

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Bc. Eva Heviánková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Heviánková**  
Osobní číslo: **M19497**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

### **Zásady pro vypracování**

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a zhodnoťte její hospodářskou situaci a stávající přístup k finančnímu plánování.
- Na základě provedené analýzy vytvořte projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte navržené řešení a vypracujte doporučení pro vybranou společnost.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, 2016, 309 s. ISBN 978-98146-5151-6.

KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9. vyd. Mason: Cengage Learning, 2014, 592 s. ISBN 978-1-285-05175-8.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2021

Jméno a příjmení: Bc. Eva Heviánková

.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá sestavením dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení úlohy finančního plánování. V praktické části práce je představena vybraná společnost a provedena analýza prostředí a finanční analýza. Na základě zjištěných výsledků je sestaven dlouhodobý finanční plán ve třech variantách na následující tři období a provedeno jejich vzájemné srovnání. Jedna z variant dlouhodobého plánu je rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. V závěru jsou navrženy konkrétní doporučení ke zlepšení hospodářského vývoje vybrané společnosti.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty

## **ABSTRACT**

The thesis deals with compilation of long-term and short-term financial plan in selected company. The theoretical part is focused on explaining the tasks of financial planning. In the practical part of thesis, a selected company is introduced and analysis of the company environment and financial analysis is performed. Based on the results, the long-term financial plan is compiled in three alternatives for the next three periods and their mutual comparison is performed. One of the alternatives of the long-term plan is the expansion into a short-term financial plan. In the end, specific recommendations are proposed to improve the economic development of the selected company.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planning balance sheet, plan of income statement

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph. D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce. Moje poděkování také patří vedení společnosti za možnost zpracovat tuto diplomovou práci a za poskytnutí veškerých informací a podkladů, potřebných pro vypracování diplomové práce.

Za podporu a trpělivost během studia bych ráda poděkovala i své rodině.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 VÝZNAM FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2 OBECNÉ PRINCIPY A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.3.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	16
1.3.2 Regresní metoda.....	16
1.3.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů .....	16
1.3.4 Analýza nulového bodu.....	17
1.3.5 Finanční modely.....	17
1.4 PŘEDPOKLADY PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU.....	17
<b>2 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>18</b>
2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	18
2.1.1 Analýza vnějšího prostředí.....	19
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí.....	20
2.1.3 SWOT analýza .....	21
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	22
2.2.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy .....	22
2.2.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy.....	22
2.2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	23
2.2.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy.....	24
2.3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	25
2.3.1 Plánový výkaz zisků a ztrát.....	25
2.3.2 Plánová rozvaha .....	26
2.3.3 Plánový přehled o peněžních tocích.....	27
2.4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	28
2.5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	31
3.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
3.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH MEZD.....	32
3.4 VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	33
3.5 DOSAVADNÍ PŘÍSTUP K FINANČNÍMU PLÁNOVÁNÍ .....	34

<b>4</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
4.1	PEST ANALÝZA .....	35
4.1.1	Politické vlivy .....	35
4.1.2	Ekonomické vlivy .....	35
4.1.3	Sociální a demografické vlivy.....	36
4.1.4	Technologické vlivy.....	37
4.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	38
4.3	PORTEROVA ANALÝZA .....	39
4.3.1	Konkurence .....	39
4.3.2	Substituční výrobky .....	39
4.3.3	Odběratelé .....	39
4.3.4	Dodavatelé.....	40
4.4	SWOT ANALÝZA .....	40
4.4.1	Silné stránky.....	40
4.4.2	Slabé stránky .....	40
4.4.3	Příležitosti .....	41
4.4.4	Hrozby.....	41
4.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	41
4.5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	42
4.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů .....	52
4.5.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	53
4.5.4	Souhrnné ukazatele .....	59
4.5.5	Shrnutí finanční analýzy .....	61
4.6	PŘEDPOKLADY PRO TVORBU FINANČNÍ PLÁNU .....	61
<b>5</b>	<b>PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>63</b>
5.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	63
5.1.1	Základní varianta.....	64
5.1.2	Optimistická varianta .....	74
5.1.3	Pesimistická varianta.....	83
5.2	HODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU .....	91
5.2.1	Analýza zadluženosti .....	91
5.2.2	Analýza likvidity .....	92
5.2.3	Analýza rentability .....	92
5.2.4	Analýza aktivity .....	93
5.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	93
<b>6</b>	<b>ANALÝZA RIZIK .....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>101</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>110</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>111</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Jestliže chceme úspěšně vést podnik, i přes možné hrozby trhu, a dále zvyšovat jeho tržní hodnotu, je třeba stanovit jasné cíle a způsoby, jak lze tento úkol dosáhnout. Jedním ze způsobů, který zahrnuje naše očekávání a který nás upozorní na možné komplikace, je finanční plánování. I přes to, že je jednou z hlavních činností finančního řízení podniku, je v mnoha podnicích podceňováno. Základem plánování jsou jasně definované vize, informace o hospodářské situaci podniku a jeho okolí, a předpoklad jeho budoucího vývoje.

V současné době, kdy došlo k výrazné stagnaci na trzích, způsobené pandemií nemoci COVID-19, pokládají mnozí plánování za zbytečné. Ale právě tato okolnost by měla být impulsem pro změnu. Každý podnik musí být připraven na možná úskalí a právě plánování by mohlo v tomto směru výrazně pomoci. Pomocí různých scénářů plánu se může podnik připravit na pokles poptávky na trhu a nalézt způsob řešení vzniklé situace.

Cílem diplomové práce je vypracování dlouhodobého finančního plánu v různých variantách a sestavení krátkodobého finančního plánu. Diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše a obsahuje poznatky, týkající se podstaty finančního plánování, jeho principů a zásad, způsobu jeho tvorby a kontroly.

V praktické části je představena vybraná společnost, její historie, cíle, organizační struktura a také popsán její současný přístup k plánování. Následně je charakterizováno odvětví, ve kterém společnost působí, a je vypracována analýza vnějšího prostředí a popsány jednotlivé faktory, které na společnost působí. Vnitřní prostředí společnosti je posouzeno pomocí SWOT analýzy, která definuje silné a slabé stránky podniku, a také možné příležitosti a hrozby. V další části práce je provedeno zhodnocení finanční situace pomocí finanční analýzy a stanoveny předpoklady a cíle pro tvorbu finančních plánů.

Poslední část práce je zaměřena na sestavení různých variant plánů tržeb a tvorbu plánů. Dlouhodobé finanční plány jsou sestaveny ve třech variantách – základní, optimistické, a pesimistické. Různá řešení jsou následně porovnána za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy. Nejvíce pravděpodobná varianta je rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. Závěrem diplomové práce je provedena analýza rizik a jsou navržena konkrétní doporučení týkající se dalšího vývoje společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybraný zemědělský podnik. Dlouhodobý finanční plán bude vytvořen na základě finanční analýzy s ohledem na vize a cíle společnosti, kterých chce v budoucnu dosáhnout, ve třech variantách na následující tři účetní období. Vybraná varianta bude dále rozpracována do krátkodobého čtvrtletního finančního plánu.

Vybraná společnost sice využívá při svém řízení finanční plánování, ale samotný plán je vypracován jen na období následujícího roku a je sestaven ručně podle účetní závěrky předchozího roku. Ostatní podobné zemědělské podniky často nevyužívají finanční plány vůbec. Cílem diplomové práce bude sestavit finanční plány tak, aby odpovídaly cílům a vizi podniku do dalších let, využívaly přesnější modelování dat a sledovaly i vývoj ukazatelů finanční analýzy. Byla stanovena hypotéza, že využití programu MS Excel umožní detailnější zohlednění ukazatelů pro tvorbu finančních plánů a zvýší přesnost finančních plánů. Samotné zhodnocení finanční situace upozorní na slabé stránky a možné problémy v hospodaření podniku. Navržené finanční plány může společnost či jiný zemědělský podnik využít jako podklad pro jejich tvorbu plánů na následující období, a mohou tím přispět ke zlepšení finanční situace a stabilizaci společnosti v dalších letech. Lze tedy očekávat, že výsledky diplomové práce budou pro společnost přínosem a budou sloužit jako důležitý zdroj pro rozhodování a řízení ekonomické činnosti podniku.

Teoretická část práce bude zaměřena na problematiku finančního plánování, tvorbu finančního plánu, kontrolu a hodnocení plánu. Při jejím zpracování budou využity tyto metody:

- literární rešerše – využitím vhodných informačních zdrojů, převážně odborné literatury
- indukce – vyvozením obecných závěrů ze zvolených informačních zdrojů
- abstrakce – zvolením a využitím důležitých informací z využitých literárních zdrojů
- deskriptivní metoda – popisem zvolené problematiky

V praktické části bude popsána společnost, její historie, organizační struktura, předmět hospodářské činnosti a zhodnocení její dosavadní přístup k finančnímu plánování. Následně bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti s využitím PEST analýzy, analýzy odvětví a Porterovy analýzy pěti sil. Pro predikci možného budoucího vývoje

makroekonomických ukazatelů budou využity prognózy Ministerstva financí ČR a České národní banky. Finanční situace společnosti bude vyhodnocena na základě provedení finanční analýzy. Potřebná data budou čerpána z účetní závěrky společnosti a dalších interních materiálů. Pro srovnání s odvětvím budou využita data Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Na základě provedených analýz, cílů společnosti a predikcí budoucí vývoje bude pro období 2021 až 2023 sestaven dlouhodobý finanční plán v základní, optimistické a pesimistické variantě. Při tvorbě plánu bude využita metoda procentuálního podílu k tržbám a metoda poměrových finančních ukazatelů. Vypracované varianty dlouhodobého plánu budou následně zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Nejvíce pravděpodobná varianta budoucího vývoje bude následně rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu na rok 2021. Závěrem bude provedena riziková analýza a zpracovány návrhy a doporučení do dalších let pro vybranou společnost.

Při zpracování praktické části diplomové práce budou využity tyto metody:

- pozorování – sledováním dosavadního vývoje hospodaření společnosti
- dotazování – formou ústního dotazování ve vybrané společnosti
- analýza – rozborem účetních výkazů
- komparace – srovnáním hospodaření společnosti s odvětvím
- dedukce – posouzením teoretických závěrů na konkrétním případě
- modelování – aplikací budoucího možného vývoje na trhu při tvorbě cen, vývoje přímých a nepřímých nákladů apod.
- syntéza – shrnutím zjištěných poznatků k objasnění získaných výsledků a pro tvorbu doporučení



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

V současné době je podnikání nejmocnější ekonomickou silou, kterou lidstvo zná. Dvacátá léta 21. století přináší řadu tlaků a výzev více než kdykoliv v minulosti, ať již v podobě zelených technologií, sociálního podnikání, udržitelnosti nebo technologických změn. Úspěšné podnikání dnes nevyžaduje pouze štěstí a peníze, ale jde o celkový proces kreativity, riskování a plánování (Kuratko, 2014, s. XIX).

Pouze malá část manažerů úspěšně vede podnik na cestu ke stabilnímu, ziskovému a životaschopnému podniku. I podnikatelé se skvělými výjimečnými produkty, nápady, prošli hned v začátcích neúspěchem. Hlavní příčinou jejich neúspěchu byla především chybná analýza trhu a nedostatečné plánování (Galai, Hillel a Wiener, 2016, s. XIX).

Plánování je proces stanovení cílů a způsobů, jak lze daného cíle dosáhnout. Finanční plánování můžeme popsat jako soubor činností vedoucí k předpovědi budoucího vývoje finančních a investičních rozhodnutí firmy (Růčková, 2019, s. 92).

### 1.1 Význam finančního plánování

Plánování je důležitým nástrojem jakéhokoli typu podnikání v různých oblastech, ať se jedná o výrobní závod, internetový start-up nebo sociální podnik. Obchodní plány jsou důležité jak pro nové investice, tak i pro dlouhodobě zavedené podniky. Plánování je využíváno zejména nově vzniklými podniky, nebo jako nástroj manažerů, ať už jako součást finančního řízení nebo pro zhodnocení strategických změn v rámci společnosti (Galai, Hillel a Wiener, 2016, s. 5).

Úlohou finančního plánování je zajistit splnění podnikatelských cílů podniku, zajistit jeho finanční zdraví a stabilitu (Synek, Kislingerová, 2015, s. 289).

Finanční plán podle Srpové (2011, s. 29) přeměňuje části podnikatelského plánu do číselné podoby. Ověřuje, zda jsou podnikové cíle ekonomicky reálné.

Čižinská a Marinič (2010, s. 67) uvádí, že základním prostředkem dlouhodobého finančního řízení je dlouhodobý finanční plán. Pomocí plánu investic, výroby a prodeje navrhuje optimální strukturu kapitálu a jeho využití k naplnění základních cílů společnosti a k dosažení ekonomického přínosu pro jeho vlastníky.

Podle Růčkové (2019, s. 94) je plánování nepostradatelnou součástí systému řízení a je podstatou pro řízení dalších čtyř funkcí, jako je organizování, personalistika, vedení a

kontrola. Ze strategického hlediska pomáhá k dlouhodobému rozvoji podniku, který souvisí především s efektivním finančním řízením společnosti.

Hlavní úlohou finančního plánování je především odhadování a rozhodování o výši a druhu využitých finančních zdrojů, které jsou nutné k financování vlastního majetku a k zajištění likvidity a stability společnosti (Pavelková a Knápková, 2008, s. 222).

Synek (2011, s. 372) uvádí, že hlavní úlohou finančního plánování je „*finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet, resp. zlepšit jeho finanční zdraví*“.

Finanční plán (Marinič, 2008, s. 164) navazuje na souhrnné cíle a úkoly podniku, a napomáhá:

- posoudit proveditelnost strategického cíle společnosti,
- identifikovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky společnosti,
- navrhnout a posoudit možné způsoby financování aktivit a odhadnout jejich dopad na celkovou efektivitu a hodnotu společnosti,
- upozornit na nežádoucí vývoj v hospodaření společnosti.

## 1.2 Obecné principy a zásady finančního plánování

Podle Hrdého a Krechovské (2009, s. 142) a Pavelkové a Knápkové (2008, s. 214) musí být při sestavování finančních plánů dodrženy důležité základní zásady tak, aby byla zajištěna jejich dostatečná vypovídající schopnost. Mezi tyto zásady patří:

- plán je systematický – má ustálenou formu, sleduje přesně definované základní cíle, k jehož uskutečnění musí navazovat i dílčí cíle,
- plán je úplný – v plánu musí být zahrnuty veškeré činnosti a útvary podniku a prvky, které by mohly činnost podniku ovlivnit,
- plán je přehledný – plán musí být sestaven tak, aby byl jasně čitelný a pochopitelný,
- plán je sestavován periodicky – plán musí být sestavován v pravidelných termínech a po sobě jdoucím obdobích,
- plán je pružný – plán by měl být v průběhu plánovaného období upravován podle aktuální situace tak, aby jej bylo možné reálně splnit,
- plán je klouzavý – plán je sestavován každý rok na několik následujících období.

### 1.3 Metody finančního plánování

Podle Růčkové (2019, s. 107) lze využít pro plánování celou řadu metod, ale mezi nejvýznamnější patří metoda procentních poměrů k tržbám, regresní metoda a metoda ukazatelů obratu. Pro výpočet jsou u těchto metod využívány očekávané tržby v jednotlivých letech.

Pavelková a Knápková (2008, s. 219) uvádí, že mezi základní metody tvorby finančního plánu patří:

- metoda procentuálního podílu na tržbách
- regresní metoda
- metoda poměrových finančních ukazatelů
- analýza nulového bodu
- finanční modely (simulační a optimalizační)

#### 1.3.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Základem této nejčastěji využívané metody je princip stálého poměru položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát k tržbám. Odhad budoucího vývoje tržeb se vypočte tak, že se plánovaný prodej vynásobí očekávanou tržní cenou. Objem prodeje se stanoví kombinací tržního podílu společnosti na trhu a předpokládaným vývojem trhu (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 143).

#### 1.3.2 Regresní metoda

Pavelková a Knápková (2008, s. 220) uvádí, že regresní metoda je vyjádřena pomocí statisticky zjištěných proměnlivých vazeb mezi dvěma veličinami. Metoda je přesnější, proto je vhodná pro tvorbu plánu na delší období, ale k jejímu použití je nutné mít k dispozici delší časové řady.

#### 1.3.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metoda je založena především pro tvorbu plánové rozvahy nebo korekce rozvahy, která je sestavena metodou procentuálního podílu na tržbách. Pro tvorbu plánové rozvahy jsou využity vybrané poměrové ukazatele a plánované tržby. Ukazatele znázorňují hodnoty, které chce podnik v následujícím období splnit, např. finanční cíle podniku, poměrové ukazatele konkurenčního podniku aj. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221).

### 1.3.4 Analýza nulového bodu

Analýza nulového bodu zkoumá vliv rozpuštěných fixních nákladů na rozdílnou velikost produkce a jejich vliv na velikost zisku a prodejních cen. Pomocí této metody je možné zjistit hranici minimální podnikatelské aktivity (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221).

### 1.3.5 Finanční modely

Pro finanční plánování jsou využívány dvě skupiny matematických modelů. Modely, které se využívají pro sestavení plánů v různých variantách podle zadaných podmínek, se nazývají **simulační**. Modely, které umožní najít nejlepší řešení podle nastavených předpokladů a podmínek, označujeme jako **optimalizační** (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221).

## 1.4 Předpoklady pro tvorbu finančního plánu

Žůrková (2007, s. 25) uvádí, že proces plánování musí být odlišný v závislosti na velikosti, struktuře, vyspělosti společnosti, typu podnikání, vnějšího okolí společnosti apod. Každý plán by měl být tzv. **SMART**, což znamená:

- **Specific** (konkrétní) – zpracovaný v takové podobě, která odpovídá požadavkům vedení,
- **Measurable** (měřitelný) – vyjádřený v měřitelných jednotkách, většinou v peněžních jednotkách,
- **Attainable** (dosažitelný) – dosažitelný a motivující pro zaměstnance společnosti,
- **Realistic** (reálný) – odpovídající současnému postavení společnosti na trhu a dalším vnějším vlivům, jako např. záměrům konkurence, vlivům ekonomického, politického a technologického prostředí aj.
- **Tangible** (materiální) – odrazem konkrétních činů v rozhodujících činnostech společnosti, např. u vývoje, nákupu, výroby, obchodu aj.

## 2 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Pavelková a Knápková (2008, s. 215) popisuje postup tvorby finančního plánu těmito kroky:

1. analýza podniku, posouzení budoucího vývoje
2. definování cílů
3. volba strategie
4. tvorba dlouhodobého finančního plánu
5. tvorba krátkodobého finančního plánu
6. tvorba rozpočtů a kalkulací,
7. kontrola plnění plánu, stanovení nápravných opatření

### 2.1 Strategická analýza

Růčková a Roubíčková (2012, s. 171) uvádí, že před tvorbou vlastní strategie podniku by měla být zpracována strategická analýza, která souhrnně a věrohodně zhodnotí vnitřní a vnější vlivy, které na podnik působí.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 9) uvádí, že cílem strategické analýzy je detailně popsat a vyhodnotit důležité faktory, u nichž lze předpokládat, že budou ovlivňovat výsledné cíle a strategii řízení podniku. Pro kvalitní analýzu je třeba správně vyhodnotit vzájemné vztahy, souvislosti a posoudit aktuální trendy. Na základě těchto poznatků je možné predikovat budoucí vývoj a sledovat ty ukazatele, které ovlivňují budoucí vývoj a vlivy, které působí na podnik. Strategické řízení ovšem nemůže být založeno jen na predikcích, ale musí aktivně ovlivňovat negativní dopady a využívat pozitivní vlivy pro nové možnosti růstu hodnoty společnosti. Pro správné strategické řízení je důležité správně definovat strategické cíle a v návaznosti na ně sestavit optimální strategii na podmínky daného podniku. Žádné obecně platné strategické řízení není možné.

Strategická analýza se v zásadě člení na dvě základní fáze:

- analýzu orientovanou na vnější okolí podniku,
- analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku.

### 2.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Pomocí vnějšího pohledu na podnikání lze najít celou řadu faktorů, které mají vliv na úspěch nebo neúspěch podnikatelských aktivit. Působení těchto vnějších procesů je často mimo kontrolu podnikatele, a proto je nutné je nepřetržitě sledovat (Kuratko, 2014, s. 9).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 41) uvádí, že analýza vnějšího prostředí by měla sledovat především vývojové trendy objevující se ve vnějším prostředí, které mohou v budoucnu mít na podnik významný vliv.

Dle Sedláčkové a Kuchty (2006, s. 10) se analýza okolí zabývá zkoumáním faktorů okolí podniku, které působí na jeho strategickou pozici a přináší možné příležitosti či hrozby ovlivňující jeho činnost. Sleduje vliv trendů na odvětví a vliv jednotlivých faktorů, které působí v makrookolí a mikrookolí podniku.

**Analýza makroprostředí** sleduje vlivy prostředí v makrookolí, které na podnik působí. Pro vyhodnocení jsou využívány tyto metody:

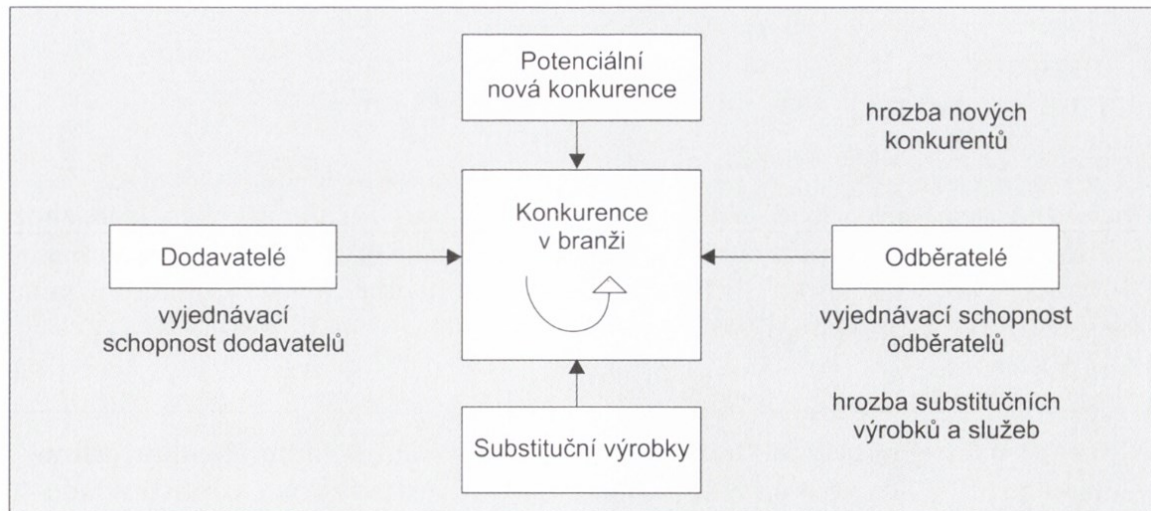
- PEST analýza – sleduje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy,
- metoda „4C“ – sleduje vlivy globalizace.

Růčková (2019, s. 101) uvádí, že analýza makroprostředí sleduje vlivy způsobené jednáním vlády na hospodářské a legislativní změny (např. dotační politika, daňový systém, podpora podnikání), na technologie (např. rozvoj nových výrobků a technologií), na mezinárodní vztahy, na vývoj devizových kurzů a finančních trhů. Pro vyhodnocení těchto dopadů je využívána SLEPT analýza se zaměřením na důležité faktory ovlivňující bezprostřední okolí podniku.

**Analýza mikroprostředí** je zaměřena na analýzu odvětví se zaměřením na vliv konkurence. Základem analýzy je charakteristika odvětví s popisem změn, které ovlivňují změny a vývoj odvětví, a také faktorů, které mají vliv na úspěšnost odvětví. Zjištěný vývoj i faktory mají na různé podniky ve stejném odvětví jiný dopad. Důležitou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 11).

Podle Jakubíkové (2013, s. 103) je cílem analýzy mikroprostředí zjistit důležité hybné síly, které ovlivňují činnost podniku i odvětví, ve kterém podnik působí. Činnost podniku není ovlivňována pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potencionální novou konkurencí. Pro posouzení konkurenčních faktorů se využívá tzv. **Porterův model pěti sil** (Obr. 1).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 56) uvádí, že pomocí Porterovy analýzy by měly být zjištěny jak možné hrozby, tak i příležitosti, které mohou vliv hrozeb na podnik odvrátit.



Obrázek 1. Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103)

### 2.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní pohled na podnikání zkoumá faktory, které jsou specifické pro vybraný typ podnikání, a sleduje činnost uvnitř podniku. Při zjištění pochybení nebo možných rizik, je úkolem manažera je odstranit. Na rozdíl od makro přístupu, který se zaměřuje na pohled ven, mikro přístup se snaží nahlédnout zvenčí dovnitř podniku (Kuratko, 2014, s. 10).

Podle Růčkové (2019, s. 100) sleduje analýza a hodnocení podniku jednotlivé oblasti činnosti podniku, např. výroba a její modernizace, inovace výrobků, využívané technologie, rozvoj společnosti aj. Jedná se o soubor několika typů analýz, které se zaměřují na konkrétní činnosti podniku. Mezi tyto analýzy patří analýza zdrojů podniku, analýza výrobního programu, analýza ekonomické a finanční situace, analýza silných a slabých stránek podniku. Pro sestavení finančního plánu je zásadní analýza ekonomické a finanční situace společnosti, která sleduje vybrané poměrové ukazatele pomocí dat získaných z rozvahy a z výkazu zisků a ztrát.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 11) uvádí, že analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku posuzuje jednotlivé druhy zdrojů a schopnost podniku tyto zdroje účinně využívat. Pomocí analýzy je možné zjistit konkrétní přednosti podniku a jeho výhodu před konkurencí.



### 2.1.3 SWOT analýza

Zjištěné závěry vyplývající z analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů, tedy zjištěné konkurenční výhody a pozice podniku, slouží k tvorbě strategie. Pro tvorbu strategie je využívána SWOT analýza, která popisuje hlavní silné a slabé stránky podniku a srovnává je s podněty okolního prostředí. Hlavní úlohou SWOT analýzy je vyhledat a využít nabízené příležitosti (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11).

Podle Srpové (2011, s. 32) je nutné ověřit při sestavení podnikatelského plánu, zda jsou nám známy všechny aspekty, tj. silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. K ověření lze využít SWOT analýzu. Její název je složen z prvních písmen slov v anglickém jazyce:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Mezi silné stránky lze uvést např. zkušený management, odborný servis nebo kvalifikované pracovníky. Obecně jsou to výhody, které má společnost oproti konkurenci. Oproti tomu mezi slabé stránky patří nedostatečná kapitálová síla, špatná cenová politika, málo zkušeností aj. V rámci SWOT analýzy je vhodné se nad těmito nedostatky zamyslet a navrhnout vhodné řešení k jejich odstranění.

Analýza příležitostí a hrozeb je zaměřena na okolí společnosti. Upozorňuje na možné příležitosti, které následně mohou přinést výhody a varuje před problémy, které mohou nastat.

Fotr a kol. (2020, s. 55) považuje analýzu prostředí za důležitý krok pro správné posouzení podnikatelského prostředí podniku. Podnik tímto získá cenné informace a to tím, že bude:

- znát svou pozici na trhu, kde působí,
- efektivně reagovat na změny prostředí,
- určovat směr dalšího rozvoje podniku,
- umět predikovat chování jak zákazníků, tak konkurence,
- určovat rizika svého strategického plánu.

Při posuzování vlivu podnikatelského prostředí na strategický plán se využívají zásady MAP – tj. monitoruj, analyzuj, predikuj.

## 2.2 Finanční analýza

Podle Knápkové a kol. (2017, s. 17) slouží finanční analýza „*ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku*“. Slouží k získání informací o podniku, např. o míře ziskovosti, o rozložení kapitálové struktury, o využití aktiv, o splácení závazků apod. Tyto získané údaje využívá vedení podniku pro jeho finanční řízení a také pro odhady budoucího vývoje.

Hrdý a Krechovská (2009, s. 118) popisují finanční analýzu jako významnou součást finančního řízení podniku, která poskytuje zpětnou vazbu vedení společnosti a pomáhá odhalit nesrovnalosti v jeho hospodaření. Finanční analýza slouží jako důležitý zdroj informací o finanční situaci podniku, který je nezbytné pro následné rozhodování a plánování. Obecně lze popsat finanční analýzu jako soubor činností, jejímž cílem je posoudit finanční zdraví podniku. Pro sestavení finanční analýzy jsou potřebná kvalitní a komplexní vstupní data, získaná z účetní výkazů – rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích.

### 2.2.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Mezi metody analýzy absolutních ukazatelů podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 100 – 104) patří:

- **horizontální analýza** (analýza trendů), která se zabývá změnami absolutních ukazatelů v dostatečně dlouhých časových řadách. Základní úlohou analýzy je zjistit, jak se mění jednotlivé položky ve výkazech v průběhu času, nebo kolik tvoří rozdíl v procentech.
- **vertikální analýza** (procentní rozbor) sleduje vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Analýza porovnává jednotlivé položky ve vztahu k celkové bilanční hodnotě a informuje o struktuře majetku a zdrojích financování.

### 2.2.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Rozdílové ukazatele (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 123) jsou tvořeny rozdílem dvou absolutních finančních ukazatelů. Nejčastěji využívaným ukazatelem je **čistý pracovní kapitál**. Představuje volný kapitál, který slouží k zajištění činnosti podniku. Jeho hodnotu tvoří oběžná aktiva snižená o závazky podniku, které je nutné uhradit do jednoho roku. Čistý

pracovní kapitál je důležitým ukazatelem platební schopnosti podniku. Jeho hodnota by měla být minimálně kladná. Pokud by se její hodnota dostala do záporných hodnot, jednalo by se o tzv. nekrytý dluh.

