

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Finanční plánování na příkladu konkrétního podniku**

**Financial planning on the example of a particular  
company**

Bc. Martina Fialová

Plzeň 2020



# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Martina FIALOVÁ</b>
Osobní číslo:	<b>K18N0008K</b>
Studijní program:	<b>N6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Finanční plánování na příkladu konkrétního podniku</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra financí a účetnictví</b>

### Zásady pro vypracování

1. Proveďte literární rešerši v oblasti finančního plánování relevantní pro danou práci.
2. Charakterizujte zvolený ekonomický subjekt.
3. Zhodnoťte ekonomickou situaci analyzovaného subjektu - údaje relevantní pro stanovení budoucího finančního plánu.
4. Identifikujte faktory ovlivňující zásadním způsobem činnost organizace.
5. Sestavte návrh finančního plánu pro danou společnost.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:


- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education.
- Dvořáková, D. (2017). *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Nývtová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Černá, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**

  
**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



  
**Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Finanční plánování na příkladu konkrétního podniku“*

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

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Marii Černé, Ph.D., za vedení této diplomové práce a odborné konzultace, které mi pomohly tuto práci zdárně dokončit.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Metodika a cíl práce .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
2.1 Finanční řízení.....	14
2.2 Finanční plánování .....	16
2.2.1 Cíle.....	16
2.2.2 Nástroje .....	17
2.2.3 Zásady .....	19
2.2.4 Metody .....	19
2.3 Zhodnocení výchozí situace .....	20
2.3.1 Finanční analýza .....	20
2.3.2 Analýza externího prostředí a jeho vývoje .....	27
2.4 Definování cílů.....	28
2.5 Tvorba plánových výkazů .....	28
2.5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty .....	29
2.5.2 Plánová rozvaha .....	31
2.5.3 Plánový přehled o peněžních tocích .....	31
2.6 Zhodnocení plánu prostřednictvím nástrojů měření výkonnosti.....	32
<b>3 Představení společnosti a zhodnocení její výchozí situace .....</b>	<b>33</b>
3.1 Základní charakteristika společnosti .....	33
3.2 Finanční analýza.....	37
3.2.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy .....	38
3.2.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	40
3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	42

3.2.4	Analýza rozdílových ukazatelů .....	44
3.2.5	Analýza souhrnných ukazatelů.....	44
3.3	Analýza okolí podniku.....	45
3.3.1	PESTLE.....	45
3.3.2	Porterův model pěti sil .....	48
<b>4</b>	<b>Identifikace významných faktorů ovlivňujících stanovení cílů.....</b>	<b>50</b>
4.1	SWOT analýza.....	50
4.2	Cíle a strategie .....	51
<b>5</b>	<b>Tvorba plánových výkazů .....</b>	<b>53</b>
5.1	Plánový výkaz zisku a ztráty .....	53
5.1.1	Plán tržeb a dalších výnosů .....	53
5.1.2	Plán nákladů .....	58
5.2	Plánová rozvaha.....	64
5.3	Plánový přehled o peněžních tocích .....	69
5.4	Vyhodnocení efektivnosti nejpravděpodobnější varianty plánu .....	69
5.5	Optimistická varianta plánu.....	71
5.6	Pesimistická varianta plánu .....	72
	<b>Závěr.....</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek .....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>81</b>



# Úvod

*„Cíl bez plánu je pouze přání“*

- Antoine de Saint-Exupéry

Plánování je předpokladem pro dosažení cílů v jakékoli oblasti a jeho podstatu a důležitost nejlépe vystihuje výše uvedený citát. Tato práce se bude zabývat oblastí podnikového plánování a jejím hlavním cílem je sestavit návrh finančního plánu vybraného podniku na budoucí období specifikované dále v diplomové práci. Právě finanční plánování je stěžejním pro úspěch podniku, jelikož veškeré podnikové činnosti jsou více či méně závislé na finančních prostředcích. Plánování v oblasti financí tak pomáhá podniku určit správný směr jeho dílčích aktivit, aby mohl naplňovat svůj stěžejní cíl, kterým je nejčastěji maximalizace jeho tržní hodnoty.

Podnik, pro který bude finanční plán v praktické části navrhován, působí v zemědělském odvětví, jež se od ostatních odvětví národního hospodářství liší určitými specifiky. Ta jsou dána především biologickým charakterem zemědělské výroby, nerovnoměrnými příjmy z důvodu sezónnosti či velkou závislostí na externích podmínkách jako je počasí nebo změny výkupních cen. Všechna tato specifika zvyšují nejistotu výsledků hospodářské činnosti a jejich vývoj lze jen těžko ovlivnit. Dlouhodobé finanční plánování je tak v tomto odvětví obtížné, zároveň však velmi důležité. Podnik musí být připraven na to, jak se vypořádat s dopady rizik, která mohou kvůli těmto specifikům nastat a hlavně na to, jak vykryt období s nízkými či žádnými příjmy, aby neutrpěla stabilita podniku a nebylo toto období pro podnik likvidační.

# 1 Metodika a cíl práce

Tato práce si klade za hlavní cíl sestavit návrh finančního plánu vybraného podniku na období 2020-2021.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- provést literární rešerši v oblasti finančního plánování relevantní pro danou práci,
- charakterizovat zvolený ekonomický subjekt,
- zhodnotit ekonomickou situaci analyzovaného subjektu,
- identifikovat faktory ovlivňující zásadním způsobem činnost organizace,
- sestavit návrh finančního plánu.

V rámci teoretické části bude provedena literární rešerše odborných zdrojů k tématu finančního plánování podniku a budou vytipovány relevantní informace potřebné pro zpracování finančního plánu vybraného podniku.

Tyto poznatky budou dále aplikovány při tvorbě návrhu finančního plánu společnosti Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s., jejímž hlavním předmětem činnosti je zemědělská výroba.

Základními podklady pro vypracování praktické části jsou účetní výkazy společnosti, přílohy k účetním závěrkám a dále informace získané z konzultací s hlavní ekonomkou a předsedou společnosti.

Vzhledem k obtížnosti plánování v oblasti zemědělství, z důvodu daných specifíků jako je biologický charakter výroby, sezónnost, nepředvídatelnost přírodních podmínek apod. a z důvodu absence dlouhodobého plánování společnosti bude dále v této práci sestaven dlouhodobý finanční plán v časovém horizontu 2 roky, 2020 a 2021.

Obecně se dá říci, že základem posunu v jakékoliv oblasti je zhodnocení současného stavu, následné vytyčení cílů a stanovení plánu postupu. Elementárním podkladem hodnocení budou výsledky finanční analýzy, která slouží ke zhodnocení současné ekonomické situace podniku. Finanční analýza bude provedena za předchozí čtyři účetní období, tedy roky 2016–2019, z důvodu zajištění srovnatelnosti účetních výkazů, ze kterých vychází. Rok 2016 byl zvolen jako hraniční, jelikož 1. 1. 2016 vešla v platnost významná novela zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví a prováděcí vyhlášky

č. 500/2002 Sb. k účtování podnikatelů, jejímž předmětem byla mimo jiné i změna podoby dotčených výkazů.

Při dlouhodobém plánování je však nutné vzít v úvahu také vývoj okolí podniku, jehož faktory mají na finanční plán vliv. Z tohoto důvodu bude navazovat analýza externího prostředí s využitím metod, jako jsou PESTLE analýza a Porterův model pěti sil. Na základě údajů získaných z analýz budou vytipovány faktory, které mohou zásadním způsobem ovlivnit činnost společnosti, ty budou zaneseny do SWOT analýzy. Následně bude popsána strategie, stanoveny cíle a sestaven finanční plán v rozsahu plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha a plánový přehled o peněžních tocích.

## 2 Teoretická východiska

Podnik je živoucím organismem, kde probíhá celá řada různorodých činností. Aby mohl dosahovat svého dominantního cíle je nutné tyto činnosti zkoordinovat do fungujícího celku. K tomu z velké části napomáhá právě plánování. V této práci budou citovány autorky Růčková a Roubíčková (2012, s. 157), které plánování obecně definují „*jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je tedy analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami. Plánování je proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy.*“

Základem úspěšného plánování podniku je formulace poslání a vize. Poslání je časově neomezená formulace podstaty vzniku a činnosti podniku, vyjadřuje jeho filosofii a směr. Mělo by být srozumitelně formulováno, aby všem zainteresovaným skupinám, tzv. stakeholders (např. vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, stát, věřitelé, banky apod.), odpovídalo na otázku „proč“ byl podnik založen. Z poslání vychází formulace vize, tj. časově vyhraněný dokument popisující stav, do kterého se chce podnik během tohoto časového horizontu posunout. Dalším krokem je definování strategických cílů, které představují měřitelné milníky sledující naplňování vize, a tím i poslání podniku. Nástrojem plánování jsou poté dílčí plány, na jejichž základě lze jednotlivé činnosti řídit, kontrolovat a případně aktualizovat zvolenou taktiku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2012, s. 33-37; Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2019, s. 15-16).

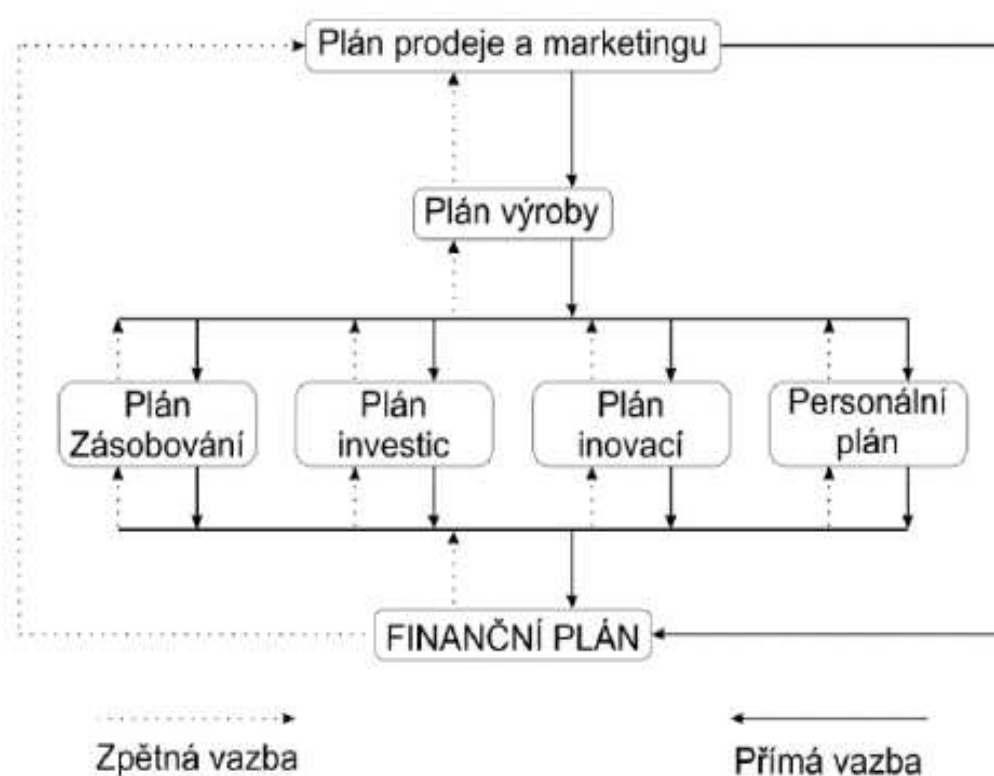
Postup pro dosažení strategických cílů je popsán strategickými plány, ty mohou být dlouhodobé (5 a více let) i střednědobé (nad 1 rok). Aby však mohly být tyto plány a jejich cíle naplněny, je důležité, implementovat je napříč celou organizací, všemi úrovněmi organizační struktury. Rozčleňují se tak na podrobnější taktické plány s ročním plněním a poté na operativní s kvartálním, měsíčním, ale i týdenním horizontem plnění. Entitou úspěšnosti všech plánů podniku je právě jejich provázanost a zainteresovanost všech zaměstnanců na naplňování podnikových cílů (Fotr et al., 2012, s. 84-85; Martinovičová et al., 2019, s. 87-91).

Strategický management a správně nastavená strategie jsou považovány za konkurenční výhodu. Z výše uvedené definice plánování je zřejmé, že strategické podnikové plány nelze definovat jen na základě přání a zkušeností vlastníků či manažerů, ale je nutné

předem provést analýzu podniku a jeho okolí a až na základě těchto poznatků lze vybrat vhodnou strategii (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 157).

Jádrem všech plánů je tedy celopodniková strategie, na jejímž základě jsou definovány dílčí strategie a funkční plány, např. v oblasti marketingu, prodeje, investic, personalistiky a v neposlední řadě v oblasti finanční. Právě finanční strategie a nástroj k jejímu naplnění, tedy finanční plán, zaujímají klíčové postavení v soustavě funkčních plánů podniku. Pro svou realizaci potřebují určité zdroje, z nichž nejpodstatnější skupinou jsou finanční prostředky. Jejich plánování poskytuje podniku zásadní informace pro korekci ostatních plánů. Jelikož jsou finanční prostředky omezené, je potřeba rozhodnout, které zamýšlené investice, projekty apod. jsou pro trvání podniku přijatelné a uskutečnitelné, a které je potřeba odložit (Fotr et al., 2012, s. 106). Postavení finančního plánu v soustavě podnikových plánů ilustruje Obrázek 1.

Obrázek 1: Vazba mezi podnikovými plány



Zdroj: Růčková (2010, s. 96)

## 2.1 Finanční řízení

Jak vyplývá z úvodní kapitoly, základem efektivního finančního řízení a plánování je v první řadě finanční strategie, definovaná v návaznosti na celopodnikovou, jako jádro všech finančních rozhodnutí. Jejím hlavním smyslem je definovat strategické finanční cíle a nástroje a postupy pro zajištění finančních zdrojů potřebných pro činnost, rozvoj a zvyšování tržní hodnoty podniku (Martinovičová et al., 2019, s. 163-165).

Finanční řízení se s ohledem na strategii dělí na dlouhodobé a krátkodobé.

**Dlouhodobé finanční řízení** je uskutečňováno v časovém horizontu 1-5 let a je jakýmsi můstkem mezi strategickým a taktickým řízením. Časově tedy odpovídá střednědobému strategickému plánování (Nývltová & Marinič, 2010, s. 67).

Autoři (Nývltová & Marinič, 2010, s. 67-99; Kalouda, 2019a, s. 15) se shodují, že klíčovými funkcemi dlouhodobého řízení jsou:

1. získávání finančních zdrojů,
2. rozhodování o výběru vhodných investičních příležitostí,
3. rozdělování zisku.

Kalouda (2019a, s. 15) ve své knize definuje i čtvrtou funkci, která bývá často podceňována, a to evidence, archivace a zpracování dosažených výsledků.

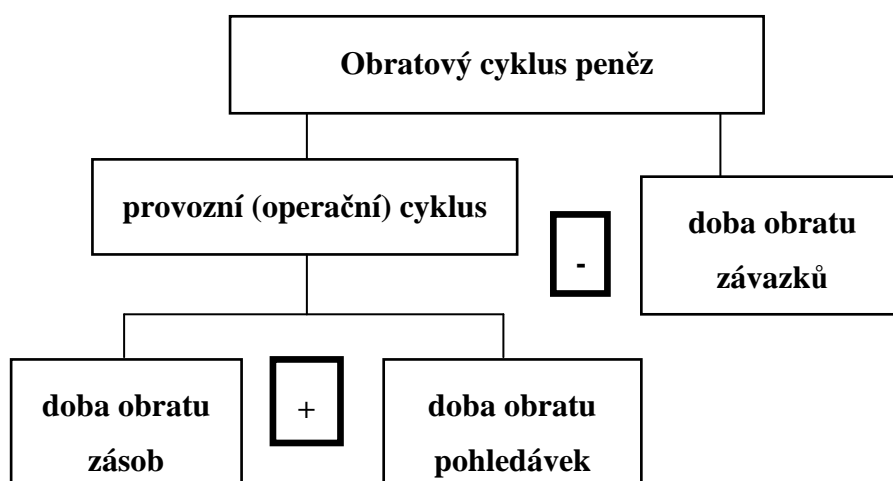
**Krátkodobé finanční řízení** souvisí s peněžním neboli obrátovým cyklem peněz, který vyjadřuje dobu trvání přeměny vstupů v peněžním vyjádření do peněžních toků plynoucích z prodeje konečného produktu. Souvisí s likviditou a platební schopností podniku, která se s prodlužující dobou trvání přeměny zhoršuje a naopak (Nývltová & Marinič, 2010, s. 135-136). Faktory ovlivňující dobu trvání ilustruje Obrázek 2.

V rámci finančního řízení by měl mít management neustále na paměti a uplatňovat následující **principy**.

Princip **peněžních toků** zdůrazňuje důležitost příjmů a výdajů ve finančním řízení, nikoli výnosů a nákladů, a to z důvodu zachování likvidity a platební schopnosti. Princip **respektování faktoru času** je důležitý zejména u střednědobých a dlouhodobých podnikatelských aktivit, tedy trvajících déle než jeden rok. Souvisí tak převážně s investičním rozhodováním a zhodnocováním peněz, protože peníze vlastněné dnes mají pro podnik větší hodnotu než stejný obnos získaný v budoucnu. Významnou roli zde hraje úroková míra. Za základní dělení úrokové míry pro tyto

potřeby se dá považovat její dělení na nominální a reálnou. Nominální je zakotvená ve smlouvě o půjčce, úvěru či vkladu, reálná pak vyjadřuje reálné oslabení peněžní částky během výpůjční doby, resp. doby trvání vkladu a toto oslabení vyjadřuje inflaci (Česká národní banka, 2020). S tímto principem pak souvisí princip **čisté současné hodnoty**, která pomáhá managementu v rozhodování o tom, zda investiční projekt povede či nepovede ke zhodnocení majetku. Vhodnou investiční příležitostí je ta, u které vychází čistá současná hodnota kladná. Princip **zohledňování rizika** přímo souvisí s výnosností investice. Čím vyšší je riziko, tím vyšší výnos by měl investor požadovat. Mezi ochranná opatření proti rizikům patří např.: diverzifikace investic, tvorba opravných položek a rezerv, pojištění. Významnou roli zde hraje také postoj managementu k riziku. Princip **optimalizace kapitálové struktury** spočívá v nalezení vyváženého poměru kapitálu na úhradu potřeb podniku (vlastní x cizí, krátkodobý x dlouhodobý). Princip **zohledňování stupně efektivity kapitálového trhu** vychází ze znalosti dotčeného kapitálového trhu a jeho efektivity, tedy nakolik přesné informace o cenách tento trh poskytuje. Posledním, avšak významným a nepostradatelným principem je **plánování a analýza finančních zdrojů**. Finanční analýza vychází z minulosti a je jedním z podkladů pro stanovení cílů a následné plánování, které stanovuje postupy jak těchto cílů dosáhnout. Díky těmto metodám lze měřit a hodnotit finanční výkonnost podniku (Nývtová & Marinič, 2010; Kalouda, 2017; Kalouda, 2019a; Hrdý & Krechovská, 2017; Musil, n.d.).

Obrázek 2: Faktory ovlivňující délku obrátového cyklu peněz



Zdroj: Nývtová & Marinič (2010, s. 135), zpracováno autorkou

## 2.2 Finanční plánování

**Finanční plánování** představuje významnou složku finančního řízení a finanční plány poté nástroj jeho uplatňování. V literatuře existuje celá řada definic finančního plánování, Růčková (2011, s. 83) tento pojem obecně definuje „*jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán*“.

Hrdý a Krechovská (2016, s. 196) uvádí, že finanční plánování vychází z vize, cílů, strategie a finanční situace. Jeho úlohou je předpovídat další vývoj podnikových financí, tak, aby byly naplňovány finanční cíle. Zároveň musí zohledňovat aktuální vývoj ekonomiky, trhu, konkurence a dalších faktorů, jež mají na činnost podniku vliv.

Brealey, Myers a Allen (2017, s. 773) definují následující důvody, proč se finančním plánováním zabývat:

### 1. Nepředvídatelnost budoucnosti

Během procesu plánování se manažeři zabývají nejen odhadem nejpravděpodobnějších variant, které by mohly nastat, tedy prognózováním, ale snaží se předvídat i ty nepravděpodobné. Definováním možných kritických scénářů bude podnik schopen rychleji rozeznat varovné signály a bude připraven na ně reagovat a přizpůsobit se.

### 2. Zvažování možností

Plánovači by měli při tvorbě plánu vždy zvažovat i možnost, zda není pro firmu ze strategických důvodů vhodné vstoupit na nový trh. Čistá současná hodnota takovéto investice nemusí být kladná, avšak firmě by mohl tento krok přinést nové příležitosti, lepší investice a vést k potenciálnímu růst.

### 3. Síla konzistence

Finanční plánování má zajišťovat propojení všech podnikových plánů a cílů a jejich požadavků na financování tak, aby výsledek vedl k rozvoji podniku při zachování finanční stability.

#### 2.2.1 Cíle

Finanční cíle podniku by měly být v první řadě v souladu s hlavními podnikovými cíli, a to nejen s maximalizací tržní hodnoty, ale také optimalizací podnikatelského rizika



a respektováním faktoru času (Kalouda, 2019a, s. 18). Mezi další, nejčastěji uváděné finanční cíle, patří:

- maximalizace zisku,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- zajištění likvidity a trvalé platební schopnosti,
- udržení majetkově finanční stability,
- přežití podniku.

Stanovení cílů podniku ovlivňuje obor podnikání, vývoj trhu, životní cyklus produktového portfolia, fáze života podniku apod. (Kalouda, 2017, s. 19-20; Martinovičová et al., 2019, s. 154-156).

### **2.2.2 Nástroje**

Nástroji realizace finančního plánování jsou finanční plány, které se z časového hlediska dělí na krátkodobé a dlouhodobé.

#### *Dlouhodobý finanční plán*

Dlouhodobý finanční plán je plán s časovým horizontem nad 1 rok, obvykle se sestavuje na období 3–5 let, ale může být i delší. Jeho délka se odvíjí zejména od oboru podnikání a ve své podstatě určuje strategii pro dosažení cílů finančního řízení. Je sestavován s ohledem na plán investic, výroby, prodeje a další podnikové plány a predikuje výši a optimální strukturu kapitálu a jeho efektivní využití pro dosažení stanovených cílů. Zabývá se především investičním rozhodováním a zhodnocováním dlouhodobého majetku podniku. Jelikož nelze v dlouhém období předvídat přesný vývoj všech faktorů, které na podnik působí, nejsou u dlouhodobého plánu důležité ani tak hodnoty jednotlivých ukazatelů, ale spíše popis toho, na základě jakých skutečností byly hodnoty ukazatelů stanoveny. Dlouhodobý plán se v průběhu období mění a aktualizuje v závislosti na změně interních a externích faktorů, jež na něj mají vliv. Povahou se tedy nejedná o příkazový dokument. Jelikož zde existuje vysoké riziko nejistoty, jsou dlouhodobé plány většinou sestavovány ve více variantách – optimistické, realistické a pesimistické. To souvisí a potvrzuje jeden z uvedených důvodů autorů Brealeyho, Myerse a Allena (2017, s. 773), proč se finančním plánováním zabývat, a to nepředvídatelnost budoucnosti (Nývtová & Marinič, 2010, s. 67; Hrdý & Krechovská, 2017, s. 197-198).

Postup při tvorbě dlouhodobého plánu by se dal shrnout do následujících bodů:

### **1. Zhodnocení současné situace**

- finanční analýza,
- analýza a prognóza vývoje okolí podniku.

### **2. Definování cílů.**

### **3. Tvorba plánových výkazů**

- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánová rozvaha,
- plánový přehled o peněžních tocích neboli cash flow.

