

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Analýzy vnitřního prostředí podniku

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

Autor
Aneta Krausová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Aneta KRAUSOVÁ
Osobní číslo: E10830
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Analýzy vnitřního prostředí podniku
Začínající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je provedení vybraných analýz vnitřního prostředí podniku, na základě zjištěných výsledků stanovit návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Charakterizovat vybraný podnik. Provedení zvolených analýz vnitřního prostředí ve vybraném podniku a na základě jejich výsledků stanovit doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnová:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika a cíl práce,
4. Charakteristika podniku,
5. Analýzy vnitřního prostředí podniku,
6. Zhodnocení a navržení opatření,
7. Závěr,
8. Seznam použité literatury,
9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., et al. Management.

1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy (Manažerské účetnictví v praxi). 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.
dřekun

L.S.

doc. Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 12. 3. 2013

Aneta Krausová

Poděkování

Děkuji jednatelům firem Silo Střednice, spol. s r.o. panu Václavu Štráchalovi a Zemědělské společnosti Stránka spol. s r.o. panu Petru Živcovi, že mi umožnili porovnat jejich vzájemné výsledky.

Děkuji managementu těchto firem, že měli vůli k poskytování zdrojů a informací k mojí práci, a to jak písemně, tak osobně rozhovory.

Zvláště pak děkuji mojí vedoucí práce paní Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D., že měla vytrvalost mi při osobních a písemných konzultacích objasňovat správnou metodiku a postup práce, a že mě vedla k řádnému zpracování práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1	Vnitřní prostředí	7
2.2	Marketing a výroba	8
2.3	Metody srovnávání	8
2.4	Struktura organizace a principy organizační struktury	9
2.5	Typy organizačních struktur a jejich členění	11
2.6	Finanční analýza	13
2.7	Souhrn literárního přehledu	15
3	METODIKA A CÍL PRÁCE	16
3.1	Postup při zpracování práce	16
3.2	Seznam možných metod hodnocení výsledků analýz vnitřního prostředí, jejich aplikace a výběr	18
3.2.1	Metoda hodnocení výsledků z časového hlediska (vývojové řady)	18
3.2.2	Metoda hodnocení výsledků porovnáním s ostatními podniky (benchmarking)	18
3.2.3	Řízené rozhovory	18
3.2.4	Metoda pozorování (snímek pracovního dne a chronometráž)	19
3.3	Použité metody finanční analýzy	19
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ	21
4.1	Základní informace o společnostech	21
4.1.1	Předmět podnikání	22
4.2	Vývoj společností od roku 1992	23
4.3	Přehled hospodářských výsledků	24
5	ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKŮ	25
	Střednice	
5.1	Analýza výroby	25
5.1.1	Analýza výrobních ploch hlavních plodin	25
5.1.2	Analýza výrobních množství hlavních plodin	25
5.1.3	Analýza hektarových výnosů hlavních plodin	26
5.1.4	Analýza nákladovosti plodin (výrobků)	26
5.1.5	Analýza prodejní ceny (zpeněžení) plodin/ výrobků	27
5.1.6	Analýza ziskovosti (ztráty plodin) / výrobků bez dotací	27

5.2	Analýza organizační struktury	28
5.2.1	Analýza organizační struktury rok 2011	28
5.2.2	Analýza lidské zdroje roku 2011	28
5.2.3	Analýza fluktuace	29
5.2.4	Analýza věkové struktury rok 2011	29
5.3	Marketing a dodavatelsko- odběratelské vztahy	29
5.3.1	Marketing výrobků	29
5.3.2	Řízení vztahů s odběrateli	29
5.3.3	Řízení vztahů s dodavateli	30
5.4	Analýza výzkumu a vývoje	30
Stránka		
5.1	Analýza výroby	31
5.1.1	Analýza výrobních ploch hlavních plodin	31
5.1.2	Analýza výrobních množství hlavních plodin v t	31
5.1.3	Analýza hektarových výnosů hlavních plodin v t/ha	32
5.1.4	Analýza nákladovosti plodin (výrobků)	32
5.1.5	Analýza prodejní ceny (zpeněžení) plodin (výrobků)	32
5.1.6	Analýza ziskovosti (ztráty plodin/výrobků) bez dotací	33
5.2	Analýza organizační struktury	34
5.2.1	Analýza organizační struktury rok 2011	34
5.2.2	Analýza lidské zdroje roku 2011	34
5.2.3	Analýza fluktuace	35
5.2.4	Analýza věkové struktury	35
5.3	Analýza marketing	35
5.3.1	Marketing výrobků	35
5.3.2	Řízení vztahů s odběrateli	35
5.3.3	Řízení vztahů s dodavateli	36
5.4	Analýza výzkumu a vývoje	36
6	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKŮ	37
6.1	Analýzy hospodářských výsledků hodnocených podniků	37
6.1.1	Střednice	37
6.1.2	Stránka	38
7	POROVNÁNÍ ANALÝZ HODNOCENÝCH PODNIKŮ	39
Srovnání výsledků analýz funkcionálních oblastí podniků		
7.1	Srovnání analýz výroby rok 2011	39
7.1.1	Analýza výrobních ploch hlavních plodin	39

7.1.2	Analýza vyrobeného množství a ha výnosů hlavních plodin	40
7.1.3	Analýza nákladovosti plodin (výrobků)	40
7.1.4	Analýza prodejní ceny (zpeněžení) plodin/výrobků.....	40
7.1.5	Analýza ziskovosti/ztrátovosti plodin/výrobků	41
7.2	Srovnání analýz organizačních struktur za rok 2011	42
7.2.1	Analýza organizační struktury	42
7.2.2	Analýza lidské zdroje	42
7.2.3	Analýza fluktuace	43
7.2.4	Analýza věkové struktury osob	43
7.3	Srovnání analýz marketingu	43
7.3.1	Marketing výrobků	43
7.3.2	Řízení vztahů s odběrateli	44
7.3.3	Řízení vztahů s dodavateli	44
7.4	Srovnání analýz výzkumu a vývoje	44
Srovnání výsledků finančních analýz podniků		
7.1	Srovnání analýz absolutních (extenzivních) ukazatelů r. 2011	45
7.1.1	Horizontální analýza (analýza trendů)	45
7.1.2	Vertikální analýza (strukturální analýza)	48
7.2	Srovnání analýz fondů finančních prostředků r. 2011	50
7.3	Srovnání analýz platební schopnosti a pracovního kapitálu r. 2011.....	52
7.4	Srovnání analýz hospodářských výsledků a ukazatelů rentability	54
7.5	Srovnání analýz finanční nezávislosti a zadluženosti r. 2011	56
7.5.1	Analýzy finanční nezávislosti.....	56
7.5.2	Analýzy zadluženosti.....	57
Závěrečné srovnání výsledků analýz hodnocených podniků s obchodními společnostmi Středočeského kraje		
7.1	Srovnání výsledků analýz výroby za rok 2011	59
7.2	Srovnání výsledků analýz organizačních struktur úrovně řízení, lidských zdrojů, marketingu, lidské zdroje	60
7.3	Srovnání výsledků finančních analýz.....	60
7.3.1	Srovnání výsledků analýz absolutních (extenzivních) ukazatelů za rok 2011	60
7.3.2	Srovnání výsledků analýz fondů finančních prostředků za rok 2011.....	61
7.3.3	Srovnání výsledků platební schopnosti a pracovního kapitálu za rok 2011	61
7.3.4	Srovnání analýz hospodářských výsledků a ukazatelů rentability	62

7.3.5	Srovnání analýz výsledků finanční nezávislosti a zadluženosti za rok 2011.....	62
8	ZHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ OPATŘENÍ	63
8.1	Stručné zhodnocení výsledků analýz podniků	63
8.2	Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu	64
8.3	Návrhy opatření pro další činnost a rozvoj.....	64
9	ZÁVĚR	66
10	SUMMARY	69
11	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
12	SEZNAM PŘÍLOH, TABULEK A SCHÉMAT	74
13	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu vnitřního prostředí dvou podniků, a to společnosti Silo Střednice, spol. s r. o., sídlo Střednice a Zemědělské společnosti Stránka, spol. s r. o., sídlo Stránka, obě v okrese Mělník.

Vzhledem k tomu, že cílem práce mimo provedení vybraných analýz vnitřního prostředí podniku je i na základě zjištěných výsledků stanovit návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu, byla práce rozšířena na další srovnatelný podnik a společnosti Středočeského kraje. Tak lze vzájemně lépe srovnat výsledky jednotlivých analýz a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Analýzu jednoho podniku lze samostatně obtížně srovnávat, hodnotit. Jde zejména o funkcionální oblast financí, finanční analýzu, ale i analýzu lidských zdrojů, marketingu výrobků a řízení vztahů s odběrateli a dodavateli.

V těchto společnostech byly mnou zpracovány některé předchozí studentské práce. Poznatky k této práci byly čerpány i při předchozích sezónních výpomocích, včetně poznatků dalšího vývoje a rozvoje společností. Dalším důvodem zpracování práce v těchto zemědělských podnicích byla již poznaná vstřícnost managementu k poskytování informací a získávání současných poznatků. V neposlední řadě jde o odvětví národního hospodářství, kterému je věnována obecně menší pozornost, jeho činnost je zajímavá a spojená s přírodou. Tak jak plyne z jejich charakteristiky v další části práce, společnosti od jejich vzniku prošly nestejným vývojem. V současnosti však obě řeší svůj další rozvoj.

Přestože dle rozřídění podle ekonomické velikosti s využitím typologie EU dle tzv. Zemědělské účetní datové sítě FADN patří ze čtyř kategorií velikosti podniků do kategorie na rozhraní druhé a třetí kategorie, nemají jednoznačnou koncepci dalšího rozvoje. Práce má jim napomoci k této koncepci rozvoje.

Analýza vnitřního prostředí podniků byla provedena analýzami výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, tak jak vyplývá z obsahu práce.

Podniky stanovily i požadavek, aby v rámci práce, analýzy funkcionální oblasti finance, byla provedena analýza majetku a finančních výsledků v rozsahu zjednodušené finanční analýzy. Ve výsledcích práce společnosti současně vidí i možnost dokumentace jejich činností a vývoje v analyzovaném období. Veškeré analýzy, jejich výsledky byly

hodnoceny jak v časové řadě, tak porovnáním mezi těmito podniky navzájem (benchmarking).

K závěrečnému hodnocení a navržení opatření vyplývajících z analýz byla využita odborná literatura dle literárního přehledu.

Navržená opatření jsou uvedena v části osm této práce. Jsou rozdělena na opatření pro oba podniky ke zlepšení současného stavu v souladu s cílem práce. Byla rozšířena o návrhy opatření pro další činnost a rozvoj. Analyzovanými společnostmi je pozitivně hodnoceno takovéto zaměření práce a mají zájem na dalším hodnocení navržených opatření a vzájemném srovnání výsledků funkcionálních oblastí i za další roky.

Z odborné literatury byly uplatněny zejména některé části související s tématem bakalářské práce. Použity byly i další zdroje dle uvedeného literárního přehledu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Literární přehled je zaměřen na náplň práce. Současně rozšiřuje znalosti potřebné k vyhotovení práce. Ve výběru literatury byla upřednostněna doporučená literatura, skripta JČU, odborné sborníky a časopisy.

Literární přehled shrnuje poznatky o funkcionálních oblastech vnitřního prostředí, metodě srovnávání výsledků analýz, strukturách organizací, principech organizačních struktur a finanční analýze.

2.1 Vnitřní prostředí

ROLÍNEK (2003) uvádí, že do vnitřního prostředí firmy můžeme zařadit: zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské), management a jeho zaměstnance (jejich kvalitu), organizační strukturu, kulturu firmy, mezilidské vztahy, etiku a v neposlední řadě materiální prostředí. Analýzou vnitřního prostředí podniku se zabývá řada metod. Mezi základní patří např. analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.

Termínem funkcionální oblast budeme rozumět např.:

- Výrobu;
- Finance;
- Marketing;
- Úroveň řízení a lidské zdroje;
- Výzkum a vývoj.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

Dle autorů TICHÁ, HRON, (2012) je analýza vnitřního prostředí zaměřena na teoretická východiska a popis metod použitelných ke zhodnocení dosavadní strategie podniku, jeho silných a slabých stránek a strategicky významných zdrojů a kompetencí. Autoři popisují analýzy vnitřního prostředí podniku včetně jejich teoretického zázemí a kontextu jejich použitelnosti. Metodický aparát pro analýzu vnitřního prostředí čerpá z metod ekonomické a finanční analýzy, matice podnikového portfolia z marketingového řízení. Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je finanční analýza. Nejčastějším postupem je analýza finančních ukazatelů, ziskovosti,

likvidity, zadluženosti a aktiv podniku. Výsledky analýz jsou srovnávány v časových řadách, v odvětvovém srovnávání podniků, výrobků, obsluhovaných trhů a s absolutními standardy.

JAKUBÍKOVÁ, (2008) definuje vnitřní prostředí firmy jako zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita, organizační strukturu, kulturu firmy, mezilidské vztahy, etiku, materiální prostředí). Analýza vnitřního prostředí pak se stává z budoucí realizace, strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, výrobních operací, marketingu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, hodnocených silných a slabých stránek.

2.2 Marketing a výroba

K analýze funkcionální oblasti výroba a jejího řízení TOMEK, VÁVROVÁ, (2000) stanoví, že řízení výroby vychází ze základní koncepce řízení firmy. Oblast výroby je průsečíkem řešení problémů technických, materiálových, organizačních, personálních i požadavků trhu. Současně je ve výrobě klíč k řešení zásadního rozhodnutí v rámci strategie konkurenční výhody. K tomu musí management výroby přistupovat na základě řady rozhodnutí, která jsou jednak základní povahy, jednak povahy podpůrné. Rozhodování je založeno na hierarchii strategického, taktického a operativního řízení.

TOMEK, VÁVROVÁ, (2000) poukazují na ideu marketingu jako podnikatelskou filozofii jak pro pracovníky marketingu, tak pro řízení výroby. Marketing považují za náročnou duševní a fyzickou činnost zaměřenou na to, aby řízený proces byl neustále koordinován k plnění přijatých cílů. Ukazují na trvalou nutnost analyzovat vztah marketingu a managementu výroby.

2.3 Metody srovnávání

Výsledky analýz hodnotíme z časového hlediska (vývojové řady) a nebo porovnáním s ostatními podniky. Této druhé metodě se říká benchmarking (ROLÍNEK, 2003).

- ***Vzájemné srovnání (benchmarking)***

Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

2.4 Struktura organizace a principy organizační struktury

ROLÍNEK (2003) organizování chápe jako jednu ze základních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.

Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi.

Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Smyslem organizování je zajistit nebo zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení.

Obsahové zaměření procesu organizování lze vyjádřit systémem OSCAR. Podstatou jsou požadavky, které má proces organizování zajistit. Jsou to cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility).

Organizování ovlivňuje mnoho aktivit:

- pomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Lidé vědí, pokud jsou organizováni, co kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží, s kým budou práci vykonávat, kdo je jejich vedoucí, jaké oni sami mají pravomoci;
- organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek. Tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost;
- organizováním je možné zavést do organizace formální organizační strukturu, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém;
- vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem, které upevňují oficiální vztah mezi organizačními jednotkami a také mezi zaměstnanci;
- organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek. (může vnést do organizace stabilizační účinek, setrvačnost, která však může být někdy brzdou);
- každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce.

- **Organizační struktura**

ROLÍNEK (2003) organizační strukturu vyjadřuje jako formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Organizační struktury

tak přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti z analytické, rozhodovací a koordinační funkce.

Při vytváření organizační struktury a to zejména z důvodu zlepšení koordinace dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů:

K nejdůležitějším kritériím patří při tvorbě těchto útvarů:

- specializace a kvalifikace pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit;
- čas – rozdělení pracovníků do směn;
- výrobek;
- zákazník – přihlížíme k potřebám zákazníků;
- místo – podle místa pracoviště, regionu, státu.

- **Rozpětí řízení**

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně vést, nebo řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí vedení nebo řízení.

Rozpětí řízení je tedy číslo, které udává kolik podřízených je manažer schopen uřídit (průměrná hodnota se pohybuje okolo 25 podřízených. Dříve se uvádělo, že manažer je schopný uřídit maximálně 7 podřízených).

Na základě vzorce byl dopočítán optimální počet podřízených rovný hodnotě 5. V praxi je však rozpětí řízení podstatně vyšší (ROLÍNEK, 2003).

Jeho hodnota závisí na následujících faktorech:

- 1. Profesionalita/ odbornost** – čím větší je odbornost podřízených tím potřebují méně dohledu;
- 2. Nejistota úkolů chápaná ve vztahu k jejich složitosti** – pokud podřízení řeší často těžko řešitelné problémy, mohlo by bližší řízení pomoci podřízeným najít nějaká lepší řešení. Jestliže jsou úkol jasné a obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí řízení;
- 3. Výcvik** – podřízených i nadřízených (vzdělání) – čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího vedení;

4. Fyzické rozložení (podhledu geografické velikosti trhu) - čím „roztroušenější“ podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení;

5. Vyžadované vzájemné působení – čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení;

6. Podrobnost úkolů – pokud jsou úkoly podobné může být zavedeno širší rozpětí řízení;

7. Spojování úkolů – jestliže vyžadují úkoly podřízených propojení, bude potřeba užšího rozpětí řízení

8. Standardizované procedury – jestliže jsou v úkolech podřízených použity stejné a nebo standardizované procedury, rozpětí řízení může být široké (ROLÍNEK, 2003).

- ***Plochá a strmá organizační struktura***

ROLÍNEK (2003) říká, že aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší.

2.5 Typy organizačních struktur a jejich členění

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Obsahově byl však vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná a je dle autorů značně roztržštěná.

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- A) uplatňování rozhodovací pravomoci
- B) sdružování činností.

Doplňkovými charakteristikami klasifikace jsou:

- 1. Míra centralizace;
- 2. Členitost;
- 3. Časové trvání.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- **liniové (lineární);**
- **štábní;**
- **kombinované.**

- ***Liniové (lineární) organizační struktury***

Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Je pro ni typická přímá (příkazovací) pravomoc tzn., že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení.

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku, a to asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově – štábní organizační struktuře (ROLÍNEK, 2003).

- ***Štábní organizační struktury***

Štáb má poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek

Štábní skupina je tvořena specialisty nejrozličnějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.

Obecně můžeme rozlišit následující dva typy štábů:

- a) osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích);
- b) odborný či funkcionální štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení (ROLÍNEK, 2003)

- ***Kombinované organizační struktury***

Liniově-štábní organizační struktury patří mezi nejčastěji se vyskytující. Mohou být liniové nebo víceliniové (ROLÍNEK, 2003)

2.6 Finanční analýza

• ***Předmět a cíl finanční analýzy***

Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávání dat, zvyšuje se jejich finanční hodnota.

Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek, především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a k finanční situaci podniku, představují podklad pro rozhodování jeho managementu. Může jít o dílčí pohled, kdy v analýze je podrobena pouze vybraná část finančního hospodaření podniku. Někdy se hovoří o finanční analýze jako o metodě rozboru, ve které hrají dominantní roli finanční částky a čas (KRAFTOVÁ, 2002).

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:

- Posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku;
- Analýza dosavadního vývoje podniku;
- Komparace výsledků analýzy v prostoru;
- Analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady);
- Poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti;
- Analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty;
- Interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Při provádění finanční analýzy je třeba brát v úvahu podmínku aplikovatelnosti (používají se metody adekvátní praktickým možnostem a podmínkám podniku), efektivnosti (vynaložené náklady na zpracování by neměly přesáhnout očekávané výnosy plynoucí z využití výsledků) a účelnosti (SEDLÁČEK, 2009).

• ***Metody finanční analýzy***

Analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů

- Horizontální analýza (analýza trendů nebo také „po řádcích“ se zabývá porovnáním změn ukazatelů v časové posloupnosti;

- Vertikální analýza (strukturální, procentní) hodnotí ukazatele k jedné základní významové veličině (aktiva, pasiva, majetek, výsledek).

Analýza fondů finančních prostředků hodnotí platební schopnost a likvidnost podniků

Jako „fondy“ se označují ukazatelé, vypočítávané jako rozdíly mezi určitými položkami aktiv a pasiv. Mezi nejčastěji používané patří čistý provozní kapitál, čistě pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond.

Analýza platební schopnosti a pracovního kapitálu hodnotí ukazatele běžné, pohotové a hotovostní likvidity, kde likvidita (solventnost) podniku se odvozuje od poměru mezi oběžnými aktivy jako nejlikvidnější skupinou aktiv a krátkodobými závazky včetně splátek, úvěrů a leasingů do 1 roku.

Pracovní kapitál lze ztotožnit s finančním majetkem (peníze, účty v bankách, volně obchodovatelné cenné papíry, šeky).

Analýza hospodářského výsledku hodnotí rozsah a význam výsledků dle činnosti a skupin účtů k celkovému výsledku.

Analýzu rentability provádíme pomocí vybraných ukazatelů rentability, neboli ziskovosti. Jedná se o poměr zisku k pasivům a vlastnímu kapitálu. Ukazatelé poskytují informaci o tom, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkového vloženého kapitálu, resp. kapitálu vloženého společníky.

Ukazatel základní pracovní síly vyjadřuje poměr kolik korun provozního zisku připadá na korunu pasiv.

Analýza finanční nezávislosti a zadluženosti hodnotí podíl vlastního a cizího kapitálu k financování svých aktiv a činností. Analýzy hodnotí poměr vlastního a cizího kapitálu. Finanční nezávislost hodnotí poměrem vlastního kapitálu k pasivům celkem. Celkovou zadluženost hodnotí poměrem závazků celkem k pasivům celkem. Analytickými ukazateli celkové zadluženosti jsou dlouhodobá a běžná zadluženost.

Dále zde analýzy hodnotí úrokové krytí z hospodářského a provozního výsledku (PILAŘOVÁ, PILÁTOVÁ, 2011).

(NOVÁK, 2006) ke komplexnímu hodnocení podnikatelské činnosti poukazuje, že nestačí jen použít vybrané ukazatele finanční analýzy, ale je nutno zohlednit i některé nefinanční charakteristiky. V metodických přístupech k hodnocení zemědělských

podniků s využitím finančních a nefinančních ukazatelů se touto problematikou zabývá a navrhuje se metodické přístupy k takovému hodnocení.

2.7 Souhrn literárního přehledu

Z literárního přehledu vyplynuly funkcionální oblasti vhodné pro odvětví zemědělství a jejich analýzy. Rovněž tak i metody srovnání výsledků analýz. Výsledky analýz jsou tak hodnoceny v časových řadách a srovnáním s ostatními podniky (benchmarking).

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

Metodika práce vychází z tématu a cíle práce. Tématem dle zadání bakalářské práce je provést analýzu vnitřního prostředí podniku. Téma bylo dále rozšířeno o analýzu dalšího podniku a to zejména pro lepší návrh opatření ke zlepšení současného stavu. Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu byly rozšířeny o návrhy opatření pro další činnost a rozvoj.

Pro analýzy byly vybrány dva zemědělské podniky střední velikosti se zajímavým vývojem a současnými dobrými výsledky.

3.1 Postup při zpracování práce

S managementem firem bylo projednáno téma práce a požadavek na poskytnutí nezbytných údajů a informací.

Velký důraz byl kladen na vhodnou odbornou literaturu se zaměřením na téma a cíl práce. Z literatury byly využity části související s touto prací. Současně byl zpracováván literární přehled.

Osnova práce byla rozpracována do jednotlivých kapitol a podkapitol. Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita metoda analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech. Funkcionální oblasti byly vybrány tak, aby obsáhly rozhodující činnost srovnávaných zemědělských firem. Práce se zaměřuje převážně na oblast výroby, organizační a řídicí struktury, lidských zdrojů, marketingu a financí.

K takto stanovené osnově práce byly soustředěny zdroje informací. Zdroje informací byly zjišťovány z odborné literatury a z podnikových materiálů.