### 2.2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Knápková a kol. (2017, s. 87) uvádí, že poměrové ukazatele jsou jednou z neoblíbenějších ukazatelů finanční analýzy. Pomocí nich lze rychle zhodnotit finanční situaci podniku. Pro výpočet se využívají různé položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát nebo cash flow. Na základě těchto dat lze vypočítat velké množství ukazatelů, avšak v praxi se využívají především ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, případně ukazatele kapitálového trhu aj.

#### *Ukazatele zadluženosti*

**Ukazatele zadluženosti** sledují nakolik využívá podnik k financování svých podnikatelských aktivit cizích zdrojů. Pokud by podnik k financování využíval pouze vlastní kapitál, přineslo by toto jednání snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak v případě využití pouze cizích zdrojů financování, došlo by následně k potížím při jejich získávání. Hlavní úlohou analýzy zadluženosti je najít optimální kapitálovou strukturu, tedy nejvhodnější poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2019, s. 67).

#### *Ukazatele likvidity*

Informaci o finanční situaci podniku nejlépe poskytují **ukazatele likvidity** (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 104). Hodnoty tohoto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. **Ukazatel běžné likvidity** vyjadřuje poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky podniku. Optimální je udržovat výši ukazatele v doporučeném rozmezí. Nízké hodnoty mohou znamenat potíže se splácením závazků, a naopak vyšší hodnoty neefektivní využívání oběžných prostředků. Mezi další ukazatele podle Knápkové aj. (2017, s. 95) patří **ukazatel pohotové likvidity** vyjadřující poměr mezi oběžným majetkem po odpočtu zásob a krátkodobými závazky, **ukazatel hotovostní likvidity** vypočtený jako poměr mezi krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky a současnými závazky, **podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech** vyjadřující krátkodobou finanční stabilitu podniku.

### *Ukazatele rentability*

Ukazatele rentability (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 124 – 126) srovnávají dosažený zisk s ostatními veličinami. Mezi často užívané ukazatele patří:

- **Ukazatel rentability tržeb (ROS)** je také nazýván pojmem zisková marže nebo ziskové rozpětí a je vyjádřen podílem zisku k tržbám. Vyjadřuje schopnost podniku tvořit zisk při dané úrovni tržeb. Čím je jeho hodnota vyšší, tím lépe. Ovšem neplatí to ve všech případech, neboť i nízká hodnota ukazatele spojená s rychlým obratem zásob a velkým objemem tržeb, může být pro podnik výhodná.
- **Ukazatel rentability aktiv (ROA)** je považován za měřítko výkonnosti podniku a vyjadřuje celkovou efektivitu podniku. Vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými aktivy, bez ohledu na způsob financování.
- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** měří výnosnost kapitálu vloženého do podniku. Je vypočten jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Ukazatel rentability vlastního kapitálu slouží investorům k posouzení míry zhodnocení vložených prostředků do podniku a jeho hodnota by měla být vyšší, než by tvořil výnos z podobně rizikové investice nebo výnos z bezrizikové investice, například ze státních dluhopisů nebo státních pokladničních poukázek.

### *Ukazatele aktivity*

Podle Růčkové (2019, s, 70) slouží ukazatele aktivity k měření schopnosti podniku využívat vložené finanční prostředky a ke sledování jejich vázanosti v jednotlivých typech aktiv nebo pasiv. Ukazatel je vyjadřován obvykle počtem obrátek určitých složek aktiv či pasiv, nebo prostřednictvím doby obratu. Mezi ukazatele patří například **ukazatel obratu celkových aktiv**, který vyjadřuje poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu, **ukazatel obratovosti zásob**, který sleduje poměr tržeb a průměrného stavu zásob, **ukazatel obratovosti pohledávek nebo závazků**, vyjadřován poměrem tržeb k pohledávkám a závazkům. Mezi odvozené ukazatele patří **doba obratu** zásob, pohledávek a závazků. Tyto ukazatele jsou vypočítány poměrem 365 dní k obratovosti jednotlivých položek majetku.

#### **2.2.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy**

Cílem souhrnných ukazatelů finanční analýzy (Hrdý a Krechovský, 2009, s. 132, 133) je vyjádřit pomocí jednoho ukazatele finanční situaci a výkonnost podniku.

Mezi nejvyžívanější modely patří pyramidové soustavy (např. Du-Pontův rozklad) a účelově vybrané ukazatele (predikční modely). Predikční modely slouží k posouzení finanční situace podniku a k předpovědím budoucího vývoje. Člení se na dvě základní skupiny:

- bankrotní modely – odhalují, zda podniku nehrozí bankrot. Mezi nejznámější patří **Altmanův model (Z-skóre)**, který je sestaven na základě tzv. diskriminační analýzy, a český model je **index IN05**. Oba modely jsou sestaveny pomocí rovnice, v níž jsou zastoupeny vybrané ukazatele s různou vahou.
- bonitní modely – sledují finanční zdraví podniku. Mezi známé patří **Kralicekův Quicktest**, který hodnotí finanční a výnosovou situaci podniku, a **Tamariho model**.

### 2.3 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán (Hrdý a Křečovská, 2009, s. 140) slouží jako nástroj dlouhodobého finančního plánování, který je spojen především s investičním rozhodováním a dlouhodobým financováním podniku. Je sestavován zpravidla na dobu delší než 1 rok. Obsahem dlouhodobého finančního plánu je:

- plánová rozvaha
- plánový výkaz zisku a ztráty
- plánový přehled o peněžních tocích
- plánové rozdělení výsledku hospodaření
- plánový propočet daně z příjmů

#### 2.3.1 Plánový výkaz zisků a ztrát

Dle Srpové (2011, s. 31) zobrazuje plánový výkaz zisků a ztrát očekávané výnosy, náklady i výsledky hospodaření v jednotlivých letech. Informuje o tom, zda bude společnost v dalším období schopna hradit úroky, zda bude dostatek zisku pro úhradu splátek úvěru apod.

##### *Plán výnosů*

Plán výnosů lze určit pomocí předpokládaného objemu prodeje produkce a podle predikce budoucích prodejních cen zahrnující vývoj měnových kurzů i vývoj cen v zahraničí. I přes relativně jednoduchý výpočet, jsou takto sestavené výnosy pouze odhadem budoucího vývoje, a představují jeden z největších rizikových faktorů sestaveného plánu. Z tohoto

důvodu není vhodné podléhat při sestavování plánu výnosů velkému optimismu, a při tvorbě plánů počítat i s mírně odlišným vývojem za pomoci různých variant tržeb, tzv. scénářů (Fotr a Souček, 2011, s. 101).

### ***Plán nákladů***

Marinič (2008, s. 179) uvádí, že při tvorbě plánového výkazu zisků a ztrát tvoří nezbytnou část plán nákladů. Společně s predikovanými výnosy slouží k sestavení plánu zisku na plánované období. Výše nákladů je obvykle vypočtena z podnikového kalkulačního nebo rozpočtnického systému, který poskytuje údaje o spotřebě materiálu, energie a služeb, a také mzdových nákladech nebo odpisech.

Podle Fotra a kol. (2020, s. 206, 207) je náklady třeba stanovit odlišně podle jejich charakteru. Přímé náklady by měly odpovídat objemu produkce, finanční náklady vycházet z položek rozvahy a režijní náklady by měly být stanoveny podle funkčních plánů s respektováním vývoje cen a dopadů výroby.

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

Výsledek hospodaření před zdaněním, nebo také hrubý zisk (Fotr a kol., 2020, s. 208), se zjistí jako součet hospodářského výsledku z provozní a finanční činnosti podniku. Pro výpočet čistého zisku je nutné od výsledku hospodaření odečíst výši daně z příjmů. Její výši lze vypočítat jako součin základu a sazby daně z příjmů. Daňový základ je sestaven z výsledku hospodaření, korigovaného o tzv. připočitatelné a odpočitatelné položky a jiné odečty.

### **2.3.2 Plánová rozvaha**

Plánová rozvaha znázorňuje předpokládaný vývoj majetku a zdrojů financování společnosti. Popisuje uživateli, jakou očekává strukturu majetku a jeho hodnoty. Informuje také o pohybu zdrojů financování, o očekávaném průběhu splácení závazků, o plánovaném rozdělení zisku apod. (Srpková, 2011, s. 31).

Podle Fotra aj. (2020, s. 209, 210) jsou hlavní náplní rozvahy aktiva, tj. majetek společnosti, a pasiva, tj. zdroje financování aktiv. U aktiv jde o plánování dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Podkladem pro plán dlouhodobého majetku je investiční plán a plán divestic. Pro plánování oběžných aktiv lze využít dvě metody, a to buď procentní metodu nebo metodu ukazatelů obratu.

Plánová rozvaha zobrazuje předpokládané hodnoty majetku a zdroje jeho financování. K jejímu sestavení lze využít hrubší odhad aktiv a pasiv v jednotlivých letech nebo přesnější výpočty jednotlivých položek rozvahy s využitím složitějších metod. Některé položky rozvahy jsou pak ovlivněny vývojem tržeb. Při růstu tržeb obvykle rostou:

- zásoby – vzhledem k potřebě větších zásob materiálu, nedokončené výroby, výrobků,
- pohledávky – při srovnatelné platební morálce zákazníků,
- některé krátkodobé závazky – vzhledem k vyšším nákupům materiálu, spotřebě energie, služeb i mezd,
- finanční majetek – z důvodu zachování likvidity při zvýšeném objemu závazků,
- dlouhodobý hmotný majetek – nutný pro rozšíření výrobní kapacity.

Pro sestavení plánu lze využít metodu procentních poměrů k tržbám, metodu ukazatelů obratu a při využití výpočetní techniky regresní metodu (Růčková, 2019, s. 107).

### 2.3.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Plánový přehled o peněžních tocích sleduje na jedné straně příjmy peněžního fondu podniku a na druhé straně výdaje, které tyto fondy odčerpávají. Pro sestavení přehledu lze využít přímé a nepřímé metody. Při využití přímé metody je nutné sestavit jednotlivé položky příjmů a výdajů (např. prodej výrobků za hotové, úhrada faktur od odběratelů a dodavatelů), proto je vhodnější jej využít na kratší časové období.

Pro stanovení plánového přehledu peněžních toků v rámci finančního plánování je vhodnější využít nepřímou metodu. Tato metoda vychází z hospodářského výsledku a pohybů vybraných položek z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Peněžní toky jsou významné pro plánování a řízení likvidity společnosti. Čím více pohotových peněžních prostředků máme ke konci období k dispozici, tím je lepší likviditní situace a finanční stabilita společnosti (Fotr a kol., 2020, s. 215, 217).

Srpová (2011, s. 30) popisuje plán peněžních toků jako přehled budoucích předpokládaných příjmů a výdajů, které souvisí s činností podniku. Z těchto údajů je možné odhadnout, zda bude mít společnost dostatek prostředků k realizaci svých podnikatelských záměrů.

## 2.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobé finanční plánování je odvozeno ze stávající produkce podniku a ze strategického plánu podniku, především v otázce způsobu získávání finančních zdrojů, investic, tržeb a nákladů nebo rozdělení hospodářského výsledku. Jeho základním cílem je definovat budoucí strukturu a časový vývoj finančních potřeb a zajistit dosažení krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity pomocí řízení zásob, pohledávek a závazků. Nástrojem krátkodobého finančního plánování je krátkodobý finanční plán, který je sestavován na období do 1 roku (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 141).

Synek (2011, s. 377) považuje za základ krátkodobého finančního řízení určit potřebné množství oběžného majetku a stanovit způsob jeho financování.

Podle Synka a Kislingerové (2015, s. 192) je hlavním úkolem krátkodobého finančního plánu přispět ke splnění dlouhodobého finančního plánu. Krátkodobý finanční plán zpravidla obsahuje v členění na jednotlivé čtvrtletí plánovou výsledovku, plánový cash flow, plánovou rozvahu a rozpočet příjmů a výdajů až na bázi denních pohybů.

Pavelková a Knápková (2009, s. 213) uvádí, že krátkodobý finanční plán je sestaven podle dlouhodobého finančního plánu a sleduje krátkodobé finanční cíle společnosti. Reaguje na změny a vývoj činnosti podniku, ale tak aby přijatá opatření i nadále odpovídala cílům a strategiím dlouhodobého plánu.

## 2.5 Hodnocení a kontrola finančního plánu

Sestavené dlouhodobé i krátkodobé plány, a také definované předpoklady, podle kterých byly plány sestaveny, je nutné pravidelně sledovat a kontrolovat. Plány podniku by měly být dostatečně flexibilní, aby bylo možné, v případě neočekávaných změn v externím nebo v interním prostředí podniku provést rychlou revizi a korekce dat na všech úrovních plánů. I přes možnosti modelování variant pomocí automatizovaných výstupů, při plánování vždy záleží především na znalostech a zkušenostech vrcholových manažerů a plánovacího týmu (Petřík, 2009, s. 94).

Pavelková a Knápková (2009, s. 213 - 214) uvádí, že plán je nutné průběžně porovnávat s účetními výkazy a sledovat vzniklé odchylky skutečnosti od plánu. Průběžné porovnávání a analýza výsledků by měly vést k nápravným opatřením, tak aby bylo dosaženo plánovaných hodnot nebo k úpravě podnikových plánů.



Plánování lze využívat i jako prostředek k řízení rizik podniku. Při sestavování plánu je důležité vyhodnotit jednotlivé faktory, které mohou způsobit ztráty, existenční problémy podniku nebo ohrozit budoucí úspěch podniku. Následně je nutné posoudit zjištěná rizika podle možných ztrát a možnosti jejich vzniku, a přijmout další opatření k omezení jejich tvorby.

Smejkal a Rais (2013, s. 91, 96, 97) popisují riziko jako situaci, která se odchyluje od požadovaného výsledku, který očekáváme. Způsob, jakým je možné zjistit riziko, se nazývá analýza rizik. Její úloha spočívá především v definování hrozeb, pravděpodobností jejich vzniku a jejich možným dopadem na majetek. Cílem analýzy rizik je navrhnout postup ke zmírnění negativních dopadů. Mezi možná řešení patří:

- vytvořit vhodná opatření ke snížení rizika,
- akceptovat riziko vědomě, aniž by byla ohrožena činnost podniku,
- vyhnout se riziku,
- přenést riziko na třetí strany.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila společnost:

Název společnosti: AGRODRUŽSTVO Postoupky, družstvo

Sídlo: Postoupky 14, 767 01 Kroměříž

IČ: 25560221

Družstvo se zabývá podnikáním v oblasti zemědělské prvovýroby. Jeho činnost je zaměřena na oblast rostlinné a živočišné výroby. Hospodaří na zemědělské půdě o rozloze přibližně 1 250 ha severozápadně od Kroměříže. Podle kategorizace účetních jednotek patří mezi malé účetní jednotky, nepodléhající povinnosti ověření účetní závěrky auditorem.

#### 3.1 Historie společnosti

Družstvo bylo založeno 15. 3. 1999 dvěma právníckými osobami, a to Zemědělským družstvem Postoupky a společností AGROHANÁ POSTOUPKY s. r. o., se základním zapisovaným jměním ve výši 50 000,- Kč. Dle stanov bylo předmětem podnikání:

- zemědělská výroba,
- obchodní činnost,
- truhlářství,
- silniční motorová doprava,
- práce a služby.

#### 3.2 Předmět činnosti a organizační struktura společnosti

Hlavním předmětem činnosti družstva je zemědělská výroba. Rostlinná výroba se specializuje na výrobu obilovin, především pšenice a ječmene, olejnin, kukuřice, cukrovky a píce. Živočišná výroba je zaměřena na výrobu mléka a chov hovězího dobytka na maso.

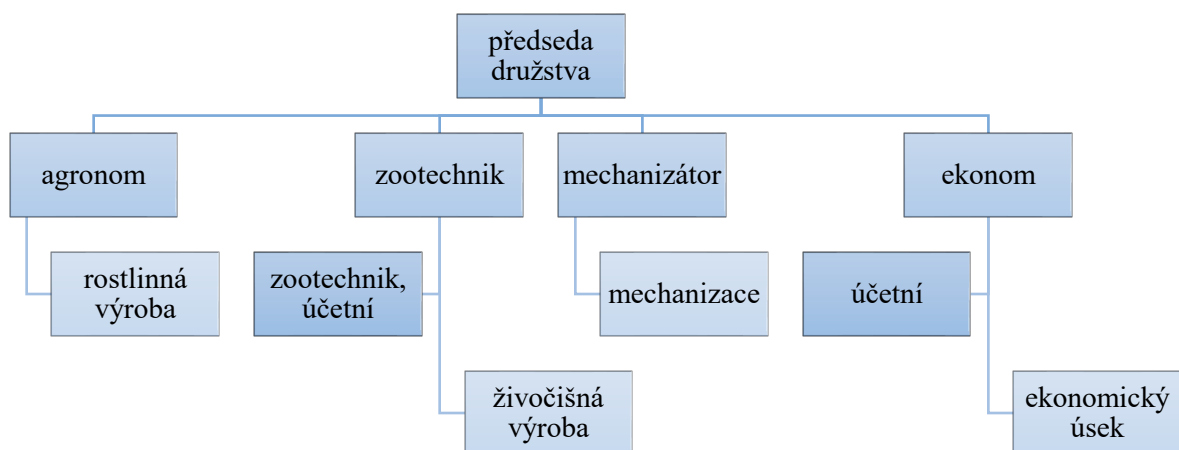
Pšenice je pěstována pro potravinářské účely a je dodávána do místních mlýnů. Ječmen slouží především k výrobě sladu a jeho produkce míří do kroměřížských sladoven. Kukuřice je pěstována z části na výrobu siláže, která je využívána jako krmivo pro dobytek, zbývající část slouží k výrobě zrna. Řepka je určena z části pro potravinářský průmysl a z části k výrobě přísady do nafty, tzv. MEŘO. Veškerá produkce řepky je odkupována společností

Navos, a. s. Kroměříž. Cukrovka slouží k výrobě cukru a je prodávána do okolních cukrovarů.

Družstvo chová cca 300 ks krav černostrakatého skotu k produkci mléka. Ročně družstvo vyrobí přibližně 2,9 mil. l mléka, které je vykupováno společností Kromilk a. s. a dále slouží k výrobě sýrů. Součástí chovu skotu je vlastní chov telat, jalovic a býků. Býci jsou vykrmováni a dodáváni do jatek v okolí.

Zemědělská výroba probíhá ve dvou střediscích, Postoupky a Zlobice.

V současné době vlastní družstvo přibližně 200 členů. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která si volí představenstvo a kontrolní komisi, které řídí chod družstva. Představenstvo pověřuje vedením družstva předsedu.



Obrázek 2. Organizační struktura družstva (vlastní zpracování)

### 3.3 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich mezd

Během sledovaného období je zřetelný pokles počtu zaměstnanců, což je způsobeno především plánovaným snižováním počtu zaměstnanců, ale také odchodem některých zaměstnanců do starobního důchodu. Některé pozice se stále nepodařilo nahradit a v současné době podnik nadále hledá dva pracovníky do výroby.

Z uvedených dat (Tab.1) je ve sledovaném období zřetelný trvalý nárůst vyplacených mzdových prostředků i průměrných hrubých mezd zaměstnanců. Je zřejmý meziroční pokles zvyšování mzdových prostředků. Nárůst mzdových nákladů v roce 2016 činil 10 %, v roce 2020 již jen 1 %.

Tabulka 1. Vývoj zaměstnanců a mezd v letech 2016 – 2020 (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	34	34	33	31	30
z toho vedoucí pracovníci	5	5	5	5	5
Mzdové náklady (v tis. Kč)	10 531	11 152	11 668	12 169	12 316
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	25 811	27 333	29 465	32 712	34 211
Meziroční nárůst mzdových nákladů	10 %	6 %	5 %	4 %	1 %

### 3.4 Vize a cíle společnosti

Hlavní cílem družstva je zajistit dlouhodobou stabilitu družstva a prosazovat se o rozvoj udržitelného zemědělství.

K dlouhodobým cílům patří:

- zvyšování hodnoty společnosti pro její vlastníky,
- tvorba zisku a finančních zdrojů pro další rozvoj společnosti,
- udržování dostatečné likvidity pro činnost podniku,
- zvyšování efektivity a produktivity práce pomocí nových technologií,
- využívání nových poznatků pro ochranu přírody a krajiny,
- zvyšování kvality svých výrobků,
- modernizace výrobních a strojních zařízení,
- udržování a investice do vlastních nemovitostí,
- výkup zemědělské půdy v obhospodařované oblasti,
- zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců, udržení stávajícího počtu zaměstnanců a jejich motivace k dosahování lepších výkonů,
- udržení dobré pověsti družstva,
- zajištění dobrých obchodních vztahů se svými odběrateli i dodavateli.

### 3.5 Dosavadní přístup k finančnímu plánování

Družstvo každoročně zpracovává finanční plán pouze na následující účetní období – kalendářní rok. Finanční plán je sestaven ručně na základě účetní závěrky minulého účetního období a je členěn na jednotlivá nákladová střediska. Pravidelným cílem finančního plánu je dosažení plánovaného hospodářského výsledku podniku ve výši 5 mil. Kč. Při tvorbě plánu nejsou zohledňovány finanční ukazatele a další cíle podniku.

Sestavený plán je schvalován představenstvem společnosti a v rámci účetního období je každý měsíc prováděn rozbor jednotlivých položek výnosů, nákladů a průběžného výsledku hospodaření. Je porovnáván vývoj aktuálního účetního období s minulým rokem. Hospodářský výsledek sestavený v rámci účetní závěrky slouží jako podklad při rozhodování o výši vyplacených podílů členům družstva a pro růst mzdových tarifů zaměstnanců družstva.

Vzhledem k zásadním rozhodnutím, které určuje vedení družstva na základě plnění stávajícího plánu, je důležité sestavit takový plán, který by zahrnoval vývoj v delším časového úseku, byl sestaven na základě možných výrobních kapacit podniku a objem tržeb odpovídal aktuální cenové situaci na trhu. Vytvoření efektivních plánů by mělo odhalit slabá místa v hospodaření, vést k jejich nápravě a celkově pomoci lépe podnik řídit.

## 4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Pro zpracování finančního plánu je základem analýza okolí podniku a jeho finanční situace. V rámci této kapitoly je vypracována analýza vnějšího a vnitřního prostředí a její výsledky jsou shrnuty ve SWOT analýze. Závěrem je zpracována finanční analýza, která může poskytnout důležitá zjištění nutná pro vypracování finančního plánu.

### 4.1 PEST analýza

#### 4.1.1 Politické vlivy

Družstvo má sídlo na území České republiky, která je členem Evropské unie, což znamená, že družstvo musí dodržovat jak platné právní předpisy České republiky, tak normy Evropské unie. Členství v Evropské unii přináší zemědělcům možnost čerpání evropských dotací, ale také další povinnosti týkající se ochrany životního prostředí.

Politická situace v České republice je relativně stabilní. V současné době nehrozí žádné válečné konflikty. Avšak od roku 2020 postihla nejen Českou republiku, ale takřka celý svět, pandemie onemocnění COVID-19. Restrikce a přijatá protiepidemická opatření, které vláda v rámci boje s touto nemocí učinila, mají špatný vliv na finanční stabilitu státu a přineslo rekordní zadlužení země.

#### 4.1.2 Ekonomické vlivy

Do roku 2019 byla ekonomická situace v České republice poměrně uspokojivá, i přesto, že některá data signalizovala brzké přehřátí ekonomiky, např. nedostatkem pracovní síly, neobvyklým zvyšováním mezd a platů nebo snižujícím se růstem HDP. Bohužel v roce 2020 došlo vlivem pandemie onemocnění COVID-19 k řadě protiepidemických opatření, která způsobily hluboký propad ekonomiky nejen v České republice, ale v celém světě. V řadě zemí byla přijata velká řada fiskálních a monetárních opatření, aby omezily dopady pandemie na dlouhodobý růst. Česká republika nebyla výjimkou. Schodek hospodaření státního rozpočtu skončil deficitem 367,4 miliard korun, což je o 338,9 miliardy víc než v roce 2019 (Ministerstvo financí ČR, © 2021). Se zvyšujícím se schodkem veřejných financí nás v dalších letech nepochybně čeká růst daní a snížení finanční podpory od státu.

Na základě predikce Ministerstva financí (© 2021) by měl být rok 2021 ve znamení oživení světového hospodářství, bohužel však vzhledem ke stále se zhoršující situaci a nedostatku vakcín proti tomuto onemocnění, je tento předpoklad velmi nejistý.

Tabulka 2. Přehled hlavních ekonomických ukazatelů České republiky (vlastní zpracování, Ministerstvo financí ČR, leden 2021)

							2020	2021
		2015	2016	2017	2018	2019	Aktuální predikce	
Reálný hrubý domácí produkt	<i>růst v %</i>	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,1	3,1
Spotřeba domácností	<i>růst v %</i>	3,9	3,8	4	3,5	3	-5,1	3,3
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %</i>	1,8	2,5	1,8	3,8	2,2	2,1	2,9
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %</i>	9,7	-3	4,9	10	2,3	-8,2	3,8
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1	1,1	1,3	2,6	3,9	4	1,5
Průměrná míra inflace	<i>v %</i>	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9
Průměrná míra nezaměstnanosti	<i>v %</i>	5,1	4	2,9	2,2	2	2,6	3,3
Růst objemu mezd a platů	<i>v %</i>	5	5,7	9,2	9,6	6,7	0,2	1,2
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	0,4	1,8	1,5	0,4	-0,3	3,6	1,4
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	-0,6	0,7	1,5	0,9	0,3	-5,8	-6,6
Měnový kurz CZK/EUR		27,3	27	26,3	25,6	25,7	26,4	26,1
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p. a.</i>	0,6	0,4	1	2	1,5	1,1	1,2
Vývoj HDP eurozóny	<i>v %</i>	1,9	1,8	2,7	1,9	1,3	-7,3	3,6

#### 4.1.3 Sociální a demografické vlivy

Dle Českého statistického úřadu žije k 30. 9. 2020 v České republice 10,7 mil. obyvatel, z toho ve Zlínském kraji 581 304 obyvatel. Počet obyvatel v kraji, kde družstvo působí, stále stagnuje. Pokles je způsobem přirozenou měnou a vnitřním stěhováním. Je zřejmý také proces stárnutí obyvatelstva, roste průměrný věk dožití a zvyšuje se i početní zastoupení seniorů (ČSÚ, © 2021).

Vývoj průměrné hrubé mzdy je v České republice vyšší než ve Zlínském kraji (Tab. 3). Ve sledovaném období došlo v rámci meziročního srovnání k růstu průměrné hrubé měsíční mzdy. V roce 2021 nelze v souvislosti s pandemií COVID-19 očekávat její výrazný růst, na základě predikce Ministerstva financí pouze mírné navýšení o 1,2 % (Tab. 2).



Tabulka 3. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Kč na přepočtené počty zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, © 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611
Zlínský kraj	23 341	24 358	26 258	28 577	30 408	31 644

Ve sledovaném období do roku 2019 dochází k výrazného poklesu podílu nezaměstnaných osob, tento trend se v roce 2020 změnil. V důsledku pandemie v roce 2020 byl patrný nárůst nezaměstnaných oproti předchozímu období. Z dat je patrné, že v rámci Zlínského kraje byl podíl nezaměstnaným o něco nižší než v celorepublikovém měřítku. Okres Kroměříž byl na tom v porovnání se Zlínským krajem vždy o trochu hůře, s výjimkou roku 2020.

Celkově bylo evidováno na úradech práce ve Zlínském kraji k 31. 12. 2020 12 819 osob, z toho v okrese Kroměříž 2 259. Oproti roku 2019 činí nárůst uchazečů o zaměstnání ve Zlínském kraji 28 %, v okrese Kroměříž 17 %. (Statistika uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce a podíl nezaměstnaných osob – územní srovnání, ČSÚ, © 2021)

Na základě predikcí Ministerstva finanční České republiky (Tab. 2) je patrné, že v následujících letech je očekáván zhoršující se trend a zvyšování průměrné míry nezaměstnanosti.

Tabulka 4. Podíl nezaměstnaných osob v procentech (vlastní zpracování, ČSÚ, © 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	6,24	5,19	3,77	3,07	2,87	4,02
Zlínský kraj	5,98	4,92	3,43	2,61	2,43	3,22
okres Kroměříž	7,15	5,84	4,06	3,14	2,62	3,16

#### 4.1.4 Technologické vlivy

Technologický rozvoj a inovace v zemědělství je založen především na výzkumu, vzdělání, praxi včetně využití znalostí a technologického výzkumu ze zahraničí. Mezi inovace v oblasti technologií v agrárním sektoru patří např. precizní systémy environmentálně šetrného obhospodařování půdy pomocí moderní techniky a technologie geografických informačních systémů, technologie vedoucí k úspoře vody a energie, nové odrůdy a plemena lépe adaptovaného na změnu klimatu, robotizace v živočišné výrobě, zavedení progresivních

technologií a techniky do rostlinné a živočišné výroby apod. (Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030, © 2017).

Družstvo průběžně obnovuje své strojní vybavení a investuje navíc do nových technologií jako je řízení pomocí souřadnic GPS, např. postřikovač, traktor apod.

## 4.2 Analýza odvětví

Dle klasifikace CZ-NACE se činnost družstva řadí do sekce A – Zemědělství, lesnictví, rybářství, oddílu 01 Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti, konkrétně patří do skupiny:

- 01.1 - Pěstování plodin jiných než trvalých
- 01.4 - Živočišná výroba
- 01.6 - Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti

V České republice je k 31. 5. 2020 obhospodařováno 3 253 871 ha zemědělské půdy, z toho 2 485 825 ha orné půdy (Statistika obhospodařované zemědělské půdy k 31. 5. 2020, ČSÚ, © 2021). V posledním desetiletí je zřetelný pokles obhospodařované orné půdy.