### **4. Zhodnocení plánu prostřednictvím nástrojů měření výkonnosti.**

Jelikož se tato práce bude zabývat dlouhodobým plánem, budou jednotlivé body postupu jeho tvorby podrobněji definovány v samostatné kapitole.

#### *Krátkodobý finanční plán*

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého, dává mu detailnější podobu, neboť v krátkém období má již podnik k dispozici přesnější informace. Jeho smyslem je zajistit financování běžné hospodářské činnosti, krátkodobé zdroje financování a likviditu. Sestavuje se na období max. 1 roku a v rámci rozhodovacího procesu odpovídá taktické úrovni. Následně by měl být implementován na jednotlivá střediska, útvary, odbory apod., tedy na operativní rozhodovací úroveň. Tím lze dosáhnout vyhodnocování jeho plnění a případné aktualizace v horizontu měsíců či týdnů a přiřadit pracovníka přímo zodpovědného za splnění úkolů, které z plánů vyplývají.

Hlavními výstupy krátkodobého plánování pak jsou:

- plánovaná rozvaha,
- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- plánovaný přehled o peněžních tocích.

Kromě těchto účetních výkazů pak poskytuje i řadu dalších, např. plánované hodnoty variabilních a fixních nákladů či rozbor predikovaných tržeb (Hrdý & Krechovská, 2017, 198-199; Váchal et al., 2013, s. 179-209).

### 2.2.3 Zásady

Aby měly finanční plány určitou vypovídací schopnost, je nutné při jejich sestavování dodržovat určité zásady. Hrdý a Krechovská (2017, s. 200) uvádí s odkazem na Marka (2006) následující:

1. **systematičnost** – tzn., že veškeré dílčí cíle, plány a postupy by měly vést k naplňování hlavního cíle podniku,
2. **úplnost** – plán by měl zahrnovat veškeré informace, které mohou jeho naplňování nějakým způsobem ovlivnit,
3. **přehlednost** – důležité pro dobrou orientaci a bezproblémovou implementaci plánu,
4. **periodičnost** – plány by měly být sestavovány v určitých pravidelných intervalech,
5. **pružnost** – důležité je plány průběžně aktualizovat,
6. **klouzavost** – plán na další období by měl přímo navazovat na předcházející.

Tyto zásady se však dají vztahovat ke všem plánům podniku, nejen finančnímu.

### 2.2.4 Metody

Nývltová a Marinič (2010, s. 100) definují jako nejčastěji využívané následující metody, které je možné v praxi kombinovat. Jejich výběr se odvíjí zejména od charakteru výroby a technologie.

**Metoda procentního podílu na tržbách** – předpokladem metody je, že hlavním spouštěčem dynamického vývoje je růst tržeb a ostatní proměnné se poté odvozují na základě jejich poměru k tržbám. Kalouda (2017, s. 280) dodává, že je zde důležité rozlišit, které položky lze takto odvodit a kde je vazba na tržby nemožná.

**Statistické (regresní) metody** – jsou postaveny na popisování závislostí mezi tržbami a ostatními proměnnými finančního plánu prostřednictvím regresních funkcí, které vycházejí z minulého vývoje, korigovaných například o inflaci, snížení nákladů atd., následně jsou promítány do budoucích cílů a úkolů.

**Simulační metody** – na základě analýzy makroekonomického a mikroekonomického prostředí modelují různé varianty předpokládaného vývoje proměnných. Provádějí se zejména pomocí počítačového programu.

Fotr (1999, s. 50) řadí mezi nejčastější také **metodu ukazatelů obratu**, která vychází ze vztahu tržeb a jednotlivých položek aktiv a pasiv vyjádřeném jako počet obrátek či doba obratu ve dnech.

Kalouda (2017, s. 280) pak zmiňuje **intuitivní metodu**, ta je založena zejména na zkušenostech manažerů či vedení podniku a jejich subjektivních úvahách o budoucím vývoji.

## **2.3 Zhodnocení výchozí situace**

Jak definovaly Růčková a Roubíčková (2012, s. 157) „*Plánování je proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy.*“ Výchozí informace pro finanční plánování poskytují výsledky finanční analýzy, pomocí kterých lze zhodnotit ekonomickou situaci podniku. Dále je nutné provést analýzu okolí podniku, jehož vývoj má dopad i na finanční plán. Okolí podniku se dělí na interní, respektive mikroprostředí, a externí, kam spadá makroprostředí a mezoprostředí. Interní prostředí lze analyzovat pomocí analýzy silných a slabých stránek podniku. V jejím rámci lze využít i výsledky finanční analýzy pro definování slabin ve finančním zdraví podniku a silných stránek, které mohou v budoucnu vést ke zhodnocení firmy. V rámci analýzy externího okolí jsou poté definovány příležitosti a hrozby. Výsledky těchto analýz je možné následně souhrnně a přehledně vyjádřit pomocí univerzální analýzy, tzv. SWOT analýzy, a tím definovat významné faktory, jež ovlivňují činnost podniku (Růčková, 2011, s. 10; Fotr et al., 2012, s. 39-43; Vochozka et al., 2012, s. 350).

Akronym SWOT značí:

- Strenghts** = silné stránky,
- Weaknesses** = slabé stránky,
- Opportunities** = příležitosti,
- Threats** = hrozby.

### **2.3.1 Finanční analýza**

Jak již bylo zmíněno, finanční analýza je nástroj pro zhodnocení dosavadní výkonnosti podniku a jeho ekonomické situace, neboli přezkoumává jeho finanční zdraví, stabilitu a její výsledky jsou dále základním podkladem pro finanční řízení, rozhodování a plánování. Kalouda (2019, s. 11) zdůrazňuje v již třetím vydání své knihy její „*kritický význam pro realizaci mimořádného potenciálu teorie finančního řízení*“

podniku“. Pojem finanční analýza je v literatuře definován různými způsoby, za nejvýstižnější definici, dle Růčkové (2015, s. 9), lze považovat následující: „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ **Smyslem finanční analýzy** je poskytnout komplexní **informace o finanční situaci podniku** všem jejím uživatelům a pomoci jim tak učinit žádoucí ekonomická rozhodnutí. **Uživatelé** se dělí na interní a externí a dle toho je poté analýza zaměřena a má stanoveny cíle, jelikož každou skupinu uživatelů zajímá jiný okruh informací. Mezi interní uživatele se řadí management, zaměstnanci či odbory. Mezi externí - investoři, banky, leasingové společnosti a další věřitelé, konkurenti, dodavatelé, odběratelé či stát. Dle toho, jaká skupina uživatelů má na výsledcích finanční analýzy zájem a dle toho kdo ji sestavuje, se poté liší také zdroje informací a úroveň její vypovídací schopnosti (Růčková, 2011, s. 9-12; Růčková, 2015, s. 9-34; Holečková 2008, s. 9-19).

Základními zdroji informací jsou účetní výkazy, zejména:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích.

Dále to mohou být informace z přílohy účetní závěrky, z vnitropodnikového účetnictví, podnikových plánů, kalkulací, norem, směrnic, údaje státní statistiky, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr atd. (Růčková, 2015, s. 9-34; Holečková, 2008, s. 19-40).

#### *Metody finanční analýzy*

Metod zpracování finanční analýzy je v literatuře uvedena celá řada, pro účely sestavení finanční plánu jsou důležité zejména následující:

#### **1. Horizontální a vertikální analýza**

Použití této metody by mělo být základním krokem při provádění analýzy, napomáhá s prvotní orientací v hospodaření podniku a znázorňuje propojenost údajů z účetních výkazů. Jejím cílem je provést rozbor dosavadního hospodaření, zjistit příčiny odchylek, udělat závěry a tím analyzovat možné vývojové trendy. **Horizontální analýza**, označována také jako analýza časových řad, spočívá v poměřování hodnot

uvedených v řádcích účetních výkazů napříč jednotlivými roky. Lze ji provést buď na základě bazického indexu, kdy se poměrují hodnoty aktuálního roku vůči základnímu nebo klouzavého indexu, kdy se poměrují hodnoty aktuálního roku vůči minulému. **Vertikální analýza** neboli procentní analýza položek, naopak poměruje hodnoty ve sloupcích účetních výkazů vůči základně. Za tu se bere celková suma analyzovaného ukazatele, např. v případě rozvahy u aktivní položky suma aktiv a u pasivní suma pasiv. Vertikální analýza tak pracuje se strukturou zvolených ukazatelů, jelikož se předpokládá, že se bude v čase měnit. Tyto 2 metody se provádějí většinou v kombinaci (Holečková, 2008, s. 42–45; Nový, 2018, s. 60–61; Kalouda, 2019b, s. 21).

## 2. Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří mezi nepoužívanější metody finanční analýzy a jejím úkolem je porovnání absolutních hodnot výkazů ve vzájemných poměrech, tak, aby je bylo možné analyzovat a vidět v souvislostech. Dělí se do různých skupin, kdy každá z těchto skupin měří určitou stránku finančního zdraví podniku (Scholleová, 2017, s. 176).

**Rentabilita**, respektive výnosnost, vyjadřuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky a dosahovat zisku, neboli je měřítkem schopnosti podniku produkovat nové zdroje (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2013, s. 98-101). Rentabilita se obecně vyjadřuje prostřednictvím zlomku, kdy do čitatele je dosazena kategorie zisku<sup>1</sup>, který je poměřován ve vztahu k částce vloženého kapitálu (Holečková, 2008, s. 59).

Tabulka 1: Ukazatele rentability

	<b>Vzorce</b>
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	EBIT / celková aktiva
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	EAT / vlastní kapitál
Rentabilita tržeb (ROS)	EAT / tržby

Zdroj: Holečková (2008, s. 57-69), zpracováno autorkou

**Ukazatel ROA** vyjadřuje produkční sílu podniku, tzv. výkonnost, pro jeho výpočet se využívá zisk před zdaněním a úroky, který umožňuje změřit výkonnost podniku

---

<sup>1</sup>EAT = čistý zisk, EBIT = zisk před odečtením úroků a daní

bez ohledu na původ kapitálu a míru zdanění jeho činnosti. Respektuje tak fakt, že ze zhodnocení neplyne odměna pouze vlastníkům, ale i věřitelům. **Ukazatel ROE** měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. **Ukazatel ROS** vyjadřuje ziskovou marži, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb, jako hlavní položku výnosů (Martinovičová et al., 2019, s. 174–175). Čím vyšší hodnoty ukazatelů vycházejí, tím lépe, avšak je nutné hodnotit je i v souvislosti s likviditou a finanční stabilitou. A to z toho důvodu, že podnik, který chce za každou cenu maximalizovat zisk, se může například z důvodu vysokého zadlužení dostat do platební neschopnosti, a tím ohrozit svoji finanční stabilitu (Holečková, 2008, s. 57).

**Likvidita** vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Jedná se o porovnávání výše závazků, které má podnik uhradit (jmenovatel) s možnými zdroji, které lze na jejich úhradu použít (čitatel). S tím, že možnosti financování uvedené v čitateli se dělí dle likvidnosti, tedy dle toho, jak rychle lze jednotlivé položky zpeněžit. Na základě toho jsou definovány tři stupně ukazatelů likvidity, a to peněžní, pohotová a běžná (Kalouda, 2019b, s. 36–37).

Tabulka 2: Ukazatele likvidity

	<b>Vzorce</b>	<b>Doporučené hodnoty</b>
Peněžní	finanční majetek / krátkodobé závazky	0,2 - 0,5
Pohotová	(oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky	1 - 1,5
Běžná	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,8 - 2,5

Zdroj: Scholleová (2017, s. 178-179), zpracováno autorkou

**Ukazatele zadluženosti** neboli finanční stability, vyjadřují výši rizika, které podnik nese při dané kapitálové struktuře, tedy poměru vlastního a cizího kapitálu. Čím vyšší výsledky ukazatele vyjdou, tím je i riziko vyšší, avšak určitá míra cizího kapitálu je pro podnik žádoucí, neboť napomáhá k jeho rychlejšímu rozvoji. Je důležité sledovat tento ukazatel v souvislosti s vývojem likvidity a čistým pracovním kapitálem, aby se podnik nedostal do platební neschopnosti. Případně tento problém zavčas řešit, například pomocí vyjednávání o lepších podmínkách v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů (Martinovičová et al., 2019, s. 178).

Ukazatel **celkové zadluženosti** je používán pro vyjádření celkové míry rizikovosti věřitelů a stanoví se jako podíl krátkodobých i dlouhodobých dluhů na celkových aktivech. Jelikož nelze určit jeho optimální hodnotu, doporučuje se sledovat vývoj

tohoto ukazatele v čase v kombinaci s tvorbou peněžních toků z hospodářské činnosti podniku (Martinovičová et al., 2019, s. 178).

**Koeficient samofinancování** je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a vyjadřuje poměr, ve kterém jsou aktiva financována vlastním kapitálem neboli penězi akcionářů. V součtu by tyto dva ukazatele měly vycházet zhruba 1 (Růčková, 2015, s. 65). Hodnota ukazatele **míry zadluženosti** je důležitá zejména pro banku, která se na jejím základě rozhoduje, zda poskytnout či neposkytnout nový úvěr. Sleduje se, zda se v čase zvyšuje či snižuje (Knápková et al., 2013, s. 86). Ukazatel **úrokového krytí** vyjadřuje schopnost podniku hradit úroky z výsledku hospodaření před úroky a zdaněním neboli říká kolikrát je tento výsledek vyšší než úroky. Obecně doporučená hodnota je 3 a vyšší, neboť po uhrazení úroků a následně daní by měl zbýt ještě uspokojivý efekt pro vlastníky. Dosahování nízkých hodnot může být signálem pro blížící se úpadek (Knápková et al., 2013, s. 87; Martinovičová et al., 2019, s. 179; Růčková, 2015, s. 65–66). Martinovičová et al. (2019, s. 179) uvádí, že v případě vysoké výsledné hodnoty ukazatele úrokového krytí a zároveň vyšší míry ziskovosti, může být žádoucí zvyšovat i celkovou zadluženost.

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

	<b>Vzorce</b>
Celková zadluženost	cizí zdroje / celková aktiva
Koeficient samofinancování	vlastní kapitál / celková aktiva
Míra zadluženosti	cizí zdroje / vlastní kapitál
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky

Zdroj: Knápková et al. (2013, s. 85-88), zpracováno autorkou

**Ukazatele aktivity** vyjadřují jak rychle a jak efektivně využívá podnik jednotlivé části svého majetku. V ucelené podobě tak odráží, jaký objem aktiv podnik potřeboval k tvorbě daných tržeb. Ukazatelé se dělí na dvě základní skupiny a to rychlost obratu a doba obratu (Holečková, 2008, s. 81).

**Obrat aktiv** ukazuje, jak efektivně podnik při svém hospodaření využívá aktiva. Minimální požadovaná hodnota tohoto ukazatele je 1, čím však vychází vyšší, tím lépe (Holečková, 2008, s. 82). **Obrat zásob** vyjadřuje, kolikrát se za sledované období položky zásob prodají a opětovně naskladní. Ukazatel **dobry obratu zásob** je dobou, za kterou se zásoby přemění do finanční podoby. **Doba obratu pohledávek** definuje průměrný počet dní od jejího vzniku do doby inkasa a **doba obratu závazků**



alternativně počet dní od vzniku závazku až do okamžiku, kdy dojde k jeho úhradě. Žádoucí je, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků (Martinovičová et al., 2019, s. 177).

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

	<b>Vzorce</b>
Obrat aktiv	tržby / celková aktiva
Obrat zásob	tržby / zásoby
Doba obratu zásob	zásoby / (tržby/365)
Doba obratu pohledávek	pohledávky / (tržby / 365)
Doba obratu závazků	závazky / (tržby / 365)

Zdroj: Holečková (2008, s. 81-86)

Výsledky ukazatelů aktivity poté korespondují s řízením obrátového cyklu peněz, který ilustruje Obrázek 2.

### 3. Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším ukazatelem této skupiny je pro finanční plánování **čistý pracovní kapitál**, jenž představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobým kapitálem. Vzorec pro výpočet:

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

Výsledek by měl být bezpodmínečně kladný a s jeho rostoucí hodnotou roste i stabilita podniku a jeho odolnost vůči nepříznivým změnám okolí. Na druhou stranu, příliš vysoká hodnota snižuje rentabilitu podniku z důvodu tzv. nákladů obětovaných příležitostí. Firma přichází o možné zisky z dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžných aktivech, který by mohl být zhodnocen jinde a dále, že dlouhodobý cizí kapitál je dražší než krátkodobý (Fotr et al., 2012, s. 173; Martinovičová et al., 2019, s. 173–174).

### 4. Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů slouží ke zhodnocení úrovně celkového zdraví podniku prostřednictvím vzájemných vazeb předchozích skupin ukazatelů. Dělí se na dvě základní skupiny, a to bankrotní modely (např. Altmanovy indexy, modely IN – index důvěryhodnosti) a bonitní modely (např. Tamariho model, Kralickův Quicktest, EVA) (Martinovičová et al., 2019, s. 179). Bankrotní modely slouží k predikci příznaků možné budoucí nesolventnosti a jsou označovány jako vyšší metody finanční analýzy.

Kalouda (2019b, s. 42) je ve své knize popisuje jako modely které „*postihují současný, ale zejména budoucí vývoj podniku, a to nejlépe jedinou (komplexní) charakteristikou, i když přece jen s omezenou vypovídací schopností (nic není dokonalé).*“

V této práci budou v rámci bankrotních modelů využity indexy IN, které byly vytvořeny s ohledem na české podmínky manželi Neumaierovými (Scholleová, 2017, s. 192). První index důvěryhodnosti vznikl v roce 1995 pod názvem IN95 a od této doby již existují další tři jeho varianty IN99, IN01 a IN05, označované dle roku vzniku. Obecně se jedná o rovnici, kde se vynásobí poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity s příslušnými vahami, jež vznikly průměrem hodnot těchto ukazatelů v rámci příslušného odvětví. Bere tak v úvahu specifika jednotlivých odvětví (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 225–226; Růčková, 2015, s. 79).

Základním a pravděpodobně nejvíce známým ukazatelem je IN95, který je indexem věřitelským, respektuje požadavky věřitelů na likviditu a zároveň zohledňuje obor podnikání. V roce 1999 byl doplněn modelem vlastnickým (IN99), který neklade důraz na obor podnikání, ale vyjadřuje fakt, že z pohledu investorů je primární schopnost podniku hospodařit se svěřenými finančními prostředky. Vzhledem k faktu, že každý z těchto indexů zkoumá podnik z jiného pohledu, přišli manželé Neumaierovi s indexem IN01, jež tyto indexy propojuje a navíc bere v úvahu i úsilí podniku o tvorbu ekonomické přidané hodnoty. V roce 2005 byl pak IN01, na základě výsledků analýzy průmyslových podniků z roku 2004, aktualizován do podoby IN05, jehož úspěšnost predikce je definována ve výši 80 %. Kalouda (2019b, s. 50) dále uvádí, že poznatky z praxe ukazují, že má pravděpodobně ze všech indexů důvěryhodnosti nejvyšší vypovídací schopnost (Růčková, 2015, s. 79–81; Kalouda, 2019b, s. 50–51).

Rovnici IN05 lze vyjádřit následujícím způsobem:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E \quad (2)$$

kde: A ... celková aktiva / cizí kapitál

B ... EBIT / nákladové úroky; pro nulové nákladové úroky B=9

C ... EBIT / celková aktiva

D ... tržby / celková aktiva

E ... oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Dle výsledku lze situaci podniku charakterizovat následovně:

$IN05 > 1,6$  ... uspokojivá finanční situace, podnik tvoří hodnotu

$0,9 < IN05 < 1,6$  ... podnik se nachází v šedé zóně, nemá vyhraněné výsledky

$IN05 < 0,9$  ... podnik je značně ohrožen finančními problémy, spěje k bankrotu.

Bonitní modely slouží stejně jako bankrotní k predikci příznaků možné budoucí nesolventnosti, mají však omezenou vypovídací schopnost, neboť hodnotí podnik pouze na základě vyjádření, zda je dobrý či špatný. Vychází z části ze zkušenosti a z části z teorie. Definují tak pouze bonitu podniku v čase, bez jasného vyjádření hrozby bankrotu (Kalouda, 2019b, s. 57; Hrdý & Krechovská, 2016, s. 225-226).

### 2.3.2 Analýza externího prostředí a jeho vývoje

#### *PEST analýza*

Asi nejznámější metodou hodnocení makroprostředí podniku je PEST analýza. PEST je akronym, který vznikl z počátečních písmen:

**P** - politických,

**E** - ekonomických,

**S** - sociálních,

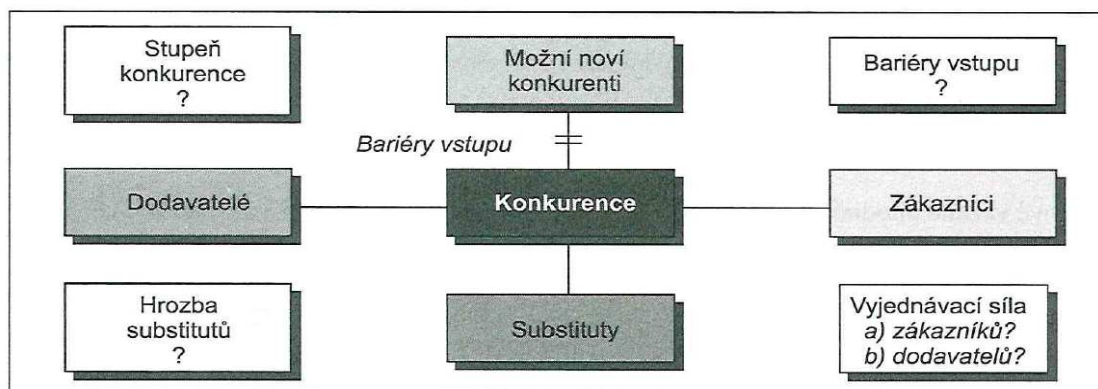
**T** - technických a technologických,

faktorů makroprostředí, jež jsou klíčové pro analýzu jeho vlivu na činnost podniku. V praxi bývá často rozšířena o **L** – legislativní a **E** – ekologické, v tomto případě je známa pod akronymem PESTLE. Tyll (2014, s. 13–14) ve své knize zdůrazňuje, že je podstatné zaměřit se na ty faktory, které působí na podnik přímo, z nich poté definovat v každé skupině 2–3, které mají největší dopad na strategii podniku a ty podrobněji analyzovat.

#### *Porterův model pěti sil*

Pro analýzu mezoprostředí, jehož působení může podnik již částečně ovlivnit, se nejčastěji používá postup dle Porterova modelu pěti sil. Tento model se zaměřuje na 5 sil – dodavatelé, zákazníci, substituty a noví a stávající konkurenti, které pomáhají manažerům analyzovat konkurenční prostředí a tím identifikovat příležitosti a hrozby.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr et al. (2012, s. 41)

Kromě výsledků analýz vychází dále finanční plán i z informací z ostatních funkčních plánů podniku.

## 2.4 Definování cílů

Východiskem pro definování finančních cílů jsou výsledky finanční analýzy a hodnocení situace podniku a jeho okolí (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 162).

Finanční cíle by měly být, stejně jako každé jiné cíle, sestaveny dle metodiky SMART/ER. Definice uvedena dle Fotra et al. (2012, s. 37):

- „*Specific (specifický)*;
- *Measurable (měřitelný)*;
- *Achievable (dosažitelný)*;
- *Resultoriented (realistický, orientovaný na výsledek)*;
- *Timeframed (časově vymezený)*;
- *Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)*;
- *Resourced (zaměřený na zdroje)*.“

## 2.5 Tvorba plánových výkazů

Nyní již bude práce zaměřena na samotnou tvorbu plánových účetních výkazů - rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Klíčovým je výkaz zisku a ztráty, na jehož základě se zjišťuje výsledek hospodaření, proto bude definován jako první. Podklady pro tvorbu plánových výkazů tvoří výsledky finanční analýzy, analýzy vývoje okolí podniku a ostatní podnikové plány, např. plán prodeje, investic, personální atd. Prognóza položek výkazů pak vychází z metod stanovených v kapitole 2.2.4.