Nejprve byly vyžádány základní dokumenty firem, současné zápisy v obchodním rejstříku, účetní závěrky, jejich přílohy a závěrečné zprávy. Následně byly získány podnikové statistické výkazy (výkazy osevu, sklizně, rozdělení výroby apod.), hlavní účetní kniha a přehledy rozvahových a výsledkových účtů. Při zjišťování informací bylo využito i metody šetření (rozhovory). Informace a údaje byly také čerpány z odborné literatury a internetu. Pro specifičnost práce z odvětví národního hospodářství zemědělství, byly studovány i údaje ze Zprávy o stavu zemědělství ČR za rok 2010 a 2011 Ministerstva zemědělství a výživy, Výběrového šetření hospodářských výsledků zemědělských podniků v síti FADN CZ za rok 2010 – 2011 a informační příručka

europoslance Hynka Fajmona, Současnost a budoucnost českého zemědělství EU vydanou roku 2010.

Pro základní metodu zpracování získaných informací byla použita komparativní metoda.

Funkcionální oblast výroba byla hodnocena v časových řadách roku 2009 – 2011. Funkcionální oblast organizační struktury, úroveň řízení, lidské zdroje byla hodnocena dle skutečností za rok 2011. Jako ukazatelé hodnocení byly zvoleny organizační struktury společnosti, počet, kvalifikace a věk zaměstnanců. Funkcionální oblast marketingu byla zaměřena na hodnocení marketingu jednotlivých výrobků těchto společností a řízení vztahů s odběrateli a dodavateli za rok 2011. Výsledky slouží k vzájemnému srovnání společností a benchmarkingu firem. U funkcionální oblasti finance byla uplatněna finanční analýza a analýzy absolutních ukazatelů, fondů finančních prostředků, platební schopnosti podniků a pracovního kapitálu, hospodářského výsledku a ukazatelů rentability, finanční nezávislosti a zadluženosti. U finanční analýzy byly zvoleny ukazatelé, postup a hodnocení dle publikace (Pilařová, Pilátová, 2011) užívaných analyzovanými společnostmi, a to z toho důvodu, že přehledně vystihují potřeby těchto společností. Analýzy byly hodnoceny absolutní změnou a změnou vyjádřenou v procentech. Současně byla ověřována skutečnost r. 2012.

V samostatné kapitole bylo provedeno srovnání (benchmarking) výsledků obou podniků, rovněž i zhodnocení výsledků a navržení opatření ke zlepšení současného stavu a pro další rozvoj. Navržená opatření byla projednána s managementem firem. Některé výsledky analyzovaných firem byly srovnávány s výsledky obchodních společností ve Středočeském kraji.

V závěru práce byly zrekapitulovány hlavní výsledky práce, využitelnost těchto výsledků a splnění cíle práce. Ekonomický přínos jednotlivých opatření a návrhů, pro značný rozsah práce u těchto opatření a návrhů, byl uveden jenom slovně.

3.2 Seznam možných metod hodnocení výsledků analýz vnitřního prostředí, jejich aplikace a výběr

Vzhledem k tomu, že hlavním tématem práce jsou analýzy vnitřního prostředí podniků a použitou metodou analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, byly hodnoceny výsledky zejména těchto následujících oblastí:

- oblasti výroby, financí, oblasti organizační struktury, úrovně řízení, lidských zdrojů, marketingu, výzkumu a vývoje.

Tak jak již bylo uvedeno, v rámci oblasti financí, byla provedena, firmami požadovaná zjednodušená (neúplná) finanční analýza majetku a finančních výsledků.

Z možných metod hodnocení výsledků analýz vnitřního prostředí uvedených v literárním přehledu byly vyhodnoceny a aplikovány následující metody:

3.2.1 Metoda hodnocení výsledků z časového hlediska (vývojové řady)

Komparativní metoda, srovnávání výsledků v časových řadách je základní metoda hodnocení práce.

Jednotlivé ukazatelé sestavené do tabulek, snímků byly mimo uvedené číselné hodnocení vyhodnoceny i slovně. Z těchto hodnocení bylo čerpáno do závěrečné části práce, porovnání analýz (benchmarking) hodnocených podniků.

3.2.2 Metoda hodnocení výsledků porovnáním s ostatními podniky (benchmarking)

Metoda porovnání výsledků s ostatními podniky (benchmarking) je použita v sedmé části práce, v porovnání analýz hodnocených podniků. V této části práce je u některých ukazatelů provedeno i hodnocení s ostatními podniky středočeského kraje. Ukazatelé, které byly u hodnocených podniků srovnávány, jsou veškeré ukazatelé z analýz vnitřního prostředí těchto podniků, jednotlivých funkcionálních oblastí včetně výsledků funkcionální oblasti finance, finanční analýzy. Ve zvláštní části je pak provedeno srovnání výsledků hodnocených podniků s obchodními společnostmi Středočeského kraje, které se podařilo získat.

3.2.3 Řízené rozhovory

V rámci metody šetření byly využity rozhovory s odpovědnými pracovníky firem k získávání informací o vývoji společností a současném stavu, které nevyplynuly

z poskytnutých písemných informací. Rovněž tak i při využití metody pozorování. Rozhovory byly významně využity při formulování zhodnocení a navržení opatření v závěrečné části práce.

3.2.4 Metoda pozorování (snímek pracovního dne a chronometrůž)

Z metody pozorování bylo v této práci, v části analýzy výroby, využito systematické sledování skutečností.

U společnosti Střednice byl zvolen snímek pracovního dne společnosti v sezóně. U společnosti Stránka časový snímek dne mechanizačního prostředku v rostlinné výrobě s obsluhou. K této metodě, v části práce analýzy výroby, byl uplatněn i harmonogram sezónních prací, a to sklizně cukrovky. Použití těchto metod má přinést i praktickou zkušenost a znalost z analýz oblasti výroby, organizační struktury a managementu v zemědělství. Výsledky mohou být zdrojem informací pro zlepšení činnosti a další rozvoj. Použité metody jsou praktickým příkladem využití metody pozorování.

3.3 Použité metody finanční analýzy

V návaznosti na literární přehled a seznam použité literatury k finanční analýze byly v práci využity tyto metody finanční analýzy:

- **analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů**
(horizontální analýza, vertikální analýza);
- **analýza fondů finančních prostředků**
(analýza čistého pracovního kapitálu – ČPK, analýza čistých pohotových prostředků – ČPP, analýza čistého peněžně pohledávkového fondu - ČPPF);
- **analýza platební schopnosti a pracovního kapitálu**
(analýza ukazatelů běžné likvidity – BL, analýza ukazatelů pohotové likvidity – PL, analýza ukazatelů hotovostní likvidity – HL);
- **analýza hospodářských výsledků a ukazatelů rentability**
(analýza hospodářských výsledků dle činností, analýza nákladů dle skupin účtů, analýza výnosů dle skupin účtů, analýza rentability celkového kapitálu – RCK, analýza rentability vlastního kapitálu – RVK, analýza základní produkční síly – ZPS);
- **analýza finanční nezávislosti a zadluženosti**

(analýza poměru vlastního a cizího kapitálu, analýza finanční nezávislosti, analýza celkové zadluženosti, analýza dlouhodobé zadluženosti, analýza běžné zadluženosti, analýza úrokového krytí z hospodářského výsledku celkem, analýza úrokového krytí z provozního hospodářského výsledku).

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ

Obě společnosti vznikly při privatizaci státních statků. Byly založeny rozhodujícími vlastníky zemědělské půdy v místech bývalých hospodářství státních statků. Majetek nabyly z restitučních nároků rozhodujících vlastníků. Dále i z odkoupených restitučních nároků dalších oprávněných osob na krátkodobé splátky. Restituční nároky rozhodujících vlastníků byly dohodnuty na dlouhodobé splátky.

Společnosti tak i převzaly původní výrobní zaměření hospodářství státních statků včetně živočišné výroby.

Výrobní zaměření obou společností v rostlinné výrobě je zejména na obilniny, řepku a cukrovku. Vývoj a stav hodnotí analýza funkcionálních oblastí výroba v další části práce.

V živočišné výrobě společnost Silo Střednice spol. s r. o. byla zaměřena na chov skotu, chov krav v počtu 400 ks a produkci mléka. Využívala a využívá kapacitu staveb na chov 100 ks hovězího žíru. Zužitkovává tak i plochu travních porostů a kukuřice na siláž.

Zemědělská společnost Stránka byla specializována na chov prasat v počtu 4 000 ks, z toho 1 000 ks prasnic. Byla významným producentem selat i pro jiné chovy.

U obou společností živočišná výroba chovu krav a chovu prasat musela být zrušena pro značnou ekonomickou ztrátovost těchto chovů. U zemědělské společnosti Stránka téměř likvidační. Z dalších vlivů to byla i nedobrá ošetrovatelská práce.

4.1 Základní informace o společnostech

Pro základní charakteristiku podniků byly zvoleny následující ukazatele: počet společníků, počet přepočtených pracovníků, obrat, produktivita, výměra zemědělské půdy na 1 pracovníka a struktura vlastnictví obhospodařované půdy.

Tabulka č. 1: Základní informace o společnostech

Ukazatel	Silo Střednice			Zemědělská spol. Stránka		
Datum vzniku	15. 2. 1994			15. 7. 1992		
Právní forma	spol. s r. o.			spol. s r. o.		
Počet společníků	6			22		
Základní kapitál	120 tis.			840 tis.		
Dodatkový vklad	3 426 tis.			X		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Roční čistý obrat tis.	40 809	45 164	60 205	33 703	36 270	44 591
Přepočet. Pracovníku	13	13	14	38	19	21
Produktivita práce na 1 pracovníka	181 219	187 577	214 655	63 307	120 329	196 270
Výměra zeměděl. půdy ha	1. 399	1. 331	1. 269	1. 049	1. 049	1.049
z toho vlastní s r. o.	39	57	87	44	54	114
společníků s r. o.	361	361	361	172	172	172
nájem – PFČR	52	52	59	136	136	136
- Osoby	947	861	762	692	687	627
Počet ha z. p. na 1 pracovníka	108	102	91	28	55	50

Zdroj: Účetní závěrky

Vysvětlivka: 1) Roční čistý obrat dle § 20, odst. 1, písm. a, bod 2. zákona o účetnictví

2) Produktivita práce: z tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a obchodní marže.

4.1.1 Předmět podnikání

- **Silo Střednice spol. s r.o.**

- zemědělství
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv
- silniční motorová doprava nákladní
- nakládání s nebezpečnými odpady

- **Zemědělská společnost Stránka spol. s r.o.**

- zemědělství
- obchodní činnost
- zprostředkovatelská činnost
- silniční motorová doprava nákladní
- nakládání s nebezpečnými odpady
- ubytování v podnikové chatě

4.2 Vývoj společností od roku 1992

Tabulka č. 2: Vývoj společností ve vybraných ukazatelích

Ukazatel		Střednice			Stránka		
		1992	2004	2011	1992	2004	2011
Velikost v ha zemědělské půdy	ha	1 709	1 360	1 269	1 150	1 035	1 049
Počet zaměstnanců	osob	36	21	14	40	35	21
Stav skotu	ks	850	98	123	200	-	-
Stav prasat	ks	-	1 009	-	4 012	3 551	-

Zdroj: Účetní závěrky

Výrobní zaměření a tím i organizační strukturu společnosti se změnily v letech 2006 – 2009 v důsledku značných finančních ztrát v živočišné výrobě. Na ztrátách se hlavně podílel pokles cen mléka, vepřového masa a prasat.

Značně rozdílný počet společníků souvisí s postupným vývojem společností po jejich vzniku. Silo Střednice společnost s r. o. vznikla postupně ze Sdružení rolníků Střednice rovněž v počtu 6 osob. Při vzniku v roce 1992 plně využila daňových výhod pro (OSVČ) osoby samostatně výdělečně činné. Více se zaměřovala na tvorbu zisku využitím rezerv a úsporou nákladů.

Stránka společnost s r. o. byla založena 45 společníky, a to jak velkými vlastníky půdy, kteří ve společnosti nepracovali, tak zaměstnanci bez půdy. Smyslem měla být přímá zainteresovanost zaměstnanců ve výsledcích. Dle některých výrobních a ekonomických výsledků a šetřením rozhovory s managementem firem, společnost vyhodnocuje, že cíl v tomto smyslu nebyl dosažen. Až v současné době při zhruba polovičním složení vlastníků půdy a zaměstnanců je dosahováno zamýšleného stavu.

Počty pracovníků a vlastnictví zemědělské půdy jsou u obou společností hodnoceny v analýzách organizační struktury, úrovně řízení a lidských zdrojů, resp. majetku.

4.3 Přehled hospodářských výsledků

Tabulka č. 3: Přehled hospodářských výsledků – Střednice:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HV zisk tis.	6 849	158	9 579	8 423	-	3 366	4 552
HV ztráta tis.	-	-	-	-	6 136	-	-

Zdroj: Účetní závěrky

Výkyvy v hospodářském výsledku společnosti Střednice jsou dány mimo rok 2009 výkyvy ve výsledcích rostlinné výroby. Z analýzy oblasti výroba jde o výkyvy ve výnosech plodin a tím nákladovosti a prodejních cen. Společnost hospodaří na písčitých půdách Mělnicka a ve skrytu hory Říp. Cenové vlivy plynou zejména z vlivu trhu a zemědělské politiky EU a vlády ČR. Rozdíly hospodářských výsledků společnosti Silo Střednice jsou dány mimo rok 2009 výkyvy ve výnosech plodin v důsledku klimatických podmínek a výkyvy zpeněžováním na trhu s obilovinami a řepkou. Výkyvy lze jen částečně ovlivňovat u obilovin. Společnost vlastní zařízení na čištění a skladování cca 50 % sklizně obilovin.

Ztráta 6 136 tis. vznikla v roce 2009 zejména ztrátovostí výroby a prodeje prasat a ukončením jejich výroby.

Tabulka č. 4: Přehled hospodářských výsledků – Stránka:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HV zisk tis.	5 266	-	1 543	-	-	2 565	10 417
HV ztráta tis.	-	1 463	-	5 243	5 493	-	-

Zdroj: Účetní závěrky

Zemědělská společnost Stránka s r. o. má v hospodářských výsledcích od roku 2006 do roku 2010 zahrnutou vysokou ztrátovost chovu prasat, jejich následnou likvidaci včetně likvidace objektů.

Ztrátovost živočišné výroby vznikala od roku 2005, jako dopad nového vstupu do EU a cenové politiky vlády a odběratelů. Náklady výrazně převyšovaly tržby a ztráta ze živočišné výroby dosahovala až likvidačních rozměrů celé společnosti.

Obě společnosti v roce 2011 stabilizovaly svoje hospodářské výsledky na obdobné úrovni. Rovněž na stejné úrovni se vyvíjí i předpoklad roku 2012.

5 ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKŮ

- *Analýzy výsledků funkcionálních oblastí – spol. Střednice*

5.1 Analýza výroby

Analýza výroby je zaměřena na schopnost firmy vyrábět zemědělské výrobky s cílem jejich prodeje a dosahovat při tom přiměřený zisk. Je úzce vázána na klimatické podmínky a dodržování agrotechnických opatření. V analýze je srovnáván rozsah výrobních ploch jednotlivých plodin, celkové výroby hektarových výnosů, nákladovosti a realizačních cen.

5.1.1 Analýza výrobních ploch hlavních plodin

Změny výrobních ploch jsou dány dle vyjádření společnosti zejména agrotechnickými důvody. Jejich analýza není tématem práce. Částečně, zejména v posledních dvou letech, se rovněž na změnách podílí marketing. Analýzu marketingu obsahuje další část práce. Změny hodnotí tabulka číslo 5.

Tabulka č. 5: Výrobní plochy hlavních plodin v ha

Plodiny	2009	2010			2011		
	ha	ha	změna	%	ha	změna	%
Obilniny	724	709	- 15	- 2,07	683	- 26	- 3,67
Řepka	326	296	- 30	- 9,20	175	- 121	- 40,88
Cukrovka	135	155	+ 20	+ 14,81	101	- 54	- 34,84
Celkem	1 394	1 329	- 65	- 4,66	1 269	- 60	- 4,52

Zdroj: Výkazy sklizně

5.1.2 Analýza výrobních množství hlavních plodin

Množství vyrobených výrobků je dáno plochou pěstovaných plodin a jejich hektarovými výnosy, tak jak vyplývá z hodnocení ploch a výnosů. Změny uvádí tabulka číslo 6.

Tabulka č. 6: Výrobní množství hlavních plodin v t

Plodiny	2009	2010			2011		
	t	t	změna	%	t	změna	%
Obilniny	3 652	3 147	- 505	- 13,83	4 085	+ 938	- 29,81
Řepka	900	789	- 111	- 12,33	434	- 355	- 45,00
Cukrovka	6 095	7 565	+ 1 470	24,12	6 121	- 1 444	- 19,09

Zdroj: Výkazy sklizně

5.1.3 Analýza hektarových výnosů hlavních plodin

Výnosy zejména ovlivňují klima, druhy plodin a odrůdy. Z klimatu je to sucho a vodní srážky. Srážky společnosti pravidelně měří a vyhodnocují. I přes to, že odrůdy jsou šlechtěny i na odolnost suchu, jejich výnosnost sucho snižuje. Tak tomu bylo v roce 2010, kdy srážky byly nižší cca o 10 %. Neuspokojivě nutno hodnotit výnosy řepky. Změny ukazuje tabulka číslo sedm.

Tabulka č. 7: Hektarové výnosy hlavních plodin v t/ha

Plodiny	2009	2010			2011		
	t	t	změna	%	t	změna	%
Obilniny	5,0	4,4	- 0,6	- 12,00	6,0	+ 1,6	36,36
Řepka	2,8	2,7	- 0,1	- 3,57	2,5	- 0,2	- 7,41
Cukrovka	45,1	48,8	+ 3,7	8,20	60,6	+ 11,8	24,18

Zdroj: Výkazy sklizně

5.1.4 Analýza nákladovosti plodin (výrobků)

Nákladovost výroby plodin je v návaznosti na plochu jejich výroby, výnosů a vyrobeného množství. Analýza vlastních nákladů na jednotku produkce na základě kalkulačních metod a jejich vzájemná komparace s druhou hodnocenou společností Stránka by byla na samostatnou práci. Společnosti tyto kalkulace provádí, zejména pro účely srovnávání s výkupními cenami na trhu. V rozsahu této analýzy lze pouze vyhodnotit vliv výnosů na nákladovost. S jejich zvýšením klesá náklad na jednotku produkce.

Tabulka č. 8: Nákladovost plodin v Kč/q

Plodiny	2009	2010			2011		
	Kč/q	Kč/q	změna	%	Kč/q	změna	%
Obilniny	457	521	+ 64	14	437	- 84	- 16,12
Řepka	1 045	1 105	+ 60	5,74	1 153	+ 48	4,34
Cukrovka	81	69	- 12	- 14,8	67	- 2	- 2,90

Zdroj: Výkazy kalkulací

Tabulka číslo osm hodnotí vývoj nákladovosti hlavních plodin v letech 2009 – 2011. Změny nákladovosti hodnotí rozdílem v Kč/q a změnou v procentech.

5.1.5 Analýza prodejní ceny (zpeněžení) plodin/ výrobků

Analýza ukazuje na výrazný růst jednotlivých cen plodin s růstem cen na světových trzích. Růst u obilovin pozitivně dále ovlivňuje posklizňová linka za čistění a uskladnění obilí s možností prodeje ve vhodném cenovém období.

Tabulka č. 9: Prodejní ceny (zpeněžení) plodin/ výrobků v Kč/q

Plodiny	2009	2010			2011		
	Kč/q	Kč/q	změna	%	Kč/q	změna	%
Obilniny	296	385	+ 89	30,07	466	+ 89	21,04
Řepka	679	857	+ 178	26,21	1 053	+ 196	22,87
Cukrovka	85	83	- 2	- 2,35	112	+ 29	34,94

Zdroj: Výkazy kalkulací

Tabulka číslo 9 vyhodnocuje změny tržeb za jednotku výrobků v letech 2009 – 2011. Změny vyhodnocuje rozdílem Kč/q a změnou v procentech.

5.1.6 Analýza ziskovosti (ztráty plodin) / výrobků bez dotací

Analýza vyhodnocuje ziskovost, resp. ztrátovost jednotlivých plodin.

Ztrátovost u obilovin a řepky byla 1/3 dána jak cenou zpeněžení, tak cenou nákladovou v důsledku nízkých výnosů. Již v hodnocení oblasti výroba byla hodnocena nezbytnost agrotechnické analýzy pěstování řepky v letech 2009 – 2011.

Tabulka č. 10: Ziskovost (ztráta plodin) výrobků bez dotací v tis. v Kč

Plodiny	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Obilniny	- 8 667	- 4 285	+ 4 382	50,56	1 181	+ 5 466	-
Řepka	- 4 192	- 1 955	+ 2 237	53,36	- 440	+ 1 515	-
Cukrovka	+ 248	+ 1 086	+ 838	337,90	2 755	+ 1 669	153,68

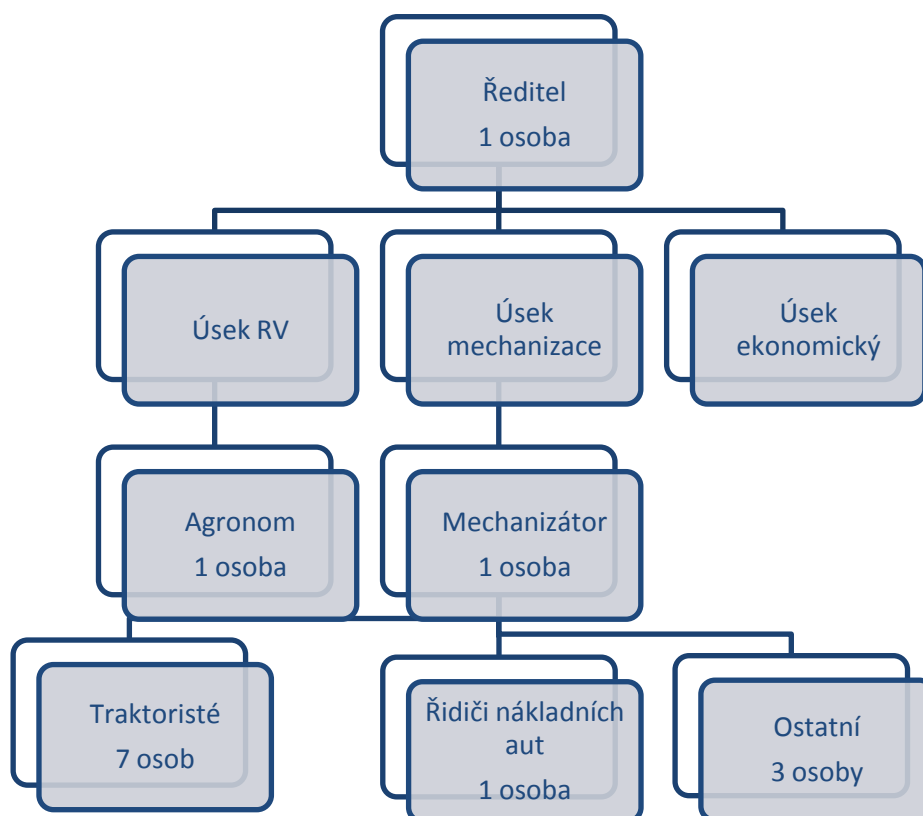
Zdroj: Výkazy zisků a ztrát dle výkonů

Změny jsou vyčísleny u jednotlivých druhů výrob v tisících a změnou v procentech.

5.2 Analýza organizační struktury

5.2.1 Analýza organizační struktury rok 2011

Schéma 1: Organizační struktura r. 2011



Zdroj: Organizační řád

Organizační struktura společnosti má charakter střediskové struktury členěné na úseky. Nízký počet zaměstnanců na trhu práce je dán nabídkou a poptávkou v blízkosti bývalého okresního města Mělník a Prahy. Na nízkém počtu se podílí i obsluha ekonomického úseku službou v rozsahu menším než 2 osoby. Tento stav se následně příznivě promítá do nákladů a produktivity práce.

5.2.2 Analýza lidské zdroje roku 2011

Z počtu 14 osob je 12 mužů a 2 ženy. 3 osoby mají středoškolské vzdělání, 7 osob je vyučeno v oboru, 4 ostatní vyučení.