Základní funkcí zemědělských podniků je zabezpečení potravin pro obyvatelstvo a zemědělských surovin pro průmysl. Mezi neméně důležité funkce, které zemědělské podniky plní, patří péče o krajinu, životní prostředí a další sociálně kulturní činnosti. Oproti průmyslové výrobě má zemědělská výroba určité zvláštnosti, mezi které patří mimo jiné velká závislost na přírodních podmínkách, sezónnost práce nebo časová neshoda průběhu výrobního a pracovního procesu (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 345).

Hospodaření v zemědělství je také závislé na ceně půdy a práce. Hlavními hrozbami v zemědělství je růst ceny práce, půdy, energií a dalších vstupů, dlouhodobé zhoršování kvality půdy a pěstování kukuřice na erozně ohrožené orné půdě, dovoz kvalitnějších plodin a výrobků ze zahraničí, přísnější opatření ve vztahu k životnímu prostředí.

Slabé stránky v zemědělství lze spatřovat především v silných cenových výkyvech, pěstováním velkého množství odrůd určených pro jiné klimatické podmínky, zvýšenou potřebu ochrany rostlin při pěstování některých plodin (např. řepky), nedodržování předepsaných osevních postupů, snižování zaměstnanosti.

Mezi silné stránky zemědělské výroby patří konkurenceschopnost a rentabilita produkce, zkušenost a odborná péče pěstitelů, využívání nových technologií a ověřených odrůd, nižší nároky kladené na management a kvalitu práce.

Příležitostí pak pro zemědělství může být rostoucí poptávka, využití intenzivních pěstitelských technologií, nových osiv a výkonnějších odrůd, které jsou lépe adaptované na sucho (Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030, © 2017).

### **4.3 Porterova analýza**

#### **4.3.1 Konkurence**

V okolí družstva působí několik jiných zemědělských podniků zpravidla se stejným typem produkce. O zemědělské výrobky je v dnešní době zájem. Cena je svázána s cenami komodit na burze, tak není nutné s konkurencí soutěžit. Spolupráce s okolními zemědělskými podniky probíhá ve vzájemné důvěře a pomoci.

Velkým problémem jsou v zemědělství jsou omezené zdroje – především půda. Objevuje se řada nových společností, kteří vykupují družstvem obhospodařovanou půdu, buď pro finanční investici nebo pro své potřeby. Obvykle za ni nabízejí prodávajícím vysoké částky, a tím se neúměrně zvyšuje cena zemědělské půdy.

#### **4.3.2 Substituční výrobky**

Veškerou produkci družstva je možné substitučně nahradit jinými dodavateli. Ceny jsou úzce spjaty s cenami komodit na burze. Družstvo se proto cíleně zaměřuje na kvalitu a výhodný čas prodeje. Nesnaží se vyprodukované obiloviny prodat hned po sklizni, kdy jsou ceny těchto komodit zpravidla nejnižší, ale svou produkci uskladní a vyčistí, a prodává zpravidla začátkem dalšího roku.

#### **4.3.3 Odběratelé**

Družstvo dodává svou produkci několika větším odběratelům v blízkém okolí. Co se týče výrobků živočišné výroby, mléko je dodáváno výhradně do mlékárny KROMILK a. s., vykrmený skot pak vykupuje společnost MASO UZENINY POLIČKA, a. s. nebo JACOM spol. s r. o.

Výrobky rostlinné výroby jako řepka, ječmen, kukuřice nebo pšenice jsou dodávány do několika společností – např. NAVOS a. s., CHEMAGRA s. r. o., OSEVA, AGRO Brno spol. s r. o. nebo VK-DRCMAN s. r. o., cukrovka je dodávána výhradně společnosti Hanácká potravinářská společnost s. r. o.

Veškeré ceny jsou odvozeny dohodou a také aktuální cenou komodit na trhu, pouze u části produkce řepky je cena sjednána předem. Dohodnutá splatnost je zpravidla 30 až 60 dní.

#### **4.3.4 Dodavatelé**

Družstvo využívá pro svou činnost dlouhodobě několik stálých dodavatelů v rámci regionu, od kterých nakupuje materiál a výrobky určené pro živočišnou a rostlinnou výrobu. Veškeré nákupy jsou smluvně ošetřeny a vzhledem k jejich stabilní pozici a profesním zkušenostem na trhu nelze očekávat nějaké zásadní nedostatky v dodávkách. Ceny jsou určovány standartně podle cen na trhu se sjednanou velikostí slev. Dodavatelé standartně požadují splatnost od 14 do 30 dní.

### **4.4 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy je provedeno posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které působí na společnost jak zevnitř, tak zvenčí.

#### **4.4.1 Silné stránky**

Silné stránky pomáhají posilovat pozici podniku na trhu a ukazují v jakých směrech má podnik výhodu před konkurencí. Mezi silné stránky podniku patří:

- finanční síla a zdraví podniku
- hospodaření na půdních blocích s vysokou bonitou
- dlouhodobé vztahy se zákazníky
- vysoká odborná způsobilost zaměstnanců

#### **4.4.2 Slabé stránky**

Slabé stránky představují oblasti, ve kterých si podnik vede hůře než jeho konkurence. Ke slabým stránkám lze zařadit:

- zastaralé zemědělské stroje
- nedostatek zaměstnanců do výroby

- závislost na výhradním odběrateli produkce mléka
- omezené zdroje – nedostatek půdy

#### 4.4.3 Příležitosti

Příležitosti prezentují potencionální možnosti rozvoje a posílení pozice podniku na trhu. Možné zdroje příležitostí vytváří:

- zvyšující se poptávka po zemědělské produkci
- vyšší prodejní ceny
- využívání nových technologií ve výrobě
- používání nových odrůd adaptabilnějších k změnám klimatu
- finanční podpory státu a Evropské unie

#### 4.4.4 Hrozby

Hrozby představují možná rizika, které ohrožují dosažení cílů podniku, nebo přímo její samotnou existenci. Reálnými hrozbami pro podnik mohou být:

- rostoucí ceny vstupů, práce a energií
- změny klimatu a produkce závislá na klimatických podmínkách
- další omezení týkající se pěstování na erozně ohrožených půdách
- nepřiměřený nárůst opatření k ochraně životního prostředí

### 4.5 Finanční analýza

Obsahem tohoto oddílu bude zhodnocení ekonomické situace družstva pomocí ukazatelů finanční analýzy. Potřebné informace byly získány z interních zdrojů společnosti a výsledky byly porovnávány s hodnotami odvětví, do kterého družstvo spadá.

Účetní výkazy družstva jsou přílohou diplomové práce. Výkazy za rok 2020 jsou předběžné, neboť účetní závěrka nebyla dosud schválena členskou schůzí družstva. Je však předpoklad, že se schválená závěrka nebude výrazně lišit od předběžných výsledků.

Pro srovnání s odvětvím byly využity údaje volně dostupné na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Výsledky analýzy byly porovnány s hodnotami majetkové a finanční

struktury oddílu 01- Rostlinná a živočišná výroba a myslivost. Data finanční analýzy za rok 2020 nebyla dosud zveřejněna, proto do srovnání budou využity údaje z roku 2016 - 2019.

#### 4.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato část bude věnována vertikální a horizontální analýze aktiv, pasiv, nákladů a výnosů vybrané společnosti a odvětví, ve kterém společnost působí.

##### Analýza majetkové struktury

Celková výše aktiv i pasiv byla ve sledovaném období 2016 až 2020 stabilní, byl zřetelný pozvolný nárůst a celková výše majetku se pohybovala v rozmezí mezi 125 až 144 mil. Kč.

Tabulka 5. Přehled vybraných položek aktiv družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva celkem</b>	<b>125 214</b>	<b>135 734</b>	<b>135 867</b>	<b>137 242</b>	<b>143 918</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>74 503</b>	<b>83 693</b>	<b>78 684</b>	<b>83 471</b>	<b>81 244</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	67 225	76 622	72 379	76 908	75 243
Dlouhodobý finanční majetek	7 278	7 071	6 305	6 563	6 001
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>50 654</b>	<b>51 749</b>	<b>57 106</b>	<b>53 571</b>	<b>62 618</b>
Zásoby	24 067	25 677	25 599	25 749	31 080
Pohledávky	22 916	22 945	20 253	25 072	22 904
Peněžní prostředky	3 671	3 127	11 254	2 750	8 634
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>57</b>	<b>292</b>	<b>77</b>	<b>200</b>	<b>56</b>

Na základě sestavených dat (Tab. 5, 6) je zřejmé, že ve skladbě majetku převládá **stálý majetek**. Jeho podíl na bilanční sumě dosahuje každoročně přibližně 60 %, což vypovídá o výrobním charakteru činnosti podniku.

Hodnota dlouhodobého majetku se pohybuje mezi 74 a 84 mil. Kč. Největší část tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Ve sledovaném období dochází k pravidelnému nárůstu, což dokládá pravidelnou investiční politiku družstva. Na základě dat z rozvahy družstva tvoří největší část stálého majetku hodnota nakoupených pozemků. Mezi další důležité položky dlouhodobého majetku patří hodnota staveb a hmotných movitých věcí. Menší část pak tvoří ostatní dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen hodnotou dospělých zvířat, v tomto případě dojníc.

Menší část stálých aktiv tvoří dlouhodobý finanční majetek, u kterého lze s výjimkou roku 2019 pozorovat meziroční pokles. Finanční majetek je tvořený podílem s podstatným vlivem ve společnosti KROMILK a. s. a dlouhodobým vkladem do investičního fondu ČSOB.

Hodnota **oběžných aktiv** má podíl na celkových aktivech družstva přibližně 40 %, a jejich hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 50 až 60 mil. Kč. S výjimkou roku 2019, kdy její hodnota meziročně poklesla, což bylo způsobeno nižší hodnotou peněžních prostředků ke konci roku. Největší část oběžných aktiv tvoří zásoby, které dosahující obvykle hodnoty ve výši přibližně 25 mil. Kč, což je dáno především množstvím výrobků na skladě, u kterého ještě nedošlo k prodeji, mladých zvířat ve výkrmu a objemem nedokončené výroby. V roce 2020 neúměrně vzrostly zásoby o 21 %, což bylo způsobené vyšším množstvím materiálu, především krmiv, zvířat, ale i zásobou výrobků, způsobenou neprodanou produkcí obilnin.

Velkou část oběžných aktiv tvoří také pohledávky, jejichž výše se meziročně pohybuje mezi 20 až 25 mil. Kč. Největší část pohledávek tvoří pohledávky společnosti KROMILK za prodané mléko. Peněžní prostředky tvoří 2 až 8 % hodnoty aktiv.

Tabulka 6. Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2019/18	2020/19
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 %</b>	<b>5 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>60 %</b>	<b>62 %</b>	<b>58 %</b>	<b>6 %</b>	<b>-3 %</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	54 %	56 %	53 %	6 %	-2 %
Dlouhodobý finanční majetek	6 %	5 %	5 %	4 %	-9 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>40 %</b>	<b>38 %</b>	<b>42 %</b>	<b>-6 %</b>	<b>17 %</b>
Zásoby	19 %	19 %	19 %	1 %	21 %
Pohledávky	18 %	17 %	15 %	24 %	-9 %
Peněžní prostředky	3 %	2 %	8 %	-76 %	214 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>160 %</b>	<b>-72 %</b>

Při hodnocení **majetkové struktury odvětví** se sledovaným podnikem (Tab. 7), je patrné, že družstvo má oproti odvětví mírně odlišné rozložení majetku. V odvětví je majetková struktura tvořena přibližně 66 % stálého majetku a oběžná aktiva tvoří jen asi 33 %, což činí rozdíl cca 6 %. Tato odchylka je způsobena především větším podílem pohledávek u družstva, než bylo zaznamenáno ve srovnatelném období v rámci odvětví.

Tabulka 7. Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování, MPO)

v tis. Kč	2017	2018	2019	2018/17	2019/18
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>5 %</b>	<b>2 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>66 %</b>	<b>66 %</b>	<b>67 %</b>	<b>5 %</b>	<b>3 %</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	52 %	52 %	51 %	3 %	7 %
Dlouhodobý finanční majetek	15 %	15 %	16 %	14 %	-10 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>33 %</b>	<b>33 %</b>	<b>32 %</b>	<b>5 %</b>	<b>-1 %</b>
Zásoby	17 %	17 %	15 %	0 %	4 %
Pohledávky	13 %	13 %	12 %	6 %	-5 %
Krátkodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	795 %	2309 %
Peněžní prostředky	3 %	3 %	5 %	15 %	-11 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>6 %</b>	<b>73 %</b>

### Analýza finanční struktury

Největší část finanční struktury (Tab. 8, 9) tvoří vlastní kapitál. Jeho výše má meziročně rostoucí trend ve výši cca 2 % a pohybuje se v rozmezí 107 až 120 mil. Kč. Hodnoty cizího kapitálu jsou meziročně srovnatelné a jeho výše se pohybuje v rozmezí mezi 17 až 23 mil. Kč. Podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu na bilanční sumě podniku zůstává ve sledovaných letech srovnatelný.

Tabulka 8. Přehled vybraných položek pasiv družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pasiva celkem</b>	<b>125 214</b>	<b>135 734</b>	<b>135 867</b>	<b>137 242</b>	<b>143 918</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>107 291</b>	<b>115 048</b>	<b>116 415</b>	<b>118 281</b>	<b>120 402</b>
Základní kapitál	51 668	51 668	51 648	51 599	51 579
Kapitálové fondy	- 3 566	- 4 104	- 4 719	- 4 572	- 4 844
Fondy ze zisku	52 879	58 673	66 969	69 486	71 253
Výsledek hospodaření b. o.	6 310	8 811	2 517	1 768	2 414
<b>Cizí zdroje</b>	<b>17 923</b>	<b>20 594</b>	<b>19 342</b>	<b>18 279</b>	<b>22 566</b>
Rezervy	-	2 837	2 837	2 837	2 837
Dlouhodobé závazky	458	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	17 465	17 757	16 505	15 442	19 729
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>110</b>	<b>682</b>	<b>950</b>



Největší část **vlastního kapitálu** tvoří fondy tvořené ze zisku. Zisk, který je v rámci sledovaného období proměnlivý, je z velké části převáděn do fondů a pouze nepatrná výše zisku je vyplácena svým vlastníkům. Zadržováním zisku ve sledovaném období došlo k nárustu vlastního kapitálu o 13 %. Základní kapitál zůstává prakticky nezměněný. Záporná hodnota kapitálových fondů je dána snižováním reálné hodnoty finančního majetku v uplynulých letech.

Podíl **cizích zdrojů** tvoří cca 15 % bilanční sumy družstva. Největší část tvoří krátkodobé závazky, jejichž výše se pohybuje v rozmezí 15 až 18 mil. Kč. Jejich největší část tvoří ostatní závazky, vzniklé z titulu krátkodobých půjček přijatých od vlastníků, částečně pak závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění. Na základě dat je patrné, že družstvo neeviduje žádné závazky k úvěrovým institucím, tedy nevyužívá pro své hospodaření úvěry od bank a jiných bankovních institucí. Od roku 2017 družstvo tvoří účetní rezervu, která je tvořena ke krytí případného výpadku příjmů, způsobených snížením výkupních cen mléka.

Tabulka 9. Horizontální a vertikální analýza finanční struktury družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2019/18	2020/19
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 %</b>	<b>5 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>86 %</b>	<b>85 %</b>	<b>86 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>
Základní kapitál	41 %	38 %	38 %	0 %	0 %
Kapitálové fondy	-3 %	-3 %	-3 %	-3 %	6 %
Fondy ze zisku	42 %	43 %	49 %	4 %	3 %
Výsledek hospodaření b. o.	5 %	6 %	2 %	-30 %	37 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>14 %</b>	<b>15 %</b>	<b>14 %</b>	<b>-5 %</b>	<b>23 %</b>
Rezervy	0 %	2 %	2 %	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé závazky	14 %	13 %	12 %	-6 %	28 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>520 %</b>	<b>39 %</b>

**Finanční struktura odvětví** (Tab. 10) se liší v podílu vlastního kapitálu a cizích zdrojů na financování majetku. Ve struktuře odvětví je zřetelný rozdíl v objemu vlastního kapitálu a podílu cizích zdrojů pro financování majetku, než sledujeme u družstva. Tento rozdíl tvoří

cca 10 %. Na základě tohoto zjištění je zřejmé, že odvětví upřednostňuje k financování vyšší podíl cizích zdrojů.

Poměrně významný rozdíl lze spatřit i u financování pomocí dlouhodobých pohledávek, které tvoří 12 % finanční struktury. Meziročně je v rámci odvětví patrný trend nahrazování cizích zdrojů vlastním kapitálem.

Tabulka 10. Horizontální a vertikální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování, MPO)

v tis. Kč	2017	2018	2019	2018/17	2019/18
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>5 %</b>	<b>2 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>74 %</b>	<b>74 %</b>	<b>75 %</b>	<b>8 %</b>	<b>4 %</b>
Základní kapitál	19 %	19 %	19 %	-3 %	0 %
Fondy ze zisku, výsledek hospodaření min. období	53 %	53 %	53 %	9 %	8 %
Výsledek hospodaření b. o.	2 %	2 %	3 %	63 %	-25 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>26 %</b>	<b>26 %</b>	<b>25 %</b>	<b>-3 %</b>	<b>-3 %</b>
Rezervy	1 %	1 %	1 %	36 %	3 %
Dlouhodobé závazky	12 %	12 %	12 %	0 %	4 %
Krátkodobé závazky	14 %	14 %	12 %	11 %	-8 %
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>-44 %</b>	<b>-19 %</b>

### Analýza výnosů

Při hodnocení výnosů (Tab. 11, 12) je zřejmé, že družstvo má výrazně výrobní charakter a převážná část výnosů představuje tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jejich výše ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí mezi 50 až 57 mil. Kč. Tržby z prodeje zboží jsou nízké a nemají významný vliv na objem výkonů podniku. I přes zřetelný růst výkonů mezi lety 2016 – 2018 byl v následujících dvou letech evidentní jejich výrazný pokles. Na tomto vývoji lze pozorovat přímou závislost výnosů zemědělských podniků na přírodních podmínkách. Tržby roku 2019 byly ovlivněny výrazně nižší sklizní, způsobenou suchem v roce 2018 i přemnožením hraboše polního v roce 2019. Také výsledky sklizně roku 2020 byly ovlivněny přemnožením hraboše polního, ale i nepříznivými klimatickými podmínkami v roce 2020, které vedly k podstatně nižším výnosům obilovin a zhoršení jejich kvality, a následně i ke snížení výkupní ceny.

Tabulka 11. Přehled vybraných výnosů družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	56 048	56 487	57 126	53 335	50 536
Tržby za prodej zboží	130	124	127	191	100
<b>Výkony</b>	<b>56 178</b>	<b>56 611</b>	<b>57 253</b>	<b>53 526</b>	<b>50 636</b>
Tržba z prodaného DM	3 348	8 760	2 616	1 518	1 465
Tržby z prodeje materiálu	3	36	17	92	104
Jiné provozní výnosy	12 979	11 428	13 789	11 929	11 725
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>16 330</b>	<b>20 224</b>	<b>16 422</b>	<b>13 539</b>	<b>13 294</b>
<b>Provozní výnosy</b>	<b>72 508</b>	<b>76 835</b>	<b>73 675</b>	<b>67 065</b>	<b>63 930</b>
Finanční výnosy	47	1 397	162	86	737
<b>Výnosy</b>	<b>72 555</b>	<b>78 232</b>	<b>73 837</b>	<b>67 151</b>	<b>64 667</b>

Z hlediska dosahovaných výnosů tvoří výkony 72 až 77 %. Další významnou položkou výnosů jsou ostatní provozní výnosy, které tvoří 22 až 26 % výnosů. Mezi ně patří především dotace určené pro podporu zemědělské výroby. V roce 2017 došlo k mimořádnému nárůstu tržeb z prodaného dlouhodobého majetku, které bylo způsobeno prodejem budovy bývalého ústředí v Kroměříži. Ostatní výnosy představují minimální podíl na celkových výnosech družstva, není je tedy nutné více analyzovat.

Tabulka 12. Horizontální a vertikální analýza výnosů družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2019/18	2020/19
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	77 %	72 %	77 %	-7 %	-5 %
Tržby za prodej zboží	0 %	0 %	0 %	50 %	-48 %
<b>Výkony</b>	<b>77 %</b>	<b>72 %</b>	<b>78 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>-5 %</b>
Tržba z prodaného DM	5 %	11 %	4 %	-42 %	-3 %
Tržby z prodeje materiálu	0 %	0 %	0 %	441 %	13 %
Jiné provozní výnosy	18 %	15 %	19 %	-13 %	-2 %
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>23 %</b>	<b>26 %</b>	<b>22 %</b>	<b>-18 %</b>	<b>-2 %</b>
<b>Provozní výnosy</b>	<b>100 %</b>	<b>98 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-9 %</b>	<b>-5 %</b>
Finanční výnosy	0 %	2 %	0 %	-47 %	757 %
<b>Výnosy</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-9 %</b>	<b>-4 %</b>

Tržby odvětví (Tab. 13) vykazují ve srovnání s podnikem větší podíl tržeb za prodej zboží, z čehož plyne, že ostatní zemědělské podniky využívají ve své podnikatelské činnosti nejen výrobní, ale také obchodní činnost.

Tabulka 13. Podíl vybraných položek výnosů na celkových výnosech v odvětví a jejich změny (vlastní zpracování dle údajů MPO)

v tis. Kč	2017	2018	2019	2018/17	2019/18
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	79 %	81 %	83 %	-1 %	7 %
Tržby za prodej zboží	21 %	19 %	17 %	-12 %	-7 %

### Analýza nákladů

Náklady kopírují trend vývoje výnosů. Mezi lety 2016 a 2018 dochází ke jejich zřetelnému nárůstu, od roku 2019 je patrný jejich postupný pokles. Celková výše nákladů ve sledovaném období se pohybuje mezi 61 a 71 mil. Kč.

Tabulka 14. Přehled vybraných položek nákladů družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	44 292	43 400	45 889	42 796	41 238
Náklady vynaložené na prodané zboží	134	119	127	185	93
Spotřeba materiálu a energie	30 173	27 627	29 510	28 185	26 701
Služby	13 985	15 654	16 252	14 426	14 444
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 636	- 1 278	224	- 476	- 4 463
Aktivace	- 2 893	- 1 921	- 2 244	- 3 415	- 1 576
Osobní náklady	14 381	15 180	15 887	16 617	16 087
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 197	6 452	8 519	6 925	7 496
Ostatní provozní náklady	3 021	5 207	1 972	2 441	2 279
<b>Provozní náklady</b>	<b>64 362</b>	<b>67 040</b>	<b>70 247</b>	<b>64 888</b>	<b>61 061</b>
Nákladové úroky	422	410	366	363	381
Ostatní finanční náklady	14	7	7	8	7
<b>Finanční náklady</b>	<b>436</b>	<b>417</b>	<b>373</b>	<b>371</b>	<b>388</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>1 447</b>	<b>1 964</b>	<b>700</b>	<b>124</b>	<b>804</b>
<b>Náklady</b>	<b>66 245</b>	<b>69 421</b>	<b>71 320</b>	<b>65 383</b>	<b>62 253</b>

Z hlediska **provozních nákladů** tvoří největší podíl výkonová spotřeba, což je charakteristické pro výrobní podniky. Její výše ve sledovaném období tvoří 63 až 67 % nákladů. Největší část je tvořena spotřebou materiálu a energie.

Další výraznou položkou provozních nákladů jsou osobní náklady, které jsou meziročně udržovány ve stejném podílu k celkovým nákladům, a tvoří cca 22 % nákladů. U osobních nákladů je zřejmá jejich rostoucí tendence, která byla přerušena rokem 2020. Odpisy tvoří přibližně 10 % nákladů a jejich výše se meziročně výrazně nemění, pohybuje se v rozmezí mezi 6 až 8 mil. Kč.

**Finanční náklady** představují především úroky z půjček a bankovní poplatky. Jejich výše je meziročně vyrovnaná, tvoří přibližně 1 % všech nákladů.

**Daň z příjmu z běžné činnosti** tvoří cca 1 až 3 % celkových nákladů.

Tabulka 15. Horizontální a vertikální analýza nákladů družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2019/18	2020/19
Výkonová spotřeba	67 %	63 %	64 %	-7 %	-4 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	0 %	0 %	0 %	46 %	-50 %
Spotřeba materiálu a energie	46 %	40 %	41 %	-4 %	-5 %
Služby	21 %	23 %	23 %	-11 %	0 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 %	-2 %	0 %	-313 %	838 %
Aktivace	-4 %	-3 %	-3 %	52 %	-54 %
Osobní náklady	22 %	22 %	22 %	5 %	-3 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 %	9 %	12 %	-19 %	8 %
Ostatní provozní náklady	5 %	8 %	3 %	24 %	-7 %
<b>Provozní náklady</b>	<b>97 %</b>	<b>97 %</b>	<b>98 %</b>	<b>-8 %</b>	<b>-6 %</b>
Nákladové úroky	1 %	1 %	1 %	-1 %	5 %
Ostatní finanční náklady	0 %	0 %	0 %	14 %	-13 %
<b>Finanční náklady</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-1 %</b>	<b>5 %</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-82 %</b>	<b>548 %</b>
<b>Náklady</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-8 %</b>	<b>-5 %</b>

Ve srovnání s odvětvím (Tab. 16) je patrné, že výkonová spotřeba u odvětví, je vyšší než v námi sledovaném podniku. Její podíl tvoří 79 až 81 % nákladů, teda rozdíl cca 15 %. Jak u podniku, tak i v odvětví, tvoří největší část výkonové spotřeby materiálu a služeb. Oproti

tomu lze pozorovat nižší osobní náklady, maximálně ve výši 17 % nákladů. Podíl daně z příjmů v nákladech má obdobný charakter.

Tabulka 16. Podíl vybraných položek nákladů na celkových tržbách v odvětví a jejich změny (vlastní zpracování, MPO)

	2017	2018	2019	2018/17	2019/18
Výkonová spotřeba	79 %	82 %	81 %	1 %	4 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	19 %	17 %	15 %	-11 %	-8 %
Spotřeba materiálu a energie	60 %	65 %	66 %	4 %	7 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 %	0 %	2 %	-60 %	-503 %
Aktivace	4 %	4 %	4 %	-11 %	0 %
Osobní náklady	16 %	17 %	17 %	7 %	3 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 %	3 %	2 %	47 %	-22 %
<b>Tržby</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-3 %</b>	<b>5 %</b>

### Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Přidaná hodnota (Tab. 17) ve sledovaném období osciluje mezi 13 a 16 mil. Kč. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2017, nejnižší v roce 2018. V posledních třech letech sledovaného období je patrné, že vytvořená přidaná hodnota nepokryla výši osobních nákladů.

Ke kladnému hospodářskému výsledku podniku a dorovnání nákladů dopomáhají společnosti ostatní provozní výnosy, které jsou v tomto případě tvořeny především státními podporami a dotacemi. Granty a dotace hrají v zemědělské produkci důležitou roli. Zemědělství by bez těchto příjmů bylo ztrátové nebo bylo by nuceno výrazně navýšit cenu svých výrobků, což by způsobilo značné problémy v konkurenceschopnosti odvětví

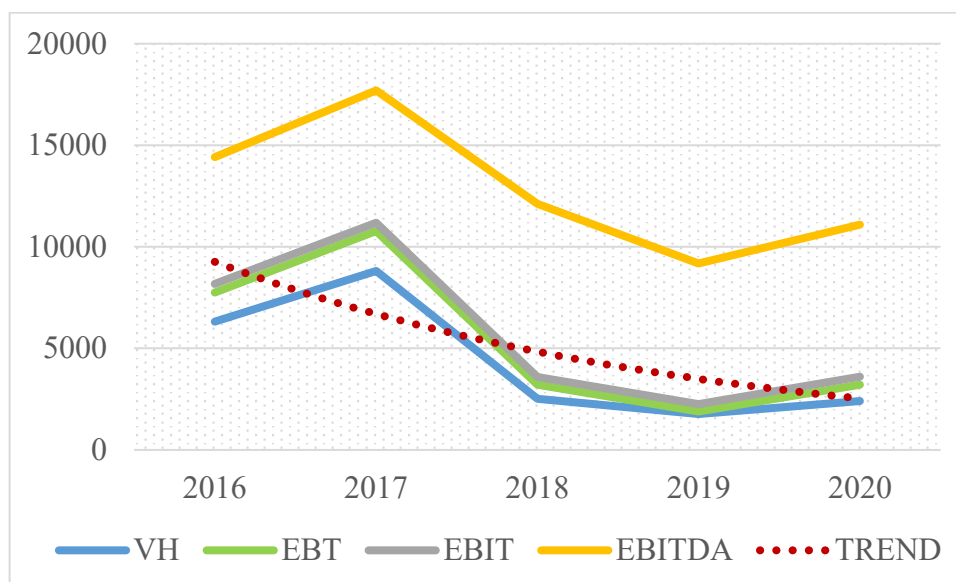
Tabulka 17. Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	56 048	56 487	57 126	53 335	50 536
Tržby za prodej zboží	130	124	127	191	100
Výkonová spotřeba	44 292	43 400	45 889	42 796	41 238
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 636	- 1 278	224	- 476	- 4 463
Aktivace	- 2 893	- 1 921	- 2 244	- 3 415	- 1 576
Přidaná hodnota	15 415	16 410	13 384	14 621	15 437

Osobní náklady	14 381	15 180	15 887	16 617	16 087
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 197	6 452	8 519	6 925	7 496
Ostatní provozní výnosy	16 330	20 224	16 422	13 539	13 294
Ostatní provozní náklady	3 021	5 207	1 972	2 441	2 279
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8 146</b>	<b>9 795</b>	<b>3 428</b>	<b>2 177</b>	<b>2 869</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 389</b>	<b>980</b>	<b>- 211</b>	<b>- 285</b>	<b>349</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 447	1 964	700	124	804
<b>Výsledek hospodaření za období</b>	<b>6 310</b>	<b>8 811</b>	<b>2 517</b>	<b>1 768</b>	<b>2 414</b>
<b>EBT</b>	<b>7 757</b>	<b>10 775</b>	<b>3 217</b>	<b>1 892</b>	<b>3 218</b>
<b>EBIT</b>	<b>8 179</b>	<b>11 185</b>	<b>3 583</b>	<b>2 255</b>	<b>3 599</b>
<b>EBITDA</b>	<b>14 418</b>	<b>17 700</b>	<b>12 119</b>	<b>9 180</b>	<b>11 095</b>

Výsledek hospodaření je ve všech sledovaných obdobích kladný, avšak jeho výše je velmi proměnlivá. Nejlepší výsledek dosáhl podnik v roce 2017, kdy výsledek hospodaření dosáhl více jak 8 mil. Kč, hodnota EBITDA necelých 18 mil. Kč.