### 2.5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Jak již bylo uvedeno, jedná se o klíčový výkaz, jehož hlavními složkami jsou:

- plán tržeb,
- plán nákladů,
- plán výsledku hospodaření.

#### *Plán tržeb*

Rozhodujícími tržbami podniku jsou samozřejmě ty, jež mu plynou z činnosti, pro kterou byl založen, jsou jimi buď tržby z prodeje výrobků a služeb nebo tržby z prodeje zboží. Pro stanovení jejich budoucí výše je možné použít dva přístupy, agregovaný a desagregovaný. Výběr záleží především na druhu a kvalitě informací, které jsou dostupné (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 177).

**Agregovaný přístup** pohlíží na tržby jako na jednu položku a k prognóze jejího vývoje využívá zejména metody založené na zkušenostech a znalostech managementu a odborníků z řad marketingu, obchodu atd., historickém vývoji tržeb v minulých letech nebo statistické metody. Fotr et al. (2012, s. 184) zdůrazňují slabinu tohoto přístupu, a to, že nerozlišuje, jakým poměrem se na velikosti tržeb podílely faktory cena a množství, tím pádem dostatečně nerespektuje vývoj některých faktorů okolí podniku (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 178).

**Desagregovaný přístup** oproti tomu sleduje odděleně vývoj několika klíčových produktů či skupin produktů (max. je doporučeno 10 až 20), jejichž tržby se plánují buď v peněžním vyjádření, nebo odděleně v naturálním v souvislosti s vývojem prodejních cen (Fotr et al., 2012, s. 184).

Dalšími významnými výnosy, které podnik bude plánovat, mohou být tržby z prodeje dlouhodobého majetku či finanční výnosy, kam běžně spadají převážně výnosové úroky. Významnější tato položka může být, pokud má podnik v plánu rozsáhlejší finanční investice (Fotr et al., 2012, s. 185).

#### *Plán nákladů*

K plánování nákladů slouží stejné přístupy jako k plánování tržeb. Z agregovaných přístupů se nejvíce využívá metoda procentního přístupu k tržbám, avšak i zde má agregovaný přístup řadu nedostatků, nezohledňuje například strukturu nákladů, stupeň využití výrobních kapacit, vývoj nákupních cen, způsob financování rozvoje

podniku atd. Výhodnější neboli přesnější tak je, přistupovat ke stanovení nákladových položek individuálně, tzv. desagregovaně (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 179-183).

U individuálního plánování je v první řadě důležité určit strukturu nákladů, zda se jedná o přímé náklady, závislé na objemu produkce (především přímý materiál, suroviny, energie, přímé mzdy), či nepřímé (režijní), nezávislé na objemu produkce (především služby a režijní spotřeba materiálu, energií a práce). Fotr et al. (2012, s. 185) definují ještě jednu skupinu, a to náklady závislé na určitých položkách strategického finančního plánu, kam řadí především odpisy a finanční náklady (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 179-183).

Postupy stanovení jednotlivých položek jsou následující:

- výše přímých nákladů se vypočte jako součin normy spotřeby na jednotku produkce, objemu produkce daného výrobku a nákupní ceny dotčené položky,
- režijní náklady se určují buď na základě jednotlivých funkčních plánů jako je plán prodeje, marketingu, logistiky, zásobování, úspor, oprav a údržby a další, či se stanoví přímo dle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření, je však potřeba respektovat jejich cenový vývoj,
- velikost závislých nákladů, respektive odpisů závisí především na vyřazování či odprodeji, investičním plánu a zvoleném způsobu financování dlouhodobého majetku. U finančních nákladů pak záleží hlavně na způsobu financování investičního programu.

Mezi další významnější položky nákladů mohou patřit daně a poplatky, tvorba rezerv, opravné položky, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku (Fotr, 1999, s. 44; Fotr et al., 2012, s. 185-186).

#### *Plán výsledku hospodaření a daně z příjmů*

Odpočtem plánovaných nákladů od plánovaných výnosů vyjde výsledek hospodaření před zdaněním, jenž musí být následně upraven o výši daně z příjmů, aby podnik získal představu o čistém výsledku hospodaření. Výše daně z příjmů se pak odvíjí od aktuální daňové sazby a základu daně. Pro plánování výsledku hospodaření je tak nutné znát nejen výši a strukturu účetních nákladů, ale i strukturu nákladů daňově uznatelných (Fotr, 1999, s. 50; Fotr et al., 2012, s. 186-187).

### 2.5.2 Plánová rozvaha

Rozvaha zobrazuje majetek společnosti na straně aktiv a zdroje jeho financování na straně pasiv. Při jejím plánování je tak nutné kvantifikovat na straně aktiv položky stálých a oběžných aktiv a na straně pasiv položky vlastního kapitálu a cizích zdrojů v agregovaném tvaru.

#### *Plánování položek dlouhodobého majetku*

Výchozím podkladem je investiční plán a plán divestic. Velikost jednotlivých položek dlouhodobého majetku lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce:

$$D_{i+1} = D_i + N_i - Z_i - O_i \quad (3)$$

kde:  $D_i$  ... hodnota složky dlouhodobého majetku na počátku i-tého roku,

$D_{i+1}$  ... hodnota složky dlouhodobého majetku na konci i-tého roku,

$N_i$  ... vstupní cena složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v i-tém roce,

$Z_i$  ... zůstatková cena složky dlouhodobého majetku odprodáno, resp. vyřazeného v průběhu i-tého roku,

$O_i$  ... odpis složky dlouhodobého majetku v i-tém roce.

U vybraných položek aktiv a pasiv (např. zásob, pohledávek, závazků z obchodního styku, vůči zaměstnancům, finančního majetku), jejichž vývoj do značné míry ovlivňuje vývoj tržeb, lze použít metodu procentního poměru k tržbám, dále regresní metodu nebo například metodu kazatelů obratu. U některých položek je pak také nutné přihlídnout k náplni podnikání (Fotr et al., 2012, s. 187–193; Růčková & Roubíčková, 2012, s. 187).

### 2.5.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Plánový přehled o peněžních tocích zobrazuje příjmy a výdaje podniku za určité období, v členění na provozní, investiční a finanční, jejich souhrn (snížení či zvýšení) poté vyjadřuje čistý peněžní tok. Pro sestavení se používá přímá či nepřímá metoda. Jedná se především o nástroj plánování a řízení likvidity (Fotr et al., 2012, s. 183–185).

## **2.6 Zhodnocení plánu prostřednictvím nástrojů měření výkonnosti**

Posledním krokem v procesu finančního plánování je posouzení dopadů plánů na výkonnost podniku. K tomu slouží nástroje měření výkonnosti, z nichž nejznámější a nejpoužívanější jsou poměrové ukazatele finanční analýzy, jež byly definovány v kapitole 2.3.1. (Nývtová & Marinič, 2010, s. 100).



## 3 Představení společnosti a zhodnocení její výchozí situace

Nyní již práce přejde do praktické části, kde bude zpracován návrh finančního plánu vybrané společnosti.

### 3.1 Základní charakteristika společnosti

Název organizace:	Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s.
Sídlo:	Kasejovice, č. p. 379, okres Plzeň-jih
IČO:	252 12 931
Webové stránky:	<a href="http://www.agrochovkasejovice.cz">www.agrochovkasejovice.cz</a>
Datum vzniku:	18. srpna 1997
Základní kapitál:	179 090 000,- Kč

Společnost hospodaří v jihovýchodní části Plzeňského kraje v okrese Plzeň-jih na 2 850 hektarech (dále ha) zemědělské půdy, ze které tvoří přibližně 850 ha louky a pastviny a nemá organizační složku v zahraničí (Agrochov Kasejovice-Smolivec a. s., 2020).

Historie společnosti sahá až do listopadu roku 1953, kdy bylo založeno jednotné zemědělské družstvo. V roce 1990 pak bylo přeměněno v rámci porevoluční transformace zemědělství a jeho privatizace na Zemědělské družstvo Kasejovice-Smolivec. V roce 1997, kdy probíhala tzv. druhá vlna transformace, bylo schváleno usnesením členské schůze Zemědělského družstva založení společnosti Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (dále jen „společnost“ či „Agrochov“). Zemědělské družstvo bylo až do roku 2007 jediným akcionářem společnosti. V roce 2007 došlo k prodeji většinového podílu (53 %) firmě ALIMPEX-Louny spol. s r. o. Důvodem tohoto kroku byla potřeba přílivu cizího kapitálu do firmy. Akciová společnost Agrochov se tak stala ovládanou osobou ve smyslu § 66 a) obchodního zákoníku. V letech 2008 a 2009 byl prodán podíl ve společnosti v celkové výši 11,83 % firmě PML Protein.Mléko.Laktóza, a. s. Účelem tohoto propojení bylo zajištění stálého odbytu mléka. V roce 2012 rozhodli akcionáři společnosti na mimořádné valné hromadě o navýšení základního kapitálu upsáním akcií v hodnotě 5 000 tis. Kč předem

dohodnutému zájemci, tedy firmě ALIMPEX-LOUNY spol. s r. o., jejíž podíl v ÚJ vzrostl na 64,6 % (Agrochov Kasejovice-Smolivec a.s., 2020b).

#### *Předmět činnosti*

Hlavním předmětem činnosti společnosti je zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje. Zemědělská výroba je rozdělena na rostlinnou (dále RV) a živočišnou (dále ŽV). Dalšími činnostmi dle výpisu z obchodního rejstříku (Justice, 2020) jsou:

- zámečnictví, nástrojářství,
- silniční motorová doprava nákladní,
- hostinská činnost,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zednictví,
- vodoinstalatérství, topenářství,
- tesařství, pokrývačství,
- klempířství a oprava karosérií.

#### *Způsob a stav řízení podniku*

Za společnost jedná navenek předseda představenstva, případně místopředseda a jeden člen představenstva. Představenstvo se zpravidla schází 1x za 2 měsíce. V červnu 2018 došlo ke zvolení nového předsedy představenstva, z důvodu odchodu předchozího do důchodu. Jelikož je společnost osobou ovládanou, je ve stanovách společnosti zakotveno právo, že její představenstvo bude vykonávat působnost valné hromady po dobu, po kterou bude vlastnit alespoň 20 % akcií představujících základní jmění společnosti.

#### *Poslání, vize a strategie společnosti*

Společnost nemá definováno poslání, vizi a vedení společnosti neprovádí strategické plánování. Rozhoduje se operativně, na základě aktuální potřeby a spoléhá na své dlouholeté zkušenosti. O významných faktorech (například investicích, způsobech získávání kapitálu) a dalším vývoji podniku rozhoduje představenstvo na svém zasedání.

### *Ekonomická charakteristika*

Účetní jednotka je zařazena do kategorie střední, dále se člení na střediska a výkon. Na základě naplnění podmínek § 20 zákona o účetnictví má povinnost ověření účetní závěrky auditorem. Jak je patrné z Tabulky 5, v posledních letech dosahuje společnost zisku, který z rozhodnutí valné hromady v plné výši převádí na účet nerozděleného zisku minulých let.

Tabulka 5: Přehled ekonomických veličin v letech 2016–2019 (v tis. Kč)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Aktiva netto	364 075	354 373	367 384	391 823
Obrat	182 467	181 233	196 585	192 806
Náklady	160 444	157 562	173 683	187 145
VH po zdanění	17 933	19 059	18 546	4 546

Zdroj: Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s. (2016-2019a, 2016-2019b), zpracováno autorkou

### *Personální charakteristika*

Z Tabulky 6 je patrné, že počet zaměstnanců v posledních letech klesal, což bylo způsobeno odchodem pracovníků zařazených v kategorii výrobní. Společnost se čím dál tím více potýká s nedostatkem pracovníků zejména v ŽV, kde je velká fluktuace pracovních sil a tyto pozice nahrazuje nekvalifikovanými zahraničními dělníky. Celkově má společnost vyšší průměrný věk zaměstnanců. Mezi benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí, patří závodní stravování a možnost podnikového ubytování.

Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2016-2019

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Počet zaměstnanců	92	92	85	83

Zdroj: Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s. (2020b), zpracováno autorkou

### *Specifika zemědělské výroby a produktové portfolio*

Společnost byla primárně založena za účelem zemědělské výroby, ta má však na rozdíl od jiných podniků národního hospodářství svá specifika. Tím nejpodstatnějším je biologický charakter výroby, kdy výsledky zemědělského podniku z velké části podléhají přirozeným biologickým pochodům rostlin a živočichů. Možnost ovlivnění výrobního procesu lidským činitelem je zde podstatně menší, jelikož samotný průběh biologické přeměny je závislý především na přírodních podmínkách. Limitující jsou zejména klimatické podmínky oblasti, v níž podnik hospodaří, kvalita půdy

a sezónnost práce v RV. Se specifiky jsou spojena také ekonomická rizika. Jedním z nich je dlouhodobost produkčního cyklu, jeho délka je u každé rostliny či zvířete jiná, rozdílná v rozmezí měsíců, ale i let. Jeho průběh lze urychlit například šlechtěním či optimalizací podmínek pěstování (hnojení, zavlažování, postřik, atd.) avšak ne nijak výrazně a nelze vyloučit negativní dopad na kvalitu výsledné produkce. Dále je to omezená možnost reakce na požadavky trhu, jelikož produkční cyklus vyžaduje čas, nelze v krátkém časovém horizontu zásadně měnit sortiment a pružně reagovat na poptávku. Podnik se tak na nějaký čas může dostat do ztráty. Riziko nese i sezónnost, ta způsobuje nejen výkyvy v potřebě pracovní síly, ale hlavně nerovnoměrnost peněžních toků. V neposlední řadě pak hrají roli samotné přírodní podmínky, kdy například z důvodu povodní nebo sucha je úroda v daném roce malá či dokonce žádná. Je tedy nutné, aby podnik s těmito výkyvy v peněžních tocích počítal a přijal potřebná opatření, která zajistí jeho přežití i v těchto chvílích (Dvořáková, 2017, s. 11-19).

Společnost je zaměřena především na ŽV. Produktové portfolio tvoří v rámci ŽV prodej mléka a jatečného skotu. Co se týče RV, půda, na které společnost hospodaří, je zařazena do oblasti LFA se zhoršenými přírodními podmínkami. Od toho se také odvíjí sortiment pěstovaných plodin, jedná se především o krmné objemové plodiny – siláže z kukuřice, senáže z jetele a sena z luk. Přibližně 15 % produkce RV tvoří obilí a řepka. Ve zbytku se jedná o služby vyjmenované v odstavci předmět činnosti.

#### *Technický stav výrobní základny*

ŽV i RV jsou náročné nejen na lidské zdroje, ale i na výkonné stroje – traktory, řezačky, senážní vozy, krmné vozy a další. V posledních letech společnost obměňuje svoji výrobní základnu. Nakupuje modernější a výkonnější techniku, aby úroveň produkce zůstala i při nedostatku lidských zdrojů přinejmenším na stejné úrovni. Dále investuje do rekonstrukcí stájí, mj. z důvodu zabezpečení dostatečného prostoru pro dojnice, což zvyšuje produkci mléka.

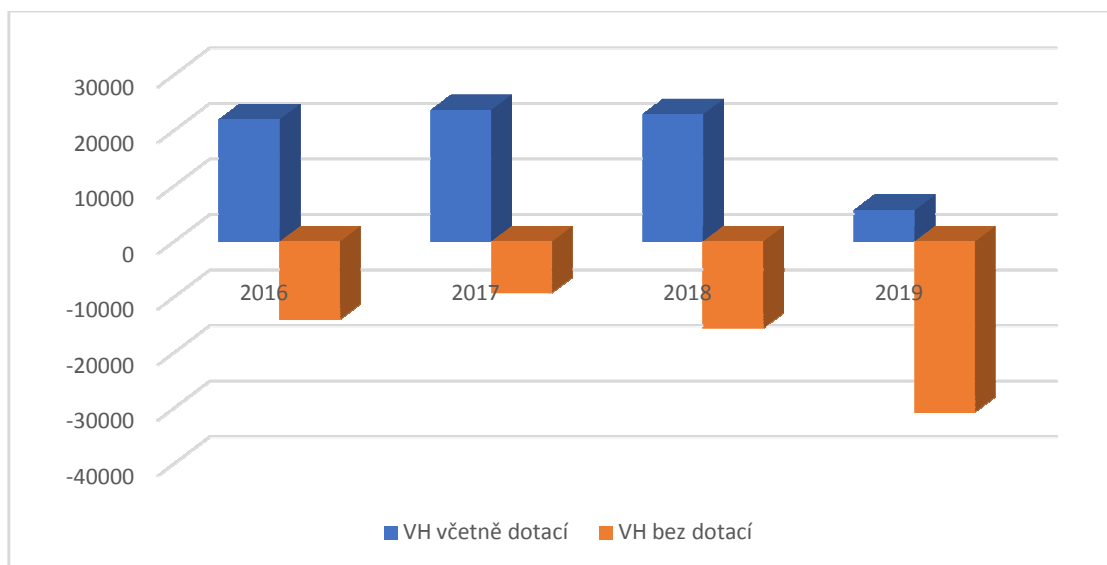
K financování investic využívá investiční dotace z Programu rozvoje venkova 2014–2020, úvěry a volné finanční prostředky.

### Cena výrobků a služeb

V odvětví zemědělství je specifickou kategorií také stanovení ceny produkce. Běžně lze stanovit cenu na základě kalkulace a ovlivnit výši zisku. Prodejní ceny produktů RV i ŽV se však ve velké míře odvíjí od výkupních cen daných trhem, který je ovlivňován státními intervencemi. Dále se cena zpřesňuje dle kvality produktu, například u mléka je rozhodující procento tučnosti a obsah bílkovin. Výkupní ceny jsou drženy nízko a jako kompenzace jsou zemědělcům poskytovány provozní dotace na úhradu nákladů.

Společnost Agrochov je v čerpání provozních dotací velice aktivní, v letech 2016–2019 činily průměrně 38 131 tis. Kč. Obrázek 4 porovnává vývoj skutečného výsledku hospodaření (dále VH) společnosti v letech 2016–2019, tedy včetně provozních dotací, s vývojem bez nich. Je patrné, že provozní dotace mají pro podnik velký význam.

Obrázek 4: Porovnání vývoje VH před zdaněním s provozními dotacemi a bez nich v letech 2016–2019 (v tis. Kč)



Zdroj: Agrochov Kasejovice–Smolivec, a.s. (2016-2019b), zpracováno autorkou

### 3.2 Finanční analýza

V rámci zhodnocení ekonomické situace společnosti bude provedena finanční analýza zahrnující vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Ty poskytnou komplexní pohled na účetnictví podniku a pomohou se v něm lépe zorientovat. U horizontální analýzy bude použita metoda klouzavého indexu. Veškeré tabulky potřebné pro tuto analýzu jsou uvedeny v příloze C-F. Dále bude následovat

analýza poměrových a rozdílových ukazatelů k rozebrání jednotlivých oblastí a nakonec analýza souhrnných ukazatelů, jejímž účelem je komplexní zhodnocení zdraví podniku.

### 3.2.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

#### *Horizontální a vertikální analýza aktiv*

Z provedené horizontální analýzy aktiv je patrné, že jejich celková bilanční suma v roce 2017 klesla o 2,66 %, v následujících letech však již meziročně rostla. V období 2018/2017 o 3,67 % a v 2019/2018 o 6,65 %. Tento růst byl způsoben především navyšováním **stálých aktiv**, konkrétně **dlouhodobého hmotného majetku**. Trvale se navyšovala hodnota pozemků, ostatní položky vykazovaly kolísavý vývoj, celkově však docházelo ke konstantnímu růstu. Položka dlouhodobého hmotného majetku je také nejvýznamnější položkou celkových aktiv, v roce 2019 činil její podíl 68,51 %. Zbytek stálých aktiv náleží **dlouhodobému finančnímu majetku**, u něhož došlo k výraznému nárůstu v roce 2018 (o 91,82 %), avšak ve sledovaných letech tvořil max. 0,06 % stálých aktiv. Tento vývoj odráží fakt, že společnost v posledních letech investovala do obnovy dlouhodobého majetku, nákupu nové techniky a odkupovala pozemky, jež měla dosud v pronájmu.

Podíl **oběžných aktiv** na celkových aktivech tedy mezi lety 2016 a 2019 klesal. K největšímu úbytku došlo v roce 2017, a to o 19,38 % (29 824 tis. Kč). Důvodem tohoto vývoje byla zejména tvorba dohadné položky aktivní na investiční dotace ve výši 27 182 tis. Kč v roce 2016. Ty byly v roce 2017 vypořádány. V roce 2018 činil pokles již jen 1,79 % a v roce 2019 byl zaznamenán mírný růst ve výši 0,93 %. Nejvýznamnějšími položkami oběžných aktiv jsou zásoby a krátkodobé pohledávky. **Zásoby** zaznamenaly větší výkyv v období 2018/2017, kdy došlo k jejich poklesu o 12,50 %, v absolutní hodnotě o -7 641 tis. Kč. Po podrobnější analýze je možné říci, že pokles byl způsoben výraznějším poklesem položek výroby a mladá a ostatní zvířata. Největší výkyv vykazuje položka poskytnutých záloh na zásoby, ale tvořila pouze 1,51 % a 0,82 % celkových aktiv. V roce 2019 se položka zásoby vrátila opět na svoji obvyklou úroveň, která v letech 2016 a 2017 činila v absolutní hodnotě +/- 60 000 tis. Kč. Ve všech letech pak zásoby dosahovaly 15–17 % hodnoty celkových aktiv. Jednotný vývojový trend v jejich jednotlivých položkách však nelze hledat, pravděpodobně i z důvodu jejich převážně biologického charakteru. **Krátkodobé pohledávky** činily v roce 2016 22,38 % celkových aktiv, v roce 2017 došlo k jejich

poklesu o 44,31 %, což bylo způsobeno zúčtováním výše uvedené dohadné položky aktivní. Celkově jejich hodnota spadla na 12,8 % hodnoty aktiv. V roce 2018 došlo k nárůstu o 13,99 %, což bylo způsobeno vznikem pohledávek za spřízněnými osobami (z důvodu poskytnutí úročených půjček) v celkové výši 15 000 tis. Kč. Dle horizontální analýzy pak zaznamenala ve vývoji největší výkyv položka **krátkodobého finančního majetku**. V roce 2017 nárůst o 378,77 %, v dalších letech již měla negativní vývoj. I přes významnost finančních prostředků tvořila při nejvyšším nárůstu 4,12 % celkových aktiv, v roce 2019 vykazovala nejnižší podíl, pouze 0,34 %. Poslední agregovanou položkou je **časové rozlišení aktiv**, s klesajícím podílem na celkových aktivech od 0,13 % po 0,04 %. Tam jsou evidovány očekávané příjmy a náklady, např. pojištění, nájemné, servis dojení, předplatné a doména.

Celkově se za sledované roky poměr stálých a oběžných aktiv změnil z 58:42 na 69:31 ve prospěch stálých.

#### *Horizontální a vertikální analýza pasiv*

**Vlastní kapitál** společnosti roste ve sledovaných letech stále pomaleji, což je způsobeno nepříznivým vývojem **výsledku hospodaření** společnosti. Nevýraznější je tato změna v roce 2019, kdy dosud poměrně stabilní výše zisku klesla o 75,49 % (o 14 000 tis. Kč). Jelikož je veškerý výsledek hospodaření běžného roku převáděn do **výsledku hospodaření minulých let**, zaznamenala i tato položka stále pomalejší růst. V roce 2017 vzrostla o 33,54 %, ve 2018 o 25,05 % a ve 2019 o 20,73 %. V položkách **základní kapitál a fondy ze zisku** ke změnám nedošlo. Co se týče procentuální struktury vlastního kapitálu, je jeho nejvýznamnější částí ve všech letech základní kapitál, který dosahuje +/-50 % celkových pasiv.