V rozsahu činnosti společnosti je dostačující vzdělanost jednotlivých zaměstnanců. Podíl žen vyplývá z profese agronomky a uklízečky. Profese traktoristů není vhodná pro ženy vzhledem k její fyzické náročnosti.

5.2.3 Analýza fluktuace

V roce 2009 a 2010 došlo k příchodu a odchodu po 1 zaměstnanci. V roce 2011 k příchodu 1 zaměstnance.

Fluktuace v důsledku malého počtu zaměstnanců je ojedinělá a souvisí i se zdravotními důvody. Rovněž pozitivně i se stabilitou výroby.

5.2.4 Analýza věkové struktury rok 2011

Tabulka č. 11: Věková struktura - management a dělnické profese

Věk	Management	Dělnické profese	Celkem osob	%
Do 30 let	-	1	1	7,14
30 – 50 let	1	6	7	50,00
50 – 65 let	1	3	4	28,57
Nad 65 let	1	1	2	14,29
Celkem	3	11	14	100,-

Zdroj: Personální evidence

Společnost má velmi dobrou věkovou strukturu, zejména v dělnických profesích. Ta se podílí na možnosti nízkého počtu zaměstnanců společnosti v důsledku jejich výkonnosti za využití dobrého mechanizačního vybavení.

5.3 Marketing a dodavatelsko- odběratelské vztahy

5.3.1 Marketing výrobků

Charakter zemědělské polní výroby udává marketing výrobků. Rozhodující jsou tak obilniny, řepka a cukrovka. Dále jejich podíl určují agrotechnické zásady, které nejsou náplní práce. Rozhodující výrobky jsou doplňovány některými dalšími dle poptávky a ceny na trhu, např. oves, mák, hořčice, slunečnice apod. Nejsou však z hlediska ekonomiky společnosti významné.

Významný vliv u hlavních výrobků, obilovin, řepky, sehrává možnosti úpravy a uskladnění. Z té potom plyne i možnost prodeje v časových obdobích dle poptávky a ceny na trhu. Společnost vlastní zařízení k čistění a uskladnění 50 % sklizní obilnin, to je ve výši 2 500 t.

5.3.2 Řízení vztahů s odběrateli

U odbytu cukrovky existuje v reálné dopravní vzdálenosti již jen jeden odběratel a to TTD a.s Dobruška u Mladé Boleslavi. Obdobně u řepky jsou to jednotlivé závody ZNZ

a.s., u společnosti je to Polabí Kolín. Možnost je i ZNZ a.s. Mělník. Vzájemně se však liší jen platebními podmínkami při stejné ceně. Rozdílnost odběratelů tak nastává jen u obilovin. Je dána specifickostí výrobků obilovin, a to potravinářské a krmné pšenice, sladovnického a krmného ječmene. Navíc výrobky, jejich množství i kvalitu, výrazně ovlivňuje v jednotlivých letech počasí. To vše vede i k tomu, že se stabilizují vzájemné obchodní vztahy mezi společnostmi a odběrateli.

Tabulka č. 12: Podíl jednotlivých odběratelů z prodeje a tržní cena z 1q

Odběratel	Pšenice		Ječmen	
	% podíl	Kč/q	% podíl	Kč/q
Agro Trade a.s. Praha	46	435	8	380
Unimmils a.s. Praha	20	571		
ZNZ a.s. Polabí Kolín	18	416		
Agrona a.s. Cheb	10	445		
Elita a.s. Brno	6	539	30	497
Soufflet Agro s.r.o. Prostějov			54	481
Zena a.s. Mladá Boleslav			8	450
Celkem	100	466	100	480

Zdroj: Účetní deník, obrátová soupiska zásob, číselník odběratelů

Podíl odběratelů dle poddruhů plodin v %:

Z pšenice 13% prodejního množství je potravinářská pšenice, kterou vykoupila firma Unimmils a.s. Praha. Krmná pšenice tvoří podíl 81% vykoupených ostatními firmami. 6% množství pšenice, kterou vykoupila Elita a.s. Brno je osivo pšenice.

Z ječmene představuje 44 % prodejního množství sladovnický ječmen prodaný firmě Soufflet Agro s.r.o. Prostějov. Krmný ječmen tvoří podíl 26 % vykoupený ostatními firmami.

30% množství ječmene, který vykoupila Elita a.s. Brno je osivo ječmene.

5.3.3 Řízení vztahů s dodavateli

Marketing u nákupu je zaměřen na nákup hlavních produktů k výrobě. Jsou to osiva, hnojiva a chemické ochranné prostředky. Jejich podíl na nákladech společnosti bez osobních výdajů, odpisů, pořizovací ceny materiálu a zboží činí 44 %.

5.4 Analýza výzkumu a vývoje

Společnost nerealizuje žádný vlastní výzkum. Lze uvést, že provádí aplikovaný výzkum. Spočívá v tom, že v rámci funkcionální oblasti výroba zkouší různé odrůdy

plodin, obilnin, řepky i cukrovky. Převážně se zaměřuje na hodnocení jejich vhodnosti do místních půdních a klimatických podmínek. Částečně v tomto smyslu lze uvést i chemickou ochranu plodin proti škůdcům. Obdobně lze hodnotit i vývoj.

- **Analýzy výsledků funkcionálních oblastí - Stránka**

5.1 Analýza výroby

Analýza výroby je zaměřena na schopnost firmy vyrábět zemědělské výrobky s cílem jejich prodeje a dosahovat při tom přiměřený zisk. Je úzce vázána na klimatické podmínky a dodržování agrotechnických opatření. V analýze je srovnáván rozsah výrobních ploch jednotlivých plodin, celkové výroby hektarových výnosů, nákladovosti a realizačních cen.

5.1.1 Analýza výrobních ploch hlavních plodin

Tabulka č. 13: Výrobní plochy hlavních plodin v ha

Plodiny	2009	2010			2011		
	ha	ha	změna	%	ha	změna	%
Obilniny	661	544	- 117	- 17,70	591	+ 47	8,64
Řepka	237	330	+ 93	39,24	298	- 32	- 9,70
Cukrovka	146	175	+ 29	19,86	160	- 15	- 8,57
Celkem	1 049	1 049	0	0	1 049	0	0

Zdroj: Výkazy sklizně

Změny výrobních ploch jsou též způsobeny agrotechnickými důvody a marketingem. Mezi hlavní plodiny výrobních ploch můžeme zařadit obilniny, řepku, ale také cukrovku. Změny hodnotí tabulka číslo 13.

5.1.2 Analýza výrobních množství hlavních plodin v t

Tabulka č. 14: Výrobní množství hlavních plodin v t

Plodiny	2009	2010			2011		
	t	t	změna	%	t	změna	%
Obilniny	3 584	3 354	- 230	- 6,42	4 186	+ 832	24,81
Řepka	799	752	- 47	- 5,88	740	- 12	- 1,60
Cukrovka	9 578	11 315	+ 1 737	18,14	9 745	- 1 570	- 13,88

Zdroj: Výkazy sklizně

Vyrobené množství hlavních plodin se posuzuje stejně jako ve spol. Střednice s r. o. Změny hodnotí tabulka číslo 14.

5.1.3 Analýza hektarových výnosů hlavních plodin v t/ha

Tabulka č. 15: Hektarové výnosy hlavních plodin v t/ha

Plodiny	2009	2010			2011		
	t	t	změna	%	t	změna	%
Obilniny	5,4	6,2	+ 0,8	14,81	7,1	+ 0,9	14,52
Řepka	3,4	2,3	- 1,1	- 32,35	2,5	+ 0,2	8,70
Cukrovka	65,7	64,6	- 1,1	- 1,67	60,9	- 3,7	- 5,73

Zdroj: Výkaz sklizně

Na výnosy hlavních plodin mají vliv převážně klimatické podmínky. Z tabulky č. 15 lze vidět mírný nárůst v jednotlivých letech, v měrné jednotce t/ha.

5.1.4 Analýza nákladovosti plodin (výrobků)

Mezi důležité faktory pro hodnocení analýzy nákladovosti plodin patří náklady vynaložené na jednotkovou produkci. Tyto jsou stanoveny pomocí kalkulačních metod. V upravené formě ji společnost provádí. U obilovin je patrná vazba mezi snižováním nákladů na jednotku produkce a růstem výnosů na 1 ha. Ale i vazba na snižování vkládaných nákladů.

Tabulka č. 16: Nákladovost plodin (výrobků) v Kč/q

Plodiny	2009	2010			2011		
	Kč/q	Kč/q	změna	%	Kč/ q	změna	%
Obilniny	538	438	- 100	- 18,58	368	- 70	- 15,98
Řepka	890	1 343	+ 453	50,90	1 259	- 84	- 6,25
Cukrovka	64	65	+ 1	1,56	65	0	0

Zdroj: Výsledky kalkulací

Tabulka číslo 16 u řepky ukazuje pak prudký vzestup nákladů na jednotku produkce ve vazbě na prudký pokles výnosů na 1 ha. Pokles výnosů dle šetření nastal v důsledku klimatických podmínek pro růst řepky, ale i agrotechnických zásahů (chemická ochrana). Cukrovka ukazuje na stabilizovaný vývoj v nákladech i výnosech na 1 ha.

5.1.5 Analýza prodejní ceny (zpeněžení) plodin (výrobků)

Tabulka č. 17: Prodejní ceny (zpeněžení) plodin (výrobků) v Kč/q

Plodiny	2009	2010			2011		
	Kč/q	Kč/q	změna	%	Kč/ q	změna	%
Obilniny	265	359	+ 94	35,47	394	+ 35	9,75
Řepka	796	760	- 36	- 4,52	1 030	+ 270	35,53
Cukrovka	87	94	+ 7	8,05	114	+ 20	21,28

Zdroj: Výsledky kalkulací

Tržba za jednotku prodeje, zpeněžení, má u všech plodin dle tabulky číslo 17 vzrůstající tendenci. Ta souvisí se zvýšenou poptávkou. U obilovin je důležitá rovněž kvalita potravinářské pšenice a sladovnického ječmene, vč. jejich množství. Největší nárůst je očekáván u obilovin v důsledku začínajícího nedostatku obilí na světových trzích.

5.1.6 Analýza ziskovosti (ztráty plodin/výrobků) bez dotací

Tabulka č. 18: Ziskovost (ztráta plodin/výrobků) bez dotací v tis.

Plodiny	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Obilniny	- 9 842	- 2 660	+ 7 182		1 106	+ 3 766	-
Řepka	- 752	- 4 387	- 3 635	- 483,38	- 1 693	+ 2 694	-
Cukrovka	2 182	3 322	+ 1 140	52,25	4 741	+ 1 419	42,72
HV celkem	- 5 494	2 565	+ 8 059	-	10 418	+ 7 853	306,15
HV po dani	- 5 494	2 565	+ 8 059	-	9 500	+ 6 935	270,37

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát dle výkonů

Analýza ukazuje dle tabulky číslo 18, že u obilnin v roce 2009, je ztráta 9 842 tis. při průměrném výnosu vyplynula z vyšší nákladové ceny nad 1 q než je 3 letý průměr, ale zejména z nízké tržní ceny za 1 q hluboko pod úroveň vlastních nákladů s tržbou 265 Kč za 1 q.

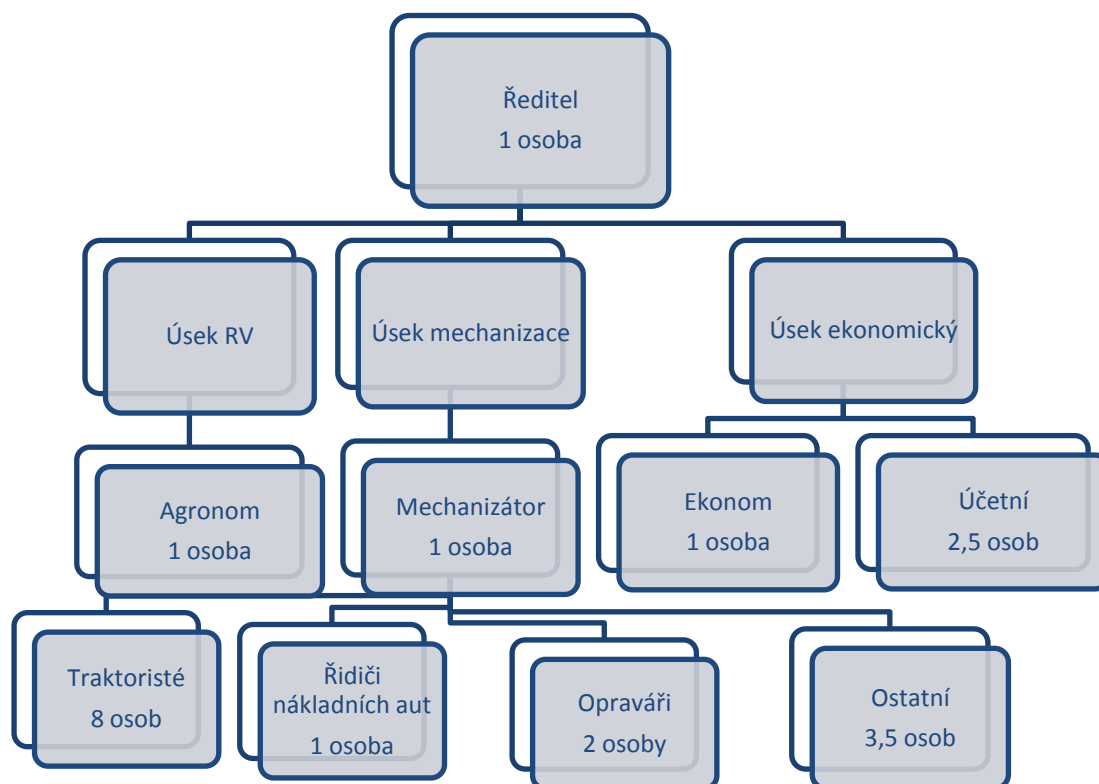
V roce 2010 pak dochází ke sblížování výrobní ceny za 1 q a její tržní ceny a tím ke snižování ztráty z realizace. V roce 2011 již k zisku. Obdobně i v roce 2012, kde tržní cena u obilovin vzrostla na 523 Kč/1 q. Ztrátovost řepky tak jak je již hodnoceno vyplývá zejména z nízkých výnosů a tím vysoké výrobní ceny za 1 q. Dle zjišťování výsledků v roce 2012 náklad na 1 q 927 Kč, běžná cena 1 127 Kč, zisk 2 237 tis. Kč. K řešení tohoto stavu u této plodiny budou navrženy v závěru práce opatření.

Ziskově stabilizující je výroba cukrovky. Při stabilních nákladech na 1 q výroby a prodeje dochází k růstu tržní ceny a tím k uváděné ziskovosti. Výroba cukrovky je však řízena v rámci EU kvótami a dlouhodobými smlouvami a nejde rozšiřovat.

5.2 Analýza organizační struktury

5.2.1 Analýza organizační struktury rok 2011

Schéma 2: Organizační struktura r. 2011



Zdroj: Organizační řád

Organizační struktura společnosti má stejný charakter jako ve spol. Střednice s r. o. Jedná se tedy o střediskovou strukturu s členěním na úseky. Počet zaměstnanců je výrazně větší než ve spol. Střednice s r. o. při obdobné struktuře výroby. Na 1 zaměstnance tak připadá 50 ha, u společnosti Silo Střednice s r. o. 91 ha.

Rozdíly vyhodnocuje a návrhy opatření řeší další část práce, porovnání analýz hodnocených podniků.

5.2.2 Analýza lidské zdroje roku 2011

Z počtu 21 osob je 17 mužů a 4 ženy. 1 osoba má vysokoškolské vzdělání, 4 osoby středoškolské vzdělání, 11 osob je vyučeno v oboru, ostatní 5 osob.

Výrazný rozdíl v počtu zaměstnanců můžeme i zde zaznamenat mezi muži a ženami. Z tabulky analýzy lidských zdrojů vyplývá, že mužů je 4 x více než žen. Mezi hlavní důvod patří zejména fyzická náročnost.

5.2.3 Analýza fluktuace

Fluktuace ve Stránce je větší než v Silo Střednice s r. o. Nejvíce lidí odešlo v r. 2010 (9 osob) zrušením chovu prasat. V roce 2011 přišly 2 osoby.

5.2.4 Analýza věkové struktury

Tabulka č. 19: Věková struktura - management a dělnické profese

Věk	Management	Dělnické profese	Celkem osob	%
Do 30 let	-	-	-	-
30 – 50 let	1	2	3	14,29
50 – 65 let	4,5	12,5	17	80,95
Nad 65 let	1	-	1	4,76
Celkem	6,5	14,5	21	100,-

Zdroj: Personální evidence

Společnost má dobrou věkovou strukturu v dělnických profesích. Má však naprosto nevyhovující věkovou strukturu u managementu. V dělnických profesích je v rozmezí 50-65 let 10 zaměstnanců do 60 let. U managementu, a to řídicího, jsou všechny profese nad 60 let. U řídicího managementu v provozu je pro skutečnou odbornost nezbytná dlouhodobá zkušenost. Rovněž tak i znalost jednotlivých technologií pěstování plodin a jejich sklizně. Dlouhodobé je i poznání bonity jednotlivých pozemků. A tuto praktickou odbornost a znalost lze snáze získat s využitím poznatků současného řídicího managementu.

5.3 Analýza marketing

5.3.1 Marketing výrobků

Společnost hospodaří v lepších půdních podmínkách než druhá hodnocená společnost. Tím má i stejnou možnost struktury výrobků rostlinné výroby. Je však výrazně znevýhodněna tím, že nemá dostatečné skladovací prostory s odpovídající technologií na čištění a uskladnění zejména obilovin. To se projevuje v možnostech odbytu, ale i tržní ceně za výrobky.

5.3.2 Řízení vztahů s odběrateli

Marketing odbytu u řepky a cukrovky lze hodnotit totožně jako u společnosti Silo Střednice, spol. s r. o. I odbyt, jeho možnosti, lze hodnotit stejně jako v předchozí společnosti. Výrazný rozdíl sehrává tak jen možnost úpravy a skladování výrobků.

Tabulka č. 20: Podíl jednotlivých odběratelů z prodeje a tržní cena za 1q

Odběratel	Pšenice		Ječmen	
	% podíl	Kč/q	% podíl	Kč/q
Bor Choceň s.r.o.	83	406		
Proteko a.s. Praha	6	450		
Ostatní – 3x	11	401	6	359
Josta s.r.o.			71	356
Soufflet Agro a.s. Praha			23	462
Celkem	100	408	100	381

Zdroj: Účetní deník, obratová soupiska zásob, číselník odběratelů

Podíl odběratelů dle poddruhů plodin v %:

Z pšenice 32% prodejního množství je potravinářská pšenice, kterou vykoupily firmy v podílu 6 % Bor Choceň s.r.o., 25 % Proteko a.s. Praha a 1 % ostatní firmy. Krmná pšenice tvoří podíl 68 % vykoupených ostatními firmami.

Z ječmene 23% prodejního množství je sladovnický ječmen prodaný firmě Soufflet Agro s.r.o. Prostějov. Krmný ječmen tvoří podíl 77 % vykoupený ostatními firmami.

5.3.3 Řízení vztahů s dodavateli

Rozsah a podmínky lze hodnotit obdobným způsobem jako u druhé společnosti.

Podíl osiv, hnojiv a chem. ochranných prostředků na nákladech společnosti bez osobních výdajů, odpisů, pořizovací ceny, materiálu a zboží činí 50 %.

Analýza nákupu hlavních materiálů pro výrobu, osiv, hnojiv, chemických ochranných prostředků by vzhledem k jejich počtu u jednotlivých druhů u obou společností byla značně rozsáhlá. U osiv je to 20 odrůd plodin, u hnojiv 15 a chem. ochranných prostředků 60. Rozsah nákupu pak ovlivňují dosahované výsledky v místních podmínkách. Rovněž cenová nabídka pak u možných předzásobení.

Jako příklad jsou dále uvedeny údaje dle zjištění ve firmě Střednice tak, že u osiva cukrovky převažuje firma KWS Osiva s. r.o. Velké Meziříčí z 6 možných dodavatelů, u řepky firma Soufflet Agro s.r.o. Prostějov ze 3 možných dodavatelů a u obilovin firma Soufflet Agro s.r.o. Prostějov a ZNZ a.s. Polabí Kolín z 6 možných dodavatelů.

5.4 Analýza výzkumu a vývoje

Analýzu funkcionální oblasti výzkum a vývoj této společnosti lze hodnotit stejně jako u společnosti Střednice.

6 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKŮ

Součástí analýzy vnitřního prostředí hodnocených podniků v jednotlivých funkčních oblastech byla provedena i analýza oblasti finance.

Finanční analýza byla provedena samostatně jako příloha této práce zejména pro vnitřní potřeby srovnávaných podniků dle jejich požadavků.

Použité metody finanční analýzy obsahuje metodika práce. Z použitých metod vyplynuly následující analýzy, které obsahuje příloha práce:

- analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů;
- analýza fondů finančních prostředků;
- analýza platební schopnosti podniku a pracovního kapitálu;
- analýza hospodářských výsledků a ukazatelů rentability;
- analýza finanční nezávislosti a zadluženosti.

Další členění dle literárního přehledu a použité literatury obsahuje finanční analýza v příloze. Do hlavní části bakalářské práce je dále zařazena jen analýza hospodářských výsledků za hodnocená období.

6.1 Analýzy hospodářských výsledků hodnocených podniků

6.1.1 Střednice

Tabulka č. 21: Výsledek hospodaření v tis. (tvorba vlastních zdrojů)

VH v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Přidaná hodnota	- 5 297	2 964	+ 8 261	x	11 488	+ 8 524	287,58
Provozní VH	- 5 413	4 151	+ 9 564	x	11 824	+ 7 673	184,85
Finanční VH	- 723	- 470	+ 253	65,01	- 272	+ 198	57,87
VH z běžné činnosti	- 6 136	3 681	+ 9 817	x	9 830	+ 6 149	167,05
VH z mimořádné činnosti	0	- 315	- 315	x	0	+ 315	X
VH celkový	- 6 136	3 366	+ 9 502	x	11 552	+ 6 464	192,04
VH celkový po dani	- 6 136	3 366	x	x	9 830	+ 6 464	192,04

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Výsledek hospodaření má v tříletém i meziročním hodnocení pozitivní tendenci. Je dán, jak bylo v práci již hodnoceno zrušením ztrátové živočišné výroby, přiměřenou nákladovostí výroby a růstem tržeb tak jak hodnotí další část práce.

Analýza HV celkem byla již provedena v části práce charakteristika podniku. Byl ukázán vývoj od roku 2005, jeho změny a příčiny.

HV celkový je u společnosti v podstatě vždy tvořen provozním výsledkem. Společnost nepodniká s finančními instrumenty a tak výsledek finanční je dán výši úroků z přijatých úvěrů. Rovněž tak mimořádný výsledek je jen z náhrad od pojišťovny.

6.1.2 Stránka

Tabulka č. 22: Výsledek hospodaření v tis. (tvorba vlastních zdrojů)

VH v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Přidaná hodnota	- 1 513	7 512	+ 9 025	x	14 238	+ 6 726	89,54
Provozní VH	- 5 241	3 001	+ 8 242	x	11 171	+ 8 170	272,24
Finanční VH	- 1 013	- 894	+ 119	88,25	- 753	+ 141	-
VH z běžné činnosti	- 6 254	2 107	+ 8 361	x	9 500	+ 7 393	350,88
VH z mimořádné činnosti	760	458	- 302	60,26	0	- 458	0
VH celkový	- 5 494	2 565	+ 8 059	x	10 417	+ 7 852	306,12
VH celkový po dani	- 5 493	2 565	+ 8 058	x	9 500	+6 935	270,37

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Ukončením chovu zvířat v roce 2009 dochází k jeho růstu na úroveň roku 2011. Růst je v provozním výsledku, v růstu přidané hodnoty.

Z analýzy HV firmy v předchozí části této práce charakteristika podniku již vyplynula příčiny ztrátovosti. Po likvidaci chovu prasat včetně likvidace technologií a staveb společnost má předpoklady v rostlinné výrobě stabilizovat kladné hospodářské výsledky.

Ztrátovost finančního výsledku plyne z výše úroků již hodnocených úvěrů. Je to tak i výsledková rezerva firmy.