Trend hodnot EBT, EBIT a EBITDA mají stejný vývoj jako hospodářský výsledek a kopírují jeho klesající trend (Obr. 3).



Obrázek 3. Vývoj hospodářského výsledku družstva v tis. Kč (vlastní zpracování)

### Analýza peněžních toků

Na základě analýzy cash flow (Tab. 18) dosáhlo družstvo kladných hodnot čistého peněžního toku z provozní činnosti, což znamená, že příjmy z provozní činnosti převýšily výdaje spojené s touto činností. Významný propad lze pozorovat v roce 2019.

Peněžní toky z investičních činností dosahují ve všech obdobích záporných hodnot, což svědčí o investiční aktivitě podniku. Tok z investiční činnosti je v letech 2018 a 2020, je oproti ostatním obdobím nižší, což svědčí o nízké investiční aktivitě a je zřejmé, že v tomto období docházelo pouze k běžné obměně zastaralého majetku. V ostatních letech již jsou patrné vyšší hodnoty toku, avšak i tak nedošlo k žádným významným investičním akcím.

Peněžní tok z finanční činnosti je ve většině sledovaných obdobích záporný, což je způsobeno použitím cizích zdrojů financování, v případě družstva splacením úroků přijatých půjček od vlastníků.

Informace získané z přehledu o peněžních tocích lze vyhodnotit takto: podnik dosahuje kladného výsledku hospodaření, nerealizuje významnou investiční činnost a v menší míře využívá k financování své podnikatelské činnosti cizích zdrojů financování.

Tabulka 18. Přehled o peněžních tocích družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	2 616	3 671	3 127	11 254	2 750
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	11 003	8 814	10 824	2 524	10 748
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	- 9 521	- 8 429	- 2 161	-10 979	- 4 843
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	- 427	- 929	- 536	- 49	- 21
Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků	1 055	- 544	8 127	- 8 504	5 884
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	3 671	3 127	11 254	2 750	8 634

#### 4.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je ukazatel čistého pracovního kapitálu. Jeho hodnota je tvořena rozdílem mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.



Tabulka 19. Vývoj čistého pracovního kapitálu družstva (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	50 654	51 749	57 106	53 571	62 618
Krátkodobé závazky	17 465	17 757	16 505	15 442	19 729
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>33 189</b>	<b>33 992</b>	<b>40 601</b>	<b>38 129</b>	<b>42 889</b>

Hodnota čistého pracovního kapitálu v podniku (Tab. 19) dosahuje ve sledovaném období kladných, poměrně stabilních hodnot od 33 do 43 mil. Kč. Jeho podíl na oběžných aktivech tvoří přibližně 70 %. Vývoj ve sledovaných má stoupající charakter, během sledovaných 5 let se jeho hodnota zvýšila přibližně o 30 %. Na základě těchto údajů lze předpokládat, že podnik nebude mít problém s ukazatelem likvidity.

Tabulka 20. Vývoj čistého pracovního kapitálu odvětví (vlastní zpracování, MPO)

	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	6 923 351	7 040 716	7 373 686	7 310 166
Krátkodobé závazky	2 828 082	2 621 839	2 907 536	2 686 631
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>4 095 269</b>	<b>4 418 877</b>	<b>4 466 150</b>	<b>4 623 535</b>

Také v odvětví (Tab. 20) dosahuje hodnota čistého pracovního kapitálu kladných hodnot. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech v porovnání se sledovaným podnikem dosahuje nižší hodnoty, a to přibližně 60 %.

#### 4.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů charakterizuje vztah mezi dvěma položkami z výkazů pomocí podílu, kde je dána vzájemná souvislost. Mezi nejvyužívanější poměrové ukazatele patří zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita společnosti.

##### Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou považovány za základní nástroj finančního řízení podniku, vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji, a informují o zdrojích, které jsou využívány k financování aktivit podniku.

Tabulka 21. Ukazatele zadluženosti družstva (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	14,31 %	15,17 %	14,24 %	13,32 %	13,53 %
Míra zadluženosti	0,17	0,18	0,17	0,15	0,16
Úrokové krytí	19,38	27,28	9,79	6,21	9,45

Ukazatel **celkové zadluženosti** (Tab. 21) je jedním ze základních ukazatelů zadluženosti. V odborné literatuře jsou doporučené hodnoty tohoto ukazatele 30 až 60 %. Družstvo vykazuje ve sledovaném období snižující trend celkové zadluženosti, který se pohybuje v rozmezí 13 až 15 %. Celková zadluženost družstva je velmi nízká.

**Míra zadluženosti** poměruje cizí a vlastní kapitál a je významným ukazatelem pro banky a další finanční instituce při rozhodnutí o poskytnutí úvěru. Doporučené hodnota by měla být menší než 1. Ukazatel míry zadlužení se v průběhu sledovaného období drží podobných hodnot a pohybuje v rozmezí 0,15 – 0,18. Na základě tohoto zjištění lze konstatovat, že podnik je dlouhodobě finanční stabilní, avšak velkou část svého krátkodobého majetku financuje dražšími dlouhodobými zdroji.

Ukazatel **úrokového krytí** ověřuje, zda je podnik schopen splácet nákladové úroky, jeho doporučené hodnoty by měly být vyšší jak 5. Podnik ve všech sledovaných obdobích tuto hranici přesáhl, hodnoty ukazatele se pohybovaly od 6,21 až k 27,28. Družstvo dosáhlo dostatečného zisku a nemá problémy se splácením závazků i z nich plynoucích úroků.

Celkově lze hodnotit zadluženost podniku jako velmi nízkou. Podnik je schopen bez obtíží splácet své závazky.

Tabulka 22. Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování, MPO)

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	25,70 %	24,64 %	23,69 %	22,56 %
Míra zadluženosti	0,35	0,33	0,31	0,29
Úrokové krytí	12,03	13,83	23,79	17,63

I data odvětví (Tab. 22) dosahují podobně pozitivních výsledků. Celková zadluženost je vyjádřena ve výši 22,56 -25,70 %. Jedná se o vyšší hodnoty než lze pozorovat u sledovaného podniku, ale stále je její výše pod doporučenými hodnotami. I zde je patrný mírný meziroční pokles. Míra zadluženosti odpovídá doporučené hodnotě. Úrokové krytí je vyjádřeno ve výši

12,03 až 23,79, což opět svědčí, že podniky působící v tomto odvětví, mají dostatečný zisk, potřebný pro splácení úvěrových závazků a úroků.

### Analýza likvidity

Analýzy likvidity slouží k posouzení schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky.

Tabulka 23. Ukazatele likvidity družstva (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,90	2,91	3,46	3,47	3,17
Pohotová likvidita	1,52	1,47	1,91	1,80	1,6
Hotovostní likvidita	0,21	0,18	0,68	0,18	0,44
ČPK/A	27 %	25 %	30 %	28 %	30 %
ČPK/OA	66 %	66 %	71 %	71 %	68 %

**Běžná likvidita** (Tab. 23) vyjadřuje podíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy podniku. Její hodnota by měla být v rozmezí mezi 1,5 - 2,5. Družstvo ve sledovaném období dosahuje hodnot 2,9 – 3,47. Je patrné, že hodnota se zvolna zvyšuje a po celou dobu se ukazatel běžné likvidity pohybuje nad doporučenými hodnotami. Vysokou hodnotu likvidity způsobuje velký objem oběžných aktiv, tvořící přibližně 40 % aktiv, a nízký objem krátkodobých závazků, tvořený přibližně 12 %. Největší část oběžných aktiv tvoří zásoby. Vysoká hodnota ukazatele je částečně ovlivněna rozhodnutím vedení společnosti. Podnik za účelem dosažení výhodnějších prodejních cen vyčkává s prodejem své produkce, uchovává své výrobky na skladě a k jejich prodeji dochází až v prvním pololetí následujícího roku.

U výpočtu ukazatele **pohotové likvidity** je oběžný majetek snížen o hodnotu zásob, nejméně likvidní položky oběžného majetku. Doporučené hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,7 – 1,2. V družstvu se hodnota pohotové likvidity ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 1,47 – 1,91, tedy nad doporučeným intervalem. Ukazatele pohotové likvidity ovlivňuje především velký objem pohledávek, z nichž největší část tvoří pohledávky za mléko vůči společnosti KROMILK a. s. Splatnost pohledávek je 90 dní, a často jsou hrazeny po splatnosti. Lepší platební morálka odběratele by vedla ke snížení tohoto ukazatele mezi doporučené hodnoty.

Ukazatel **hotovostní likvidity** určuje poměr mezi krátkodobými finančními zdroji a krátkodobými závazky. Optimální hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 – 0,5.

Doporučené hodnoty hotovostní likvidity dosáhlo družstvo pouze v roce 2016 a 2020. V roce 2017 a 2019 dosahuje hodnota 0,18, hodnota likvidity je nepatrně pod doporučenými hodnotami, naopak v roce 2018 je hodnota vyšší, než je optimální mez. Hodnota ukazatele je ovlivněna především objemem peněžních prostředků. V roce 2018 a 2020 zadržuje podnik na svých účtech zbytečně velké množství finančních prostředků, které mohli být krátkodobě využity jiným způsobem a přinést možný zisk.

**Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech** charakterizuje krátkodobou stabilitu podniku. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 30 – 50 %. Sledované družstvo vykazuje hodnoty mezi 66 – 77 %, což svědčí o překapitalizaci podniku. Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových i oběžných aktivech se meziročně zvyšuje.

Tabulka 24. Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování, MPO)

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	2,45	2,69	2,54	2,72
Pohotová likvidita	1,23	1,44	1,41	1,46
Hotovostní likvidita	0,27	0,41	0,43	0,44
ČPK/A	20 %	20 %	19 %	20 %
ČPK/OA	59 %	63 %	61 %	63 %

Dle dat (Tab. 24) lze konstatovat, že zemědělské podniky nemají problémy se splácením svých závazků a dle ukazatelů likvidity jsou v doporučených hodnotách nebo lehce nad nimi. Běžná likvidita a pohotová likvidita se pohybuje nad hranicí doporučených hodnot. Ukazatel hotovostní likvidity meziročně roste a jeho hodnota se pohybuje mezi 0,27 – 0,44, což odpovídá hranici doporučených hodnot. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohybuje mezi 59 – 63 %, což je rovněž jak u družstva, nad hranicí doporučených hodnot.

### **Analýza rentability**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost společnosti vytvářet nové zdroje, tvořit zisk při využití investovaného kapitálu. Souhrnně nám ukazatele rentability naznačují, že společnost je trvale zisková, neboť ve všech hodnotách dosahuje kladných hodnot.

Tabulka 25. Ukazatele rentability družstva (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	11,2 %	15,6 %	4,4 %	3,3 %	4,8 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6,5 %	8,2 %	2,6 %	1,6 %	2,5 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,9 %	7,7 %	2,2 %	1,5 %	2,0 %

**Rentabilita tržeb** (Tab. 25) vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách a je důležitým ukazatelem pro zhodnocení úspěšnosti podnikání. Doporučená hodnota ukazatele by měla být především kladná, optimálně 8 % a více. Družstvo dosáhlo nejvyšší hodnoty rentability tržeb v roce 2017, kdy byla hodnota 15,6 %. V ostatních letech hodnota kolísala mezi 3,3 – 11,2 %.

**Rentabilita celkového kapitálu** měří produkční sílu podniku neboli výkonnost. Během sledovaného období jeho hodnota kolísá, pohybuje se mezi hodnotou 1,6 % v roce 2019 a hodnotou 8,2 % v roce 2017.

**Rentabilita vlastního kapitálu** vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníkům podniku. Hodnota ukazatele by měla být vyšší, než dosahují na trhu úroky z dlouhodobých vkladů. U družstva dosahuje rentabilita vlastního kapitálu hodnot mezi 1,5 – 7,7 %, průměrně cca 4 %.

Tabulka 26. Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování, MPO)

	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb (ROS)	3,7 %	6,2 %	10,4 %	7,5 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	3,0 %	3,8 %	6,5 %	4,9 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2,7 %	4,5 %	7,0 %	4,9 %

Vývoj ukazatelů v odvětví (Tab. 26) je stabilní, dosahuje kladných hodnot podobně jako u sledovaného podniku. Průměrná hodnota rentability tržeb ve sledovaném období činila 6,9 %, u družstva 7,9 %. Průměrná rentabilita celkového kapitálu pak 4,5 %, u družstva 4,3 %. Průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu v odvětví dosahovala 4,8 %, tedy o necelé procento více, než dosahoval sledovaný podnik.

### Analýza aktivity

Za pomoci ukazatelů aktivity je možné určit, jak efektivně hospodaří podnik se svým majetkem a jak využívá vložené finanční prostředky.

Tabulka 27. Ukazatele aktivity družstva (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	0,45	0,42	0,42	0,39	0,35
Obrat zásob	2,33	2,20	2,24	2,08	1,63
Doba obratu zásob (dny)	154	163	161	173	221
Obrat pohledávek	2,45	2,47	2,83	2,13	2,21
Doba obratu pohledávek (dny)	147	146	127	169	163
Obrat krátkodobých závazků	3,22	3,19	3,47	3,47	2,57
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	112	113	104	104	140

**Obrat aktiv** (Tab. 27) sleduje rychlost obratu celkovým použitých aktiv, optimální hodnota je 1. Družstvo vykazuje obrat aktiv v rozmezí 0,35 – 0,45, což není pro podnik příznivé. Nízká hodnota tohoto ukazatele svědčí o nadměrné majetkové vybavenosti podniku. Hospodaření zemědělských podniků je obecně velmi majetkově náročné. I sledovaný podnik eviduje velký objem dlouhodobého majetku, jako jsou stáje pro dobytek, haly pro skladování zásob, zemědělské stroje a v neposlední řadě i část tvořenou pozemky, na kterých hospodaří. Ukazatel **obratu zásob** vyjadřuje, kolikrát jsou během účetního období přeměněny zásoby na peněžní prostředky. Doporučené hodnota ukazatele je 4,5 - 6. Družstvo těchto hodnot nedosahuje. **Doba obratu zásob** uvádí, kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. Pro její zhodnocení je vhodné porovnat vývoj v čase a v rámci odvětví (Tab. 28). U odvětví se doba pohybuje mezi 103 až 110 dny, kdežto u podniku to je 154 až 221 dní. Oba ukazatele společně dokládají, že podnikové hospodaření se zásobami je pomalejší, než je obvyklé. Ukazatel doby obratu zásob je ovlivněn především velkým množstvím zásoby výrobků ke konci roku, u něhož se předpokládá prodej až v prvním pololetí příštího roku.

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje období od okamžiku prodeje po úhradu, tzv. na obchodní úvěr, po které podnik musí čekat, než mu jeho odběratelé zaplatí. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a průměrem odvětví. Čím je tato doba delší, tím více potřebuje podnik větší objem finančních prostředků a půjček, ze kterých

vznikají další náklady. Doba obratu pohledávek u družstva je výrazně delší, než je tomu v odvětví. Podnik má uhrazeny své pohledávky přibližně za 150 dní, odvětví za 88 dní.

Ukazatel **doby obratu závazků** sleduje dobu od vzniku závazků do doby jejich úhrady a měl by dosahovat alespoň doby obratu pohledávek. Vzniklá neshoda může negativně ovlivnit likviditu podniku. Průměrná doba úhrady závazků podniku činí 115 dní, průměrná doba úhrady pohledávek je 150 dní. Je tedy patrné, že doba obratu pohledávek překračuje dobu obratu závazků. Podnik je v nevýhodné pozici, ve které úvěruje své odběratele. Tato situace je dána především tím, že velký podíl pohledávek tvoří pohledávky za mléko pro společnost KROMILK a. s., kdy je sjednána splatnost pohledávek ve lhůtě 90 dní. Bohužel ani takto dlouhá splatnost není odběratelem dodržována a pohledávky jsou hrazeny s velkým prodloužením po splatnosti. Naproti tomu závazky jsou sjednávány se standardní splatností 14 až 30 dní a jsou hrazeny převážně včas. V odvětví je tento trend opačný, což je pro ostatní podniky, které působí v zemědělství, výhodné.

Tabulka 28. Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování, MPO)

	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,54	0,52	0,48	0,49
Obrat zásob	3,28	3,49	3,36	3,39
Doba obratu zásob (dny)	110	103	107	106
Obrat pohledávek	4,19	4,21	3,83	4,20
Doba obratu pohledávek (dny)	86	85	94	86
Obrat krátkodobých závazků	4,01	4,34	3,78	4,28
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	90	83	95	84

#### 4.5.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele slouží ke zjištění finanční situace podniku pomocí jednoho číselného vyjádření. Pro analýzu souhrnných ukazatelů lze využít celou řadu modelů. V tomto případě bude využito Altmanovo Z-skóre a index IN05.

**Altmanův model (Z-skóre)** patří k nejvíce používaným metodám a slouží k posouzení finanční situace podniku. Pro jeho výpočet slouží pět hodnot poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha. Podniky s dobrou finanční situací dosahují hodnot Z-skóre vyšší jak 2,99, při hodnotách 1,81 – 2,99 nelze finanční situaci přesně určit, tzv. šedá zóna, a při hodnotě Z-skóre menším jak 1,81 má podnik již velké finanční problémy.

Tabulka 29. Analýza Z-skóre družstva (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
0,717 x ČPK/Aktiva	0,19	0,18	0,21	0,20	0,21
0,847 x Nerozdělené zisky/Aktiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3,107 x EBIT/Aktiva	0,20	0,26	0,08	0,05	0,08
0,420 x VK/Cizí zdroje	2,51	2,35	2,53	2,72	2,24
0,998 x Tržby/Aktiva	0,45	0,42	0,42	0,39	0,35
<b>Z-skóre</b>	<b>3,35</b>	<b>3,20</b>	<b>3,24</b>	<b>3,36</b>	<b>2,88</b>

Na základě výpočtu je možné výsledky lze uspokojivě konstatovat, že družstvo se nachází s výjimkou roku 2020 nad hranicí šedé zóny, z čehož vyplývá, že v tomto období byl podnik v dobré finanční situaci a riziko bankrotu bylo minimální. V roce 2020 se však hodnota Z-skóre dostává do šedé zóny, což může signalizovat začínající finanční problémy. Nejvýrazněji se na výsledku Z-skóre podílí velmi nízká zadluženost.

**Index IN05** slouží také k analýze finančního zdraví podniku, ovšem sleduje i tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku s ohledem na podmínky v České republice. Platí, že pokud je hodnota indexu vyšší jak 1,6, tvoří podnik pro své vlastníky hodnotu, s hodnotou menší jak 0,9 hodnotu netvoří nebo snižuje. Pokud je hodnota indexu v rozmezí 0,9 – 1,6 nelze hodnocení jednoznačně stanovit, tzv. šedá zóna.

Tabulka 30. Analýza indexu IN05 družstva (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
0,13 x Aktiva/Cizí zdroje	0,91	0,86	0,91	0,98	0,83
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,78	1,09	0,39	0,25	0,38
3,97 x EBIT/Aktiva	0,26	0,33	0,10	0,07	0,10
0,420 x VK/Cizí zdroje	2,51	2,35	2,53	2,72	2,24
0,21 x Výnosy/Aktiva	0,12	0,12	0,11	0,10	0,09
0,09 x Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	0,26	0,26	0,31	0,31	0,29
<b>Z-skóre</b>	<b>4,84</b>	<b>5,00</b>	<b>4,36</b>	<b>4,42</b>	<b>3,93</b>

Z hlediska dosažených hodnot indexu IN05 lze jednoznačně konstatovat, že se podnik nachází nad tzv. šedou zónou a ve všech sledovaných obdobích tvoří hodnotu svým vlastníkům.



#### 4.5.5 Shrnutí finanční analýzy

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že družstvo dosáhlo ve letech 2016 až 2020 kladného hospodářského výsledku. Oproti roku 2016 a 2017 lze však v dalších letech pozorovat pokles. Dosahované výsledky korespondují s menšími odchylkami s výsledky odvětví. Při hospodaření družstvo využívalo konzervativní strategii financování. Majetek podniku byl financován především z vlastních zdrojů. Dosahovaný zisk byl vyplácen svým vlastníkům pouze v zanedbatelné výši a z velké části byl převáděn do fondů tvořených ze zisku. Cizí zdroje byly tvořeny především půjčkami od vlastních zaměstnanců a závazky z obchodních vztahů.

Majetek podniku byl tvořen z převážné části dlouhodobým hmotným majetkem, převážně pozemky. Žádné významné investice ve sledovaném období neproběhly. Největší podíl oběžných aktiv byl tvořen zásobami, především výroby a zvířaty. Významnou část oběžných aktiv tvořily také pohledávky, z nichž dlouhodobě nejvyšší byly pohledávky vůči společnosti KROMILK a. s. za odebrané mléko. Celkově byla výše oběžných aktiv udržována meziročně ve stejné výši, s výjimkou roku 2018 a 2020, kdy byla jejich výše ovlivněna množstvím peněžních prostředků na účtech.

I přes to, že družstvo dosahovalo meziročně poměrně vysoké přidané hodnoty, nestačila její výše k pokrytí osobních nákladů a odpisů. Výsledek hospodaření družstva byl přímo závislý na ostatních provozních výnosech, tvořených především dotacemi do zemědělství.

Čistý kapitál byl ve všech sledovaných letech stabilní a společně s výsledky analýzy likvidity dokládá schopnost podniku hradit své závazky. Z analýzy zadluženosti vyplynulo, že celková zadluženost podniku je velmi nízká, pro financování bylo využito především vlastních drahých zdrojů. Rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaném období kolísala mezi 1,5 – 7,7 %. Na základě výsledků analýzy aktivity vyplynulo, že společnost se dlouhodobě nachází v pozici věřitele a úvěruje své odběratele.

Finanční situace podle souhrnných ukazatelů skončila dobře, podnik byl zařazen mezi podniky s dobrou finanční situací s minimální hrozbou bankrotu a tvořící hodnotu pro své vlastníky.

#### 4.6 Předpoklady pro tvorbu finanční plánu

Finanční plán bude sestaven na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, z finanční situace podniku a s ohledem na stanovené cíle. Agrodružstvo Postoupky je stabilní,

dlouhodobě působící společnost, zabývající se zemědělskou prvovýrobou. Její podnikání je ovlivněno především hospodářskou situací v České republice, která je i přes současnou stagnaci národního hospodářství, způsobenou pandemií nemoci COVID-19, relativně stabilní. V roce 2020 došlo k poklesu hrubého produktu, ale již v roce 2021 se očekává pozvolný růst. I přes mírný nárůst inflace v minulých letech je očekáván její pokles na hranici 2 %. Míra nezaměstnanosti od roku 2019 pozvolna roste.

Podnik působí ve Zlínském kraji, kde působí i řada dalších zemědělských podniků, ale vzhledem k velké poptávce po výrobcích rostlinné výroby, nemá na obrat prodeje vliv konkurence. Ceny jsou úzce spjaty s cenami komodit na burze. Výraznou překážku v rozšiřování produkce ovšem způsobuje nedostatek zemědělské půdy. Prodej výrobků živočišné výroby přináší problémy. Celá produkce mléka je vykupována výhradně jedním odběratelem, který hradí své závazky i několik měsíců po splatnosti. O hovězí maso není na trhu dlouhodobě velký zájem a jeho výkupní cena je dlouhodobě nízká. Důležitou součástí příjmů podniku tvoří dotace. Jejich výše kompenzuje vzniklé ztráty a jejich výše je meziročně stabilní.

Výsledky analýzy potvrdily dlouhodobě dobrou finanční situaci a nízkou zadluženost podniku. Převážná část majetku je financována z vlastních zdrojů. Družstvo upřednostňuje konzervativní strategii financování a v tomto směru nelze očekávat žádnou změnu. Některé ukazatele finanční analýzy nedosáhly doporučených hodnot, z toho důvodu bude při sestavení plánu snaha o jejich úpravu. Ukazatele likvidity vykazaly podobné hodnoty, jak v odvětví, a úkolem bude udržet míru likvidity na podobných hodnotách. Ukazatele rentability nedosahují hodnot v odvětví, cílem bude pozvolný růst jejich výše. Srovnáním analýzy aktivity s odvětvím byla zjištěna v poslední letech rostoucí doba obratu zásob. Porovnáním doby obratu krátkodobých závazků a pohledávek bylo zjištěno, že podnik je dlouhodobě v nevýhodné pozici věřitele.

Finanční plán bude sestaven s cílem udržení kladného hospodářského výsledku podniku a se snahou o snížení hodnoty zásob a pohledávek. Jestliže se podaří změny uskutečnit, lze reálně očekávat, že dojde ke zlepšení finanční situace podniku.

## 5 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Cílem diplomové práce je sestavit na základě provedené analýzy projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti.

Finanční plán podniku je vypracován v souladu se stanovenými dlouhodobými cíli podniku a produkčními možnostmi podniku, které se i v dalších letech budou zaměřovat na prodej a výrobu zemědělské produkce.

V projektové části budou sestaveny tři varianty dlouhodobého finančního plánu s ohledem na řadu pozitivních i negativních faktorů, které mohou hospodaření podniku ovlivnit. Cílem projektu je stanovit, co nejpřesnější odhad budoucího ekonomického vývoje, proto bude finanční plán sestaven na následující tři účetní období 2021 – 2023.

Produkce zemědělských výrobků je závislá nejen na kvalitě půdy a osiva, ale především na klimatických podmínkách. Prodejní ceny jsou velmi úzce navázány na výkupní ceny komodit na trhu a jejich výkyvy. Rozvoj produkce je vzhledem k omezené dostupnosti základního zdroje hospodaření – půdy, velmi nereálná.

Na základě vypracovaných variant bude provedeno zhodnocení navrhovaných plánů pomocí některých finančních ukazatelů a z nejvíce pravděpodobné varianty dlouhodobého finančního plánu vypracován krátkodobý finanční plán.

Závěrem budou vyhodnoceny navržené finanční plány a vypracováno doporučení pro vybraný podnik.

### 5.1 Dlouhodobý finanční plán

Základní prvkem tvorby dlouhodobého finančního plánu jsou správně definované vize a strategie podniku, pomocí kterých je možné dosáhnout stanovené cíle. Jednotlivé cíle a vize podniku byly popsány v oddílu 3.4. Hlavní vizí podniku je zajistit dlouhodobou stabilitu družstva a rozvoj udržitelného zemědělství.

Při sestavení plánu jsou využívány různé metody predikce a odhadu vývoje. Základním pilířem plánu jsou data z předchozích let, které jsou pomocí výpočtu převáděna do různých variant plánu. Průměrná míra inflace počítá pro rok 2021 s výší 2,2 % a pro rok 2022 2 %. Růst objemu mezd a platů je stanoven dle predikce Ministerstva financí ve výši 1,2 %.

### 5.1.1 Základní varianta

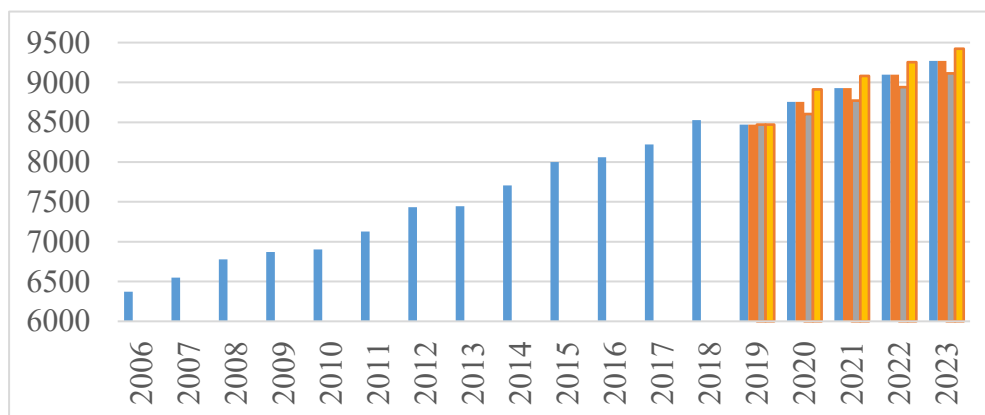
Základní varianta je sestavena na základě historických dat a produkčních možností podniku. Jako základ pro plánování je sestaven očekávaný objem tržeb. Zemědělská půda i další možnosti rozšiřování živočišné výroby jsou velmi omezené, proto v rámci plánování nelze počítat s rostoucími výrobními možnostmi podniku. Ceny v zemědělství jsou přímo spjaté s cenami stanovenými trhem.