**Cizí zdroje** v prvních letech klesaly, nejvýraznější pokles byl v roce 2017 o 27,97 % (28 778 tis. Kč), následně pokles zpomalil, činil 5,88 %. V roce 2019 pak hodnota cizích zdrojů vzrostla o 28,58 %. Stejný vývojový trend vykazují i položky dlouhodobých a krátkodobých závazků. Při podrobnější analýze lze uvést, že výrazný pokles v prvních letech sledovaného období byl způsoben splacením větší části dlouhodobých úvěrů. V období 2017/2016 klesly o 26,85 % (tzn. o 18 047 tis. Kč), v dalším období o 12,23 % (tzn. 6 011 tis. Kč). Zároveň došlo v období 2017/2016 u krátkodobých závazků k významnému poklesu závazků z obchodních vztahů o 74,04 %, tzn. o 9 750 tis. Kč. Růst o 28,58 % v roce 2019 je pak způsoben uzavřením

nových investičních úvěrů, z toho důvodu narostl i objem krátkodobých závazků k úvěrovým institucím splatným v roce 2020. Nejvýznamnější položku cizích zdrojů tvoří **dlouhodobé závazky**, a to právě z důvodu čerpaných investičních úvěrů. Nejvyšší byly tyto závazky v roce 2016 s podílem 20,26 % na celkových pasivech, následně klesaly až do roku 2018, na podíl 13,89 % a v roce 2019 činily 15,31 % celkových pasiv. **Krátkodobé závazky** tvořily nejvyšší podíl na pasivech v roce 2016 (8 %), v následujících letech cca 5 %, poté vzrostly na 7 %. Největší výkyvy zaznamenaly položky **rezervy a dohadné účty pasivní**, jedná se však o nevýznamné částky, stejně tak položky časového rozlišení.

Poměrově na straně pasiv výrazně převažuje vlastní kapitál, v roce 2016 poměrem 72:28, následně již více méně 80:20.

### 3.2.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

#### *Horizontální a vertikální analýza výnosů*

Nejvyšší **tržby** plynou společnosti z předmětu její činnosti, tedy z **prodeje výrobků a služeb**. V čase tato položka vykazovala stále pomalejší růst, v roce 2017 o 7,54 %, v roce 2018 o 5,59 % a v roce 2019 došlo k poklesu o 2,75 %. Tyto tržby však stále tvořily kolem 75 % celkových výnosů. Další významnou skupinou jsou pro podnik **ostatní provozní výnosy** zahrnující především tržby z prodeje dlouhodobého majetku a provozní dotace. Tato položka v roce 2017 klesla o 20,14 % oproti roku 2016 a dále již zaznamenávala růst, v roce 2018 o 15,70 % a v roce 2019 o 1,57 %. Tyto větší výkyvy byly způsobeny především rozdílným čerpáním nepravidelných provozních dotací. Poměrem k celkovým výnosům tvořily za poslední tři roky průměrně 24,5 %. Dle výsledků horizontální analýzy vykazují největší změnu **tržby z prodeje zboží**, ty však byly jednorázové, pouze v roce 2016 a v nepodstatné výši 0,02 % celkových výnosů. **Finanční výnosy** zahrnují dvě položky - výnosové úroky a ostatní finanční výnosy. Tyto položky v čase kolísají a v celkovém součtu se jedná o nevýznamné částky celkových výnosů.

#### *Horizontální a vertikální analýza nákladů*

Celkové náklady v roce 2017 oproti roku 2016 nepatrně klesly (o 1,8 %), poté již měly rostoucí tendenci, v roce 2018/2017 o 10,23 % (16 121 tis. Kč) a v období 2019/2018 o 7,75 % (13 462 tis. Kč). Nejpodstatnější položku tvoří **výkonová spotřeba**,



kteřá v roce 2016 dosahovala 64,38 % celkových nákladů a kopířovala stejný vývojový trend. V roce 2017 klesla o 9,79 %, následně již rostla, v roce 2018 o 13,69 % a v roce 2019 o 14,26 % na 64,68 % podíl vůči celkovým nákladům. Dřuhou nejobjemnější položkou jsou **osobní náklady**, které mají i přes velký úbytek pracovníků v posledních dvou letech rostoucí charakter. V roce 2019 oproti roku 2018 je růst ve výši 9,52 % (3 974 tis. Kč), k čemuž přispělo zvyšování platů o 10 %. Celkově pak tvořily konstantní část celkových nákladů v rozmezí 23,82 % až 25,18 %. Třetí v pořadí s podílem v rozmezí 13,51–14,99 % na celkových nákladech jsou **úpravy hodnot v provozní oblasti**. Významnost této položky se dá z důvodu obměny dlouhodobého majetku očekávat, ve všech letech zaznamenala růst. Pravidelně dochází k obměně základního stáda, jehož odpisy jsou zde také zahrnuty. Největší výkyvy pak zaznamenala položka **změna stavu zásob vlastní činnosti**, v roce 2016 byla záporná, v roce 2017 vykazovala nárůst o 157,36 %, rostla i v roce 2018 o 234,91 % a v roce 2019 pak poklesla o 148,64 %, opět do záporných hodnot. Celkově se na celkových nákladech podílela v rozmezí od -2,40 % do +4,38 %. Položka **aktivace** v letech 2016 až 2018 rostla (do mínusu), v roce 2016 činila -5,89 % celkových nákladů a v roce 2018 -8,58 %. V období 2019/2018 poklesla o 20,22 %, tj. na -6,35 %. **Ostatní provozní náklady** ve sledovaném období zaznamenávaly střídavé výkyvy, ty byly způsobeny nerovnoměrným vývojem všech jejich složek. Celkově však v posledních dvou letech tvořily poměrně stabilní podíl na celkových nákladech, a to 4,71 % a 4,88 %. **Nákladové úroky a podobné náklady či ostatní finanční náklady** v čase kolísají a tvoří nepodstatnou část nákladů, ve všech letech pod 1 %.

#### *Vývoj struktury výsledku hospodaření*

Z vývoje struktury výsledku hospodaření v Tabulce 7 je patrné, že zisk, kterého společnost ve všech letech dosahovala, byl tvořen provozní činností. Finanční výsledek společnosti je převážně ztrátový a je v nevýznamné výši. Provozní výsledek dosahoval v letech 2016–2018 srovnatelné úroveň, v roce 2019 však zaznamenal enormní pokles o 74,83 %. Důvodem byl převážně růst nákladů, na jejichž zvyšování se podílela především kombinace růstu cen výrobních vstupů a zvyšování mezd. Zároveň došlo k mírnému poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Tabulka 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016–2019 (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Provozní VH	22 457	24 541	22 848	5 750
Finanční VH	-434	-870	418	-89
VH před zdaněním	22 023	23 671	22 902	5 661

Zdroj: Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s. (2016-2019b), zpracováno autorkou

### 3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Nyní bude provedena analýza poměrových ukazatelů, její výsledky jsou zobrazeny v Tabulce 8. Pro výpočet byly použity vzorce definované v teoretické části práce.

Tabulka 8: Výsledky poměrových ukazatelů v letech 2016–2019

	2016	2017	2018	2019
<b>I. Ukazatele rentability</b>				
Rentabilita celkového kapitálu (%)	6,40	7,08	6,55	1,74
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	6,87	6,80	6,23	1,50
Rentabilita tržeb (%)	13,92	13,76	12,68	3,20
<b>II. Ukazatele likvidity</b>				
Peněžní likvidita	0,11	0,83	0,39	0,05
Pohotová likvidita	3,25	3,59	3,95	2,21
Běžná likvidita	5,29	7,07	7,05	4,36
<b>IV. Ukazatele zadluženosti</b>				
Celková zadluženost	0,28	0,21	0,19	0,23
Koeficient samofinancování	0,72	0,79	0,81	0,77
Míra zadluženosti	0,39	0,26	0,23	0,30
Úrokové krytí	18,42	16,22	21,02	5,89
<b>V. Ukazatele aktivity</b>				
Obrat aktiv	0,35	0,39	0,40	0,36
Obrat zásob	2,17	2,27	2,73	2,35
Doba obratu zásob (dny)	168,28	161,07	133,48	155,47
Doba obratu pohledávek (dny)	45,72	59,85	60,67	65,88
Doba obratu závazků (dny)	37,31	9,01	9,48	14,36
Obratový cyklus peněz (dny)	176,69	211,91	184,67	206,99

Zdroj: Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s. (2016-2019a, 2016-2019b), zpracováno autorkou

Nejsledovanější skupinou jsou **ukazatele rentability**, které poskytují informace vlastníkům i věřitelům o tom, jak je jejich vložený kapitál zhodnocován. Čím vyšší hodnoty těchto ukazatelů vychází, tím lépe. Společnost dosahovala kladných výsledků, což znamená, že ve všech letech dosahovala zisku a zhodnocovala vložený majetek.

Rentabilita celkového kapitálu mezi roky 2016-2017 vzrostla, poté již klesala. Hodnoty ostatních ukazatelů rentability ve sledovaných letech klesaly. Samostatnou kapitolou je rok 2019, kdy společnost vykazovala enormně nižší zisk než v ostatních letech. To se také odrazilo ve výsledcích rentability.

Další skupinou jsou **ukazatele likvidity**. Skutečnost, že podnik dosahuje zisku, neznamena, že má dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Ukazatele likvidity je vhodné porovnávat v souvislosti s ukazateli aktivity. Peněžní likvidita vykazuje v roce 2016 hodnotu pod doporučenou mezí, v dalších dvou letech dosahovala uspokojivých výsledků a v roce 2019 se dostala na kritickou úroveň 0,05. Společnost tak může být ohrožena neschopností hradit včas své závazky, do té doby než dojde ke zpeněžení ostatních položek oběžných aktiv. Jedná se však o stav ke konci roku, situace v jeho průběhu může být jiná. Pohotová a oběžná likvidita vykazují naopak ve všech letech příliš vysoké hodnoty. V roce 2017, kdy vychází ukazatel peněžní likvidity nejvyšší, došlo k inkasu podstatné části pohledávek.

**Výsledky aktivity** pak ukazují, že trvá průměrně 155 dní, než dojde ke zpeněžení zásob. Roli hraje opět biologický charakter výroby, kdy zásoby zahrnují např. zvířata, telata do doby jejich vykrmení a přeřazení mezi dospělá do dlouhodobého majetku, či jejich prodeje. Zásoby se tak prodají a opět naskladní cca 2,17 až 2,73 x do roka, jak signalizuje ukazatel jejich obratu. Nepoměrně delší je doba inkasa pohledávek z obchodních vztahů než doba úhrady závazků z obchodních vztahů, společnost tak svoje odběratele úvěruje, to všechno vede k dlouhému cyklu obratu peněz. Posledním ukazatelem této skupiny je obrat aktiv, jehož doporučená hodnota je 1 a více, zde ve všech letech vykazuje nízké hodnoty, které ukazují na neefektivní využívání aktiv.

V neposlední řadě byly provedeny výpočty vybraných **ukazatelů zadluženosti**, prvním je zadluženost celkového kapitálu, která měla v roce 2017 a 2018 klesající charakter. Tento ukazatel je doporučené sledovat spolu se schopností tvorby peněžních toků z hospodářské činnosti, zde však i přes klesající trend peněžních toků došlo v roce 2019 k navýšení dlouhodobých úvěrů a zvýšení celkového zadlužení. Doplňkovým ukazatelem je ukazatel samofinancování, ten signalizuje, že 70–80 % aktiv je financováno vlastním kapitálem. V rámci žádostí o nové úvěry je pak důležitý ukazatel míry zadluženosti, který se sleduje v čase. Ten se v letech 2016–2018 snižoval, jeho zvýšení v roce 2019 pak vypovídá opět o navýšení úvěrů. Posledním ukazatelem je ukazatel úrokového krytí, ten vyjadřuje, kolikrát lze uhradit úroky z EBIT.

Jeho doporučená hodnota je 3 a výše, ve všech letech vychází velmi uspokojivá hodnota.

### 3.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Ukazatel čistého pracovního kapitálu vychází vysoký, což znamená, že je v oběžném majetku společnosti vázán velký podíl dlouhodobého kapitálu, který by mohl vlastníkům vydělávat jinde. Naopak pro přímé vedení společnosti je to známka toho, že v případě náhlé potřeby splacení dlouhodobých závazků bude mít prostředky. Jedná se o indikátor dlouhodobé solventnosti. Vzhledem k faktu, že společnost se v posledních letech soustředila na obměnu výrobní základny, která je z části financována dlouhodobými úvěry a dividendová politika je zcela utlumena, je to příznivý výsledek.

Tabulka 9: Výpočet čistého pracovního kapitálu v letech 2016–2019 (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	153 964	124 122	121 898	123 034
Krátkodobé závazky	29 127	17 567	17 296	28 238
Čistý pracovní kapitál	124 837	106 555	104 602	94 796

Zdroj: Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s. (2016-2019), zpracováno autorkou

### 3.2.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Pro zhodnocení celkového zdraví podniku byl vybrán souhrnný ukazatel indexu důvěryhodnosti IN05. Ten hodnotí finanční situaci podniku, jak z pohledu věřitelů, tak z pohledu vlastníků, tedy zda tvoří přidanou hodnotu. Výsledky ukazatele signalizují, že společnost v letech 2016–2018 dosahovala uspokojivé finanční situace a tvořila hodnotu ( $IN05 > 1,6$ ). V roce 2019 se pak propadla do šedé zóny, jež je definována rozmezím  $0,9 < IN05 < 1,6$ , tzn., že společnost netvoří hodnotu, ale ani není ohrožena bankrotem.

Tabulka 10: Výsledky ukazatele IN05 v letech 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
IN 05	1,99	2,26	2,49	1,34

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 3.3 Analýza okolí podniku

Pro zhodnocení makroprostředí společnosti a jeho vývoje bude dále provedena PESTLE analýza a pro mezoprostředí Porterův model pěti sil.

#### 3.3.1 PESTLE

##### **P – politické okolí a L – legislativní okolí**

V rámci politického okolí hraje v odvětví zemědělství nejvýznamnější roli Společná zemědělská politika (dále SZP) Evropské unie (dále EU). Ta byla zahájena v roce 1962 a stanovila pro vývoj zemědělství několik základních cílů, které byly od té doby modifikovány do současné podoby (Evropská unie, 2020):

- podporovat zemědělce s cílem zvýšení zemědělské produktivity a zajištění stabilních dodávek cenově dostupného jídla,
- chránit zemědělce, aby měli zajištěnu řádnou obživu,
- přispívat k řešení problematiky se změnou klimatu a udržitelností přírodních zdrojů,
- udržovat venkovské oblasti a krajinu v celé EU,
- podporovat pracovní místa v zemědělství, zemědělsko-potravinářském průmyslu a přidružených odvětvích.

Naplňování těchto cílů zajišťuje SZP prostřednictvím legislativy, ta je následně aplikována do legislativy členských států, a poskytováním finančních podpor. Česká republika (dále ČR) přijala SZP vstupem do EU v roce 2004. Současná strategie SZP je platná pro období 2014–2020 a financování stojí na dvou pilířích. Přímých platbách, jejichž vyplácení je podmíněno, mimo jiné, dodržováním legislativních norem, tzv. Cross Compliance. Ty se týkají ochrany půdy a zvířat. Dále na provozních a investičních dotacích z Programu rozvoje venkova ČR 2014-2020. Na národní úrovni je poté s ohledem na strategii EU zpracována Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030, která kromě finanční podpory z evropských zdrojů zohledňuje i podporu na národní úrovni. Strategický dokument SZP na další období, 2021–2027, je stále v jednání. Z provedené ex-ante analýzy, společností HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r. o. v roce 2019, však vyplývá, že z důvodu zohlednění nových priorit, může Česká republika očekávat významnější pokles finančních prostředků z Programu rozvoje venkova. Jak velký dopad bude mít

případný pokles pro zemědělce, záleží na výši kofinancování tohoto programu ze státních zdrojů (Haskoning DHV Czech Republic, 2019).

Základní legislativou na národní úrovni v oblasti zemědělství je zákon o zemědělství č. 252/1997 Sb. Jak na úrovni EU, tak ČR dále upravuje zemědělství řada vyhlášek a nařízení (Ministerstvo zemědělství, 2020).

Mimo legislativu upravující přímo zemědělskou výrobu, jsou pro činnost společnosti důležité zejména následující zákony (AION CS, 2020):

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

Vyhláška č. 500/2002 Sb.,

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a další.

## **E - ekonomické okolí**

Tabulka 11: Vývoj vybraných makroekonomických veličin v letech 2016-2021

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
HDP (v %)	2,5	4,4	2,8	2,6	-5,6	3,1
Míra inflace (v %)	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,6
Míra nezaměstnanosti (v %)	4	2,9	2,2	2	3,3	3,5
Kurz CZK/EUR	27	26,3	25,6	25,7	26,5	26,2
Dlouhodobé úrokové sazby (%)	0,4	1	2	1,5	1,5	1,4
Ropa Brent (USD/barel)	44	54	71	64	38	40

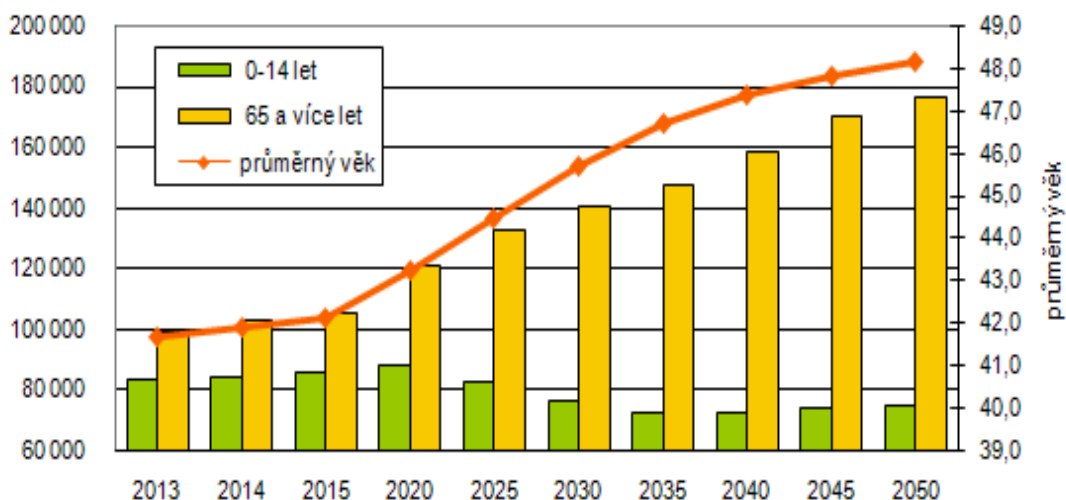
Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2020), zpracováno autorkou

Pro činnost společnosti je důležitý i vývoj makroekonomických ukazatelů. Tabulka 11 zobrazuje jejich dosavadní vývoj včetně predikce pro roky 2020–2021.

## **S – sociální**

Společnost zaměstnává převážně lidi z okolních vesnic. Tito zaměstnanci jsou věrnými pracovníky ve společnosti již řadu let, od dob zemědělského družstva. Problémem je v této oblasti přilákat nové, mladé pracovníky, aby mohla společnost „vychovat“ nástupce již starších pracovníků. Současným trendem je stěhovat se z vesnic za prací do větších měst.

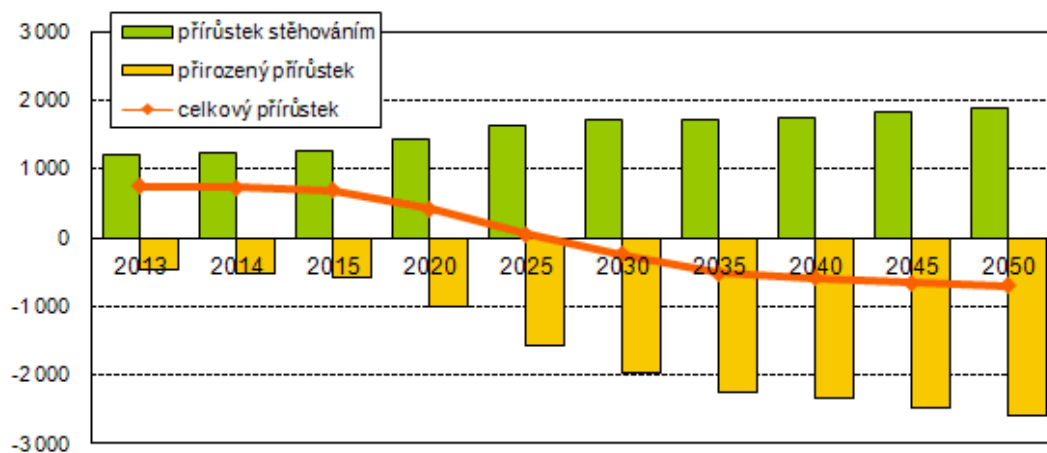
Obrázek 5: Vývoj průměrného věku a počtu osob v předproduktivním a poproduktivním věku v Plzeňském kraji v letech 2013-2050



Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Obrázky 5 a 6 ilustrují vývoj složení obyvatelstva z hlediska věku v Plzeňském kraji. Průměrný věk obyvatel by se měl v tomto kraji stále zvyšovat. Počítá také s poklesem přirozeného přírůstku obyvatelstva a naopak mírným nárůstem z důvodu stěhování lidí. Tuto prognózu však ovlivňuje mnoho faktorů, například to, že lidé mají v dnešní době děti v pozdějším věku a dožívají se vyššího věku. Stěhování obyvatel bude souviset například s vývojem nabídky práce v tomto kraji či poskytováním zdravotních a sociálních služeb.

Obrázek 6: Přirozený přírůstek a přírůstek stěhování v Plzeňském kraji v letech 2013-2050



Zdroj: Český statistický úřad (2020)

## **T – technické a technologické**

Vzhledem k přirozeným omezením v zemědělském odvětví, týkajících se produktivity, v něm v posledních letech dochází k rozvoji a zavádění nových technologií, tzv. digitální nebo přesné zemědělství. Jedná se například o využívání navigačních a mapových systémů, meteostanic, sledování zdravotního stavu dobytka nebo o mechanizaci výroby v podobě dojících či krmících robotů (Podnikatel, 2019). Společnost Agrochov se v posledních letech zaměřuje zejména na nákup nové techniky a na modernizaci a optimalizaci zázemí za účelem zlepšení životních podmínek zvířat, přičemž monitoruje a využívá nabízené dotační příležitosti. Do budoucna uvažuje o zavedení dojících robotů.

## **E – ekologické**

Každý zemědělský podnik významnou měrou ovlivňuje životní prostředí v oblasti, ve které hospodaří. Současná SZP směřuje zemědělství již samotnou legislativou k ekologizaci, a to z důvodu naplnění cílů jako zachování krajiny a zajištění udržitelnosti. Společnost Agrochov zatěžuje životní prostředí zejména  $\text{NH}_3$  a  $\text{CH}_4$  (čpavek a metan), které produkují hospodářská zvířata, dále skladováním a používáním statkových organických látek (tj. močůvka, kejda a hnůj) a skladováním a používáním pesticidů. Společnost se snaží dopad na životní prostředí minimalizovat dodržováním vydané legislativy (např. zákon o odpadech č. 185/2001 Sb., vyhláška č. 377/2013 Sb., o skladování a způsobu používání hnojiv) a dodržováním určených omezení (AION CS, 2020). Zároveň postupně usiluje o ekologizaci v rámci svých zemědělských postupů, tak, aby byly příznivé pro klima a životní prostředí (tzv. greening).

