace z roku 2015 několik let za sebou, kdy během letních měsíců bylo málo srážek a nadprůměrné teploty, i přes veškerou snahu všech pracovníků družstva by výsledky podniku nebyly příznivé.

V následujících výpočtech je zapotřebí především čistý zisk (EAT) a zisk před úroky a zdaněním (EBIT).

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 zaznamenaný vývoj čistého zisku, jelikož jednotlivé kategorie zisku se mezi sebou v průběhu roku významně neliší.



**Obr. č. 6: Vývoj čistého zisku v letech 2010-2015**



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

### 7.1.3 Čistý pracovní kapitál

Hodnoty ukazatele v průběhu sledovaného období jsou v tabulce č. 5.

**Tab. č. 5: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2010-2015**

Rozdílové ukazatele	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	46 005	49 840	56 609	50 080	42 631	49 792

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. V roce 2015 došlo opět k nárůstu ukazatele na hodnotu 49 792 tis. Kč. 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.

#### 7.1.4 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. Tyto ukazatele nám říkají, kolik procent výsledku hospodaření připadne na konkrétní zvolené položky. 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 aktiv a rentabilita tržeb zaznamenané v tabulce č. 6. V další tabulce č. 7 jsou pak ukazatele rentability celého odvětví, které slouží k porovnání analyzovaného podniku, avšak bez údajů pro rok 2015, protože nebyly k dispozici při zpracování práce.

**Tab. č. 6: Ukazatele rentability v letech 2010-2015**

Ukazatele rentability (v %)	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	3,8	6,9	3,9	4,2	7,8	6,6
ROA	4,0	6,7	3,8	4,1	7,2	6,2
ROS	4,2	6,5	3,7	4,2	7,7	7,6

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

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

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

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2014, 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 využíván 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 a zároveň průběžně narůstá hodnota VK. 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. V roce 2011 a 2014 převýšila hodnota ROE odvětvový průměr, naopak v letech 2012 a 2013 dosahovalo družstvo nižších hodnot, než tomu bylo u odvětví.

### **Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv 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 %. Vliv na ukazatel má i vývoj hodnoty aktiv. 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. Družstvo dosahovalo vyšší hodnoty než průměr odvětví v roce 2011. V letech 2010 a 2014 byla rentability aktiv téměř vyrovnána s odvětvovým průměrem.

### **Rentabilita tržeb**

Ukazatel se může také pojmenovat 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. V roce 2015 klesla rentability tržeb o 0,1 % oproti předchozímu roku.

### 7.1.5 Poměrové ukazatele likvidity

Je důležité zmínit, že ukazatele likvidity nejsou příliš vhodné pro zemědělské podniky, protože podávají statický pohled k datu hodnocení. Aby se dala posoudit likvidita podniku, bylo by nutné počítat ukazatele v průběhu roku například alespoň 4 krát. V zemědělství je situace jiná v každém ročním období a tak výpočet likvidity na konci roku může podávat zkreslený pohled. Ukazatele byly vypočteny za účelem srovnání s průměrem odvětví.

V rámci analýzy Zemědělského obchodního družstva jsou využity ukazatele běžné, pohotovostní a okamžité likvidity. Pro každý stupeň likvidity je dáno rozmezí, kterého by se měl podnik držet. Výsledky výpočtů jsou zachyceny v tabulce č. 8 a v tabulce č. 9 jsou zachyceny průměrné hodnoty odvětví.

**Tab. č. 8: Ukazatele likvidity v letech 2010-2015**

Ukazatele likvidity	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,6	2,3	2,7	2,6	2,0	2,2
Pohotová likvidita	1,1	0,7	1,0	0,8	0,6	0,7
Okamžitá likvidita	0,04	0,03	0,14	0,04	0,02	0,03

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

**Tab. č. 9: Ukazatele likvidity odvětví v letech 2010-2014**

Ukazatele likvidity odvětví	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	3,7	4,8	4,6	3,7	3,9
Pohotová likvidita	2,9	4,0	3,9	3,1	3,2
Okamžitá likvidita	1,26	2,21	2,21	1,83	2,07

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2014, 2016

#### **Běžná likvidita**

Doporučený interval pro běžnou likviditu je 1,5-2,5. V tomto rozmezí se podnik pohybuje v letech 2011, 2014 a 2015. V roce 2010 a 2013 hodnota dosahovala 2,6 a v roce 2012 se vyšplhala na 2,7. Tyto hodnoty představují, že podnik má vyšší zásobu, ale pro věřitele signalizují velice likvidní společnost. Krátkodobé závazky společnosti nejsou vysoké, proto dosahuje společnost takových hodnot.

O družstvu lze prohlásit, že při přeměně aktiv na finanční prostředky je schopné uhradit své závazky. V porovnání s odvětvím udržuje ZOD Mrákov hodnoty ukazatele v blízkosti doporučeného rozmezí, zatímco odvětví je daleko výše nad doporučenými hodnotami.

### **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, ale záleží také na tom, do jaké odvětví podnik spadá. 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 0,58, naopak nejvyšší hodnota se v roce 2010 vyšplhala na 1,1. Podnik nemá problémy s touto likviditou. Odvětví je opět vysoko nad doporučenými hodnotami. Tyto vyšší hodnoty znamenají, že podniky mají příliš finančních prostředků vázaných v oběžném majetku, což je negativní pro finanční řízení společnosti.

### **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 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. Odvětví je nad doporučenými hodnotami i hodnotami ZOD Mrákov.

### **7.1.6 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. 10 a v tabulce č. 11 jsou průměrné hodnoty odvětví.

**Tab. č. 10: Ukazatele zadluženosti v letech 2010-2015**

Ukazatele zadluženosti	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (v %)	24,31	25,62	28,32	27,69	27,33	26,36
Koeficient samofinancování (v %)	74,79	73,61	71,01	71,33	72,10	73,11
Finanční páka	1,34	1,36	1,41	1,40	1,39	1,37

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

**Tab. č. 11: Ukazatele zadluženosti odvětví v letech 2010-2014**

Ukazatele zadluženosti odvětví	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost (v %)	11,50	12,36	12,39	14,40	14,15
Koeficient samofinancování (v %)	88,34	85,90	87,51	85,48	85,74
Finanční páka	1,13	1,16	1,14	1,17	1,17

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2014, 2016

### **Celková zadluženost a Koeficient samofinancování**

Zemědělské obchodní družstvo Mrákov využívá cizích zdrojů z 30 % a zdrojů vlastních z přibližně 70 %. Jak je možné vidět, družstvo využívá převážně vlastní kapitál k financování své podnikatelské činnosti. V případě zemědělských podniků je to samozřejmé, jak je vidět i v tabulce č. 11. Tyto podniky se snaží co nejméně zadlužovat, využívají častěji dotace, které pro ně představují významný finanční příjem. Koeficient samofinancování je doplňkovým k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet je 1 (100 %).

### **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 jednotlivých letech 2010-2015 zobrazuje tabulka č. 10. Dosažené hodnoty vypovídají o tom, že podnik zapojuje do financování majetku vlastní kapitál ve větší míře než cizí.

### 7.1.7 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. 12. Údaje odvětví jsou uvedeny v tabulce č. 13.

**Tab. č. 12: Ukazatele aktivity v letech 2010-2014**

Ukazatele aktivity	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (ve dnech)	92,3	107,1	97,9	102,0	104,3	111,7
Rychlost obratu zásob (počet obrátek)	3,9	3,4	3,7	3,5	3,5	3,2
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	63,0	45,2	51,2	47,0	40,6	49,3
Doba obratu závazků (ve dnech)	61,1	66,0	57,4	58,2	72,0	73,1
Obchodní deficit (ve dnech)	1,9	-20,8	-6,2	-11,2	-31,4	-23,8

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

**Tab. č. 13: Ukazatele aktivity odvětví v letech 2010-2014**

Ukazatele aktivity odvětví	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	47,4	41,1	39,5	50,2	47,5
Rychlost obratu zásob (počet obrátek)	7,6	8,8	9,1	7,2	7,6
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	104,5	102,1	92,5	97,2	83,2
Doba obratu závazků (ve dnech)	63,3	56,2	55,2	78,6	70,8
Obchodní deficit (ve dnech)	41,2	45,9	37,3	18,6	12,4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2014, 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 a jeho podnikatelské činnosti je velice obtížné se dostat pod hodnotu 90 dní, protože obilí se v družstvu skladují téměř celý rok, stejně tak krmivo pro krávy.

Nejnižší doba obratu zásob byla v roce 2010, kdy dosáhla 92,3 dne, naopak nejvyšší byla v roce 2015, kdy se dostala až na 111,7 dne. V porovnání s odvětvím v tabulce č. 13 je vidět, že ZOD Mrákov dosahuje vyšších hodnot než odvětvový průměr. Každý zemědělský podnik se zaměřuje na jinou oblast více a na jinou méně. Proto nelze jednoznačně říci, čím je tato situace zapříčiněna.

### **Rychlost obratu zásob**

V Zemědělském obchodním družstvu Mrákov je rychlost obratu zásob nejlepší v roce 2010 s hodnotou 3,9. Např. v roce 2014 ukazatel rychlosti obratu zásob znamená, že se zásoby obrátí v podobě tržeb během sledovaného roku 3,5 krát. Opět je na tom odvětví lépe než družstvo.

### **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 úhradou svých pohledávek, 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 společnosti. Tato podmínka není dodržena pouze v prvním roce sledovaného období. Nejnižší naměřená hodnota byla v roce 2012, kdy podnik měl dobu obratu závazků 57,4 dne, naopak nejvyšší naměřené hodnoty 73,1 bylo dosaženo v roce 2015.

Pokud se vypočítá obchodní deficit, který se zjistí tak, že od doby obratu pohledávek se odečte doba obratu závazků, odhalí se, že ZOD může financovat své závazky ze splacených pohledávek a v porovnání s odvětvím v tabulce č. 13 je jasné, že podnik je na tom mnohem lépe než odvětvový průměr. Družstvo tedy nemusí řešit, z jakých dalších zdrojů využije prostředky k financování svých závazků.



Nejhorší situace byla v roce 2010, kdy obchodní deficit dosahuje kladných hodnot a díky tomu se podnik mohl dostat do problému se splacením faktur.

## 7.2 Moderní ukazatele ekonomické výkonnosti a jejich analýza

### 7.2.1 Výpočet ukazatele EVA

V Zemědělském obchodním družstvu Mrákov se zaměřují na některé tradiční ukazatele finanční analýzy, pro které je velice jednoduchý výpočet z údajů společnosti pomocí počítačových programů, moderní ukazatele nejsou využívány.

Z moderních ukazatelů byl v práci stanoven a analyzován ukazatel EVA. Aby se mohl ukazatel EVA využít pro podnik ZOD Mrákov, byla vybrána metoda MPO. 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 stanovit vážené **průměrné náklady kapitálu (WACC)** pomocí součtu bezrizikových a rizikových sazeb. Celý výpočet zachycuje tabulka č. 14.

**Tab. č. 14: 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 zveřejňuje MPO. 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 ( $r_{FinStab}$ ) 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. 14, 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 10,87 %. Na obrázku č. 7 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. 15 uvedené níže jsou výsledky všech složek a také vypočtená celková hodnota  $r_e$ .

**Tab. č. 15: Výpočet nákladů vlastního kapitálu  $r_e$**

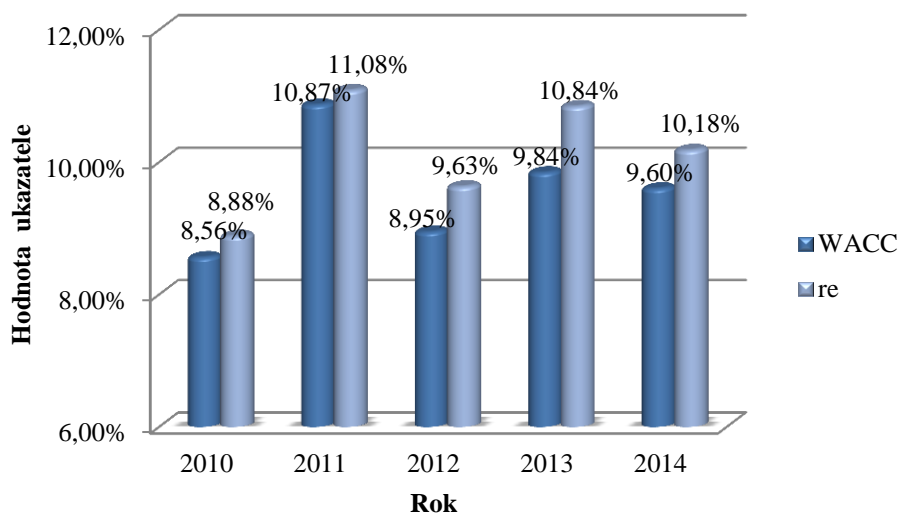
Výpočet nákladů vlastního kapitálu	2010	2011	2012	2013	2014
WACC	8,56 %	10,87 %	8,95 %	9,84 %	9,60 %
UZ/CA	0,8069	0,7758	0,8046	0,8160	0,7901
CZ/Z	0,7748	0,8047	0,8298	0,8018	0,8189
UM	0,0578	0,0850	0,0458	0,0361	0,0434
VK/CA	0,7479	0,73607	0,710114	0,713321	0,7210
<b><math>r_e</math></b>	<b>8,88 %</b>	<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. 7, kde je přehledný vývoj v jednotlivých letech.