Hlavními zdrojem tržeb u živočišné výroby jsou tržby za mléko. Objem produkce je závislý na počtu dojnic a dojivosti krav. U rostlinné výroby se u plánování očekává, že i nadále bude podnik pěstovat k prodeji převážně pšenici, ječmen, kukuřici, řepku a cukrovku. Na hospodaření zemědělského podniku má velký vliv počasí, a proto je ke stanovení produkce využito průměrných hodnot z minulých pěti let.

## PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

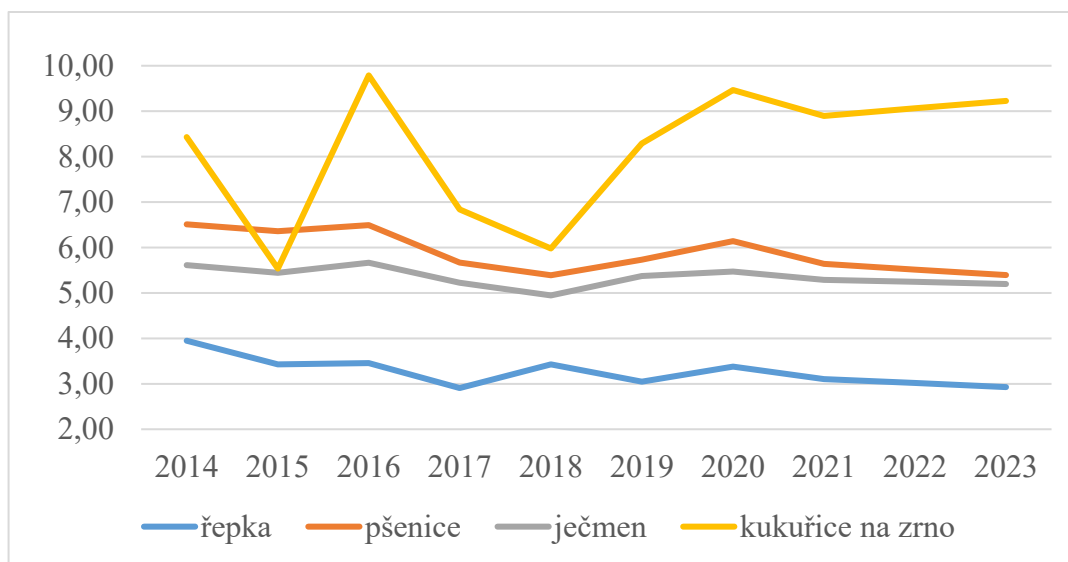
### Tržby

Hlavní část výkonů družstva tvoří tržby za prodej výrobků rostlinné a živočišné výroby, mezi které patří především tržby z prodeje mléka, masa, obilovin a technických plodin. Podíl těchto výrobků na celkových tržbách je 98 %, z toho důvodu je při sestavování plánu kladen důraz na možnou produkci a ceny těchto komodit. Pro výpočet je využíván MS Excel a funkce předpověď budoucí hodnoty na základě existujících dat v čase metodou exponenciálního výpočtu. Pro plánovaný objem prodaného mléka v roce 2021 je zvolen průměr hodnot předchozích 5 let. V dalším období je počítáno s růstem produkce o 2 % dle predikce vývoje průměrné roční dojivosti u krav. Prodejní ceny mléka jsou stanoveny dle predikce výkupních cen mléka v České republice sestavené dle údajů ČSÚ.



Obrázek 4. Průměrná roční dojivost 1 krávy s predikcí do r. 2023 v l (vlastní zpracování, ČSÚ)

Plánovaný objem prodeje rostlinné výroby v r. 2021 je stanoven z průměru z posledních pěti let a podle predikce výkupních cen na trhu jednotlivých komodit, sestavené dle údajů ČSÚ. Pro rok 2022 a 2023 je u objemu prodané produkce zohledněn vývoj hektarových výnosů u jednotlivých plodin. U ječmene, řepky a cukrovky je očekáván pokles o 3 %, u pšenice o 2 %. Pouze u kukuřice je plánován vyšší výnos o 2 %.



Obrázek 5. Vývoj hektarových výnosů u vybraných zemědělských plodin s predikcí do r. 2023 v t/ha (vlastní zpracování, ČSÚ)

Odhad tržeb za prodej zvířat a za prodané výrobky je sestaven dle vývoje celkových tržeb v letech 2016 až 2020. Ostatní tržby za výrobky a služby jsou stanoveny ve výši 2 % z tržeb za výrobky rostlinné a živočišné výroby.

Tabulka 31. Predikce tržeb – základní varianta (vlastní zpracování)

Výrobek		2021	2022	2023
<b>Mléko</b>	prodané množství (l)	2 899 241	2 957 226	3 016 370
	predikce cen na trhu (Kč/l)	9,25	9,63	10,02
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>26 828</b>	<b>28 491</b>	<b>30 210</b>
<b>Pšenice</b>	prodané množství (t)	2 308	2 262	2 217
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 398	4 537	4 676
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>10 152</b>	<b>10 263</b>	<b>10 366</b>
<b>Ječmen</b>	prodané množství (t)	1 187	1 175	1 163
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 611	4 882	4 974
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>5 471</b>	<b>5 735</b>	<b>5 785</b>

<b>Kukuřice</b>	prodané množství (t)	1 500	1 530	1 560
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 119	4 283	4 258
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>6 177</b>	<b>6 552</b>	<b>6 644</b>
<b>Řepka</b>	prodané množství (t)	506	491	476
	predikce cen na trhu (Kč/t)	9 426	8 568	8 882
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>4 770</b>	<b>4 205</b>	<b>4 229</b>
<b>Cukrovka</b>	prodané množství (t)	3 467	3 363	3 262
	predikce cen na trhu (Kč/t)	612	601	517
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>2 122</b>	<b>2 020</b>	<b>1 686</b>
<b>Zvířata</b>	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>5 597</b>	<b>6 329</b>	<b>7 061</b>
<b>Ostatní tržby</b>		<b>1 222</b>	<b>1 272</b>	<b>1 320</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>		<b>62 339</b>	<b>64 867</b>	<b>67 300</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>		<b>180</b>	<b>185</b>	<b>202</b>
<b>Výkony</b>		<b>62 519</b>	<b>65 052</b>	<b>67 502</b>

### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je sestavena dle předpokládaného objemu tržeb. Náklady vynaložené na prodané zboží tvoří 90% podíl předpokládaných tržeb, tedy je kalkulována minimálně 10 % marže z prodaného zboží. V minulých letech činila spotřeba materiálu a energie přibližně 50 % tržeb z prodeje výrobků. Velký podíl těchto nákladů tvořily náklady na náhradní díly pro zemědělskou techniku. Vzhledem ke stáří těchto strojů se očekává v následujících letech jejich postupné nahrazování novými, tedy i poklesem nákladů na jejich opravy. Na základě této skutečnosti je v následujících letech kalkulováno s nižšími náklady, tvořící 45% podíl tržeb z prodeje výrobků. Naopak u služeb je predikována vyšší hodnota než v minulosti. Náklady na služby byly stanoveny ve výši 30 % z tržeb za prodané výrobky, a to z toho důvodu, že moderní zemědělskou techniku není již podnik schopen opravit ve vlastní režii, ale musí zajistit servis u externích firem.

### Změna stavu zásob vlastní činnosti

Výše změny stavu zásob v roce 2021 je stanovena pomocí odborného odhadu. V roce 2022 a 2023 je očekáváno navýšení podle vývoje tržeb o 4 %.

### **Aktivace**

Aktivace v roce 2021 byla sestavena odborným odhadem a v dalších letech upravena podle očekávaného vývoje tržeb.

### **Osobní náklady**

Oproti trendu minulých let, kdy docházelo k pozvolnému navyšování mezd o 3 – 5 %, se v roce 2021 neočekává navyšování mzdových nákladů z důvodů dopadu pandemie COVID-19. V následujících letech lze predikovat jejich mírné navýšení o 1,2 % dle průběžné prognózy ČNB. Náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců tvoří 33,8 % z mzdových nákladů a v následujících letech není očekávána změna. Ostatní náklady tvoří především příspěvky na důchodové připojištění a příspěvky na stravné pro zaměstnance. V roce 2021 je kalkulováno s podobným objemem nákladů jako v předchozím roce, následně je počítáno s jejich navýšením o předpokládaný růst objemu mezd a platů o 1,2 %.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Úpravy hodnot v provozní oblasti jsou tvořeny především odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Podnik se snaží o průběžnou obnovu svého majetku každoročně minimálně ve výši odpisů. Pro rok 2021 se neočekává změna jejich výše. V roce 2022 je plánována významná investice do zemědělské techniky, a tedy i následně i růst odpisů.

### **Ostatní provozní výnosy**

Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny především tržbami z prodaného dlouhodobého majetku, tržbami z prodaného materiálu a dotacemi. V roce 2021 není očekáván žádný významný prodej majetku, v plánu je počítáno pouze s menším objemem prodaného zastaralého majetku nebo vybavení. Výše těchto tržeb je v roce 2022 a 2023 navýšena o očekávanou inflaci. U tržeb z prodaného materiálu je konstantně kalkulováno s obdobnou výší, jako byla v roce 2020. Jiné provozní výnosy jsou tvořeny především nenárokovými dotacemi do zemědělské výroby. V rámci plánu lze očekávat, že jejich výše bude pozvolna růst v podobném tempu jako výše inflace.

### **Ostatní provozní náklady**

Mezi ostatní provozní náklady patří mimo jiné zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a náklady na prodaný materiál. V plánu je jejich výše určena procentem, jakým se podílely na tržbách, u zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku, tj. ve výši 50 % z tržeb a 70 % u prodaného materiálu. Další část ostatních provozních nákladů tvoří daně a

poplatky. Vzhledem k růstu státních výdajů lze očekávat i růst daní a poplatků, proto očekáváme v roce 2021 růst o 35 %, v dalších letech je kalkulováno s meziročním navýšením ve výši inflace. Jiné provozní náklady zahrnují převážně náklady na pojištění. V roce 2021 se předpokládá podobná výše jako v minulých letech, následně je počítáno s jejich navýšením o předpokládanou míru inflace.

### **Nákladové úroky a podobné náklady**

Družstvo využívá k financování svých potřeb krátkodobé půjčky od svých zaměstnanců. Výše těchto půjček je meziročně udržována ve stejné výši, z níž je vyplácen úrok 3,2 % p. a. V následujících letech je očekáváno jejich postupné splacení, a to přibližně o 10 % každý rok. Pro rok 2021 bylo při sestavování plánu počítáno s snížením nákladů na úroky o 2 %, v dalších letech pak o 10 %.

### **Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny především finančními bonusy za odběr výrobků, které není možné předem odhadnout. Při sestavování plánu je v rámci opatrnosti kalkulováno s nižší částkou oproti výsledkům minulých let.

### **Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady jsou tvořeny bankovními poplatky. Jejich výše je v předchozím období prakticky totožná, proto nelze předpokládat jakoukoli změnu.

### **Daň z příjmu**

Současná sazba daně z příjmu právnických osob je ve výši 19 % z upraveného hospodářského výsledku. Pro potřeby plánování bude jako základ daně sloužit výsledek hospodaření před zdaněním bez dalších úprav. Změna sazby daně není očekávána.

Tabulka 32. Plánový výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	62 339	64 867	67 300
Tržby za prodej zboží	180	185	202
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>46 916</b>	<b>48 817</b>	<b>50 657</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	162	167	182
Spotřeba materiálu a energie	28 052	29 190	30 285
Služby	18 702	19 460	20 190



<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>- 1 340</b>	<b>- 1 394</b>	<b>- 1 449</b>
<b>Aktivace</b>	<b>- 2 410</b>	<b>- 2 506</b>	<b>- 2 607</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>19 353</b>	<b>20 135</b>	<b>20 901</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>16 087</b>	<b>16 280</b>	<b>16 475</b>
Mzdové náklady	11 836	11 978	12 122
Náklady na soc. a zdrav. zabezpečení	4 001	4 049	4 097
Ostatní náklady	250	253	256
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>7 500</b>	<b>8 300</b>	<b>9 900</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti – trv.	7 500	8 300	9 900
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>13 000</b>	<b>13 286</b>	<b>13 552</b>
Tržby z prodaného dl. majetku	900	922	942
Tržby z prodaného materiálu	100	100	100
Jiné provozní výnosy	12 000	12 264	12 510
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2 110</b>	<b>2 156</b>	<b>2 199</b>
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	450	461	471
Prodaný materiál	70	70	70
Daně a poplatky	690	705	720
Jiné provozní náklady	900	920	938
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>6 656</b>	<b>6 685</b>	<b>5 879</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	373	336	302
Ostatní finanční výnosy	100	100	100
Ostatní finanční náklady	7	7	7
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 280</b>	<b>- 243</b>	<b>- 209</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>6 376</b>	<b>6 442</b>	<b>5 670</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 211	1 224	1 078
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>5 165</b>	<b>5 218</b>	<b>4 592</b>

## PLÁNOVÁ ROZVAHA

### Stálá aktiva

#### Dlouhodobý hmotný majetek

Největší část dlouhodobého hmotného majetku tvoří pozemky a stavby. Družstvo každoročně vykupuje zemědělskou půdu, na které hospodaří, za přibližně 3 mil. Kč.

Pro následující období je opět počítáno s nákupem půdy ve výši 3 mil. Kč a v roce 2023 až ve výši 5 mil. Kč z důvodu očekávaného růstu cen.

V rámci obnovy zemědělských strojů je plánována každoroční investice minimálně ve výši odpisů. V průběhu 2022 počítá mimo běžné obnovy majetku s nákupem nového kombajnu ve výši 8 mil. Kč. Zemědělské stroje jsou dle zákona o dani z příjmu zařazeny do druhé odpisové skupiny s délkou odpisování 5 let. Podnik plánuje rovnoměrné odpisování. V následujícím období bude výše rozvahového účtu snížena o hodnotu ročních odpisů.

Ostatní dlouhodobý majetek je tvořen základní stádem krav. S novou strategií reprodukce lze očekávat obnovu starších kusů a nárůst hodnoty majetku o 15 % oproti předchozímu období.

### **Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek je tvořen podílem ve společnosti KROMILK a. s. a dlouhodobou investicí do podílového fondu ČSOB. Majetek je pravidelně testován na jejich aktuální hodnotu, která je nižší, než byl vklad. Pro další období je počítáno s postupným růstem investice o 3 %.

### **Oběžná aktiva**

#### **Zásoby**

Největší podíl mezi zásobami tvoří výrobky. Velká hodnota výrobků na skladě neznamená, že by je nebylo možné prodat. Podnik záměrně prodává část své produkce (pšenice, kukuřice) až v 1.čtvrtletí následujícího roku, kdy jsou ceny zpravidla vyšší než po žních. Mezi zásoby, ale patří i materiál, zvířata a nedokončená výroba. U žádné z těchto položek nelze očekávat výrazná změna. Hodnota zásob ke konci účetního období tak zůstává meziročně přibližně stejná, proto i v následujícím období je plánována stejná výše.

#### **Pohledávky**

Dlouhodobé pohledávky v předcházejícím období podnik neevidoval a není očekávána změna. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávky z obchodních vztahů, dále pak pohledávky za státem a poskytnutými zálohami. Doba obratu pohledávek je oproti odvětví vysoká. Na základě vývoje tržeb a s očekáváním dobré platební morálky odběratelů je v následujícím období plánován postupný pokles objemu pohledávek o 5 %.

### **Peněžní prostředky**

Peněžní prostředky jsou tvořeny hotovostní pokladnou a bankovními účty. Podnik plánuje v roce 2022 zakoupit nový zemědělský stroj, na který povolna soustředí finanční prostředky na účtech, čemuž odpovídá i plánovaná vyšší hodnota hotovostní likvidity v roce 2021. Po provedení úhrady je plánován objem peněžních prostředků v rozmezí doporučených hodnot hotovostní likvidity.

### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv je tvořeno zejména náklady příštích období a příjmy příštích období. V následujícím období je plánována podobná výše této položky majetku.

### **Vlastní kapitál**

#### **Základní kapitál**

Základní kapitál je tvořen vklady družstevníků a v následujícím období není plánována jeho změna.

#### **Ážio a kapitálové fondy**

Ážio a kapitálové fondy jsou tvořeny pouze oceňovacími rozdíly z přecenění finančního majetku. V následujících letech se očekává pozvolný růst hodnoty finančního majetku, tedy i změna hodnoty oceňovacích rozdílů o 3 %.

#### **Fondy ze zisku**

Fondy ze zisku jsou tvořeny ostatními rezervními fondy a statutárními a ostatními fondy. Výsledek hospodaření je na základě rozhodnutí valné hromady každoročně převáděn na ostatní rezervní fondy, stejně je postupováno i pro plánování dalších let. Statutární a ostatní fondy jsou dlouhodobě nezměněné, proto ani v následujících letech není plánována jejich změna.

#### **Výsledek hospodaření běžného období**

Výsledek hospodaření běžného období je tvořen výsledkem hospodaření po zdanění. O jeho rozdělení rozhoduje valná hromada v následujícím roce, obvykle jeho přesunem do ostatních rezervních fondů. Na základě rozhodnutí v posledních letech nelze očekávat s výplatou podílu na zisku.

## **Cizí zdroje**

### **Rezervy**

Podnik v roce 2017 vytvořil účetní rezervu za účelem krytí ztráty při změně výkupní ceny mléka. K čerpání rezervy lze přistoupit v případě poklesu ceny pod 7 Kč/l. Predikovaná cena mléka je mezi 9,25 – 10,02 Kč/l. V následujícím období není plánována změna její výše.

### **Dlouhodobé závazky**

V minulosti nebyly evidovány žádné dlouhodobé závazky s výjimkou dlouhodobých bankovních úvěrů. Z důvodu zachování konzervativního přístupu k financování nelze očekávat čerpání nových bankovních úvěrů, a tedy ani změnu hodnoty dlouhodobých závazků.

### **Krátkodobé závazky**

Krátkodobé závazky tvoří závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, institucím sociálního a zdravotního pojištění, ke státu a dohadné účty pasivní. U závazků z obchodních vztahů je očekáván meziroční pokles o 15 %, aby se hodnota doby obratu krátkodobých závazků zvolna přiblížila k nižším hodnotám vykazovaných v rámci odvětví.

Závazky k zaměstnancům jsou tvořeny závazky z nevyplacených mezd a závazky z půjček od zaměstnanců. V následujících období je plánován pokles hodnoty zapůjčených finančních prostředků o 10 %. V roce 2021 jsou plánovány mzdové závazky a závazky ze zdravotního pojištění ve stejné výši jako v roce 2020, od roku 2022 je očekáván nárůst ve výši predikované hodnoty růstu objemu mezd a platů o 1,2 %.

U závazků vůči státu se plánuje nárůst o 1,2 %. U dohadných účtů pasivních se počítá s jejich průběžným poklesem o 18 %.

### **Časové rozlišení pasiv**

Časové rozlišení pasiv je výhradně tvořeno výdajem příštího období u dodávek zemního plynu. V roce 2021 je tato výše stanovena účetním odhadem ve výši 700 tis. Kč s následným navyšováním o přibližně 2 % ročně.

Tabulka 33. Plánová rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
<b>Aktiva celkem</b>	<b>146 860</b>	<b>150 463</b>	<b>153 643</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>84 661</b>	<b>95 418</b>	<b>99 433</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	78 660	89 270	93 144
Pozemky a stavby	62 915	65 915	70 915
Hmotné movité věci a jejich soubory	13 000	20 200	18 600
Ostatní dlouhodobý majetek	2 745	3 155	3 629
Dlouhodobý finanční majetek	6 001	6 148	6 289
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>62 149</b>	<b>54 995</b>	<b>54 160</b>
Zásoby	31 080	31 080	31 080
Pohledávky	21 759	20 671	19 637
Peněžní prostředky	9 310	3 244	3 443
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>146 860</b>	<b>150 463</b>	<b>153 643</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>125 567</b>	<b>130 932</b>	<b>135 665</b>
Základní kapitál	51 579	51 579	51 579
Ážio a kapitálové fondy	- 4 844	- 4 697	- 4 556
Kapitálové fondy	- 4 844	- 4 697	- 4 556
Fondy ze zisku	73 667	78 832	84 050
Ostatní rezervní fondy	73 461	78 626	83 844
Statutární a ostatní fondy	206	206	206
Výsledek hospodaření b. o.	5 165	5 218	4 592
<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 593</b>	<b>18 816</b>	<b>17 253</b>
Rezervy	2 837	2 837	2 837
Ostatní rezervy	2 837	2 837	2 837
Dlouhodobé závazky	-	-	-
Krátkodobé závazky	17 756	15 979	14 416
Závazky z obchodních vztahů	4 001	3 400	2 890
Závazky k zaměstnancům	12 598	11 427	10 375
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	472	478	483
Stát - daňové závazky	585	592	600
Dohadné účty pasivní	100	82	68
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>700</b>	<b>715</b>	<b>725</b>

## PLÁNOVÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Plánový přehled o peněžních tocích je zpracován na základě plánových výkazů ve zjednodušené podobě nepřímou metodou.

Tabulka 34. Plánový přehled o peněžních tocích – základní varianta  
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	8 634	9 310	3 244
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>5 165</b>	<b>5 218</b>	<b>4 592</b>
Odpisy	7 500	8 300	9 900
Změna stavu pohledávek a aktivních účtů	1 145	1 088	1 034
Změna stavu závazků a pasivních účtů	- 1 973	- 1 777	- 1 563
Změna stavu zásob	-	-	-
Změna stavu čas. rozlišení aktiv	6	-	-
Změna stavu čas. rozlišení pasiv	- 250	15	10
Změna stavu rezerv	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>11 593</b>	<b>12 844</b>	<b>13 973</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	- 10 917	- 19 057	- 13 915
Změna hodnoty dlouhodobého majetku	-	147	141
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 10 917</b>	<b>- 18 910</b>	<b>- 13 774</b>
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>676</b>	<b>- 6 066</b>	<b>199</b>
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	9 310	3 244	3 443

### 5.1.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá stejně jako základní varianta s maximálními možnými výkony při stávajících výrobních možnostech podniku. Podobně jako základní varianta vychází z tržeb, sestavených dle predikovaných cen a vývoje produkce v České republice na trhu, avšak nepředpokládá s poklesem výnosu u jednotlivých plodin a ceny jsou stanoveny podle horní hranice prognózovaných cen.

## PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

### Tržby

Stejně jako u základní varianty plánového výkazu zisku a ztráty tvoří hlavní část výkonů tržby za prodej výrobků rostlinné a živočišné výroby. Pro výpočet je využito MS Excel a jeho funkce předpovědi budoucí hodnoty pomocí exponenciálního výpočtu, ale na rozdíl od základní varianty vychází z horní hranice spolehlivosti prognózovaných dat, využívá tedy předpokládané ceny v jejich maximální predikované výši.

Plánovaný objem prodaného mléka je sestaven opět z průměrného množství prodaného mléka v roce 2020, ale počítá s meziročním nárůstem produkce ve výši 2 % dle vývoje průměrné roční dojivosti v České republice. Plánované množství produkce rostlinné výroby je také stanoveno průměrem předchozích let a stejně jako u mléka počítá s konstantním 2% nárůstem prodeje.

Odhad tržeb za prodej zvířat a za prodané výrobky je sestaven dle prognózy vývoje celkových tržeb na horní hranici spolehlivosti. Stejně jako v základní variantě plánu jsou ostatní tržby za výrobky a služby stanoveny ve výši 2 % z tržeb zemědělské produkce.

Tabulka 35. Predikce tržeb – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Výrobek		2021	2022	2023
<b>Mléko</b>	prodané množství (l)	2 957 226	3 016 370	3 076 698
	predikce cen na trhu (Kč/l)	10,63	11,17	11,70
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>31 422</b>	<b>33 690</b>	<b>35 989</b>
<b>Pšenice</b>	prodané množství (t)	2 354	2 307	2 261
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 633	4 772	4 911
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>10 909</b>	<b>11 011</b>	<b>11 105</b>
<b>Ječmen</b>	prodané množství (t)	1 187	1 175	1 163
	predikce cen na trhu (Kč/t)	5 197	5 486	5 597
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>6 167</b>	<b>6 446</b>	<b>6 509</b>
<b>Kukuřice</b>	prodané množství (t)	1 530	1 560	1 591
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 390	4 555	4 532
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>6 716</b>	<b>7 107</b>	<b>7 213</b>
<b>Řepka</b>	prodané množství (t)	516	501	486
	predikce cen na trhu (Kč/t)	10 407	9 549	9 871
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>5 372</b>	<b>4 781</b>	<b>4 794</b>

<b>Cukrovka</b>	prodané množství (t)	3 536	3 430	3 327
	predikce cen na trhu (Kč/t)	666	661	583
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>2 356</b>	<b>2 269</b>	<b>1 941</b>
<b>Zvířata</b>	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	8 155	9 190	10 197
<b>Ostatní tržby</b>		<b>1 422</b>	<b>1 490</b>	<b>1 555</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>		<b>72 519</b>	<b>75 983</b>	<b>79 303</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>		<b>253</b>	<b>259</b>	<b>276</b>
<b>Výkony</b>		<b>72 772</b>	<b>76 242</b>	<b>79 579</b>

### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba opět vychází z předpokládaného objemu tržeb. Náklady na prodané zboží tvoří 90% podíl předpokládaných tržeb za prodej zboží. Zvýšené tržní ceny neznamenají zároveň i nárůst nákladů, z toho důvodu se oproti základní variantě předpokládají náklady vynaložené na spotřebu materiálu a energie pouze ve výši 45 % z tržeb z prodeje výrobků a služeb. Náklady na služby jsou i v této variantě kalkulovány ve výši 30 % z tržeb za prodané výrobky. Neboť lze předpokládat, že výrazně vyšší tržby namotivují podnik k další údržbě a modernizaci dlouhodobého majetku.

### Změna stavu zásob vlastní činnosti

Výše změny stavu zásob v roce 2021 je určena odborným odhadem. V roce 2022 se počítá s růstem ve výši predikované inflace a v 2023 až ve výši 20 %. Dá se očekávat, že vynaložené výdaje na obnovu dlouhodobého majetku, následně podpoří reprodukci a chov skotu.

### Aktivace

Stejně, jako u základního plánu, je aktivace v roce 2021 stanovena odborným odhadem a v dalších letech počítá s nárůstem 2,2 %.

### Osobní náklady

Oproti základnímu plánu je na základě růstu tržeb počítáno s nárůstem mezd ve výši 3 %. Náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců tvoří 33,8 % z mzdových nákladů a v následujících letech není očekávána změna. Ostatní náklady tvoří především příspěvky na důchodové připojištění a příspěvky na stravné pro zaměstnance. I zde je na nadcházející období predikován růst o 3 %.



### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Úpravy hodnot v provozní oblasti jsou tvořeny především odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Pro rok 2021 podnik počítá se stejnou výší jako v roce 2020. Pro další roky je počítáno s nárůstem odpisů, vzniklými novými investicemi do dlouhodobého majetku.

### **Ostatní provozní výnosy**

Ostatní provozní výnosy jsou stanoveny stejně jako v základní plánové variantě výkazu zisku a ztrát. I optimistická varianta plánu neočekává významné prodeje majetku ani tržby z prodaného materiálu. Jiné provozní výnosy, tvořené převážně dotacemi do zemědělství, předpokládají obdobný vývoj, jaký byl v minulosti. Plán předpokládá v dalších letech pozvolný růst o predikovanou inflaci.

### **Ostatní provozní náklady**

Ostatní provozní náklady předpokládají stejné hodnoty jako u základního plánu. Zvýšené tržby nemají vliv na zvýšení těchto nákladů.

### **Nákladové úroky a podobné náklady**

Stejně jako v základní variantě je výše úroků kalkulována ve výši 3,2 % z přijatých půjček od svým zaměstnanců. Pro rok 2021 je výše úroků stanovena obdobně jako v roce 2020. V dalších letech je počítáno s poklesem přijatých půjček a v souvislosti s tím, i s poklesem úroků o 10 %.

### **Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy, tvořené především finančními bonusy za odběr výrobků, nelze předem odhadnout. V plánu je počítáno s konstantní hodnotou 100 tis. Kč

### **Ostatní finanční náklady**

V minulých letech je výše ostatních finančních nákladů velmi podobná, proto i v plánu je počítáno se stejnou výší.

### **Daň z příjmu**

Daň z příjmu je vypočtena ve výši 19 % z hospodářského výsledku před zdaněním. V plánu není očekávána změna výše sazby daně.