### **3.3.2 Porterův model pěti sil**

#### **Konkurence**

Za konkurenční výhodu považuje společnost zejména svoji velikost, inovace v oblasti techniky a kapitálovou stabilitu. Ve svém blízkém okolí nevnímá přímou hrozbu, tou by mohly být spíše zahraniční podniky.



### **Dodavatelé**

Společnost má stálé a spolehlivé dodavatele pro RV, kterými jsou Osivo Blatná, s. r. o. - nákup osiva, AGROSPOL Czech, spol. s. r. o. – pesticidy a Agro Blatná, a. s. – hnojiva. K věrnosti dodavatelů přispívá zejména to, že je společnost spolehlivým plátcem.

### **Odběratelé**

Mezi odběrateli převládají tuzemští. Do zahraničí vyváží pouze jatečná zvířata (východní země), v České republice má pro ně jen jednoho odběratele. Největším odběratelem společnosti v ŽV je Mlékárna Klatovy, a. s. Co se týče RV, mezi stálé a spolehlivé odběratele patří například SOUFFLET AGRO a. s. - sladovnický ječmen, BRABEC, MLÝN HORAŽDOVICE–ZAREČÍ s. r. o. - potravinářská pšenice, AGROSPOL Czech, spol. s r. o. a Agro Blatná, a. s. - řepka, ZETEN spol. s r. o. - krmné obilí.

### **Potenciální noví konkurenti**

Jelikož je hlavním výrobním faktorem v zemědělství půda, je vstup nového konkurenta na trh značně omezen. Dále je toto odvětví náročné na techniku a technologii, pokud chce být zemědělec konkurenceschopný.

### **Substituty**

Za substituty by se dala považovat produkce od malých farmářů, bioprodukty, případně rostlinné náhražky mléčných produktů.

## 4 Identifikace významných faktorů ovlivňujících stanovení cílů

Nyní budou ty faktory interního a externího prostředí, které by mohly zásadním způsobem ovlivnit činnost organizace v plánovaném období, zpracovány do SWOT analýzy.

### 4.1 SWOT analýza

Tabulka 12: SWOT analýza Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Velikost a dlouhodobá finanční stabilita podniku.</p> <p>Vysoká konkurenceschopnost v dané hospodářské oblasti.</p> <p>Intenzita čerpání dotací.</p> <p>Modernizace výrobní základy.</p> <p>Nízké riziko pro věřitele.</p> <p>Stabilní odběratelé a dodavatelé.</p>	<p>Absence strategického plánování.</p> <p>Dlouhá doba inkasa pohledávek.</p> <p>Závislost ŽV na pracovnících z ciziny.</p> <p>Vyšší věkový průměr zaměstnanců RV.</p> <p>Benefity.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Příviv dotací pro podporu zemědělství.</p> <p>Vývoj nových zemědělských technologií.</p> <p>Blízká poloha vůči zahraničí, možnost rozšíření odbytu – Německo, Rakousko.</p> <p>Spotřeba mléka a mléčných výrobků se již několik let drží na vysoké úrovni.</p> <p>Rostoucí míra nezaměstnanosti.</p>	<p>Nejistý vývoj dotačních příležitostí po roce 2020.</p> <p>Vstup zahraniční konkurence.</p> <p>Přírodní podmínky – nedostatek srážek, sucho.</p> <p>Ovlivnění ekonomiky opatřeními týkajícími se koronaviru COVID-19.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Mezi silné stránky společnosti patří bezesporu její velikost, dlouhodobá finanční stabilita a investice do výrobní základny, díky čemuž si zachovává v oblasti své působnosti vysokou konkurenceschopnost a představuje nízké riziko pro věřitele. Otevírá se jí tak možnost využívat ke svému rozvoji kromě dotací i bankovní úvěry. Modernizací výrobní základny se jí daří zvyšovat produktivitu práce bez nutnosti

rozšiřovat výrobu, pro což nemá v současné době dostatek pracovníků. Právě personální oblast patří k jejím slabinám. Z velké části je to dáno odvětvím, ve kterém společnost podniká, práce v zemědělství je náročná a málo placená. V RV je z důvodu sezónnosti práce nerovnoměrně rozdělena a v ŽV naopak probíhá nepřetržitě po celý rok. S nedostatkem pracovníků se společnost potýká zejména v ŽV, což řeší najímáním zahraničních agenturních pracovníků, na kterých je závislá. To s sebou nese jednak riziko nedostatečné kvalifikace, ale hrozbu přináší i současná situace ohledně koronaviru COVID-19. Zahraniční dělníci se vrací zpět do svých zemí, což může ohrozit chod společnosti. Na druhé straně se objevuje příležitost v podobě růstu počtu nezaměstnaných osob a případná možnost získání tuzemských pracovníků. Mezi silné stránky společnosti dále patří stabilní odběratelé, ale má nastaveny dlouhé termíny splatnosti, což může spolu s navyšováním úvěrů a nerovnoměrností příjmů ohrozit peněžní likviditu.

## **4.2 Cíle a strategie**

Jak již bylo uvedeno v rámci kapitoly 3 - představení společnosti, Agrochov nemá pevně formulovanou podnikovou strategii, tím pádem ani žádnou navazující strategii, například tu finanční. Avšak na základě dosavadních informací si lze o podobě obou strategií udělat obrázek.

Společnost v posledních letech maximálně využívá příznivého vývoje podpor, které směřují do zemědělství. S vyšší provozních dotací se jí v minulých letech dařilo dosahovat poměrně vysokého a stabilního zisku, který si nerozdělený převádí do VH minulých let. Tím udržuje svoji stabilitu a zároveň si tvoří rezervu na horší časy, jelikož je zemědělství odvětvím s nestabilním prostředím. Dále investuje za účelem udržení konkurenceschopnosti v zemědělském odvětví a navyšováním produktivity práce do modernizace a optimalizace výrobní základny. K tomu využívá investiční dotace a díky příznivé finanční situaci i úvěry. V minulosti došlo ke strategickému prodeji části akcií z důvodu zajištění stálého odběru mléka, jež přináší společnosti nejvyšší tržby. Společnost také klade důraz na budování dlouhodobých odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Dá se však říci, že strategii společnosti i ostatních zemědělských podniků do jisté míry určuje vývoj SZP a strategie Ministerstva zemědělství. Zemědělské podniky, pokud

chtějí být konkurenceschopné, jsou tak nuceny se přizpůsobovat podmínkám těchto politik.

Dle výsledků finanční analýzy by bylo podniku doporučeno zaměřit se zejména na tyto cíle:

- snížení doby obratu pohledávek,
- efektivnější řízení zásob,
- zaměření se na rentabilnější výrobky,
- efektivnější využívání kapitálu.

S ohledem na odvětví, ve kterém společnost hospodaří, jsou však výsledky, kterých dosahuje, optimální.

Společnost plánuje v dalších letech pokračovat v investicích do obměny výrobní základny. Má vytipovány investiční akce, avšak rozhodovat o jejich uskutečnění bude jako doposud operativně. V závislosti na dotačních příležitostech a dle vývoje situace na trhu zemědělských výrobků. Pevně dané cíle společnosti jsou uvedeny níže.

Cíle společnosti na rok 2020:

- nákup traktoru JOHN DEERE v hodnotě 3 535 tis. Kč,
- růst tržeb z prodeje výrobků a služeb o 3 %, k čemuž dopomůže mj. postupné doplnění kapacity kravínů, v roce 2020 bude navýšen počet dojnic o 32 kusů.
- nákup nové půdy o celkové výměře 21 ha za 2 600 tis. Kč,
- navýšit mzdy pracovníků přibližně o hodnotu inflace.

Cíle společnosti na rok 2021:

- postavit porodnu krav v předpokládané hodnotě 10 673 tis. Kč a získat dotaci z Programu rozvoje venkova ve výši 40 %,
- růst tržeb z prodeje výrobků a služeb o další 3 %, doplnění kapacity kravínů o dalších 30 dojnic,
- navýšit mzdy pracovníků přibližně o hodnotu inflace.

V obou letech v závislosti na vývoji peněžní likvidity pokračovat v odkupu dosud pronajímaných pozemků.

## 5 Tvorba plánových výkazů

Nyní se již práce bude věnovat sestavení plánových výkazů na roky 2020 a 2021, ve složení výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled o peněžních tocích.

### 5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

V rámci plánového výkazu zisku a ztráty bude nejprve sestaven plán tržeb ve variantě nejpravděpodobnější, optimistické a pesimistické. Dále budou plánovány další výnosové a nákladové položky.

#### 5.1.1 Plán tržeb a dalších výnosů

Hlavní tržby plynou společnosti z prodeje výrobků a služeb, které jsou tvořeny několika zásadními skupinami:

- tržby z prodeje mléka,
- tržby z prodeje jatečného skotu,
- tržby z prodeje produktů RV,
- tržby z prodeje služeb.

Vývoj tržeb je u zemědělského podniku velmi obtížné určit. Důvody jsou nejistý a nestálý objem produkce z důvodu biologického charakteru výroby a závislosti na přírodních podmínkách. Výsledky horizontální analýzy ukázaly, že celkově tržby z prodeje výrobků a služeb v letech 2016–2018 rostly stále pomaleji, v roce 2019 pak zaznamenaly pokles. To bylo dáno zejména tím, že společnost ve sledovaných letech utlumovala poskytování služeb z důvodu poklesu stavu zaměstnanců a svou pozornost zaměřila na ŽV a RV. Tržby z RV v jednotlivých letech kolísaly, a to v závislosti na osevním plánu a z něj vyplývajícím objemu tržní produkce a kolísavé ceny. Druhy pěstovaných rostlin jsou dány podmínkami, ve kterých společnost hospodaří. Společnost se tak snaží navyšovat objem produkce zvyšováním efektivity RV a ŽV, z biologické podstaty výroby k tomu však dochází pomalu. Jistý příjem pak společnosti poskytuje ŽV, na niž je podnik zaměřen, tam nedochází k výkyvům jako v RV.

Nejpravděpodobnější varianta dalšího vývoje bude prognózována s ohledem na specifickou a nestabilní prostředí zemědělského odvětví prostřednictvím kvalitativní

analýzy a desagregovaného přístupu v členění na výše uvedené skupiny. Plán se bude opírat o fakt, že společnost má pro produkci ŽV a RV zajištěn trvalý odbyt díky dlouhodobým smlouvám a vztahům s odběrateli.

Hlavní **tržby** plynou společnosti **z prodeje mléka** a ve sledovaných letech nepřetržitě relativně i absolutně rostly. Z 50% podílu na tržbách z prodeje výrobků a služeb v roce 2016 až na 65% v roce 2019. Cena mléka se odvíjí od dohody dodavatele s odběratelem, vývoje výkupní ceny na trhu a od jeho jakosti (počtu bílkovin a procenta tuku). Produkce společnosti dosahuje nejvyšší jakosti, k čemuž velkou měrou přispívají investice do výrobní základny a zlepšování podmínek chovného prostoru krav. To vede ke zvyšující se užitkovosti dojníc a vyššímu počtu litrů mléka na jednu dojnici. Vývoj průměrných výkupních cen mléka na českém trhu v letech 2016-2019 je uveden v Tabulce 13.

Tabulka 13: Vývoj průměrných cen mléka na českém trhu v letech 2016-2019 (v Kč/l)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cena mléka	6,70	8,55	8,57	8,84

Zdroj: Státní zemědělský intervenční fond (2020), zpracováno autorkou

V roce 2020 a 2021 plánuje společnost naplnit kapacitu kravínů. V roce 2019 uskutečnila inovaci dojíacích zařízení, díky tomu může větší počet krav obsluhovat stejný počet pracovníků. Dá se předpokládat, že nadále poroste i cena, a to z důvodu zvyšujícího se tempa celosvětové poptávky po mléčných výrobcích a nižšího tempa růstu objemu vyprodukovaného mléka (Agropress, 2020). Jelikož se ceny zemědělských produktů zvyšují pomaleji než ceny v jiných odvětvích, bude počítáno se zvýšením ceny v každém roce o inflaci 1,5 %, tedy nižší než je predikce MF ČR.

Tabulka 14: Predikce tržeb z prodeje mléka pro období 2020-2021

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Průměrný počet krav (v ks)	1 318	1 350	1 380
Průměrná dojivost (v l)	8 384	8 384	8 384
Produkce mléka (v l)	11 050 112	11 318 400	11 569 920
Průměrná tržní cena (v Kč/l)	8,84	8,97	9,10
<b>Tržby za mléko (v tis. Kč)</b>	<b>97 683</b>	<b>101 526</b>	<b>105 286</b>

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2020b), zpracováno autorkou

Druhou nejvýznamnější položkou tržeb z prodeje výrobků a služeb jsou **tržby z prodeje skotu**. Pro zvířata má společnost konstantní odbyt především na zahraničních

tržích. Cena se odvíjí dle vývoje trhu, druhu skotu, od kila živé váhy a od jakosti a je u každé dodávky aktualizována. Další proměnou je zde měnový kurz, který má predikován pozitivní vývoj pro export. Průměrný roční počet prodaných kusů byl ve sledovaných letech 1 260. Tržní cena v Kč/kg živé váhy neustále klesala, tržby společnosti však byly v posledních třech letech i přes tento fakt konstantní, a to z důvodu zlepšování chovu. Tyto tržby tak budou plánovány průměrem z předchozích tří let.

Tabulka 15: Vývoj tržeb z prodeje skotu v letech 2017-2019 a jejich predikce průměrem z těchto let (v tis. Kč)

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Průměr</b>
Tržby z prodeje skotu	24 265	23 796	23 563	23 874

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2020b), zpracováno autorkou

Mezi tržní plodiny, ze kterých plynou společnosti pravidelné **tržby z RV**, patří pšenice, ječmen, triticales a řepka. Velikost tržní produkce těchto plodin vychází z osevního plánu a požadavku na krmiva. Z osevního plánu poté vychází také další případné tržby za plodiny, které prodává společnost nepravidelně, jako brambory nebo jetel.

Tabulka 16: Predikce tržeb RV pro období 2020-2021

	<b>Průměrná cena (v Kč/q)</b>	<b>2020</b>		<b>2021</b>	
		<b>Plánovaná tržní produkce (v q)</b>	<b>Tržby celkem (v tis. Kč)</b>	<b>Plánovaná tržní produkce (v q)</b>	<b>Tržby celkem (v tis. Kč)</b>
Pšenice	363,88	11 980	4 359	12 827	4667
Ječmen	465,62	10 967	5 106	11 257	5241
Triticale	414,28	898	372	766	317
Řepka	937,9	5 987	5 615	6507	6 103
Brambory	408,12	x	x	113	46
Jetel	6 000	x	x	11	66
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>15 453</b>	<b>x</b>	<b>16 440</b>

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2020b), zpracováno autorkou

Velikost úrody ovlivňuje počasí, které však nelze předpovědět. V posledních letech má na úrodu společnosti negativní vliv sucho. Ceny těchto plodin pak ve sledovaném období kolísaly, nelze vysledovat jednotný trend, odvíjí se od úrody a zásob minulých let.

Předpokládané tržby v letech 2020 a 2021 budou stanoveny na základě plánovaného objemu tržní produkce a průměrné ceny na metrický cent (q) minulých let,

viz Tabulka 16. Do tohoto průměru nebudou započteny ceny roku 2018, které byly nadstandardní.

**Tržby z prodeje služeb**, jak již bylo uvedeno, ve sledovaných letech klesaly. Další pokles společnost nepředpokládá, jelikož plynou z dlouhodobých nájemních smluv. Proto budou plánované tržby vycházet z roku 2019, tzn. 6 719 tis. Kč a v každém roce budou navýšeny o inflaci 1,5 %.

Tabulka 17: Vývoj tržeb z prodeje služeb v letech 2019-2021 (v tis. Kč)

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tržby z prodeje služeb	6 719	6 820	6 922

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2020b), zpracováno autorkou

Tabulka 18 shrnuje nejpravděpodobnější variantu vývoje tržeb a přidává optimistickou a pesimistickou verzi.

Tabulka 18: Variantní predikce vývoje celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb pro období 2020-2021

<b>Varianta</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Nejpravděpodobnější (v tis. Kč)	142 268	147 673	152 522
Nejpravděpodobnější (v %)	100 %	+3,80	+3,28
Optimistická (v tis. Kč)	x	153 907	163 174
Optimistická (v %)	x	+8,18	+6,02
Pesimistická (v tis. Kč)	x	138 392	134 010
Pesimistická (v %)	x	-2,72	-3,16

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Optimistická varianta je založena na předpokladu, že dojde k vyššímu růstu cen mléka. Tempo růstu bylo stanoveno přibližně na úrovni tempa vývoje tržeb v letech 2016–2018. Pesimistická varianta pak počítá s tím, že ceny za mléko budou klesat. Tempo poklesu pak bylo zvoleno přibližně na úrovni poklesu mezi lety 2018-2019. Pesimistická a optimistická varianta plánu bude upřesněna dále v kapitolách 5.5 a 5.6.

#### *Ostatní provozní výnosy*

Nejpodstatnější částí této položky jsou **provozní dotace**, které jsou vázané především na plochu, 1/5 poté na produkci ŽV (počty zvířat). Dotace plynou společnosti z rozpočtu EU i ČR. V roce 2021 by mělo začít nové programové období EU, zatím však vše nasvědčuje tomu, že bude vyhlášeno přechodné období, se stejnými



podmínkami pro získání provozních dotací. Národní dotace se vyhláší ročně, ale ve strategii Ministerstva zemědělství do roku 2033 je počítáno s podporou ŽV. Ohrožením v jejich čerpání by neměla být ani situace ohledně koronaviru COVID-19. Ta zatím spíše ukazuje na vyšší podporu zemědělců, a tím zajištění vyšší potravinové samostatnosti státu. V posledních dvou letech byly provozní dotace ve srovnatelné výši, v roce 2018 získala společnost navíc dotaci na škody způsobené suchem. Tuto položku by mohl mírně navýšit nákup nové půdy a zvýšení stavu dojnic. Když budou uvažovány sazby z roku 2019, jednalo by se v roce 2020 o 119 tis. Kč a v roce 2021 o dalších 183 tis. Kč. Provozní dotace budou plánovány na úrovni roku 2019 a v jednotlivých letech navýšeny o předpokládané částky.

**Tržby z prodaného dlouhodobého majetku** zahrnují pravidelně především tržby z prodeje zvířat základního stáda v rámci jeho pravidelné obměny, kdy jsou kusy vyřazovány přibližně po dvou až třech letech užítu. V minulosti byla tato položka stabilní a do dalších let bude stanovena vynásobením průměrné ceny a předpokládaného počtu prodaných krav. V Tabulce 19 je výpočet zobrazen včetně ocenění zůstatkové ceny zvířat a aktivace, jež budou využity později. Prodej dalšího dlouhodobého majetku není plánován. K odprodeji materiálu v minulých letech docházelo, kromě roku 2019, se nejedná o významnou položku a bude plánována průměrem předchozích let.

Tabulka 19: Ocenění aktivace, vyřazení a prodeje zvířat pro období 2020-2021

	Průměrná cena (v Kč/ks)	2020		2021	
		v ks	v tis. Kč	v ks	v tis. Kč
Prodej zvířat	24,96	438	10 932	438	10 932
ZC prodaných zvířat	12,56	438	5 501	438	5 501
Aktivace zvířat	25,67	470	12 065	468	12 014

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2020b), zpracováno autorkou

#### *Výnosové úroky a podobné výnosy a ostatní finanční výnos*

**Výnosové úroky** plynou společnosti zejména z poskytnutých půjček spřízněným osobám. Půjčka ve výši 10 000 tis. Kč, kterou nyní eviduje společnost v dlouhodobých pohledávkách, bude splatná v roce 2022 a výnosové úroky činí dle smlouvy 406 tis. Kč ročně. Položku **ostatní finanční výnosy** tvoří například náhrady od pojišťovny, či méně významně kursové zisky. Vzhledem k charakteru výroby se dá očekávat,

že tato položka bude vykazovat zůstatek i v plánovaných letech a byla stanovena na základě průměru předchozích let.

### 5.1.2 Plán nákladů

#### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je nejvýznamnější položkou nákladů společnosti, v minulých letech tvořila od 60 do 65 % celkových nákladů a zahrnuje spotřebu materiálu a energie a služby.

V rámci plánování, byla tato položka rozdělena na několik podstatných spolu souvisejících skupin nákladů, viz Tabulka 20.

Tabulka 20: Predikce výkonové spotřeby pro období 2020–2021

	Podíl (v %)		Výkonová spotřeba (v tis. Kč)		
	2020	2021	2019	2020	2021
Spotřeba materiálu pro ŽV	35,25	35,60	41 917	44 204	45 981
Spotřeba materiálu pro RV	12,00	12,30	15 937	16 902	17 909
Ostatní materiál	12,00	12,00	18 354	17 721	18 303
Spotřeba pohonných hmot	6,50	6,70	11 152	9 599	10 219
Spotřeba energie	3,00	3,00	4 184	4 430	4 576
Opravy a udržování	5,20	5,20	8 309	7 679	7 931
Služby ŽV	3,20	3,30	3 208	4 013	4 262
Služby RV	2,00	2,30	2 395	2 817	3 349
Ostatní služby	x	x	8 026	8 226	8 432
Nájemné pozemků	x	x	7 560	7 636	7 007
<b>Výkonová spotřeba</b>			<b>121 043</b>	<b>123 226</b>	<b>127 968</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tyto skupiny byly následně plánovány na základě jejich minulého vývoje procentem k souvisejícím tržbám. Spotřeba materiálu a služeb pro ŽV k tržbám z ŽV, spotřeba materiálu a služeb pro RV k tržbám z RV a ŽV, jelikož z RV pochází část krmiv a steliv pro dojnice. Ostatní položky pak byly plánovány ve vztahu k celkovým tržbám. Nájemné je plánováno na částce roku 2019 zvýšené v každém roce o inflaci ve výši 1 %, jež je zakotvena ve smlouvách. V roce 2020 došlo k odkupu části pronajímaných pozemků a o částku nájmu těchto pozemků, tzn. 698 tis. Kč ročně, bylo nájemné v roce 2021 poníženo. Stejně tak položka ostatní služby, která zahrnuje převážně platby personální agentuře a další poradenské služby či technické prohlídky byla stanovena na základě roku 2019 a v každém roce zvýšena o předpokládanou inflaci 2,5 %.

Pro lepší představu vývoje této položky byly do tabulky přidány absolutní hodnoty roku 2019.

Spotřeba materiálu pro ŽV zahrnuje zejména spotřebu krmiv a steliv. V RV tvoří nejvyšší položky materiálu osiva, sadba, hnojiva a chemické ochranné prostředky. Dá se předpokládat, že tyto položky v dalších letech porostou z důvodu naplňování kapacity ŽV a vyššího osevního plánu RV. Ostatní materiál je tvořen zejména náhradními díly a mazadly a položkou ostatního materiálu. Růst této položky je predikován stejným tempem, stejně tak spotřeba energie. Spotřeba pohonných hmot zaznamenala v roce 2019 nárůst o 3 tis. Kč, a to z důvodu růstu cen. V letech 2020 a 2021 by dle makroekonomické predikce MF ČR měly tyto ceny zaznamenat vysoký propad, proto je predikována nižším tempem růstu. Mezi největší položky služeb ŽV patří plemenářské a veterinární služby a služeb RV agrochemické výkony. Tyto položky byly stejně jako spotřeba materiálu pro tyto výroby predikovány progresivním tempem růstu. U položky opravy a udržování je předpoklad, že bude díky nové technice klesat.

#### *Aktivace*

Tato položka zahrnuje aktivaci zvířat neboli jejich přeřazení ze zásob do dlouhodobého majetku. Byla plánována jako součin průměrné „aktivační“ ceny zvířete v uplynulých dvou letech a předpokládaného počtu přeřazovaných kusů v plánovaných letech, viz Tabulka 19.

#### *Změna stavu zásob vlastní činnosti*

Položka změna stavu zásob vlastní činnosti je vypočtena jako meziroční změna součtů položek nedokončená výroba a polotovary, výrobky a mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny.

#### *Plán osobních nákladů – personální plán*

Společnost neplánuje v následujících letech nabírat nové zaměstnance do kmenového stavu, nedostatek pracovníků v ŽV pokrývá agenturními pracovníky a nepřepokládá, že by se situace výhledově změnila. V průběhu roku probíhá fluktuace zaměstnanců. Mzdy zvyšovala společnost v roce 2019 o 10 % a další navyšování neplánuje. Osobní náklady zahrnují mzdové náklady pracovníků na hlavní pracovní poměr (dále HPP) a na dohody o provedení práce (dále DPP), náklady na sociální (dále SP) a zdravotní pojištění (dále ZP) placené zaměstnavatelem a ostatní náklady. Osobní náklady vychází

z personálního plánu. Položky mzdové náklady na HPP a DPP budou v jednotlivých letech zvýšeny o inflaci ve výši 1,5 %. Náklady na SP a ZP jsou stanoveny v zákonné výši 33,8 % ze mzdových nákladů na HPP. Ostatní náklady zahrnují náklady na stravování poskytované zaměstnancům ve vlastním stravovacím zařízení zaměstnavatele, ty budou rovněž zvýšeny o inflaci ve výši 1,5 %. V plánovaných letech je počítáno se stejným průměrným počtem pracovníků jako v roce 2019, tzn. 83.

Tabulka 21: Plán osobních nákladů pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Mzdové náklady HPP	33 336	33 836
Mzdové náklady DPP	1 536	1 559
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	11 267	11 436
Ostatní náklady	291	296
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>46 430</b>	<b>47 127</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### *Plán majetku a úpravy hodnot*

Plán majetku zahrnuje plánované investice, vyřazení majetku a úpravy hodnot v provozní oblasti, které jsou důležité pro sestavení výkazu zisku a ztráty. V tabulkách jsou vyjádřeny účetní odpisy nově pořízeného a původního majetku. Odpisy původního majetku jsou dané odpisovým plánem.

V letech 2020 plánuje společnost nakoupit novou půdu o rozloze 21 ha za 2 600 tis. Kč. V obou predikovaných letech pak plánuje pokračovat ve výkupu dosud pronajímaných pozemků v závislosti na volných peněžních prostředcích. Změny v pozemcích jsou vykázány v Tabulce 22.

Tabulka 22: Plán pozemků pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Hodnota k 1. 1.	65 517	69 637
Nově pořízeno	4 120	2 400
Vyřazeno	0	0
<b>Hodnota k 31. 12.</b>	<b>69 637</b>	<b>72 037</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Koncem roku 2019 vykazovala společnost v rozvaze rozestavěný majetek - sklad krmiv v hodnotě 18 880 tis. Kč. Investice na jeho dostavbu v roce 2020 je plánována ve výši 320 tis. Kč a na únor jeho zařazení do majetku společnosti. Celkové předpokládané pořizovací náklady jsou 19 120 tis. Kč.

Na rok 2021 je plánována stavba porodny krav v hodnotě 10 673 tis. Kč. Společnost předpokládá získání dotace z Programu rozvoje venkova ve výši 40 % pořizovací ceny, proto bude stavba zařazena pouze v hodnotě ponížené o tuto dotaci, tzn. ve výši 6 404 tis. Kč. Zařazení budovy by mělo proběhnout v květnu. Obě stavby budou odepisovány dle vnitropodnikové směrnice rovnoměrnými účetními odpisy po dobu 33 let.

Tabulka 23: Plán staveb pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Hodnota netto k 1. 1.	127 695	137 591
+ Nově pořízeno	19 120	6 404
- ZC prodaného majetku	0	0
- Odpisy původního majetku	8 693	8 693
- Odpisy nově pořízeného majetku	531	944
<b>Hodnota netto k 31. 12.</b>	<b>137 591</b>	<b>134 357</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V březnu 2020 se společnost chystá koupit traktor JOHNDEERE v pořizovací ceně 3 535 tis. Kč. Zařazen do užívání bude v březnu a odepisován po dobu 6 let.

Tabulka 24: Plán hmotných movitých věcí pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Hodnota netto k 1. 1.	38 178	37 173
+ Nově pořízeno	3 535	0
- ZC prodaného majetku	0	0
- Odpisy původního majetku	9 173	8 639
- Odpisy nově pořízeného majetku	442	589
<b>Hodnota netto k 31. 12.</b>	<b>32 098</b>	<b>27 945</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jelikož společnost podniká v zemědělství, má v dlouhodobém majetku zařazena dospělá zvířata. V roce 2019 evidovala 1318 ks dojníc a 6 ks býků. Jak již bylo uvedeno u položky tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, dochází ke každoroční obměně stáda a dojnice jsou vyřazovány přibližně po dvou až třech letech užitku.

Společnost plánuje v dalších letech naplnit kapacity kravínů a navýšit tak stav dojníc v roce 2020 na 1350 ks a v roce 2021 na 1380 ks. Zvířata jsou odepisována rovnoměrně po dobu 4 let. Jelikož jsou pořizována aktivací z vlastního chovu v průběhu celého roku, byly odpisy nově pořízených zvířat stanoveny průměrem.

Tabulka 25: Plán dospělých zvířat a jejich skupin pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Hodnota netto k 1. 1.	18 062	20 363
+ Nově pořízeno	12 065	12 014
- ZC prodaného majetku	5 501	5 051
- Odpisy původního majetku	2 500	2 763
- Odpisy nově pořízeného majetku	1 763	1 590
<b>Konečný netto stav k 31. 12.</b>	<b>20 363</b>	<b>22 973</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Do dlouhodobého hmotného majetku patří dále pěstitelské celky trvalých porostů, u nich ke změně nedojde, budou pouze odepisovány v každoroční výši 6 tis. Kč.

Tabulka 26: Plán pěstitelských celků trvalých porostů pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Hodnota netto k 1. 1.	32	26
+ Nově pořízeno	0	0
- ZC prodaného majetku	0	0
- Odpisy původního majetku	6	6
- Odpisy nově pořízeného majetku	0	0
<b>Konečný netto stav k 31. 12.</b>	<b>26</b>	<b>20</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### *Ostatní provozní náklady*

Do této položky je zahrnuta **zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku**, v tomto případě je to zůstatková cena prodaných dospělých zvířat, viz Tabulka 19. **Zůstatková cena prodaného materiálu** tvořila průměrně 45 % tržeb z prodaného materiálu. Dále sem patří **daně a poplatky** - jedná se o daň silniční, daň z nemovitostí, spotřební daň a poplatky za odběr podzemních vod či za znečištění. Tato položka bude v obou letech navýšena o daň z nabytí pozemků ve výši 4 % pořizovací ceny. V roce 2021 bude dále navýšena o daň ze skladu krmiv ve výši 3 tis. Kč a daň z pozemků ve výši 13 tis. Kč. **Jiné provozní náklady** tvoří převážně pojištění majetku společnosti. Položka bude zvýšena v roce 2020 o pojištění skladu krmiv ve výši 20 tis. Kč a v roce 2021 o 14 tis. Kč o pojištění porodny krav. V obou letech také o inflaci ve výši 1,5 %. Tyto částky byly určeny na základě výše pojištění podobných budov, jež má společnost v majetku.

### *Cizí kapitál a finanční náklady*

Na konci roku 2019 evidovala společnost třináct úvěrů s úrokovou mírou 3,1–8,6 %. Objem majetku zatíženého zástavním právem nebo věcným břemenem činil 70 349 tis. Kč, z toho splatné do roka 18 761 tis. Kč. Tyto úvěry by měly být umořeny postupně v letech 2020–2029. V březnu 2020 si společnost plánuje vzít úvěr na pořízení traktoru JOHNDEERE (úroková míra 3,1 %, doba splácení 5 let) a v lednu 2021 na porodnu krav (úroková míra 3,8 %, doba splácení 10 let). Výše úvěrů včetně úroků a zůstatkových cen je uvedena v Tabulce 27. Hodnoty původních úvěrů jsou uvedeny dle úvěrových smluv. Nové jsou dopočteny rovnoměrnou metodou splácení. Aby bylo možné stanovit dlouhodobé a krátkodobé závazky k úvěrovým institucím k 31. 12. 2021 byly dopočteny i hodnoty na rok 2022.

Tabulka 27: Plán úvěrů pro období 2020-2022 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Výše dlouhodobých úvěrů k 1.1.	70 349	54 593	48 326
Splátka	19 824	13 293	12 108
Splátka jistiny	18 761	12 244	11 172
Úrok	1 063	1 049	936
<b>Zbývá doplatit</b>	<b>51 588</b>	<b>42 349</b>	<b>37 154</b>
Nové dlouhodobé úvěry	3 535	6 404	x
Splátka	596	589	x
Splátka jistiny	530	427	x
Úrok	66	162	x
<b>Zbývá doplatit</b>	<b>3 005</b>	<b>5 977</b>	<b>x</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### *Ostatní finanční náklady*

Ostatní finanční náklady zahrnují převážně poplatky bankám, v podstatně menší míře kurzové ztráty a budou plánovány na základě průměrných obrátek jejich minulých hodnot ve vztahu k tržbám za prodej výrobků a služeb.

### *Daň z příjmů*

Sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 % a je počítána z výsledku hospodaření před zdaněním. Daň z příjmů společnosti je rozdělena na dvě položky, splatnou a odloženou. Z důvodu chybějících podkladů k daňovým odpisům bude daň plánována v jednotné výši odpovídající 19 %.

V Tabulce 28 jsou jednotlivé položky sestaveny do plánového výkazu zisku a ztráty. Jelikož byla výše některých položek plánového výkazu zisku a ztráty podrobněji uvedena u popisu způsobu jejich stanovení, budou tyto položky uvedeny již jen agregovaně.

Tabulka 28: Plánový výkaz zisku a ztráty pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	147 673	152 522
Výkonová spotřeba	123 226	127 968
Změna stavu zásob vlastní činnosti	219	-2 127
Aktivace	-12 065	-12 014
Osobní náklady	46 430	47 127
Úpravy hodnot v provozní oblasti - DHM	23 108	23 224
Ostatní provozní výnosy	48 605	48 788
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10 932	10 932
Tržby z prodaného materiálu	319	319
Jiné provozní výnosy	37 354	37 537
Ostatní provozní náklady	8 404	8 386
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 501	5 501
Prodaný materiál	144	144
Daně a poplatky	1 041	983
Jiné provozní náklady	1 718	1 758
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>6 956</b>	<b>8 746</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	406	406
Nákladové úroky a podobné náklady	1 129	1 211
Ostatní finanční výnosy	703	703
Ostatní finanční náklady	153	158
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-173</b>	<b>-260</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>6 783</b>	<b>8 486</b>
Daň z příjmů	1 289	1 612
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>5 494</b>	<b>6 874</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 5.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha vychází stejně jako výkaz zisku a ztráty z plánů jednotlivých položek.

**Plán dlouhodobého hmotného majetku** byl uveden již v rámci položky úpravy hodnot v provozní oblasti.

**Dlouhodobý finanční majetek** zahrnuje realizovatelné cenné papíry, tato položka se v následujících letech nebude měnit.



### Plán zásob

Veškeré položky zásob jsou plánovány pomocí průměrných obrátek v letech 2016-2019 k souvisejícím tržbám. Tato metoda byla zvolena s ohledem na povahu zásob zemědělského podniku, kdy se vývoj velké většiny položek řídí jejich biologickou podstatou (např. délkou vegetačního období a odchovu zvířat) a nevykazují pravidelný trend.

Tabulka 29: Plán zásob pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	Obrátky 2016-2019	Materiál (v tis. Kč)	
		2020	2021
Materiál	58,00	2 546	2 630
NV a polotovary	13,00	10 835	11 200
Výrobky	1,00	15 453	16 440
Mladá a ostatní zvířata	4,85	25 856	26 631
Poskytnuté zálohy na zásoby	34,74	4 251	4 390
<b>Zásoby celkem</b>	<b>x</b>	<b>58 940</b>	<b>61 291</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Plán pohledávek

Společnost eviduje **dlouhodobou pohledávku** za spřízněnou osobou ve výši 10 tis. Kč se splatností v roce 2022, proto byla koncem roku 2021 přesunuta do krátkodobých pohledávek za ovládanou nebo ovládající osobou. **Pohledávky z obchodních vztahů** jsou plánovány na základě doby obratu v minulých letech. Doba inkasa pohledávek se v letech prodlužovala ze 45 až na 66 dní. To je dáno hlavně tím, že má společnost pro hlavní odběratele nastavenou dobu splatnosti faktur 60-90 dní. Není předpoklad, že by měla vyjednávací schopnost tuto dobu zkrátit. Na základě vývoje minulých let bude pro další roky počítáno s dalším prodloužením. **Daňové pohledávky ke státu** jsou plánovány průměrným procentem na celkových tržbách z prodeje výrobků a služeb v letech 2016-2019. **Krátkodobé poskytnuté zálohy** jsou v nevýznamné výši a budou plánovány na hodnotě roku 2019. Na **dohadných účtech aktivních** jsou evidovány převážně dotace, o které bylo požádáno, avšak zatím není rozhodnuto o jejich poskytnutí. Dále se jedná o pojištění, to je s ohledem na dotace v nevýznamné výši. Položka je tak plánována pomocí průměrných obrátek za období 2016-2019 ve vztahu k celkové výši provozních dotací v jednotlivých letech. Stejně tak jsou vypočteny **jiné pohledávky**, na nich jsou evidovány neproplacené dotace, na které již bylo vydáno rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Tabulka 30: Plán pohledávek pro období 2020-2021

	Obrat/podíl	Pohledávky v tis. Kč	
		2020	2021
Pohledávky z obchodních vztahů (dny)	70	28 322	29 251
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající os.	x	0	10 000
Stát - daňové pohledávky	0,015	2 215	2 288
Krátkodobé poskytnuté zálohy	x	120	120
Dohadné účty aktivní	4,84	7 712	7 750
Jiné pohledávky	3,24	11 520	11 577
<b>Pohledávky</b>	<b>x</b>	<b>49 889</b>	<b>60 986</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### *Plán krátkodobého finančního majetku*

**Peněžní prostředky** jsou plánovány na základě průměrného obratu k celkovým tržbám z prodeje výrobků a služeb. Společnost nemá i přes nízký výsledek ukazatele peněžní likvidity na konci roku 2019 problém s nedostatkem peněžních prostředků, z důvodu výkyvů v příjmech by si však ráda držela na účtu vyšší rezervu.

Tabulka 31: Plán krátkodobého finančního majetku pro období 2020-2021

	Průměrné obrátky 2016-2019	Peněžní prostředky (v tis. Kč)	
		2020	2021
Peněžní prostředky v pokladně	3845	38	40
Peněžní prostředky na účtech	46	3 230	3 336

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### *Plán závazků*

Společnost eviduje v závazcích dlouhodobé i krátkodobé **závazky k úvěrovým institucím**, ty vyplývají z výše uvedeného plánu úvěrů. V dlouhodobých je dále **odložený daňový závazek**. Z důvodu nedostatku podkladů je jeho výše naplánována změnou mezi lety 2018-2019. Mezi krátkodobé závazky pak patří **závazky z obchodních vztahů**, které budou plánovány pomocí ukazatele doby obratu závazků. Společnost má stanoveny lhůty splatnosti faktur od dodavatelů na 20 dní. Zakládá si však na tom, že je spolehlivým plátcem a plánuje hradit závazky do 14 dní. **Závazky k zaměstnancům** zahrnují mzdy za měsíc prosinec a jsou vypočítány jako 1/12 plánovaných hrubých mzdových nákladů pracovníků na HPP, upravených o odpočet SP a ZP placeného zaměstnanci, daně z příjmů a slevu na poplatníka ve výši 2 070 Kč na zaměstnance. **Závazky ze SP a ZP** jsou vypočítány také ze mzdových nákladů

pracovníků na HPP, jedná se o pojištění placené zaměstnavatelem i zaměstnancem. Práce na DPP v prosincových mzdách zahrnuté nejsou, probíhají spíše v sezóně. **Daňové či dotační závazky ke státu** byly stanoveny stejně jako pohledávky průměrným procentem za období 2016-2019 z tržeb z prodeje výrobků a služeb. Dohadné účty pasivní evidují nevyfakturované spotřeby energií, vody, plynu a budou plánovány na hodnotě roku 2019, stejně tak jiné závazky.

Tabulka 32: Plán závazků pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	Obrat/podíl	Závazky (v tis. Kč)	
		2020	2021
Závazky k úvěrovým institucím	x	42 349	37 154
Odložený daňový závazek	x	8 719	9 019
<b>Dlouhodobé závazky</b>	x	<b>51 068</b>	<b>46 173</b>
Závazky k úvěrovým institucím	x	12 244	11 172
Závazky z obchodních vztahů (dny)	14	5 663	5 850
Závazky k zaměstnancům	x	2 087	2 116
Závazky ze SP a ZP	x	1 245	1 263
Stát - daňové závazky a dotace	0,0030	443	458
Dohadné účty pasivní	x	225	225
Jiné závazky	x	92	92
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>x</b>	<b>21 999</b>	<b>21 176</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### *Plán ostatních položek rozvahy*

**Základní kapitál** je tvořen listinnými akciemi na jméno v celkové výši 179 090 tis. Kč, je plně splacen a v plánovaném období se nepočítá s jeho změnou.

Společnost má vytvořen pouze jeden **fond ze zisku** - rezervní fond (čl. 25 odst. 1 Stanov společnosti: „Rezervní fond společnosti slouží ke krytí ztrát společnosti, jakož i k opatřením, která mají překlenout nepříznivý průběh hospodaření“). Jeho výše nebyla v posledních 4 letech měněna a ani v dalším období se jeho změna neplánuje.

**Výsledek hospodaření minulých let** je upraven o kladný, popřípadě záporný výsledek hospodaření běžného období.

**Výsledek hospodaření běžného období** eviduje výsledek hospodaření běžného účetního období po zdanění a je v posledních letech v plné výši převáděn do výsledku hospodaření minulých let. Podíly na zisku nejsou vypláceny.

Z důvodu vyjádření správnějšího výsledku hospodaření v účetnictví vytvořila společnost v roce 2019 **rezervu na nevyčerpanou dovolenou** zaměstnanců. Byl proveden i zpětný dopočet této rezervy za roky 2017 a 2018, jejich výše se však liší nevýznamnou částkou. Mzdy se budou zvyšovat pouze o inflaci, proto bude v rámci plánu počítáno se stejnou výší rezervy jako v roce 2019.

Položky **časového rozlišení aktiv a pasiv** představují nevýznamné částky. Časové rozlišení pasiv nevykazovalo v roce 2019 zůstatek a nebude v následujících letech uvažováno. Časové rozlišení aktiv vykazuje pravidelné zůstatky na účtu nákladů příštích období, kam patří zejména pojištění a servis dojení. Náklady příštích období jsou plánovány na základě roku 2019 a v každém roce zvýšeny o inflaci ve výši 1,5 %. Na účtu příjmy příštích období byl v roce 2019 evidován finanční bonus a vratka pojištění, v dalších letech nebude uvažován.

Tabulka 33: Plánová rozvaha společnosti pro období 2020–2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>382 139</b>	<b>383 294</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>259 926</b>	<b>257 524</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>259 715</b>	<b>257 313</b>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>211</b>	<b>211</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>122 097</b>	<b>125 653</b>
<b>Zásoby</b>	<b>58 940</b>	<b>61 291</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>59 889</b>	<b>60 986</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>10 000</b>	<b>0</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>49 889</b>	<b>60 986</b>
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>3 269</b>	<b>3 376</b>
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>116</b>	<b>117</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>382 139</b>	<b>383 294</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>307 629</b>	<b>314 503</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>179 090</b>	<b>179 090</b>
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>10 693</b>	<b>10 693</b>
<b>VH minulých let</b>	<b>112 352</b>	<b>117 846</b>
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>5 494</b>	<b>6 874</b>
<b>Cizí kapitál</b>	<b>74 510</b>	<b>68 792</b>
<b>Rezervy - ostatní</b>	<b>1 443</b>	<b>1 443</b>
<b>Závazky</b>	<b>73 067</b>	<b>67 349</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>51 068</b>	<b>46 173</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>21 999</b>	<b>21 176</b>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V Tabulce 33 je sestavena plánová rozvaha pro období 2020-2021, která vychází z výše uvedených plánů. Položky jsou vykázány již jen agregovaně.

### 5.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Plánový přehled o peněžních tocích je sestaven nepřímou metodou.

Tabulka 34: Plánový přehled o peněžních tocích pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	2020	2021
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>1 344</b>	<b>3 269</b>
VH	5 494	6 874
+ odpisy	23 108	23 224
Změna rezerv	0	0
Změna časového rozlišení v aktivech	30	-2
Změna časového rozlišení v pasivech	0	0
Změna zásob	1 660	-2 351
Změna krátkodobých pohledávek	1 201	-11 097
Změna dlouhodobých pohledávek	0	10 000
Změna provozních krátkodobých závazků	279	248
Změna odloženého daň závazku	300	300
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>32 072</b>	<b>27 196</b>
Změna dlouhodobého majetku	8 717	2 402
- odpisy	-23 108	-23 224
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-14 391</b>	<b>-20 821</b>
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-9 239	-5 195
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	-6 517	-1 071
Výdaje z rozdělení zisku	0	0
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-15 756</b>	<b>-6 267</b>
<b>Čistý peněžní tok celkem</b>	<b>1 925</b>	<b>107</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>3 269</b>	<b>3 376</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 5.4 Vyhodnocení efektivnosti nejpravděpodobnější varianty plánu

Vyhodnocení efektivnosti nejpravděpodobnější varianty plánu pro období 2020-2021 bude provedeno pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy v Tabulce 35. Pro srovnání byl do tabulky přidán rok 2019.

Tabulka 35: Zhodnocení výkonnosti nejpravděpodobnější varianty finančního plánu společnosti Agrochov v období 2019-2021

	2019	2020	2021
<b>I. Ukazatele rentability</b>			
Rentabilita celkového kapitálu (%)	1,74	2,07	2,53
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	1,50	1,79	2,19
Rentabilita tržeb (%)	3,20	3,72	4,51
<b>II. Ukazatele likvidity</b>			
Peněžní likvidita	0,05	0,15	0,16
Pohotová likvidita	2,21	2,87	3,04
Běžná likvidita	4,36	5,55	5,93
<b>IV. Ukazatele zadluženosti</b>			
Celková zadluženost	0,23	0,19	0,18
Koeficient samofinancování	0,77	0,81	0,82
Míra zadluženosti	0,30	0,24	0,22
Úrokové krytí	5,89	7,01	8,00
<b>V. Ukazatele aktivity</b>			
Obrat aktiv	0,36	0,39	0,40
Obrat zásob	2,35	2,51	2,49
Doba obratu zásob (dny)	155,47	145,68	146,68
Doba obratu pohledávek (dny)	65,88	70,00	70,00
Doba obratu závazků (dny)	14,36	14,00	14,00
Obratový cyklus peněz (dny)	206,99	201,68	202,68

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve všech letech vykazují ukazatele rentability oproti roku 2019 nárůst, což je dáno zejména rostoucím ziskem. Zlepšila se i peněžní likvidita, u které byl stanoven pomocí ukazatele obratu optimální limit držení peněžních prostředků v pokladně a na běžném účtu. Nedosáhla sice minimální doporučené hranice, ale po seznámení s činností podniku lze předpokládat, že tvoří dostatek peněžních toků. Nárůst vykazují i ukazatele pohotové a běžné likvidity. To je způsobeno především rostoucí výší pohledávek, u kterých je plánováno s ohledem na dosavadní vývoj a omezený vyjednávací prostor s delší dobou obratu. Došlo tak ke zvýšení obchodního deficitu, z důvodu ponechání doby obratu závazků v délce 14 dní. Obratový cyklus peněz se přesto zkrátil díky vykazované kratší době obratu zásob. Ty však byly z důvodu jejich nízké ovlivnitelnosti počítány průměrem jejich obrátů na souvisejících tržbách minulých let. Tento ukazatel je také zkreslen tím, že nezachycuje produkci mléka, jež má denní obrat a z jeho prodeje plyne největší část tržeb. Pozitivní vývoj vykazuje ukazatel obratu aktiv. Důvodem byla snížená investiční činnost, oproti minulým letům.

Ukazatele zadluženosti ve sledovaných letech i přes nové úvěry klesaly. Celkově vykazuje společnost nízkou zadluženost. Vlastního kapitál tvoří přibližně 80 % celkového kapitálu. To je způsobeno také tím, že VH běžného roku je stále převáděn do VH minulých let.

V Tabulce 36 je poté proveden výpočet ukazatele IN05 pro zhodnocení vývoje celkového zdraví společnosti. V průběhu sledovaného období se společnost dostala opět do mezí, kdy tvoří hodnotu a dosahuje uspokojivé finanční situace ( $IN05 > 1,6$ ).

Tabulka 36: Vývoj výsledků ukazatele IN05 v období 2019-2020

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
IN 05	1,34	1,60	1,76

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V kapitolách 5.5 a 5.6 budou navrženy další dvě varianty plánu – optimistická a pesimistická. Vývoj tržeb pro tyto varianty je znázorněn v Tabulce 18.

## 5.5 Optimistická varianta plánu

Optimistická varianta plánu je založena na předpokladu, že výkupní cena mléka bude v predikovaných letech růst rychleji než v základní variantě. Díky tomu dojde ke zvýšení celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb o 8,18 % a 6,02 %.

Tržby z ŽV jsou promítnuty ve všech položkách výkonové spotřeby podniku.

Tabulka 37: Predikce výkonové spotřeby optimistické varianty pro období 2020-2021

	<b>Podíl (v %)</b>		<b>Výkonová spotřeba (v tis. Kč)</b>		
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Spotřeba materiálu pro ŽV	32,00	32,30	41 917	42 048	45 082
Spotřeba materiálu pro RV	11,76	11,84	15 937	17 270	18 472
Ostatní materiál	12,00	12,00	18 354	18 469	19 581
Spotřeba pohonných hmot	6,50	6,70	11 152	10 004	10 933
Spotřeba energie	2,94	3,00	4 184	4 525	4 895
Opravy a udržování	5,20	5,20	8 309	8 003	8 485
Služby ŽV	3,20	3,20	3 208	4 205	4 466
Služby RV	1,79	1,89	2 395	2 629	2 949
Ostatní služby	x	x	8 026	8 226	8 432
Nájemné pozemků	x	x	7 560	7 636	7 007
<b>Výkonová spotřeba</b>			<b>121 043</b>	<b>123 014</b>	<b>130 302</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vzhledem k faktu, že vyšší růst tržeb je způsoben růstem ceny mléka, budou stanovená procenta výkonové spotřeby na tržbách managementem ponížena na základě odborných znalostí.

Ostatní položky plánových výkazů budou stanoveny dle metod popsaných u nejpravděpodobnější varianty. Plánové výkazy společnosti jsou uvedeny v příloze G. V této variantě došlo k vytvoření termínovaného účtu, kam byly vloženy volné peněžní prostředky po odečtení minimálního požadavku na držení hotovosti. Tyto prostředky může společnost dále využít pro svoji investiční činnost.

## 5.6 Pesimistická varianta plánu

V pesimistické variantě došlo v roce 2020 k poklesu ceny za litr mléka, to způsobilo pokles celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb o 2,72 %, náklady však zůstaly na úrovni nejpravděpodobnější varianty. Společnost se dostala do ztráty ve výši 1 878 tis. Kč a vykazovala potřebu získání externího kapitálu ve výši 1 173 tis. Kč. Z tohoto důvodu byla odložena koupě pozemků. Pro zajištění dostatečného kapitálu pak přistoupila společnost k prodloužení doby obratu závazků ze 14 dnů na 16,9 dne.

V roce 2021 cena za litr mléka opět klesla, což zapříčinilo další pokles celkových tržeb, o 3,16 %. Společnost přistoupila ke změně dodavatele krmiv a počítá s úsporou položky spotřeby materiálu pro ŽV o 1,55 % nákladů na tuto položku oproti roku 2021 v nejpravděpodobnější variantě.

Tabulka 38: Predikce výkonové spotřeby pesimistické varianty pro období 2020-2021

	Podíl (v %)		Výkonová spotřeba (v tis. Kč)		
	2020	2021	2019	2020	2021
Spotřeba materiálu pro ŽV	35,25	34,05	41 917	44 204	43 979
Spotřeba materiálu pro RV	12,00	12,20	15 937	16 902	17 763
Ostatní materiál	12,00	12,00	18 354	17 721	18 303
Spotřeba pohonných hmot	6,50	6,65	11 152	9 599	10 143
Spotřeba energie	3,00	3,00	4 184	4 430	4 576
Opravy a udržování	5,20	5,20	8 309	7 679	7 931
Služby ŽV	3,20	3,30	3 208	4 013	4 262
Služby RV	2,00	2,20	2 395	2 817	3 203
Ostatní služby	x	x	8 026	8 226	8 432
Nájemné pozemků	x	x	7 560	7 636	7 712
<b>Výkonová spotřeba</b>			<b>121 043</b>	<b>123 226</b>	<b>126 304</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



Společnost v tomto roce také nebude navyšovat mzdy o předpokládanou inflaci a nedojde k plánované investici výstavby porodny krav. Na konci roku je počítáno se ztrátou ve výši 5 222 tis. Kč.

Potřebný dodatečný externí kapitál pro provoz činnosti společnosti bude zajištěn čerpáním předjednaného úvěrového rámce u Komerční banky s úrokem 5,87 %. Tato položka bude zahrnuta v plánové rozvaze v dlouhodobých závazcích k úvěrovým institucím. Plánové účetní výkazy pesimistické varianty jsou uvedeny v příloze H.

Tabulka 39: Potřeba dodatečného externího kapitálu pro období 2020-2021 (v tis. Kč)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Aktiva	375 895	367 094
Vlastní kapitál	300 257	295 035
Cizí kapitál	75 638	63 923
Časové rozlišení pasiv	0	0
<b>Dodatečný externí kapitál</b>	<b>0</b>	<b>8 136</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Závěr

Tato práce si kladla za cíl sestavit návrh finančního plánu vybraného podniku na období 2020-2021. Vybraná společnost Agrochov Kasejovice-Smolivec, a.s. působí v oblasti zemědělství, které je velmi specifické a je téměř nemožné předpovědět jeho vývoj. V rámci provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost i přes absenci plánování dosahuje uspokojivých výsledků a je stabilní společností, která dokáže využít nabízených příležitostí.

Finanční plán byl navrhnout ve variantě nejpravděpodobnější, optimistické a pesimistické. Základní neboli nepravděpodobnější varianta byla stanovena tak, aby co nejvěrněji vyjadřovala dosavadní vývoj a známé plány společnosti. Druhé dvě varianty byly postaveny na citlivosti tržeb podniku na změnu ceny mléka, jež podniku přináší nejvyšší tržby. Za největší úskalí zemědělského podniku lze označit zejména to, že i přes pokles cen produktů či poptávky jen těžko snižuje své náklady či přizpůsobuje výrobu.

Jak již bylo uvedeno v práci, strategii zemědělským podnikům do značné míry určuje SZP a na ni navazující národní zemědělská politika prostřednictvím finančních podpor a legislativy. Společnost neprovádí strategické ani finanční plánování a tato práce jí může posloužit jako předloha. Vzhledem k charakteru odvětví je určitě společnosti doporučeno věnovat se krátkodobému finančnímu plánování a řídit tak nerovnoměrné rozložení peněžních toků v průběhu roku.

## Seznam použitých zdrojů

- Agrochov Kasejovice – Smolivec, a. s. (2016-2019a). *Rozvaha*. Dostupné 5. 3. 2020 z <http://www.agrochovkasejovice.cz/index.php?id=deska>
- Agrochov Kasejovice – Smolivec, a. s. (2016-2019b). *Výkaz zisku a ztráty*. Dostupné 5. 3. 2020 z <http://www.agrochovkasejovice.cz/index.php?id=deska>
- Agrochov Kasejovice – Smolivec, a. s. (2020a). *Oficiální webové stránky společnosti*. Dostupné 22. 2. 2020 z <http://www.agrochovkasejovice.cz/>
- Agrochov Kasejovice – Smolivec, a. s. (2020b). *Interní materiály společnosti*. Interní dokument podniku Agrochov Kasejovice, a.s. se sídlem v Kasejovicích.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance*. New York, USA: McGraw – HillEducation.
- Český statistický úřad (2020). *Český statistický úřad*. Dostupné 9. 3. 2020 z [https://www.czso.cz/csu/xp/projekce\\_obyvatelestva\\_v\\_plzenskem\\_kraji\\_do\\_roku\\_2050](https://www.czso.cz/csu/xp/projekce_obyvatelestva_v_plzenskem_kraji_do_roku_2050)
- Česká národní banka (2020). *Co jsou to nominální a reálné úrokové sazby*. Dostupné 12. 2. 2020 z <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-jsou-nominalni-a-realne-urokove-sazby/>
- Dvořáková, D. (2017). *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. Praha, Česko: WoltersKluwer ČR.
- Evropská unie (2020). *Evropa– oficiální internetová stránka Evropské unie*. Dostupné 7. 3. 2020 z [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance\\_cs](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance_cs)
- Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada.
- Haskoning DHV Czech Republic (2019). *eAGRI – portál Ministerstva financí*. Dostupné 7. 3. 2020 z [http://eagri.cz/public/web/file/643763/Ex\\_ante\\_hodnoceni\\_FN\\_\\_\\_vystup\\_I.\\_faze.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/643763/Ex_ante_hodnoceni_FN___vystup_I._faze.pdf)
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha, Česko: ASPI – WoltersKluwer.
- Hrdý, M., & Krechovská, M. (2016). *Podnikové finance v teorii a praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: WoltersKluwer ČR.
- Justice. (2020). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 22. 2. 2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=727557&typ=PLATNY>
- Kalouda, F. (2017). *Finanční analýza a řízení podniku*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Aleš Čeněk.
- Kalouda, F. (2019a). *Finanční řízení podniku*. Plzeň, Česko: Aleš Čeněk.
- Kalouda, F. (2019b). *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň, Česko: Aleš Čeněk.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza*. Praha, Česko: Grada.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. evropské vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Langerová, J. (2019). *Podnikatel.cz. Největší server pro podnikatele v ČR*. Dostupné 14. 3. 2020 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/probiha-v-zemedelstvi-digitalni-revoluce-modernich-technologii-je-spousta/>
- Marek, P. et al. (2006). *Studijní průvodce financemi podniku*. (1. vyd.). Praha, Česko: Ekopress.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (2.vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Ministerstvo financí (2020). *Oficiální webové stránky Ministerstva financí*. Dostupné 15. 4. 2020 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
- Ministerstvo zemědělství (2020). *eAGRI – Oficiální portál Ministerstva zemědělství*. Dostupné 20. 2. 2020 z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/legislativa/>
- Musil, P. (2015). *Moodle. Principy a pravidla finančního řízení*. Dostupné 12. 2. 2020 z [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/39906/mod\\_resource/content/3/8%20Principy%20a%20pravidly%20finan%C4%8Dn%C3%ADho%20%C5%99%C3%ADzen\\_studijni\\_opora.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/39906/mod_resource/content/3/8%20Principy%20a%20pravidly%20finan%C4%8Dn%C3%ADho%20%C5%99%C3%ADzen_studijni_opora.pdf)
- Nový, J. (2018). *Řízení firemních financí*. Praha, Česko: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Nývtová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha, Česko: Grada.
- Pavelková, D., & Knápková, A. (2012). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. (3. vyd.). Praha, Česko: Linde.
- Růčková, P. (2011). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza*. (5. vyd.) Praha, Česko: Grada
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha, Česko: Grada.
- Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení*. Praha, Česko: Grada.
- Váchal, J., Vochozka, M., et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- AION CS, s.r.o. (2020). *Zákony pro lidi*. Dostupné 20. 2. 2020 z <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele rentability .....	22
Tabulka 2: Ukazatele likvidity.....	23
Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti .....	24
Tabulka 4: Ukazatele aktivity .....	25
Tabulka 5: Přehled ekonomických veličin v letech 2016–2019 (v tis. Kč).....	35
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2016-2019.....	35
Tabulka 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016–2019 (v tis. Kč).....	42
Tabulka 8: Výsledky poměrových ukazatelů v letech 2016–2019 .....	42
Tabulka 9: Výpočet čistého pracovního kapitálu v letech 2016–2019 (v tis. Kč).....	44
Tabulka 10: Výsledky ukazatele IN05 v letech 2016-2019.....	44
Tabulka 11: Vývoj vybraných makroekonomických veličin v letech 2016-2021.....	46
Tabulka 12: SWOT analýza Agrochov Kasejovice–Smolivec, a. s. ....	50
Tabulka 13: Vývoj průměrných cen mléka na českém trhu v letech 2016-2019 (v Kč/l) .....	54
Tabulka 14: Predikce tržeb z prodeje mléka pro období 2020-2021 .....	54
Tabulka 15: Vývoj tržeb z prodeje skotu v letech 2017-2019 a jejich predikce průměrem z těchto let (v tis. Kč).....	55
Tabulka 16: Predikce tržeb RV pro období 2020-2021 .....	55
Tabulka 17: Vývoj tržeb z prodeje služeb v letech 2019-2021 (v tis. Kč) .....	56
Tabulka 18: Variantní predikce vývoje celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb pro období 2020-2021 .....	56
Tabulka 19: Ocenění aktivace, vyřazení a prodeje zvířat pro období 2020-2021 .....	57
Tabulka 20: Predikce výkonové spotřeby pro období 2020–2021 .....	58
Tabulka 21: Plán osobních nákladů pro období 2020-2021 (v tis. Kč) .....	60
Tabulka 22: Plán pozemků pro období 2020-2021 (v tis. Kč).....	60

Tabulka 23: Plán staveb pro období 2020-2021 (v tis. Kč) .....	61
Tabulka 24: Plán hmotných movitých věcí pro období 2020-2021 (v tis. Kč).....	61
Tabulka 25: Plán dospělých zvířat a jejich skupin pro období 2020-2021 (v tis. Kč)....	62
Tabulka 26: Plán pěstitelských celků trvalých porostů pro období 2020-2021 (v tis. Kč) .....	62
Tabulka 27: Plán úvěrů pro období 2020-2022 (v tis. Kč).....	63
Tabulka 28: Plánový výkaz zisku a ztráty pro období 2020-2021 (v tis. Kč).....	64
Tabulka 29: Plán zásob pro období 2020-2021 (v tis. Kč).....	65
Tabulka 30: Plán pohledávek pro období 2020-2021 .....	66
Tabulka 31: Plán krátkodobého finančního majetku pro období 2020-2021 .....	66
Tabulka 32: Plán závazků pro období 2020-2021 (v tis. Kč).....	67
Tabulka 33: Plánová rozvaha společnosti pro období 2020–2021 (v tis. Kč).....	68
Tabulka 34: Plánový přehled o peněžních tocích pro období 2020-2021 (v tis. Kč).....	69
Tabulka 35: Zhodnocení výkonnosti nejpravděpodobnější varianty finančního plánu společnosti Agrochov v období 2019-2021 .....	70
Tabulka 36: Vývoj výsledků ukazatele IN05 v období 2019-2020 .....	71
Tabulka 37: Predikce výkonové spotřeby optimistické varianty pro období 2020-2021	71
Tabulka 38: Predikce výkonové spotřeby pesimistické varianty pro období 2020-2021	72
Tabulka 39: Potřeba dodatečného externího kapitálu pro období 2020-2021 (v tis. Kč)	73

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vazba mezi podnikovými plány.....	13
Obrázek 2: Faktory ovlivňující délku obrátového cyklu peněz.....	15
Obrázek 3: Porterův model pěti sil .....	28
Obrázek 4: Porovnání vývoje VH před zdaněním s provozními dotacemi a bez nich v letech 2016–2019 (v tis. Kč).....	37
Obrázek 5: Vývoj průměrného věku a počtu osob v předproduktivním a poproduktivním věku v Plzeňském kraji v letech 2013-2050 .....	47
Obrázek 6: Přirozený přírůstek a přírůstek stěhováním v Plzeňském kraji v letech 2013-2050 .....	47

## Seznam použitých zkratk a značek

ČR	Česká republika
DPP	dohoda o provedení práce
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EU	Evropská unie
ha	hektar
HPP	hlavní pracovní poměr
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
q	metrický cent
RV	rostlinná výroba
SP	sociální pojištění
SZP	Společná zemědělská politika
VH	výsledek hospodaření
ZC	zůstatková cena
ZP	zdravotní pojištění
ŽV	živočišná výroba



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Netto položky rozvahy společnosti v letech 2016-2019 (v tis. Kč)

**Příloha B:** Položky výkazu zisku a ztráty společnosti v letech 2016-2019 (v tis. Kč)

**Příloha C:** Horizontální analýza netto položek rozvahy v letech 2016-2019 (v %)

**Příloha D:** Vertikální analýza netto položek rozvahy v letech 2016-2019 (v %)

**Příloha E:** Horizontální analýza položek výkazu zisku a ztráty v letech 2016-2019 (v %)

**Příloha F:** Vertikální analýza položek výkazu zisku a ztráty v letech 2016-2019 (v %)

**Příloha G:** Plánové účetní výkazy pro období 2020-2021 – optimistická varianta

**Příloha H:** Plánové účetní výkazy pro období 2020-2021 – pesimistická varianta

**Příloha A: Netto položky rozvahy společnosti v letech 2016-2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>364 075</b>	<b>354 373</b>	<b>367 384</b>	<b>391 823</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>209 636</b>	<b>229 975</b>	<b>245 325</b>	<b>268 643</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>209 526</b>	<b>229 865</b>	<b>245 114</b>	<b>268 432</b>
<b>Pozemky a stavby</b>	<b>157 757</b>	<b>171 021</b>	<b>189 206</b>	<b>193 212</b>
Pozemky	45 715	50 645	53 648	65 517
Stavby	112 042	120 376	135 558	127 695
<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	<b>30 281</b>	<b>37 563</b>	<b>35 519</b>	<b>38 178</b>
<b>Ostatní DHM</b>	<b>14 062</b>	<b>16 899</b>	<b>19 261</b>	<b>18 062</b>
Pěstitelské celky trvalých porostů	49	43	38	32
Dospělá zvířata a jejich skupiny	14 013	16 856	19 223	18 030
<b>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</b>	<b>7 426</b>	<b>4 382</b>	<b>1 128</b>	<b>18 980</b>
Poskytnuté zálohy na DHM	15	0	0	100
Nedokončený DHM	7 411	4 382	1 128	18 880
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>211</b>	<b>211</b>
Ostatní dlouhodobé CP a podíly	110	110	211	211
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>153 964</b>	<b>124 122</b>	<b>121 898</b>	<b>123 034</b>
<b>Zásoby</b>	<b>59410</b>	<b>61 137</b>	<b>53 496</b>	<b>60 600</b>
Materiál	2 944	1 960	2 223	2 453
Nedokončená výroba	6 764	9 035	9 179	10 723
Výrobky	19 242	14 965	12 648	16 481
Mladá a ostatní zvířata	27 460	29 829	26 451	25 158
Poskytnuté zálohy na zásoby	3 000	5 348	2 995	5 785
<b>Pohledávky</b>	<b>91 501</b>	<b>48 368</b>	<b>61 715</b>	<b>61 090</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>10 034</b>	<b>3 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>81 467</b>	<b>45 368</b>	<b>51 715</b>	<b>51 090</b>
Z obchodních vztahů	16 140	22 719	24 317	25 680
Ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	5 000	0
<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>65 327</b>	<b>22 649</b>	<b>22 398</b>	<b>25 410</b>
Stát - daňové pohledávky	1 191	745	1 768	6 778
Krátkodobé poskytnuté zálohy	101	172	73	120
Dohadné účty aktivní	53 930	8 178	7 970	6 735
Jiné pohledávky	10 105	13 554	12 587	11 777
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>3 053</b>	<b>14 617</b>	<b>6 687</b>	<b>1 344</b>
Peněžní prostředky v pokladně	98	34	36	24
Peněžní prostředky na účtech	2 955	14 583	6 651	1 320
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>475</b>	<b>276</b>	<b>161</b>	<b>146</b>
Náklady příštích období	103	174	143	114
Příjmy příštích období	372	102	18	32

	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>364 075</b>	<b>354 373</b>	<b>367 384</b>	<b>391 823</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>261 186</b>	<b>280 245</b>	<b>297 622</b>	<b>302 135</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>179 090</b>	<b>179 090</b>	<b>179 090</b>	<b>179 090</b>
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>10 693</b>	<b>10 693</b>	<b>10 693</b>	<b>10 693</b>
<b>VH minulých let</b>	<b>53 470</b>	<b>71 403</b>	<b>89 293</b>	<b>107 806</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	52 992	71 403	90 462	109 008
Jiný VH minulých let	478	0	-1 169	-1 202
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>17 933</b>	<b>19 059</b>	<b>18 546</b>	<b>4 546</b>
<b>Cizí kapitál</b>	<b>102 889</b>	<b>74 111</b>	<b>69 755</b>	<b>89 688</b>
<b>Rezervy - ostatní</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 443</b>
<b>Závazky</b>	<b>102 889</b>	<b>74 111</b>	<b>68 312</b>	<b>88 245</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>73 762</b>	<b>56 544</b>	<b>51 016</b>	<b>60 007</b>
Závazky k úvěrovým institucím	67 206	49 159	43 148	51 588
Odložený daňový závazek	6 556	7 385	7 868	8 419
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>29 127</b>	<b>17 567</b>	<b>17 296</b>	<b>28 238</b>
Závazky k úvěrovým institucím	12 871	10 492	9 711	18 761
Závazky z obchodních vztahů	13 169	3 419	3 800	5 596
<b>Závazky ostatní</b>	<b>3 087</b>	<b>3 656</b>	<b>3 785</b>	<b>3 881</b>
Závazky k zaměstnancům	1 594	1 697	2 018	1 954
Závazky ze SP a ZP	1 015	1 068	1 257	1 248
Stát - daňové závazky a dotace	219	726	357	362
Dohadné účty pasivní	98	63	68	225
Jiné závazky	161	102	85	92
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Výdaje příštích období	0	17	7	0

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2016-2019a), zpracováno autorkou