**Obr. č. 7: Vývoj WACC a  $r_e$  v letech 2010-2014**



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. 16.

**Tab. č. 16: 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

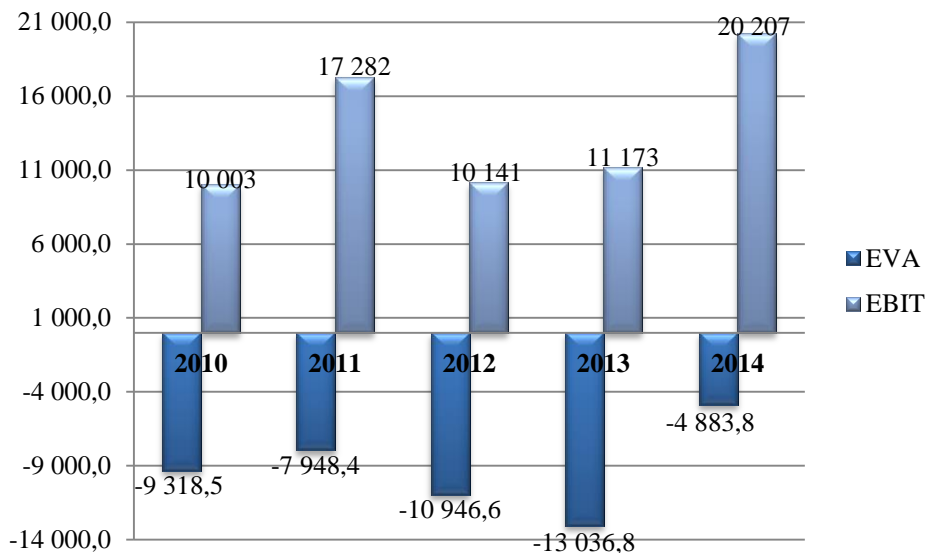
Ve sledovaném období 2010-2014 je hodnota EVA záporná. Tento fakt je způsobený nízkou hodnotou ukazatele ROE oproti alternativním nákladům na vlastní kapitál. ZOD Mrákov lze přiřadit k podnikům 4. kategorie, protože ukazatel EVA je záporný. Družstvo tedy nevytváří ekonomickou přidanou hodnotu pro vlastníky. 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. 8. 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. 8: 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. 8 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 H.

### 7.3 Poskytnuté dotace podniku

Podnik ZOD Mrákov využívá stejně tak jako ostatní zemědělské podniky podpůrné dotační prostředky, které jsou poskytovány z národních zdrojů i zdrojů Evropské unie. Tyto dotace podporují konkurenceschopnost a zvyšují výkonnost podniku.

#### 7.3.1 Přijaté dotace

Ve sledovaném období čerpalo družstvo pro svou provozní činnost finanční prostředky z různých dotačních programů. Nejvýznamnější položkou je Jednotná platba na plochu zemědělské půdy (SAPS), kdy družstvo čerpalo v roce 2014 částku 14 321 000 Kč. Podnik také čerpal přiznanou Národní doplňkovou platbu (TOP-UP), která ve stejném

roce dosahovala výše 607 000 Kč. Dále podnik měl nárok na dotace pro méně příznivé oblasti v rámci Horizontálního plánu rozvoje venkova (HRDP) a oblasti s environmentálními omezeními (LFA) a agroenvironmentální opatření (AEO), na dotace na kontrolu užitkovosti skotu (KU skotu) a na dotace určené k likvidaci těl uhynulých zvířat (Kadávery). Úrok PGRLF představuje dotaci z Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu. Vyskytuje se ve formě podpor dotací úroků z komerčních úvěrů a finanční podpoře pojištění. Snaží se přimět zemědělce, aby si pojistili úrodu proti nepříznivým vlivům, což je poměrně drahá záležitost a tak vznikl tento program na jejich podporu. V neposlední řadě ZOD Mrákov čerpalo dotace na podporu výroby mléka a krav chovaných s tržní produkcí. Výše provozních dotací čerpaných družstvem se pohybuje ve všech sledovaných letech okolo částky 20 mil. Kč a pro přehled jsou všechny shrnuty v následující tabulce č. 17.

**Tab. č. 17: Výše poskytnutých dotací v letech 2010-2015**

Provozní dotace (v tis. Kč)	Výše poskytnutých dotací v tis. Kč v jednotlivých letech					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SAPS	9 895	11 360	12 814	14 405	14 321	12 795
HRDP LFA	2 914	2 749	2 789	2 746	2 976	1 866
HRDP AEO	2 608	2 084	2 016	1 985	2 147	2 590
KU skotu	169	119	125	126	185	203
Kadávery	26	34	19	38	-	-
TOP UP	5 636	1 503	-	-	607	603
Úrok PGRLF	335	460	533	555	323	154
Podpora výroby Mléka	429	-	-	-	-	-
Krávy chované s tržní produkcí	-	2 155	1 247	1 320	2 576	3 614
<b>Celkem</b>	<b>22 012</b>	<b>20 464</b>	<b>19 543</b>	<b>21 175</b>	<b>23 135</b>	<b>21 825</b>

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

Aby bylo možné zhodnotit, jak jsou dotace pro podnik důležité, je třeba porovnání s výsledkem hospodaření a také provést přepočítání na srovnatelnou hodnotu. Přijaté dotace a výsledek hospodaření jsou vyděleny společným jmenovatelem a tím je zvolena rozloha půdy v hektarech. Vypočítané hodnoty jsou shrnuty v následující tabulce č. 18.

**Tab. č. 18: Výsledek hospodaření bez dotace, zisk a dotace na 1 ha půdy v letech 2010-2015**

<b>Položka</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Přijaté dotace v tis. Kč	22 012	20 464	19 543	21 175	23 135	21 825
Zisk v tis. Kč	7 098	13 202	7 449	8 145	15 854	15 248
VH bez dotace v tis. Kč	-14 914	-7 262	-12 094	-13 030	-7 281	-6 577
Rozloha půdy v ha	2 484,06	2 484,06	2 484,06	2 414,60	2 432,15	2 406,00
Zisk na 1 ha půdy	2 857	5 315	2 999	3 373	6 519	6 337
Dotace na 1 ha půdy	8 861	8 238	7 867	8 770	9 512	9 071

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

V analyzovaném období je na první pohled vidět, že bez přijatých dotací by ZOD Mrákov nemohlo fungovat, také by každoročně dosahovalo ztráty. Bez pomoci fondů by podnik vykazoval ztrátu. Jednoznačně lze říci, že dotace z fondů Evropské unie i České republiky významně přispěly k rozvoji podnikatelské činnosti podniku. Je proto důležité, aby družstvo dobře zvažovalo využití dotací, které čerpá.

Navíc v roce 2013 a 2015 podnik čerpal i dotace investiční. V roce 2013 v částce 2 429 000 Kč, která sloužila k financování výroby uzenin, tabulových nůžek ke stříhání plechu a k pořízení strojů na zapracování organických hnojiv. V roce 2015 podnik využil dotace ve výši 1 948 000 Kč k modernizaci podniku v podobě úpravy malé vodní nádrže a seníku ve velkokapacitním kravíně ve Starém Klíčově.

#### **7.4 Analýza sociální výkonnosti**

V rámci sociální výkonnosti jsou v této práci zvoleny ukazatele, které jsou zachyceny v tabulce č. 19. V práci se sledují zejména klíčové indikátory jako průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady, celkový počet úrazů, úrazy s trvalými následky, celková absence, výdaje na vzdělání zaměstnanců a počet zaměstnanců ve věku do 40 let. Některé indikátory bylo možné analyzovat pouze za poslední 4 roky, ale i tak je to pro zachycení trendu dostačující.

**Tab. č. 19: Klíčové indikátory sociální výkonnosti v letech 2010-2015**

Ukazatel	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný počet zaměstnanců celkem	127	127	137	139	134	135
Průměrný počet řídicích pracovníků	8	8	8	8	8	8
Mzdové náklady celkem (v tis. Kč)	34 178	36 289	39 834	39 115	39 131	39 339
Mzdové náklady řídicích pracovníků (v tis. Kč)	4 643	4 629	4 930	4 928	5 190	5 162
Odměny ostatních členů statutárních a dozorčích orgánů (v tis. Kč)	432	436	456	468	681	721
Celkový počet úrazů	-	-	22	13	20	17
Úrazy s trvalými následky	-	-	5	2	5	4
Celková absence (v %) z důvodu pracovní neschopnosti	2,94	4,41	5,87	5,23	4,66	6,78
Výdaje na vzdělání zaměstnanců (v tis. Kč)	97	80	105	309	127	548
Počet zaměstnanců ve věku do 40 let	-	-	28	32	37	39

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

Průměrný počet zaměstnanců se pohybuje ve sledovaném období od 127 do 139. Nejméně zaměstnaných v družstvu bylo v roce 2010, nejvíce pak v roce 2012. Podle poslední statistiky má družstvo 135 zaměstnanců. Řídicích pracovníků je v celém sledovaném období 8.

Ukazatele celkový počet úrazů, trvalé následky a počet zaměstnanců ve věku do 40 let jsou sledovány v letech 2012-2015. Nejvyšší počet úrazů vznikl v roce 2012, kdy se zranilo 22 zaměstnanců a s vážnějším zraněním skončilo zaměstnanců 5, u kterých byly úrazy přehodnocovány na trvalé následky. Naopak „nejbezpečnější“ byl vyhodnocený hned následující rok 2013, kdy bylo zraněno 13 pracovníků, a 2 skončili s trvalými následky.

V případě ukazatele, který se týká věku zaměstnanců, je patrné, že v podniku pracuje více jak 2/3 lidí starších než 40 let. Postupně však mladých lidí přibývá stále více a rok od roku se jejich počet zvyšuje. Je to přirozeně dáno demografickým vývojem.



Zaměstnancům se pracovní podmínky v družstvu líbí a tak většina z nich zůstává v ZOD Mrákov zaměstnána až do důchodu. Teprve poté se uvolní místo mladším generacím.

Celková absence z důvodu pracovní neschopnosti má kolísavý trend. V roce 2010 dosahuje hodnoty 2,94 %, v dalším roce vzrostla na 4,41 %, v roce 2012 došlo opět k nárůstu na 5,87 %. V následujících letech docházelo k poklesu a v roce 2014 se hodnota ukazatele dostala na 4,66 %. V roce 2015 došlo k opětovnému nárůstu na 6,78 %. Celkově však lze říci, že absence nepřekročila 10 %, což je pro podnik příznivé.

Výdaje na vzdělávání zaměstnanců závisí na mnoha faktorech. V případě, že dochází ke změně zákonů, je třeba proškolit řídicí pracovníky častěji, právě kvůli těmto novinkám. Dále je také třeba školit veškeré zaměstnance na všech pozicích v podniku. Nejnižší částka byla vynaložena v roce 2011 ve výši 80 000 Kč. Nejvyšší pak v roce 2015 v částce téměř 550 000 Kč. Tento rapidní skok je dán především díky tomu, že v roce 2015 se uskutečnilo školení manažerských pracovníků v oblasti kontaktu a jednání s lidmi. Toto školení bylo náročné nejen na čas, ale i po finanční stránce. V těchto výdajích na vzdělávání jsou také zahrnuta školení bezpečnosti práce a požární ochrany, která se konají každoročně.

Odměny členů statutárních a dozorčích orgánů mají rostoucí trend. Na počátku analyzovaného období vykazovalo družstvo tyto náklady ve výši 432 000 Kč a na konci v roce 2015 v částce 721 000 Kč.

Co se týče celkových mzdových nákladů, pohybují se v rozmezí 34-40 mil. Kč. V přepočtu na jednoho zaměstnance jsou nejvyšší průměrné mzdové náklady v roce 2014 ve výši 24 355 Kč. Nejnižší naměřené údaje jsou v roce 2010 v částce 22 427 Kč. Mzdové náklady řídicích pracovníků se ve sledovaném období pohybují v rozmezí 4,6-5,2 mil. Kč. V průměru pak na každého řídicího pracovníka připadá v roce 2011 nejnižší suma 48 219 Kč, nejvyšší částka je naměřena v roce 2014 ve výši 54 063 Kč. Všechny průměrné mzdové náklady jsou zachyceny v tabulce č. 20.

**Tab. č. 20: Průměrné mzdové náklady v letech 2010-2015**

Ukazatel	Rok					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance v Kč	22 427	23 812	24 230	23 450	24 335	24 283
Průměrné mzdové náklady řídicích pracovníků v Kč	48 365	48 219	51 354	51 333	54 063	53 771

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

## **7.5 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 tomuto omezení.

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

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 období let 2012-2015.

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.

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. Hodnoty ukazatelů jsou zachyceny v tabulce č. 21.

**Tab. č. 21: Materiálová účinnost v letech 2012-2015**

Materiálová účinnost (v tunách)	Sledované období			
	2012	2013	2014	2015
Motorový benzín	7,84	7,85	7,77	8,47
Motorová nafta	371,00	383,00	414,00	376,00
Mazivo a mazací oleje	5,00	6,00	6,00	8,00
<b>Roční hmotnostní tok materiálů</b>	<b>383,84</b>	<b>396,85</b>	<b>427,77</b>	<b>392,47</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě přijatých faktur ZOD Mrákov, 2016

Celkový roční hmotnostní tok materiálů má v letech 2012-2014 rostoucí trend. V posledním analyzovaném roce došlo opět k poklesu na hodnotu 392,4 t. Tento pokles lze hodnotit pozitivně. Pro podnik je důležité, aby spotřeba pohonných hmot byla co nejnižší.

Energetická účinnost se v případě ZOD Mrákov skládá ze zemního plynu, elektrické energie a tepelné energie. Celková roční přímá spotřeba energie je zachycena v tabulce č. 22.

**Tab. č. 22: Energetická účinnost v letech 2012-2015**

Energetická účinnost (v TOE)	Sledované období			
	2012	2013	2014	2015
Zemní plyn	116,19	126,35	100,46	135,29
Elektrická energie	158,43	169,42	170,37	185,96
Tepelná energie	49,42	68,81	66,73	68,65
<b>Celková přímá spotřeba energie</b>	<b>324,04</b>	<b>364,58</b>	<b>337,56</b>	<b>389,90</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě přijatých faktur ZOD Mrákov, 2016

Je patrné, že celková přímá spotřeba energie vykazuje kolísavý trend. Nejnižší naměřená hodnota byla v roce 2012 a nejvyšší v roce 2015. Rozmezí hodnot se pohybuje od 324 do 390 tun ekvivalentu ropy.

V oblasti vodního hospodářství v tabulce č. 23 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. Údaje jsou zjišťovány z faktur za vodu od firmy Chodské vodárny a kanalizace pro jednotlivá období.

**Tab. č. 23: Vodní hospodářství v letech 2012-2015**

Vodní hospodářství (v m <sup>3</sup> /rok)	Sledované období			
	2012	2013	2014	2015
Podzemní voda	27 158	26 639	21 487	20 687
Dešťová voda	3 808	3 808	3 808	3 808
Dodávka vody vodovodní sítí	8 799	6 816	7 187	18 021
<b>Celková roční spotřeba vody</b>	<b>39 765</b>	<b>37 263</b>	<b>32 482</b>	<b>42 516</b>
<b>Celkový roční objem odpadové vody</b>	<b>5 479</b>	<b>6 433</b>	<b>4 655</b>	<b>6 430</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě přijatých faktur ZOD Mrákov, 2016

V roce 2015 činí celková roční spotřeba vody 42 516 m<sup>3</sup>/rok, což je i nejvyšší naměřená hodnota sledovaného období. Vyšší spotřeba vody je v tomto roce způsobena tím, že rok 2015 byl nejsušší za poslední období. Největší celkový roční objem odpadové vody byl naměřen v roce 2013 s množstvím 6 433 m<sup>3</sup>/rok. Celkově nejpříznivějším obdobím byl rok 2014.

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). Všechny ukazatele jsou shrnuty v tabulce č. 24.

**Tab. č. 24: Odpadové hospodářství v letech 2012-2015**

Odpadové hospodářství (v tunách)	Sledované období			
	2012	2013	2014	2015
Odpadní plasty (kromě obalů)	24,86	11,70	18,95	27,27
Směsný komunální odpad	1,51	1,72	1,21	0,20
Skleněné obaly	1,72	1,15	1,46	3,67
Plastové obaly	1,92	0,95	1,16	2,39
Měkké plasty prodejní a přepravní	1,16	1,60	0,94	2,74
Nebezpečný odpad	6,83	1,15	1,23	4,61
Likvidace živočišného odpadu (kadávery)	60,64	67,77	54,10	70,46
<b>Celková roční produkce odpadu</b>	<b>98,63</b>	<b>86,04</b>	<b>79,04</b>	<b>111,34</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě přijatých faktur ZOD Mrákov, 2016

Celková roční produkce odpadu vyjádřená v tunách vychází v roce 2015 na 111,34 t. Největší položku představuje právě likvidace živočišného odpadu ve výši 70,46 t, protože vzrostl zájem o maso a uzeniny v místní prodejně a tak bylo třeba rozšířit výrobu. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2014 ve výši 79 t, nejvyšší pak v následujícím roce 2015.

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. Hodnota ukazatel je ve sledovaném období stejná.

Nad rámec základních ukazatelů environmentální výkonnosti je uveden výpočet celkových výdajů na ochranu životního prostředí v tabulce č. 25. Tyto výdaje se skládají z neinvestičních nákladů, poplatků a odvodů v oblasti ochrany životního prostředí souvisejících s nakládáním s odpadními vodami.

**Tab. č. 25: Celkové výdaje na ochranu ŽP v letech 2012-2015**

Ukazatel (v Kč)	Sledované období			
	2012	2013	2014	2015
Celkové výdaje na ochranu ŽP	2 064 000	3 718 000	4 891 000	7 401 000

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

Družstvo vynaložilo v součtu nejnižší částku v roce 2012 ve výši 2 064 000 Kč a nejvyšší částku v roce 2015 ve výši 7 401 000 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). Tento ukazatel má ve sledovaném období rostoucí trend.

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 1 600 Kč za brikety, tento poplatek byl účtován i v předchozím roce 2012. V roce 2012 bylo také třeba uhradit poplatek za znečištění ovzduší provozem čerpací stanice pohonných hmot.

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 2010-2015. 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 díky neobvykle příznivému počasí a velmi dobré úrodě, růstu výkupních cen živočišných komodit a také nárůstu dotací. Nelze však opomenout rok 2015. Díky zrušení mléčných kvót, přebytku vepřového masa na evropském trhu, ruskému embargu, ale také dlouhotrvajícímu suchu, bylo jasné, že většina zemědělských podniků zaznamená velký pokles zisku. Avšak ZOD Mrákov dosahovalo i přes značné hrozby zisku ve výši 15 248 tis. Kč. Společnost by měla usilovat o co největší zisk 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 družstvu rozhodovat. Pokud by se opakovala situace v roce 2015 po více let najednou, mělo by to na činnost podniku negativní dopad.

Dotace z národních zdrojů i zdrojů EU čerpal podnik ve sledovaném období 2010-2015 ve výši okolo 20 000 000 Kč každý rok. Díky těmto podpůrným programům není družstvo ve ztrátě a jsou významným příspěvkem k rozvoji podnikatelské činnosti.

Majetek společnosti se skládá z větší části z dlouhodobého majetku, než z oběžných aktiv. Tento stav je typický pro všechny výrobní podniky i pro ty zaměřující se na zemědělskou výrobu. Stálá aktiva zaujímají v průměru 70 % z celkových aktiv a 30 % tvoří oběžný majetek. Největší složkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek s největším zastoupením staveb, jako jsou sklady na obilí a sušičky, ale i kravíny a teletník či bioplynová stanice.

Významnou položkou dlouhodobého hmotného majetku jsou dále samostatné movité věci, které prezentují převážně traktory a další stroje k obdělávání půdy. Společnost stále modernizuje svůj vozový park a nakupuje novou techniku. Struktura oběžného majetku se v průběhu sledovaného období nijak výrazně neměnila. Největší část zauímají pohledávky s průměrnou hodnotou 20 % z celkových aktiv družstva.

Pasiva podniku jsou tvořena vlastním kapitálem v průměru ze 70 % a cizím kapitálem z 30 %. Vlastní zdroje zastupuje především základní kapitál s klesající hodnotou v průběhu sledovaného období od 39 % do 26 % celkových pasiv. Výsledek hospodaření běžného účetního období tvoří pouze v průměru 3 %. Cizí zdroje jsou zastoupeny největší položkou krátkodobé závazky, které tvoří v posledním sledovaném roce (2015) 13 % z celkových pasiv a přibližně 50 % z cizích zdrojů. Oproti tomu bankovní úvěry a výpomoci tvoří průměrně 7 % cizího kapitálu.

Z výkazu zisku a ztráty lze považovat za nejdůležitější položku výkony. Jejich trend je kolísavý. V roce 2010 dosahovaly hodnoty 135 070 tis. Kč, do roku 2012 vzrostly na 171 970 tis. Kč, v dalším vývoji docházelo k poklesu v roce 2013 na hodnotu 164 432 tis. Kč, rok 2014 vykazoval růst na 177 008 tis. Kč a rok 2015 představoval pokles na 170 954 tis. Kč. Stejný trend je patrný i u přidané hodnoty, kterou ovlivňuje mimo jiné i spotřeba materiálu a energie. V roce 2015 byla ve výši 76 278 tis. Kč. Odpisy jsou také kolísavé, z důvodu pořízení nového odpisovaného majetku. Provozní výsledek hospodaření dosahuje ve sledovaném období kladných hodnot, ale finanční výsledek hospodaření je kromě roku 2013 v záporné výši, jelikož finanční náklady převyšují finanční výnosy. Zemědělské obchodní družstvo Mrákov je společnost, která se zabývá zejména výrobou a zpracováním zemědělských produktů.

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 organizace 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. Jejich vývoj je samozřejmě navázán na vývoj zisku. Dobře pro družstvo je, že výsledky ukazatelů byly ve všech obdobích kladné.



Nejvyšší hodnoty byly u ROE a ROA v roce 2014, kdy se všechny sledované rentability vyšplhaly nad 7 %. V případě ROS je nejlepší naměřená hodnota ukazatele 7,6 % v roce 2015.

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 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. ZOD Mrákov je dokonce ve sledovaném období v případě ukazatelů likvidity pod odvětvovým průměrem. Jak již bylo zmíněno dříve u analýzy likvidity, ukazatele nejsou vhodné pro zemědělské podniky z důvodu sezónnosti. Bylo by třeba provádět výpočet několikrát ročně v pravidelných intervalech.

Z výsledků analýzy zadluženosti je možné o společnosti říci, že své závazky hraď především z vlastních zdrojů. Cizí zdroje využívá z necelých 30 %. Takový způsob financování je pro vlastníky dražší než kdyby se financovalo ze zdrojů cizích. 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 porovnání s odvětvím, vykazuje družstvo větší míru zadlužení než je tomu tak u odvětvového průměru. Například v roce 2015 vykazovalo družstvo celkovou zadluženost 26,36 %, zatímco odvětvový průměr byl 14,15 %. Je tedy jasné, že podnik se více zadlužovat nebude, k financování své činnosti raději využije dotace poskytované Evropskou unií a Ministerstvem zemědělství.

V případě ukazatelů aktivity jde o to, jak efektivně hospodaří podnik se svým majetkem. Doba obratu zásob je v případě ZOD Mrákov poměrně dlouhá, v roce 2015 dosahuje dokonce hodnoty 111,7 dne. Pro podnik by bylo obtížné díky charakteru výroby dobu obratu zásob zkrátit.

V porovnání s odvětvím vykazuje družstvo více než 2 krát delší dobu obratu zásob. U konkrétních podniků však záleží na konkrétní činnosti, a zda své vypěstované plodiny také skladuje pro další využití. 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 a družstvo může hradit závazky z finančních prostředků od odběratelů. Pokud by doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků jako v roce 2010, mohl by mít podnik problém se zadlužeností, avšak i v tomto roce se nejedná o nijak závažný rozdíl. V případě odvětvového průměru je doba obratu pohledávek delší než doba obratu závazků a tak je obchodní deficit negativní.

Z moderních ukazatelů ekonomické výkonnosti se autorka pokusila stanovit ukazatel EVA. 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, je na tom Zemědělské obchodní družstvo Mrákov stejně. Tento ukazatel je založený na ekonomických veličinách, není však vhodný pro zemědělské družstvo. Protože patří k absolutním ukazatelům, ovlivňuje jej velikost podniku. Nevýhodou je také absence standardizovaného postupu úprav vstupních účetních dat na ekonomický model, proto je hodnocení ukazatele subjektivní.

I přes to, že podnik jednotlivé ukazatele ekonomické výkonnosti nesleduje a v případě analýzy některé ukazatele vykazovaly malé nedostatky, lze říci, že podnik přispívá k ekonomické výkonnosti pozitivně.

## **8.2 Shrnutí sociální výkonnosti**

Sociální výkonnost ovlivňuje především péči o zaměstnance podniku, vztahy k zaměstnancům, odpovědnost za zaměstnance, spokojenost zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, vzdělání, prevence, sociální výhody, ale také spolupráce a podpora organizačních složek a příspěvkových organizací na místní úrovni či podpora kulturních akcí.

Analýza sociální výkonnosti byla provedena za období let 2010-2015, pouze v případě některých ukazatelů bylo možné analyzovat jen roky 2012-2015, avšak pro zhodnocení stávající situace jsou údaje dostačující.

V kapitole 7.5.2. je zhodnocen přístup ZOD Mrákov k sociální výkonnosti, dále pak analýza je provedena u takových ukazatelů, které družstvo cíleně nesleduje, avšak přístup k těmto údajům má dostačující a denně se s nimi družstvo setkává.

Podnik dle posledních statistik zaměstnává 135 lidí. Celkový počet úrazů byl největší v roce 2012 s počtem zraněných 22. Trvalé následky byly v tomto roce hodnoceny u 5 zaměstnanců. Naopak nejpříznivějším rokem, kdy bylo nejméně úrazů, se stal rok 2013, kdy bylo zachyceno 12 zraněných a 2 zaměstnanci s trvalými následky. Následující vývoj ukazatelů lze těžko předvídat, ale je možné zamezit velkému množství úrazů tím, že vedení podniku bude dohlížet na dodržování bezpečnosti práce a školit své pracovníky. ZOD Mrákov zaměstnává přibližně 2/3 lidí starších 40 let, což je zapříčiněné demografickým vývojem. Zároveň také tento fakt signalizuje, že zaměstnanci jsou v družstvu spokojeni a většina z nich zůstává v pracovním poměru do důchodového věku. Celková absence z důvodu pracovní neschopnosti nepřekročila ve sledovaném období 7 %, což je pro družstvo příznivá situace.

Výdaje na vzdělání a školení zaměstnanců byly nejnižší v roce 2011 díky částce 80 000 Kč. Nejvyšší částka byla vynaložena v roce 2015, kdy podniky investoval do svých zaměstnanců 548 000 Kč. Tento skok je zapříčiněn účastí manažerských pracovníků na školení v oblasti kontaktu a jednání s lidmi. Výši školení v jednotlivých letech ovlivňuje také změna zákonů a nařízení, protože v souvislosti s tím je třeba zaměstnance proškolit.

Mzdové náklady v přepočtu na jednoho zaměstnance se pohybovaly v analyzovaných letech v průměrné výši 23 000 Kč, v případě řídicích zaměstnanců v částce 50 000 Kč.

Díky výpočtu těchto ukazatelů, ale také zhodnocení měření a řízení sociální výkonnosti družstva, je možné tuto výkonnost hodnotit velmi příznivě. Společnost Zemědělské obchodní družstvo Mrákov pečuje o své zaměstnance víc než dobře a poskytuje jim dostatek benefitů a výhod.

### 8.3 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 analýzy 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.

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).

V případě materiálové účinnosti byla sledována spotřeba benzínu, motorové nafty a maziva a mazacích olejů. Příznivě lze hodnotit rok 2015, kdy došlo k poklesu celkových ročních hmotnostních toků materiálů, které v letech 2012-2014 každoročně rostly. Energetická účinnost vykazuje kolísavý trend, v roce 2015 byla nejvyšší za analyzované období a zahrnuje zemní plyn, elektrickou a tepelnou energii.

V oblasti vodního hospodářství jsou analyzovány podzemní voda, dešťová voda, dodávka vody vodovodní sítí a odpadová voda. Celková roční spotřeba vody v letech 2012-2014 klesala, ale v roce 2015 došlo k nárůstu o 10 000 m<sup>3</sup>/rok. Důvodem bylo extrémní sucho a horko, a tak byla voda čerpána více, než tomu bylo v letech minulých. Celkový roční objem odpadové vody vykazuje kolísavý trend. Nejnižší objem byl v roce 2014, největší pak v letech 2013 a 2015.

Do odpadového hospodářství lze v případě ZOD Mrákov zahrnout odpadní plasty (kromě obalů), směsný komunální odpad, skleněné obaly, plastové obaly, měkké plasty prodejní a přepravní, nebezpečný odpad a kadávery (likvidace živočišného odpadu). Celková roční produkce odpadu měla v analyzovaných letech 2012-2014 klesající tendenci, avšak v roce 2015 došlo k nárůstu ze 79 t na 111 t.

Příčinou je zejména vyšší produkce živočišného odpadu, protože vzrostl zájem o maso, uzeniny a mastné výrobky z podnikové prodejny.

Celkové výdaje na ochranu životního prostředí zahrnují poplatky a odvody v oblasti životního prostředí, jako je nakládání s odpadními vodami a odpady, sanace a ochrana půdy, podzemních a povrchových vod. Ukazatel má ve sledovaném období rostoucí trend, v roce 2015 se vyšplhal na částku 7 401 000 Kč.

#### **8.4 Shrnutí udržitelné výkonnosti**

Doposud byla pro podniky stěžejní především ekonomická výkonnost, ale postupně se klade důraz i na environmentální a sociální výkonnost. Sledování pouze jedné z oblastí není dostačující. Všechny tři výkonnosti jsou spolu úzce spjaty a jedna bez druhé nemůže fungovat. I přes to, že pojem udržitelná výkonnost je pro řadu podniků novinkou, aniž by si to uvědomovaly, jejich činnost přispívá k jejímu dosažení. Pro dobré postavení na trhu i v budoucnu je stěžejní se o ni zajímat a provádět jednotlivá opatření, která povedou ke zvyšování této výkonnosti.

Společnost Zemědělské obchodní družstvo Mrákov působí na českém trhu 41 let. Díky této poměrně dlouhé historii si vybuodovala silné postavení na trhu a v regionu patří k nejvýznamnějším podnikům. Činnost organizace je založena zejména na zvycích a tradicích.

ZOD Mrákov nesleduje ani neprování analýzu jednotlivých pilířů, ale svou činností přispívá k dobré udržitelné výkonnosti. Aniž by docházelo ke sledování ukazatelů sociální výkonnosti, podnik navazuje kontakty a spolupracuje s okolím. Také svou péčí o zaměstnance se řadí k nejlepším zaměstnavatelům v oblasti zemědělství v regionu. Ukazatele environmentální výkonnosti nejsou také sledovány, ale protože podnik potřebuje k financování své činnosti dotace od Ministerstva zemědělství a Evropské unie, musí dodržovat určitá pravidla, nařízení a vyhlášky zejména v oblasti ochrany životního prostředí. Signálem, že environmentální výkonnost je na dobré úrovni, je fakt, že družstvu byl přiznán nárok na jednotlivé dotační programy. V případě ekonomické výkonnosti je stěžejní, že je dosahováno kladného výsledku hospodaření a tím není společnost ztrátová.

Udržitelnou výkonnost Zemědělského obchodního družstva Mrákov lze hodnotit pozitivně. I přes to vše je třeba navrhnout určitá zlepšující opatření, která povedou k posílení této výkonnosti.

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

Aby byla udržitelná výkonnost Zemědělského obchodního družstva Mrákov posílena, lze doporučit sledování jednotlivých ukazatelů ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. Sledovat lze ukazatele, které byly vypočítány v praktické části této bakalářské práce. Ukazatelů je možné sledovat daleko více, ale v práci jsou uvedeny základní a především stěžejní indikátory, které vedou k posílení udržitelné výkonnosti. Díky sledování všech oblastí bude snadnější pro společnost odhalit rizika a negativní dopady ve vztahu k životnímu prostředí a společnosti. Ukazatele také mohou sloužit pro kontrolu a zpětnou vazbu.

Dále aby bylo možné udržitelnou výkonnost hodnotit a informovat své okolí (zákazníky, investory) o tom, jak podnik k této výkonnosti přispívá a jak se mu vede, je vhodné zjištěné ukazatele spolu s hodnocením a klíčové aktivity družstva zveřejňovat na svých internetových stránkách ve formě dobrovolného reportingu nebo jako součást výroční zprávy. Přestože dobrovolné reportingové zprávy nejsou dosud pro podniky povinné, je jen otázkou času, kdy se stávající situace změní. Evropská směrnice o nefinančním reportingu je nové legislativní opatření EU, které nabývá platnosti od roku 2017. Tato směrnice se týká velkých korporací, jejichž akcie jsou obchodované na burze, úvěrových institucí a pojišťoven. Lze očekávat, že postupem času, bude nefinanční reporting povinný pro všechny podniky.

Problém může nastat při výběru formátu a struktury zprávy, protože konkrétní podoba není stanovena. Je velmi málo podniků, které reportingové zprávy o udržitelné výkonnosti zveřejňují, ale kromě obsahu se jejich podoba značně liší. Reportovaná data poslouží k hodnocení činnosti družstva, k dalšímu rozhodování i vlastnímu řízení. Zpráva by měla kromě přístupu společnosti k jednotlivým pilířům a analýzy jednotlivých klíčových ukazatelů obsahovat také základní informace o společnosti.

Vytvořený návrh tabulky pro zjednodušenou reportingovou zprávu o ukazatelích udržitelné výkonnosti ZOD Mrákov je uveden níže.

**Tab. č. 26: Soubor klíčových indikátorů udržitelné výkonnosti pro dobrovolný reporting Zemědělského obchodního družstva Mrákov**

	Kategorie	Klíčové indikátory	Jednotka	Rok 2014	Rok 2015
Ekonomické	Náklady	Celkové náklady	Kč	222 724 000	214 760 000
		Osobní náklady	Kč	55 989 000	55 153 000
	Výnosy	Celkové výnosy	Kč	242 083 000	233 484 000
		Tržby za prodej zboží	Kč	30 129 000	28 659 000
		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Kč	153 943 000	150 152 000
	Ekonomické výsledky	Výsledek hospodaření	Kč	15 854 000	15 248 000
		Dotace	Kč	23 135 000	21 825 000
		Rentabilita tržeb	%	7,7	7,6
		Přidaná hodnota	Kč	77 910 000	76 278 000
	Využití majetku a finančních prostředků	Výkonová spotřeba	Kč	102 618 000	98 255 000
		Rentabilita vlastního kapitálu	%	7,8	6,6
		Rentabilita aktiv	%	7,2	6,2
		Doba obratu zásob	dny	104,3	111,7
		Doba obratu pohledávek	dny	40,6	49,3
		Doba obratu závazků	dny	72,0	73,1
	Sociální	Výdaje na vzdělání	Zadluženost	%	27,3
Výdaje na vzdělání a školení zaměstnanců			Kč	127	548
Pracovní úrazy		Celkový počet úrazů	-	22	17
		Úrazovost - trvalé následky	-	5	4
		Absence z důvodu pracovní neschopnosti	%	4,7	6,8
Zaměstnanci		Průměrný počet zaměstnanců celkem	-	134	135
		Průměrný počet řídicích pracovníků	-	8	8
		Počet zaměstnanců ve věku do 40 let	-	37	39
		Mzdové náklady celkem	Kč	39 131 000	39 339 000
		Mzdové náklady řídicích pracovníků	-	5 190 000	5 162 000
Průměrná hrubá měsíční mzda	Kč	24 335	24 283		
Environmentální	Energetická účinnost	Celková přímá spotřeba energie	TOE	337,6	390,0
	Materiálová účinnost	Roční hmotnostní tok materiálů	t	427,8	392,5
	Vodní hospodářství	Celková roční spotřeba vody	m <sup>3</sup> /rok	32 482	42 516
		Roční objem odpadové vody	m <sup>3</sup> /rok	4 655	6 430
	Odpadové hospodářství	Produkce odpadů	t	77,8	106,7
		Produkce nebezpečných odpadů	t	1,2	4,6
		Celková roční produkce odpadu	t	79,0	111,4
Environmentální výdaje	Celkové výdaje na ochranu ŽP	Kč	4 891 000	7 401 000	

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

Díky sledování udržitelné výkonnosti se ukáže, co je třeba udělat, aby došlo ke zlepšení podnikatelské činnosti v souladu s udržitelnou výkonností. V případě Zemědělského obchodního družstva Mrákov je environmentální činnost dána už jen samotnou podnikatelskou činností a také Společnou zemědělskou politikou v rámci Evropské unie. V případě sociální výkonnosti je péči družstva velmi na dobré úrovni, v péči o zaměstnance i spolupráci s okolím lze těžko navrhnout nějaká další doporučení. Hospodaření podniku a ekonomická výkonnost dosahují také příznivých výsledků.



## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo na základě klasifikace a analýzy konceptů, metod a nástrojů používaných při měření udržitelné výkonnosti podniku zhodnotit měření a řízení udržitelné výkonnosti vybraného podniku Zemědělské obchodní družstvo Mrákov, analyzovat jeho výkonnost, shrnout výsledky provedených analýz a navrhnout zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti.

V dnešní době je pro podniky důležité sledovat udržitelnou výkonnost, aby bylo možné konkurovat okolním společnostem. Pokud se budou podniky stavět ke sledování udržitelné výkonnosti negativně, může se stát, že včas neodhalí případné problémy nebo tento přístup bude odrazovat jak zaměstnance, tak i blízké okolí.

V teoretické části byly přiblíženy jednotlivé pilíře udržitelné výkonnosti a také definovány postupy k výpočtu klíčových ukazatelů.

V praktické části došlo k představení podniku. Zejména pak popisu účetní jednotky, přiblížení historie a současnosti družstva, následovalo seznámení s organizační strukturou a měřením a řízením udržitelné výkonnosti podniku. Dále byly provedeny analýzy ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. Byla uskutečněna horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Také byl proveden výpočet tradičních a moderních ukazatelů ekonomické výkonnosti, dále pak byly rozebrány jednotlivé přijaté dotace podnikem. V případě sociální výkonnosti byly sledovány důležité klíčové indikátory sociální výkonnosti, počet zaměstnanců, mzdové náklady, úrazy, trvalé následky, absence z důvodu pracovní neschopnosti nebo výdaje na vzdělání zaměstnanců. Analýza environmentální výkonnosti zahrnovala indikátory materiálové a energetické účinnosti, vodního a odpadového hospodářství a celkové výdaje na ochranu životního prostředí. Jednotlivé výpočty byly doplněny o interpretace výsledků.

V poslední části práce byly jednotlivé analýzy shrnuty a stanoven návrh zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti Zemědělského obchodního družstva Mrákov. Při celkovém pohledu na zvolenou společnost lze říci, že v případě udržitelné výkonnosti dosahuje pozitivních výsledků, ale analýzy jednotlivých pilířů udržitelnosti neprovádí.

Proto byl autorkou navržen soubor indikátorů, které jsou možné v družstvu v rámci jednotlivých pilířů udržitelné výkonnosti sledovat, hodnotit a případně i reportovat.

Přínosem této práce bylo především zhodnocení, jak ve společnosti měří a řídí udržitelnou výkonnost, analýza jednotlivých klíčových ukazatelů všech pilířů udržitelné výkonnosti a následné shrnutí provedených analýz, také v neposlední řadě návrh opatření pro posílení udržitelné výkonnosti Zemědělského obchodního družstva Mrákov.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Ukazatele zisku .....	17
Tab. č. 2: Bezriziková sarba $r_f$ .....	27
Tab. č. 3: Termíny periodických lékařských prohlídek v ZOD Mrákov .....	44
Tab. č. 4: Ukazatele zisku v letech 2010-2015 .....	56
Tab. č. 5: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2010-2015 .....	57
Tab. č. 6: Ukazatele rentability v letech 2010-2015 .....	58
Tab. č. 7: Ukazatele rentability odvětví v letech 2010-2014 .....	58
Tab. č. 8: Ukazatele likvidity v letech 2010-2015 .....	60
Tab. č. 9: Ukazatele likvidity odvětví v letech 2010-2014 .....	60
Tab. č. 10: Ukazatele zadluženosti v letech 2010-2015 .....	62
Tab. č. 11: Ukazatele zadluženosti odvětví v letech 2010-2014 .....	62
Tab. č. 12: Ukazatele aktivity v letech 2010-2014 .....	63
Tab. č. 13: Ukazatele aktivity odvětví v letech 2010-2014 .....	63
Tab. č. 14: Výpočet vážených průměrných nákladů (WACC) .....	65
Tab. č. 15: Výpočet nákladů vlastního kapitálu $r_e$ .....	67
Tab. č. 16: Výpočet ukazatele EVA .....	68
Tab. č. 17: Výše poskytnutých dotací v letech 2010-2015 .....	70
Tab. č. 18: Výsledek hospodaření bez dotace, zisk a dotace na 1 ha půdy v letech 2010-2015 .....	71
Tab. č. 19: Klíčové indikátory sociální výkonnosti v letech 2010-2015 .....	72
Tab. č. 20: Průměrné mzdové náklady v letech 2010-2015 .....	74
Tab. č. 21: Materiálová účinnost v letech 2012-2015 .....	75
Tab. č. 22: Energetická účinnost v letech 2012-2015 .....	75
Tab. č. 23: Vodní hospodářství v letech 2012-2015 .....	76

Tab. č. 24: Odpadové hospodářství v letech 2012-2015.....	77
Tab. č. 25: Celkové výdaje na ochranu ŽP v letech 2012-2015 .....	77
Tab. č. 26: Soubor klíčových indikátorů udržitelné výkonnosti pro dobrovolný reporting Zemědělského obchodního družstva Mrákov .....	87

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Ekonomický, sociální a environmentální pilíř udržitelnosti.....	15
Obr. č. 2: Bioplynová stanice.....	41
Obr. č. 3: Silo na skladování obilí .....	41
Obr. č. 4: Nová stáj ve Starém Klíčově .....	41
Obr. č. 5: Výstava skotu.....	41
Obr. č. 6: Vývoj čistého zisku v letech 2010-2015.....	57
Obr. č. 7: Vývoj WACC a $r_e$ v letech 2010-2014 .....	67
Obr. č. 8: Vývoj ukazatele EVA a EBIT v tis. Kč v letech 2010-2014 .....	69

## Seznam použitých zkratek

AEO	oblast s agroenvironmentálním opatřením
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CSR	společenská odpovědnost firem
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DCF	diskontované cash flow
DZES (GAEC)	Standardy Dobrého zemědělského a environmen. stavu půdy
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
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FO	fyzická osoba
GRI	Global Reporting Initiative (iniciativa globálního reportingu)
ha	hektar
HRDP	Horizontální plán rozvoje venkova
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
J	joule
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
Kč	korun českých
KPIs	klíčové ukazatele výkonnosti
KRIs	výsledkové ukazatele výkonnosti
KU	kontrola užitkovosti skotu
kWh	kilowatthodina
LFA	oblast s environmentálním omezením

LPIS	evidence využití půdy podle uživatelských vztahů
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
Mze	Ministerstvo zemědělství
např.	například
obr.	obrázek
PGRLF	Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond
PO	právnícká osoba
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
SAPS	jednotná platba na plochu
SZIF	Státní zemědělský a investiční fond
t	tuny
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TOE	jednotka výhřevnosti (tuny ekvivalentu ropy)
TOP-UP	národní doplňkové platby
tn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
UZ	úplatné zdroje
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné náklady kapitálu
ZOD	Zemědělské obchodní družstvo

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace

BROCKETT, Anne a REZAEI, 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. vydání. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008. str. 208. ISBN 978-8-7357-392-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

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*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

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

KRECHOVSKÁ, Michaela. *Impact of Sustainable Development on the Financial Management of Czech Enterprises. In Advances in Accounting, Auditing and Risk Management*. Athens: WSEAS Press, 2013, s.101-107. ISBN 2227-460X978-1-61804-192-0.

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



KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

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.

MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. Hoboken: Wiley, 2015. 448 s. ISBN 978-1-119-01984-8.

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

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

SAVITZ, Andrew W. a WEBER, Karl. *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. 352 s. ISBN 978-0-7879-7907-2.

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

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

### **Elektronické zdroje**

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *Společenská odpovědnost firem* [online]. Praha: Asociace společenské odpovědnosti, © 2014 [cit. 02.08.2016]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>

EGER, Ludvík. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce* [online]. Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 2015 [cit. 20.07.2016]. Dostupné z: <http://fek.zcu.cz/divize.php?shortcutdiv=KFU>

GRI. *Sustainable Reporting Guidelines* [online]. Amsterdam: GRI, 2016 [cit. 12.07.2016]. Dostupné z:

<https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

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%A1%20p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/17301/mod_resource/content/1/Metodick%C3%A1%20p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka.pdf)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a sbírka listin. Sběrka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 31.07.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=150247>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Resortní portál Ministerstva zemědělství ČR. eAGRI* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, © 2009–2016 [cit. 02.08.2016]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Resortní portál Ministerstva zemědělství ČR. eAGRI. Životní prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, © 2009–2016 [cit. 03.03.2016]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zivotni-prostredi/>

*Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, © 2008–2015 [cit. 07.03.2016]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/>

MPO. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO, © Copyright 2005 [cit. 17.02.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví v letech 2010-2014* [online]. Praha: MPO, © Copyright 2005 [cit. 20.02.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

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)

STEINEROVÁ M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008. [cit. 13.08.2016]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

*Zemědělské obchodní družstvo Mrákov* [online]. Mrákov: Zemědělské obchodní družstvo Mrákov, © 2010 [cit. 02.08.2016]. Dostupné z: <http://www.zodmrakov.cz/>

### **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 2010-2015

## **Seznam příloh**

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

**Příloha B:** Rozvaha společnosti ZOD Mrákov v letech 2010-2015 (v tis. Kč)

**Příloha C:** Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti ZOD Mrákov v letech 2010-2015 (v tis. Kč)

**Příloha D:** Horizontální analýza rozvahy v letech 2010-2015

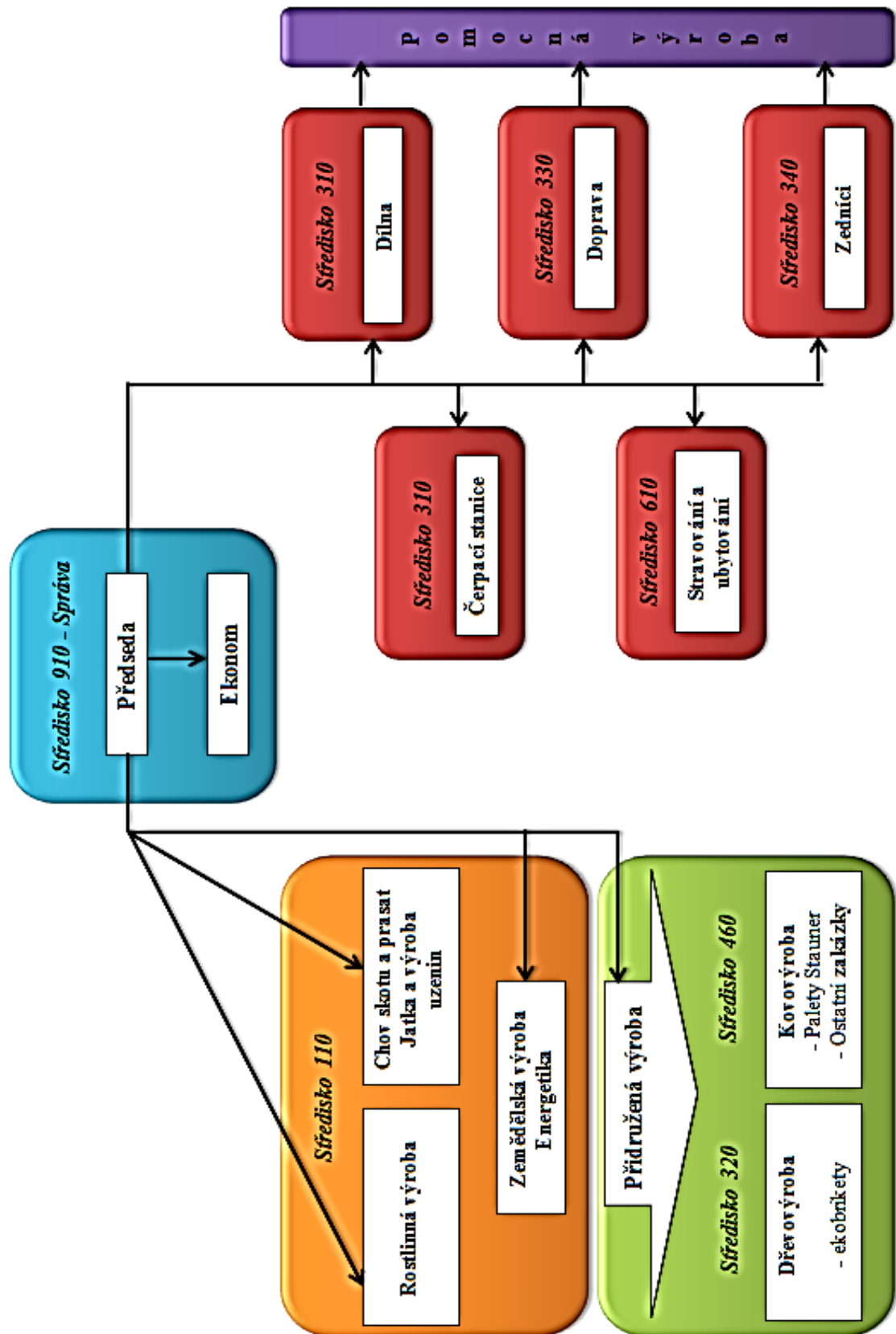
**Příloha E:** Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2010-2015