Další hodnocení hospodářských výsledků obou společností obsahuje příloha práce finanční analýza a benchmarking firem.

7 POROVNÁNÍ ANALÝZ HODNOCENÝCH PODNIKŮ (BENCHMARKING)

Benchmarking, vzájemné srovnání analýz vnitřního prostředí obou podniků má vyhodnotit dosažené skutečnosti a navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu, pro další činnost a rozvoj podniků.

Benchmarking analyzovaných společností vychází z provedených analýz jednotlivých funkcionálních oblastí těchto firem včetně finanční analýzy. Hodnotí dosažené výsledky za rok 2011, v tabulkách ve sloupci Porovnání a slovně za jednotlivé analýzy celkem. Samostatná část srovnává výsledky hodnocených společností s obchodními společnostmi Středočeského kraje.

- ***Srovnání výsledků analýz funkcionálních oblastí podniků***

7.1 Srovnání analýz výroby rok 2011

7.1.1 Analýza výrobních ploch hlavních plodin

Tabulka č. 23: Výrobní plochy hlavních plodin v ha

Plodiny	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání	
	%	ha	%	ha	%	ha	%
Obilniny	57,5	683	53,82	591	56,34	- 92	- 2,52
Řepka	14,7	175	13,79	298	28,40	- 123	+14,61
Cukrovka	3,6	101	7,96	160	15,25	+59	+7,29
Ostatní	24,2	310	24,43	-	-	- 310	-
Celkem	100,-	1269	100,-	1049	100,-	- 220	-

Zdroj: Analýza firem, FADN CZ 2011

Tabulka číslo 23 uvádí podíl pěstování jednotlivých plodin za rok 2011 na orné půdě. Podíly společnosti Stránka jsou dány jejich výrobou bez živočišné výroby a tím bez podílu ploch nezbytných pro výrobu krmiv.

7.1.2 Analýza vyrobeného množství a ha výnosů hlavních plodin

Tabulka č. 24: Množství ha výnosů hlavních plodin v t

Plodiny	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání	
		t	t/ha	t	t/ha	+ /-	%
Obilniny	5,6	4 085	6	4 186	7,1	+ 101	+ 2,47
Řepka	3,0	434	2,5	740	2,5	+ 306	+70,50
Cukrovka	60,1	612	60,6	9 745	60,9	+3 624	+59,21

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka číslo 24 ve výsledcích u obilnin odpovídá bonitě půdy. U řepky pak potvrzuje nezbytnost další analýzy u obou společností v porovnání s výsledky společností Středočeského kraje. U cukrovky jde o srovnatelné výnosy.

7.1.3 Analýza nákladovosti plodin (výrobků)

Tabulka č. 25: Nákladovost plodin (výrobků) v Kč

Plodiny	Středoč. kraj	Střednice	Stránka	Porovnání	
				+/-	%
Obilniny	479	437	368	- 69	- 15,79
Řepka	1 158	1 153	1 259	+ 106	+ 9,19
Cukrovka	69	67	65	- 2	- 2,99

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka číslo 25, náklady v Kč/1 q, ukazují na srovnatelné náklady u cukrovky a řepky, resp. odchylky v důsledku rozdílů výnosů. U obilovin jde o rozdíly v návaznosti na dosažené výnosy.

7.1.4 Analýza prodejní ceny (zpeněžení) plodin/výrobků

Tabulka č. 26: Prodejní cena (zpeněžení) plodin/výrobků v Kč/q

Plodiny	Středoč. kraj	Střednice	Stránka	Porovnání	
				+/-	%
Obilniny	439	466	394	- 72	- 15,45
Řepka	1 058	1 053	1 030	- 23	- 2,19
Cukrovka	97	112	114	+ 2	+ 1,79

Zdroj: Analýza firem

Tabulka číslo 26 udává značné rozdíly ve zpeněžování obilnin, ale i cukrovky. Rozdíly u obilnin jsou dány možnostmi zpracování a uskladnění pro pozdější realizaci než přímo ve žních. Vliv má i podíl potravinářské pšenice a sladovnického ječmene tak jak hodnotí práce u analyzovaných společností. Rozdíly u cukrovky vyplývají z podstatně vyšší cukernatosti.

7.1.5 Analýza ziskovosti/ztrátovosti plodin/výrobků

Tabulka č. 27: Ziskovost/ztrátovost plodin/výrobků v tis.

Plodiny	Středoč. kraj	Střednice	Stránka	Porovnání	
				+/-	%
	Kč/q	tis.	tis.		
Obilniny	-	1 181	1 106	- 75	- 6,35
Řepka	-	- 440	- 1 613	- 1 253	- 284,7
Cukrovka	-	2 755	4 741	+1 986	+72,09
HV celkem	-	4 552	10 417	+5 865	+229,8

Zdroj: Analýza firem

Tabulka číslo 27, ziskovost a ztrátovost jednotlivých druhů výrob, navazuje na předchozí analýzy výrobních ploch, nákladů a výnosů plodin. Další hodnocení je navrhováno v opatřeních z této práce zejména u řepky, ale i obilnin.

Zhodnocení výsledků analýz výrob r. 2011

S přihlédnutím k výsledkům roku 2012 je žádoucí u společnosti Střednice řešit výnosnost obilovin a řepky a u společnosti Stránka výnosnost řepky. Je rovněž vhodné rozšířit pěstování řepky na větší plochu u společnosti Střednice v rámci možných agrotechnických opatření. U obou společností je nezbytné podrobně vyhodnotit nákladovost řepky vzhledem k možnostem realizační ceny a přijmout účinná opatření.

U společnosti Střednice nutno uvést zvýhodnění spočívající v možnosti uskladnění 50 % výroby obilovin a řepky s čištěním a aktivním provzdušňováním. To ve svém důsledku řeší lepší možnosti odbytu a zpeněžování dle poptávky trhu. Poskytuje to značnou výhodu v období s méně příznivým počasím při sklizni.

Společnost Stránka tuto výrobní a marketingovou výhodu se snaží eliminovat větším počtem zaměstnanců.

7.2 Srovnání analýz organizačních struktur za rok 2011

7.2.1 Analýza organizační struktury

Tabulka č. 28: Organizační struktura

Úsek	Střednice		Stránka		Porovnání	
	osob	%	osob	%	+/-	%
Ředitel	1		1		-	-
Úsek RV	1		1		-	-
Úsek mechanizace	9		12		+ 3	+ 33,33
Úsek ekonomický			3,5		+ 3,5	-
Ostatní	3		3,5		+ 0,5	+ 16,66
Celkem	14		21		+ 7	+ 50,-

Zdroj: Analýza firem

7.2.2 Analýza lidské zdroje

Tabulka č. 29: Lidské zdroje

Vzdělání	Střednice		Stránka		Porovnání	
	osob	%	osob	%	+/-	%
Vysokoškolské	0		1		+ 1	-
Střední	3		4		+ 1	+ 33,33
Vyučení	6		11		+ 5	+ 83,33
Ostatní	3		5		+ 2	+ 66,66
Celkem	14		21		+ 7	+ 50,-

Zdroj: Analýza firem

7.2.3 Analýza fluktuace

Tabulka č. 30: Fluktuace

Ukazatel	Střednice		Stránka		Porovnání	
	osob	%	osob	%	+/-	%
Počet ZAM	14		21		+ 7	+ 50
Příchod	1		2		+ 1	+ 100
Odchod	-		-		-	-

Zdroj: Analýza firem

7.2.4 Analýza věkové struktury osob

Tabulka č. 31: Věkové struktury osob

Věk	Střednice		Stránka		Porovnání	
	M	D	M	D	M	D
Do 30 let	-	1	-	-	-	- 1
30 – 50 let	1	6	1	2	-	- 4
50 – 65 let	1	3	4,5	12,5	+ 3,5	+ 9,5
Nad 65 let	1	1	1		-	- 1
Celkem	3	11	6,5	14,5	+ 3,5	+ 3,5

M = management; D = dělníci

Zdroj: Analýza firem

Zhodnocení výsledků analýz organizačních struktur r. 2011 (viz. tabulky č. 28 – 31)

V porovnání lidských zdrojů a organizační struktury srovnávaných společností se jeví jako kritický stav managementu společnosti Stránka. Je i méně příznivá věková struktura dělnických profesí. U společnosti Střednice se nepříznivě projevuje blízkost města Mělník a Prahy pro získávání schopných zaměstnanců. U společnosti Stránka pak vysoký počet zaměstnanců přetrvávající z období likvidace živočišné výroby je částečně kompenzován včasnou agrotechnikou při pěstování plodin a tím i růstem jejich výnosů.

7.3 Srovnání analýz marketingu

7.3.1 Marketing výrobků

Při možnostech až stejné struktury plodin a výrobků je společnost Střednice ve výhodě vlastnictvím zařízení k úpravě výrobků, to je jejich čištění a uskladnění v množství 50 % sklizně obilovin a řepky. Společnost tak má možnost lepší realizace,

jak i vyplývá z analýzy prodejních cen, zpeněžení, a to jak u obilovin, tak řepky. Lze proto navrhnout společnosti Stránka pro další činnost a rozvoj úpravu a technické zhodnocení stávajících skladových prostor.

7.3.2 Řízení vztahů s odběrateli

Rozdílnost odbytu hlavních plodin pšenice, ječmene, řepky a cukrovky je jen u pšenice a částečně ječmene. U pšenice každá společnost má jiné odběratele v návaznosti tak jak bylo hodnoceno u marketingu jednotlivých společností. U ječmene mají společného jen jednoho odběratele, a to ještě s rozdílným podílem. Na stabilitě odbytu se dále podílí finanční schopnost a stabilita odběratelů.

7.3.3 Řízení vztahů s dodavateli

Pro rozsah práce a rozsah počtu dodavatelů již nebyla provedena podrobná analýza dodavatelů vč. jejich cenových nabídek, tak jak plyne z analýzy marketingu u jednotlivých společností. Vzhledem k podílu osiv, hnojiv, chem. ochranných prostředků na nákladech společnosti tak jak je uvedeno u marketingu společností 44 % a 50 % je vhodné vyhodnotit samostatně i tuto část marketingu.

Z analýz marketingu společností vyplynula skutečnost značného rozdílu, výsledného zpeněžení výrobků ve prospěch společnosti Střednice, a to u pšenice o 58 Kč/ 1 q a ječmene 99 Kč/1 q. To současně u společnosti Střednice znamená vyšší příjem o 2 678 tis. Pro úplné srovnání marketingových cen by bylo nezbytné vyhodnotit u obou společností podíly potravinářské a krmné pšenice a sladovnického a krmného ječmene na realizaci.

7.4 Srovnání analýz výzkumu a vývoje

Společnosti nerealizují žádný vlastní výzkum či vývoj. Lze uvést, že provádějí pouze aplikovaný výzkum. Spočívá v tom, že v rámci funkcionální oblasti výroba, zkouší různé odrůdy obilovin, řepky, cukrovky i jiných plodin. Zkouší jejich vhodnost do místních půdních a klimatických podmínek. Obdobně v tomto smyslu lze uvést i chemickou ochranu plodin proti škůdcům.

- **Srovnání výsledků finančních analýz podniků**

7.1 Srovnání analýz absolutních (extenzivních) ukazatelů r. 2011

7.1.1 Horizontální analýza (analýza trendů)

Tabulka č. 32: Aktiva v tis. a na 1 ha

Aktiva	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/-	%
Celkem	65 024	47 546	37 467	34 131	32 537	- 4 930	86,84
DM	36 285	19 965	14 157	14 164	13 502	- 655	95,37
Oběž. aktiva	27 964	29 458	23 229	19 577	18 662	- 4 567	80,34
Čas. rozliš.	775	103	81	390	373	+ 292	-
Výměra ha z.p.			1 269		1 049	- 220	82,66

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 33: Dlouhodobý majetek (DM) v tis. a na 1 ha v Kč

Dlouhodob. Majetek	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/-	%
Pozemky	5 127	6 638	5 231	10 813	10 308	+5 077	197,06
Stavby	17 064	4 851	3 823	4 230	1 840	- 1 893	48,13
Movité věci	10 130	5 428	4 277	1 048	999	- 3 278	23,36
Ostatní	3 964	1 048	826	373	355	+ 471	42,98
Celkem	36 285	17 965	14 157	14 164	13 502	- 655	95,37

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 34: Oběžná aktiva (OA) v tis. a na 1 ha v Kč

Oběžná aktiva	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/-	%
Zásoby	12 827	18 177	14 324	8 966	8 547	- 5 777	59,67
K. pohledávky	9 303	7 390	5 823	7 719	7 358	+1 535	126,36
Krát. fin. maj.	5 834	3 911	3 082	2 892	2 757	- 190	89,45
Celkem	27 964	4 478	23 229	19 577	18 662	- 4 377	80,34

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení výsledků analýz aktiv(viz. tabulky č. 32 – 34):

Ve srovnání hodnoty aktiv firem na 1 ha má společnost Stránka nižší aktiva o 4 930 Kč a na úrovni 86,84 % společnosti Střednice. Z dalšího srovnání tak vyplývá, že to je v nižším stavu zásob na 1 ha o 5 777 Kč a ve výši jen 59,67 %. To částečně kompenzuje vyšší stav pohledávek společnosti Stránka. Vzhledem k nevýznamnému rozdílu v hodnotě KFM bylo nezbytné v rámci benchmarkingu provést dále analýzu hodnot zásob obou společností. Z toho vyplynulo, že společnost Stránka má nižší stav výrobků, zboží a zvířat k realizaci vzhledem k výhodě společnosti Střednice v uskladnění 50 % sklizně obilovin a řepky, zboží. Ukazuje to tak na větší hodnotu majetku společnosti Střednice a bude zajímavé srovnání tohoto stavu na konci roku 2012.

Tabulka č. 35: Pasiva v tis. a na 1 ha v Kč

Pasiva	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/-	%
Celkem	65 024	47 546	37 467	34 131	32 587	- 3 336	86,84
Vlast. kapitál	42 767	31 669	24 956	22 990	21 916	- 3 040	87,82
Cizí zdroje	22 150	15 420	12 151	10 658	10 160	- 1 991	83,61
Čas. rozlišení	107	457	360	483	461	+ 101	128,06

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení výsledků analýz pasiv (viz. tabulka č. 35):

I srovnání hodnoty pasiv na 1 ha je tak u společnosti Stránka nižší o 3 336 Kč a na stejné úrovni jako u aktiv 86,84 %. Je to dáno rozdílem v hodnotách vlastního kapitálu,

Stránka méně o 3 040 Kč a 87,82 %. Podrobnější hodnocení ukazuje na víceletý podíl ztrátovosti ŽV a její dopad do HV, ztrát. U Střednice opačně o akumulaci nerozděleného zisku. Zajímavé je i podrobnější hodnocení cizích zdrojů obou společností. Společnost Stránka i při příznivém podílu cizích zdrojů ke krytí aktiv ve výši 40 % kryje jejich potřebu úvěry v částce 3 838 Kč/1 ha, zatímco společnost Střednice kryje potřebu dlouhodobými závazky, vyššími o 4 687 Kč/1ha, což jsou dlouhodobě splácené vklady společníkům za odkoupený restituční majetek. I zde bude velmi zajímavé srovnání výsledků analýz roku 2012.

Ve srovnání firem nutno uvést značné rozdíly ve struktuře dlouhodobého majetku při jeho zhruba stejné výši na 1 ha. Společnost Stránka vlastní více vlastních pozemků o 5 077 Kč/1 ha a společnost Střednice o 5 171 Kč/1 ha více staveb a movitých věcí, strojů, technologických linek.

Tabulka č. 36: Výsledek hospodaření (VH) v tis. a na 1 ha v Kč (tvorba vl. zdrojů)

Výsledek hospodař.	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/-	%
Přid. hodnota	13 092	11 488	9 053	14 238	13 573	+4 520	149,93
Provoz. VH	5 603	11 824	9 318	11 171	10 649	+1 331	114,28
Finanč. VH	- 494	- 272	-	- 753	-	- 301	-
Běž. VH	4 225	9 830	7 746	9 500	9 056	+1 310	116,91
Mimoř. VH	323	0	-	0	-	0	-
VH celkový	4 548	11 552	9 103	10 418	9 931	+ 828	109,01
VH po dani		9 830	7 746	9 500	9 056	+1 310	116,9

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení analýz hospodářských výsledků (viz tabulka č. 36):

Analýza hospodářského výsledku (HV) obou společností jako tvorby vlastních zdrojů za rok 2011 ukazuje na vyšší tvorbu u společnosti Stránka po zdanění o 1 310 Kč/1ha a 16,91 %.

K tvorbě zdrojů nutno zhodnotit i podíl z odpisů na 1 ha, který je u společnosti Střednice 4 394 Kč/1 ha a tím o 2 950Kč/1ha vyšší, což je téměř o 50 % jako důsledek většího technického vybavení.

7.1.2 Vertikální analýza (strukturální analýza)

Tabulka č. 37 : Aktiva v tis.

Aktiva	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání	
Struktura	podíl %	tis.	%	tis.	%	+/-	%
Celkem	100,-	47 546	100,-	34 131	100,-	-13415	71,78
DM	55,8	17 965	37,78	14 164	41,50	- 3 801	- 3,72
Oběž. aktiva	43,0	29 478	62	19 577	57,36	- 9 901	- 4,64
Čas. rozliš.	1,2	104	0,22	390	1,14	+ 286	+ 0,92
Výměra ha z.p.	x	1 269		1 049		- 220	82,66

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 38 : Dlouhodobý majetek (DM) v tis.

DM	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání	
Struktura	podíl %	tis.	%	tis.	%	+/-	%
Pozemky	14,1	6 638	36,95	10 813	76,34	+4 175	+39,39
Stavby	47	4 851	27,02	1 930	13,63	- 2 921	- 13,39
Movité věci	27,9	5 428	30,21	1 048	7,40	- 4 380	- 22,81
Ostatní	11	1 048	5,82	373	2,63	- 675	- 3,19
Celkem	100,-	17 965	100,-	14 164	100,-	- 3 801	78,84

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 39: Oběžná aktiva (OA) v tis.

OA	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání	
Struktura	podíl %	tis.	%	tis.	%	+/-	%
Zásoby	45,9	18 177	61,66	8 966	45,80	- 9 211	- 15,86
K. Pohledávky	33,3	7 390	25,07	7 619	38,92	+ 229	+13,85
KFM	20,8	3 911	13,27	2 892	15,28	- 1 019	- 2,01
Celkem	100,-	29 478	100,-	19 577	100,-	- 9 901	66,41

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení výsledků analýz aktiv (viz. tabulky č. 37 – 39):

Ve struktuře aktiv obou společností společnost Stránka obhospodařuje 82,66 % ha výměry zemědělské půdy společnosti Střednice a k tomu má 71,78 % hodnoty aktiv. Struktura aktiv celkem a na 1 ha je totožný ukazatel vyjadřovaný podílem. U obou společností není výrazně odlišný podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv

a v podílu 40 % oběžných aktiv a 60 % dlouhodobého majetku a je nutno hodnotit pozitivně.

Podíl, struktura, jednotlivých druhů dlouhodobého majetku kopíruje výsledky horizontální analýzy při srovnání obou společností. Rovněž tak i podíl a struktura oběžných aktiv.

Tabulka č. 40: Pasiva v tis. Kč

Pasiva	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání	
Struktura	podíl %	tis.	%	tis.	%	+/-	%
Celkem	100,-	47 546	100,-	34 131	100,-	-13415	71,79
Vlastní kapitál	65,8	31 669	66,61	22 990	67,36	- 8 679	+ 0,75
Cizí zdroje	34,1	15 420	32,43	10 658	31,23	- 4 762	- 1,20
Časové rozlišení	0,1	457	0,96	483	1,41	+ 26	+ 0,45

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení výsledků analýz pasiv (viz. tabulka č. 40):

Již v práci byl příznivě hodnocen podíl vlastního kapitálu na pasivech ve výši 2/3 a to včetně jeho růstu. Ve struktuře pasiv je podíl obdobný.

Tabulka č. 41: Výsledek hospodaření (VH) v tis. (tvorba vl. zdrojů) a na 1 ha v Kč

VH	Středoč. kraj		Střednice		Stránka		Porovnání	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%	+/-	%
VH – celkem	4 548	100,-	11 552	100,-	10 418	100,-	- 1 134	90,18
Přid. hodnota	13 092	287,9	11 488	99,45	14 238	136,67	+2 750	+37,22
VH – provoz.	563	123,2	11 824	102,35	11 171	107,24	- 653	+ 4,88
VH – financ.	- 494	x	- 272	-	- 753	-	- 481	-
VH – BČ	4 225	92,9	11 552	100,-	9 500	91,19	- 2 052	- 8,81
VH – MČ	323	7,1	0	-	0	-	0	-
VH na 1 ha z. p. v Kč	4 548	-	9 103	-	9 931	-	+ 828	109,10

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení analýz hospodářských výsledků (viz. tabulka č. 41):

Hospodářský výsledek firem je dán jejich provozním výsledkem v rozdílné struktuře o 4,88 % ve prospěch společnosti Stránka. Ten naopak snižuje finanční výsledek společnosti Stránka v důsledku vyššího úvěrového a úrokového zatížení. Výrazně vyšší

podíl o 37,22 % má společnost Stránka v podílu přidané hodnoty na výsledku. V provozním výsledku společnosti Střednice se naopak pozitivně projevuje prodej nepotřebného majetku po zrušení většiny živočišné výroby, když u společnosti Stránka tyto objekty pro chov prasat jsou neprodejné a naopak vyžadují značné náklady na jejich demolici a likvidaci.

7.2 Srovnání analýz fondů finančních prostředků r. 2011

Tabulka č. 42: Čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis. a v Kč/1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Oběž. aktiva	27 964	29 478	23 229	19 577	18 663	- 4 566	80,34
Dlouh. pohl.	- 574	-	-	- 100	95	-	-
Krátk. závazky (+leasing)	- 8 052	- 5 090	4 011	- 3 825	3 646	- 365	90,90
Krátk. bank. úvěry	- 2 167	-	-	- 2 500	2 383	-	-
Ost. fin. výpomoci	0	-	-	0	0	-	-
ČPK celkem	16 721	24 388	19 218	13 152	12 538	- 6 680	65,24
Výměra ha		1 269		1049			

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Čistý pracovní kapitál (ČPK) – rozdílový ukazatel mezi oběžnými aktivy a veškerými závazky a úvěry vyjadřující platební schopnost a likvidnost podniku

Čisté pohotové prostředky (ČPP) – rozdílový ukazatel mezi nejlikvidnějšími aktivy, pohotovými peněžními prostředky, v hotovosti a na účtech a splatnými veškerými závazky a úvěry do 30 dnů.

Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPPF) – rozdílový ukazatel mezi oběžnými aktivy bez zásob (to je tedy souhrn pohledávek a finančního majetku) ke krátkodobým závazkům.

Tabulka č. 43: Čisté pohotové prostředky/peněžní majetek (ČPP) v tis. a Kč/1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Peníze v pokladně	x	84	66	79	75	+ 9	112,12
Peníze na účtech	x	3 827	3 016	2 813	2 682	- 334	88,93
Celkem	5 834	3 911	3 082	2 892	2 757	- 325	89,45
Splatné Z do 30 dnů	708	-	-	187	178	-	-
ČPP celkem	5 126	3 911	3 082	2 705	2 579	- 503	83,68

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 44: Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPPF) v tis. a Kč/1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Oběžná aktiva	27 964	29 478	23 229	19 577	18 663	- 4 566	80,34
- Zásoby	- 12 827	-18177	14 324	- 8 966	8 547	- 5 777	59,67
- Nelikvidní P	x	- 57	45	0	0	0	0
Krátkodobé Z	- 8 502	- 5 090	4 011	- 3 825	3 646	- 365	90,90
ČPPF celkem	6 635	6 154	4 849	6 786	6 469	+1 620	133,41

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení výsledků analýz ČPK, ČPP a ČPPF (viz. tabulky č. 42-44):

ČPK společnosti Střednice na 1 ha výrazně převyšuje ČPK společnosti Stránka a to i s přihlédnutím ke splátce krátkodobého úvěru této společnosti v začátku roku 2012. Je dán vyšším stavem oběžných aktiv tak jak bylo u nich již hodnocené. ČPP a ČPPF, jejich srovnání stvrzují dobrou finanční kondici obou společností a vliv skladovacích prostor společnosti Střednice na stav zásob a jejich realizaci v příznivějším období. U společnosti Stránka vyšší stav pohledávek ovlivňujících tyto ukazatele.