**Příloha B: Položky výkazu zisku a ztráty společnosti v letech 2016-2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>182 467</b>	<b>181 233</b>	<b>196 585</b>	<b>192 806</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>128 828</b>	<b>138 546</b>	<b>146 289</b>	<b>142 268</b>
<b>Tržby z prodeje zboží</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>52 588</b>	<b>41 997</b>	<b>48 591</b>	<b>49 356</b>
Tržby z prodaného DM	9 709	8 585	9 097	11 341
Tržby z prodaného materiálu	160	55	279	780
Jiné provozní výnosy	42 719	33 357	39 215	37 235
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>471</b>	<b>436</b>	<b>432</b>	<b>445</b>
Ovládaná nebo ovládající osoba	320	280	369	437
Ostatní	151	156	63	8
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>549</b>	<b>254</b>	<b>1 273</b>	<b>737</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>160 444</b>	<b>157 562</b>	<b>173 683</b>	<b>187 145</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>103 289</b>	<b>93 178</b>	<b>105 935</b>	<b>121 043</b>
Náklady na prodané zboží	29	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	80 935	72 731	80 340	91 544
Služby	22 325	20 447	25 595	29 499
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-3 956</b>	<b>2 269</b>	<b>7 599</b>	<b>-3 696</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-9 447</b>	<b>-13 864</b>	<b>-14 902</b>	<b>- 11 889</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>38 216</b>	<b>39 679</b>	<b>41 761</b>	<b>45 735</b>
Mzdové náklady	28 887	29 976	31 503	34 356
Náklady na SP a ZP	9 214	9 515	9 993	11 092
Ostatní	115	188	265	287
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>21 675</b>	<b>23 620</b>	<b>23 818</b>	<b>25 539</b>
Úpravy hodnot DM	21 675	23 620	24 097	25 533
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	-279	6
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>9 213</b>	<b>11 120</b>	<b>8 185</b>	<b>9 142</b>
ZC prodaného DM	5 226	4 612	5 486	5 893
Prodaný materiál	10	3	219	705
Daně a poplatky	965	1 083	892	871
Jiné provozní náklady	3 012	5 422	1 588	1 673
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>1 264</b>	<b>1 436</b>	<b>1 144</b>	<b>1 157</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>190</b>	<b>124</b>	<b>143</b>	<b>114</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>22 457</b>	<b>24 541</b>	<b>22 484</b>	<b>5 750</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-434</b>	<b>-870</b>	<b>418</b>	<b>-89</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>22 023</b>	<b>23 671</b>	<b>22 902</b>	<b>5 661</b>
Daň z příjmů	4 090	4 612	4 356	1 115
<b>VH za účetní období</b>	<b>17 933</b>	<b>19 059</b>	<b>18 546</b>	<b>4 546</b>

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2016-2019b), zpracováno autorkou

**Příloha C: Horizontální analýza netto položek rozvahy v letech 2016-2019 (v %)**

	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>	<b>2019/2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-2,66</b>	<b>3,67</b>	<b>6,65</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>9,70</b>	<b>6,67</b>	<b>9,50</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>9,71</b>	<b>6,63</b>	<b>9,51</b>
<b>Pozemky a stavby</b>	<b>8,41</b>	<b>10,63</b>	<b>2,12</b>
Pozemky	10,78	5,93	22,12
Stavby	7,44	12,61	-5,80
<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	<b>24,05</b>	<b>-5,44</b>	<b>7,49</b>
<b>Ostatní DHM</b>	<b>20,17</b>	<b>13,98</b>	<b>-6,23</b>
Pěstitelské celky trvalých porostů	-12,24	-11,63	-15,79
Dospělá zvířata a jejich skupiny	20,29	14,04	-6,21
<b>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</b>	<b>-40,99</b>	<b>-74,26</b>	<b>1582,62</b>
Poskytnuté zálohy na DHM	-100,00	0,00	100,00
Nedokončený DHM	-40,87	-74,26	1573,76
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0,00</b>	<b>91,82</b>	<b>0,00</b>
Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0,00	91,82	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-19,38</b>	<b>-1,79</b>	<b>0,93</b>
<b>Zásoby</b>	<b>2,91</b>	<b>-12,50</b>	<b>13,28</b>
Materiál	-33,42	13,42	10,35
Nedokončená výroba	33,57	1,59	16,82
Výrobky	-22,23	-15,48	30,31
Mladá a ostatní zvířata	8,63	-11,32	-4,89
Poskytnuté zálohy na zásoby	78,27	-44,00	93,16
<b>Pohledávky</b>	<b>-47,14</b>	<b>27,59</b>	<b>-1,01</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>-70,10</b>	<b>233,33</b>	<b>0,00</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>-44,31</b>	<b>13,99</b>	<b>-1,21</b>
Z obchodních vztahů	40,76	7,03	5,61
Ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	100,00	-100,00
<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>-65,33</b>	<b>-1,11</b>	<b>13,45</b>
Stát - daňové pohledávky	-37,45	137,32	283,37
Krátkodobé poskytnuté zálohy	70,30	-57,56	64,38
Dohadné účty aktivní	-84,84	-2,54	-15,50
Jiné pohledávky	34,13	-7,13	-6,44
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>378,77</b>	<b>-54,25</b>	<b>-79,90</b>
Peněžní prostředky v pokladně	-65,31	5,88	-33,33
Peněžní prostředky na účtech	393,50	-54,39	-80,15
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-41,89</b>	<b>-41,67</b>	<b>-9,32</b>
Náklady příštích období	68,93	-17,82	-20,28
Příjmy příštích období	-72,58	-82,35	77,78

	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>	<b>2019/2018</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-2,66</b>	<b>3,67</b>	<b>6,65</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>7,30</b>	<b>6,20</b>	<b>1,52</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Fondy ze zisku - ostatní rezervní fondy</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>33,54</b>	<b>25,05</b>	<b>20,73</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	34,74	26,69	20,50
Jiný výsledek hospodaření minulých let	-100,00	-100,00	-2,82
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>6,28</b>	<b>-2,69</b>	<b>-75,49</b>
<b>Cizí kapitál</b>	<b>-27,97</b>	<b>-5,88</b>	<b>28,58</b>
<b>Rezervy - ostatní</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Závazky</b>	<b>-27,97</b>	<b>-7,82</b>	<b>29,18</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>-23,34</b>	<b>-9,78</b>	<b>17,62</b>
Závazky k úvěrovým institucím	-26,85	-12,23	19,56
Odložený daňový závazek	12,64	6,54	7,00
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>-39,69</b>	<b>-1,54</b>	<b>63,26</b>
Závazky k úvěrovým institucím	-18,48	-7,44	93,19
Závazky z obchodních vztahů	-74,04	11,14	47,26
<b>Závazky ostatní</b>	<b>18,43</b>	<b>3,53</b>	<b>2,54</b>
Závazky k zaměstnancům	6,46	18,92	-3,17
Závazky ze SP a ZP	5,22	17,70	-0,72
Stát - daňové závazky a dotace	231,51	-50,83	1,40
Dohadné účty pasivní	-35,71	7,94	230,88
Jiné závazky	-36,65	-16,67	8,24
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>100,00</b>	<b>-58,82</b>	<b>-100,00</b>
Výdaje příštích období	100,00	-58,82	-100,00

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2016-2019a), zpracováno autorkou

**Příloha D: Vertikální analýza netto položek rozvahy v letech 2016-2019 (v %)**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100	100	100	100
<b>Stálá aktiva</b>	57,58	64,90	66,78	68,56
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	57,55	64,87	66,72	68,51
<b>Pozemky a stavby</b>	43,33	48,26	51,50	49,31
Pozemky	12,56	14,29	14,60	16,72
Stavby	30,77	33,97	36,90	32,59
<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	8,32	10,60	9,67	9,74
<b>Ostatní DHM</b>	3,86	4,77	5,24	4,61
Pěstitelské celky trvalých porostů	0,01	0,01	0,01	0,01
Dospělá zvířata a jejich skupiny	3,85	4,76	5,23	4,60
<b>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</b>	2,04	1,24	0,31	4,84
Poskytnuté zálohy na DHM	0,00	0,00	0,00	0,03
Nedokončený DHM	2,04	1,24	0,31	4,82
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0,03	0,03	0,06	0,05
Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0,03	0,03	0,06	0,05
<b>Oběžná aktiva</b>	42,29	35,03	33,18	31,40
<b>Zásoby</b>	16,32	17,25	14,56	15,47
Materiál	0,81	0,55	0,61	0,63
Nedokončená výroba	1,86	2,55	2,50	2,74
Výrobky	5,29	4,22	3,44	4,21
Mladá a ostatní zvířata	7,54	8,42	7,20	6,42
Poskytnuté zálohy na zásoby	0,82	1,51	0,82	1,48
<b>Pohledávky</b>	25,13	13,65	16,80	15,59
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	2,76	0,85	2,72	2,55
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	22,38	12,80	14,08	13,04
Z obchodních vztahů	4,43	6,41	6,62	6,55
Ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	1,36	0,00
<b>Pohledávky - ostatní</b>	17,94	6,39	6,10	6,49
Stát - daňové pohledávky	0,33	0,21	0,48	1,73
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,03	0,05	0,02	0,03
Dohadné účty aktivní	14,81	2,31	2,17	1,72
Jiné pohledávky	2,78	3,82	3,43	3,01
<b>Peněžní prostředky</b>	0,84	4,12	1,82	0,34
Peněžní prostředky v pokladně	0,03	0,01	0,01	0,01
Peněžní prostředky na účtech	0,81	4,12	1,81	0,34
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	0,13	0,08	0,04	0,04
Náklady příštích období	0,03	0,05	0,04	0,03
Příjmy příštích období	0,10	0,03	0,00	0,01

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	100	100	100	100
<b>Vlastní kapitál</b>	71,74	79,08	81,01	77,11
<b>Základní kapitál</b>	49,19	50,54	48,75	45,71
<b>Fondy ze zisku - ostatní rezervní fondy</b>	2,94	3,02	2,91	2,73
<b>VH minulých let</b>	14,69	20,15	24,31	27,51
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	14,56	20,15	24,62	27,82
Jiný VH minulých let	0,13	0,00	-0,32	-0,31
<b>VH běžného účetního období</b>	4,93	5,38	5,05	1,16
<b>Cizí kapitál</b>	28,26	20,91	18,99	22,89
<b>Rezervy - ostatní</b>	0,00	0,00	0,00	0,37
<b>Závazky</b>	28,26	20,91	18,59	22,52
<b>Dlouhodobé závazky</b>	20,26	15,96	13,89	15,31
Závazky k úvěrovým institucím	18,46	13,87	11,74	13,17
Odložený daňový závazek	1,80	2,08	2,14	2,15
<b>Krátkodobé závazky</b>	8,00	4,96	4,71	7,21
Závazky k úvěrovým institucím	3,54	2,96	2,64	4,79
Závazky z obchodních vztahů	3,62	0,96	1,03	1,43
<b>Závazky ostatní</b>	0,85	1,03	1,03	0,99
Závazky k zaměstnancům	0,44	0,48	0,55	0,50
Závazky ze SP a ZP	0,28	0,30	0,34	0,32
Stát - daňové závazky a dotace	0,06	0,20	0,10	0,09
Dohadné účty pasivní	0,03	0,02	0,02	0,06
Jiné závazky	0,04	0,03	0,02	0,02
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Výdaje příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2016-2019a), zpracováno autorkou



**Příloha E: Horizontální analýza položek výkazu zisku a ztráty v letech 2016-2019 (v %)**

	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>	<b>2019/2018</b>
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>-0,68</b>	<b>8,47</b>	<b>-1,92</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>7,54</b>	<b>5,59</b>	<b>-2,75</b>
<b>Tržby z prodeje zboží</b>	<b>-100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>-20,14</b>	<b>15,70</b>	<b>1,57</b>
Tržby z prodaného DM	-11,58	5,96	24,67
Tržby z prodaného materiálu	-65,63	407,27	179,57
Jiné provozní výnosy	-21,92	17,56	-5,05
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>-7,43</b>	<b>-0,92</b>	<b>3,01</b>
Ovládaná nebo ovládající osoba	-12,50	31,79	18,43
Ostatní	3,31	-59,62	-87,30
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>-53,73</b>	<b>401,18</b>	<b>-42,11</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>-1,80</b>	<b>10,23</b>	<b>7,75</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>-9,79</b>	<b>13,69</b>	<b>14,26</b>
Náklady na prodané zboží	-100,00	0,00	0,00
Spotřeba materiálu a energie	-10,14	10,46	13,95
Služby	-8,41	25,18	15,25
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>157,36</b>	<b>234,91</b>	<b>-148,64</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-46,76</b>	<b>-7,49</b>	<b>20,22</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>3,83</b>	<b>5,25</b>	<b>9,52</b>
Mzdové náklady	3,77	5,09	9,06
Náklady na SP a ZP	3,27	5,02	11,00
Ostatní	63,48	40,96	8,30
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>8,97</b>	<b>0,84</b>	<b>7,23</b>
Úpravy hodnot DM	8,97	2,02	5,96
Úpravy hodnot pohledávek	0,00	100,00	102,15
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>20,70</b>	<b>-26,39</b>	<b>11,69</b>
ZC prodaného DM	-11,75	18,95	7,42
Prodáný materiál	-70,00	7200,00	221,92
Daně a poplatky	12,23	-17,64	-2,35
Jiné provozní náklady	80,01	-70,71	5,35
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>13,61</b>	<b>-20,33</b>	<b>1,14</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>-34,74</b>	<b>15,32</b>	<b>-20,28</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>7,48</b>	<b>-3,25</b>	<b>-75,28</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>9,28</b>	<b>-8,38</b>	<b>-74,43</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-100,46</b>	<b>148,05</b>	<b>-121,29</b>

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2016-2019b), zpracováno autorkou

**Příloha F: Vertikální analýza položek výkazu zisku a ztráty v letech 2016-2019 (v %)**

	2016	2017	2018	2019
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>70,60</b>	<b>76,45</b>	<b>74,42</b>	<b>73,79</b>
<b>Tržby z prodeje zboží</b>	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>28,82</b>	<b>23,17</b>	<b>24,72</b>	<b>25,60</b>
Tržby z prodaného DM	5,32	4,74	4,63	5,88
Tržby z prodaného materiálu	0,09	0,03	0,14	0,40
Jiné provozní výnosy	23,41	18,41	19,95	19,31
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0,26</b>	<b>0,24</b>	<b>0,22</b>	<b>0,23</b>
Ovládaná nebo ovládající osoba	0,18	0,15	0,19	0,23
Ostatní	0,08	0,09	0,03	0,00
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0,30</b>	<b>0,14</b>	<b>0,65</b>	<b>0,38</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>64,38</b>	<b>59,14</b>	<b>60,99</b>	<b>64,68</b>
Náklady na prodané zboží	0,02	0,00	0,00	0,00
Spotřeba materiálu a energie	50,44	46,16	46,26	48,92
Služby	13,91	12,98	14,74	15,76
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-2,47</b>	<b>1,44</b>	<b>4,38</b>	<b>-1,97</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-5,89</b>	<b>-8,80</b>	<b>-8,58</b>	<b>-6,35</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>23,82</b>	<b>25,18</b>	<b>24,04</b>	<b>24,44</b>
Mzdové náklady	18,00	19,02	18,14	18,36
Náklady na SP a ZP	5,74	6,04	5,75	5,93
Ostatní	0,07	0,12	0,15	0,15
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>13,51</b>	<b>14,99</b>	<b>13,71</b>	<b>13,65</b>
Úpravy hodnot DM	13,51	14,99	13,87	13,64
Úpravy hodnot pohledávek	0,00	0,00	-0,16	0,00
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>5,74</b>	<b>7,06</b>	<b>4,71</b>	<b>4,88</b>
ZC prodaného DM	3,26	2,93	3,16	3,15
Prodaný materiál	0,01	0,00	0,13	0,38
Daně a poplatky	0,60	0,69	0,51	0,47
Jiné provozní náklady	1,88	3,44	0,91	0,89
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>0,79</b>	<b>0,91</b>	<b>0,66</b>	<b>0,62</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,06</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>101,97</b>	<b>103,68</b>	<b>98,17</b>	<b>101,57</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1,97</b>	<b>-3,68</b>	<b>1,83</b>	<b>-1,57</b>

Zdroj: Agrochov Kasejovice-Smolivec, a. s. (2016-2019b), zpracováno autorkou

**Příloha G: Plánové výkazy pro období 2020-2021 – optimistická varianta**

<b>Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	153 907	163 174
Výkonová spotřeba	123 014	130 302
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 1480	- 3 377
Aktivace	- 12 065	- 12 014
Osobní náklady	46 430	47 127
Úpravy hodnot v provozní oblasti - DHM	23 108	23 170
Ostatní provozní výnosy	48 635	48 883
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10 932	10 932
Tržby z prodaného materiálu	319	319
Jiné provozní výnosy	37 384	37 632
Ostatní provozní náklady	8 424	8 386
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 501	5 501
Prodaný materiál	144	144
Daně a poplatky	1 061	983
Jiné provozní náklady	1 718	1 758
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>15 110</b>	<b>18 463</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	406	406
Nákladové úroky a podobné náklady	1 217	1 242
Ostatní finanční výnosy	703	703
Ostatní finanční náklady	160	169
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 267</b>	<b>- 303</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>14 843</b>	<b>18 160</b>
Daň z příjmů	2 820	3 450
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>12 023</b>	<b>14 710</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

<b>Plánová rozvaha – optimistická varianta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>389 485</b>	<b>398 730</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>260 737</b>	<b>258 396</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>260 526</b>	<b>258185</b>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>211</b>	<b>211</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>128 632</b>	<b>140 217</b>
<b>Zásoby</b>	<b>60 926</b>	<b>64 729</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>61 198</b>	<b>63 242</b>
Dlouhodobé pohledávky	10 000	0
Krátkodobé pohledávky	51 198	63 242
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>6 508</b>	<b>12 246</b>
Termínovaný vklad	3 102	8 634
Peněžní prostředky	3 406	3 612
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>116</b>	<b>117</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>389 485</b>	<b>398 730</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>314 158</b>	<b>328 868</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>179 090</b>	<b>179 090</b>
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>10 693</b>	<b>10 693</b>
<b>VH minulých let</b>	<b>112 352</b>	<b>124 375</b>
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>12 023</b>	<b>14 710</b>
<b>Cizí kapitál</b>	<b>75 327</b>	<b>69 862</b>
<b>Rezervy - ostatní</b>	<b>1 443</b>	<b>1 443</b>
<b>Závazky</b>	<b>73 884</b>	<b>68 419</b>
Dlouhodobé závazky	51 068	46 173
Krátkodobé závazky	22 816	22 246
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

<b>Plánový přehled o peněžních tocích – optimistická varianta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>1 344</b>	<b>6 509</b>
VH	12 023	14 710
+ odpisy	23 108	23 170
Změna rezerv	0	0
Změna časového rozlišení v aktivech	30	-2
Změna časového rozlišení v pasivech	0	0
Změna zásob	-326	-3 804
Změna krátkodobých pohledávek	-108	-12 044
Změna dlouhodobých pohledávek	0	10 000
Změna provozních krátkodobých závazků	1 095	501
Změna odloženého daň závazku	300	300
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>36 123</b>	<b>32 832</b>
Změna dlouhodobého majetku	7 906	2 341
- odpisy	-23 108	-23 170
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-15 202</b>	<b>-20 828</b>
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-9 239	-5 195
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	-6 517	-1 071
Výdaje z rozdělení zisku	0	0
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-15 756</b>	<b>-6 267</b>
<b>Čistý peněžní tok celkem</b>	<b>5 165</b>	<b>5 737</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>6 508</b>	<b>12 246</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Příloha H: Plánové výkazy pro období 2020-2021 – pesimistická varianta**

<b>Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	138 392	134 010
Výkonová spotřeba	123 226	126 304
Změna stavu zásob vlastní činnosti	219	-2 127
Aktivace	-12 065	-12 014
Osobní náklady	46 430	46 430
Úpravy hodnot v provozní oblasti - DHM	23 108	22 225
Ostatní provozní výnosy	48 605	48 717
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10 932	10 932
Tržby z prodaného materiálu	319	319
Jiné provozní výnosy	37 354	37 466
Ostatní provozní náklady	8 234	8 277
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 501	5 501
Prodaný materiál	144	144
Daně a poplatky	871	871
Jiné provozní náklady	1 718	1 758
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-2 155</b>	<b>-6 368</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	406	406
Nákladové úroky a podobné náklady	1 129	1 049
Ostatní finanční výnosy	703	703
Ostatní finanční náklady	144	139
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-163</b>	<b>-79</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-2 319</b>	<b>-6 447</b>
Daň z příjmů	-441	-1 225
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-1 878</b>	<b>-5 222</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

<b>Plánová rozvaha – pesimistická varianta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>375 895</b>	<b>367 094</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>255 806</b>	<b>245 598</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>255 595</b>	<b>245 387</b>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>211</b>	<b>211</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>119 973</b>	<b>121 378</b>
<b>Zásoby</b>	<b>58 940</b>	<b>61 291</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>57 970</b>	<b>57 121</b>
Dlouhodobé pohledávky	10 000	0
Krátkodobé pohledávky	47 970	57 121
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>3 063</b>	<b>2 966</b>
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>116</b>	<b>117</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>375 895</b>	<b>367 094</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>300 257</b>	<b>295 035</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>179 090</b>	<b>179 090</b>
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>10 693</b>	<b>10 693</b>
<b>VH minulých let</b>	<b>112 352</b>	<b>110 474</b>
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>-1 878</b>	<b>-5 222</b>
<b>Cizí kapitál</b>	<b>75 638</b>	<b>72 059</b>
<b>Rezervy - ostatní</b>	<b>1 443</b>	<b>1 443</b>
<b>Závazky</b>	<b>74 195</b>	<b>70 616</b>
Dlouhodobé závazky	51 068	48 332
Krátkodobé závazky	23 127	22 284
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

<b>Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>1 344</b>	<b>3 062</b>
VH	-1 878	-5 222
+ odpisy	23 108	22 225
Změna rezerv	0	0
Změna časového rozlišení v aktivech	30	-2
Změna časového rozlišení v pasivech	0	0
Změna zásob	1 660	-2 351
Změna krátkodobých pohledávek	3 120	-9 152
Změna dlouhodobých pohledávek	0	10 000
Změna provozních krátkodobých závazků	1 406	229
Změna odloženého daň závazku	300	300
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>27 746</b>	<b>16 028</b>
Změna dlouhodobého majetku	12 837	10 208
- odpisy	-23 108	-22 225
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-10 271</b>	<b>-12 017</b>
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-9 239	-3 036
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	-6 517	-1 071
Výdaje z rozdělení zisku	0	0
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-15 756</b>	<b>-4 108</b>
<b>Čistý peněžní tok celkem</b>	<b>1 719</b>	<b>-97</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>3 063</b>	<b>2 966</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



## **Abstrakt**

Fialová, M. (2020). *Finanční plánování na příkladu konkrétního podniku*. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** finanční plánování, finanční plán, finanční analýza, metody finančního plánování, zemědělství

Cílem této práce je sestavení návrhu finančního plánu vybraného podniku. Nejprve se práce zabývá teoretickými východisky, která stanovují možné postupy tvorby finančního plánu a následně jsou promítnuta v praktické části. Samotné plánování je poté aplikováno na společnosti, která působí v odvětví zemědělství. Tato společnost neprovádí finanční plánování a výstup z práce by jí měl poskytnout návod, jak k finančnímu plánování přistupovat. Podklady pro sestavení plánu jsou finanční analýza za předcházející čtyři účetní období a analýza externího prostředí podniku. Samotný finanční plán je sestaven ve variantě nejpravděpodobnější, optimistické a pesimistické.

## **Abstract**

Fialova, M. (2020). Financial planning on the example of a particular company. University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** financial planning, financial plan, financial analysis, methods of financial planning, agriculture

Aim of this thesis is to draw up a financial plan for a particular company. The first part of the thesis contains of the theoretical background of the topic with some procedures and methods of financial planning explained. It is then subsequently used in the practical part when there is a financial plan suggested for a company that operates in the field of agriculture. The aforementioned company does not make financial plans, therefore the results of this thesis could provide it some kind of guidance on how to conduct the process of financial planning. Financial analysis of the four previous years and analysis of the external factors serve as a basis for drawing up the financial plan. It is made in three different variants which are the most probable, optimistic and pessimistic.