**Příloha F:** Vertikální analýza rozvahy v letech 2010-2015

**Příloha G:** Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2010-2015

**Příloha H:** Vývoj ukazatele EVA pro zemědělství v letech 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 2010-2015 (v tis. Kč)**

Označení	Text	Běžné účetní období (Netto)					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>247 089</b>	<b>259 244</b>	<b>268 971</b>	<b>273 860</b>	<b>282 515</b>	<b>313 910</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>171 986</b>	<b>171 948</b>	<b>179 571</b>	<b>191 870</b>	<b>197 912</b>	<b>223 291</b>
B.I.	Dl. nehm. majetek	1 120	859	592	332	68	49
B.I.6.	Jiný dl. nehmotný majetek	1 120	859	592	332	68	49
B.II.	Dl. hmotný majetek	170 838	165 961	175 620	190 310	196 616	205 641
B.II.1.	Pozemky	10 183	11 173	14 055	15 686	21 021	28 056
B.II.2.	Stavby	105 929	102 041	108 876	106 822	113 268	125 802
B.II.3.	SMV a soubory hmotných movitých věcí	41 040	41 089	38 874	35 665	34 406	38 367
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	10 196	10 111	9 953	10 854	11 161	12 618
B.II.7.	Nedokončený dl. hm. majetek	4 135	1 847	4 102	21 283	16 760	798
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	28	5 128	3 359	1 228	1 228	17 601
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	0	0	1 200	1 200	1 200	17 573
B.III.2.	Podíly v új. pod podstatným vlivem	28	28	28	28	28	28
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>74 961</b>	<b>87 152</b>	<b>89 102</b>	<b>81 486</b>	<b>84 055</b>	<b>90 313</b>
C.I.	Zásoby	43 783	60 592	55 441	54 972	60 035	61 932
C.I.1.	Materiál	3 424	4 478	3 513	3 397	2 296	2 596
C.I.2.	Nedok. výroba a polotovary	7 387	7 994	7 998	8 600	8 314	10 587
C.I.3.	Výrobky	10 990	27 036	22 192	22 188	25 456	26 435
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	19 968	19 907	20 462	18 960	23 106	21 403
C.I.5.	Zboží	1 474	1 177	1 276	1 827	863	911
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	11	7	5	5	5	5
C.II.1.	Pohl. z obchodních vztahů	11	7	5	5	5	5
C.III.	Krátkodobé pohledávky	29 883	25 574	28 991	25 346	23 340	27 351
C.III.1.	Pohl. z obchodních vztahů	24 347	16 771	23 126	16 589	14 551	14 822
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	222	3 362	2 127	1 811	250	170
C.III.7.	Kr. poskytnuté zálohy	330	337	159	276	205	818
C.III.9.	Jiné pohledávky	4 570	4 306	3 579	6 670	8 334	11 541
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 284	979	4 665	1 163	675	1 025
C.IV.1.	Peníze	87	121	152	78	125	94
C.IV.2.	Účty v bankách	1 197	858	4 513	1 085	550	931
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>142</b>	<b>144</b>	<b>298</b>	<b>504</b>	<b>548</b>	<b>306</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	136	144	209	106	217	181
D.I.3.	Příjmy příštích období	6	0	89	398	331	125

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

Označení	Text	Běžné účetní období					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>247 089</b>	<b>259 244</b>	<b>268 971</b>	<b>273 860</b>	<b>282 515</b>	<b>313 910</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>184 799</b>	<b>190 821</b>	<b>191 000</b>	<b>195 350</b>	<b>203 693</b>	<b>229 491</b>
A.I.	Základní kapitál	95 921	91 525	88 824	88 164	83 599	80 929
A.II.	Kapitálové fondy	12 985	12 985	12 985	12 985	12 985	29 358
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	12 985	12 985	12 985	12 985	12 985	12 985
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	16 373
A.III.	Fondy ze zisku	68 313	72 627	81 260	85 013	90 212	102 217
A.III.1.	Rezervní fond	55 546	59 823	68 523	72 420	77 471	89 433
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	12 767	12 804	12 737	12 593	12 741	12 784
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	482	482	482	1 043	1 043	1 739
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	482	482	482	482	482	482
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	561	561	1 257
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	7 098	13 202	7 449	8 145	15 854	15 248
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>60 056</b>	<b>66 410</b>	<b>76 178</b>	<b>75 835</b>	<b>77 223</b>	<b>82 757</b>
B.II.	Dlouhodobé závazky	15 181	17 971	18 275	16 322	16 265	17 004
B.II.9.	Jiné závazky	9 350	12 727	13 834	11 785	11 873	12 650
B.II.10.	Odložený daňový závazek	5 831	5 244	4 441	4 537	4 392	4 354
B.III.	Krátkodobé závazky	28 956	37 312	32 493	31 406	41 424	40 521
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	20 188	27 907	17 482	17 119	27 727	27 599
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	326	243	391	501	1 715	1 195
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	2 362	2 306	3 909	2 769	2 605	2 739
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 342	1 340	2 768	1 582	1 474	1 527
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	965	327	1 322	1 319	2 281	1 722
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	36
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	3 652	5 031	6 431	5 494	5 498	5 304
B.III.11.	Jiné závazky	121	158	190	2 622	124	399
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	14 565	10 292	25 410	28 107	19 534	25 232
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	12 848	7 994	23 456	26 887	17 706	18 023
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	1 717	2 298	1 954	1 220	1 828	7 209
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 234</b>	<b>2 013</b>	<b>1 793</b>	<b>2 675</b>	<b>1 599</b>	<b>1 662</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	426	272	83	325	70	223
C.I.2.	Výnosy příštích období	1 808	1 741	1 710	2 350	1 529	1 439

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

**Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti ZOD Mrákov v letech 2010-2015**  
(v tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost ve sledovaném období					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	35 642	42 448	31 984	29 677	30 129	28 659
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	34 009	38 857	30 584	27 245	26 609	25 084
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>1 633</b>	<b>3 591</b>	<b>1 400</b>	<b>2 432</b>	<b>3 520</b>	<b>3 575</b>
II.	Výkony	135 070	161 206	171 970	164 432	177 008	170 958
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	123 719	135 011	163 089	146 175	153 943	150 152
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	574	14 989	-6 609	-2 860	4 695	-722
II.3.	Aktivace	10 777	11 206	15 490	21 117	18 370	21 528
B.	Výkonová spotřeba	81 264	93 441	102 001	98 484	102 618	98 255
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	64 562	71 084	74 762	77 560	77 407	75 003
B.2.	Služby	16 702	22 357	27 239	20 924	25 211	23 252
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>55 439</b>	<b>71 356</b>	<b>71 369</b>	<b>68 380</b>	<b>77 910</b>	<b>76 278</b>
C.	Osobní náklady	47 592	50 519	55 768	56 799	55 989	55 153
C.1.	Mzdové náklady	34 178	36 289	39 834	39 115	39 131	39 339
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	432	436	456	468	681	721
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 401	12 198	13 831	13 345	13 598	13 445
C.4.	Sociální náklady	1 581	1 596	1 647	3 871	2 579	1 648
D.	Daně a poplatky	897	733	750	776	1 033	763
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	27 345	26 946	28 321	24 790	26 651	27 632
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 192	8 139	5 992	4 948	6 297	8 060
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 620	6 803	5 333	4 544	5 635	7 369
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	572	1 336	659	404	662	691
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 940	2 983	3 121	2 659	4 395	3 617
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 629	2 081	2 901	2 455	4 046	3 004
F.2.	Prodaný materiál	311	902	220	204	349	613
G.	Zm. stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákl. příštích obd.	-6 394	-111	330	730	-3 578	130
IV.	Ostatní provozní výnosy	26 481	23 448	23 449	24 507	27 920	25 111
H.	Ostatní provozní náklady	2 516	4 652	3 466	2 681	7 503	2 554



<i>Označení</i>	<i>Text</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
*	Provozní výsledek hospodaření	11 216	17 221	9 054	9 400	20 134	19 600
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	97	792	45	0	0
VII.1.	Výnosy z pod. v ovlád. a říz. osobách a v účet. jednotkách pod podstatným vlivem	0	97	792	45	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	1 132	200	-200	0	0	0
X.	Výnosové úroky	35	5	1	5	1	2
N.	Nákladové úroky	842	875	1 164	1 015	848	643
XI.	Ostatní finanční výnosy	541	839	1 025	3 101	728	694
O.	Ostatní finanční náklady	657	680	931	1 378	656	929
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 055	-814	-77	758	-775	-775
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 063	3 205	1 528	2 013	3 505	3 476
Q.1.	Daň z příjmů za běžnou činnost splatná	3 272	3 792	2 331	1 918	3 650	3 513
Q.2.	Daň z příjmů za běžnou činnost odložená	-1 209	-587	-803	95	-145	-37
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>7 098</b>	<b>13 202</b>	<b>7 449</b>	<b>8 145</b>	<b>15 854</b>	<b>15 248</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>7 098</b>	<b>13 202</b>	<b>7 449</b>	<b>8 145</b>	<b>15 854</b>	<b>15 248</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>9 161</b>	<b>16 407</b>	<b>8 977</b>	<b>10 158</b>	<b>19 359</b>	<b>18 724</b>

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

**Příloha D: Horizontální analýza rozvahy v letech 2010-2015**

Označení	Text	Horizontální analýza rozvahy				
		2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/1014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1,0492</b>	<b>1,0375</b>	<b>1,0182</b>	<b>1,0316</b>	<b>1,1111</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0,9998</b>	<b>1,0443</b>	<b>1,0685</b>	<b>1,0315</b>	<b>1,1282</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,7670	0,6892	0,5608	0,2048	0,7206
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,7670	0,6892	0,5608	0,2048	0,7206
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0,9715	1,0582	1,0836	1,0331	1,0459
B.II.1.	Pozemky	1,0972	1,2579	1,1160	1,3401	1,3347
B.II.2.	Stavby	0,9633	1,0670	0,9811	1,0603	1,1107
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	1,0012	0,9461	0,9175	0,9647	1,1151
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0,9917	0,9844	1,0905	1,0283	1,1305
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,4467	2,2209	5,1884	0,7875	0,0476
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	183,1429	0,6550	0,3656	1,0000	14,3331
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	-	-	1,0000	1,0000	14,6442
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1,1626</b>	<b>1,0224</b>	<b>0,9145</b>	<b>1,0315</b>	<b>1,0745</b>
C.I.	Zásoby	1,3839	0,9150	0,9915	1,0921	1,0316
C.I.1.	Materiál	1,3078	0,7845	0,9670	0,6759	1,1307
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1,0822	1,0005	1,0753	0,9667	1,2734
C.I.3.	Výrobky	2,4601	0,8208	0,9998	1,1473	1,0385
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0,9969	1,0279	0,9266	1,2187	0,9263
C.I.5.	Zboží	0,7985	1,0841	1,4318	0,4724	1,0556
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,6364	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0,6364	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000
C.III.	Krátkodobé pohledávky	0,8558	1,1336	0,8743	0,9209	1,1719
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0,6888	1,3789	0,7173	0,8771	1,0186
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	15,1441	0,6327	0,8514	0,1380	0,6800
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,0212	0,4718	1,7358	0,7428	3,9902
C.III.9.	Jiné pohledávky	0,9422	0,8312	1,8636	1,2495	1,3848
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	0,7625	4,7651	0,2493	0,5804	1,5185
C.IV.1.	Peníze	1,3908	1,2562	0,5132	1,6026	0,7520
C.IV.2.	Účty v bankách	0,7168	5,2599	0,2404	0,5069	1,6927
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,0141</b>	<b>2,0694</b>	<b>1,6913</b>	<b>1,0873</b>	<b>0,5584</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	1,0588	1,4514	0,5072	2,0472	0,8341
D.I.3.	Příjmy příštích období	0,0000	-	4,4719	0,8317	0,3776