U obou společností současně ukazuje na reálnou splatnost závazků.

7.3 Srovnání analýz platební schopnosti a pracovního kapitálu r. 2011

Tabulka č. 45: Ukazatelé běžné likvidity (BL) v tis. a v Kč/ 1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Oběž. aktiva	27 964	29 478	23 229	19 577	18 663	- 4 566	80,34
- Dlouh. pohl.	- 574	-	-	- 100	- 95	-	-
Mezisoučet	27 390	29 478	23 229	19 477	18568	- 4 661	79,93
Kr. závazky vč. běž. úvěrů	19 339	8 212	6 471	11 473	10 937	+4 466	169
Poměr BL	1,42	3,59	3,59	1,70	1,70	- 1,89	47,35

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 46: Ukazatelé pohotové likvidity (PL) v tis. Kč a v Kč/1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Oběž. aktiva	27 964	29 478	23 229	19 577	18 663	- 4 566	80,34
- Zásoby	- 12 827	-18177	14 324	- 8 966	8 547	- 5 777	59,58
Mezisoučet	15 137	11 301	8 905	10 611	10116	- 1 211	113,60
Kr. závazky vč. běž. úvěrů	19 339	8 212	6 471	11 473	10 937	+4 466	169
Poměr PL	0,78	1,38	1,38	0,92	0,92	- 0,46	66,66

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 47: Ukazatelé hotovostní (peněžní) likvidity (HL) v Kč

	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Pokladní hotovost	x	84	66	79	75	+ 9	113,64
Bankovní účty	x	3 827	3 016	2 813	2 682	- 334	88,93
Mezisoučet	5 834	3 911	3 082	2 892	2 757	- 325	89,45
Kr. závazky vč. běž. úvěrů	10 837	8 212	6 471	11 473	10 937	+4 466	169,02
Poměr HL	0,54	0,48	0,48	0,25	0,25	- 0,23	52,08

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení analýz BL (solventnosti), PL a HL(viz. tabulky č. 45-47):

Ukazatel běžné likvidity, solventnosti, doporučovaný v optimální výši 2:1, v podílu kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky vč. běžného úvěru je u společnosti Střednice dlouhodobě nad touto výší. U společnosti Stránka je pod touto úrovní a bude dosažen v dalším období.

Ukazatel pohotovostní likvidity, doporučovaný alespoň v průměru 1:1 je u společnosti Střednice dlouhodobě příznivý u společnosti Stránka mírně pod touto úrovní a bude dosahován. Do ukazatele pohotovostní likvidity je zahrnuta navíc celá výše nevyplacených úvěrů.

Ukazatel hotovostní likvidity, s požadovanou výší alespoň v poměru 1:1 není ani u jedné společnosti dosahován, a to jak pro stav realizovatelných zásob obilí u společnosti Střednice a pohledávek u společnosti Stránka. Do ukazatele běžných úvěrů je zařazena celoroční splátka úvěrů.

7.4 Srovnání analýz hospodářských výsledků a ukazatelů rentability

Tabulka č. 48: Hospodářské výsledky v tis. a Kč/1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
HV celkem před daní	4 548	11 552	9 103	10 418	9 931	+ 828	109,10

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 49: Rentabilita celkového kapitálu (RCK) v tis. a v Kč na 1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
HV celkem po zdanění	4 052	9 830	7 746	9 500	9 056	+ 1310	109,73
: Pasiva	65 024	47 546	37 467	34 131	32 537	- 4 930	86,84
RVK podíl	0,06	0,21	0,21	0,28	0,28	+0,07	133,33

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 50: Rentabilita vlastního kapitálu (RVK) v tis. a v Kč/1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
HV celkem po zdanění	4 052	9 830	7 746	9 500	9 056	+ 1310	116,91
Vlast. kapitál	42 767	31 669	24 956	22 990	21 916	- 3 040	87,82
RVK podíl	0,09	0,31	0,31	0,41	0,41	+0,10	132,26

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 51: Rentabilita základní provozní síly (ZPS) v tis. a Kč na/ 1 ha

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Provozní výsledek	5 603	11 824	9 317	11 171	10 649	+ 1332	114,30
Pasiva	65 024	47 546	37 467	34 131	32 536	- 4 931	86,84
ZPS podíl	0,09	0,25	0,25	0,33	0,33	+0,08	132,00

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení analýz HV, RCK, RVK, ZPS (viz tabulky. 48-51):

Hospodářský výsledek vč. dotací obou společností je srovnatelný. Rozdíl ve výši 9,1% ve prospěch společnosti Stránka je minimálně dán lepší bonitou půdy.

RCK, výnosnost celkového kapitálu, vyjadřuje vyšší ziskovost vloženého kapitálu společnosti Stránka o 0,07 Kč/1 ha a 33,33 %.

Obdobně i RVK, výnosnost kapitálu vloženého společností, je u společnosti Stránka lepší o 0,10 Kč/1 ha a 32,26 %.

Taktéž i u ZPS, výše provozního zisku k výši celkového majetku, vyjádřeného 1 Kč pasiv, kde společnost Stránka má lepší výsledek obdobně o 0,08 Kč/1 ha a 32 %.

Analýza těchto ukazatelů vyžaduje ještě další hodnocení, zjištění dalších vlivů mimo rozdíl bonity půdy. Rovněž tak vyžaduje porovnání s podniky Středočeského kraje.

7.5 Srovnání analýz finanční nezávislosti a zadluženosti r. 2011

7.5.1 Analýzy finanční nezávislosti

Tabulka č. 52: Poměr vlastního a cizího kapitálu

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	%	tis.	%	+/- Kč	%
Vlast. kapitál	65,8	31 669	66,61	22 990	67,36	+ 0,75	101,12
Cizí zdroje	34,1	15 420	32,43	10 658	31,22	- 1,21	96,27
Časové rozlišení	0,1	457	0,96	483	1,42	+ 0,46	147,92
Celkem zdroje	100,-	47 546	100,-	34 131	100,-	-	-

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 53: Poměr vlastního kapitálu a pasiva celkem

Ukazatel	SK	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Vlast. kapitál	42 767	31 669	24 956	22 990	21 916	- 3 040	87,82
: Pasiva celkem	65 024	47 546	37 467	34 131	32 537	- 4 930	86,84
	65,74	66,61	66,61	67,36	67,36	+ 0,75	101,12

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení analýz poměru vlastního a cizího kapitálu a pasivum (viz tabulky č. 52-53):

Obě společnosti využívají cizích zdrojů pod hranici doporučovanou odbornou literaturou 35 %. Rovněž poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivum na úrovni 67 % u obou společností značí dobrou finanční situaci podniků.

Ukazatelé jsou označovány za nejvýznamnější v hodnocení finanční situace firem spolu s ukazatelem běžné likvidity, solventnosti, jak bylo již hodnoceno je u společnosti

Střednice dlouhodobě nad doporučenou výši 2:1, poměrem v roce 2011 3,59:1. U společnosti Stránka je dosažen v roce 2012.

7.5.2 Analýzy zadluženosti

Tabulka č. 54: Celková zadluženost

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Závazky celkem	21 928	15 420	12 151	10 658	10 160	- 4 762	83,61
: Pasiva celkem	65 024	47 546	37 467	34 131	32 587	- 4 880	86,98
Poměr v %	33,72	32,43	32,43	31,23	31,23	- 1,20	96,30

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 55: Dlouhodobá zadluženost

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1 ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Dlouhodob. závazky	2 589	5 948	4 687	4 333	4 131	- 556	88,14
: Pasiva celkem	65 024	47 546	37 467	34 131	32 537	- 4 930	86,84
	4,00	12,51	12,51	12,70	12,70	+ 0,19	101,52

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 56: Běžná zadluženost

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
Krátkodob. závazky	8 502	5 090	4 011	6 325	6 030	+2 019	150,34
: Pasiva celkem	65 024	47 546	37 467	34 131	32 537	- 4 930	86,84
	13,1	10,70	10,70	18,53	18,53	+ 7,83	173,18

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení analýz celkové, dlouhodobé a běžné zadluženosti (viz. tabulky č. 54 – 56):

Společnost Střednice dlouhodobě má přiměřenou zadluženost. Snižuje dlouhodobou zadluženost.

Společnost Stránka po překonání období likvidace chovu prasat snižuje celkovou a dlouhodobou zadluženost a nezvyšuje běžnou.

Výsledky dále zlepšují v roce 2012. Obě společnosti vzhledem k velikosti i do budoucna musí využívat k financování úvěry a to k pořízení mechanizace, technologií a nákupu půdy.

Tabulka č. 57: Úrokové krytí z HV celkem

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
HV celkem po dani	4 052	9 829	7 745	11 552	11 012	+3 267	142,18
Úroky	465	216	170	661	630	+ 460	370,59
Mezisoučet	4 517	10 045	7 915	12 213	11 642	+3 727	147,09
: Úroky	465	216	170	661	630	+ 460	370,59
Poměr v %	9,7	46,50		18,48		- 28,02	39,74

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Tabulka č. 58: Úrokové krytí z HV provozního

Ukazatel	Středoč. kraj	Střednice		Stránka		Porovnání na 1 ha	
		tis.	Kč na 1ha	tis.	Kč na 1 ha	+/- Kč	%
HV provozní	5 603	11 824	9 318	11 171	10 649	+1 331	114,28
: Úroky	465	216	170	661	630	+ 460	370,58
Poměr v %	12,1	54,74		16,90		- 37,84	30,87

Zdroj: Analýza firem, FADN 2011

Zhodnocení úrokového krytí z HV a provozního výsledku (viz. tabulky 57 – 58):

Obě společnosti mnohonásobně hospodářskými výsledky pokrývají splácené nákladové úroky, což je jejich dalším výrazem finanční stability a jistoty.

- ***Závěrečné srovnání výsledků analýz hodnocených podniků s obchodními společnostmi Středočeského kraje***

Srovnání výsledků (benchmarking) analýz obchodních společností Středočeského kraje může v některých srovnáních odhalit místa ke zlepšení činnosti hodnocených společností neb potvrdit dobré výsledky. Hodnocení zemědělství je třeba provádět dle výrobních oblastí a s přihlédnutím k zatížení živočišnou výrobou. V rámci Středočeského kraje jsou to však výrobní oblasti: kukuřičná, řepařská, bramborářská, horská. Analýza FADN CZ ne všude hodnotí výsledky dle těchto oblastí a používá průměr. K tomu je třeba při hodnocení přihlížet. Hodnocené společnosti Střednice a Stránka hospodaří v řepařské oblasti bez živočišné výroby.

7.1 Srovnání výsledků analýz výroby za rok 2011

Struktura výrobních ploch společností Stránka a Střednice a obchodních společností Středočeského kraje se odchyluje v zastoupení cukrovky obou společností na celkové struktuře výrobních ploch. Je to jejich zařazením v řepařské oblasti. Malý rozdíl je v pěstování obilovin. V rámci kraje je patrná specializace společnosti Stránka, jen na hlavní plodiny, obilniny, řepku a cukrovku. Strukturu ostatních ploch obchodních společností Středočeského kraje s podílem 24,2 % ovlivňují krmné plodiny pro živočišnou výrobu s podílem 17,7 %. U Společnosti Střednice i další plodiny jak uvádí analýzy.

Výnosy plodin stvrzují analýzou společnosti Střednice a Stránka zjištěné rozdíly ve výnosech řepky. A navržená opatření ke zlepšení stavu. Analýzy dále vyhodnocují vyrovnané výnosy cukrovky na úrovni 60 t/1 ha a průměrné rozdíly ve výnosech obilovin.

Analýza nákladovosti ukazuje na průměrnost výrobních cen obilovin, řepky i cukrovky mezi hodnocenými společnostmi. Nákladovost u společnosti Stránka je dána lepšími půdními podmínkami a tím i lepšími výnosy, jak již zpráva hodnotila.

Rovněž tak zpeněžování těchto hlavních výrobků je na srovnatelné úrovni. Kladný rozdíl u cukrovky v roce 2011 u společností Střednice a Stránka ovlivnila vysoká cukernatost cukrovky proti skutečnosti minulých let.

7.2 Srovnání výsledků analýz organizačních struktur úrovně řízení, lidských zdrojů, marketingu, lidské zdroje

Analýza FADN CZ Zemědělství a obchodních společností Středočeského kraje poskytuje jen údaj počtu pracovníků na 100 ha v řepařské oblasti, a to 3,21 pracovníků. U společnosti Střednice to je 1,1 pracovníka a u společnosti Stránka 2 pracovníci. Údaj není objektivně hodnotitelný bez hodnocení rozsahu živočišné výroby, respekt. dalších činností společností.

Ostatní analýzy vnitřního prostředí zemědělských firem Analýza FADN CZ neposkytuje.

7.3 Srovnání výsledků finančních analýz

7.3.1 Srovnání výsledků analýz absolutních (extenzivních) ukazatelů za rok 2011

Hodnocení výsledků horizontální analýzy struktury aktiv a pasiv na 1 ha ukazuje na značné rozdíly. Společnosti Střednice a Stránka mají podstatně nižší stav dlouhodobého majetku, což plyne z toho, že již nevlastní objekty pro živočišnou výrobu. Rovněž tak i stav movitých věcí je nižší, kde by bylo nutno vyhodnotit alespoň podíl pro rostlinnou a živočišnou výrobu k vzájemnému srovnání s obchodními společnostmi Středočeského kraje. Analýza FADN CZ tyto údaje neposkytuje. Za zřetel stojí porovnání stavu vlastních pozemků na 1 ha a oběžných aktiv, jak ukazují tabulky. Rovněž tak i struktura oběžných aktiv. Z hodnocení pasiv obchodních společností Středočeského kraje plyne, že mají dvojnásobný stav na 1 ha cizích zdrojů i vlastního kapitálu.

Společnosti Střednice a Stránka mají víc jak dvojnásobně lepší výsledek hospodaření na 1 ha. To se následně promítá i do dalších ukazatelů.

Výsledek hospodaření všech společností je odvozen od obdobné přidané hodnoty na 1 ha, ale k výraznému poklesu u obchodních společností Středočeského kraje dochází v provozním výsledku hospodaření. Bylo by dále nezbytné porovnat vliv osobních nákladů a odpisů na provozní a celkový hospodářský výsledek.

Vertikální analýza ukazuje na podstatně lepší podíl společností Střednice a Stránka oběžných aktiv na celkových aktivech, a to až o 50 %. Podíl jednotlivých druhů oběžných aktiv jsou srovnatelné.

Vertikální analýza struktury dlouhodobého majetku stvrzuje již uvedené výsledky analýzy horizontální.

7.3.2 Srovnání výsledků analýz fondů finančních prostředků za rok 2011

Čistý pracovní kapitál (ČPK) na 1 ha obchodních společností Středočeského kraje se 16 721 Kč je na průměru obou společností.

Společnosti Střednice a Stránka již ve strukturální analýze měly nižší stav hotových prostředků v rámci struktury oběžných aktiv. Tím tak mají i poloviční stav čistých pohotových, peněžních prostředků na 1 ha.

Ukazatel čistého peněžně pohledávkového fondu (ČPPF) na 1 ha ukazuje na srovnatelnou úroveň hodnocených společností a obchodních společností Středočeského kraje a tím i na jejich dobrou finanční kondici.

7.3.3 Srovnání výsledků platební schopnosti a pracovního kapitálu za rok 2011

Ukazatel běžné likvidity (BL) společnosti Střednice a Stránka je v podstatě lepší než u Středočeského kraje. I při srovnatelném podílu oběžných aktiv hodnocených společností však obchodní společnosti Středočeského kraje jsou více úvěrově zatížené, což jim snižuje žádoucí podíl krytí oběžnými aktivy závazků a splatných úvěrů 2:1. Rovněž tak i ukazatelé pohotové likvidity (PL) a hotovostní likvidity (HL) doporučené v podílu 1:1 jsou u obchodních společností Středočeského kraje nižší než u společností Střednice a Stránka.

7.3.4 Srovnání analýz hospodářských výsledků a ukazatelů rentability

Již bylo provedeno hodnocení polovičního hospodářského výsledku obchodních společností Středočeského kraje před daní z příjmů i po daní z příjmů proti společností Střednice a Stránka. Ten se dále promítá do ukazatelů rentability.

Obchodní společnosti Středočeského kraje mají proti společností Stránka a Střednice v těchto ukazatelích jen čtvrtinovou rentabilitu celkového kapitálu (RCK). A ještě nižší rentabilitu vlastního kapitálu (RVK) a rentability základní provozní síly (ZPS).

7.3.5 Srovnání analýz výsledků finanční nezávislosti a zadluženosti za rok 2011

Ukazatel poměru vlastního a cizího kapitálu na zdrojích celkem nevykazuje významných rozdílů. Mírně lepší výsledky dosahuje společnost Stránka. Obdobné výsledky ukazuje i ukazatel celkové zadluženosti.

8 ZHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ OPATŘENÍ

Z analýz vnitřního prostředí hodnocených podniků a vzájemného srovnání (benchmarkingu) vyplynuly návrhy opatření ke zlepšení současného stavu a návrhy pro další činnosti a rozvoj.

8.1 Stručné zhodnocení výsledků analýz podniků

- ***Silo Sřednice, spol. s r.o.***

Společnost je silně založena vlastnický, jen 6 společníků, podíl vlastní půdy včetně společníků na celkové výměře 35 %, dostatečné vlastní investiční a mechanizační vybavení, přiměřená věková a kvalifikační struktura zaměstnanců.

Snaha o úspornost, výhodný marketing, snaha o rozšíření výměry půdy a další činnosti. Méně příznivé půdní podmínky, písky, nebezpečí průsušků. Úspornost se projevuje zejména ve využití nízkého počtu zaměstnanců a tím nižšími osobními náklady. Je rovněž snaha o efektivní využití služeb pro zemědělství, které poskytují služby společnosti. Marketing je dán možnostmi zpracování a uskladnění 50 % sklizně obilí a jejich prodejem za výhodnějších cen než období sklizně. Společnost je polohově situována a technologicky vybavena, že má možnost rozšiřovat svoji výměru plochy v ha a další činnosti. K tomu patří i tzv. „prodej ze dvora“, jak je navrhováno v opatřeních z této práce. Mezi negativa, slabé stránky, patří méně příznivé půdní podmínky a to písčité půdy na 30 % ploch. Z klimatických podmínek pak to je „dešťový stín“ hory Říp a z toho vyplývající možnost průsušků.

U společnosti se jeví vhodné její další rozšíření výměry a činností. Ukazuje se jako možné rozšíření stávajícího chovu hovězího žíru, rekonstrukcí objektu či novou kapacitou. Potřebná je i centralizace mechanizačního vybavení do hlavního areálu. Lze dále rozšiřovat v rámci marketingu odbytu tzv. „prodej ze dvora“. Z finanční analýzy, porovnáním i s druhou společností, vyplynula při současné úrovni dotací dobrá finanční situace a stabilita společnosti.

- ***Zemědělská společnost Stránka, spol. s r.o.***

Společnost v současnosti provozuje jednoduchou, intenzivní, rostlinnou výrobu, s dostatkem pracovníků, dobrou mechanizací, čímž využívá dobré půdní podmínky a dosahuje dobrých ekonomických výsledků. Obhospodařuje 27 % vlastní půdy včetně podílu půdy společníků a 13 % podílu pozemků Pozemkového fondu v ČR (církevní půda, což v dohledné době bude znamenat v souvislosti s vyřešením restitucí církví,

výdaj 25 mil. Kč. Tak jak vyplynulo z analýz, má v budoucnu k řešení technologickou linku na čištění a uskladnění obilí, kritickou situaci ve věkové struktuře řídicího managementu.

Z finanční analýzy tak jako u předchozí společnosti vyplynula za současné úrovně dotací dobrá finanční situace a stabilita.

8.2 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu

- ***Silo Střednice, spol. s r.o.***

- vyhodnotit výsledky pěstování řepky z agrotechnického hlediska a souvisejících nákladů za analyzované období, porovnat s r. 2012 a stanovit opatření ke zlepšení;
- rozšířit pěstování řepky na větší výměru;
- provést vyhodnocení skupiny účtů 50 - materiálové náklady, 54 - jiné náklady, 61 - změny stavu nedokončené výroby dle plodin za hodnocené období, porovnat s výsledky r. 2012 a stanovit opatření ke zlepšení;
- v rámci marketingu trvale vyhodnocovat ceny různých dodavatelů materiálových nákladů (rozdíly 20 – 25 % ceny a služeb);
- podrobněji analyzovat ukazatele finanční analýzy, rentabilita celkového kapitálu (RCK), rentabilita vlastního kapitálu (RVK) a základní provozní síly (ZPS).

- ***Zemědělská společnost Stránka, spol. s r.o.***

- v rámci marketingu odběratelů i dodavatelů řešit cenové rozdíly u stejných i ostatních odběratelů ve zpeněžování výrobků a u cen materiálů a služeb dodavatelů
- řešit financování provozu bez kontokorentního úvěru 2 500 tis.;
- rovněž podrobněji analyzovat ukazatele finanční analýzy, rentabilita celkového kapitálu (RCK), rentabilita vlastního kapitálu (RVK) a základní provozní síly (ZPS).

8.3 Návrhy opatření pro další činnost a rozvoj

- ***Silo Střednice, spol. s r.o.***

- trvale usilovat o rozšíření výměry půdy, činností, firmy;
- rozšiřovat tzv. “prodej ze dvora“, malým podnikatelům a osobám (služby, obilí, šrot, balíkové seno, balíková sláma, mák, slunečnice apod.). Služby jsou poskytovány mechanizačními prostředky a výkupem obilnin k dalšímu zpracování, skladování

a prodeji. Uvedené výrobky pak pěstovány a vyráběny v drobném rozsahu pro požadovaný prodej;

- realizovat rozšíření chovu hovězího žíru k využití pěstované kukuřice na siláž a travních porostů;

- centralizovat do hlavního areálu činnost mechanizace s cílem úspory nákladů a využití pracovního času.

- ***Zemědělská společnost Stránka, spol. s r.o.***

- rozhodnout o další činnosti firmy vzhledem k velikosti a zájmu okolních subjektů o společnost;

- připravit řešení nákupu 135 ha zemědělské půdy od Pozemkového fondu ČR, resp. církví.

- v případě pokračování činnosti v současné podobě dále řešit:

- snižování počtu zaměstnanců;
- kritický stav věkové struktury managementu;
- rekonstrukce a technické zhodnocení technologie čištění a uskladňování obilovin.

Kritický stav managementu dle hodnocení v této práci řešit v návaznosti na pokračování činnosti společnosti, resp. v rámci změny formy podnikání s jiným subjektem dle rozhodnutí společníků.

Veškeré návrhy přinesou ekonomický efekt. Dle jednotlivých návrhů to bude zejména úspora nákladů, vyšší tržby a vyšší produktivita. Přinese to kompenzaci předpokládaného snížení dotací do zemědělství. Předpokládá se, že navrhovaná opatření musí každoročně přinést v rozsahu nejméně půl milionu Kč.

9 ZÁVĚR

Téma analýzy vnitřního prostředí podniku je v současné době v hospodářských krizích nutno považovat za závažné. Platí to neméně i pro odvětví zemědělství, ze kterého byly vybrány podniky pro tuto analýzu dostupné společnosti. Význam práce je umocňován ve srovnání s materiálem Strategie pro růst – České zemědělství a potravinářství v rámci společné zemědělské politiky EU po roce 2013 z 12. 12. 2012. Pro analyzované firmy je významné porovnávat návrhy opatření ke zlepšení současného stavu a pro budoucí činnost a rozvoj s tímto materiálem.

Téma práce analýzy podniku bylo rozšířeno o analýzu dalšího srovnatelného podniku a srovnatelných obchodních společností Středočeského kraje, tedy oblasti, kde hospodaří analyzované společnosti. Důvodem bylo *vymezení pozice podniku v rámci odvětví* (TICHÁ, HRON, 2012), toto bylo nutno uplatnit zejména při zpracování finanční analýzy, ale i analýzy marketingu a řízení vztahů s odběrateli a dodavateli.

Analýzy vnitřního prostředí byly provedeny *metodou analýz výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech* (ROLÍNEK, 2003). Funkcionální oblasti vhodné pro zemědělství a jejich analýzy byly stanoveny dle téhož zdroje, a to výroba, organizační struktury a lidské zdroje, marketing, výzkum a vývoj a finance. Výsledky analýz jednotlivých funkcionálních oblastí byly hodnoceny srovnáváním *v časových řadách* (ROLÍNEK, 2003) let 2009 – 2011 rozdílem a změnou v procentech. Vertikální hodnocení pak podílem z celku. Výsledky analýz byly dále *porovnány mezi analyzovanými společnostmi – benchmarking* (ROLÍNEK, 2003). Z tohoto srovnání plyne i nezbytnost *trvalého porovnávání výsledků s výsledky konkurence* (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

Za významnou část práce je nutno považovat závěrečné srovnání výsledků analýz hodnocených podniků s obchodními společnostmi Středočeského kraje, které je samostatnou částí práce. Toto srovnání spolu s výsledky analýz bylo podkladem pro návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu dle cíle práce. Návrhy byly formulovány na podkladě stručného zhodnocení výsledků analýz podniků, zapracováním do opatření ke zlepšení současného stavu a opatření pro další činnost a rozvoj. Návrhy směřují do všech funkcionálních oblastí, obsahují i nástin možných řešení. Návrhy je nezbytné korigovat s již uvedenou strategií pro růst České zemědělství a potravinářství v rámci společné zemědělské politiky EU po roce 2013 na úrovni podniků.

Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu u společnosti Střednice jsou zaměřeny v oblasti výroby zejména na pěstování řepky, a to jak opatření agrotechnická, tak nákladovosti. V řízení vztahů s dodavateli jsou zaměřeny na cenovou úroveň jednotlivých dodavatelů, materiálových vstupů, ale i služeb, kde existují rozdíly 20 – 25 % v cenách. Rovněž je nezbytné podrobněji analyzovat další ukazatele finanční analýzy a některé nákladové položky, jak je uvedeno v návrhu těchto opatření.

Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu u společnosti Stránka jsou zaměřeny na oblast marketingu, a to jak dodavatelů s totožným hodnocením jako u společnosti Střednice, tak zejména odběratelů. Finanční analýza společnosti prokázala nepříznivý vliv na ukazatele platební schopnosti, likvidity a zadluženosti v důsledku provozního úvěru, který není pro společnost nutný a který je společnost schopna splatit. Totožné jako u společnosti Střednice je nezbytná podrobnější analýza dalších ukazatelů finanční analýzy, tak jak ukazují navrhovaná opatření.

Z návrhů pro další činnost a rozvoj je u společnosti Střednice třeba podtrhnout rozšiřování tzv. prodeje ze “dvora“, který i když není finančně rozhodující, svědčí o snaze využívat všechny zdroje společnosti. Zcela jednoznačně se jeví rozšíření chovu hovězího žíru ze současného stavu 120 kusů minimálně na dvojnásobek, a to výstavbou nové stáje či rekonstrukcí stávajících objektů. Budou tak opět ještě lépe využity zdroje firmy (struktura plodin, objekty, lidská práce). Nezpochybnitelná je i centralizace činnosti mechanizace do hlavního areálu firmy (traktory, kombajny, stroje, auta, dílny). Přinese to úsporu nákladů a vyšší využití pracovního času.

Návrhy opatření pro další činnost a rozvoj společnosti Stránka jsou limitovány rozhodnutím společníků o další činnosti firmy vzhledem k trvalému zájmu okolních ekonomicky silnějších firem o společnou činnost. Na to je vázáno řešení vyššího počtu pracovníků z období velkého chovu prasat (4 000 kusů), kritický věkový stav managementu jak hodnotí práce, a řešení současné nízké úrovně technologie čistění a skladování obilnin. Významné je řešení nákupu 135 ha zemědělské půdy od Pozemkového fondu ČR, resp. původních církevních vlastníků v předpokládaném rozsahu 25 mil.

Bakalářská práce ve výsledcích analýz, jejich hodnocení a hodnoceních ve srovnání s obchodními společnostmi Středočeského kraje ukázala na dobrou úroveň vnitřního prostředí podniků. Rovněž tak jejich současnou ekonomickou stabilitu. Navrhla však

i opatření nezbytná pro zlepšení současného stavu, ale neméně významná opatření pro další činnost a rozvoj. Tato opatření je třeba usměrňovat dle záměrů českého a evropského zemědělství. Práce však též ukázala na vstřícnost těchto společností a pozitivní zájem o řešení navržených opatření.

10 SUMMARY

The subject-matter of this Bachelor thesis is the analysis of the internal environment of two agricultural companies in the Central Bohemian Region. It aims at comparing the results of analyses conducted, finding strengths and weaknesses and proposing measures for further operation and development. The thesis includes a mutual comparison of the results of individual analyses of these companies with business companies of the Central Bohemian Region.

The thesis contains characteristics of two agricultural companies, namely SILO Střednice, spol. s r.o. and Zemědělská společnost Stránka, spol. s r.o. in the Mělník district. The analyses of the internal environment of these companies were conducted for the period of 2009-2011 in individual functional areas of production, organisational structure, level of management, human resources, marketing and finance. The analyses of the functional areas provide a comparison of decisive indicators. In the production area, this involves the production structure, crop yields, cost to sales ratio, realisation. In the area of the organisational structure, a comparison is made of the actual organisational structure and the number, qualifications and age of the persons. In the marketing area, there is an evaluation of the management of relations with customers and suppliers and of the range of products. Within the framework of the financial analysis, a horizontal and vertical analysis of absolute indicators, an analysis of financial resources funds, an analysis of economic results and profitability and an analysis of financial independence and indebtedness are conducted.

The results of the analyses of the functional areas of these two companies were compared between one another; good results were pointed out, and measures for further operation and development were proposed in the case of worse results.

The results of the analyses of both companies were further compared with the results of the business companies of the Central Bohemian Region. The comparison also emphasised strengths and weaknesses of the companies under evaluation, and those were then further utilised for proposing measures for further operation and development.

The facts of 2012, when the thesis was drawn up, confirm the correctness of the results of the analyses and proposed measures. The proposed measures are being dealt with by the management of the firms, one by one.

Keywords: Analyses of individual functional areas of internal environment, financial analysis, agriculture

11 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BRAGG, M. S., *Financial Analysis*, New Jersey, 2007. 384 s. ISBN 0-470-05518-9.
- [2] CARDOVÁ, Z., *Čistý pracovní kapitál a jeho řízení, ÚČETNÍ TIP*, 14/2010. str. 1 - 4 (bez ISSN).
- [3] CARDOVÁ, Z., *Ukazatelé zadluženosti a finanční stability, ÚČETNÍ TIP*, 15-16/2012. str. 2-5 (bez ISSN).
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., et al. *Management*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] DROBNÍČEK, L., PEŠÁN J., SMETANA, P. *Jak na faremní prodej ze dvora*, Úhlava, o.p.s., 2011. 102 s. ISBN 978-80-903851-9-1.
- [6] FAJMON, H. *Současnost a budoucnost českého zemědělství v EU: Informační příručka europoslance Hynka Fajmona*. 188 s. (bez ISSN).
- [7] HLAVÁČEK, M. a kol. *Strategie pro růst. České Zemědělství a potravinářství v rámci společné zemědělské politiky EU po roce 2013*. Praha 12, 2012.
- [8] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha 3: ASPI, a.s., 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [9] HRON, J. *Základy managementu v zemědělství*. Praha: VŠZ Praha, 1991, 225 s.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd., Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [11] KONTAKTNÍ PRACOVIŠTĚ FADN CZ. *Zemědělská účetní datová síť FADN CZ Výběrové šetření hospodářských výsledků zemědělských podniků v síti FADN CZ za rok 2010: Samostatná příloha ke Zprávě o stavu zemědělství ČR za rok 2010*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2011, 136 s. ISBN 978-80-86671-88-8.
- [12] KOUŘILOVÁ, J. *Vypovídající schopnost účetních výkazů. ÚČETNICTVÍ daně a právo v zemědělství*. 2003 (bez ISSN).
- [13] KOUŘILOVÁ, J., *FADN - Zemědělská účetní datová síť. ÚČETNICTVÍ daně a právo v zemědělství*. 2003 (bez ISSN).
- [14] KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. vyd, Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2007. 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [15] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2010*. „Zelená zpráva“. Praha 1, 210 s. ISBN 978-80-7434-005-5.
- [16] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2011*. „Zelená zpráva“. [online]. 2011 [01-03-2013]. K dispozici na: <http://eagri.cz/public/web/file/191660/Zprava_o_stavu_zemedelstvi_CR_za_rok_2011.pdf>.
- [17] MYŠKOVÁ, R., et. Víte, zda je váš podnik úspěšný? *ÚČETNICTVÍ Daně a právo v zemědělství*. (bez ISSN).
- [18] NOVÁK, J. *Metodické přístupy k hodnocení zemědělských podniků s využitím finančních a nefinančních ukazatelů*. (bez ISSN).
- [19] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy (Manažerské účetnictví v praxi)*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [20] PILÁŘOVÁ, I., PILÁTOVÁ, J., *Účetní závěrka Základ daně Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2011*. 4. vyd. Praha 1: 1. VOX a.s., 2011. ISBN 978-80-87480-02-1.
- [21] PÍŠA, P., *Solventnost a ukazatelé likvidity*, ÚČETNÍ TIP 15-16/2011. str. 9 -11 (bez ISSN).
- [22] POLÁČKOVÁ, J. a kol. *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství*, Praha 2010. (bez ISSN).
- [23] ROLÍNEK, L. *Management I.: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: ZF JU, 2003, 96 s. (bez ISSN).
- [24] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. ZF JU v Českých Budějovicích, České Budějovice 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.
- [25] TICHÁ, I., HRON J., *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [26] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

[27] VANČUROVÁ, P. *Podstatné informace z účetních výkazů pro řízení podniku* (účetnictví v zemědělství), 2013/2 (bez ISSN).

[28] ZÁHORKA, J. *Vývoj českého zemědělství v číslech*, 2007 (bez ISSN).

12 SEZNAM PŘÍLOH, TABULEK A SCHÉMAT

Seznam příloh

Příloha č. 1: Finanční analýza podniků

Příloha č. 2: Harmonogram sklizně a dodávky cukrovky společnosti Stránka r. 2012

Příloha č. 3: Snímek pracovního dne stroje

Příloha č. 4: Časový snímek pracovního dne firmy při sklizni obilí

Seznam tabulek

Charakteristika podniků

Tabulka č. 1: Základní informace o společnostech

Tabulka č. 2: Vývoj společností ve vybraných ukazatelích

Tabulka č. 3: Přehled hospodářských výsledků – Střednice:

Tabulka č. 4: Přehled hospodářských výsledků – Stránka:

Analýzy vnitřního prostředí podniků

Střednice

Tabulka č. 5: Výrobní plochy hlavních plodin v ha

Tabulka č. 6: Výrobní množství hlavních plodin v t

Tabulka č. 7: Hektarové výnosy hlavních plodin v t/ha

Tabulka č. 8: Nákladovost plodin v Kč/q

Tabulka č. 9: Prodejní ceny (zpeněžení) plodin/ výrobků v Kč/q

Tabulka č. 10: Ziskovost (ztráta plodin) výrobků bez dotací v tis. v Kč

Tabulka č. 11: Věková struktura - management a dělnické profese

Tabulka č. 12: Podíl jednotlivých odběratelů z prodeje a tržní cena z 1q

Stránka

Tabulka č. 13: Výrobní plochy hlavních plodin v ha

Tabulka č. 14: Výrobní množství hlavních plodin v t

Tabulka č. 15: Hektarové výnosy hlavních plodin v t/ha

Tabulka č. 16: Nákladovost plodin (výrobků) v Kč/q

Tabulka č. 17: Prodejní ceny (zpeněžení) plodin (výrobků) v Kč/q

Tabulka č. 18: Ziskovost (ztráta plodin/výrobků) bez dotací v tis.

Tabulka č. 19: Věková struktura - management a dělnické profese

Tabulka č. 20: Podíl jednotlivých odběratelů z prodeje a tržní cena za 1q

Finanční analýza

Tabulka č. 21: Výsledek hospodaření v tis. Střednice

Tabulka č. 22: Výsledek hospodaření v tis. Stránka

Benchmarking firem

Tabulka č. 23: Výrobní plochy hlavních plodin v ha

Tabulka č. 24: Množství a ha výnosů hlavních plodin v t

Tabulka č. 25: Nákladovost plodin (výrobků) v Kč

Tabulka č. 26: Prodejní cena (zpeněžení) plodin/výrobků v Kč/q

Tabulka č. 27: Ziskovost/ztrátovost plodin/výrobků v tis.

Tabulka č. 28: Organizační struktura

Tabulka č. 29: Lidské zdroje

Tabulka č. 30: Fluktuace

Tabulka č. 31: Věkové struktury osob

Tabulka č. 32: Aktiva v tis. a na 1 ha

Tabulka č. 33: Dlouhodobý majetek (DM) v tis. a na 1 ha v Kč

Tabulka č. 34: Oběžná aktiva (OA) v tis. a na 1 ha v Kč

Tabulka č. 35: Pasiva v tis. a na 1 ha v Kč

Tabulka č. 36: Výsledek hospodaření (VH) v tis. a na 1 ha v Kč (tvorba vl. zdrojů)

Tabulka č. 37 : Aktiva v tis.

Tabulka č. 38: Dlouhodobý majetek (DM) v tis.

Tabulka č. 39: Oběžná aktiva (OA) v tis.

Tabulka č. 40: Pasiva v tis.

Tabulka č. 41: Výsledek hospodaření (VH) v tis. (tvorba vl. zdrojů) a na 1 ha v Kč

Tabulka č. 42: Čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis. a v Kč/1 ha

Tabulka č. 43: Čisté pohotové prostředky/peněžní majetek (ČPP) v tis. a Kč/1 ha

Tabulka č. 44: Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPPF) v tis. a Kč/1 ha

Tabulka č. 45: Ukazatelé běžné likvidity (BL) v tis. a v Kč/ 1 ha

Tabulka č. 46: Ukazatelé pohotové likvidity (PL) v tis. Kč a v Kč/1 ha

Tabulka č. 47: Ukazatelé hotovostní (peněžní) likvidity (HL) v Kč

Tabulka č. 48: Hospodářské výsledky v tis. a Kč/1 ha

Tabulka č. 49: Rentabilita celkového kapitálu (RCK) v tis. a v Kč na 1 ha

Tabulka č. 50: Rentabilita vlastního kapitálu (RVK) v tis. a v Kč/1 ha

Tabulka č. 51: Rentabilita základní provozní síly (ZPS) v tis. a Kč na/ 1 ha

Tabulka č. 52: Poměr vlastního a cizího kapitálu

Tabulka č. 53: Poměr vlastního kapitálu a pasiva celkem

Tabulka č. 54: Celková zadluženost

Tabulka č. 55: Dlouhodobá zadluženost

Tabulka č. 56: Běžná zadluženost

Tabulka č. 57: Úrokové krytí z HV celkem

Tabulka č. 58: Úrokové krytí z HV provozního

Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura r. 2011 - Střednice

Schéma 2: Organizační struktura r. 2011 - Stránka

13 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Finanční analýza podniků

1 Analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů

- 1.1 Horizontální analýza (analýza trendů)
- 1.2 Vertikální analýza (strukturální analýza)

2 Analýza fondů finančních prostředků

- 2.1 Analýza čistého pracovního kapitálu
- 2.2 Analýza čistých pohotových prostředků
- 2.3 Analýza čistého peněžně pohledávkového fondu

3 Analýza platební schopnosti podniku a pracovního kapitálu

- 3.1 Analýza ukazatele běžné likvidity
- 3.2 Analýza ukazatele pohotové likvidity
- 3.3 Analýza ukazatele hotovostní (peněžní) likvidity

4 Analýza hospodářského výsledku a ukazatelů rentability

- 4.1 Analýza hospodářského výsledku dle činností
- 4.2 Analýza struktury nákladů podle činnosti a skupin účtů
- 4.3 Analýza struktury výnosů podle činnosti a skupin účtů
- 4.4 Analýza rentability celkového kapitálu
- 4.5 Analýza rentability vlastního kapitálu
- 4.6 Analýza základní pracovní síly

5 Analýza finanční nezávislosti a zadluženosti

- 5.1 Analýza poměru vlastního a cizího kapitálu
- 5.2 Analýza finanční nezávislosti
- 5.3 Analýza celkové zadluženosti
- 5.4 Analýza dlouhodobé zadluženosti
- 5.5 Analýza běžné zadluženosti
- 5.6 Analýza úrokového krytí z hospodářského výsledku
- 5.7 Analýza úrokového krytí z provozního výsledku

- **Finanční analýza – spol. Silo Střednice**

1 Analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů

1.1 Horizontální analýza (analýza trendů)

Tabulka č. 59: Aktiva v tis.

Aktiva v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Celkem	42 068	38 914	- 3 154	- 7,50	47 546	+ 8 632	22,18
Dlouhodobý majetek	15 805	14 648	- 1 157	- 7,32	17 965	+ 3 317	22,64
Oběžná aktiva	26 027	24 149	- 1 878	- 7,22	29 478	+ 5 329	22,07
Časové rozlišení	235	117	- 119	- 50,64	103	- 12	- 10,34

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 60: Dlouhodobý majetek v tis.

Dlouhodobý majetek v tis	2009	2010			2011		
Druh	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Pozemky	3 053	3 818	+ 765	25,06	6 638	+ 2 820	73,86
Stavby	5 164	4 696	- 468	- 9,06	4 851	+ 155	3,30
Movité věci	7 516	5 322	- 2 194	- 29,19	5 428	+ 106	1,99
Ostatní	72	812	+ 740	x	1 048	+ 236	29,06
Celkem	15 805	14 648	- 1 157	-7,32	17 965	+ 3 317	22,64

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 61: Oběžná aktiva v tis.

Oběžná aktiva	2009	2010			2011		
Druh	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Zásoby	14 035	13 744	- 291	- 2,77	18 177	+ 4 433	32,25
Krátkodobé pohledávky	5 888	5 167	- 721	- 12,25	7 390	+ 2 223	43,02
Finanční majetek	6 104	5 238	- 866	- 14,19	3 911	- 1 327	- 25,33
Celkem	26 027	24 149	- 1 878	-7,22	29 478	+ 5 329	22,06

Zdroj: Výkazy rozvaha

Aktiva:

V tříletém posouzení hodnoty majetku je růst majetku o 5 478 tis. a 13 % v roce 2011. Vzrostl jak dlouhodobý majetek o 2 160 tis. a 13,7 %, tak oběžná aktiva o 3 451 tis. a 13,2 %. Je tak dán předpoklad růstu i v roce 2012, což skutečnost potvrzuje.

Meziroční změny ukazují tabulky. Z dlouhodobého majetku je význačný růst hodnoty pozemků v důsledku nabídky vlastníků, ale i poptávky hospodařících zemědělců fyzických osob. Tak v tříletém hodnocení jde o nárůst 3 585 tis. a 217 %.

Snížení hodnoty movitých věcí v zůstatkové ceně v roce 2010 o 2 194 tis. a 29,19 % je dáno prodejem kombajnů na obilí a strojů na sklizeň cukrovky a jejich náhradou službami od jiných podniků vysoce výkonnými stroji.

Z oběžných aktiv jde v tříletém posouzení o růst realizovatelných zásob z vyšší výroby obilnin o 4 142 tis. a 29,5 %. Stav zásob souvisí u tohoto výrobku s nabídkou a poptávkou tržní ceny. Na hodnotě zásob 18 177 tis. v roce 2011 se podílí 42% hodnota nedokončené, rostlinné výroby, 30 % hodnota výrobků k prodeji, 14 % hodnota zvířat, 8% hodnota zboží k prodeji a 6 % hodnota materiálu ke spotřebě ve firmě.

Stav hodnoty majetku v pohledávkách a financích zůstává v tomto hodnocení na srovnatelné úrovni 11 000 tis. Změny ve stavu pohledávek jsou dány zejména změnami ve stavu obchodních pohledávek. Tyto pohledávky jsou ve splatnosti. Z větší výroby a lepšího zpeněžení výrobků je růst tržeb a tím i pohledávek v rámci postupného prodeje dle situace na trhu, skladovacích možností a potřeb platebního kalendáře firmy.

Dlouhodobě rozhodující výši pohledávky činí pohledávka z prodeje cukrovky TTD a.s. Dobruška, kde splatnost smluv je ve vazbě na prodej cukru na světových trzích, a to k 30. 4. a k 30. 9. Následujícího roku. Výše této pohledávky dlouhodobě dosahuje 60 % stavu pohledávek a v současnosti je to vždy okolo 5 000 tis.

Tabulka č. 62: Pasiva v tis.

Pasiva v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Celkem	42 068	38 914	- 3 154	- 7,50	47 546	+ 8 632	22,18
Vlastní kapitál	18 474	21 840	+ 3 366	18,22	31 669	+ 9 829	45,00
Cizí zdroje	23 165	16 672	- 6 493	- 28,03	15 420	- 1 252	- 7,51
Časové rozlišení	429	402	- 27	- 6,29	457	+ 55	13,68

Zdroj: Výkazy rozvaha

Pasiva:

V meziročním i tříletém srovnání mají pozitivní vývoj. Došlo k výraznému snížení cizích zdrojů a ke značnému růstu vlastního kapitálu tak jak ukazuje tabulka. Je to důsledek příznivého hospodářského výsledku v roce 2010 i 2011 včetně předpokladu roku 2012. Další analýza vlastních zdrojů není náplní práce.

Tabulka č. 63: Výsledek hospodaření v tis. (tvorba vlastních zdrojů)

VH v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Přidaná hodnota	- 5 297	2 964	+ 8 261	x	11 488	+ 8 524	287,58
Provozní VH	- 5 413	4 151	+ 9 564	x	11 824	+ 7 673	184,85
Finanční VH	- 723	- 470	+ 253	65,01	- 272	+ 198	57,87
VH z běžné činnosti	- 6 136	3 681	+ 9 817	x	9 830	+ 6 149	167,05
VH z mimořádné činnosti	0	- 315	- 315	x	0	+ 315	x
VH celkový	- 6 136	3 366	+ 9 502	x	11 552	+ 6 464	192,04
VH celkový po dani	- 6 136	3 366	x	x	9 830	+ 6 464	192,04

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Výsledek hospodaření:

Výsledek hospodaření jako zdroj vlastních zdrojů z předchozího hodnocení má v tříletém i meziročním hodnocení pozitivní tendenci. Je dán, jak bylo v práci již hodnoceno zrušením ztrátové živočišné výroby, přiměřenou nákladovostí výroby a růstem tržeb tak jak hodnotí další část práce v analýze hospodářského výsledku.

1. 2 Vertikální analýza (strukturální analýza)

Tabulka č. 64: Aktiva v tis.

Aktiva v tis.	2009		2010		2011	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Struktura						
Celkem	42 068	100,-	38 914	100,-	47 546	100,-
Dlouhodobý majetek	15 805	37,57	14 648	37,64	17 965	37,78
Oběžná aktiva	26 027	61,87	24 149	62,06	29 478	62,00
Časové rozlišení	235	0,56	117	0,30	104	0,22

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 65: Dlouhodobý majetek v tis.

Dlouhodobý majetek v tis.	2009		2010		2011	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Struktura						
Pozemky	3 053	19,32	3 818	26,06	6 638	36,95
Stavby	5 164	32,67	4 696	32,06	4 851	27,02
Movité věci	7 516	47,55	5 322	36,33	5 428	30,21
Ostatní	72	0,46	812	5,55	1 048	5,82
Celkem	15 805	100,-	14 648	100,-	17 965	100,-

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 66: Dlouhodobý majetek v tis.

Dlouhodobý majetek v tis.	2009	2010		2011	
Struktura	tis.	tis.	změna	tis.	změna
Pozemky	3 053	3 818	+ 765	6 638	+ 2 820
Stavby	5 164	4 696	- 468	4 851	+ 155
Movité věci	7 516	5 322	- 2 194	5 428	+ 106
Ostatní	72	812	+ 740	1 048	+ 236
Celkem	15 805	14 648	- 1 157	17 965	+ 3 317

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 67: Oběžná aktiva v tis.

Oběžná aktiva v tis.	2009		2010		2011	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Zásoby	14 035	53,92	13 744	56,91	18 177	61,66
Pohledávky	5 888	22,62	5 167	21,40	7 390	25,07
Finanční majetek	6 104	23,46	5 238	21,69	3 911	13,27
Celkem	26 027	100,-	24 149	100,-	29 478	100,-

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 68: Oběžná aktiva v tis.

Oběžná aktiva v tis.	2009	2010		2011	
Struktura	tis.	tis.	změna	tis.	změna
Zásoby	14 035	13 744	- 291	18 177	+ 4 433
Pohledávky	5 888	5 167	- 721	7 390	+ 2 223
Finanční majetek	6 104	5 238	- 866	3 911	- 1 327
Celkem	26 027	24 149	- 1 878	29 478	+ 5 329

Zdroj: Výkazy rozvaha

Aktiva:

I vertikální analýza potvrzuje stabilizující se vývoj společnosti v hodnocení podílu struktury majetku, a to jak celkem tak majetkem dlouhodobého i oběžného. V roce 2011 podíl dlouhodobého majetku činí 37,78 % a oběžného 62 %.

Tabulka č. 69: Pasiva v tis.

Pasiva v tis.	2009		2010		2011	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Celkem	42 068	100,-	38 914	100,-	47 546	100,-
Vlastní kapitál	18 474	43,91	21 840	56,12	31 669	66,61
Cizí zdroje	23 165	55,07	16 672	42,84	15 420	32,43
Časové rozlišení	429	1,02	402	1,04	457	0,96

Zdroj: Výkazy rozvaha

Pasiva:

Růst podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech v roce 2011 na 66,61 % je velmi příznivý vývoj. Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů je tak v podstatě 2/3 a 1/3.

Tabulka č. 70: Výsledek v hospodaření v tis. (tvorba vlastních zdrojů)

VH v tis.	2009		2010		2011	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%
VH celkem	- 6 136	100,-	3 366	100,-	11 552	100,-
Přidaná hodnota	- 5 297	x	2 964	x	11 488	x
Provozní VH	- 5 413	88,22	4 151	123,32	11 824	102,35
Finanční VH	- 723	11,78	- 470	x	- 272	x
VH běž. činnosti	- 6 136	100,-	3 681	109,36	11 552	100,-
Mimořádný VH	0	x	- 315	x	0	x
VH na 1 ha z. p. Kč	- 4 386	x	2 529	x	9 103	x

Zdroj: Výkazy rozvaha

Výsledek hospodaření:

Výsledky hospodaření společnosti jsou dány provozním hospodářským výsledkem. Ten převyšuje celkový výsledek, když finanční výsledek vyplývá z převyšujících úroků z úvěru nad úroky z vkladů.

2 Analýza fondů finančních prostředků

2. 1 Analýza čistého pracovního kapitálu (ČPK)

Tabulka č. 71: Čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis.

	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Oběžná aktiva	26 027	24 149	- 1 878	- 7,32	29 478	+ 5 329	+ 22,07
-Dlouhodobé pohledávky	0	0	x	x	0	x	x
- Krátkodobé závazky (+ leasing)	1 909	2 215	+ 306	+ 16,03	5 090	+ 2 875	+ 129,80
- Krátkodobé bankovní úvěry	x	x	x	x	x	x	x
- Ostatní finanční výpomoci	x	x	x	x	x	x	x
ČPK	24 126	21 934	- 2 182	9,05	24 388	+ 2 454	11,12

Zdroj: Výkazy rozvaha, přílohy účetních závěrek

2. 2 Analýza čistých pohotových prostředků (ČPP) - peněžní majetek

Tabulka č. 72: Čisté pohotové prostředky (ČPP) - peněžní majetek v tis.

	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Peníze v pokladně	30	64	x	x	84	x	x
Peníze na účtech	6 074	5 175	x	x	3 827	x	x
Ostatní	x	x	x	x	x	x	x
Pohotové prostředky celkem	6 104	5 238	- 866	11,18	3 911	- 1 327	- 25,34
Splatné závazky do 30 dnů	1 255	1 205	- 50	- 3,98	x	- 1 205	x
ČPP	4 849	4 033	- 816	- 16,83	3 911	- 122	- 3,03

Zdroj: Výkazy rozvaha, přílohy účetních závěrek

2. 3 Analýza – Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPF)

Tabulka č. 73: Čistý peněžně pohledávkový fond (ČPE) v tis.

	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Oběžná aktiva	26 027	24 149	- 1 878	- 7,22	29 478	+ 5 321	22,07
- Zásoby	- 14 035	- 13 744	+ 291	x	- 18 177	+ 4 433	32,25
- Nelikvidní pohledávky	- 120	- 95	x	x	- 57	x	x
- Krátkodobé závazky	- 1 909	- 2 215	+ 306	16,03	- 5 090	+ 2 875	29,80
ČPPF celkem	9 963	8 095	- 1 868	- 18,75	6 154	- 1 941	- 23,99

Zdroj: Výkazy rozvaha, přílohy účetních závěrek

Výše čistého pracovního kapitálu ukazuje na schopnost firmy hradit své závazky. V tomto ukazateli na 1 ha zemědělské půdy s hodnotou 19 158 Kč v r. 2011 je nad úrovní srovnatelných podniků téměř o 20 % jak hodnotí další část zprávy v komparaci firem této práce. Ukazatelé ČPP a ČPPF u této firmy nutno hodnotit ve vazbě na její možnosti uskladnit zásoby a odborně ošetřit ve skladových prostorách obilních sil 2 500 t a jejich prodej v lepší realizační ceně než přímo ze sklizně.

3 Analýza platební schopnosti podniku a pracovního kapitálu

3. 1 Ukazatel běžné likvidity (BL)

Tabulka č. 74: Běžná likvidita

	2009	2010	2011
Oběžná aktiva (tis.)	26 027	24 149	29 478
- Dlouhodobé pohledávky (tis.)	0	0	0
Mezisoučet (tis.)	26 027	24 149	29 478
Krátkodobé závazky (tis.) (vč. běžných úvěrů)	3 788	4 862	8 212
Celkem Poměr. ukazatel BL	6,87	4,97	3,59

Zdroj: Výkazy rozvaha

3. 2. Ukazatel pohotové likvidity (PL)

Tabulka č. 75: Pohotová likvidita

	2009	2010	2011
Oběžná aktiva (tis.)	26 027	24 149	29 478
- Dlouhodobé pohledávky (tis.)	0	0	0
- Zásoby (tis.)	- 14 035	- 13 744	- 18 177
Mezisoučet (tis.)	11 992	10 405	11 301
Krátkodobé závazky (tis.) (vč. běžných úvěrů)	3 788	4 682	8 212
Celkem Poměr. ukazatel PL	3,16	2,22	1,48

Zdroj: Výkazy rozvaha

3. 3. Ukazatel hotovostní (peněžní) likvidity (HL)

Tabulka č. 76: Hotovostní (peněžní) likvidita

	2009	2010	2011
Pokladní banka (tis.)	30	64	84
Bankovní účty (tis.)	6 074	5 175	3 827
Ostatní (tis.)	0	0	0
Mezisoučet (tis.)	6 104	5 239	3 911
Krátkodobé závazky (tis.) (vč. běžných úvěrů)	(1 909+ 1 879) 3 788	(2 215+ 2 467) 4 682	(5 090+ 3 122) 8 212
Poměr. ukazatel HL	1,61	1,12	0,48

Zdroj: Výkazy rozvaha

Rovněž ukazatelé platební schopnosti firmy jsou v hodnoceném období nad průměrem odvětví v NH. U ukazatele BL to je 1:2, ukazatele PL alespoň 1:1 a ukazatele HL 1:1. Do hodnocení ukazatele PL byla zahrnuta celková výše dosud nesplacených úvěrů. Do hodnocení HL pak splátka úvěrů v dalším roce. Rok 2011 ovlivňuje jednorázová splátka úvěru na půdu ve výši 1 540 tis.

4 Analýza hospodářského výsledku a ukazatelé rentability

4. 1 Analýza hospodářského výsledku (HV) dle činností

Tabulka č. 77: Hospodářský výsledek dle činností v tis.

Činnost	2009	2010			2011		
Výsledek	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Provozní	- 5 413	4 151	+ 9 564	x	11 824	+ 7 673	184,85
Finanční	- 723	- 470	+ 253	65,01	- 272	+ 198	57,87
Mimořádný	0	- 315	- 315	x	0	+ 315	0
Celkový	- 6 136	3 366	9 502	x	11 552	8 186	243,20

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Analýza HV celkem byla již provedena v části práce charakteristika podniku. Byl ukázán vývoj od roku 2005, jeho změny a příčiny.

HV celkový je u společnosti v podstatě vždy tvořen provozním výsledkem. Společnost nepodniká s finančními instrumenty a tak výsledek finanční je dán výši úroků z přijatých úvěrů. Rovněž tak mimořádný výsledek je jen z náhrad od pojišťovny.

4. 2 Struktura nákladů podle činností a skupin účtů

Tabulka č. 78: Náklady dle činností a skupin účtů

Činnost	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Provozní 50	27 342	21 518	- 5 824	- 21,30	27 961	6 443	29,94
51	5 143	5 616	473	9,20	5 552	- 64	- 1,14
52	3 652	4 177	525	14,38	3 965	- 212	- 5,08
53	979	998	19	1,94	978	- 20	- 2,00
54	2 758	3 681	923	33,47	4 340	659	17,90
55	6 321	4 941	- 1 380	x	5 576	635	12,85
Provozní náklady	46 222	40 931	- 5 291	- 11,45	48 372	7 441	18,18
Finanční 56	723	552	- 171	- 23,65	282	- 270	- 48,91
57	0	0	x		x		
Finanční Náklady	723	552	- 171		282	- 270	- 48,91
Mimořádné 58	x	315	315	x	x	- 315	x
Celkem náklady	46 945	41 798	- 5 147	- 10,96	48 654	6 856	16,40

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Zhodnocení analýzy struktury nákladů:

Jako činnosti a skupiny účtu k další analýze s cílem úspory nákladů se jeví materiálové náklady, skupina účtů 50 a jiné náklady, skupina účtů 54.

4. 3 Struktura výnosů podle činností a skupin účtů

Tabulka č. 79: Výnosy dle činností a skupin účtů

Činnost	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Provozní 60	34 273	32 119	- 2 154	- 6,28	41 970	9 851	30,67
61	- 7 085	- 2 022	5 063	x	3 031	5 053	x
62	x	x	x	x	x	x	x
63	x	x	x	x	x	x	x
64	13 621	14 985	1 364	10,01	15 195	210	1,40
65		x	x		x	x	
Provozní výnosy	40 809	45 082	+ 4 273	10,47	60 196	+ 15 114	33,53
Finanční 66	x	82	82	x	10	- 72	- 87,80
67	x	x	x		x	x	
Finanční výnosy							
Mimořádné 68	x	x	x	x	x	x	x
Celkem výnosy	40 809	45 164	4 355	10,67	60 206	15 042	33,31

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Zhodnocení analýzy struktury výnosů:

U výnosů další skupinou výnosů k podrobnější analýze jsou výnosy tržeb. Změny jsou dány množstvím vyrobených a tím i prodaných plodin a růstem zpeněžování za jednotku výrobku v roce 2011. Ve skupině účtů 61 pak změna stavu nedokončené rostlinné výroby.

4. 4 Analýza rentability celkového kapitálu (RCK)

Tabulka č. 80: Rentabilita celkového kapitálu (RCK)

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Hospodářský výsledek	- 6 136	3 366	9 830
: Pasiva	42 068	38 914	47 546
RCK podíl	- 0,15	0,09	0,21

Zdroj: Výkazy rozvaha

4. 5 Analýza rentability vlastního kapitálu (RVK)

Tabulka č. 81: Rentabilita vlastního kapitálu (RVK)

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Hospodářský výsledek	- 6 136	3 366	9 830
: Vlastní kapitál	18 474	21 840	31 669
RVK podíl	- 0,33	0,15	0,31

Zdroj: Výkazy rozvaha

4. 6 Analýza základní produkční síly (ZPS)

Tabulka č. 82: Základní produkční síly (ZPS)

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Provozní výsledek	- 5 413	4 151	11 824
: Pasiva	42 068	38 914	47 546
ZPS podíl	- 0,13	0,11	0,25

Zdroj: Výkazy rozvaha, zisků a ztrát

Veškeré ukazatele od roku 2009 ukazují na příznivější výsledky, zvýšení účinnosti vloženého celkového i vlastního kapitálu.

Ve srovnávací části práce s druhou firmou bude provedeno dle možností i srovnání s obdobnými firmami.

5 Analýza finanční nezávislosti a zadluženosti

5. 1 Analýza poměru vlastního a cizího kapitálu

Tabulka č. 83: Poměr vlastního a cizího kapitálu v tis.

	2009		2010		2011	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Vlastní kapitál	18 474	43,91	21 840	56,12	31 669	66,61
Cizí zdroje	23 165	55,07	16 672	42,84	15 420	32,43
Časové rozlišení	429	1,02	402	1,04	457	0,96
Celkem zdroje	42 068	100,-	38 914	100,-	47 546	100,-

Zdroj: Výkazy rozvaha

Z nepříznivé hospodářské situace společnosti v roce 2009 tak jak bylo hodnoceno v úvodní části práce, společnost se dostává na úroveň obvyklou dle odborné literatury v rámci EU 35 % cizích zdrojů. Výše vlastního kapitálu v roce 2011 66,61 % již vyjadřuje značnou stabilitu společnosti. Lze i hodnotit, že vzhledem k velikosti firmy je využití cizích zdrojů pro financování aktiv společnosti nezbytné.

5. 2 Analýza finanční nezávislosti

Tabulka č. 84: Finanční nezávislost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Vlastní kapitál	18 474	21 840	31 669
: Pasiva celkem	42 068	38 914	47 546
Podíl v %	43,91	56,12	66,61

Zdroj: Výkazy rozvaha

Analýza finanční nezávislosti pak stvrzuje značnou finanční nezávislost firmy vzhledem k rostoucímu podílu financování aktiv společnosti penězi společníků. Hodnocení v další části práce pak ukáže na srovnání se srovnávanou firmou a ostatními podniky.

5. 3 Analýza celkové zadluženosti

Tabulka č. 85: Celková zadluženost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Závazky celkem	13 437	9 823	11 038
: Pasiva celkem	42 068	38 914	47 546
Podíl v %	31,94	25,24	23,21

Zdroj: Výkazy rozvaha

5. 4 Analýza dlouhodobé zadluženosti

Tabulka č. 86: Dlouhodobá zadluženost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Dlouhodobé závazky	11 528	7 608	5 948
: Pasiva celkem	42 068	38 914	47 546
Podíl v %	27,40	19,55	12,51

Zdroj: Výkazy rozvaha

5. 5 Analýza běžné zadluženosti

Tabulka č. 87: Běžná zadluženost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Krátkodobé závazky	1 909	2 215	5 090
: Pasiva celkem	42 068	38 914	47 546
Podíl v %	4,54	5,69	10,71

Zdroj: Výkazy rozvaha

Ukazatel celkové zadluženosti nutno rovněž hodnotit kladně jak ve vývoji, tak absolutně. Hodnocení souvisí s předchozím hodnocením kapitálu. Příznivě lze hodnotit i měnící se strukturu dlouhodobé a běžné zadluženosti ve prospěch běžné zadluženosti.

5. 6 Analýza úrokového krytí z HV celkem

Tabulka č. 88: Úrokové krytí z HV celkem v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
HV celkem	- 6 136	3 366	9 829
Úroky	550	403	216
Mezisoučet	- 5 586	3 769	10 045
: Úroky	550	403	216
Podíl	x	9,35	46,50

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

5. 7 Analýza úrokového krytí z HV provozního

Tabulka č. 89: Úrokové krytí z HV provozního v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
HV provozní	- 5 413	4 151	11 824
: Úroky	550	403	216
Podíl	x	10,30	54,74

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Podíly krytí úroků z cizího kapitálu v roce 2010 a 2011 hospodářskými výsledky ukazují na mnohonásobné krytí úroků. Firma tak skutečně běžně platí úroky z přijatých úvěrů. Je to výrazem její stability a jistoty.

• **Finanční analýza – spol. Stránka**

1 Analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů

1. 1 Horizontální analýza (analýza trendů)

Tabulka č. 90: Aktiva v tis.

Aktiva v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Celkem	30 691	28 584	- 2 107	- 6,87	34 131	+ 5 547	19,41
Dlouhodobý majetek	11 273	8 474	- 2 799	- 24,83	14 164	+ 5 690	67,15
Oběžná aktiva	18 178	19 485	+ 1 307	7,19	19 577	+ 92	0,47
Časové rozlišení	1 240	625	- 615	- 49,60	390	- 235	- 37,60

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 91: Dlouhodobý majetek v tis.

Dlouhodobý majetek v tis	2009	2010			2011		
Druh	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Pozemky	3 959	3 958	- 1	- 0,03	10 813	+ 6 855	173,19
Stavby	2 297	1 957	- 340	- 14,80	1 930	- 27	- 1,38
Movité věci	4 643	2 155	- 2 488	- 53,59	1 048	- 1 107	- 51,37
Ostatní	377	404	+ 27	7,16	373	- 31	- 7,67
Celkem	11 273	8 474	- 2 799	- 24,83	14 164	+ 5 690	67,15

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 92: Oběžná aktiva v tis.

Oběžná aktiva	2009	2010			2011		
Druh	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Zásoby	7 703	6 966	- 737	9,57	8 966	+ 2 000	28,71
Krátkodobé pohledávky	8 600	11 942	+ 3 342	38,86	7 619	- 4 323	- 36,20
Finanční majetek	1 236	146	- 1 090	- 86,19	2 892	+ 2 746	x
Ostatní	639	431	- 208	- 32,50	100	- 331	- 76,80
Celkem	18 178	19 485	+ 1 307	7,19	19 577	+ 92	0,47

Zdroj: Výkazy rozvaha

Aktiva v tis.:

V tříletém vývoji vzrostly firmě aktiva o 3 440 tis. a 11,2 % v roce 2011. Vzrostl oběžný majetek o 1 399 tis. a 7,7 % i dlouhodobý majetek o 2 891 tis. a 25,6 %. Skutečnost roku 2012 potvrzuje růst i v roce 2012. Meziroční změny ukazují tabulky.

Z dlouhodobého majetku zaznamenáváme meziroční vzrůst u pozemků o 6 855 tis. a 173,2 % související s nutností kupovat nabízené pozemky. Pokles hodnoty movitých věcí v zůstatkové ceně vyplývá z odpisů, kdy firma užívá stejné účetní a daňové odpisy. Pořizovací cena movitých věcí, zejména strojů se výrazně neměnila, protože firma finanční prostředky směřovala do nákupu pozemků.

Oběžná aktiva celkem mají setrvalý stav na úrovni 19 500 tis. Z oběžných aktiv je růst zásob v roce 2011 na roky předchozí o 2 000 tis., resp. 1 263 tis., který je z vyšší výroby obilnin. Jinak je ve vazbě na potřebu finančních prostředků, nabídku, poptávku u obilovin na srovnatelné úrovni. Z hodnoty zásob 8 966 tis. v roce 2011 podíly jednotlivých druhů zásob jsou následující: nedokončená, rostlinná výroba 55%, materiál 45%. V letech 2009 – 2011 je podíl nedokončené, rostlinné výroby v rozmezí 55 – 60 %, podíl výrobků k realizaci 25% a podíl materiálů ke spotřebě ve firmě 15 – 20 %. Změny ve stavu nedokončené výroby jsou dány strukturou plodin a výši vkladů do nedokončené, rostlinné výroby. Růst materiálu na skladě vždy souvisí s předzásobením hnojiv a ochrannými chemickými prostředky dle finančních možností firmy v zimním období a možnosti nákupu za výhodnější ceny. Snižování výrobků k realizaci souvisí s nevhodnými prostorami na jejich dlouhodobé uskladnění před prodejem.

Změny ve stavu pohledávek mají vazbu na změny stavu zásob, výrobků k realizaci a stav finančního majetku. Změny v pohledávkách jsou změnami zejména v pohledávkách za státem z provozních dotací do výnosů nevypacených do konce kalendářního roku a pohledávky z DPH. Pohledávky z obchodních vztahů v každoroční výši 6 500 tis. – 7 500 tis. jsou pohledávkami v % výši dle odběratelů, a to TTD a.s. Dobrovice 55 – 95 % za prodanou cukrovku se splatností 30. 4. a 30. 9. následujícího kalendářního roku a zbytek jsou pohledávky ve splatnosti v důsledku nezbytnosti prodeje obilovin různým odběratelům pro nevhodnost objektů skladování.

Tabulka č. 93: Pasiva v tis.

Pasiva v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Celkem	30 691	28 584	- 2 107	6,87	34 131	+ 5 547	19,41
Vlastní kapitál	13 219	15 254	+ 2 035	15,39	22 990	+ 7 736	50,71
Cizí zdroje	17 040	12 909	- 4 131	- 24,24	10 658	- 2 251	- 17,44
Časové rozlišení	432	421	- 11	- 2,55	483	+ 62	14,73

Zdroj: Výkazy rozvaha

Pasiva v tis.

Meziročně dle tabulky dochází k výraznému pozitivnímu snížení cizích zdrojů. A vzhledem k růstu aktiv tak z lepších hospodářských výsledků tak dochází i k jejich krytí z vlastních zdrojů, vlastního kapitálu.

Tabulka č. 94: Výsledek hospodaření v tis. (tvorba vlastních zdrojů)

VH v tis.	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Přidaná hodnota	- 1 513	7 512	+ 9 025	x	14 238	+ 6 726	89,54
Provozní VH	- 5 241	3 001	+ 8 242	x	11 171	+ 8 170	15,77
Finanční VH	- 1 013	- 894	+ 119	11,75	- 753	+ 141	84,23
VH z běžné činnosti	- 6 254	2 107	+ 8 361	x	9 500	+ 7 393	350,88
VH z mimořádné činnosti	760	458	- 302	- 39,74	0	- 458	0
VH celkový	- 5 494	2 565	+ 8 059	x	10 417	+ 7 852	306,12
VH celkový po dani	- 5 493	2 565	+ 8 058	x	9 500	+6 935	270,37

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Výsledek hospodaření:

Ukončením chovu zvířat v roce 2009 dochází k jeho růstu na úroveň roku 2011. Růst je v provozním výsledku, v růstu přidané hodnoty. Podrobné hodnocení obsahuje dále práce v analýze hospodářského výsledku.

1. 2 Vertikální analýza (strukturální analýza)

Tabulka č. 95: Aktiva v tis.

Aktiva v tis.	2009		2010		2011	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Celkem	30 691	100,-	28 584	100,-	34 131	100,-
Dlouhodobý majetek	11 273	36,73	8 474	29,65	14 164	41,50
Oběžná aktiva	18 178	59,23	19 485	68,17	19 577	57,36
Časové rozlišení	1 240	4,04	625	2,18	390	1,14

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 96: Dlouhodobý majetek v tis.

Dlouhodobý majetek v tis.	2009		2010		2011	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Pozemky	3 959	35,12	3 958	46,71	10 813	76,34
Stavby	2 297	20,38	1 957	23,09	1 930	13,63
Movité věci	4 643	41,19	2 155	25,43	1 048	7,40
Ostatní	374	3,31	404	4,77	373	2,63
Celkem	11 273	100,-	8 474	100,-	14 164	100,-

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 97: Dlouhodobý majetek v tis.

Dlouhodobý majetek v tis.	2009	2010		2011	
Struktura	tis.	tis.	změna	tis.	změna
Pozemky	3 959	3 958	- 1	10 813	+ 6 855
Stavby	2 297	1 957	- 340	1 930	- 27
Movité věci	4 643	2 155	- 2 488	1 048	- 1 107
Ostatní	374	404	+ 30	373	- 31
Celkem	11 273	8 474	- 2 799	14 164	+ 5 690

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 98: Oběžná aktiva v tis.

Oběžná aktiva v tis.	2009		2010		2011	
Struktura	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Zásoby	7 703	42,37	6 966	35,75	8 966	45,80
Pohledávky	8 600	47,31	11 942	61,29	7 619	38,92
Finanční majetek	1 236	6,80	146	0,75	2 892	14,77
Ostatní	639	3,52	431	2,21	100	0,51
Celkem	18 178	100,-	19 485	100,-	19 577	100,-

Zdroj: Výkazy rozvaha

Tabulka č. 99: Oběžná aktiva v tis.

Oběžná aktiva v tis.	2009		2010		2011	
	tis.		tis.	změna	tis.	změna
Struktura						
Zásoby	7 703		6 966	- 737	8 966	+ 2000
Pohledávky	8 600		11 942	+ 3 342	7 619	- 4 323
Finanční majetek	1 236		146	- 1 090	2 892	+ 2746
Ostatní	639		431	- 208	100	- 331
Celkem	18 178		19 485	+ 1 307	19 577	+ 92

Zdroj: Výkazy rozvaha

Aktiva:

V roce 2011 podíl dlouhodobého majetku činí 41,5 %, oběžného 57,36 %. Růst dlouhodobého majetku je dán růstem hodnoty pozemků, které v roce 2011 činí 76,34 %. Projevuje se malý podíl staveb a movitých věcí na celkové hodnotě tohoto majetku.

Tabulka č. 100: Pasiva v tis.

Pasiva v tis.	2009		2010		2011	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Struktura						
Celkem	30 691	100,-	28 584	100,-	34 131	100,-
Vlastní kapitál	13 219	43,07	15 254	53,37	22 990	67,36
Cizí zdroje	17 040	55,52	12 909	45,16	10 658	31,23
Časové rozlišení	432	1,41	421	1,47	483	1,41

Zdroj: Výkazy rozvaha

Pasiva:

Vlastní kapitál v roce 2011 v podstatě rovněž činí 2/3 z pasiv, která kryjí aktiva, cizí zdroje pak 1/3. Růst vlastního kapitálu po zrušení chovu zvířat plyne z hospodářských výsledků.

Tabulka č. 101: Výsledek v hospodaření v tis. (tvorba vlastních zdrojů)

VH v tis.	2009		2010		2011	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Struktura						
VH celkem	- 5 494	100,-	2 565	100,-	9 500	100,-
Přidaná hodnota	- 1 513	27,53	7 512	292,87	14 238	149,87
Provozní VH	- 5 241	95,39	3 001	117,00	11 171	117,59
Finanční VH	- 1 013	18,44	- 894	x	- 753	x
VH běž. činnosti	- 6 254	113,83	2 107	82,14	9 500	100,-
Mimořádný VH	760	x	458	17,86	0	0
VH na 1 ha z. p. Kč	- 5 237		2 445		9 056	

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Výsledek hospodaření:

Výsledek firmy je rovněž dán provozním výsledkem, růstem přidané hodnoty. Finanční výsledek jsou úroky z úvěrů a mají spolu s růstem vlastních zdrojů snižující se tendenci.

2 Analýza fondů finančních prostředků

2. 1 Analýza čistého pracovního kapitálu (ČPK)

Tabulka č. 102: Čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis.

	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Oběžná aktiva	18 178	19 485	+ 1 307	7,19	19 577	+ 92	0,47
-Dlouhodobé pohledávky	- 639	- 431	+ 208	67,45	- 100	+ 331	x
- Krátkodobé závazky (+ leasing)	- 2 945	- 3 358	- 413	14,02	- 3 825	- 467	13,91
- Krátkodobé bankovní úvěry	- 2 500	- 2 500	0	x	- 2 500	0	100
- Ostatní finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0	0
ČPK	12 094	13 196	1 102	9,11	13 152	- 44	- 0,33

Zdroj: Výkazy rozvaha, přílohy k účetní závěrce

2. 2 Analýza čistých pohotových prostředků - peněžní majetek (ČPP)

Tabulka č. 103: Čisté pohotové prostředky - peněžní majetek (ČPP) v tis.

	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Peníze v pokladně	77	31	- 46	- 59,74	79	+ 48	154,84
Peníze na účtech	1 159	115	- 1 044	- 90,07	2 813	+ 3 857	x
Ostatní	0	0	0	0	0	0	0
Pohotové prostředky celkem	1 236	146	- 1 090	- 88,19	2 892	+ 2 746	x
Splatné závazky do 30 dnů	81	1 206	1 125	x	167	- 1 039	- 86,15
ČPP	1 155	- 1060	- 2 215	x	2 725	+ 3 785	x

Zdroj: Výkazy rozvaha, přílohy k účetní závěrce

2. 3 Analýza Čistý peněžně pohledávkový fond

Tabulka č. 104: Čistý peněžně pohledávkový fond v tis.

	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Oběžná aktiva	18 178	19 485	+ 1 307	7,19	19 577	+ 92	0,47
- Zásoby	- 7 703	- 6 966	+ 737	90,43	- 8 966	- 2000	- 28,71
- Nelikvidní pohledávky	- 0	- 0	+ 0	0	- 0	0	0
- Krátkodobé závazky	- 2 945	- 3 358	- 413	14,02	- 3 825	- 467	13,91
ČPPF celkem	7 530	9 161	+ 1 631	21,66	6 786	- 2 375	- 25,93

Zdroj: Výkaz rozvaha, přílohy k účetní závěrce

Hodnota ČPK na 1 ha z. p. v roce 2011 16 270 Kč je na úrovni obchodních společností Středočeského kraje. I tak ukazuje na schopnost hradit své závazky. Ukazatelé ČPP a ČPPF vyjadřují u firmy vyšší míru podílu krátkodobých pohledávek na financování firmy. Souvisí to s nižšími možnostmi řádného uskladnění výrobků obilovin.

3 Analýza platební schopnosti podniku a pracovního kapitálu

3. 1 Ukazatelé běžné likvidity (BL)

Tabulka č. 105: Běžná likvidita

	2009	2010	2011
Oběžná aktiva (tis.)	18 178	19 485	19 577
- Dlouhodobé pohledávky (tis.)	- 639	- 431	- 100
Mezisoučet (tis.)	17 539	19 054	19 477
Krátkodobé závazky (tis.) (vč. běžných úvěrů)	14 408 (2 945 + 11 463)	12 776 (3 358 + 9 418)	11 473 (3 825 + 7 648)
Celkem poměr. ukazatel BL	1,22	1,49	1,70

Zdroj: Výkazy rozvaha

3. 2 Ukazatel pohotové likvidity (PL)

Tabulka č. 106: Pohotová likvidita

	2009	2010	2011
Oběžná aktiva (tis.)	18 178	19 485	19 577
- Dlouhodobé pohledávky (tis.)	- 639	- 431	- 100
- Zásoby (tis.)	- 7 703	- 6 966	- 8 966
Mezisoučet (tis.)	9 836	12 088	10 511
Krátkodobé závazky (tis.) (vč. běžných úvěrů)	14 408 (2 945 + 11 463)	12 776 (3 358 + 9 418)	11 473 (3 825 + 7 648)
Celkem poměr. ukazatel PL	0,68	0,95	0,92

Zdroj: Výkazy rozvaha

3. 3 Ukazatel hotovostní – peněžní likvidity (HL)

Tabulka č. 107: Hotovostní – peněžní likvidita

	2009	2010	2011
Pokladní banka (tis.)	77	31	79
Bankovní účty (tis.)	1 159	115	2 813
Ostatní (tis.)	0	0	0
Mezisoučet (tis.)	1 236	146	2 892
Krátkodobé závazky (tis.) (vč. běžných úvěrů)	14 408	12 776	11 473
Poměr. ukazatel HL	0,09	0,01	0,25

Zdroj: Výkazy rozvaha

Ukazatel BL (solventnosti) i přes jeho zlepšování nedosahuje alespoň optimální výše pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy 1:2. Příčina je ve značné výši úvěrů celkem i na 1 ha a jejich splácení.

To platí i pro ukazatelé PL a HL kde není dosud dosaženo žádoucího poměru 1:1. Je žádoucí do dalších let řešit financování společnosti bez dlouhodobého kontokorentního úvěru ve výši 2,5 mil. Kč.

4 Analýza hospodářského výsledku a ukazatelé rentability

4. 1 Analýza hospodářského výsledku (HV) dle činností

Tabulka č. 108: Hospodářský výsledek (HV) dle činností v tis.

Činnost	2009	2010			2011		
Výsledek	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Provozní	- 5 241	3 001	+ 8 242	x	11 171	+ 8 170	272,24
Finanční	- 1 013	- 894	+ 1 907	x	- 753	+ 141	x
Mimořádný	760	458	- 302	39,74	0	- 458	100,00
Celkový	- 5 494	2 565	8 059	x	10 418	7 853	306,16

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Z analýzy HV firmy v předchozí části této práce charakteristika podniku již vyplynula příčiny ztrátovosti. Po likvidaci chovu prasat včetně poskytnuté likvidace technologií a staveb společnosti má předpoklady v rostlinné výrobě stabilizovat kladné hospodářské výsledky.

Ztrátovost finančního výsledku plyne z výše úroků již hodnocených úvěrů. Je to tak i výsledková rezerva firmy.

4. 2 Struktura nákladů podle činností a skupin účtů

Tabulka č. 109: Náklady dle činností a skupin účtů v tis.

Činnost	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Provozní 50	20 134	14 170	- 5 964	- 29,62	16 595	+ 2 425	17,11
51	5 268	5 440	+ 828	15,72	5 382	- 58	- 1,07
52	8 741	7 977	- 764	- 8,74	7 970	- 7	- 0,09
53	859	1 043	+ 184	21,42	862	- 181	- 17,35
54	2 476	1 228	- 1 248	- 50,40	1 119	- 109	- 8,88
55	654	2 953	+ 2 299	351,53	1 515	- 1 438	- 48,70
Provozní náklady	38 132	32 811	- 5 321	- 13,95	33 445	+ 634	1,93
Finanční 56	1 065	895	- 170	- 15,96	729	- 166	- 18,55
57	0	0	0	x	0	0	x
Finanční náklady	1 065	895	- 170	- 15,96	729	- 166	- 18,55
Mimořádné 58	0	0	0	x	0	0	x
Celkem náklady	39 197	33 706	- 5 491	- 14,81	34 172	+ 466	1,38

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Zhodnocení analýzy struktury nákladů:

K dalšímu hodnocení vývoje nákladů dle činností a skupin účtů se lze zaměřit na materiálové náklady.

4. 3 Struktura výnosů podle činností a skupin účtů

Tabulka č. 110: Výnosy dle činností a skupin účtů

Činnost	2009	2010			2011		
	tis.	tis.	změna	%	tis.	změna	%
Provozní 60	31 026	28 081	- 2 945	- 9,49	36 860	+ 8 779	31,26
61	- 7 674	- 958	+ 6 716	x	- 644	+ 314	x
62	537	0	- 537	x	0	0	x
63	0	0	0	x	0	0	x
64	9 002	8 690	- 312	- 3,47	8 398	- 292	- 3,36
65	0	0	0	x	0	0	x
Provozní výnosy	48 239	35 812	- 12 427	25,76	44 614	+ 8 802	+ 24,58
Finanční 66	52	0	- 52	x	- 24	+ 24	x
67	0	0	0	x	0	0	x
Finanční výnosy	52	0	- 52	x	- 24	+ 24	x
Mimořádné 68	760	458	- 302	- 39,74	0	- 458	- 100,00
Celkem výnosy	33 703	36 271	+ 2 568	7,62	44 590	+ 8 319	+ 22,93

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Zhodnocení analýzy struktury výnosů:

U výnosů lze analyzovat dále tržby jako zdroj výnosů.

4. 4 Analýza rentability celkového kapitálu (RCK)

Tabulka č. 111: Rentabilita celkového kapitálu (RCK) v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Hospodářský výsledek	- 5 494	2 565	9 500
: Pasiva	30 691	28 584	34 131
RCK podíl	x	0,09	0,28

Zdroj: Výkazy rozvaha

4. 5 Analýza rentability vlastního kapitálu (RVK)

Tabulka č. 112: Rentabilita vlastního kapitálu (RVK) v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Hospodářský výsledek	- 5 494	2 565	9 500
: Vlastní kapitál	13 219	15 254	22 990
RVK podíl	x	0,17	0,41

Zdroj: Výkazy rozvaha

4. 6 Analýza základní produkční síly (ZPS)

Tabulka č. 113: Základní produkční síly (ZPS) v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Provozní výsledek	- 5 241	3 001	11 171
: Pasiva	30 691	28 584	34 131
ZPS podíl	x	0,10	0,33

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

Ukazatelé RVK a ZPS mají výrazně příznivější vývoj. Zhodnocení v rámci komparace s ostatními firmami pak ukáže na skutečný stav.

5 Analýza finanční nezávislosti a zadluženosti

5. 1 Analýza poměru vlastního a cizího kapitálu

Tabulka č. 114: Poměr vlastního a cizího kapitálu v tis.

	2009		2010		2011	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Vlastní kapitál	13 219	43,07	15 254	53,36	22 990	67,36
Cizí zdroje	17 040	55,52	12 909	45,16	10 658	31,22
Časové rozlišení	432	1,41	421	1,48	483	1,42
Celkem zdroje	30 691	100,-	28 584	100,-	34 131	100,-

Zdroj: Výkazy rozvaha

5. 2 Analýza finanční nezávislosti

Tabulka č. 115: Finanční nezávislost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Vlastní kapitál	13 219	15 254	22 990
: Pasiva celkem	30 691	28 584	34 131
Podíl v %	43,07	53,36	67,36

Zdroj: Výkazy rozvaha

Společnost dosahuje v roce 2011 a 2012 již uváděný podíl cizích zdrojů ze zdrojů celkem pod 35 % a to v roce 2011 31,22 %. Současně tak vlastním kapitálem ve výši 67,36 % kryje svoje podnikání. To pak prokazuje i v podílu vlastního kapitálu k pasivum celkem.

5. 3 Analýza celkové zadluženosti

Tabulka č. 116: Celková zadluženost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Závazky celkem	17 040	12 909	10 658
: Pasiva celkem	30 691	28 584	34 131
Podíl v %	55,52	45,16	31,23

Zdroj: Výkazy rozvaha

5. 4 Analýza dlouhodobé zadluženosti

Tabulka č. 117: Dlouhodobá zadluženost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Dlouhodobé závazky	11 595	7 051	4 333
: Pasiva celkem	30 691	28 584	34 131
Podíl v %	37,78	24,67	12,70

Zdroj: Výkazy rozvaha

5. 5 Analýza běžné zadluženosti

Tabulka č. 118: Běžná zadluženost v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
Krátkodobé závazky	5 445	5 858	6 325
: Pasiva celkem	30 691	28 584	34 131
Podíl v %	17,74	20,49	18,53

Zdroj: Výkazy rozvaha

Společnost výrazně zlepšila ukazatele zadluženosti. Zvláště výrazně pak dlouhodobou zadluženost. U krátkodobé zadluženosti již bylo uváděno řešení kontokorentního úvěru. Hodnocení se srovnatelnými firmami uvádí další část práce.

5. 6 Analýza úrokového krytí z HV celkem

Tabulka č. 119: Úrokové krytí z HV celkem v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
HV celkem	- 5 494	2 565	11 552
Úroky	981	821	661
Mezisoučet	- 4 513	3 386	12 213
: Úroky	981	821	
Podíl	- 4,60	4,12	18,48

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

5. 7 Analýza úrokového krytí z HV provozního

Tabulka č. 120: Úrokové krytí z HV provozního v tis.

	2009	2010	2011
	tis.	tis.	tis.
HV provozní	- 5 241	3 001	11 171
: Úroky	981	821	661
Podíl	- 5,34	3,66	16,90

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát

I tato firma má výrazné mnohonásobné krytí úroků z úvěrů jak z HV celkem, tak z provozního výsledku. Po zřízení kontokorentního úvěru 2. 520 tis. se stav ještě zlepší.

Harmonogram sklizně a dodávky cukrovky společnosti Stránka r. 2012

Sklizňové linky

1. Sklízeč samohodný – ROPA –euro – TIGER V8 – 3

- Odvoz na skládku – traktor CASE IH MAGNUM MX 220
+ návěs ZDT MEGA 25 (26 tun)
- traktor CASE IH MAGNUM 260
+ návěs JOSKIN TRANS-CAP (21 tun)

2. Sklízeč nesený – traktor JD 7800

- návěsný sklízeč ARC – 6 D/S
- Odvoz na skládku – traktor CASE MAXXUM MX 150
+ návěs vana BSSN 901 S 8, (8 tun)
- traktor ZŤS Zetor 12145
+ návěs vana BSSN 901 S 8, (8 tun)
- traktor Z 7 701
+ návěs MV 2 – 027 7, (8 tun)

Harmonogram dodávky: stanovil odběratel TTD a. s. Cukrovar Dobruška

Den	Datum	Harmonogram dodávky t		Skutečnost sklizně t		Skutečnost dodávky t	
		denní	celkem	denní	celkem	denní	celkem
Čt	13. 9.			400	400		
Pá	14. 9.			400	800		
So	15. 9.			453	1 253		
Po	17. 9.	1 100	1 100			1 253	1 253
Pá	28. 9.			150	1 403		
So	29. 9.			150	1 553		
Po	1. 10.			200	1 753		
Út	2. 10.			200	1 953		
St	3. 10.			200	2 153		
Čt	4. 10.	1 150	2 250	200	2 353	348	1 601
Pá	5. 10.			148	2 501	900	2 501
Po	8. 10.			210	2 711		
Út	9. 10.			210	2 921		
St	10. 10.			210	3 131		
Čt	11. 10.			210	3 341		
Pá	12. 10.			210	3 551		
So	13. 10.			210	3 761		
Út	23. 10.	1 150	3 400	220	3 981		
St	24. 10.	1 150	4 550	220	4 201	657	3 158
Čt	25. 10.			220	4 421	1 233	4 391
Pá	26. 10.			218	4 639	248	4 639
Po	29. 10.			1 400	6 039		
Út	30. 10.			1 400	7 439		
St	1. 11.			1 442	8 881		
Út	6. 11.			200	9 081		
St	7. 11.			200	9 281		
Čt	8. 11.	250	4 800	200	9 481		
Pá	9. 11.	1 150	5 950	200	9 681		
Po	12. 11.			200	9 881	252	4 891
Út	13. 11.			200	10 081	1 239	6 130
St	14. 11.			200	10 281	532	6 662
Čt	15. 11.			140	10 421		
Pá	16. 11.			1 100	11 521		
So	17. 11.			579	12 100		
St	28. 11.	1 150	7 150				
Čt	29. 11.	1 150	8 250				
So	11. 12.					1 190	7 852
Ne	12. 12.					1 202	9 054
St	26. 12.	700	8 950				
Čt	27. 12.	1 150	10 100				
Pá	28. 12.	1 150	11 250				
So	29. 12.	1 150	12 400			426	9 480
Ne	30. 12.	231	12 631			1 084	10 564
Po	31. 12.					1 088	11 652
Út	1. 1.					448	12 100
Celkem			12 631	x	12 100	x	12 100

Příloha č. 3

Snímek pracovního dne stroje

Stroj: ROPA–euro – TIGER V8 – 3, 6 C 1026, sklizně cukrovky

Firma: Silo Střednice, spol. s r.o. (obsluha: Kadeřábek)

Místní název pole: Turnova

Výměra pole: 15,925 ha

Den: 21. 11. 2012

ČAS (hod/min)		CELKEM	ČINNOST
Od	Do		
7:15	10:00	2,45	Příjezd Třebusice – Střednice (48,5 km)
10:01	12:00	2	Servis, PHM
12:01	12:27	0,27	Přejezd pole (2,46 km)
12:28		5,42	Vyorávání
		1,25	Vyprazdňování zásobníku na skládku
		0,23	Servis
		0,09	Ostatní
	19:07	6,99	Celkem
19:08	19:40	0,32	Příjezd firma (2,46 km)

Analýza výkonnostních parametrů

Vyoraná plocha: 10,648 ha

Vyorané množství: 22,6 zásobníků (6 528 t)

Výkon: 1,46 ha/hod

Spotřeba nafta celkem: 32,7 l/ha

Spotřeba vyorávání: 29,7 l /ha

Spotřeba na hod.: 48,0 l/hod

Poznámka: Snímek zpracován dle záznamového zařízení stroje a pracovního výkazu.

Nepodařilo se získat podrobný časová snímek dle příslibu firmy Agri CS obilní sklizňové mlátičky Case IH z telematiky Advanced Systems AFS ani z firemní Demomlátičky pro funkční neúplnost.

Uvedený příslib vedl k tomu, že při realizaci nebyl zpracován snímek pracovního dne stroje chronometráží.

Časový snímek pracovního dne firmy při sklizni obilí

Čas	Činnost
06:00	- skladník otevírá areál společnosti odkódován zabezpeč. zařízení - přijíždí ředitel, agronomka a mechanizátor společnosti
06:00 – 06:10	- ředitel kontroluje pojezdem s autem areál firmy, kontroluje stáj s volným ustájením chovu býků
06:15 – 6:30	- agronomka a mechanizátor rozdělují pracovní úkoly pro zaměstnance a služby pod kontrolou ředitele, organizují materiálně – technické zabezpečení dne
6:30 – 6:45	- příchod a příjezd zaměstnanců, agronomka a mechanizátor stanoví pracovní úkoly jednotlivým zaměstnancům a předávají pracovní výkazy
6:45 – 7:45	- příprava mechanizačních prostředků zaměstnanci, čerpání pohonných hmot pod kontrolou mechanizátora - 2 určení zaměstnanci mechanizovaně zavážejí krmnou směs do stáje býků - skladník připravuje ve výrobě krmiv krmnou směs na příští den
7:00 – 11:00	- výkon funkce ekonoma
7:00 – 15:30	- výkon funkce účetní společnosti
7:30 – 7:45	- projednání finančních, ekonomických, účetních a evidenčních záležitostí, ekonom, účetní, ředitel
7:30 – 8:00	- agronomka provádí měření přípustné vlhkosti zrna na polích ke sklizni
8:00	- odjezd mechanizačních prostředků s obsluhou na jednotlivé pozemky - bezpečnostní doprovod mechanizačních prostředků, mechanizátor, agronomka
8:15 – 8:45	- příprava strojů z přepravní polohy do sklizňové polohy - případná opakovaná měření přípustné vlhkosti zrna
8:45 – 12:00	- sklizňová práce a odvoz sklizených obilovin - kontrola průběhu prací agronomkou, zajišťování funkčnosti mechanizace mechanizátorem, příjem sklizených plodin

s automatickým vážením skladníkem do skladových prostor

- 11:30 – 12:00 - zajištění a dovoz obědů, agronomka a svačinářka
- 12:00 – 12:30 - zákonná přestávka na jídlo a oddech, podávání obědů svačinářkou
- 12:30 – 17:30 - sklizňové práce, tři obilní kombajny
- odvoz sklizených plodin, 5 dopravních prostředků
- příjem sklizených plodin, naskladňování do obilních sil a hal
- začátek čistění obilovin pomocníkem skladníka
- management provádí související činnosti v rozsahu dopolední sklizně a zajištění občerstvovacích nápojů
- 17:30 – 17:45 - přestávka na jídlo a oddech, svačina, občerstvení
- 17:45 – 20:00 - sklizňové práce, odvoz sklizených obilovin, příjem sklizených obilovin na sklad, zajištění funkčnosti mechanizace včetně MTZ (materiálně – technického zabezpečení)
- činnosti v rozsahu dopolední a odpolední části směny
- 20:00 – 20:15 - přestávka na jídlo, oddech, občerstvení
- 20:15 – 22:00 - pokračování předchozích činností sklizně odvozu, uskladnění, ošetření obilovin v rozsahu předchozích částí směny
- dohoda managementu o kontrole a řízení sklizně do ukončení směny v menším počtu řídicích pracovníků
- 22:00 – 22:30 - ukončení sklizně, přestavení do přepravní polohy kombajnů, přejezd do areálu za bezpečnostního doprovodu
- 23:00 - uzavření areálu, elektronické zajištění, provádí skladník