Tabulka 36. Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta  
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	72 519	75 983	79 303
Tržby za prodej zboží	253	259	276
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>54 617</b>	<b>57 220</b>	<b>59 725</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	228	233	248
Spotřeba materiálu a energie	32 633	34 192	35 686
Služby	21 756	22 795	23 791
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>- 1 340</b>	<b>- 1 369</b>	<b>- 1 643</b>
<b>Aktivace</b>	<b>- 2 410</b>	<b>- 2 463</b>	<b>- 2 517</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>21 905</b>	<b>22 854</b>	<b>24 014</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>16 087</b>	<b>16 570</b>	<b>17 067</b>
Mzdové náklady	11 836	12 191	12 558
Náklady na soc. a zdrav. zabezpečení	4 001	4 121	4 244
Ostatní náklady	250	258	265
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>7 500</b>	<b>9 000</b>	<b>12 000</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti – trv.	7 500	9 000	12 000
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>13 000</b>	<b>13 286</b>	<b>13 552</b>
Tržby z prodaného dl. majetku	900	922	941
Tržby z prodaného materiálu	100	100	100
Jiné provozní výnosy	12 000	12 264	12 510
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2 110</b>	<b>2 279</b>	<b>2 473</b>
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	450	461	471
Prodaný materiál	70	70	70
Daně a poplatky	690	828	994
Jiné provozní náklady	900	920	938
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>9 208</b>	<b>8 291</b>	<b>6 026</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	400	360	270
Ostatní finanční výnosy	100	100	100
Ostatní finanční náklady	7	7	7
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 307</b>	<b>- 267</b>	<b>- 177</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>8 901</b>	<b>8 024</b>	<b>5 849</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 691	1 525	1 111
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>7 210</b>	<b>6 499</b>	<b>4 738</b>

## PLÁNOVÁ ROZVAHA

### Stálá aktiva

#### **Dlouhodobý hmotný majetek**

Podobně jako v základní variantě počítá podnik s investicemi do zemědělské půdy. V rámci plánu je počítáno opět s nákupem půdy ve výši 3 mil. Kč a v roce 2023 z důvodu růstu cen ve výši 5 mil. Kč. Pro rok 2021 je plánována každoroční investice do obnovy majetku přibližně ve výši odpisů. V průběhu 2022 jsou plánovány i další významné investice, nákup kombajnu ve výši 8 mil. Kč a nákup traktoru ve výši 7 mil. Kč. Nárůst u ostatního dlouhodobého majetku je plánován ve výši 20 %.

#### **Dlouhodobý finanční majetek**

U dlouhodobého finančního majetku je kalkulováno s růstem hodnoty o 3 %. V roce 2022 je plánována nová investice ve výši 2 000 tis. Kč.

### Oběžná aktiva

#### **Zásoby**

Podnik má snahu o zvýšení obratu zásob, který nedosahuje doporučených hodnot, ani podobných hodnot jako v odvětví. Pro zvýšení hodnoty je nutné rychleji prodávat výrobky ze skladu, z toho důvodu je plánován pokles stavu zásob o 5 %.

#### **Pohledávky**

Doba obratu pohledávek je výrazně vyšší než v odvětví, z toho důvodu plán počítá s meziročním poklesem pohledávek o 10 %.

#### **Peněžní prostředky**

Ukazatele hotovostní likvidity vykazují v roce 2021 vysoké hodnoty, tedy neúměrně vysoký stav peněžní prostředků. V roce 2022 jsou plánovány nové investice, které budou hrazeny z bankovních účtů, čímž dojde ke snížení stavu peněžních prostředků a hotovostní likvidity na doporučenou úroveň.

#### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv je tvořeno zejména náklady příštích období a příjmy příštích období. V následujícím období je plánována podobná výše této položky majetku.

## **Vlastní kapitál**

### **Základní kapitál**

Základní kapitál je tvořen vklady družstevníků a v následujícím období není plánována jeho změna.

### **Ážio a kapitálové fondy**

Stejně jako u základní varianty je i v optimistické variantě očekáván pozvolný růst hodnoty finančního majetku, změnou hodnoty oceňovacích rozdílů o 3 %.

### **Fondy ze zisku**

Optimistická varianta plánu opět počítá s převodem celého výsledku hospodaření na ostatní rezervní fondy, stejně jako tomu bylo v minulosti. Statutární a ostatní fondy jsou dlouhodobě nezměněné, proto ani v následujících letech není plánována jejich změna.

### **Výsledek hospodaření běžného období**

Výsledek hospodaření běžného období je tvořen výsledkem hospodaření po zdanění. O jeho rozdělení rozhoduje valná hromada v následujícím roce, každoročně jeho přesunem v celé výši do ostatních rezervních fondů. S vyplácením podílu na zisku není kalkulováno.

## **Cizí zdroje**

### **Rezervy**

Od roku 2017 je tvořena účetní rezerva za účelem krytí ztráty při změně výkupní ceny mléka. K čerpání rezervy lze přistoupit v případě poklesu ceny pod 7 Kč/l. Očekávaná výkupní cena mléka se pohybuje mezi 10,63 – 11,70 Kč/l. V plánu není očekávána změna její výše.

### **Dlouhodobé závazky**

Podobně jako u základní varianty nejsou očekávány nové dlouhodobé závazky.

### **Krátkodobé závazky**

Doba obratu závazků je oproti odvětví neúměrně dlouhá. V rámci plánu je očekáván pokles těchto závazků, aby došlo ke jejímu zkrácení. U závazků z obchodních vztahů je očekáván meziroční pokles o 10 %.

Závazky k zaměstnancům jsou tvořeny závazky z nevyplacených mezd a závazky z půjček od zaměstnanců. V následujících období je plánován pokles hodnoty zapůjčených finančních prostředků o 10 %. V roce 2021 jsou plánovány mzdové závazky a závazky

ze zdravotního pojištění ve stejné výši jako v roce 2020, od roku 2022 je očekáván nárůst ve výši predikované hodnoty růstu objemu mezd a platů o 3 %.

U závazků vůči státu se plánuje nárůst ve výši očekávané inflace. Dohadné účty pasivní jsou predikovány odhadem ve výši 50 tis. Kč ve všech plánovaných obdobích.

### Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv je výhradně tvořeno výdajem příštího období u dodávek zemního plynu. V roce 2021 je tato výše stanovena účetním odhadem ve výši 700 tis. Kč, s následným navyšováním o výši očekávané inflace.

Tabulka 37. Plánová rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
<b>Aktiva celkem</b>	<b>149 090</b>	<b>154 196</b>	<b>157 708</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>84 780</b>	<b>101 998</b>	<b>106 827</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	78 779	95 852	98 540
Pozemky a stavby	62 915	65 915	70 915
Hmotné movité věci a jejich soubory	13 000	26 500	23 500
Ostatní dlouhodobý majetek	2 864	3 437	4 125
Dlouhodobý finanční majetek	6 001	6 146	8 287
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>64 260</b>	<b>52 148</b>	<b>50 831</b>
Zásoby	31 080	29 526	28 050
Pohledávky	20 614	18 552	16 697
Peněžní prostředky	12 566	4 070	6 084
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>149 090</b>	<b>154 196</b>	<b>157 708</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>127 612</b>	<b>134 256</b>	<b>139 135</b>
Základní kapitál	51 579	51 579	51 579
Ážio a kapitálové fondy	- 4 844	- 4 699	- 4 558
Kapitálové fondy	- 4 844	- 4 699	- 4 558
Fondy ze zisku	73 667	80 877	87 376
Ostatní rezervní fondy	73 461	80 671	87 170
Statutární a ostatní fondy	206	206	206
Výsledek hospodaření b. o.	7 210	6 499	4 738
<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 778</b>	<b>19 225</b>	<b>17 843</b>

Rezervy	2 837	2 837	2 837
Ostatní rezervy	2 837	2 837	2 837
Dlouhodobé závazky	-	-	-
Krátkodobé závazky	17 941	16 388	15 006
Závazky z obchodních vztahů	4 236	3 813	3 431
Závazky k zaměstnancům	12 598	11 441	10 414
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	472	486	501
Stát - daňové závazky	585	598	610
Dohadné účty pasivní	50	50	50
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>700</b>	<b>715</b>	<b>730</b>

## PLÁNOVÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Plánový přehled o peněžních tocích, vypracovaný na základě dat z optimistické varianty plánu, je zpracován z plánových výkazů ve zjednodušené podobě nepřímou metodou.

Tabulka 38. Plánový přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	8 634	12 566	4 070
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>7 210</b>	<b>6 499</b>	<b>4 738</b>
Odpisy	7 500	9 000	12 000
Změna stavu pohledávek a aktivních účtů	2 290	2 061	1 855
Změna stavu závazků a pasivních účtů	- 1 788	- 1 553	- 1 382
Změna stavu zásob	-	1 554	1 476
Změna stavu čas. rozlišení aktiv	6	-	-
Změna stavu čas. rozlišení pasiv	- 250	15	15
Změna stavu rezerv	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>14 969</b>	<b>17 576</b>	<b>18 702</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	- 11 037	- 26 217	- 16 829
Změna hodnoty dlouhodobého majetku	-	145	141
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 11 037</b>	<b>- 26 072</b>	<b>- 16 688</b>
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>3 932</b>	<b>- 8 496</b>	<b>2 014</b>
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	12 566	4 070	6 084

### 5.1.3 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá stejně jako základní varianta s výkony při stávajících výrobních možnostech podniku. Podobně jako základní varianta vychází z tržeb, sestavených dle predikovaných cen a vývoje produkce v České republice na trhu, avšak nepředpokládá s růstem výnosu u jednotlivých plodin a ceny jsou stanoveny na spodní hranici prognózovaných cen.

## PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

### Tržby

Stejně jako u základní varianty plánového výkazu zisku a ztráty tvoří hlavní část výkonů tržby za prodej výrobků rostlinné a živočišné výroby. Pro výpočet je opět použit MS Excel a funkce předpovědi budoucí hodnoty pomocí exponenciálního výpočtu, ale na rozdíl od základní varianty vychází z dolní hranice spolehlivosti prognózovaných dat, využívá tedy předpokládané ceny v jejich minimální predikované výši.

Plánovaný objem prodaného mléka i plánované množství produkce u rostlinné výroby je stanoveno z průměrného prodaného množství v roce 2020. Nárůst produkce u některých zemědělských plodin a mléka není v plánu zohledněn, naopak pokles je očekáván.

Odhad tržeb za prodej zvířat a za prodané výrobky je sestaven dle prognózy vývoje celkových tržeb na spodní hranici spolehlivosti. Stejně jako v základní variantě plánu jsou ostatní tržby za výrobky a služby stanoveny ve výši 2 % z tržeb zemědělské produkce.

Tabulka 39. Predikce tržeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Výrobek		2021	2022	2023
<b>Mléko</b>	prodané množství (l)	2 899 241	2 899 241	2 899 241
	predikce cen na trhu (Kč/l)	7,88	8,10	8,33
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>22 851</b>	<b>23 483</b>	<b>24 160</b>
<b>Pšenice</b>	prodané množství (t)	2 308	2 262	2 217
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 163	4 302	4 441
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>9 609</b>	<b>9 731</b>	<b>9 844</b>
<b>Ječmen</b>	prodané množství (t)	1 187	1 175	1 163
	predikce cen na trhu (Kč/t)	4 025	4 277	4 351
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>4 776</b>	<b>5 025</b>	<b>5 061</b>

<b>Kukuřice</b>	prodané množství (t)	1 500	1 500	1 500
	predikce cen na trhu (Kč/t)	3 847	4 011	3 984
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>5 769</b>	<b>6 016</b>	<b>5 975</b>
<b>Řepka</b>	prodané množství (t)	506	491	476
	predikce cen na trhu (Kč/t)	8 445	7 586	7 893
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>4 273</b>	<b>3 724</b>	<b>3 758</b>
<b>Cukrovka</b>	prodané množství (t)	3 467	3 363	3 262
	predikce cen na trhu (Kč/t)	558	540	450
	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>1 933</b>	<b>1 816</b>	<b>1 468</b>
<b>Zvířata</b>	<b>predikce tržeb (v tis. Kč)</b>	<b>3 039</b>	<b>3 468</b>	<b>3 925</b>
<b>Ostatní tržby</b>		<b>1 045</b>	<b>1 065</b>	<b>1 084</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>		<b>53 295</b>	<b>54 329</b>	<b>55 275</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>		<b>107</b>	<b>111</b>	<b>127</b>
<b>Výkony</b>		<b>53 402</b>	<b>54 440</b>	<b>55 402</b>

### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba opět vychází dle předpokládaného objemu tržeb. Náklady na prodané zboží tvoří 90% podíl předpokládaných tržeb za prodej zboží. Oproti základní variantě plán počítá se úsporami. Proto jsou předpokládány náklady vynaložené na spotřebu materiálu a energie pouze ve výši 45 % z tržeb z prodeje výrobků a služeb, a náklady na služby ve výši 35 % z tržeb za prodané výrobky. Plán předpokládá s tím, že se podnik bude snažit vzhledem k nižším tržbám, co nejvíce snížit náklady, aby dosáhl, co nejlepšího výsledku hospodaření.

### Změna stavu zásob vlastní činnosti

Výše změny stavu zásob v roce 2021 je stanovena odborným odhadem na základě informací z minulých let. V dalších letech počítá s růstem ve výši očekávané inflace.

### Aktivace

Stejně jako u základního plánu je aktivace stanovena odborným odhadem a v dalších letech počítá s růstem ve výši predikované inflace.

### Osobní náklady



Oproti základnímu plánu není u mzdových nákladů kalkulováno žádné navýšení. Náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců jsou v roce 2021 stanoveny ve výši 33,8 % z mzdových nákladů a v následujících letech ve výši 35 %, neboť lze předpokládat zvýšení nákladů na pojistné, nejen z důvodu pandemie nemoci COVID-19, ale i také očekávaným snižováním státního dluhu. Ostatní náklady tvoří především příspěvky na důchodové připojištění a příspěvky na stravné pro zaměstnance. Pro další období je kalkulováno s jejich nárůstem ve výši předpokládaného růstu objemu mezd a platů o 1,2 %.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Úpravy hodnot v provozní oblasti jsou tvořeny především odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Pro další období je počítáno se stejnou hodnotou, jaká byla v roce 2020.

### **Ostatní provozní výnosy**

Ostatní provozní výnosy jsou stanoveny podobně jako v základní plánové variantě výkazu zisku a ztrát. Pesimistická varianta plánu neočekává významné prodeje majetku a počítá s meziročním poklesem těchto tržeb o 5 %. Tržby z prodaného materiálu jsou plánovány ve výši 100 tis. Kč. Jiné provozní výnosy, tvořené převážně dotacemi do zemědělství, předpokládají v roce 2022 a 2023, pokles o 5 %.

### **Ostatní provozní náklady**

Ostatní provozní náklady jsou tvořeny zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku, náklady na prodaný materiál, na daně a poplatky a jinými provozními náklady. U zůstatkové ceny prodaného materiálu je v roce 2021 kalkulována hodnota ve výši 50 % z odpovídajících tržeb, v dalších letech je kalkulován jejich růst o 4 %. Je očekáváno, že podnik bude prodávat i novější majetek, který nebude odepsán v takovém rozsahu, jako je kalkulováno u základní varianty. Náklady na prodaný materiál jsou stanoveny ve výši 70 % z tržeb za prodaný materiál. U daní a poplatků je očekáváno navýšení o 20 %. Jiné provozní náklady počítají s meziročním nárůstem o predikovanou výši inflace.

### **Nákladové úroky a podobné náklady**

Stejně jako v základní variantě je výše úroků kalkulována ve výši 3,2 % z přijatých půjček od svým zaměstnanců. Pro rok 2021 je výše úroků stanovena obdobně jako v roce 2020. V dalších letech je počítáno s růstem přijatých půjček, a v souvislosti s tím, i s růstem úroků o 5 %.

**Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy, tvořené především finančními bonusy za odběr výrobků, nelze předem odhadnout. V plánu na rok 2021 je stanovena jejich hodnota odhadem ve výši 100 tis. Kč, v roce 2022 75 tis. Kč a v roce 2023 pouze ve výši 50 tis. Kč.

**Ostatní finanční náklady**

Výše ostatních finančních nákladů je stanovena dle hodnot minulých let.

**Daň z příjmu**

Pro rok 2021 je daň z příjmu je vypočtena ve výši 19 % z hospodářského výsledku před zdaněním. V dalších letech je vzhledem k očekávanému zvýšení daní očekáván nárůst daně z příjmu právnických osob na 22 %.

Tabulka 40. Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta  
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	53 295	54 329	55 275
Tržby za prodej zboží	107	111	127
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>42 732</b>	<b>43 563</b>	<b>44 334</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	96	100	114
Spotřeba materiálu a energie	23 983	24 448	24 874
Služby	18 653	19 015	19 346
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>- 1 340</b>	<b>- 1 369</b>	<b>- 1 397</b>
<b>Aktivace</b>	<b>- 2 410</b>	<b>- 2 463</b>	<b>- 2 512</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>14 420</b>	<b>14 709</b>	<b>14 977</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>16 000</b>	<b>16 144</b>	<b>16 147</b>
Mzdové náklady	11 771	11 771	11 771
Náklady na soc. a zdrav. zabezpečení	3 979	4 120	4 120
Ostatní náklady	250	253	256
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>7 500</b>	<b>7 500</b>	<b>7 500</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti – trv.	7 500	7 500	7 500
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>13 000</b>	<b>12 355</b>	<b>11 742</b>
Tržby z prodaného dl. majetku	900	855	812
Tržby z prodaného materiálu	100	100	100
Jiné provozní výnosy	12 000	11 400	10 830

<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2 110</b>	<b>2 279</b>	<b>2 473</b>
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	450	461	471
Prodaný materiál	70	70	70
Daně a poplatky	690	828	994
Jiné provozní náklady	900	920	938
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 810</b>	<b>1 282</b>	<b>740</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	440	463	486
Ostatní finanční výnosy	100	75	50
Ostatní finanční náklady	7	7	7
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 347</b>	<b>- 395</b>	<b>- 443</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 463</b>	<b>887</b>	<b>297</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	278	195	65
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>1 185</b>	<b>692</b>	<b>232</b>

## PLÁNOVÁ ROZVAHA

### Stálá aktiva

#### **Dlouhodobý hmotný majetek**

I pesimistická varianta počítá s investicemi do zemědělské půdy ve výši 3 mil. Kč. Velké investice do majetku plánovány nejsou, ale i tak lze očekávat nutné investice v hodnotě účetních odpisů.

#### **Dlouhodobý finanční majetek**

U dlouhodobého finančního majetku je očekáván pokles hodnoty o 5 %.

### Oběžná aktiva

#### **Zásoby**

Pesimistická varianta počítá se snižováním hodnoty zásob. Očekává, že podnik bude mít zájem své výrobky prodat, co nejrychleji, i za cenu nižších výnosů, aby si zajistil dostatek finančních prostředků pro svůj provoz. Plán proto počítá se snížením hodnoty zásob o 5 %.

#### **Pohledávky**

Pesimistická varianta počítá se zhoršující se platební morálkou zákazníků a očekává nárůst pohledávek o 10 %.

### **Peněžní prostředky**

Vlivem nižších tržeb a nárůstem pohledávek lze očekávat pokles peněžních prostředků, a tím i zhoršení ukazatele hotovostní likvidity.

### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv je tvořeno zejména náklady příštích období a příjmy příštích období. Za účelem sestavení plánu je tato položka odhadnuta ve výši 50 tis. Kč.

### **Vlastní kapitál**

#### **Základní kapitál**

Základní kapitál je tvořen vklady družstevníků a v následujícím období není plánována jeho změna.

#### **Ážio a kapitálové fondy**

Vzhledem k poklesu hodnoty finančního majetku je očekávána i změna hodnoty oceňovacích rozdílů o 5 %.

#### **Fondy ze zisku**

Jak u ostatních variant i pesimistická varianta plánu počítá se s převodem celého výsledku hospodaření na ostatní rezervní fondy, stejně jako tomu bylo v minulosti. Statutární a ostatní fondy jsou dlouhodobě nezměnné, proto ani v následujících letech není plánována jejich změna.

#### **Výsledek hospodaření běžného období**

Výsledek hospodaření běžného období odpovídá výsledku hospodaření po zdanění. O jeho rozdělení rozhoduje valná hromada v následujícím roce, pravidelně přesunem v celé výši do ostatních rezervních fondů. Vyplácení podílu na zisku vzhledem k výši dosaženého hospodářskému výsledku není plánováno.

### **Cizí zdroje**

#### **Rezervy**

Od roku 2017 je tvořena účetní rezerva za účelem krytí ztráty při změně výkupní ceny mléka. K čerpání rezervy lze přistoupit v případě poklesu ceny pod 7 Kč/l. Očekávaná výkupní cena mléka se by neměla poklesnout pod 7,88 – 8,33 Kč/l. V plánu není očekávána změna její výše.

### Dlouhodobé závazky

Podobně jako u dalších variant nejsou očekávány nové dlouhodobé závazky.

### Krátkodobé závazky

Na základě nižších příjmů lze očekávat i zhoršenou hotovostní likviditu podniku, a tím i zpožděnému hrazení závazků z obchodních vztahů. Plán počítá s jejich nárůstem o 5 %.

Závazky k zaměstnancům jsou tvořeny závazky z nevyplacených mezd a závazky z půjček od zaměstnanců. Na základě zhoršující se finanční situace podniku, lze očekávat v dalším období nárůst množství zapůjčených finančních prostředků o 3 %. U mzdových závazků a závazků ze zdravotního pojištění není očekávána žádná změna a jsou na další období stanoveny ve stejné výši jako v roce 2020.

U závazků vůči státu se plánuje nárůst ve výši očekávané inflace. Dohadné účty pasivní jsou predikovány na další období odhadem ve výši 50 tis. Kč.

### Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv je výhradně tvořeno výdajem příštího období, vyplývajících z nevyfakturovaných dodávek zemního plynu. V roce 2021 je tato výše stanovena účetním odhadem ve výši 700 tis. Kč s následným navyšováním o výši očekávané inflace.

Tabulka 41. Plánová rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
<b>Aktiva celkem</b>	<b>145 272</b>	<b>146 349</b>	<b>146 995</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>84 064</b>	<b>86 549</b>	<b>89 071</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	78 063	80 848	83 655
Pozemky a stavby	62 915	65 915	68 915
Hmotné movité věci a jejich soubory	13 000	13 000	13 000
Ostatní dlouhodobý majetek	2 148	1 933	1 740
Dlouhodobý finanční majetek	6 001	5 701	5 416
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>61 158</b>	<b>59 750</b>	<b>57 874</b>
Zásoby	31 080	27 972	25 175
Pohledávky	25 194	27 714	30 485
Peněžní prostředky	4 884	4 064	2 214
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

<b>Pasiva celkem</b>	<b>145 272</b>	<b>146 349</b>	<b>146 995</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>121 587</b>	<b>121 979</b>	<b>121 926</b>
Základní kapitál	51 579	51 579	51 579
Ážio a kapitálové fondy	- 4 844	- 5 144	- 5 429
Kapitálové fondy	- 4 844	- 5 144	- 5 429
Fondy ze zisku	73 667	74 852	75 544
Ostatní rezervní fondy	73 461	74 646	75 338
Statutární a ostatní fondy	206	206	206
Výsledek hospodaření b. o.	1 185	692	232
<b>Cizí zdroje</b>	<b>22 985</b>	<b>23 655</b>	<b>24 339</b>
Rezervy	2 837	2 837	2 837
Ostatní rezervy	2 837	2 837	2 837
Dlouhodobé závazky	-	-	-
Krátkodobé závazky	20 148	20 818	21 502
Závazky z obchodních vztahů	4 942	5 189	5 449
Závazky k zaměstnancům	14 302	14 708	15 125
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	269	279	279
Stát - daňové závazky	585	592	599
Dohadné účty pasivní	50	50	50
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>700</b>	<b>715</b>	<b>730</b>

## PLÁNOVÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Plánový přehled o peněžních tocích, vypracovaný na základě dat z pesimistické varianty plánu, je zpracován ve zjednodušené podobě nepřímou metodou.

Tabulka 42. Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	8 634	4 884	4 064
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>1 185</b>	<b>692</b>	<b>232</b>
Odpisy	7 500	7 500	7 500
Změna stavu pohledávek a aktivních účtů	- 2 290	- 2 520	- 2 771
Změna stavu závazků a pasivních účtů	419	670	684
Změna stavu zásob	-	3 108	2 797

Změna stavu čas. rozlišení aktiv	6	-	-
Změna stavu čas. rozlišení pasiv	- 250	15	15
Změna stavu rezerv	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>6 570</b>	<b>9 465</b>	<b>8 457</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	- 10 320	- 9 985	- 10 022
Změna hodnoty dlouhodobého majetku	-	- 300	- 285
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 10 320</b>	<b>- 10 285</b>	<b>- 10 307</b>
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>- 3 750</b>	<b>- 820</b>	<b>- 1 850</b>
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	4 884	4 064	2 214

## 5.2 Hodnocení variant dlouhodobého plánu

Ekonomická efektivnost jednotlivých variant dlouhodobého plánu je vyhodnocena pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

### 5.2.1 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost a míra zadluženosti dosahuje ve všech variantách nízkých hodnot, což svědčí o tom, že i v dalších letech bude podnik financovat své aktivity prostřednictvím vlastních zdrojů. Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu vykazuje vyšší hodnoty oproti jiným výsledkům, přesto nedosahuje doporučených hodnot, ani hodnot zadluženosti v odvětví. Ukazatel úrokového krytí u pesimistické varianty nedosahuje doporučených hodnot, což by mohlo vést k problémům se splácením půjček a jejich úroků.

Tabulka 43. Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	2021			2022			2023		
	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.
Celková zadluženost (v %)	14,0	13,9	15,8	12,5	12,5	16,2	11,2	11,3	16,6
Míra zadluženosti VK	0,16	0,16	0,19	0,14	0,14	0,19	0,13	0,13	0,20
Úrokové krytí	18,09	23,25	4,32	20,17	23,29	2,92	19,77	22,66	1,61

### 5.2.2 Analýza likvidity

Z analýzy běžné a pohotové likvidity jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu je zřejmé, že ve všech obdobích je hodnota udržována nad doporučenými hodnotami. Ukazatelé hotovostní likvidity se pohybují ve stanoveném intervalu, pouze u pesimistické varianty v roce 2023 lze pozorovat jejich pokles. Podíl čistého pracovního kapitálu se pohybuje nad hranicí 60 % a potvrzuje krátkodobou finanční stabilitu podniku v plánovém období.

Tabulka 44. Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

	2021			2022			2023		
	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.
Běžná likvidita	3,50	3,58	3,04	3,44	3,18	2,87	3,76	3,39	2,69
Pohotová likvidita	1,75	1,85	1,49	1,50	1,38	1,53	1,60	1,52	1,52
Hotovostní likvidita	0,52	0,70	0,24	0,20	0,25	0,20	0,24	0,41	0,10
ČPK/A	30 %	31 %	28 %	26 %	23 %	27 %	26 %	23 %	25 %
ČPK/OA	71 %	72 %	67 %	71 %	69 %	65 %	73 %	70 %	63 %

### 5.2.3 Analýza rentability

Nejvyšší hodnoty rentability tržeb lze očekávat v roce 2021 a 2022 u základní a optimistické varianty. Pokles v roce 2023 je způsoben zvýšením nákladů. U pesimistické varianty jsou ve všech obdobích dosahované hodnoty rentability tržeb příliš nízké. Při srovnání jednotlivých hodnot je zřejmé, že rentabilita vlastního a celkového kapitálu v dalších letech postupně klesá u všech variant. Nejvyšší hodnoty dosahuje u optimistické varianty dlouhodobého plánu.

Tabulka 45. Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	2021			2022			2023		
	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.
Rentabilita tržeb (v %)	8,3	9,9	0,0	8,0	8,5	1,3	6,8	6,0	0,8
Rentabilita celkového kapitálu (v %)	4,6	6,2	1,3	4,5	6,2	0,9	3,9	4,6	0,5
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	4,1	5,6	1,0	4,0	4,8	0,6	3,4	3,4	0,4



### 5.2.4 Analýza aktivity

Obrat aktiv a obrat zásob nedosáhl v dalším období doporučených hodnot, ale meziročně lze pozorovat postupný nárůst hodnot u všech plánovaných variant.

V plánovacím období se nepodařilo snížit dobu obratu pohledávek natolik, aby byla nižší než doba obratu krátkodobých závazků. U základní a optimistické varianty dochází k postupnému snižování obou ukazatelů, tím se snižuje doba, po kterou je podnik v nevýhodné pozici věřitele. Pesimistická varianta situaci podniku zhoršuje, doba obratu pohledávek neúměrně roste oproti době obratu závazků.

Tabulka 46. Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	2021			2022			2023		
	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.	Zákl.	Opt.	Pes.
Obrat aktiv	0,43	0,49	0,37	0,43	0,49	0,37	0,44	0,50	0,38
Obrat zásob	2,01	2,34	1,72	2,09	2,58	1,95	2,17	2,84	2,20
Doba obratu zásob	179	154	210	172	139	185	166	127	164
Obrat pohledávek	2,87	3,53	2,12	3,15	4,11	1,96	3,44	4,77	1,82
Doba obratu pohledávek	125	102	170	114	88	183	105	76	198
Obrat krátkodobých závazků	3,52	4,06	2,65	4,07	4,65	2,62	4,68	5,30	2,58
Doba obratu krátkodobých závazků	102	89	136	88	77	138	77	68	140

### 5.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je zpracován na jednotlivá čtvrtletí roku 2021. Vychází ze základní varianty dlouhodobého plánu. Tato varianta je zvolena z toho důvodu, že je z vypracovaných variant nejvíce pravděpodobná. Odráží nejpřesněji budoucí vývoj objemu výroby a růst cen na trhu.

Krátkodobý finanční plán je zpracován v podobě plánového výkazu zisku a ztráty, plánové rozvahy a plánového přehledu o peněžních tocích společnosti. Hodnoty položek v jednotlivých obdobích jsou sestaveny v kumulované výši. Tržby zemědělského podniku jsou zásadně ovlivňovány sezónními vlivy. Plán je sestaven na základě skutečného vývoje položek v roce 2020.

Pro první a druhé čtvrtletí jsou plánovány tržby, změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace v objemu 30 %, ve třetím a ve čtvrtém 20 %. Výkonová spotřeba a osobní náklady jsou plánovány pro první čtvrtletí ve výši 20 %, pro druhé a třetí 25 % a pro čtvrté 30 %. Odpisy jsou rovnoměrně rozděleny ve výši 25 % pro každé období.