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

Označení	Text	Horizontální analýza rozvahy				
		2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1,0492</b>	<b>1,0375</b>	<b>1,0182</b>	<b>1,0316</b>	<b>1,1111</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1,0326</b>	<b>1,0009</b>	<b>1,0228</b>	<b>1,0427</b>	<b>1,1267</b>
A.I.	Základní kapitál	0,9542	0,9705	0,9926	0,9482	0,9681
A.II.	Kapitálové fondy	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	2,2609
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-	-	-	-	-
A.III.	Fondy ze zisku	1,0632	1,1189	1,0462	1,0612	1,1331
A.III.1.	Rezervní fond	1,0770	1,1454	1,0569	1,0697	1,1544
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	1,0029	0,9948	0,9887	1,0118	1,0034
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1,0000	1,0000	2,1639	1,0000	1,6673
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	-	-	-	1,0000	2,2406
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	1,8600	0,5642	1,0934	1,9465	0,9618
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1,1058</b>	<b>1,1471</b>	<b>0,9955</b>	<b>1,0183</b>	<b>1,0717</b>
B.II.	Dlouhodobé závazky	1,1838	1,0169	0,8931	0,9965	1,0454
B.II.9.	Jiné závazky	1,3612	1,0870	0,8519	1,0075	1,0654
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0,8993	0,8469	1,0216	0,9680	0,9913
B.III.	Krátkodobé závazky	1,2886	0,8708	0,9665	1,3190	0,9782
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	1,3824	0,6264	0,9792	1,6197	0,9954
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,7454	1,6091	1,2813	3,4232	0,6968
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	0,9763	1,6951	0,7084	0,9408	1,0514
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,9985	2,0657	0,5715	0,9317	1,0360
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	0,3389	4,0428	0,9977	1,7293	0,7549
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-	-
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	1,3776	1,2783	0,8543	1,0007	0,9647
B.III.11.	Jiné závazky	1,3058	1,2025	13,8000	0,0473	3,2177
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,7066	2,4689	1,1061	0,6950	1,2917
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,6222	2,9342	1,1463	0,6585	1,0179
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	1,3384	0,8503	0,6244	1,4984	3,9437
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,9011</b>	<b>0,8907</b>	<b>1,4919</b>	<b>0,5978</b>	<b>1,0394</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	0,6385	0,3051	3,9157	0,2154	3,1857
C.I.2.	Výnosy příštích období	0,9629	0,9822	1,3743	0,6506	0,9411

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

**Příloha E: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2010-2015**

Označení	Text	Horizontální analýza VZZ				
		2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
I.	Tržby za prodej zboží	1,1910	0,7535	0,9279	1,0152	0,9512
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1,1426	0,7871	0,8908	0,9767	0,9427
+	<b>Obchodní marže</b>	2,1990	0,3899	1,7371	1,4474	1,0156
II.	Výkony	1,1935	1,0668	0,9562	1,0765	0,9658
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1,0913	1,2080	0,8963	1,0531	0,9754
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	26,1132	-0,4409	0,4327	-1,6416	-0,1538
II.3.	Aktivace	1,0398	1,3823	1,3633	0,8699	1,1719
B.	Výkonová spotřeba	1,1498	1,0916	0,9655	1,0420	0,9575
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1,1010	1,0517	1,0374	0,9980	0,9689
B.2.	Služby	1,3386	1,2184	0,7682	1,2049	0,9223
+	<b>Přidaná hodnota</b>	1,2871	1,0002	0,9581	1,1394	0,9791
C.	Osobní náklady	1,0615	1,1039	1,0185	0,9857	0,9851
C.1.	Mzdové náklady	1,0618	1,0977	0,9820	1,0004	1,0053
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1,0093	1,0459	1,0263	1,4551	1,0587
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1,0699	1,1339	0,9649	1,0190	0,9887
C.4.	Sociální náklady	1,0095	1,0320	2,3503	0,6662	0,6390
D.	Daně a poplatky	0,8172	1,0232	1,0347	1,3312	0,7386
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,9854	1,0510	0,8753	1,0751	1,0368
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1,9416	0,7362	0,8258	1,2726	1,2800
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1,8793	0,7839	0,8521	1,2401	1,3077
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	2,3357	0,4933	0,6131	1,6386	1,0438
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1,0146	1,0463	0,8520	1,6529	0,8230
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,7916	1,3940	0,8463	1,6481	0,7425
F.2.	Prodaný materiál	2,9003	0,2439	0,9273	1,7108	1,7564
G.	Zm. stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákl. příštích obd.	0,0174	-2,9730	2,2121	-4,9014	-0,0363
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,8855	1,0000	1,0451	1,1393	0,8994
H.	Ostatní provozní náklady	1,8490	0,7451	0,7735	2,7986	0,3404
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1,5354	0,5258	1,0382	2,1419	0,9735
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	-	8,1649	0,0568	0,0000	-

<i>Označení</i>	<i>Text</i>	<i>2011/2010</i>	<i>2012/2011</i>	<i>2013/2012</i>	<i>2014/2013</i>	<i>2015/2014</i>
VII.1.	Výnosy z pod. v ovlád. a říz. osobách a v účet. jednotkách pod podstatným vlivem	-	8,1649	0,0568	0,0000	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0,1767	-1,0000	0,0000	-	-
X.	Výnosové úroky	0,1429	0,2000	5,0000	0,2000	2,0000
N.	Nákladové úroky	1,0392	1,3303	0,8720	0,8355	0,7583
XI.	Ostatní finanční výnosy	1,5508	1,2217	3,0254	0,2348	0,9533
O.	Ostatní finanční náklady	1,0350	1,3691	1,4801	0,4761	1,4162
*	Finanční výsledek hospodaření	0,3961	0,0946	-9,8442	-1,0224	1,0000
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1,5536	0,4768	1,3174	1,7412	0,9917
Q.1.	Daň z příjmů za běžnou činnost splatná	1,1589	0,6147	0,8228	1,9030	0,9625
Q.2.	Daň z příjmů za běžnou činnost odložená	0,4855	1,3680	-0,1183	-1,5263	0,2552
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	1,8600	0,5642	1,0934	1,9465	0,9618
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	1,8600	0,5642	1,0934	1,9465	0,9618
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	1,7910	0,5471	1,1316	1,9058	0,9672

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

**Příloha F: Vertikální analýza rozvahy v letech 2010-2015**

Označení	Text	Vertikální analýza rozvahy					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0,6960</b>	<b>0,6633</b>	<b>0,6676</b>	<b>0,7006</b>	<b>0,7005</b>	<b>0,7113</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0045	0,0033	0,0022	0,0012	0,0002	0,0002
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,0045	0,0033	0,0022	0,0012	0,0002	0,0002
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0,6914	0,6402	0,6529	0,6949	0,6959	0,6551
B.II.1.	Pozemky	0,0412	0,0431	0,0523	0,0573	0,0744	0,0894
B.II.2.	Stavby	0,4287	0,3936	0,4048	0,3901	0,4009	0,4008
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	0,1661	0,1585	0,1445	0,1302	0,1218	0,1222
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0,0413	0,0390	0,0370	0,0396	0,0395	0,0402
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,0167	0,0071	0,0153	0,0777	0,0593	0,0025
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0001	0,0198	0,0125	0,0045	0,0043	0,0561
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	0,0000	0,0000	0,0045	0,0044	0,0042	0,0560
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>0,3034</b>	<b>0,3362</b>	<b>0,3313</b>	<b>0,2975</b>	<b>0,2975</b>	<b>0,2877</b>
C.I.	Zásoby	0,1772	0,2337	0,2061	0,2007	0,2125	0,1973
C.I.1.	Materiál	0,0139	0,0173	0,0131	0,0124	0,0081	0,0083
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0,0299	0,0308	0,0297	0,0314	0,0294	0,0337
C.I.3.	Výrobky	0,0445	0,1043	0,0825	0,0810	0,0901	0,0842
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0,0808	0,0768	0,0761	0,0692	0,0818	0,0682
C.I.5.	Zboží	0,0060	0,0045	0,0047	0,0067	0,0031	0,0029
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
C.III.	Krátkodobé pohledávky	0,1209	0,0986	0,1078	0,0926	0,0826	0,0871
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0,0985	0,0647	0,0860	0,0606	0,0515	0,0472
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0,0009	0,0130	0,0079	0,0066	0,0009	0,0005
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,0013	0,0013	0,0006	0,0010	0,0007	0,0026
C.III.9.	Jiné pohledávky	0,0185	0,0166	0,0133	0,0244	0,0295	0,0368
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	0,0052	0,0038	0,0173	0,0042	0,0024	0,0033
C.IV.1.	Peníze	0,0004	0,0005	0,0006	0,0003	0,0004	0,0003
C.IV.2.	Účty v bankách	0,0048	0,0033	0,0168	0,0040	0,0019	0,0030
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,0006</b>	<b>0,0006</b>	<b>0,0011</b>	<b>0,0018</b>	<b>0,0019</b>	<b>0,0010</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	0,0006	0,0006	0,0008	0,0004	0,0008	0,0006
D.I.3.	Příjmy příštích období	0,0000	0,0000	0,0003	0,0015	0,0012	0,0004

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

Označení	Text	Vertikální analýza rozvahy					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>0,7479</b>	<b>0,7361</b>	<b>0,7101</b>	<b>0,7133</b>	<b>0,7210</b>	<b>0,7311</b>
A.I.	Základní kapitál	0,3882	0,3530	0,3302	0,3219	0,2959	0,2578
A.II.	Kapitálové fondy	0,0526	0,0501	0,0483	0,0474	0,0460	0,0935
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0,0526	0,0501	0,0483	0,0474	0,0460	0,0414
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0522
A.III.	Fondy ze zisku	0,2765	0,2801	0,3021	0,3104	0,3193	0,3256
A.III.1.	Rezervní fond	0,2248	0,2308	0,2548	0,2644	0,2742	0,2849
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0,0517	0,0494	0,0474	0,0460	0,0451	0,0407
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0,0020	0,0019	0,0018	0,0038	0,0037	0,0055
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	0,0020	0,0019	0,0018	0,0018	0,0017	0,0015
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0,0000	0,0000	0,0000	0,0020	0,0020	0,0040
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	0,0287	0,0509	0,0277	0,0297	0,0561	0,0486
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0,2431</b>	<b>0,2562</b>	<b>0,2832</b>	<b>0,2769</b>	<b>0,2733</b>	<b>0,2636</b>
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0614	0,0693	0,0679	0,0596	0,0576	0,0542
B.II.9.	Jiné závazky	0,0378	0,0491	0,0514	0,0430	0,0420	0,0403
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0,0236	0,0202	0,0165	0,0166	0,0155	0,0139
B.III.	Krátkodobé závazky	0,1172	0,1439	0,1208	0,1147	0,1466	0,1291
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	0,0817	0,1076	0,0650	0,0625	0,0981	0,0879
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,0013	0,0009	0,0015	0,0018	0,0061	0,0038
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	0,0096	0,0089	0,0145	0,0101	0,0092	0,0087
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,0054	0,0052	0,0103	0,0058	0,0052	0,0049
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	0,0039	0,0013	0,0049	0,0048	0,0081	0,0055
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0001
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	0,0148	0,0194	0,0239	0,0201	0,0195	0,0169
B.III.11.	Jiné závazky	0,0005	0,0006	0,0007	0,0096	0,0004	0,0013
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0589	0,0397	0,0945	0,1026	0,0691	0,0804
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,0520	0,0308	0,0872	0,0982	0,0627	0,0574
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0,0069	0,0089	0,0073	0,0045	0,0065	0,0230
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,0090</b>	<b>0,0078</b>	<b>0,0067</b>	<b>0,0098</b>	<b>0,0057</b>	<b>0,0053</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	0,0017	0,0010	0,0003	0,0012	0,0002	0,0007
C.I.2.	Výnosy příštích období	0,0073	0,0067	0,0064	0,0086	0,0054	0,0046

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

**Příloha G: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2010-2015**

Označení	Text	Vertikální analýza VZZ					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0,2639	0,2633	0,1860	0,1805	0,1702	0,1676
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,2518	0,2410	0,1778	0,1657	0,1503	0,1467
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>0,0121</b>	<b>0,0223</b>	<b>0,0081</b>	<b>0,0148</b>	<b>0,0199</b>	<b>0,0209</b>
II.	Výkony	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0,9160	0,8375	0,9484	0,8890	0,8697	0,8783
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,0042	0,0930	-0,0384	-0,0174	0,0265	-0,0042
II.3.	Aktivace	0,0798	0,0695	0,0901	0,1284	0,1038	0,1259
B.	Výkonová spotřeba	0,6016	0,5796	0,5931	0,5989	0,5797	0,5747
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	0,4780	0,4410	0,4347	0,4717	0,4373	0,4387
B.2.	Služby	0,1237	0,1387	0,1584	0,1273	0,1424	0,1360
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>0,4104</b>	<b>0,4426</b>	<b>0,4150</b>	<b>0,4159</b>	<b>0,4401</b>	<b>0,4462</b>
C.	Osobní náklady	0,3524	0,3134	0,3243	0,3454	0,3163	0,3226
C.1.	Mzdové náklady	0,2530	0,2251	0,2316	0,2379	0,2211	0,2301
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,0032	0,0027	0,0027	0,0028	0,0038	0,0042
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,0844	0,0757	0,0804	0,0812	0,0768	0,0786
C.4.	Sociální náklady	0,0117	0,0099	0,0096	0,0235	0,0146	0,0096
D.	Daně a poplatky	0,0066	0,0045	0,0044	0,0047	0,0058	0,0045
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,2025	0,1672	0,1647	0,1508	0,1506	0,1616
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,0310	0,0505	0,0348	0,0301	0,0356	0,0471
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,0268	0,0422	0,0310	0,0276	0,0318	0,0431
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0,0042	0,0083	0,0038	0,0025	0,0037	0,0040
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,0218	0,0185	0,0181	0,0162	0,0248	0,0212
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,0195	0,0129	0,0169	0,0149	0,0229	0,0176
F.2.	Prodaný materiál	0,0023	0,0056	0,0013	0,0012	0,0020	0,0036
G.	Zm. stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákl. příštích obd.	-0,0473	-0,0007	0,0019	0,0044	-0,0202	0,0008
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,1961	0,1455	0,1364	0,1490	0,1577	0,1469
H.	Ostatní provozní náklady	0,0186	0,0289	0,0202	0,0163	0,0424	0,0149
*	Provozní výsledek hospodaření	0,0830	0,1068	0,0526	0,0572	0,1137	0,1146

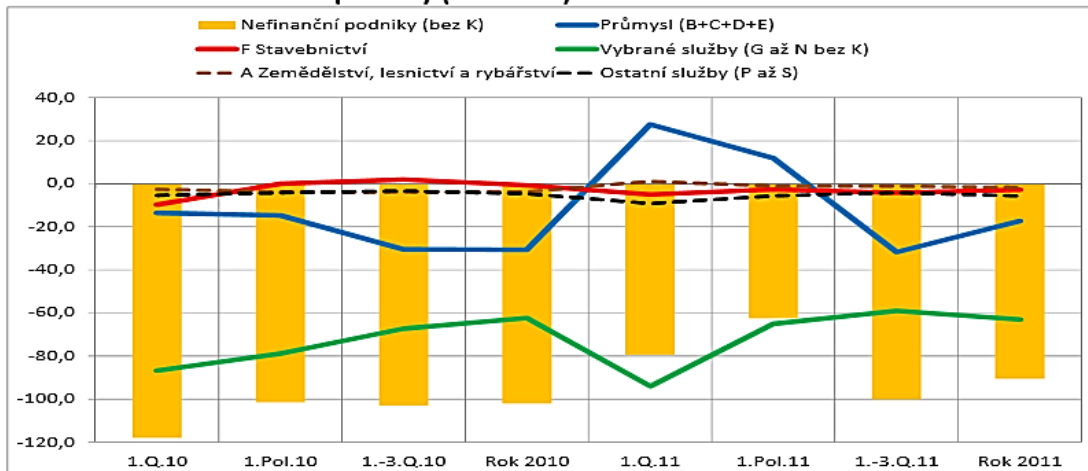


<i>Označení</i>	<i>Text</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,0000	0,0006	0,0046	0,0003	0,0000	0,0000
VII.1.	Výnosy z pod. v ovlád. a říz. osobách a v účet. jednotkách pod podstatným vlivem	0,0000	0,0006	0,0046	0,0003	0,0000	0,0000
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0,0084	0,0012	-0,0012	0,0000	0,0000	0,0000
X.	Výnosové úroky	0,0003	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
N.	Nákladové úroky	0,0062	0,0054	0,0068	0,0062	0,0048	0,0038
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,0040	0,0052	0,0060	0,0189	0,0041	0,0041
O.	Ostatní finanční náklady	0,0049	0,0042	0,0054	0,0084	0,0037	0,0054
*	Finanční výsledek hospodaření	-0,0152	-0,0050	-0,0004	0,0046	-0,0044	-0,0045
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,0153	0,0199	0,0089	0,0122	0,0198	0,0203
Q.1.	Daň z příjmů za běžnou činnost splatná	0,0242	0,0235	0,0136	0,0117	0,0206	0,0205
Q.2.	Daň z příjmů za běžnou činnost odložená	-0,0090	-0,0036	-0,0047	0,0006	-0,0008	-0,0002
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>0,0526</b>	<b>0,0819</b>	<b>0,0433</b>	<b>0,0495</b>	<b>0,0896</b>	<b>0,0892</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>0,0526</b>	<b>0,0819</b>	<b>0,0433</b>	<b>0,0495</b>	<b>0,0896</b>	<b>0,0892</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>0,0678</b>	<b>0,1018</b>	<b>0,0522</b>	<b>0,0618</b>	<b>0,1094</b>	<b>0,1095</b>

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

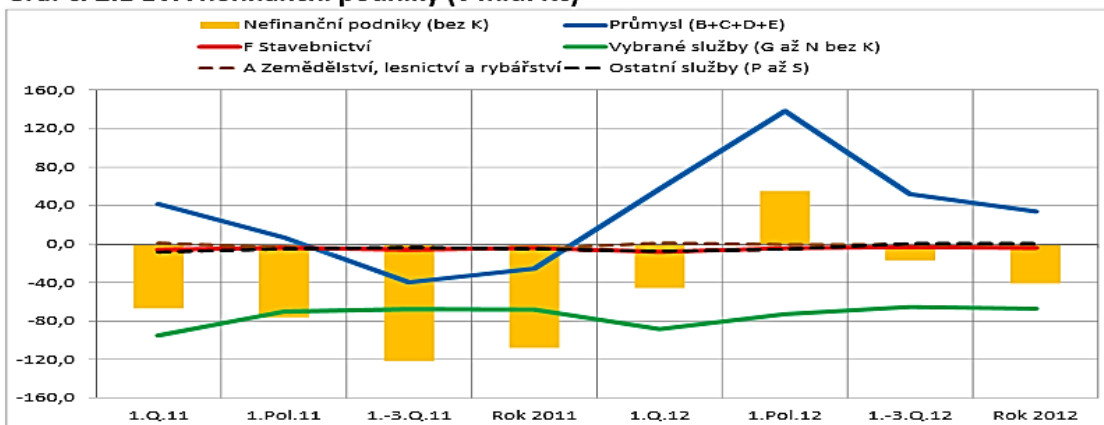
**Příloha H: Vývoj ukazatele EVA pro zemědělství v letech 2010-2014**

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



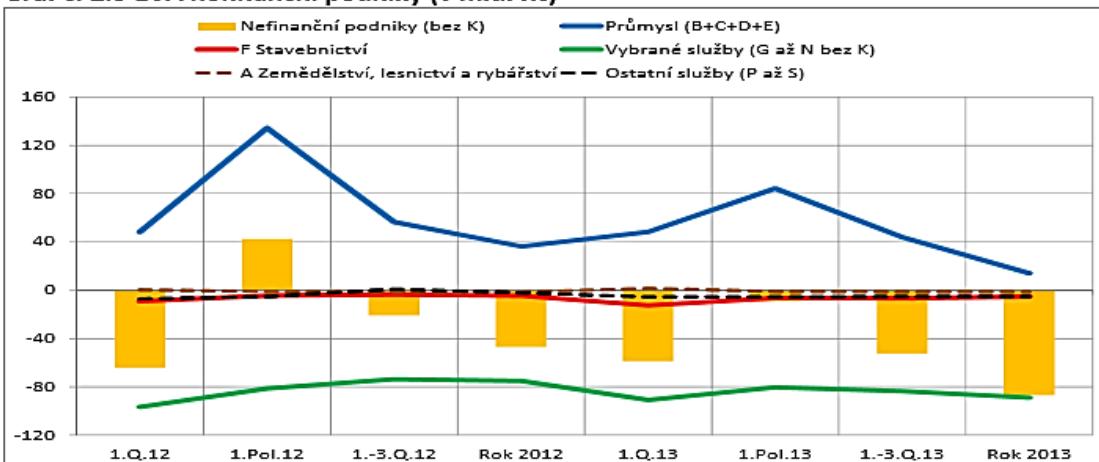
Pramen: propočtení MPO z dat ČSÚ

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



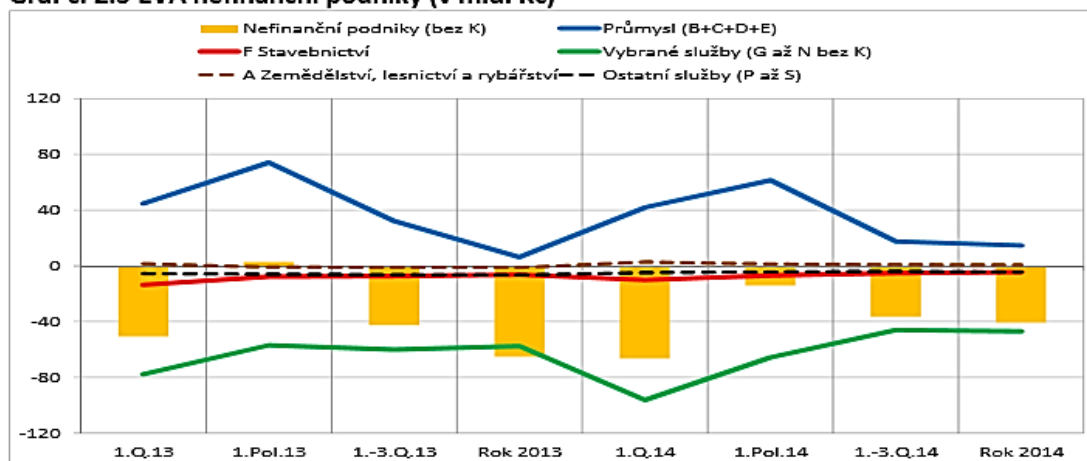
Pramen: propočtení MPO z dat ČSÚ

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



Pramen: propočtení MPO z dat ČSÚ

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



Pramen: propočít 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. 100 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** udržitelná výkonnost podniku, ekonomická výkonnost, sociální výkonnost, environmentální výkonnost

Předložená práce je zaměřena na analyzování udržitelné výkonnosti ve společnosti ZOD Mrákov, zhodnocení přístupů k této výkonnosti a navržení zlepšujících opatření, která posílí udržitelnou výkonnost zvoleného podniku. Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části je definována udržitelná výkonnost, jejíž koncept se staví na třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. V praktické části bakalářské práce je nejprve představena společnost, která se zabývá zejména výrobou a zpracováním zemědělských produktů. Dále je hodnoceno měření a řízení udržitelné výkonnosti zvoleného podniku. V následujících kapitolách jsou provedeny analýzy klíčových indikátorů ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. V poslední kapitole, která shrnuje provedené analýzy, jsou také navržena zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti ve vybraném podniku.

## **Abstract**

KUŽELÍKOVÁ, Kristýna. *Analysis and evaluation of approaches to the sustainable performance of the chosen company*. Pilsen, 2016. 100 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** sustainable performance of the company, economics performance, social performance, environmental performance

The thesis is focused on analysis of sustainable performance in the company ZOD Mrákov, evaluation of approaches 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. Its concept is based on three main pillars – economics, social and environmental. In the practical part of the thesis is first of all presented the company, which is focused on production and processing of agricultural products. Then, there is evaluated measuring and proceeding of sustainable performance of the chosen company. In following chapters are made analysis of key indicators of economics, social and environmental performance. In the last chapter, which summarizes given analysis, there are also proposed improving measures for strengthening of sustainable performance of the chosen company.