Ostatní provozní výnosy jsou s výjimkou jiných provozních výnosů stanoveny ve stejném poměru jako výkonová spotřeba. Jiné provozní výnosy, které tvoří především dotace, očekávají hlavní část výnosů až ve čtvrtém čtvrtletí. Ostatní provozní náklady vycházejí ze stejného rozdělení jako výkonová spotřeba, pouze u daní a poplatků je očekávána hlavní část nákladů až ve čtvrtém kvartále.

K výpočtu úroků z půjček dochází vždy jedenkrát ročně ke konci roku, proto je očekáváno, že k účtování nákladových úroků proběhne až ve čtvrtém čtvrtletí. Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny finančními bonusy za odběr zboží a jsou účtovány ke konci roku. Ostatní finanční náklady, tvořené bankovními poplatky, představují v každém čtvrtletí 25 % ročních nákladů. Daň z příjmu je účtována až po provedení účetní závěrky ve čtvrtém kvartále.

Tabulka 47. Plánový výkaz zisku a ztráty – čtvrtletní (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1. Q 2021	2. Q 2021	3. Q 2021	4. Q 2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	18 702	37 403	49 871	62 339
Tržby za prodej zboží	54	108	144	180
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>9 383</b>	<b>21 112</b>	<b>32 841</b>	<b>46 916</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	32	73	113	162
Spotřeba materiálu a energie	5 611	12 623	19 636	28 052
Služby	3 740	8 416	13 092	18 702
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>- 402</b>	<b>- 804</b>	<b>- 1 072</b>	<b>- 1 340</b>
<b>Aktivace</b>	<b>- 723</b>	<b>- 1 446</b>	<b>- 1 928</b>	<b>- 2 410</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>10 498</b>	<b>18 649</b>	<b>20 174</b>	<b>19 353</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>3 217</b>	<b>7 239</b>	<b>11 260</b>	<b>16 087</b>
Mzdové náklady	2 367	5 326	8 285	11 836
Náklady na soc. a zdrav. zab.	800	1 800	2 800	4 001
Ostatní náklady	50	113	175	250
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1 875</b>	<b>3 750</b>	<b>5 625</b>	<b>7 500</b>
Úpravy hodnot v provozní oblasti – trv.	1 875	3 750	5 625	7 500
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>200</b>	<b>570</b>	<b>1 180</b>	<b>13 000</b>

Tržby z prodaného dl. majetku	180	405	630	900
Tržby z prodaného materiálu	20	45	70	100
Jiné provozní výnosy	-	120	480	12 000
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>284</b>	<b>646</b>	<b>1 022</b>	<b>2 110</b>
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	90	203	315	450
Prodaný materiál	14	32	49	70
Daně a poplatky	-	6	28	690
Jiné provozní náklady	180	405	630	900
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>5 321</b>	<b>7 584</b>	<b>3 447</b>	<b>6 656</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	-	-	-	373
Ostatní finanční výnosy	-	1	4	100
Ostatní finanční náklady	2	4	5	7
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 2</b>	<b>- 3</b>	<b>- 1</b>	<b>- 280</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>5 319</b>	<b>7 581</b>	<b>3 446</b>	<b>6 376</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	-	1 211
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>5 319</b>	<b>7 581</b>	<b>3 446</b>	<b>5 165</b>

Stálá aktiva se meziročně snižují o výši odpisů a zvyšují o nárůst ostatního dlouhodobého majetku daného obměnou základní stáda krav. Investice do dlouhodobého hmotného majetku jsou plánovány až ve čtvrtém čtvrtletí. U dlouhodobého finančního majetku nenastane žádná změna. Oběžná aktiva korespondují se sezónními výkyvy. U zásob dochází v prvních dvou kvartálech k poklesu, a po sklizni k jejich růstu. Pohledávky jsou zvyšovány úměrně podle tržeb a je plánováno, že 50 % pohledávek bude uhrazeno v období, ve kterém vznikly, zbylá část v následujícím čtvrtletí.

Vlastní kapitál se v průběhu období mění vlivem změny hospodářského výsledku. U cizích zdrojů je naplánováno meziroční snižování jeho hodnoty. Závazky z obchodních vztahů odpovídají sezónním vlivům, meziročně rostou a koncem roku dochází k jejich poklesu. U závazků k zaměstnancům je plánován postupný pokles, způsobený snižováním objemu půjček.

Tabulka 48. Plánová rozvaha – čtvrtletní (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1. Q 2021	2. Q 2021	3. Q 2021	4. Q 2021
<b>Aktiva celkem</b>	<b>146 021</b>	<b>148 179</b>	<b>144 651</b>	<b>146 860</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>79 369</b>	<b>77 494</b>	<b>75 619</b>	<b>84 661</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	73 368	71 493	69 618	78 660
Pozemky a stavby	59 915	60 915	61 915	62 915
Hmotné movité věci a jejich soubory	10 994	8 046	5 095	13 000
Ostatní dlouhodobý majetek	2 459	2 532	2 608	2 745
Dlouhodobý finanční majetek	6 001	6 001	6 001	6 001
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>66 653</b>	<b>70 685</b>	<b>69 032</b>	<b>62 149</b>
Zásoby	29 526	28 050	30 855	31 080
Pohledávky	30 208	33 859	29 433	21 759
Peněžní prostředky	6 919	8 776	8 744	9 310
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>146 022</b>	<b>148 179</b>	<b>144 651</b>	<b>146 860</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>125 721</b>	<b>127 983</b>	<b>123 848</b>	<b>125 567</b>
Základní kapitál	51 579	51 579	51 579	51 579
Ážio a kapitálové fondy	- 4 844	- 4 844	- 4 844	- 4 844
Kapitálové fondy	- 4 844	- 4 844	- 4 844	- 4 844
Fondy ze zisku	71 253	73 667	73 667	73 667
Ostatní rezervní fondy	71 047	73 461	73 461	73 461
Statutární a ostatní fondy	206	206	206	206
Výsledek hospodaření min. let	2 414	-	-	-
Výsledek hospodaření b. o.	5 319	7 581	3 446	5 165
<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 301</b>	<b>20 196</b>	<b>20 803</b>	<b>20 593</b>
Rezervy	2 837	2 837	2 837	2 837
Ostatní rezervy	2 837	2 837	2 837	2 837
Dlouhodobé závazky	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	17 464	17 359	17 966	17 756
Závazky z obchodních vztahů	3 500	3 800	4 800	4 001
Závazky k zaměstnancům	13 492	13 087	12 694	12 598
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	472	472	472	472
Stát - daňové závazky	-	-	-	585
Dohadné účty pasivní	-	-	-	100
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>700</b>

Plánovaný přehled o peněžních tocích je sestaven na jednotlivá čtvrtletí ve zjednodušené variantě nepřímou metodou. Podnik by měl mít dostatek finančních prostředků pro financování svých aktivit.

Tabulka 49. Plánový přehled o peněžních tocích – čtvrtletní (vlastní zpracování)

v tis. Kč	1. Q 2021	2. Q 2021	3. Q 2021	4. Q 2021
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	8 634	6 919	8 776	8 744
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>5 319</b>	<b>2 262</b>	- <b>4 135</b>	<b>1 719</b>
Odpisy	1 875	1 875	1 875	1 875
Změna stavu pohledávek a aktivních účtů	- 7 304	- 3 651	4 426	7 674
Změna stavu závazků a pasivních účtů	- 2 265	- 105	607	- 210
Změna stavu zásob	1 554	1 476	- 2 805	- 225
Změna stavu čas. rozlišení aktiv	56	-	-	- 50
Změna stavu čas. rozlišení pasiv	- 950	-	-	700
Změna stavu rezerv	-	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	- <b>1 715</b>	<b>1 857</b>	- <b>32</b>	<b>11 483</b>
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-	-	-	- 10 917
Dopady změn vlastního kapitálu	-	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	-	-	-	- <b>10 917</b>
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	-	-	-	-
<b>Dopady změn vlastního kapitálu</b>	-	-	-	-
<b>Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků</b>	- <b>1 715</b>	<b>1 857</b>	- <b>32</b>	<b>566</b>
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	6 919	8 776	8 744	9 310

## 6 ANALÝZA RIZIK

Podnikání přináší celou řadou rizik. Jejich identifikace je důležitá při řízení každého procesu, stejně tak při tvorbě finančního plánu. Sledování rizik umožňuje přijmout vhodná rozhodnutí a přispět k jejich eliminaci rizik. Také činnost vybrané společnosti ohrožuje celá řada rizik, v rámci analýzy se pokusíme nastínit alespoň ty nejdůležitější.

Zásadní výnosovou položku podniku tvoří tržby z prodej vlastních výrobků a služeb. Výši tržeb zásadně ovlivňuje řada faktorů. Mezi rizika v zemědělství patří především výrazný pokles výkupních cen zemědělské produkce, vyvolaný propadem cen na trzích.

Dalším rizikem ovlivňující výrazně výnosy podniku může být velká neúroda, vyvolaná jak nepříznivými klimatickými podmínkami, chorobami nebo přemnoženými škůdci, nebo onemocnění hospodářských zvířat. K eliminaci rizika má společnost uzavřeno pojištění, které částečně pokrývá následný výpadek příjmů.

Mezi další rizika lze zahrnout nárůst cen vstupů, práce a energií. Částečně by zvýšené náklady měly být pokryty zvýšenými prodejními cenami, ale i tak by došlo k poklesu hospodářského výsledku podniku.

Dalším možným rizikem, které může ovlivnit hospodaření podniku, je ztráta jediného odběratele mléka. Vzhledem k tomu, že podnik má na řízení odběratele vliv, a produkci mléka je možné prodat do jiných mlékáren, není očekávané riziko vysoké, ale je třeba jej brát do úvahy, neboť by mělo za následek nově vzniklé náklady nebo pokles výkupní ceny mléka.

Důležitým rizikovým faktorem je nedostatek zaměstnanců. Již nyní má podnik nedostatek pracovníků v rostlinné výrobě a je nucen některé práce zadávat u externích dodavatelů. Stav pracovníků v živočišné výrobě jsou prozatím naplněny. Ovšem na trhu práce klesá počet kvalifikovaných zemědělských pracovníků, a do budoucna hrozí, že v případě odchodu či dlouhodobé nemoci několika zaměstnanců, nebude možné sehnat v krátké době odpovídající náhradu, a může být ohrožen provoz podniku.

Na základě definovaných rizik je zpracována riziková analýza. Hodnota pravděpodobnosti je stanovena úvahou dle hodnocení, od téměř vyloučené až k téměř jisté, v číselném vyjádření 0,1 – 5,0. Význam rizika je podobně určen ve stupnici od 0,1 do 5,0, od téměř neznamenné až ke katastrofické. Úroveň rizika tvoří součin těchto dvou hodnocení.

Tabulka 50. Hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Význam	Úroveň rizika
Pokles výkupních cen	1,5	4,0	6,00
Neúroda	3,5	3,0	10,50
Nemoc zvířat	1,0	2,0	2,00
Nárůst cen	3,0	3,5	10,50
Ztráta odběratele	2,0	2,0	4,00
Nedostatek zaměstnanců	4,0	3,5	14,00

Podle hodnocení rizik (Tab. 50) patří k největším rizikům podniku nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Další rizika, která mohou ovlivnit hospodaření podniku, patří neúroda a nárůst cen vstupů, práce a energií.

Definovaná rizika se mohou projevit na výši tržeb nebo změně výkonové spotřeby, následně na výsledku hospodaření společnosti. Vypracovaná citlivostní analýza naznačuje vliv těchto změn na hospodářský výsledek u základní varianty dlouhodobého plánu.

Tabulka 51. Závislost výsledku hospodaření na změně tržeb (vlastní zpracování)

Změna	Výsledek hospodaření v tis. Kč		
	2021	2022	2023
0 %	5 165	5 218	4 592
+ 1 %	5 790	5 869	5 267
+ 2 %	6 415	6 519	5 942
+ 3 %	7 041	7 170	6 617
- 1 %	4 540	4 567	3 917
- 2 %	3 915	3 917	3 242
- 3 %	3 289	3 266	2 567

Tabulka 52. Závislost výsledku hospodaření na změně výkonové spotřeby (vlastní zpracování)

Změna	Výsledek hospodaření v tis. Kč		
	2021	2022	2023
0 %	5 165	5 218	4 592
+ 1 %	4 591	4 620	3 963
+ 2 %	4 018	4 021	3 334
+ 3 %	3 444	3 423	2 705
- 1 %	5 739	5 816	5 221
- 2 %	6 312	6 415	5 850
- 3 %	6 886	7 013	6 479



## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Pro analyzovanou společnost zabývající se zemědělskou prvovýrobou byly na základě poznatků získaných z provedených analýz, sestaveny tři varianty dlouhodobého finančního plánu.

Hlavním přínosem práce pro společnost bylo vytvoření uceleného konceptu dlouhodobého finančního plánování. Na základě různých scénářů predikce tržeb byly sestaveny tři možné varianty dlouhodobého plánu a provedeno jejich zhodnocení pomocí ukazatelů finanční analýzy. Pro podnik bylo sice plánování důležité, avšak plány měly spíš krátkodobý charakter, a jejich základní náplní bylo plánování zisku. Dosavadní plánování bylo navrhováno bez prognóz budoucího vývoje podniku a při jeho sestavení nebyly využity ukazatelů finanční analýzy. Připravené variantní řešení může být pro podnik námětem, jakým způsobem může plány tvořit, a zdrojem informací, jakých hodnot lze v budoucnu dosáhnout.

Prací byla potvrzena hypotéza, že využitím programu MS Excel lze získat detailnější zohlednění ukazatelů při tvorbě finančních plánů a celkově je zvýšena přesnost finančních plánů. Lze jej tedy považovat za vhodný nástroj pro tvorbu plánů a posouzení různých ukazatelů finanční analýzy.

Sestavená finanční analýza přinesla některé zajímavé podněty, které mohou pomoci zlepšit hospodářskou situaci podniku. Podle ukazatele zadluženosti bylo zjištěno, že podnik je financován převážně z vlastních zdrojů. Mimo přijatých půjček od zaměstnanců nečerpal v posledních letech žádné úvěry, a neplánuje v tomto ohledu žádné změny. Nízké hodnoty ukazatele svědčí o stabilní finanční situaci podniku s minimálním podnikatelským rizikem. Využití vlastních zdrojů ke krytí oběžných aktiv ovšem není efektivní, neboť se jedná o dražší dlouhodobé zdroje. Zvýšení podílu cizích zdrojů by mělo pozitivní vliv i na zvýšení rentability vlastního kapitálu.

I hodnocení likvidity vypovídá o velmi dobré finanční stabilitě podniku. Vysoké hodnoty těchto ukazatelů, ale svědčí o neefektivním vázání finančních prostředků. Volné finanční prostředky by bylo vhodné zhodnotit, například za pomoci krátkodobých investic.

Ukazatele aktivity prokázaly, že podnik měl ve srovnání s odvětvím neúměrně vysokou dobu obratu zásob, a při porovnání doby obratu pohledávek a závazků, že se podnik dlouhodobě nachází v nevýhodné pozici věřitele. Snížení hodnoty zásob a pohledávek by pozitivně ovlivnilo tyto ukazatele a uvolnilo část vázaných finančních prostředků. Mezi možné

způsoby, jak docílit snížení pohledávek, tvořených především neuhrazenými dodávkami za mléko jedinému odběrateli, je pokusit se přesunout prodej mléka k jiným společnostem s lepší platební morálkou.

Dlouhodobý plán podniku byl sestaven ve třech možných variantách budoucího vývoje. Základní varianta představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj podniku s ohledem na předem stanovené cíle. Při její tvorbě byla snaha o další investiční rozvoj podniku a o zlepšení ukazatelů finanční analýzy.

Optimistická varianta dlouhodobého plánu byla sestavena s očekávaným výrazným růstem výkupních cen na trhu, zvyšující se produkcí a vyšší hodnotou investic do podniku v dalších letech. Naopak pesimistická varianta odráží scénář podniku v případě nižší úrody a stávající produkce mléka při poklesu prodejních cen výrobků, s očekávaným růstem vstupů a daňové povinnosti. Tato varianta se snažila pomocí úspory nákladů dosáhnout kladného hospodářského výsledku.

Při porovnání sestavených variant plánu dosahují všechny varianty plánu kladného výsledku hospodaření. Nejvyššího hospodářského výsledku dosahuje optimistická varianta plánu, zatímco nejnižších hodnot varianta pesimistická.

Srovnání jednotlivých variant pomocí ukazatelů finanční analýzy potvrdilo nízkou rentabilitu tržeb u pesimistické varianty a dostatečnou rentabilitu vlastního kapitálu u základní i optimistické varianty. Hodnota zadluženosti byla u všech variant i nadále nízká, avšak hodnoty úrokového krytí u pesimistické varianty poklesly pod doporučenou mez, což by mohlo vést k problémům splácením půjček a z nich plynoucích úroků.

Běžná likvidita byla i nadále nad hranicí doporučených hodnot u všech vypracovaných variant. Hodnoty hotovostní likvidity se v plánovaném období snižovaly na doporučenou míru, pouze u pesimistické varianty v roce 2023 poklesla její výše pod optimální hranici.

Doba obratu zásob se postupně snižovala, avšak ani v jedné variantě, nedosáhla její výše srovnatelných hodnot s odvětvím. Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků u optimistické i základní varianty přinesly meziroční snížení, ale na základě jejich srovnání pouze optimistická varianta dosáhla snížení doby, kdy je podnik v pozici věřitele. U pesimistické varianty došlo ke zvýšení doby obratu i prodloužení doby úvěrování odběratelů.

Pro výhled na jednotlivá čtvrtletí nadcházejícího roku pomocí krátkodobého finančního plánu byla vybrána základní varianta, která nejlépe vystihuje budoucí možný vývoj podniku.

Mezi největší rizika, které vyplynuly z analýzy rizik, patřil nedostatek pracovníků ve výrobě. Podnik by měl do budoucna změnit způsob, jakým vyhledává nové pracovníky, a zaměřit se na obsazování volných pozic absolventy ze zemědělských škol a učňovských oborů. Způsob, který by mohl motivovat budoucí adepty k práci ve společnosti, je zavedení možnosti placených praxí, brigád nebo přímo podporou v době studia. Dalším způsobem k udržení a získání dostatečného naplnění pracovních pozic je tvorba uceleného motivačního systému odměňování, který by zajišťoval pracovníkům dostatečný zaručený příjem a další motivaci k dlouhodobé činnosti ve společnosti, např. formou příspěvků na dopravu, prémie za věrnost, příspěvky na dovolenou apod. I přesto, že se podaří zajistit dostatek pracovníků, je nutné do budoucna počítat s investicemi do nových strojů s větší mírou automatizace a umělé inteligence.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého finančního plánu na nadcházející tři roky. Jedna z možných variant byla následně rozpracována do krátkodobého čtvrtletního plánu na rok 2021. Finanční plány byly sestaveny s ohledem na cíle a preferované strategie podniku, a na základě interních informací, které byly poskytnuty vedení společnosti. Vypracované finanční plány by měly pomoci určit budoucí směr společnosti a být oporou jejích budoucích rozhodnutích.

První část práce byla zaměřena na získání poznatků, týkající se finančního plánování, formou literární rešerše odborné literatury. Dosažené vědomosti byly dále využity v praktické části diplomové práce. Praktická část práce byla rozvržena do dvou oddílů, na analytickou a projektovou část. V analytické části práce byla představena společnost a provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Následně byla provedena SWOT analýza, jejímž úkolem bylo odhalit silné a slabé stránky podniku, a poukázat na možné příležitosti a hrozby, které mohou ve společnosti nastat. Závěrem analytické části práce byla provedena finanční analýza a zhodnocení finanční situace podniku pomocí ukazatelů finanční analýzy a srovnáním s odvětvím. Z výsledku provedené analýzy vyplynulo, že se jedná o zdravý podnik, který nemá problémy hradit své závazky, a jeho hospodaření je dlouhodobě ziskové.

V projektové části byl na základě poznatků, které vyplynuly z analýzy, a podle predikce tržeb vypracován dlouhodobý finanční plán společnosti na období 2021 až 2023. Dlouhodobý plán byl vypracován ve třech variantách, které by měly odpovídat možným scénářům hospodaření podniku. Jednotlivé varianty byly následně porovnány pomocí ukazatelů finanční analýzy. Ze základní varianty, která se zdála nejvíce pravděpodobnou, byl sestaven krátkodobý čtvrtletní plán na rok 2021. V závěru projektové části práce byla provedena analýza rizik a vypočten možný dopad rizik na hospodaření podniku v závislosti na změně výše tržeb a výkonové spotřeby.

Závěrem diplomové práce byly vypracovány návrhy a doporučení, které by mohly vést v dalších letech ke zlepšení hospodářského vývoje dané společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 260 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER, 2016. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, 309 s. ISBN 978-98146-5151-6.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer, 179 s. ISBN 978-80-735-7492-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80271-0563-2.

KURATKO, Donald F., 2014. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9. ed. Mason: Cengage Learning, 592 s. ISBN 978-1-285-05175-8.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-731-8732-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 213 s. ISBN 80-86131-63-7.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miroslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### ***Elektronické zdroje***

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, © 2018. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018, © 2019. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019, © 2020. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), © 2017. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

Makroekonomická predikce – leden 2021, © 2021. Ministerstvo finanční ČR [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

Plnění státní rozpočtu ČR za leden až prosinec 2020, © 2021. Ministerstvo finanční ČR [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/pokladni-plneni-sr-40434>

Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030, © 2017. Ministerstvo zemědělství ČR [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/538509/Strategie\\_MZe\\_final\\_s\\_grafikou.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/538509/Strategie_MZe_final_s_grafikou.pdf)

Veřejná databáze: Obhospodařovaná zemědělská půda k 31.5. – mezikrajské srovnání, © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds218&pvo=ZEM03B&skupId=2301&katalog=30840&c=v179%7E2\\_\\_RP2020MP05DP31&str=v204](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds218&pvo=ZEM03B&skupId=2301&katalog=30840&c=v179%7E2__RP2020MP05DP31&str=v204)

Veřejná databáze: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy, © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208!\\_MZD-LEG4\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208!_MZD-LEG4_1)

Veřejná databáze: Průměrná doживost – časové řady, © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2584&katalog=30840&pvo=ZEMDSKOT14&pvo=ZEMDSKOT14&str=v1581&c=v3~7\\_\\_RP2016PP1#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2584&katalog=30840&pvo=ZEMDSKOT14&pvo=ZEMDSKOT14&str=v1581&c=v3~7__RP2016PP1#w=)

Veřejná databáze: Průměrné ceny zemědělských výrobků – časové řady, © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31785&pvo=CEN02AA&evo=v874!\\_CEN02AA-R\\_1#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31785&pvo=CEN02AA&evo=v874!_CEN02AA-R_1#w=)

Veřejná databáze: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce a podíl nezaměstnaných osob – územní srovnání (stav k 31. 12.), © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM12-E&sp=A&skupId=806&c=v3~2\\_\\_RP2016MP12DP31&str=v1067](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM12-E&sp=A&skupId=806&c=v3~2__RP2016MP12DP31&str=v1067)

Veřejná databáze: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje – 2019, © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-02-25] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-zlinskeho-kraje-2019>

Veřejná databáze: Živočišná výroba (stav k 31. 12.), © 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2889&katalog=30840&&pvo=ZEMD09A>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZK	Koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dlouhodobý majetek
GPS	Globální polohovací systém
HDP	Hrubý domácí produkt
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBITDA	Výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním
EUR	Euro
IČ	Identifikační číslo
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS	Microsoft
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103).....	20
Obrázek 2. Organizační struktura družstva (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 3. Vývoj hospodářského výsledku družstva v tis. Kč (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 4. Průměrná roční dojivost 1 krávy s predikcí do r. 2023 v l (vlastní zpracování, ČSÚ) .....	64
Obrázek 5. Vývoj hektarových výnosů u vybraných zemědělských plodin s predikcí do r. 2023 v t/ha (vlastní zpracování, ČSÚ).....	65

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Vývoj zaměstnanců a mezd v letech 2016 – 2020 (vlastní zpracování).....	33
Tabulka 2. Přehled hlavních ekonomických ukazatelů České republiky (vlastní zpracování, Ministerstvo financí ČR, leden 2021).....	36
Tabulka 3. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Kč na přepočtené počty zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, © 2021) .....	37
Tabulka 4. Podíl nezaměstnaných osob v procentech (vlastní zpracování, ČSÚ, © 2021).37	
Tabulka 5. Přehled vybraných položek aktiv družstva (vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 6. Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury družstva (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 7. Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování, MPO).....	44
Tabulka 8. Přehled vybraných položek pasiv družstva (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 9. Horizontální a vertikální analýza finanční struktury družstva (vlastní zpracování) .....	45
Tabulka 10. Horizontální a vertikální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování, MPO) .....	46
Tabulka 11. Přehled vybraných výnosů družstva (vlastní zpracování) .....	47
Tabulka 12. Horizontální a vertikální analýza výnosů družstva (vlastní zpracování) .....	47
Tabulka 13. Podíl vybraných položek výnosů na celkových výnosech v odvětví a jejich změny (vlastní zpracování dle údajů MPO) .....	48
Tabulka 14. Přehled vybraných položek nákladů družstva (vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 15. Horizontální a vertikální analýza nákladů družstva (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 16. Podíl vybraných položek nákladů na celkových tržbách v odvětví a jejich změny (vlastní zpracování, MPO).....	50
Tabulka 17. Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření družstva (vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 18. Přehled o peněžních tocích družstva (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 19. Vývoj čistého pracovního kapitálu družstva (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 20. Vývoj čistého pracovního kapitálu odvětví (vlastní zpracování, MPO).....	53
Tabulka 21. Ukazatele zadluženosti družstva (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 22. Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování, MPO).....	54
Tabulka 23. Ukazatele likvidity družstva (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 24. Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování, MPO).....	56
Tabulka 25. Ukazatele rentability družstva (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 26. Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování, MPO) .....	57
Tabulka 27. Ukazatele aktivity družstva (vlastní zpracování).....	58

Tabulka 28. Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování, MPO).....	59
Tabulka 29. Analýza Z-skóre družstva (vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 30. Analýza indexu IN05 družstva (vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 31. Predikce tržeb – základní varianta (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 32. Plánový výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 33. Plánová rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 34. Plánový přehled o peněžních tocích – základní varianta (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 35. Predikce tržeb – optimistická varianta (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 36. Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 37. Plánová rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 38. Plánový přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 39. Predikce tržeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 40. Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 41. Plánová rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 42. Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	90
Tabulka 43. Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 44. Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 45. Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 46. Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 47. Plánový výkaz zisku a ztráty – čtvrtletní (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 48. Plánová rozvaha – čtvrtletní (vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 49. Plánový přehled o peněžních tocích – čtvrtletní (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 50. Hodnocení rizik (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 51. Závislost výsledku hospodaření na změně tržeb (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 52. Závislost výsledku hospodaření na změně výkonové spotřeby (vlastní zpracování).....	100

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2020

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty 2020

Příloha P III: Rozvaha 2019

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty 2019

Příloha P V: Rozvaha 2018

Příloha P VI: Výkaz zisku a ztráty 2018

Příloha P VII: Rozvaha 2017

Příloha P VIII: Výkaz zisku a ztráty 2017

Příloha P IX: Rozvaha 2016

Příloha P X: Výkaz zisku a ztráty 2016

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2020

## ROZVAHA

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky  
Agrodružstvo Postoupky  
družstvo  
Postoupky 14  
KROMĚŘÍŽ  
76701

IČ:
25560221

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.
			Brutto	Korekce	Netto	období
b	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)</b>	<b>001</b>	<b>210 285</b>	<b>-66 367</b>	<b>143 918</b>	<b>137 243</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)</b>	<b>003</b>	<b>147 611</b>	<b>-66 367</b>	<b>81 244</b>	<b>83 470</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1.až B.I.5.2.)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>011</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1.až B.II.5.2.)</b>	<b>014</b>	<b>141 610</b>	<b>-66 367</b>	<b>75 243</b>	<b>76 907</b>
1.	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>015</b>	<b>75 570</b>	<b>-15 655</b>	<b>59 915</b>	<b>57 935</b>
1.1.	Pozemky	016	35 467	0	35 467	32 583
1.2.	Stavby	017	40 103	-15 655	24 448	25 352
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	59 659	-46 718	12 941	15 626
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>020</b>	<b>6 381</b>	<b>-3 994</b>	<b>2 387</b>	<b>3 346</b>
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	6 381	-3 994	2 387	3 346
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (součet B.III.1.až B.III.7.2.)	<b>027</b>	<b>6 001</b>	<b>0</b>	<b>6 001</b>	<b>6 563</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	290
3.	Podíly – podstatný vliv	030	3 358	0	3 358	3 471
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2 643	0	2 643	2 802
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
<b>7.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>034</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>037</b>	<b>62 618</b>	<b>0</b>	<b>62 618</b>	<b>53 573</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>	<b>038</b>	<b>31 080</b>	<b>0</b>	<b>31 080</b>	<b>25 749</b>
1.	Materiál	039	1 718	0	1 718	850
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	7 405	0	7 405	6 588
<b>3.</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>041</b>	<b>15 896</b>	<b>0</b>	<b>15 896</b>	<b>13 099</b>
3.1	Výrobky	042	15 896	0	15 896	13 099
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	6 061	0	6 061	5 212
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
<b>C.II</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>046</b>	<b>22 904</b>	<b>0</b>	<b>22 904</b>	<b>25 074</b>
<b>1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
<b>1.5.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>052</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>057</b>	<b>22 904</b>	<b>0</b>	<b>22 904</b>	<b>25 074</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	14 124	0	14 124	17 285
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0	0
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>061</b>	<b>8 780</b>	<b>0</b>	<b>8 780</b>	<b>7 789</b>
4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	4 590	0	4 590	6 607
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3 453	0	3 453	375
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	750	0	750	750
4.6.	Jiné pohledávky	067	-13	0	-13	57
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>068</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1.	Náklady příštích období	069	0	0	0	0
3.2.	Kompexní náklady příštích období	070	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	071	0	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>072</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>075</b>	<b>8 634</b>	<b>0</b>	<b>8 634</b>	<b>2 750</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	24	0	24	38
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	8 610	0	8 610	2 712
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>078</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>56</b>	<b>200</b>
1.	Náklady příštích období	079	44	0	44	56
2.	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	081	12	0	12	144



Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>082</b>	<b>143 918</b>	<b>137 243</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>083</b>	<b>120 402</b>	<b>118 281</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>084</b>	<b>51 579</b>	<b>51 599</b>
1.	Základní kapitál	085	51 579	51 599
2.	Vlastní podíly (-)	086	0	0
3.	Změny základního kapitálu	087	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	<b>088</b>	<b>-4 844</b>	<b>-4 572</b>
1.	Ážio	089	0	0
<b>2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>090</b>	<b>-4 844</b>	<b>-4 572</b>
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	2	2
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-4 846	-4 574
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	<b>096</b>	<b>71 253</b>	<b>69 486</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	097	71 047	69 280
2.	Statutární a ostatní fondy	098	206	206
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b>	<b>099</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	0	0
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	2 414	1 768
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103	0	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>104</b>	<b>22 566</b>	<b>18 280</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	<b>105</b>	<b>2 837</b>	<b>2 837</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
4.	Ostatní rezervy	109	2 837	2 837

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>110</b>	<b>19 729</b>	<b>15 443</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>	<b>111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	114	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
8.	Odložený daňový závazek	121	0	0
<b>9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>122</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	123	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	124	0	0
9.3.	Jiné závazky	125	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>126</b>	<b>19 729</b>	<b>15 443</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	129	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	4 707	2 410
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>136</b>	<b>15 022</b>	<b>13 033</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	137	4	10
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	13 909	12 409
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	140	472	450
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	585	164
8.6.	Dohadné účty pasivní	142	50	0
8.7.	Jiné závazky	143	2	0
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (C.III.1.+C.III.2.)</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	145	0	0
2.	Výnosy příštích období	146	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)</b>	<b>147</b>	<b>950</b>	<b>682</b>
1.	Výdaje příštích období	148	950	682
2.	Výnosy příštích období	149	0	0

Sestaveno dne: 30.03.2020  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2020

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČ
25560221

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	50 536	53 335
II.	Tržby za prodej zboží	02	100	191
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>41 238</b>	<b>42 796</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	93	185
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	26 701	28 185
3.	Služby	06	14 444	14 426
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-4 463	-476
C.	Aktivace (-)	08	-1 576	-3 415
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1.až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>16 087</b>	<b>16 617</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	12 316	12 169
2.	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ost.nákl.</b>	<b>11</b>	<b>3 771</b>	<b>4 448</b>
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 518	4 201
2.2.	Ostatní náklady	13	253	247
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1.až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>7 496</b>	<b>6 925</b>
<b>E. 1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>7 599</b>	<b>6 925</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot.majetku - trvalé	16	7 599	6 925
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot.majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-103	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>13 294</b>	<b>13 539</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 465	1 518
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	104	92
3.	Jiné provozní výnosy	23	11 725	11 929
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1 až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>2 279</b>	<b>2 441</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	767	932
2.	Prodaný materiál	26	73	61
3.	Daně a poplatky	27	512	575
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	927	873
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	2 869	2 177

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého fin.majetku-podíly (součet IV.1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1 + V.2.)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI.1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>13</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	5	13
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>363</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	381	363
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	732	73
K.	Ostatní finanční náklady	47	7	8
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>349</b>	<b>-285</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>3 218</b>	<b>1 892</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>804</b>	<b>124</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	804	124
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>2 414</b>	<b>1 768</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>2 414</b>	<b>1 768</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII</b>	<b>56</b>	<b>64 667</b>	<b>67 151</b>

Sestaveno dne: 30.03.2021  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P III: ROZVAHA 2019

## ROZVAHA

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2019 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky  
Agrodružstvo Postoupky  
družstvo  
Postoupky 14  
KROMĚŘÍŽ  
76701

IČ:
25560221

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)</b>	<b>001</b>	<b>199 111</b>	<b>-61 869</b>	<b>137 242</b>	<b>135 868</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)</b>	<b>003</b>	<b>145 237</b>	<b>-61 766</b>	<b>83 471</b>	<b>78 685</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1.až B.I.5.2.)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>011</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1.až B.II.5.2.)</b>	<b>014</b>	<b>138 674</b>	<b>-61 766</b>	<b>76 908</b>	<b>72 380</b>
1.	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>015</b>	<b>72 686</b>	<b>-14 750</b>	<b>57 936</b>	<b>56 636</b>
1.1.	Pozemky	016	32 583	0	32 583	30 379
1.2.	Stavby	017	40 103	-14 750	25 353	26 257
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	59 052	-43 426	15 626	13 129
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>020</b>	<b>6 936</b>	<b>-3 590</b>	<b>3 346</b>	<b>2 615</b>
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	6 936	-3 590	3 346	2 615
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	0

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (součet B.III.1.až B.III.7.2.)	<b>027</b>	<b>6 563</b>	<b>0</b>	<b>6 563</b>	<b>6 305</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	290	0	290	180
3.	Podíly – podstatný vliv	030	3 471	0	3 471	3 433
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2 802	0	2 802	2 692
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
<b>7.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>034</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>037</b>	<b>53 674</b>	<b>-103</b>	<b>53 571</b>	<b>57 106</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>	<b>038</b>	<b>25 749</b>	<b>0</b>	<b>25 749</b>	<b>25 599</b>
1.	Materiál	039	850	0	850	1 176
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	6 588	0	6 588	6 861
<b>3.</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>041</b>	<b>13 099</b>	<b>0</b>	<b>13 099</b>	<b>10 957</b>
3.1	Výrobky	042	13 099	0	13 099	10 957
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	5 212	0	5 212	6 605
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
<b>C.II</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>046</b>	<b>25 175</b>	<b>-103</b>	<b>25 072</b>	<b>20 253</b>
<b>1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
<b>1.5.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>052</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>057</b>	<b>25 175</b>	<b>-103</b>	<b>25 072</b>	<b>20 253</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	17 386	-103	17 283	14 563
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0	0
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>061</b>	<b>7 789</b>	<b>0</b>	<b>7 789</b>	<b>5 690</b>
4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	6 607	0	6 607	1 338
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	375	0	375	483
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	750	0	750	3 623
4.6.	Jiné pohledávky	067	57	0	57	246
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>068</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1.	Náklady příštích období	069	0	0	0	0
3.2.	Kompexní náklady příštích období	070	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	071	0	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>072</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>075</b>	<b>2 750</b>	<b>0</b>	<b>2 750</b>	<b>11 254</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	38	0	38	20
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	2 712	0	2 712	11 234
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>078</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>77</b>
1.	Náklady příštích období	079	56	0	56	82
2.	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	081	144	0	144	-5

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>082</b>	<b>137 242</b>	<b>135 868</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>083</b>	<b>118 281</b>	<b>116 415</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>084</b>	<b>51 599</b>	<b>51 648</b>
1.	Základní kapitál	085	51 599	51 648
2.	Vlastní podíly (-)	086	0	0
3.	Změny základního kapitálu	087	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	<b>088</b>	<b>-4 572</b>	<b>-4 719</b>
1.	Ážio	089	0	0
<b>2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>090</b>	<b>-4 572</b>	<b>-4 719</b>
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	2	2
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-4 574	-4 721
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	<b>096</b>	<b>69 486</b>	<b>66 969</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	097	69 280	66 763
2.	Statutární a ostatní fondy	098	206	206
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b>	<b>099</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	0	0
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	1 768	2 517
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103	0	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>104</b>	<b>18 279</b>	<b>19 343</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	<b>105</b>	<b>2 837</b>	<b>2 837</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
4.	Ostatní rezervy	109	2 837	2 837



Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>110</b>	<b>15 442</b>	<b>16 506</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>	<b>111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	114	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
8.	Odložený daňový závazek	121	0	0
<b>9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>122</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	123	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	124	0	0
9.3.	Jiné závazky	125	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>126</b>	<b>15 442</b>	<b>16 506</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	129	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	2 409	3 532
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>136</b>	<b>13 033</b>	<b>12 974</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	137	10	12
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	12 409	12 236
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	140	450	430
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	164	110
8.6.	Dohadné účty pasivní	142	0	186
8.7.	Jiné závazky	143	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (C.III.1.+C.III.2.)</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	145	0	0
2.	Výnosy příštích období	146	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)</b>	<b>147</b>	<b>682</b>	<b>110</b>
1.	Výdaje příštích období	148	682	110
2.	Výnosy příštích období	149	0	0

Sestaveno dne: 31.12.2019  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČ
25560221

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	53 335	57 126
II.	Tržby za prodej zboží	02	191	127
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>42 796</b>	<b>45 889</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	185	127
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	28 185	29 510
3.	Služby	06	14 426	16 252
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-476	224
C.	Aktivace (-)	08	-3 415	-2 244
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1.až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>16 617</b>	<b>15 887</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	12 169	11 668
2.	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ost.nákl.</b>	<b>11</b>	<b>4 448</b>	<b>4 219</b>
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 201	4 019
2.2.	Ostatní náklady	13	247	200
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1.až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>6 925</b>	<b>8 519</b>
<b>E. 1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>6 925</b>	<b>8 536</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot.majetku - trvalé	16	6 925	8 536
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot.majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-17
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>13 539</b>	<b>16 422</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 518	2 616
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	92	17
3.	Jiné provozní výnosy	23	11 929	13 789
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1 až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>2 441</b>	<b>1 972</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	932	635
2.	Prodaný materiál	26	61	0
3.	Daně a poplatky	27	575	453
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	873	884
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	2 177	3 428

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého fin.majetku-podíly (součet IV.1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1 + V.2.)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI.1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	13	1
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>363</b>	<b>366</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	363	340
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	26
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	73	161
K.	Ostatní finanční náklady	47	8	7
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-285</b>	<b>-211</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>1 892</b>	<b>3 217</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>124</b>	<b>700</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	124	700
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>1 768</b>	<b>2 517</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>1 768</b>	<b>2 517</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII</b>	<b>56</b>	<b>67 151</b>	<b>73 837</b>

Sestaveno dne: 16.5.2020  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P V: ROZVAHA 2018

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČ:
25560221

Označ. b	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)</b>	<b>001</b>	<b>192 657</b>	<b>-56 790</b>	<b>135 867</b>	<b>135 734</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)</b>	<b>003</b>	<b>135 371</b>	<b>-56 687</b>	<b>78 684</b>	<b>83 693</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1.až B.I.5.2.)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1.až B.II.5.2.)</b>	<b>014</b>	<b>129 066</b>	<b>-56 687</b>	<b>72 379</b>	<b>76 622</b>
1.	Pozemky a stavby	015	70 482	-13 846	56 636	55 964
1.1.	Pozemky	016	30 379	0	30 379	28 863
1.2.	Stavby	017	40 103	-13 846	26 257	27 101
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	52 336	-39 207	13 129	18 103
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	6 248	-3 634	2 614	2 624
4.1.	Přítěžné celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	6 248	-3 634	2 614	2 624
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	0	0	0	-69
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	-69

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (součet B.III.1.až B.III.7.2.)	<b>027</b>	<b>6 305</b>	<b>0</b>	<b>6 305</b>	<b>7 071</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	180	0	180	330
3.	Podíly – podstatný vliv	030	3 433	0	3 433	3 951
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2 692	0	2 692	2 790
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>034</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	<b>037</b>	<b>57 209</b>	<b>-103</b>	<b>57 106</b>	<b>51 749</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b> (součet C. I.1. až C.I.5.)	<b>038</b>	<b>25 599</b>	<b>0</b>	<b>25 599</b>	<b>25 677</b>
1.	Materiál	039	1 176	0	1 176	1 031
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	6 861	0	6 861	5 596
3.	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>041</b>	<b>10 957</b>	<b>0</b>	<b>10 957</b>	<b>13 099</b>
3.1	Výrobky	042	10 957	0	10 957	13 099
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4.	Maďa a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	6 605	0	6 605	5 951
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b> (C.II.1 + C.II.2)	<b>046</b>	<b>20 356</b>	<b>-103</b>	<b>20 253</b>	<b>22 945</b>
1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložené daňové pohledávky	051	0	0	0	0
1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>052</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dožadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>057</b>	<b>20 356</b>	<b>-103</b>	<b>20 253</b>	<b>22 945</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	14 666	-103	14 563	18 398
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0	0
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>061</b>	<b>5 690</b>	<b>0</b>	<b>5 690</b>	<b>4 547</b>
4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 338	0	1 338	955
4.4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	065	483	0	483	730
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	3 623	0	3 623	2 851
4.6.	Jiné pohledávky	067	246	0	246	11
<b>3.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>068</b>				
3.1.	Náklady přístích období	069				
3.2.	Komplexní náklady přístích období	070				
3.3.	Příjmy přístích období	071				
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>072</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>075</b>	<b>11 254</b>	<b>0</b>	<b>11 254</b>	<b>3 127</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	20	0	20	19
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	11 234	0	11 234	3 108
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)</b>	<b>078</b>	<b>77</b>	<b>0</b>	<b>77</b>	<b>292</b>
1.	Náklady přístích období	079	82	0	82	268
2.	Komplexní náklady přístích období	080	0	0	0	0
3.	Příjmy přístích období	081	-5	0	-5	24

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>082</b>	<b>135 867</b>	<b>135 734</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>083</b>	<b>116 415</b>	<b>115 048</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>084</b>	<b>51 648</b>	<b>51 668</b>
1.	Základní kapitál	085	51 648	51 668
2.	Vlastní podíly (-)	086	0	0
3.	Změny základního kapitálu	087	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	<b>088</b>	<b>-4 719</b>	<b>-4 104</b>
1.	Ážio	089	0	0
<b>2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>090</b>	<b>-4 719</b>	<b>-4 104</b>
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	2	2
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-4 721	-4 106
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	<b>096</b>	<b>66 969</b>	<b>58 673</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	097	66 763	58 467
2.	Statutární a ostatní fondy	098	206	206
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b>	<b>099</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělný zisk nebo neuhrzená ztráta minulých let (+/-)	100	0	0
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	2 517	8 811
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103	0	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>104</b>	<b>19 342</b>	<b>20 594</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	<b>105</b>	<b>2 837</b>	<b>2 837</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
4.	Ostatní rezervy	109	2 837	2 837

Označ. a	PASIVA b	Řádko číslo c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>110</b>	<b>16 505</b>	<b>17 757</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C.1.1. až C.1.9.)</b>	<b>111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	114	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
8.	Odloužený daňový závazek	121	0	0
<b>9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>122</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	123	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	124	0	0
9.3.	Jiné závazky	125	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C. II.8.)</b>	<b>126</b>	<b>16 505</b>	<b>17 757</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	129	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	0	458
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	3 531	3 742
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>136</b>	<b>12 974</b>	<b>13 557</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	137	12	7
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	12 236	11 719
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	140	430	413
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	110	880
8.6.	Dohadné účty pasivní	142	186	538
8.7.	Jiné závazky	143	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Časové rozlišení pasív (C.III.1.+C.III.2.)</b>	<b>144</b>		
1.	Výdaje příštích období	145		
2.	Výnosy příštích období	146		
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasív (D.1. + D.2.)</b>	<b>147</b>	<b>110</b>	<b>92</b>
1.	Výdaje příštích období	148	110	92
2.	Výnosy příštích období	149	0	0

Sestaveno dne: 03.04.2019  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:



# PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2018

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČ
25560221

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	57 126	56 487
II.	Tržby za prodej zboží	02	127	124
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>45 889</b>	<b>43 400</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	127	119
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	29 510	27 627
3.	Služby	06	16 252	15 654
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	224	-1 278
C.	Aktivace (-)	08	-2 244	-1 921
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>15 887</b>	<b>15 180</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	11 668	11 152
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ost.nákl.	11	4 219	4 028
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 019	3 845
2.2.	Ostatní náklady	13	200	183
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>8 519</b>	<b>6 452</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	8 536	6 515
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	8 536	6 515
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-17	-63
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>16 422</b>	<b>20 224</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	2 616	8 760
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	17	36
3.	Jiné provozní výnosy	23	13 789	11 428
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1 až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>1 972</b>	<b>5 207</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	635	901
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	453	552
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	2 837
5.	Jiné provozní náklady	29	884	917
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	3 428	9 795

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžné m 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého fin.majetku-podíly (součet IV.1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1 + V.2.)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI.1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1	1
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>366</b>	<b>410</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	340	338
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	26	72
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	161	1 396
K.	Ostatní finanční náklady	47	7	7
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-211</b>	<b>980</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>3 217</b>	<b>10 775</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>700</b>	<b>1 964</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	700	1 964
2.	Daň z příjmů odbíjená (+/-)	52	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>2 517</b>	<b>8 811</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>2 517</b>	<b>8 811</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII</b>	<b>56</b>	<b>73 837</b>	<b>78 232</b>

Sestaveno dne: 03.04.2019  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA 2017

## ROZVAHA

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky  
Agrodružstvo Postoupky  
družstvo  
Postoupky 14  
KROMĚŘÍŽ  
76701

IČO
25560221

Označ. b	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)</b>	<b>001</b>	<b>192 491</b>	<b>-56 757</b>	<b>135 734</b>	<b>125 214</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)</b>	<b>003</b>	<b>140 330</b>	<b>-56 637</b>	<b>83 693</b>	<b>74 503</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1.až B.I.5.2.)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1.až B.II.5.2.)</b>	<b>014</b>	<b>133 259</b>	<b>-56 637</b>	<b>76 622</b>	<b>67 225</b>
1.	Pozemky a stavby	015	68 906	-12 942	55 964	52 027
1.1.	Pozemky	016	28 863	0	28 863	23 976
1.2.	Stavby	017	40 043	-12 942	27 101	28 051
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	57 821	-39 718	18 103	12 243
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	6 601	-3 977	2 624	2 926
4.1.	Pěstebníkové celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	6 601	-3 977	2 624	2 926
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	-69	0	-69	29
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	-69	0	-69	29

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (součet B.III.1.až B.III.7.2.)	<b>027</b>	<b>7 071</b>	<b>0</b>	<b>7 071</b>	<b>7 278</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	330	0	330	0
3.	Podíly – podstatný vliv	030	3 951	0	3 951	4 533
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2 790	0	2 790	2 745
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>034</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	<b>037</b>	<b>51 869</b>	<b>-120</b>	<b>51 749</b>	<b>50 654</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b> (součet C. I.1. až C.I.5.)	<b>038</b>	<b>25 677</b>	<b>0</b>	<b>25 677</b>	<b>24 067</b>
1.	Materiál	039	1 031	0	1 031	699
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	5 596	0	5 596	5 684
3.	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>041</b>	<b>13 099</b>	<b>0</b>	<b>13 099</b>	<b>12 843</b>
3.1	Výrobky	042	13 099	0	13 099	12 843
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4.	Maďa a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	5 951	0	5 951	4 841
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b> (C.II.1 + C.II.2)	<b>046</b>	<b>23 065</b>	<b>-120</b>	<b>22 945</b>	<b>22 916</b>
1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložené daňové pohledávky	051	0	0	0	0
1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>052</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dořadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>057</b>	<b>23 065</b>	<b>-120</b>	<b>22 945</b>	<b>22 916</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	18 518	-120	18 398	17 148
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0	0
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>061</b>	<b>4 547</b>	<b>0</b>	<b>4 547</b>	<b>5 768</b>
4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	955	0	955	125
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	730	0	730	970
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	2 851	0	2 851	35
4.6.	Jiné pohledávky	067	11	0	11	4 638
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>068</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>071</b>	<b>3 127</b>	<b>0</b>	<b>3 127</b>	<b>3 671</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	19	0	19	23
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	3 108	0	3 108	3 648
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)</b>	<b>074</b>	<b>292</b>	<b>0</b>	<b>292</b>	<b>57</b>
1.	Náklady příštích období	075	268	0	268	10
2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	077	24	0	24	47

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	<b>078</b>	<b>135 734</b>	<b>125 214</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	<b>079</b>	<b>115 048</b>	<b>107 291</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b> (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	<b>080</b>	<b>51 668</b>	<b>51 668</b>
1.	Základní kapitál	081	51 668	51 668
2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b> (součet A.II.1. + A.II.2.)	<b>084</b>	<b>-4 104</b>	<b>-3 566</b>
1.	Ážio	085	0	0
<b>2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>086</b>	<b>-4 104</b>	<b>-3 566</b>
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	2	2
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	-4 106	-3 568
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b> (A.III.1. + A.III.2.)	<b>092</b>	<b>58 673</b>	<b>52 879</b>
1.	Ostatní rezervační fondy	093	58 467	52 673
2.	Statutární a ostatní fondy	094	206	206
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b> (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	<b>095</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	8 811	6 310
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b> (součet B. + C.)	<b>101</b>	<b>20 594</b>	<b>17 923</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b> (součet B.1. až B.4.)	<b>102</b>	<b>2 837</b>	<b>0</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4.	Ostatní rezervy	106	2 837	0

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>107</b>	<b>17 757</b>	<b>17 923</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C.1.1. až C.1.9.)</b>	<b>108</b>	<b>0</b>	<b>458</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>109</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	458
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8.	Odloužený daňový závazek	118	0	0
<b>9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>119</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
9.3.	Jiné závazky	122	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C. II.8.)</b>	<b>123</b>	<b>17 757</b>	<b>17 465</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>124</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	458	462
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	3 742	3 278
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>133</b>	<b>13 557</b>	<b>13 725</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	134	7	7
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	11 719	12 354
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	413	390
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	880	376
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	538	561
8.7.	Jiné závazky	140	0	37
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasív</b>	<b>141</b>	<b>92</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	142	92	0
2.	Výnosy příštích období	143	0	0

Sestaveno dne: 18.04.2018  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmet podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba  
Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2017

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČ
25560221

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžné m 1	minulé m 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	56 487	56 048
II.	Tržby za prodej zboží	02	124	130
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>43 400</b>	<b>44 292</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	119	134
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	27 627	30 173
3.	Služby	06	15 654	13 985
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-1 278	-636
C.	Aktivace (-)	08	-1 921	-2 893
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>15 180</b>	<b>14 381</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	11 152	10 531
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ost.nákl.	11	4 028	3 850
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 845	3 678
2.2.	Ostatní náklady	13	183	172
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>6 452</b>	<b>6 197</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 515	6 239
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 515	6 239
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-63	-42
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>20 224</b>	<b>16 330</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	8 760	3 348
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	36	3
3.	Jiné provozní výnosy	23	11 428	12 979
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1 až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>5 207</b>	<b>3 021</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	901	992
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	2
3.	Daně a poplatky	27	552	701
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	2 837	0
5.	Jiné provozní náklady	29	917	1 326
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	9 795	8 146



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžné m 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého fin.majetku-podíly (součet IV.1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1 + V.2.)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI.1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1	9
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>410</b>	<b>422</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	338	345
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	72	77
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 396	38
K.	Ostatní finanční náklady	47	7	14
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>980</b>	<b>-389</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>10 775</b>	<b>7 757</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>1 964</b>	<b>1 447</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	1 964	1 447
2.	Daň z příjmů odbíjená (+/-)	52	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>8 811</b>	<b>6 310</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>8 811</b>	<b>6 310</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII</b>	<b>56</b>	<b>78 232</b>	<b>72 555</b>

Sestaveno dne: 18.04.2018  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P IX: ROZVAHA 2016

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČO
25560221

Označ. b	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)</b>	<b>001</b>	<b>178 270</b>	<b>-53 056</b>	<b>125 214</b>	<b>117 142</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)</b>	<b>003</b>	<b>127 376</b>	<b>-52 873</b>	<b>74 503</b>	<b>68 854</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (soubor B.I. 1.až B.I.5.2.)</b>	<b>004</b>	<b>33</b>	<b>-33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	33	-33	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (soubor B.II.1.až B.II.5.2.)</b>	<b>014</b>	<b>120 066</b>	<b>-52 840</b>	<b>67 226</b>	<b>61 587</b>
1.	Pozemky a stavby	015	64 106	-12 078	52 027	45 272
1.1.	Pozemky	016	23 976	0	23 976	21 528
1.2.	Stavby	017	40 129	-12 078	28 051	23 744
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	49 050	-36 807	12 243	13 876
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	6 881	-3 955	2 926	2 437
4.1.	Pěšišleiské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	6 881	-3 955	2 926	2 437
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	29	0	29	2
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	29	0	29	2

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (součet B.III.1.až B.III.7.2.)	<b>027</b>	<b>7 278</b>	<b>0</b>	<b>7 278</b>	<b>7 267</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	030	4 533	0	4 533	4 458
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2 745	0	2 745	2 809
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>034</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>037</b>	<b>50 837</b>	<b>-183</b>	<b>50 654</b>	<b>47 892</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>	<b>038</b>	<b>24 067</b>	<b>0</b>	<b>24 067</b>	<b>23 598</b>
1.	Materiál	039	699	0	699	867
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	5 684	0	5 684	5 436
3.	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>041</b>	<b>12 843</b>	<b>0</b>	<b>12 843</b>	<b>13 512</b>
3.1	Výrobky	042	12 843	0	12 843	13 512
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	4 841	0	4 841	3 783
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
<b>C.II</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>046</b>	<b>23 099</b>	<b>-183</b>	<b>22 916</b>	<b>21 678</b>
1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>052</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>057</b>	<b>23 099</b>	<b>-183</b>	<b>22 916</b>	<b>21 678</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	17 331	-183	17 148	13 656
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0	0
<b>2.4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>061</b>	<b>5 768</b>	<b>0</b>	<b>5 768</b>	<b>8 022</b>
4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	125	0	125	135
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	970	0	970	200
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	35	0	35	2 406
4.6.	Jiné pohledávky	067	4 638	0	4 638	5 281
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>068</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>071</b>	<b>3 671</b>	<b>0</b>	<b>3 671</b>	<b>2 616</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	23	0	23	24
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	3 648	0	3 648	2 592
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>074</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	<b>396</b>
1.	Náklady příštích období	075	10	0	10	204
2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	077	47	0	47	192

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>078</b>	<b>125 214</b>	<b>117 142</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>079</b>	<b>107 291</b>	<b>100 935</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>080</b>	<b>51 668</b>	<b>51 668</b>
1.	Základní kapitál	081	51 668	51 668
2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	<b>084</b>	<b>-3 566</b>	<b>-3 577</b>
1.	Ážio	085	0	0
<b>2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>086</b>	<b>-3 566</b>	<b>-3 577</b>
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	2	2
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	-3 568	-3 579
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	<b>092</b>	<b>52 879</b>	<b>46 902</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	093	52 673	46 730
2.	Statutární a ostatní fondy	094	206	172
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b>	<b>095</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	6 310	5 942
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>101</b>	<b>17 923</b>	<b>16 207</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4.	Ostatní rezervy	106	0	0

Označ. a	PASIVA b	Řádka číslo c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>107</b>	<b>17 923</b>	<b>16 207</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>	<b>108</b>	<b>458</b>	<b>920</b>
1.	Vydané dluhopisy	109	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	458	920
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8.	Odložený daňový závazek	118	0	0
9.	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>119</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
9.3.	Jiné závazky	122	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>123</b>	<b>17 465</b>	<b>15 287</b>
1.	Vydané dluhopisy	124	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	462	462
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	3 278	4 338
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8.	<b>Závazky ostatní</b>	<b>133</b>	<b>13 725</b>	<b>10 487</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	134	7	37
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	12 354	9 859
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	390	392
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	376	91
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	561	108
8.7.	Jiné závazky	140	37	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasív</b>	<b>141</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	142	0	0
2.	Výnosy příštích období	143	0	0

Sestaveno dne: 28.03.2017  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P X: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2016

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Agrodružstvo Postoupky

družstvo

Postoupky 14

KROMĚŘÍŽ

76701

IČ
25560221

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžné m 1	minulé m 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	56 048	61 686
II.	Tržby za prodej zboží	02	130	99
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>44 292</b>	<b>45 606</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	134	102
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	30 173	31 438
3.	Služby	06	13 985	14 066
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-636	3 409
C.	Aktivace (-)	08	-2 893	-1 963
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>14 381</b>	<b>13 327</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	10 531	9 586
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ost.nákl.	11	3 850	3 741
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 678	3 579
2.2.	Ostatní náklady	13	172	162
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>6 197</b>	<b>6 451</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 239	6 451
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 239	6 451
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-42	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>16 330</b>	<b>16 583</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3 348	3 695
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3	44
3.	Jiné provozní výnosy	23	12 979	12 844
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1 až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>3 021</b>	<b>3 374</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	992	1 949
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	2	21
3.	Daně a poplatky	27	701	548
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	1 326	856
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	8 146	8 164

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžné m 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého fin.majetku-podíly (součet IV.1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1 + V.2.)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI.1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>20</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	9	20
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>422</b>	<b>408</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	345	268
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	77	140
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	38	98
K.	Ostatní finanční náklady	47	14	62
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-389</b>	<b>-352</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>7 757</b>	<b>7 812</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L.1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>1 447</b>	<b>1 870</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	1 447	1 870
2.	Daň z příjmů odbíjená (+/-)	52	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>6 310</b>	<b>5 942</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>6 310</b>	<b>5 942</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII</b>	<b>56</b>	<b>72 555</b>	<b>78 486</b>

Sestaveno dne: 28.03.2017  
Právní forma účetní jednotky: družstvo  
Předmět podnikání účetní jednotky: zemědělská prvovýroba

Podpisový záznam: