

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Řízení a controlling nákladů ve zvolené
společnosti**

**Cost management and controlling in chosen
organization**

Bc. Aneta Šmídlová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení a controlling nákladů ve zvolené společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň 10.5.2021

v.r. Aneta Šmídlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce panu Prof. Ing. Emilu Vacíkovi Ph.D. za vedení práce, odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly se zpracováním této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Zemědělskému družstvu vlastníků Štichovice za poskytnuté informace a materiály, především pak ekonomce paní Václavě Šalounové za poskytnutý čas při osobních konzultacích.

Obsah

Úvod.....	8
1. Analýza makroprostředí českého zemědělství.....	9
1.1. Politicko-právní faktory	9
1.2. Sociální prostředí	9
1.3. Ekonomické prostředí	9
1.4. Technologické prostředí.....	10
1.5. Postavení zemědělství v rámci ČR a EU.....	10
1.6. Organizační uspořádání zemědělství v České republice.....	11
1.7. Dotace	12
1.8. Vývoj zemědělství v oboru	12
1.9. Trendy v zemědělství	13
2. Představení společnosti.....	15
2.1. Základní údaje o společnosti.....	15
2.2. Specifika prostředí	16
2.3. Technologie, její možnosti a předpoklady	17
2.4. Financování	18
3. Finanční analýza	20
3.1. Analýza poměrových ukazatelů	20
3.1.1. Rentabilita.....	20
3.1.2. Likvidita.....	22
3.1.3. Aktivita	23
3.1.4. Zadluženost.....	26
3.2. Analýza absolutních ukazatelů.....	28
3.2.1. Vertikální analýza	28
3.2.2. Horizontální analýza	31
3.3. Shrnutí výsledků finanční analýzy	35
4. Srovnání struktury produkce s průměrem ČR	36
5. Struktura činností družstva	39
5.1. Produkce mléka.....	40
5.2. Rostlinná produkce.....	41
5.3. Skladování.....	41

6.	Sledování a řízení nákladů, controlling;.....	43
6.1.	Vymezení nákladů	44
6.2.	Rozdělení nákladů	45
6.2.1.	Druhové členění nákladů.....	45
6.2.2.	Účelové členění nákladů	46
6.2.3.	Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik	46
6.2.4.	Kalkulační členění nákladů	47
6.2.5.	Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby.....	48
7.	Sledování nákladů a controlling v ZDV Štichovice	50
7.1.	Plánování	50
7.2.	Kalkulace	51
7.3.	Výkaznictví.....	52
7.4.	Informační systém jako podpora controllingu.....	52
7.5.	Zhodnocení efektivnosti řízení nákladů ZDV Štichovice	55
7.6.	Návrhy na zlepšení controllingových aktivit.....	57
8.	Finanční plán	60
8.1.	Finanční plán ZDV Štichovice	61
8.1.1.	Plán tržeb.....	61
8.1.2.	Plán nákladů	63
8.1.3.	Plán výsledku hospodaření.....	64
8.1.4.	Plánovaná rozvaha.....	65
9.	Zásadní problémy v zemědělství.....	68
9.1.	Zaměstnanci.....	68
9.2.	Pohonné hmoty	69
9.3.	Půda	69
9.4.	Nepoměr mezi cenami vstupů a výstupů	71
9.5.	Odbyt výrobků.....	74
	Závěr.....	76
	Seznam použitých zdrojů	77
	Seznam tabulek	80
	Seznam obrázků	81
	Seznam použitých zkratk.....	82
	Seznam příloh.....	83

Přílohy.....	84
Abstrakt.....	100
Abstract.....	101

Úvod

Doba se neustále zrychluje a nároky na veškeré podniky jsou stále vyšší. Obstát v konkurenčním prostředí je obtížné a bez správného řízení podniku prakticky nemožné. Zvyšují se nejen požadavky zákazníků, ale také požadavky zaměstnanců či různých veřejných institucí. Aby podnik mohl nejen obstát, ale zároveň se rozvíjet, je potřeba udržovat vyšší zisku na dobré a přijatelné úrovni, k tomu podniku napomáhá i správné řízení nákladů.

Téma této diplomové práce je řízení a controlling nákladů ve zvolené společnosti. Pro zpracování tématu byl zvolen podnik Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice. Obsah práce bude zaměřen nejen na samotné zefektivnění řízení nákladů, ale také na specifika vyplývající z oboru zemědělství.

Cílem této diplomové práce bude analyzovat řízení nákladů ve vybraném podniku, zhodnotit současné nástroje controllingu a jejich využívání, a dále navrhnout některá zlepšující opatření.

V první kapitole práce je provedeno zhodnocení prostředí českého zemědělství. Jaké faktory zemědělství ovlivňují, jak si stojí české zemědělství v rámci EU či jaké trendy v zemědělství převládají. Ve druhé kapitole je představen podnik ZDV Štichovice, jeho postavení v rámci regionu a zhodnocena ekonomická situace podniku. Třetí kapitola se zabývá finanční analýzou podniku. Další kapitola pak popisuje srovnání podniku s dalšími podobnými podniky v oboru. Pátá kapitola stručně popisuje činnost družstva. Šestá a sedmá kapitole se věnuje sledování a řízení nákladů a jejich controllingu, nejdříve z teoretického hlediska a poté aplikovaně na podniku. Poslední dvě kapitoly se věnují výhledu do budoucnosti, v osmé kapitole je vytvořen finanční plán podniku a devátá kapitola popisuje některé problémy českého zemědělství s aplikací na příkladech vybraného podniku.

1. Analýza makroprostředí českého zemědělství

1.1. Politicko-právní faktory

Kromě základních právních předpisů platných v prakticky každé oblasti našeho života, tedy občanského zákoníku či obchodního zákoníku, je základním právním předpisem v oblasti zemědělství zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, kde jsou upraveny základní podmínky a zásady pro podnikání v zemědělském sektoru.

Vzhledem ke specifčnosti oboru zemědělství je nutné dodržovat i další předpisy především z oblasti dotací, ochrany životního prostředí či hospodaření s půdou. Mezi tyto předpisy patří například vyhlášky upravující poskytování dotací podle zákona o zemědělství, zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí či zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů.

1.2. Sociální prostředí

V České republice bylo ke konci roku 2019 více než 10,67 mil. obyvatel, z toho bylo v zemědělství zaměstnáno zhruba 100 tisíc obyvatel. Obecný trend v zaměstnanosti v zemědělství má dlouhodobě klesající tendenci. V posledních letech je tempo poklesu zaměstnanosti velmi mírné, dá se tedy říci, že je na stabilní úrovni. („Zpráva ministra“, 2020)

Věková struktura obyvatelstva ČR se mění stejně jako věková struktura zaměstnanců v ČR. V roce 2019 byl průměrný věk pracujících 42,3 roku. Nejinak je tomu i v zemědělství, tento obor není pro mladé moc atraktivní, což je patrné i z počtu pracujících v zemědělství v kategorii do 30 let věku, jichž je pouhých 12 %. („Stárnutí podnikatelské populace“, 2018)

1.3. Ekonomické prostředí

Makroekonomické ukazatele patří mezi jedny z nejdůležitějších faktorů sledovaných v rámci zjišťování výkonnosti a úrovně ekonomiky daného státu. Jako základní makroekonomické ukazatele bývají využívány především hrubý domácí produkt, míra

inflace, míra nezaměstnanosti a zahraniční obchod. Podle údajů Českého statistického úřadu bylo dosaženo v roce 2019 meziročního růstu HDP o 2,6 %, míra obecné nezaměstnanosti byla na úrovni 2 %, míra inflace 2,8 % a zahraniční obchod byl v pozitivním výsledku krytí dovozu vývozem ve výši 104,1 %. (Český statistický úřad, 2020)

Vzhledem ke specifčnosti oboru zemědělství je uváděn ještě jeden makroekonomický ukazatel a to velikost hrubé zemědělské produkce. (Dvořáková, 2012) V roce 2019 bylo na území ČR dosaženo hrubé zemědělské produkce ve výši 140,3 mld. Kč, z toho největší podíl tvořila rostlinná výroba s hodnotou 79,3 mld. Kč. („Zpráva ministra“, 2020)

1.4. Technologické prostředí

Technologie jsou dnes považovány za nedílnou součást života každého člověka. Nejinak je tomu i ve výrobních oblastech, tedy i zemědělství. V rámci zvyšování efektivity práce, ale také například kvality, využívají zemědělci nové technologie a stroje. V tomto oboru jde především o mechanizaci, která je představována především traktory, v oblasti rostlinné výroby i kombajny, řezačkami a dále různými technologiemi pro skladování produkce, mezi tyto lze zařadit sušící zařízení, dopravní zařízení. V oblasti živočišné výroby jde především o krmící technologie či dojící technologie. Stejně tak je potřeba modernizovat i dopravní možnosti zemědělské produkce. Díky tomu, že jsou v zemědělství stále více využívány nové technologie, dochází nejen ke zkvalitnění práce, ale také k vyššímu komfortu a usnadnění této práce, což může přispívat k atraktivitě zemědělského sektoru. Tradičně je totiž práce v zemědělství spojována „s těžkou prací a dřinou“. Ovšem v dnešních moderních zemědělských strojích jsou pohodlné sedačky, velice nízká hlučnost a samozřejmostí je i klimatizace a elektronické ovládání nejen vlastního stroje, ale také přídatných zařízení.

1.5. Postavení zemědělství v rámci ČR a EU

Podíl agrárního sektoru na výkonu České republiky je dlouhodobě na velice nízké úrovni ve výši necelých 3 % na celkovém HDP. Podobné rozložení ekonomiky jako Česká republika mají i ostatní vyspělé státy nejen v Evropě, ale i ve světě. Nejen podíl na

produkovaném HDP, ale i podíl na zaměstnanosti v daném sektoru, tedy zemědělství, je na velmi nízké úrovni, dlouhodobě se pohybuje pod 5 %.

Agrární sektor se skládá z oborů zemědělství, lesnictví a rybolovu. Na růstu HPH se konkrétně zemědělství podílelo 1,78 % v roce 2016. Z daných údajů je parné, že ve vyspělé ekonomice má zemědělství obecně malé zastoupení. (Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2016, 2017)

Podle bývalého ministra zemědělství Jiřího Milka je české zemědělství v dobré kondici a jeho budoucnost vidí pozitivně. V Evropské unii máme největší průměrnou velikost zemědělských podniků a to s výměrou 133 hektarů. České zemědělství je v rámci EU na vysoké úrovni, z hlediska mechanizace je v ČR hojně využívána nejmodernější technika. Přední evropské výrobci často využívají k testování nových strojů právě české zemědělce, jedním z důvodů je právě i velikost zemědělské výměry, kterou podniky v ČR disponují. („Česká republika se o budoucnost svého zemědělství nemusí bát“, 2018)

Důkazem o vysoké úrovni zemědělské techniky v ČR je i jeden z největších veletrhů v Evropě v oboru zemědělské mechanizace - TechAgro

1.6. Organizační uspořádání zemědělství v České republice

Zemědělství v České republice představují především soukromí zemědělci, kteří tvoří 90 % zemědělských subjektů z celkového počtu téměř 50 tis. subjektů. Zbýlých necelých 5 tis. subjektů jsou právnické osoby (4 tis.) a pouze 500 družstev.

Důležitým prvkem sledovaným v zemědělství je podíl obhospodařované půdy a to především i proto, že v České republice se většina zemědělské produkce zaměřuje na rostlinnou výrobu, živočišná výroba dlouhodobě upadá. Oproti rozdělení druhu zemědělských subjektů je situace poměru obdělávané půdy odlišná. Soukromí zemědělci obdělávají zhruba 1/3 zemědělské půdy v ČR, podniky jí obhospodařují téměř 70 %. („Nákupní horečka“, 2017)

Neodmyslitelnou součástí zemědělské ekonomiky jsou státní podpory a dotace. Dotace získávají zemědělci nejen na obhospodařovanou výměru půdy, ale také na obnovu

technického parku nákupem nové techniky nebo na další projekty, které se zemědělskou prvovýrobou méně či více přímo souvisí.

1.7. Dotace

Problematika dotací je v oblasti zemědělství velice aktuálním a velkým tématem. Fungování zemědělství bez dotací je v prakticky nemožné z více důvodů.

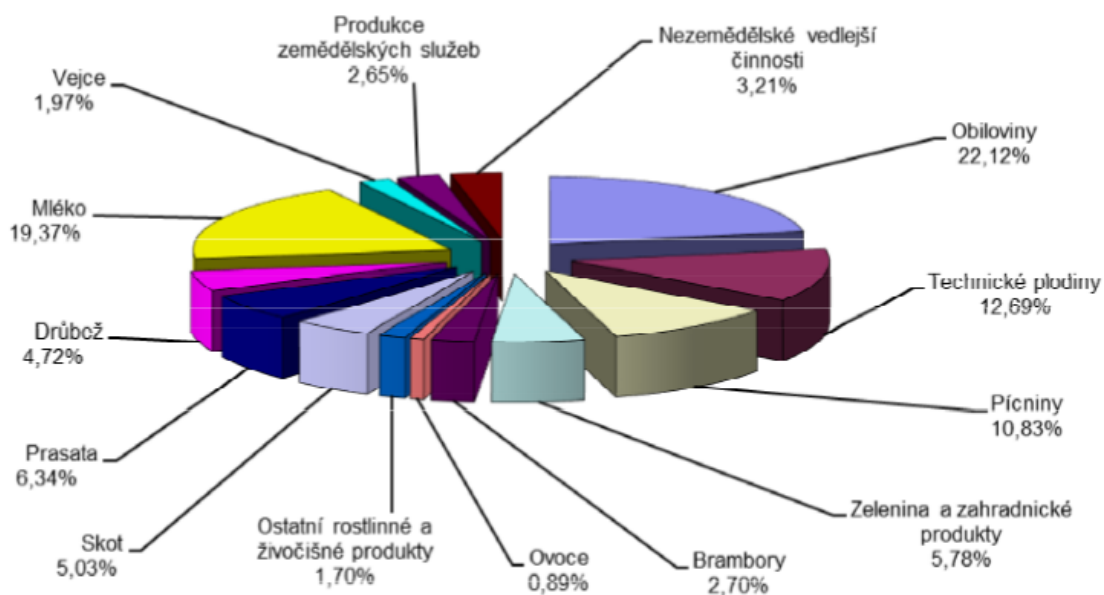
V České republice je ustaven orgán zabývající se problematikou dotací v zemědělství. Tímto orgánem je Státní zemědělský intervenční fond (dále jen „SZIF“). Úkolem této organizace je zprostředkování finanční podpory ze zdrojů Evropské unie a státního rozpočtu České republiky. Podmínky poskytování dotací v zemědělství jsou v České republice silnou měrou ovlivněny podmínkami poskytování dotací ze zdrojů EU. Největší podíl na poskytnutých finančních prostředcích představují přímé platby. Formy přímých plateb jsou například dotace na plochu zemědělské půdy, platby na tzv. Greening, to je taková zemědělská činnost, která podporuje příznivé klima a má kladný vliv na životní prostředí, nebo podpora vázaná na produkci. (SZIF, 2020)

Většinou jsou dotace vyplácené zemědělcům kombinací finanční podpory ze zdrojů Evropské Unie a ze zdrojů rozpočtu České republiky. Například jeden z nejznámějších dotačních programů Program rozvoje venkova na období 2014-2020 má být financován ze zhruba 65 % z unijních zdrojů (cca 2,3 mld. EUR) a zbylých zhruba 35 % ze zdrojů tuzemských (1,2 mld. EUR). (SZIF, 2020)

1.8. Vývoj zemědělství v oboru

Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR v roce 2019 – z níže uvedeného obrázku č. 1 je patrné, že hlavními produkty českého zemědělství jsou obiloviny (22,12 %), mléko (19,37 %) a technické plodiny (12,69 %). Hlavními obilovinami pěstovanými v České republice jsou pšenice, žito a kukuřice na zrno, mezi nejvíce zastoupené technické plodiny v českém zemědělství patří především řepka, dále pak cukrovka a chmel. (Český statistický úřad, 2020)

Obrázek 1: Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR v roce 2019



Zdroj: Český statistický úřad, (2020), dostupné z www.czso.cz

Toto rozdělení platí pro hodnotové vyjádření produkce zemědělského odvětví v ČR. Sledovat produkci českého zemědělství v množství vyjádření by bylo velice obtížné především kvůli vyjádření měrných jednotek jednotlivých produktů – mléko je uváděno v litrech, obiloviny v tunách a zvířata v tunách živé váhy nebo kusech.

1.9. Trendy v zemědělství

Jak již bylo řečeno, trendem v zemědělství jsou jako v mnoha jiných oborech rozvíjející se technologie, které zvyšují efektivitu a jsou díky nim objeveny i nové možnosti produkce. Oblast zemědělství je spojována také s oblastí životního prostředí. Toto spojení je velice úzké a důležité, protože zemědělství značně ovlivňuje vzhled a strukturu krajiny a volba správných technologických postupů a plánování produkce může životnímu prostředí napomoci držet rovnováhu. Nejen používání ekologicky šetrných hnojiv, ale také správné rozložení produkce napomáhá ozdravení respektive neničení prostředí.

Současný velký problém je v oblasti životního prostředí zaznamenán se zásobami vody. Zásoby povrchové a podzemní vody se v posledních letech rapidně snižují a v horkých

létech, která posledních několik let panují, dochází často k situacím, kdy je vody takový nedostatek, že obce jsou nuceny vyhlásit omezení využití vody na účely např. zalévání.

V roce 2017 schválila vláda „Koncepti na ochranu před následky sucha pro území České republiky“, který byl vytvořen na základech materiálu Komise EU „Příprava realizace opatření pro zmírnění negativních dopadů sucha a nedostatku vody“. Obsahem koncepce na ochranu před následky sucha je nejen analýza stávajícího stavu, ale i predikcí možného stavu budoucího v situaci, že se klima bude vyvíjet jako doposud. Další částí koncepce je návrh možných opatření, kterými lze následky sucha zmírňovat či eliminovat. Část této koncepce se zaměřuje i na zodpovědné chování zemědělců a postupy, které budou nápomocné k zadržování vody v krajině. (Koncepte ochrany před následky sucha, 2018)

2. Představení společnosti

2.1. Základní údaje o společnosti

Název: Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

IČ: 477 19 532

Právní forma: Družstvo

Družstvo vzniklo 30. dubna 1993 zápisem do Obchodního rejstříku jako následek transformačního procesu, kdy z původního ZD Manětín vznikly 2 samostatné jednotky: Zemědělské družstvo vlastníků Manětín a Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice.

Ze zemědělských aktivit se družstvo soustředí na zemědělskou prvovýrobu v širším sortimentu. K vyrovnání sezónních výkyvů se družstvo zaměřuje na nákladní autodopravu, provádění zemních prací a prací jeřábem. Další služby poskytované družstvem jsou skladování, prodej uhlí a jiné služby ostatním zemědělcům, např. pronájem zemědělských strojů. (ZDV Štichovice, 2020)

Členskou základnu tvoří 68 členů, z toho je jich v hlavním pracovním poměru ve družstvu 26. Aktuálně má družstvo celkem 49 stálých zaměstnanců.

Předsedou představenstva je pan Ing. Václav Bulín, ten je také jednatelem podniku. Místopředsedou představenstva je pan Pavel Eret, členy představenstva jsou Václav Fanta, Pavel Eret, Ing. Václav Koudele, Ing. Petr Bulín a Ing. Petr Eret.

Členské vklady zapsané v Obchodním rejstříku jsou v celkové výši 1.200.000,- Kč. (Obchodní rejstřík, 2020)

Družstvo má i výrazné úspěchy v oblasti výstav skotu. V roce 2011 např. družstvo na Výstavě Kralovice 2011 obsadilo 1. místo v kategorii prvotelky a 3. místo v kategorii starší krávy. Dále získalo celkové ocenění Šampionka výstavy a také Čestnou cenu.

Velké úspěchy má družstvo i v jiných oblastech nejen v chovu skotu. V roce 2006 se podnik stal absolutním vítězem soutěže TOP Zemědělského svazu ČR, v této soutěži dále několikrát získalo mimořádné uznání a v letech 2017 a 2018 byl nominován v kategorii Společensky odpovědný zemědělec roku v rámci soutěže Zemědělec roku. Předseda družstva Ing. Václav Bulín patří k velice aktivním ve svém oboru. Je předsedou představenstva nejen ZDV Štichovice, ale také odbytového družstva ODOB družstvo a Agroprodej družstvo. Dále členem představenstva Mlecoopu, Svazu pěstitelů a zpracovatelů olejnin, územní organizace Zemědělského svazu Plzeň-Sever a Rokycany a Okrasní agrární komory. Nejen díky těmto aktivitám získal Ing. Bulín z rukou předsedy vlády ČR ocenění „Nejlepší manažer malé firmy v rámci všech odvětví národního hospodářství v ČR za rok 2002“ v jedné z nejprestižnějších soutěží Manažer roku.

Výměra zemědělské půdy ZDV Štichovice je dle registru půdy LPIS 1080 ha, z toho je orné půdy 940 ha a luk a pastvin 140 ha. Tuto půdu družstvo obhospodařuje, ve svém vlastnictví má 331 ha půdy.

Konkrétní zemědělská prvovýroba, kterou se družstvo zabývá, je výroba a prodej mléka a krmiv, pěstební činnost pro prodej pšenice, ječmene, řepky a brambor. Služby úzce související se zemědělskou prvovýrobou jsou především doprava, sušení a skladování plodin nejen z vlastních zdrojů, ale také pro zemědělce z blízkého okolí i vzdálenějších oblastí.

Největší podíl na tržbách podniku tvoří prodej mléka. Za rok 2019 jde o téměř 20% podíl.

2.2. Specifika prostředí

Družstvo se nachází na severním Plzeňsku, 40 kilometrů od Plzně. Jedná se o území, kde byly v době druhé světové války vyhlášeny hranice Protektorátu Čechy a Morava, což značně ovlivnilo složení obyvatelstva. Většina obyvatel Karlovarského kraje a okolí byli „čeští Němci“. Po skončení druhé světové války byli tito obyvatelé „odsunuti“ z pohraničí a oblast Sudet, jak se také toto území dříve nazývalo, se stala velice řídko osídlenou. Osídlení českého pohraničí po válce mělo velice pomalou tendenci a tak i dnes zde převládají problémy na pracovním trhu. Je zde málo jak podniků, tak potenciálních

zaměstnanců. Jedním z důvodů je samozřejmě i odliv pracovních sil z pohraničí do Německa.

Vzhledem k problémům se zaměstnaností, které na severním Plzeňsku jsou, je jedním ze stěžejních témat ve družstvu, a vlastně i jedním z důvodů jeho existence, zaměstnat lidi v blízkém okolí, aby nemuseli za prací dojíždět. Vedení družstva vede s každým uchazečem o pracovní místo dialog ohledně jeho kvalifikace a zájmu o práci v zemědělství a snaží se najít pro něj uplatnění. V nejednom případě i vytvořit novou pozici. V letních měsících, kdy je pro zemědělce hlavní sezóna, bývá ve družstvu zaměstnáno navíc zhruba 10 studentů na letní brigádě. Tyto pracovní síly bývají využívány především pro nutný úklid prostor před navázkou plodin daného roku, pomocné práce na opravách v areálu družstva jako natírání apod., ale také například pro sběr raných brambor, které není možné sbírat strojově.

Stejně velkým problémem jako nedostatek pracovních sil v oblasti západních Čech je také otázka infrastruktury. S hustotou obyvatelstva totiž většinou souvisí i infrastruktura v dané oblasti. V minulosti se od rozšiřování a udržování sítě silnic a železnic na severním Plzeňsku poměrně hodně upustilo, takže i v dnešní době převládá problém s dopravní dostupností. Veřejná doprava zde není hustě zajištěna, proto prakticky každý zaměstnanec družstva, který nebydlí přímo v obci Štichovice, musí dojíždět do zaměstnání vlastním vozem. Tento fakt bývá v rozhodování potenciálních zaměstnanců o přijetí či nepřijetí pracovní pozice poměrně rozhodujícím vlivem.

2.3. Technologie, její možnosti a předpoklady

Posun v oblasti technologií se družstvo snaží následovat, aby bylo schopné obstát v konkurenci a také dodržet přísné normy na kvalitu pěstovaných plodin a produkce živočišné výroby. Modernizace je prováděna průběžně v oblasti mechanizace, tedy obměny vozového parku traktorů, kombajnů, řezaček, dále i stavebních strojů jako bagrů a VZV. Nejčastěji je vozový park nahrazován stroji značky John Deere. Družstvo dále modernizuje i své skladovací prostory na produkci rostlinné výroby nejen vlastní, ale také skladované pro jiné podnikatelské subjekty. Zde je nainstalované moderní vážící zařízení vybavené vzorkovacím mechanismem. Ten je schopný z vozu, který přiveze např. obilí,

sebrat vzorek a dopravit k rychlé analýze do laboratoře družstva. Zde je vyhodnoceno složení a kvalita daného produktu a z těchto výsledků vychází další postup jeho čištění a skladování. Dovezené obiloviny a olejninu prochází tedy moderní čističkou, která zajišťuje zvýšení kvality produkce. Jde o systém čištění produkce založený na bázi zchlazení obilí. Takto zchlazené obilí je dopravováno moderním dopravníkovým systémem výtahů dovezeným z USA do skladovacích sil nebo hal. Těchto sil je v družstvu v současnosti 25, z toho 10 větších o objemu 1000 tun a 15 menších o objemu 400 tun. Skladovací haly jsou ve družstvu 4, což spolu se silami tvoří skladovací kapacitu družstva o objemu zhruba 35 tis. tun.

V oblasti živočišné výroby se družstvo zabývá chovem skotu a prasat. Zde je využíván systém krmení z krmicího vozu, který automaticky míchá krmnou směs. Pro optimalizaci využití krmné směsi byl ve stájích skotu instalován automatický robot, určený k tomu, aby v pravidelných intervalech nahrnoval skotem odsunuté krmivo zpět do koryt. Tímto je zefektivněno využití krmiva za relativně nízkých provozních nákladů.

2.4. Financování

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, české zemědělství není v konkurenci evropských států schopno obstát bez podpory státu. Hlavním důvodem této silné konkurence je samozřejmě fakt, že právě i v ostatních státech EU je zemědělská produkce podporována ze strany státu prostřednictvím dotací. Také v ZDV Štichovice patří dotace mezi složky financování podniku. Vzhledem k pozitivním hospodářským výsledkům podniku v jeho historii je provoz podniku financován z vlastních zdrojů a již zmíněných dotačních prostředků. Investiční nákupy bývají financovány kombinací vlastních prostředků a úvěrů. Nejen z důvodu dostatečného zajištění finančních prostředků na nákup investičního majetku, ale především z důvodu optimalizace kapitálové struktury podniku, přistupuje družstvo k variantě financování investic prostřednictvím dlouhodobých úvěrových vztahů.

Ekonomkou podniku je paní Václava Šalounová. Má na starosti téměř všechny záležitosti týkající se financí a účetnictví družstva, tedy má i přehled o možných dotacích a jejich podmínkách. Zpracování všech žádostí o dotace je v náplni její činnosti, v některých

oblastech ale družstvo využívá i externích firem pro zpracování dotací. Jedná se o případy, kdy jde o složité podmínky dotace nebo je potřeba dalších osvědčení pro žádost o dotaci. V některých případech jsou dotační podmínky a byrokracie s tím spojená tak složité, že nejen časová náročnost jejich zpracování vlastními silami. Ale i nedostatečné znalosti dané problematiky, by pro družstvo znamenaly mnohem větší vnitřní náklady než úhrada práce externích odborníků.

Samozřejmostí práce hlavní účetní a ekonomky je i kompletní komunikace s finančním úřadem ve všech záležitostech. Veškerou oficiální komunikaci za družstvo má na starosti předseda představenstva pan Ing. Václav Bulín. O jeho odbornosti a zainteresování nejen v lokálních ale i celostátních zemědělských organizacích bylo již zmíněno v předchozím textu. Nejednou byl také pozván jako odborný host do rozhlasových pořadů, aby přiblížil široké veřejnosti problémy a fungování českého zemědělství, především pak specifika své domácí oblasti, tedy západních Čech.

Velkým strategickým problémem družstva je absence celkových strategických plánů pro činnost družstva. Ty jsou na minimální úrovni, neexistuje žádný formální dokument shrnující plány pro příští roky. Tento fakt je spojen také s jistou nevyzpytatelností oboru zemědělství.

3. Finanční analýza

3.1. Analýza poměrových ukazatelů

Základním nástrojem pro finanční analýzu jsou tzv. poměrové ukazatele. Jde o formu číselného vztahu mezi jednotlivými ukazateli. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek), mezi kterými existuje určitá souvztažnost. Poměrová analýza vychází ze dvou účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát. V praxi se nejčastěji používají následující skupiny poměrových ukazatelů – ukazatelé rentability (výnosnosti), likvidity, aktivity (řízení aktiv) a zadluženosti (struktury zdrojů). (Holečková, 2008)

Tyto ukazatele se často využívají i pro možnost jejich výpočtu z veřejně dostupných informací, tedy rozvahy a výkazu zisku a ztráty, a mohou s nimi tedy pracovat i externí uživatelé finanční analýzy, jako například banky. (Řepa, 2007)

Veškeré výkazy podniku za roky 2016 a 2019, ze kterých je finanční analýza tvořena, jsou uvedeny v přílohách této práce.

3.1.1. Rentabilita

Ukazatelé rentability hodnotí ziskovost, neboli přináší informace o efektivitě podnikání daného subjektu. Tyto ukazatelé tedy říkají, jak podnik zhodnotil svůj vlastní kapitál a kde má slabé stránky v hospodaření.

Tabulka 1: Rentabilita ZDV Štichovice v letech 2016-2019

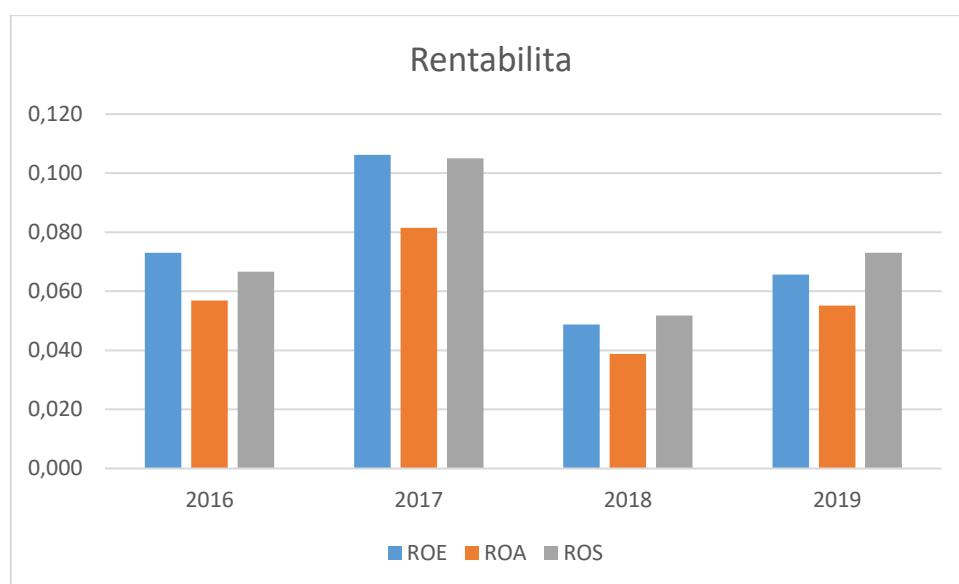
	Rentabilita	2016	2017	2018	2019
ROE	zisk po zdan. / VK	0,073	0,106	0,049	0,066
ROA	provozní zisk / celk. aktiva	0,063	0,086	0,039	0,058
ROS	zisk před zdan. / tržby	0,080	0,125	0,061	0,086

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

V ideálním případě, by hodnoty ukazatelů rentability měly vykazovat rostoucí tendenci. Z uvedených dat vyplývá, že v posledních letech došlo ke skokovému poklesu mezi roky

2017 a 2018, poté ovšem opět dochází k žádoucímu růstu. Skokový pokles je dán velkým rozdílem zisku mezi těmito dvěma roky. Důvodem je pokles tržeb především v oblasti prodeje obilovin. Od roku 2017 narůstá zůstatek stavu zásob rostlinné výroby, jelikož se každým rokem snižuje objem prodaných obilovin. Jedná se o značné částky, každý z uvedených roků zhruba 3 miliony Kč. Prodeje nepoklesly z důvodu příliš vysoké konkurence, ale naopak z toho důvodu, že trh nenabízel cenu za výrobky, kterou by družstvo bylo ochotno akceptovat. A jelikož finanční situace družstva byla příznivá a nebylo nutné zvyšovat likviditu, nebylo družstvo nuceno komodity prodávat pod cenou.

Obrázek 2: Rentabilita ZDV Štichovice v letech 2016-2019



Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

3.1.2. Likvidita

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku. Ukazatelé likvidity říkají, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. Zjednodušeně řečeno, porovnávají se závazky vůči disponibilním prostředkům.

Tabulka 2: Likvidita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019

Likvidita	2016	2017	2018	2019
Běžná	1,976	2,446	2,624	3,033
Pohotová	0,800	1,158	1,244	1,270
Okamžitá	0,656	0,692	0,881	0,954

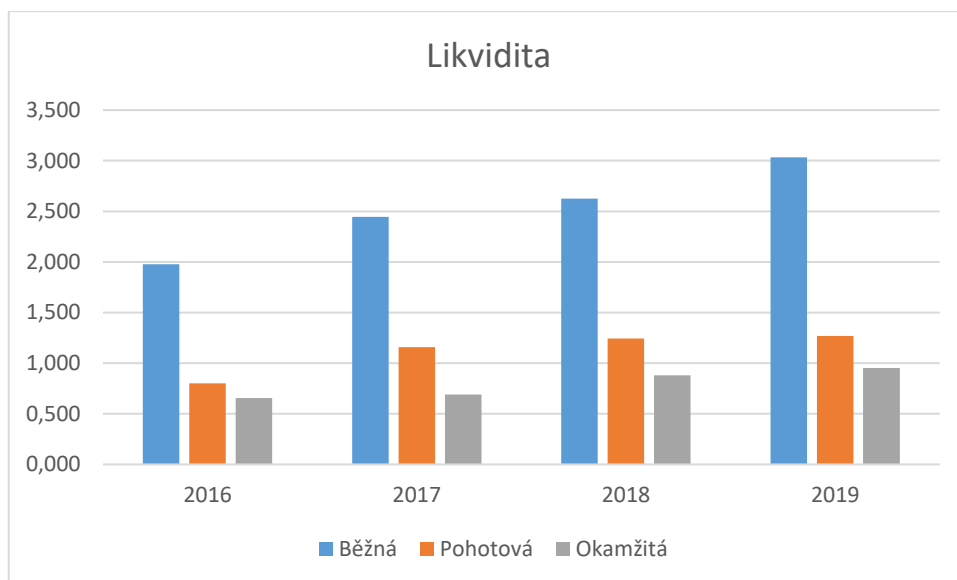
Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Nejhrubším ukazatelem likvidity podniku je likvidita běžná, která svého optima dosahuje v rozmezí hodnot 1,8 a 2,5, čehož družstvo dosahuje. V posledních letech dosahuje dokonce hodnot nad 2,5, důvodem jsou především rostoucí zůstatky zásob výrobků, konkrétně rostlinné výroby, dále také růst pohledávek z obchodních vztahů a pohledávek za státem.

Pohotová likvidita vyjadřuje vztah krátkodobých závazků vůči finančnímu majetku a krátkodobým pohledávkám. Oproti běžné likviditě zde tedy nefigurují zásoby a z toho důvodu jsou hodnoty pohotové likvidity výrazně lepší než likvidity běžné. Optimum bývá pro tento ukazatel v rozmezí 1 až 1,5 a těchto hodnot čísla družstva také dosahují.

Podobná situace jako u běžné likvidity nastává pravidelně i v případě okamžité likvidity, kde hodnoty také převyšují optima udávaná literaturou – 0,2 a 0,5. Zůstatky peněžních prostředků jsou neúměrně vysoké vůči výši krátkodobých závazků. Vysoké peněžní zůstatky ovlivňuje také způsob financování investic družstva – ačkoli by finance podniku stačily na pořízení zamýšlených investic, z důvodu optimalizace kapitálové struktury podniku přistupuje družstvo k financování nákupů investic také formou úvěrů.

Obrázek 3: Likvidita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019



Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

3.1.3. Aktivita

Tento ukazatel hodnotí, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, jinak řečeno jak využívá svůj majetek. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů aktivity. Má-li podnik více aktiv, než je účelné, vznikají tak zbytečné náklady a tím dochází ke snižování zisku. Při nedostatku aktiv se naopak musí vzdát potencionálních příležitostí a přichází o tržby.

Obecným předpokladem optimalizace doby obratu aktiv je její snižování a zároveň zvyšování obratu aktiv. V případě závazků je princip opačný.

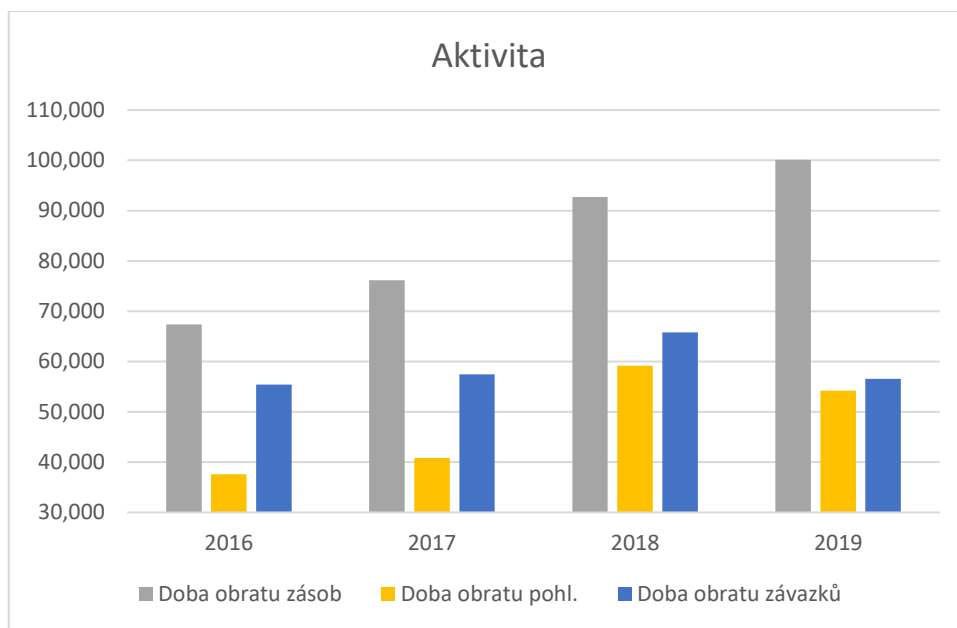
Tabulka 3: Aktivita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019

Aktivita	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,853	0,776	0,749	0,755
Průměrné denní tržby	331,73	338,04	329,92	335,08
Obrat zásob	5,418	4,793	3,937	3,646
Doba obratu zásob	67,371	76,160	92,707	100,114
Doba obratu pohledávek	37,600	40,867	59,184	54,177
Doba obratu závazků	55,391	57,429	65,779	56,534
Obratový cyklus peněz	49,064	59,038	85,301	97,014

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

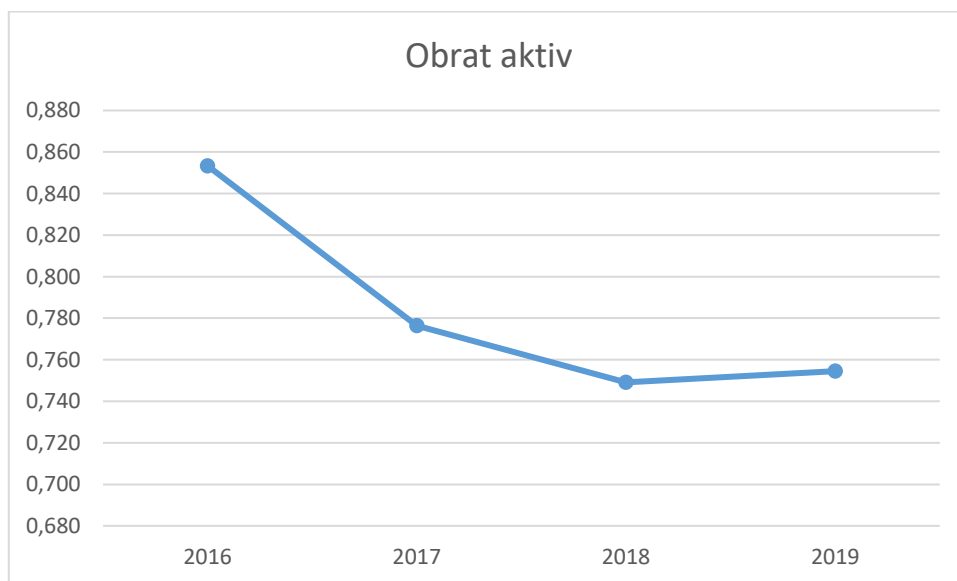
Z uvedené tabulky a grafu vidíme, že hodnoty ukazatelů aktivity nejsou v podniku na optimální úrovni. Doba obratu zásob se za poslední roky rapidně zvýšila, což je dáno velkými meziročními rozdíly na účtech materiálu, konkrétně výrobků rostlinné výroby. Průměrné denní tržby se ve sledovaných rocích pohybují na stejné úrovni, tedy rozdíly ukazatele neovlivňují. Zvýšení doby obratu zásob ovlivnilo i ukazatel obratového cyklu peněz. Ten ve sledovaných letech rostl podobným tempem jako zmiňovaná doba obratu zásob, jelikož další části vzorce pro jeho výpočet se výrazně nelišily – tedy doba obratu závazků a doba inkasa. Na zabezpečení likvidity musí mít tedy družstvo finanční prostředky v držbě v roce 2019 minimálně 97 dní, kdežto ještě v roce 2016 to bylo o polovinu kratší dobu, pouze 49 dní.

Obrázek 4: Aktivita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019



Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Obrázek 5: Obrat aktiv ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019



Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

3.1.4. Zadluženost

Ukazatel zadluženosti posuzuje rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku, tedy zda byl majetek podniku pořízen z cizích nebo vlastních zdrojů a jakou měrou jsou dané druhy zdrojů zastoupeny v podniku. Zadluženost je také jedním z nejsledovanějších ukazatelů kapitálové struktury, který zajímá především externí uživatele finanční analýzy, ať už jde o akcionáře či o banku. Kapitálová struktura obsahující vyšší míru cizího kapitálu, např. z důvodu dluhového financování, znamená pro akcionáře vyšší míru rizika. Na druhou stranu ani extrém ve financování výhradně vlastním kapitálem není pro podnik vhodnou volbou, jelikož se tím snižuje výnosnost vloženého kapitálu. (Řepa, 2007)

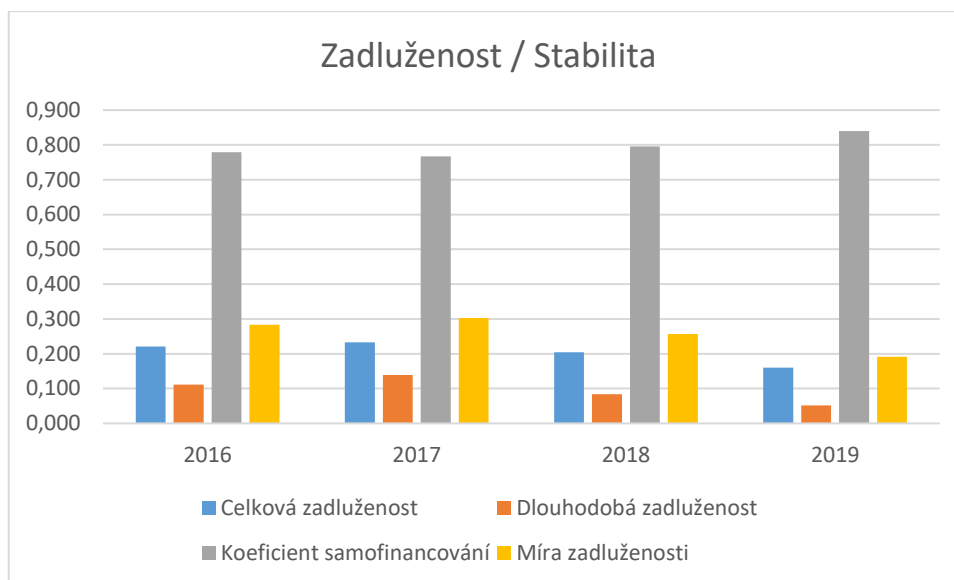
Tabulka 4: Zadluženost a stabilita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019

Zadluženost / stabilita	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,221	0,233	0,205	0,160
Dlouhodobá zadluženost	0,112	0,139	0,084	0,051
Koeficient samofinancování	0,779	0,767	0,795	0,840
Míra zadluženosti	0,284	0,303	0,257	0,191
Finanční samostatnost	3,525	3,300	3,889	5,231

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Z dat družstva je patrné, že zadluženost podniku dosahuje nízkých hodnot. Podnik většinu svých aktiv financuje z vlastních zdrojů a především z důvodu optimalizace kapitálové struktury přistupuje k financování i ze zdrojů cizích. Nutnost vysoké úrovně finanční nezávislosti shledávám v případě zemědělského družstva právě v oboru jeho podnikání, kdy sezónní výkyvy nebo nestálost počasí mohou podnikání výrazně ovlivnit.

Obrázek 6: Zadluženost a stabilita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019



Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Pro analýzu zadluženosti je také důležité rozebrat strukturu dluhu, ze kterého se cizí kapitál společnosti skládá. V našem případě jsou cizí zdroje ve struktuře pasiv zastoupeny zhruba 20 %, což je velice pozitivní, jelikož podnik jen těžko může spadnout do dluhové pasti. Na cizích zdrojích mají největší podíl závazky ke společníkům. Jde o peněžní vklady, které členové do družstva vložili a jsou jim zde zhodnocovány. Tyto prostředky zde členové většinou nechávají vložené poměrně dlouhou dobu. Dalším podstatným dílem cizích aktiv jsou závazky k úvěrovým institucím. Ke konci roku 2019 mělo družstvo už jen jeden úvěr na pořízení řezačky v celkové výši 5.124 tis. Kč, který byl splacen v roce 2020. V dalších letech jsou plánovány další investiční nákupy, které budou z velké míry financovány pomocí úvěrů od bank. V plánu je nákup traktorů, manipulátoru, krmícího vozu a secího stroje a další menší mechanizace.

Poslední významnou položku cizích zdrojů financování tvoří odložený daňový závazek ve výši 3 mil. Kč. Výše tohoto závazku se ve sledovaném období mění jen v mezích jednotek procent, protože nedocházelo k velkým rozdílům v odpisech, jelikož nebylo v majetku pořízeno mnoho strojů. Zbylé položky cizích zdrojů jsou pak položky běžného provozu jako závazky za zaměstnanci či za státem a institucemi SP a ZP.

3.2. Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů patří k základním postupům hodnocení vývoje hospodářských výsledků podniku. Má dvě části – horizontální analýza ukazuje vývoj výsledků v čase a vertikální analýza posuzuje strukturu položek finančních výkazů.

Horizontální analýzu je možné provádět dvěma způsoby. Základní způsob je analýza pomocí indexů změny položky finančních výkazů v čase. Pokud není možné využít indexů vzhledem ke struktuře dat či výsledků dosažených tímto výpočtem, je možné použít rozdíl hodnot dvou po sobě jdoucích období.

Pro vertikální analýzu finančních výkazů společnosti je nutné zvolit si základní veličinu, ke které jsou poměřovány ostatní položky výkazů. Pravidlem bývá, že v rozvaze jsou základní veličinou celková aktiva a celková pasiva, ve výkazu zisku a ztráty pak celkové tržby a celkové náklady.

3.2.1. Vertikální analýza

Vertikální analýza umožňuje jejím uživatelům sledovat podíl jednotlivých složek nákladů na celkových nákladech. Lze zde tedy identifikovat, jak velký podíl na celkových nákladech mají např. osobní náklady nebo náklady na spotřebu materiálu a energie.

Tabulka 5: Vertikální analýza nákladů ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019

Položka VZZ	2016		2017		2018		2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
A. Výkonová spotřeba	53.687	48	55.965	51	63.187	55	58.923	52
A.1. Náklady na prodané zboží	13.540	11	11.529	9	24.982	22	16.019	14
A.2. Spotřeba materiálu a energie	26.644	23	26.800	22	27.493	24	28.795	25
A.3. Služby	13.503	11	17.637	14	10.712	9	14.109	12
B. Změna stavu zásob vl. činnosti	1.120	1	-3.266	-3	-3.426	-3	-2.747	-2
C. Aktivace	-3.823	-3	-2.904	-3	-3.635	-3	-3.589	-3
D. Osobní náklady	24.632	21	24.817	20	27.887	24	30.202	27
D.1. Mzdové náklady	17.947	15	18.115	15	20.250	18	21.949	19
D.2. Náklady na SP, ZP a ostatní	6.685	6	6.702	5	7.637	7	8.253	7
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	14.169	13	14.790	12	15.633	14	12.163	11
F. Ostatní provozní náklady	21.165	18	18.101	15	12.797	11	16.277	14
J. Nákladové úroky	430	0	414	0	622	1	546	0
K. Ostatní finanční náklady	33	0	46	0	57	0	32	0
L. Daň z příjmů	1.597	1	2.463	2	1.066	1	1.563	1
Celkové náklady	113.010	100	110.426	100	114.188	100	113.370	100

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Družstvo je především výrobní podnik, proto největší podíl na celkových nákladech tvoří spotřeba materiálu a energií v průměru z 23,5 %, druhou největší složkou jsou mzdové náklady ve výši 23 % z celkového objemu nákladů podniku. Nezanedbatelnou částí nákladů jsou také náklady vynaložené na prodané zboží, které se v průběhu posledních let drží na hladině zhruba 10 %, přitom ještě v roce 2014 se na celkových nákladech

podílely 30 %. Změna výše nákladů na prodané zboží (ale také výnosů) je dána především tím, jak je rozdělen prodej komodit na mateřskou a dceřinou společnost. Většina zboží je prodávána přes dceřinou společnost Štichovická obchodní. Některým odběratelům nevyhovuje nakupovat komodity od této společnosti, ale vyžadují nákup z družstva, jelikož to disponuje certifikacemi, které jsou pro odběratele důležité pro další obchodování s komoditami na trhu. V tomto případě je nutné prodej uskutečnit přes družstvo, jelikož Štichovická obchodní dosud nedisponovala těmito certifikáty původu. Rok 2018 byl v tomto ohledu specifický, protože právě kvůli certifikaci došlo k prodeji velké většiny zboží právě přes Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice. Vzhledem k rostoucímu tlaku od odběratelů, kteří vyžadují nakupovat komodity právě od certifikovaných podniků, obdržela v roce 2019 certifikát kvality pro prodávané komodity také dceřiná společnost Štichovická obchodní. Více informací k certifikátům bude uvedeno v dalším textu.

V posledních letech rostly mzdové náklady a to z důvodu růstu mezd zaměstnanců, počet zaměstnanců se nijak výrazně nezměnil, o pár lidí dokonce klesl.

3.2.2. Horizontální analýza

V tabulce č. 6 jsou zobrazeny hodnoty horizontální analýzy nákladů let 2016 – 2019. Zde lze pozorovat vývoj nákladů v čase, zda měly ve srovnání s předchozím rokem klesající či rostoucí tendenci.

Tabulka 6: Horizontální analýza nákladů ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019

Položka VZZ	2016	17/16	2017	18/17	2018	19/18	2019
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč
A. Výkonová spotřeba	53.687	4	55.965	13	63.187	-7	58.923
A.1. Náklady na prodané zboží	13.540	-15	11.529	117	24.982	-36	16.019
A.2. Spotřeba materiálu a energie	26.644	1	26.800	3	27.493	5	28.795
A.3. Služby	13.503	31	17.637	-39	10.712	32	14.109
B. Změna stavu zásob vl. činnosti	-1.120	-392	3.266	5	-3.426	-20	-2.747
C. Aktivace	3.823	-24	2.904	25	-3.635	-1	-3.589
D. Osobní náklady	24.632	1	24.817	12	27.887	8	30.202
D.1. Mzdové náklady	17.947	1	18.115	12	20.250	8	21.949
D.2. Náklady na SP, ZP a ostatní	6.685	0	6.702	14	7.637	8	8.253
E. Odpisy	14.169	4	14.790	6	15.633	-22	12.163
F. Ostatní provozní náklady	21.165	-14	18.101	-29	12.797	27	16.277
J. Nákladové úroky	430	-4	414	50	622	-12	546
K. Ostatní finanční náklady	33	39	46	24	57	-44	32
L. Daň z příjmů	1.597	54	2.463	-57	1.066	47	1.563

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Velké rozdíly meziročního srovnání jsou vidět v již zmíněných nákladech na prodané zboží, z důvodu prodeje většího množství plodin přes družstvo kvůli certifikátům, jimiž

disponovalo právě pouze družstvo, nikoli Štichovická obchodní. V roce 2019 získala certifikát ale už i Štichovická obchodní, tedy by tento typ transakce měl být již zcela výjimečnou situací. Mezi jednotlivými sledovanými roky došlo také k velkým změnám v hodnotách položky výsledovky Ostatní provozní náklady. Tuto skutečnost způsobily odpisy postoupených pohledávek, které se meziročně lišily v řádu milionů. Postoupení pohledávek je také provázané právě s optimalizací prodeje komodit přes obě společnosti a tedy rok, kdy bylo nejvíce plodin prodáno přes družstvo, byl rokem s nejnižšími náklady na odpis postoupených pohledávek.

Logickou návaznost mají velké meziroční rozdíly v dani z příjmů, protože rok 2017 byl rokem s extrémně vysokým ziskem, téměř 13 mil. Kč, přitom v roce 2018 byl zisk nižší o více než polovinu této částky. Tento skok byl způsoben především rozdíly v prodeji.

Při horizontální analýze nákladů nebude brán zřetel na hodnoty meziročních změn stavu zásob vlastní činnosti a na hodnoty aktivace, tyto hodnoty nejsou v poměru s celkovými náklady nijak zásadními položkami a zároveň hodnoty, kterých dosahují v horizontální analýze, nejsou vhodné komparovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o převod materiálu do dlouhodobého majetku, je tento fakt závislý pouze na stavu ke konci roku, nemá vypovídající hodnotu pro pohyby v průběhu roku.

Osobní náklady v průběhu analyzovaných let vykazují stabilní stav, což je dáno především stabilním počtem zaměstnanců družstva.

V oblasti odpisů dlouhodobého majetku dochází k pravidelnému mírnému meziročnímu růstu z důvodu pravidelných investic na modernizaci zařízení družstva a to jak investic obnovovacího charakteru, tak i pořízení nového majetku. Výraznější nárůst odpisů byl zaznamenán v roce 2016, kdy byl zařazen a zahájen odpis nové budovy garáží, rozsáhlé stavby silážních žlabů a modernizovaného hnojiště, v roce 2017 byla zakoupena řezačka John Deere za 10 mil. Kč.

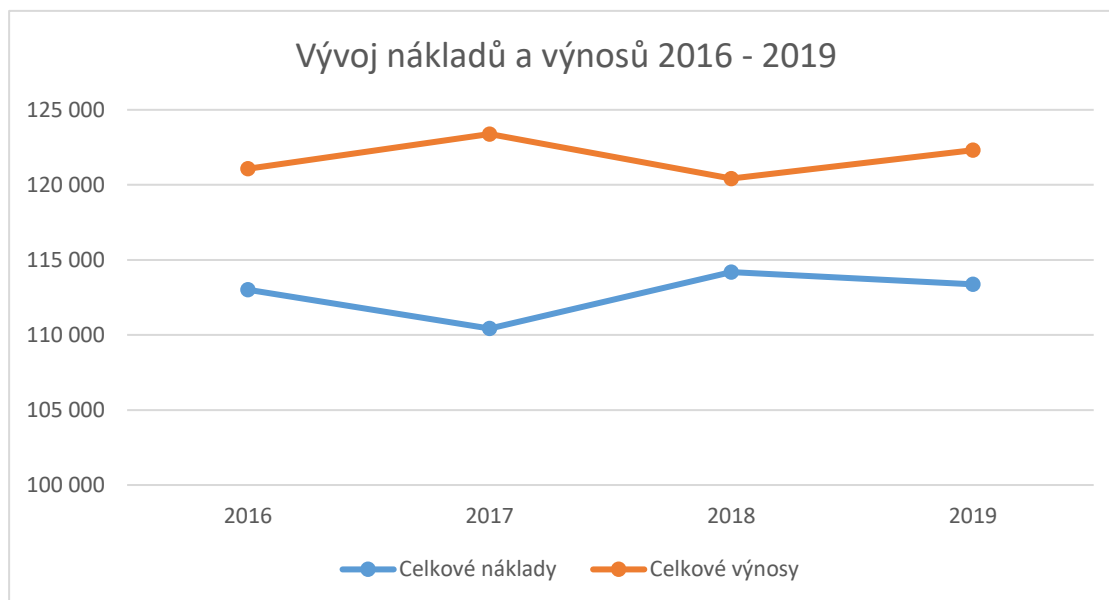
Hodnota ostatních provozních nákladů představuje především zůstatkovou cenu prodaného materiálu a dále hodnotu postoupených pohledávek. Postoupení pohledávek uskutečňuje družstvo s dceřinou společností z prodeje služeb. Je to z toho důvodu, že

služby skladování jsou prodávány na jméno družstva a nákup zboží na jméno dceřiné společnosti Štichovická obchodní. Aby mohl být proveden zápočet pohledávek a závazků s daným obchodním partnerem, je nutné převést pohledávku za skladování na jméno dceřiné společnosti. Tímto způsobem je také optimalizována hodnota poměru zemědělské a nezemědělské produkce družstva, kterou je potřeba udržet na poměru maximálně 50 : 50. Výraznější meziroční změny zaznamenaly také úrokové náklady, ostatní finanční náklady a náklady na daň z příjmů. Vzhledem k malému podílu na celkových nákladech není nutné a efektivní se těmito položkami v analýze hlouběji zabývat.

Celkové náklady podniku mají meziročně pravidelně klesající tendenci, což je pozitivní fakt v případě, že se jedná o pokles z důvodu zefektivnění procesů a ne z důvodu poklesu produkce a činnosti družstva. Při náhledu na celkový výkaz zisku a ztráty družstva je bohužel nutné konstatovat, že pokles se netýká pouze celkových nákladů ale také celkového obrátu podniku, který ovšem není tak rozsáhlý jako pokles nákladů. Tento fakt je patrný i z vykázaného růstu čistého zisku, v roce 2017 byl dosaženo rekordního čistého zisku téměř 13 milionu Kč.

V následujícím obrázku č. 7 je zobrazen vývoj nákladů a výnosů během analyzovaného období 2016 – 2019.

Obrázek 7: Vývoj nákladů a výnosů ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019, v tis. Kč



Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

3.3. Shrnutí výsledků finanční analýzy

Finanční analýza ukázala, že družstvo je finančně silným podnikem s celkově dobrým finančním zdravím. Jisté problematické oblasti zde jsou, ale nejsou pro podnik významně ohrožující.

Z analýzy poměrových ukazatelů je patrné, že likvidita podniku je velmi vysoká ve všech svých formách. Rentabilita podniku se pohybuje správným směrem, tedy má rostoucí tendenci. V podniku nehraje velkou roli ani zadluženost, protože většinu svých nákupů je družstvo díky vysoké likviditě schopno hradit z vlastních zdrojů a k nákupu investic formou úvěru se přiklání především z důvodu optimalizace kapitálové struktury. Ovšem oblast obratovosti není ve družstvu ideální. Doba obratu zásob a doba obratu pohledávek se za poslední roky významně zvýšila – oba tyto ukazatele se od roku 2016 do 2019 zvýšily o 30 %. V této oblasti by se družstvo mělo zaměřit na snížení doby obratu pohledávek. Doba obratu zásob by se v následujících letech měla zlepšovat, protože je předpoklad prodeje zásob, které v posledních letech zůstávaly družstvu na skladě z důvodu nelákavých cen na trhu komodit.

Analýza absolutních ukazatelů v části horizontální analýzy posuzuje změny položek výkazu zisku a ztráty v čase. V části vertikální analýzy jsou náklady posuzovány v daném roce vůči vybrané základně – zde vůči celkovým nákladům podniku. Největší meziroční změny v nákladech jsou patrné v položce nákladů na prodané zboží. Tyto změny jsou dány potřebou prodeje komodit přes družstvo kvůli absenci nutných certifikátů v dceřiné společnosti. Tyto prodeje byly uskutečňovány nepravidelně a tím došlo k takovýmto výkyvům v nákladech. Největší podíl na celkových nákladech mají materiálové náklady, dále náklady osobní. Ty v posledních letech rostly z důvodu růstu mezd zaměstnanců.

4. Srovnání struktury produkce s průměrem ČR

Družstvo spadá do kategorie podniků splňující kritéria pro zařazení do oblasti s přírodním znevýhodněním (dále jen ANC). Srovnání s podniky ve stejné kategorii v republice ukazuje, jak se liší produkce a výsledky družstva a daných podniků. V souboru podobných podniků je zařazeno 72 zemědělských podniků a v kategorii ANC 37 zemědělských podniků. Jde o srovnání dat za rok 2019.

Podíl zemědělské produkce ZDV Štichovice (v následujících tabulkách uvedeno jako „Podnik“) je oproti srovnávaným podnikům podstatně nižší, pohybuje se těsně nad hranicí 50%, kdežto průměr souboru je 86 %. Nejvýznamnější podíl na tržbách ze zemědělské produkce má produkce mléka, dále pak rostlinná výroba.

Tabulka 7: Struktura výroby podle podílu z tržeb v roce 2019, v %

Ukazatel	Podnik	Průměr souboru	Průměr kat. ANC	Vývoj (index)		
				Podnik	Soubor	Kat. ANC
Struktura výroby (podíl z tržeb)						
Polní výroba [%]	13,0	36,6	31,2	0,929	0,956	0,953
Vinohradnictví [%]	0,0	0,3	0,0		0,929	
Zahradnictví [%]	10,0	0,2	0,3	1,000	0,958	0,919
Ostatní trvalé kultury [%]	0,0	0,9	0,0		0,961	0,092
Mléko [%]	18,0	31,5	37,9	0,947	1,026	1,003
Skot [%]	10,0	11,5	11,6	1,250	1,050	1,044
Prasata [%]	0,0	5,5	4,0		1,013	0,976
Nezemědělská výroba [%]	49,0	13,5	14,9	1,000	1,026	1,078

Zdroj: Srovnání podniku se souborem zemědělských podniků, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2020

Množstevní srovnání stavů zvířat v evidenci podniku je na srovnatelné úrovni jako průměr souboru podniků, když bereme v potaz pouze skot, který je ve družstvu chován, chovem jiných zvířat se nezabývá. Množstvím prodaných litrů mléka dosahuje družstvo lehce pod průměr, stejně tak i s počtem dojnic. Ačkoli počet jatečného skotu dosahuje nižšího počtu než je průměr souboru, počet prodaných kilogramů je o poznání vyšší než u průměru souboru. Z toho vyplývá, že družstvo je schopno vyprodukovat jednotlivé kusy skotu s vyšší hmotností. Ačkoli jsou v tabulce č. 8 uvedena prodaná jatečná prasata a v přehledu stavu zvířat nejsou uvedena, jsou data správná. Chovná prasata ve družstvu nejsou, jde o nakupované kusy pouze pro výkrm – vlastní potřeba pro prodej zaměstnancům bez většího finančního prospěchu družstva.

Tabulka 8: Struktura živočišné výroby v roce 2019, v kusech

Ukazatel	Podnik	Průměr souboru	Průměr kat. ANC
Živočišná výroba - stavy zvířat			
Skot [ks]	895	926	1 079
Dojnice [ks]	316	328	382
KBTPM [ks]	0	39	47
Prasata [ks]	0	348	210
Ovce [ks]	0	1	1
Živočišná výroba - prodej			
Mléko [l]	2 421 220	2 543 338	2 728 842
Jatečný skot [kg]	94 427	85 141	99 220
Jatečná prasata [kg]	10 590	97 157	50 164
Kuřecí brojleři [kg]	0	54 047	46 696

Zdroj: Srovnání podniku se souborem zemědělských podniků, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2020

Velmi pozitivní pro družstvo je srovnání prodejní ceny mléka s průměrem souboru podobných podniků, kdy je cena za litr o 50 haléřů vyšší než průměr. Družstvo tedy zvládá konkurovat na trhu a pro své produkty dokáže vyjednat vhodné ceny. Tento fakt je podpořen také tím, že družstvo používá pro svou činnost méně dusíkatých a podobných hnojiv než většina zemědělských podniků stejného typu a zakládá si i na co nejčistší stravě pro skot, tedy kvalita mléka je na vysoké úrovni. Jen podotknu, že o bio produkty se nejedná, zde by byla kritéria trochu jiná. Podobně jako prodejní cenu, má družstvo prim i v nákladech na výrobu jednoho litru mléka – zde dosahuje nižší ceny než průměrný podnik v souboru a to i přes fakt, že mzdové náklady na pracovníka družstva ve srovnání s průměrem souboru jsou daleko vyšší. Zde se tedy odráží efektivnost práce podniku a správné agrochemické postupy v práci družstva.

Tabulka 9: Prodejní ceny vybrané produkce a náklady na vybranou produkci, v Kč

Ukazatel	Podnik	Průměr souboru	Průměr kat. ANC
Živočišná výroba - prodejní ceny			
Mléko [Kč/l]	9,3	8,8	8,8
Jatečný skot [Kč/kg]	47,3	45,4	46,5
Jatečná prasata [Kč/kg]	26,6	33,3	34,0
Kuřecí brojleři [Kč/kg]		24,6	25,8
Živočišná výroba - náklady			
Mléko [Kč/l]	8,0	8,7	8,6
Jatečný skot [Kč/kg]	36,0	46,7	46,1
Jatečná prasata [Kč/kg]	26,0	32,2	32,6
Kuřecí brojleři [Kč/kg]		22,7	23,7

Zdroj: Srovnání podniku se souborem zemědělských podniků, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2020

5. Struktura činností družstva

Nejen zemědělská prvovýroba ve formě pěstování plodin a chovu skotu naplňuje činnost Zemědělského družstva vlastníků Štichovice. Portfolio činností družstva je poměrně široké a nákladové složky je možné rozdělit na následující oblasti:

- Živočišná výroba
 - Skot – dojné krávy
 - Skot – jalovice
 - Skot ostatní
 - Prasata
- Rostlinná výroba
 - Prvovýroba obilí
 - Prvovýroba kukuřice
 - Prvovýroba řepka
 - Prvovýroba brambory
- Skladování
- Doprava
- Uhlí
- Práce jeřábem a bagrem

Pokud by významnost jednotlivých položek měla být určena dle rozdělení výnosů na dané oblasti, největší podíl má rostlinná výroba, konkrétně produkce mléka, která v roce 2019 tvořila téměř 20 % celkových tržeb podniku, druhou největší položkou by dále byla rostlinná produkce, která se v roce 2019 podílela na celkových výnosech 13 %. Třetí velmi významnou položkou je skladovací činnost.

5.1. Produkce mléka

Tabulka 10: Kalkulace ceny mléka na rok 2019, v Kč

	náklady	Kč
	krmivo sója - sláma	7.193.800,00
	mzdové náklady	2.720.000,00
	kravín	
	krmiči část.	1.328.000,00
	technici	903.000,00
režie	služby dílny	500.000,00
	míchání	515.400,00
	elektrina	400.000,00
	nafta	600.000,00
	voda	190.000,00
	odpisy stroje a ostatní	634.945,00
	odpisy kravín	200.000,00
	odpis krávy	2.356.103,00
přímé nákl	krmiva	2.286.933,00
	ND	111.351,00
	ND ostatní	0,00
	pracovní oděvy	30.000,00
	dezinfekční	27.069,00
	ostatní materiál	258.198,00
	opravy	97.324,00
	plemenáři	316.859,00
	veterinář	635.311,00
	asavet	54.389,00
	ostatní služby	403.422,00
	pojištění	100.000,00
	administrativa	300.000,00
	součet	22.162.104,00
	zhodnocení chlévské mrvy	-750.000,00
		21.412.104,00
	mléko 94%	20.127.377,76
	tele 6%	1.284.726,24
	litrů mléka	2.421.220,00
	cena za 1 litr	8,31
	dotace na 1 litr	0,89
	výsledná cena	7,42 Kč

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Z uvedené tabulky je patrné, že podíl na ceně mléka má mnoho složek. Kromě přímých nákladů na krmivo, náklady na veterinární péči a potřebné materiály vstupují do ceny mléka samozřejmě také mzdové náklady nejen přímých pracovníků kravína (dojiči, krmiči), ale také např. mzdy zootechniků. Nemalou část ceny tvoří také odpisy strojů a krav, jakožto dlouhodobého majetku družstva.

V roce 2019 byly poskytnuty dotace na mléko v celkové výši 2,2 mil. Kč, díky tomu se cena za litr mléka dostala na výsledných 7,42 Kč, což je hodnota, s níž už družstvo může pracovat na trhu. Cena za litr mléka 8,31 Kč, tedy cena bez zahrnuté dotace, by už na trhu obstála obtížněji a družstvo by mělo problém s odbytem mléka, což by mohlo vést k nucenému snižování počtu dojnic. Jelikož produkce mléka je nejvýznamnější položkou výnosů družstva, byl by to velký zásah do chodu podniku.

5.2. Rostlinná produkce

Družstvo se zabývá pěstováním různých plodin, největší osevní plochu zabírá pšenice ozimá, dále řepka a brambory. Mezi rostlinnou produkcí podniku spadají ještě plodiny na zeleno, což je převážně kukuřice pěstovaná pro potřebu zajištění krmiva pro skot, ze které je vyráběna siláž. Ve srovnání jednotkových nákladů rostlinné produkce s průměrnou produkcí odvětví dokáže družstvo na všech pěstovaných komoditách dosáhnout nižších nákladů a to i díky vyšší hektarové výnosnosti. Těchto úspěchů je dosaženo dlouholetou praxí a správnými agrochemickými postupy.

5.3. Skladování

Třetí nejvýnosnější činnost družstva je skladovací činnost. Celková skladovací kapacita ve družstvu je téměř 35 000 tun, většina této kapacity je ve skladovacích silech. Dále v několika halách, které družstvo z důvodu zvyšující se poptávky po skladovacích prostorech postupně vystavělo. Skladování provádí družstvo pro zemědělce z širokého okolí, není výjimkou, že zde uskladňují své plodiny i zemědělci ze vzdálenosti více 50 km od Štichovic. Čištění obilí a jeho prudké zchlazení pro zachování kvality a ochranu před škůdci je samozřejmostí při uskladnění. Po příjezdu každého vozu s obilninami či olejinami je proveden test v malé laboratoři družstva pro určení kvalitativních znaků,

jako je čistota, vlhkost apod., podle kterých následně dochází k rozhodnutí o budoucím použití dané plodiny a tedy i jejím uskladnění. Přes čističku je obilí dopravníkovým pásem přepraveno k uskladnění v hale či sile.

Tabulka 11: Množství skladovaných plodin v ZDV Štichovice v letech 2017 - 2019

Plodina v tunách	2017	2018	2019
pšenice	10 351	12 277	14 465
ječmen	12 901	10 838	14 858
řepka	4 528	6 515	5 328
ostatní	1 820	2 340	2 234
Celkem	29 630	31 970	36 885
Výnosy celkem v tis. Kč	7 732	7 417	10 821

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Z tabulky č. 11 je vidět, že celková vytiženost ve skladování v průběhu let roste. Zajímavý je fakt, že ačkoli bylo v roce 2018 celkové skladované množství o 2 tisíce tun vyšší než v předchozím roce, celkové výnosy byly nižší. Tento fakt je způsoben skladbou skladovaného zboží, cena za skladování ječmene je vyšší než za skladování pšenice.

Nákladově je skladování nejméně náročnou činností pro podnik. Ačkoli do ceny za skladování vstupují vysoké odpisy za skladovací prostory (sila a haly), další náklady již nedosahují takových rozměrů. V případě, že je deštivější sezóna a tedy plodiny, které jsou družstvu svěřeny pro skladování, jsou dovezeny mokřejší, je pro družstvo služba skladování ještě výnosnější, protože takovéto plodiny musejí být přesušeny a tato služba je účtována zvlášť, tedy nevstupuje automaticky do ceny za skladování.

6. Sledování a řízení nákladů, controlling;

Pečlivé sledování nákladů je základním předpokladem pro jejich efektivní řízení. Sledovat náklady je možné z různých hledisek, ať už podle jejich typu, struktury, objemu a jiného. Pro efektivní řízení nákladů a celého podniku je ale nutné náklady nesledovat pouze z historického hlediska, které nám poskytuje finanční účetnictví, ale také se změřit na odhadování budoucího vývoje nákladů a způsoby, jakými se dají náklady ovlivnit. Touto problematikou se zabývá manažerské účetnictví, které podává řídicím pracovníkům informace umožňující efektivnější řízení podniku.

Řízení nákladů a způsoby, jakými se provádí, se v průběhu času mění. Např. v 70. letech minulého století tvořily značnou část celkových nákladů hlavně mzdové a materiálové náklady, až 85 %, a režijním nákladům připadalo pouze 15 % objemu celkových nákladů. Již v 90. letech se tento poměr změnil a každá z těchto skupin tvořila z celkových nákladů polovinu. (Eschenbach, 2012)

Rychlý vývoj ve všech oblastech našeho života a tedy i řízení nákladů s sebou nese i nutnost změny způsobu přístupu k manažerskému účetnictví. Nejnovějším přístupem je tzv. management nákladů. Jak uvádí Popesko (2016) „*Management nákladů tedy může být definován jako soubor nástrojů a metod umožňujících aktivní ovlivňování nákladů s orientací na budoucnost.*“

Nedílnou součástí manažerského účetnictví jsou informace z účetnictví finančního, ovšem v některých aspektech se chápání jednotlivých položek mezi těmito přístupy k účetnictví liší. V chápání nákladů jsou zde velké rozdíly, kdy nastávají situace, že daná položka je ve smyslu finančního účetnictví nákladem, ale ve smyslu manažerského již nikoli. Typickým příkladem jsou kurzové ztráty, které ale v manažerském účetnictví nejsou chápány jako náklad, nýbrž jako pokles výnosu. Mohou také nastat situace opačné, tedy v manažerském účetnictví je daná položka chápána jako náklad, ale ve finančním účetnictví již ne – jde především o náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady). (Popesko & Papadaki, 2016)

Další disciplínou zabývající se sledováním a řízením nákladů je controlling. Controlling pracuje s daty jak finančního, tak manažerského účetnictví a napomáhá manažerům ke správným rozhodnutím a objasnění zadaných cílů a kontrole jejich plnění. Komplexní definice podle Eschenbacha (2004, s. 38) popisuje controlling následovně:

„Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů (transparentní monitoring).“

Podle této definice se controlling nezabývá pouze porovnáním plánu a skutečnosti, ale měl by manažerům nabízet i doporučení v případě neúspěchu, tedy již ve fázi tvorby plánu se controlling zapojuje coby poradní hlas z hlediska přijatelnosti nastavovaného plánu.

Nutné je podotknout, že důležitým prvkem pro každé zlepšování procesů je efektivní a aktivní podpora vedení k těmto změnám. Iniciativa nemusí nutně vzejít od vedení, velice žádoucí je aktivní zapojení řadových zaměstnanců, ale podpora jejich úsilí od vedení je zásadní. (Svozilová, 2011)

6.1. Vymezení nákladů

Abychom se mohli věnovat řízení nákladů, je nutné znát také možnosti jejich členění. Obecně lze náklad identifikovat jako něco, co musíme obětovat pro dosažení budoucího prospěchu, Většinou je vyjádřen cenou, za kterou byl daný zdroj pořízen. Toto pojetí odpovídá finančnímu pohledu na náklady. Manažerské pojetí náklady definuje jako hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, účelově související s činnostmi podniku. (Král, 2006).

V manažerském účetnictví rozeznáváme kromě finančních ještě dva druhy nákladů a to:

- **Hodnotové** – toto pojetí je využíváno především v nákladovém účetnictví, poskytuje informace pro běžné řízení procesů v podniku. Vyznačuje se použitím reprodukčních cen. (Popesko, 2009)

- Ekonomické – v ekonomickém pojetí jsou náklady vyčísleny ušlým prospěchem podniku v důsledku investování do jiné možnosti ekonomické činnosti. Jinými slovy jde o tzv. oportunitní náklady neboli náklady obětované příležitosti. Jde o cenu druhé nejlepší varianty oproti té, kterou se podnik rozhodl uskutečnit. V tomto pojetí nákladů jde podnik v posuzování nákladů časově nejvíce dopředu, je používáno pro rozhodování o budoucí činnosti podniku. (Král, 2010)

6.2. Rozdělení nákladů

Pro efektivní práci s náklady je třeba dělit je do podskupin. Možností jak rozdělovat náklady je velké množství, podskupiny mohou být brány z různých hledisek, některé z nich budou popsány v této práci.

Členění nákladů může být:

1. Druhové členění nákladů
2. Účelové členění nákladů
3. Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik
4. Kalkulační členění nákladů
5. Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby

6.2.1. Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů odpovídá pohledu na náklady ve finančním účetnictví. Jde o důležitou složku členění nákladů, protože se používá při tvorbě zákonných výkazů pro účetní závěrku. Tyto výkazy jsou používány nejen pro účetní závěrku, některé podniky je využívají i pro pravidelný controlling jako hrubou základnu pohledu na účetnictví. Dále je toto pojetí používáno například pro finanční analýzy.

Náklad podle druhu členíme následovně:

- Spotřeba materiálu a energie
- Odpisy aktiv
- Osobní náklady
- Finanční náklady
- Náklady na externí služby

Toto členění nákladů je také důležité z makroekonomického hlediska, například pro zjišťování národních důchodů či statistické zjišťování spotřebního koše (Král, 2010)

6.2.2. Účelové členění nákladů

Členění nákladů dle účelu ukazuje příčiny jejich vzniku, tedy vztah k účelu jejich využití. Účelové členění nákladů nám říká, kde a pod čí zodpovědností dané náklady vznikly, takové náklady členíme na **technologické náklady** a **náklady na obsluhu a řízení**. Technologické náklady jsou ty, které jsou přímo vyvolány způsobem dané činnosti – jsou řízeny technologicko-hospodářskými normami. Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady vynaložené na plynulý chod činnosti podniku – položky jsou řízeny normativy a limity.

Další účelové rozdělení nákladů je závislé na tom, jak náklady souvisejí s jednotkou výkonu. Náklady takto členíme na **jednicové náklady** a **režijní náklady**. Technologické náklady se dají dělit na jednicové i režijní. Jednicové náklady jsou takové náklady, které lze přesně určit pro jednotku výkonu a dopředu vyčíslit. Náklady na obsluhu a řízení jsou vždy režijní náklady, tedy takové, které není možné jednoduše určit na jednotku výkonu, jejich výše je stanovena většinou pro větší objem výkonu. Řízení těchto nákladů je obtížnější a méně přesné, provádí se pomocí normativů a rozpočtů, sledují se většinou podle středisek.

6.2.3. Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Náklady je dále nutné členit podle odpovědnosti za jejich vznik. Tento proces je tvořen pomocí určení vnitropodnikových útvarů, ve kterých probíhá aktivita spojená se vznikem

nákladu a jehož pracovníci za tyto náklady nesou odpovědnost. Je proto tvořena ekonomická struktura podniku, rozdílná od organizační, ale navazující na ni, tvořena odpovědnostními středisky, s jejich řízení napomáhá posouzení hodnotových výsledků.

Náklady jsou v odpovědnostních střediscích označovány jako druhotné, tedy vzniklé uvnitř podniku nebo interním přerozdělením nákladů prvotních. Existují tyto typy odpovědnostních středisek:

- Nákladové
- Ziskové
- Investiční
- Rentabilní
- Výnosové a výdajové

6.2.4. Kalkulační členění nákladů

Náklady lze členit také podle způsobu, jakým se náklady na výkonu podílejí (jsou mu přiřazovány). Kalkulační členění nákladů umožňuje podniku sledovat rentabilitu jednotlivých výrobků a služeb. Náklady tak dělíme na dvě skupiny:

- Přímé náklady – můžeme jednoznačně přiřadit určitému výkonu. Je možné přímo označit výkon, na který byl daný náklad použit a s nímž souvisí. Mezi přímé náklady řadíme valnou většinu jednicových nákladů a část režijních (přímo souvisejících s výkonem)
- Nepřímé náklady – nelze jasně určit, na který výkon byl daný náklad vynaložen (resp. jaký náklad byl vynaložen na daný výkon), jde o náklady související s více druhy výkonů a zabezpečujících výrobu jako celek.

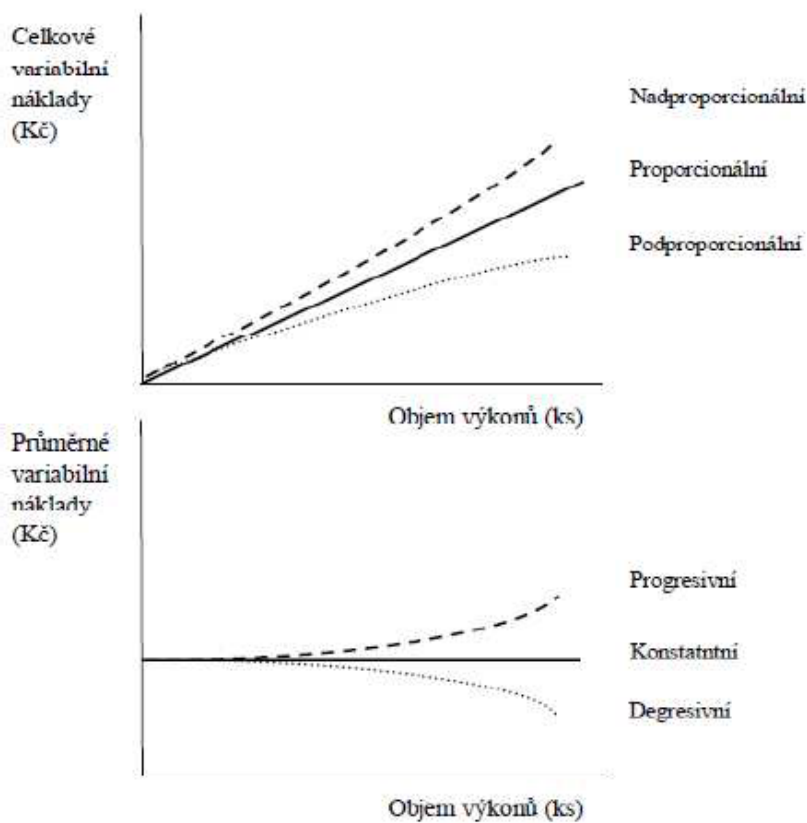
6.2.5. Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby

Podle závislosti na změnách objemu výroby v čase rozlišujeme poslední zde popsané účelové členění nákladů. Jde o rozdělení na:

- Variabilní náklady – se se změnou objemu výroby také mění. Způsob změny celkových variabilních nákladů je trojí, náklady se mohou měnit nadproporcionálně, proporcionálně a podproporcionálně. Nadproporcionální změna nákladů znamená, že náklady rostou rychleji, než se mění objem výkonů. Proporcionálně dochází ke stejné změně ve výši nákladů i objemu výkonů. Podproporcionální změna nám říká, že náklady rostou pomaleji, než roste objem výroby. Nejčastějším případem v praxi jsou náklady proporcionální.

Při pohledu na průměrné variabilní náklady rozlišujeme náklady progresivní, konstantní či degresivní. Na následujícím obrázku č. 8 jsou graficky znázorněné různé formy závislosti variabilních nákladů na změně objemu výkonu.

Obrázek 8: Formy závislosti variabilních nákladů na změnu objemu výkonů



Zdroj: Král, 2006, s.80

- Fixní náklady – neovlivňuje je objem produkce, jde o náklady vynaložené vždy ve stejné výši bez závislosti na tom, jak velký objem výkonů byl vyprodukován. Jsou to především náklady nutné na zajištění chodu společnosti, i proto jsou nazývány též náklady provozní připravenosti, jejich výše zůstává vždy po určité době neměnná. Změny fixních nákladů vycházejí např. ze změny výrobní kapacity, kdy ke změně dochází skokově, nikoli postupně.

Do fixních nákladů řadíme mzdy administrativních pracovníků, odpisy majetku, úroky z půjček, pojištění, nájemné a mnoho dalšího. Tyto náklady vznikají, i když podnik nevytváří žádné výkony. Fixní náklady mají svůj typický neměnný charakter pouze v krátkém období – dlouhodobě jsou všechny náklady variabilní. (Synek, 2011)

7. Sledování nákladů a controlling v ZDV Štichovice

Ve družstvu jsou náklady bedlivě sledovány jako v každém podnikajícím subjektu. Podnik se věnuje zatím pouze omezeným aktivitám v oblasti sledování a řízení nákladů a výnosů, ucelený program controllingu stejně jako samostatný controllingový útvar zde zaveden není. Činnosti v řízení nákladů jsou ale správně vedeny a postupem času společně s růstem podniku rozvíjeny, takže základna pro kvalitní controllingové aktivity je položena.

Sledování nákladů a výnosů je v současné době v kompetenci ekonomického oddělení, veškeré tyto informace jsou z jednotlivých úseků zpracovávány hlavní účetní a ekonomkou. V pravidelných intervalech dostává ekonomka sestavy od úseků, tedy nákladových středisek, které si samostatně sledují potřebné nákupy a prodeje, skladové zásoby a podobné informace. Na porady managementu pak připravuje krátké přehledy za celý podnik. Systém sledování nejen nákladů je zde ovšem nastaven pouze hrubě, porady, ke kterým jsou reporty vypracovávány, se konají pouze kvartálně a někdy i za delší časový horizont. Velmi kladně tedy hodnotím základ pro efektivní řízení nákladů – účtování na nákladová střediska podle zaměření (př. chov skotu, rostlinná výroba, skladování, práce bagrem aj.), bohužel není využíván kompletní potenciál této práce.

7.1. Plánování

Plánování ekonomické činnosti a jejích nákladů a výnosů je velmi důležitou součástí každého podnikání. Plánování definujeme jako na budoucnost orientované systematické určení cílů podniku, obsahující také způsoby a prostředky k dosažení těchto cílů. Dělíme jej především podle časového horizontu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány. K tomuto hledisku se vztahuje i členění na strategické, taktické a operativní úrovně – ty nezahrnují pouze členění podle času, ale také podle odpovědnosti za realizaci a možnosti ovlivňování plánu. Tedy dle těchto úrovní se určuje, jak hierarchicky mohou být jednotlivé složky plánu stanovovány a měněny. (Horváth & Partners, 2004)

Družstvo nemá plánování dle mého názoru příliš dobře ukotvené. Plánování probíhá na krátkodobé a střednědobé úrovni, ovšem dlouhodobý horizont diskutován není.

Předmětem plánování je především výstavba a pořízování nových zemědělských strojů. Díky dobrým výsledkům, kterých družstvo pravidelně po téměř celou dobu své existence dosahuje, probíhá výstavba prakticky nepřetržitě. Za 30 let existence samostatného Zemědělského družstva vlastníků Štichovice došlo k výstavbě 5 hal, celkem 25 sil rozdělených do dvou systémů dle velikosti sil, rozšíření kravína na dvojnásobnou kapacitu a výstavbě mnoha dalších skladovacích zařízení jako senážní jámy či hnojiště. Zároveň byla před 10 lety zmodernizována a zvětšena administrativní budova, jejíž prostory nyní nabízejí větší možnosti využití a moderní zázemí pro laboratoř a administrativní pracovníky. Plány pro strategický rozvoj družstva na delší časový horizont (např. 10 let) ovšem neexistují. Operativní plány a změny má oprávnění rozhodnout samotně předseda představenstva, větší akce jako investiční nákupy a s tím spojené zadlužení podniku, které jsou většinou na taktické úrovni řízení, pak projednává představenstvo na svých pravidelných poradách případně mimořádně poradě.

7.2. Kalkulace

Pojem kalkulací má široké zaměření. Kalkulovat lze nejen náklady, ale často jsou kalkulace využívány také pro stanovení ceny či marže, tedy veličin založených na vyčíslení nákladů. Způsobů jak vytvořit kalkulaci je celá řada, jsou závislé především na tom, v jakém kontextu a pro jaký účel je kalkulace tvořena. (Popesko & Papadaki, 2016)

Jedním ze stěžejních výpočtů v rámci kalkulací ve družstvu je kalkulace nákladů a ceny na litr mléka, která je nejčastěji aktualizována a pro fungování podniku velmi důležitá. Jak již bylo uvedeno výše, tržby za prodej mléka tvoří největší položku ze všech tržeb družstva, zhruba 20 % všech výnosů. Je tedy správné, že této oblasti je ve družstvu věnována náležitá pozornost a k aktualizaci kalkulace dochází pravidelně dvakrát ročně, v případě mimořádných výkyvů na trhu nebo v nákladech družstva je provedena i nutná korekce v kalkulaci a porovnání dat s nastalou situací. Další oblasti činnosti družstva už se bohužel netěší takové pozornosti z pohledu kalkulací, v některých útvarech nedošlo k úpravě kalkulace nákladů několik let. Nutno ovšem podotknout, že se ve valné většině nejedná o stěžejní činnosti družstva, které by významně ovlivňovaly jeho výkonnost a

výnosnost, tedy v celkovém součtu by kvůli chybnému nastavení nákladové kalkulace a od ní špatně určené ceny nedošlo k ohrožení výše zisku podniku a jeho fungování.

7.3. Výkaznictví

Účetnictví vede družstvo podle předpisů Českých účetních standardů, takže i výkazy odpovídají zákonným požadavkům, žádné další výkazy nad rámec zákona sestavovány nejsou. Pro interní potřeby nejsou ve družstvu připravovány žádné pravidelné výkazy, pouze při roční závěrce je sestavena výroční zpráva obsahující zákonem požadované výkazy. Výroční zpráva je projednána na členské schůzi jako nejvyšším orgánem družstva.

Z ročních výkazů jsou sestavovány jen rozvaha a výkaz zisku a ztráty (vybrané roky viz v příloze této práce), jelikož družstvo splňuje nutné zákonné podmínky, je účetní závěrka ověřována auditorem.

7.4. Informační systém jako podpora controllingu

Ve družstvu je používáno několik informačních systémů podporujících práci zaměstnanců. V ekonomickém a účetním úseku jsou využívány programy WinElco a ZEIS, v úseku živočišné výroby jde o program Evidence skotu od společnosti AG Info, v úseku rostlinné výroby program GC ÚPRAVY a pro skladování obilovin program Vážní hospodářství. Pro evidenci ostatních skladových zásob je využíván program MS Excel.

WinElco

Software WinElco je produkt společnosti ELCO plus z Plané u Mariánských Lázní. Tato společnost spolupracuje s družstvem Štichovice již od jeho založení, dodává nejen tento software, ale také kompletní IT servis a hardwarové vybavení. Management družstva ve své činnosti rád podporuje další lokální firmy, což je vidět i na výběru moha obchodních partnerů, jako například na výběru společností dodávajících informační systémy.

WinElco je ve družstvu využíván jako účetní systém, evidují se v něm všechny účetní operace, ačkoli všechny moduly využívány nejsou a do účetního softwaru jsou přenášeny

tyto údaje souhrnně manuálně především pomocí interních dokladů. Je zde možnost evidovat doklady dle středisek a zakázek. Toto rozdělení účetní družstva aktivně využívá a tím se usnadňuje zjišťování výnosnosti jednotlivých zakázek. Na účetní software WinElco je napojen i pokladní systém Markeeta, který je ve družstvu zaveden z důvodu povinné elektronické evidence tržeb, automaticky jsou z něho na konci každého dne převedeny tržby za jednotlivé kategorie zboží do účetnictví s příslušným zaúčtováním.

V systému WinElco jsou také zpracovávány veškeré daňové formuláře, které jsou pak exportem xml-souboru importovány do daňového portálu ministerstva financí, odkud jsou odesílány správci daně. Dále software podporuje veškeré závěrkové práce, je tedy možné vyexportovat různé sestavy, které slouží k inventuře účtů při uzavěrce roku. Pomocí funkce „Uzavření roku“ jsou pak veškeré finální stavy na konci účetního období automatickou operací zaúčtovány a tyto stavy jsou převedeny do nového účetního období. Tato funkce také znemožní další zapisování a přepisování údajů v již uzavřených obdobích.

Do účetního softwaru mají přístup jen účetní družstva.

ZEIS

Program ZEIS družstvo používá pro zpracování mezd. Evidenci docházky mzdová účetní musí zadávat ručně za každého zaměstnance, byť v souhrnné podobě za celý měsíc, toto ovšem hodnotím jako poměrně neefektivní způsob. Samotné zpracování mezd je pak již poloautomatické, účetní již jen kontroluje a doplňuje mimořádné údaje. Zaúčtování mezd z programu ZEIS do účetního software WinElco pak probíhá po uzavření mezd za daný měsíc na základě exportu / importu xml. souboru, jde tedy o automatickou akci, která má nastavené parametry a není nutný další zásah.

Do softwaru ZEIS mají opět přístup pouze účetní družstva.

Evidence skotu – AG Info

Od společnosti AG Info, která se specializuje na software pro zemědělství, má družstvo program pro evidenci skotu, jak mléčného tak plemenného. Je zde možné zachytit veškeré

údaje o skotu a jeho životě i zdravotním stavu. Program je napojen i na některé odborné evidence např. plemenářské, tedy lze snadno zjistit veškerou historii o daném kusu nebo objednat ušní známky.

Evidence produkce mléka v dojárně Delaval

Družstvo zakoupilo kompletní vybavení pro dojírnu od společnosti Delaval. Součástí této dojírny je také softwarové vybavení, které kompletně sleduje dojivost každé krávy i celkový mléčný výnos. Každý kus skotu má na krku čip, jehož pomocí se dojení stává téměř plně automatickým. Obsluha dojírny pouze připojí dojenou krávu na přístroj, který z čipu načte údaje o daném zvířeti, jeho dojivost a podle toho může také nastavovat pro každý jednotlivý kus doporučené dávkování a složení krmiva zajišťující lepší dojivost. Údaje z dojírny jsou pak použity pro kontrolu množství prodaného mléka a jeho fakturaci do mlékáren.

GC ÚPRAVY

V oblasti rostlinné výroby používá družstvo program GC ÚPRAVY, konkrétně moduly Evidence půdy a Agronomická evidence. Tyto moduly slouží k efektivnímu sběru dat o polním hospodářství podniku, využití půdy, evidenci plodin, sklizně, hnojení a další údaje z oblasti rostlinné výroby. Program je propojený s katastrem nemovitostí, což umožňuje lepší a aktuální přehled o majitelích polností. Výstupy z programu jsou pak použity pro žádosti o dotace, program nabízí již předpřipravené formuláře pro vybrané dotace, těchto formulářů ovšem družstvo nevyužívá. Je to zejména proto, že finalizaci žádostí o dotace nemá na starosti hlavní agronom, ale hlavní účetní. Tato skutečnost je dle mého názoru zastaralá a je neefektivní nevyužívat program naplno, protože by to mohlo ušetřit čas strávený na práci na dotaci.

Vážní hospodářství

Program Vážní hospodářství je určen pro napojení na různé typy vah. Ve družstvu Štichovice jsou umístěny dvě váhy určené pro vážení těžkých strojů, jako jsou traktory či kamiony. Při příjezdu a odjezdu každého vozu je daný vůz převážený pro evidenci dodaného zboží či výrobků (rostlinná výroba) a po vyhodnocení odebraného vzorku

plodiny je odkázán na příslušné stanoviště k vykládce. Program Vážní hospodářství tak eviduje dodané množství i kvalitu plodiny, na základě těchto dat jsou plodiny také prodávány. V závislosti na kvalitě plodiny se určuje způsob jejího užití a také cena. Veškerá skladová evidence rostlinné výroby je tedy evidována v softwaru Vážní hospodářství, vedlejší sklady a produkce jsou pak evidovány již jen v Excelu, protože by se ekonomicky nevyplatilo pro takové sklady pořizovat specializovaný program.

MS Excel

Veškerá vedlejší produkce, ale také sklady náhradních dílů či krmiva jsou evidovány v MS Excel.

7.5. Zhodnocení efektivity řízení nákladů ZDV Štichovice

Nyní shrneme, co je v podniku z pohledu controllingu nákladů dobře sledováno a řízeno a v čem jsou slabé stránky podnikového controllingu.

Controllingové aktivity by v dnešní době měly podnik efektivně směřovat k lepším výsledkům a usnadnit práci managementu při rozhodování ať už v operativních činnostech, tak v těch dlouhodobých. V Zemědělském družstvu vlastníků Štichovice jsou z pohledu controllingu ještě velké rezervy, potenciál pro zavedení funkčních procesů řízení nákladů zde ovšem je. Kladně hodnotím zapojení softwarové vybavenosti do klíčových činností podniku, bez programového vybavení by v dnešní době žádný podnik neobstál. Ovšem zemědělství jako takové je v této oblasti za ostatními odvětvími ekonomiky poněkud pozadu a ještě mnohé podniky dnes mají svou programovou vybavenost na nízké úrovni. Je to dáno především tradičností tohoto odvětví, ve kterém dnes pracuje mnoho lidí předdůchodového a důchodového věku rezistentních ke změnám a modernizaci. Naštěstí toto není případ družstva Štichovice, kde ačkoli management je ve věkové kategorii 50+ či přímo předdůchodového věku, modernizací se nezalekají.

Ačkoli softwarová vybavenost ve družstvu je na určité úrovni, jako nevýhodu hodnotím celkovou roztržitost programového řešení. Mnohé programy nabízejí více modulů než

ty, které jsou ve družstvu používány, a tedy by místo třeba 3 různých programů mohl být využíván pouze jeden.

V současné době bývá problém také časová prodleva od konce sledovaného období do okamžiku, kdy controlling obdrží požadovaná data pro sestavení přehledů pro management. Je to opět z důvodu evidence jak práce, tak mnohých činností pro odběratele pouze papírovou formou, kdy je potřeba data dále manuálně zpracovávat.

Plánování v podniku probíhá ve velké většině pouze v krátkodobém horizontu a často jsou nákupy materiálu, především pomocného, prováděny ad hoc bez hlubšího zkoumání o výhodnosti ceny. Tyto procesy v podniku nepodléhají žádné strukturované činnosti, která by přinášela nejvýhodnější cenu a podmínky. Často jsou nákupy především pomocného materiálu prováděny pouze tak, že odpovědný pracovník nezkontroluje cenu daného produktu u více dodavatelů, ale objednává vždy u jednoho. Sice tímto vznikají nároky na různé slevy, ale často se stává, že ani po slevě, získané díky vyššímu odběru, není cena produktu zcela výhodná nebo není nakoupen produkt, který by svými vlastnostmi nejlépe vyhovoval účelu, pro který byl pořízen, jen proto, že u obvyklého prodejce jiný podobný produkt nenabízejí.

Dlouhodobému plánování v podniku podléhá v podstatě jen investiční nákup mechanizace a výstavba nových prostor. Toto jsou samozřejmě procesy, které bez dlouhodobého zhodnocení není možné realizovat, dlouhodobě by se ovšem mělo plánovat více aspektů. Ve družstvu se velice málo plánují procesy, už základní nákup materiálu nemá stanovená žádná formální pravidla, proto dochází k výše zmíněným nevýhodným nákupům.

7.6. Návrhy na zlepšení controllingových aktivit

Zlepšení v oblasti IT by bylo sjednocení programů, u kterých by to bylo možné. To by přineslo nejen úsporu nákladů na údržbu více programů, ale také větší možnosti propojení jednotlivých oblastí činnosti družstva a získání ucelených sestav o výsledcích práce. Zároveň by vznikly lepší možnosti zastupitelnosti či poradní hlasy, protože s jedním programem by umělo více lidí. V této oblasti by šlo využít například programu AG Info, který nabízí velkou řadu modulů, jež by mohly nahradit program GC ÚPRAVY a Vážní hospodářství a ještě by bylo možné rozšířit působnost softwaru do oblastí, kde nyní specializovaný software využíván není. Toto by ovšem už bylo předmětem jednání o ceně, aby pro podnik bylo výhodné v takové oblasti specializovaný program vůbec zavádět – jde na příklad o oblast mechanizace.

Finanční dopad výše navrhovaných změn by v případě, že družstvo pouze nahradí v současnosti používané oblasti IT (programy GC ÚPRAVY a Vážní hospodářství), znamenal jednorázové náklady ve výši zhruba 60 tis. Kč. Jsou zde započítané i náklady na úvodní instalaci.

Také účetní a mzdový software by mohl být sjednocený, program WinElco nabízí celou škálu modulů, včetně toho mzdového nebo např. skladového. Jelikož do ERP WinElco je možné importovat data z různých programů, bylo by zde možné např. propojení se skladovou evidencí pro usnadnění účtování a lepší přehled o nákupech a prodejkách. Převod mzdové agendy do programu WinElco by mohl přinést i finanční úlevu, protože aktuálně využívaný mzdový program ZEIS patří k nejdražším softwarům, které družstvo využívá. Roční náklady na provoz a aktualizace se pohybují okolo 50 tis. Kč, plus při každé osobní návštěvě technika je účtováno zhruba 5 tis. Kč za služby a dopravu.

Dalším velkým zlepšením a zefektivněním práce, které by družstvo mohlo zavést, je pořízení docházkového systému. Ve družstvu je zaměstnáno téměř 50 pracovníků, kteří svou práci ovšem evidují jen v listinné podobě. Každý ze zaměstnanců má svůj sešit, kam zapisuje hodiny a také činnosti, které vykonával. Toto je podstatné pro fakturaci odběratelům a výpočet mezd, protože různé činnosti jsou také různě ohodnoceny a tedy je nutné evidovat, co a jak dlouho daný zaměstnanec dělal. Například je rozdíl, zda

pracovník vykonával práci bagrem, nebo vozil traktorem plodiny z pole při sečení. Tyto informace jsou pak manuálně zadávány do mzdového programu a znovu manuálně zadávány pro fakturaci. Zavedením docházkového systému by zdlouhavé přepisování evidence práce odpadlo, zároveň by při sjednocení účetního a mzdového softwaru nebylo nutné vše evidovat dvakrát, pouze propojit WinElco s docházkovým softwarem, případně provádět importy strukturovaných dat pro automatické zpracování.

Pro zjištění proveditelnosti záměru zavést ve družstvu docházkový systém jsem vyhledala možnosti. Vybírala jsem mezi levnějšími variantami, kde by byla zavedena pouze evidence času (bez části evidence druhu vykonávané práce). Základní varianta docházkového systému obsahující software, jeden terminál a přístupové čipy vyjde na 32 tis. Kč plus zhruba 5 tis. Kč za instalaci a úvodní školení. Výrobce uvádí, že je možné provést úpravy v softwaru dle přání zákazníka, tedy by bylo jistě možné rozšířit funkčnost i na evidenci druhu vykonávané práce. Cenu těchto prací bohužel bez konkrétního zadání není možné zjistit. Další otázkou je, zda by byl dostačující pro celé družstvo pouze jediný terminál nebo by jich muselo být zakoupeno více. Cena jednoho terminálu je 15 tis. Kč, odhaduji, že reálně by družstvo potřebovalo 4 kusy. Celková cena za zavedení docházkového systému by tedy byla 77 tis. Kč.

Sjednocení IT systémů družstva by práci zefektivnilo nejen z důvodu možných finančních úspor, ale také k odstranění rozdílných výstupů z programů, které musí ekonomické oddělení (plnící také funkci controllingu) zpracovávat. Pokud by byl využíván pouze jeden či dva programy, bylo by možné vytvořit si přímo v těchto programech sestavy pro pravidelnou kontrolu výstupů družstva. Nejen že by mohla být prováděna kontrola, která v současné době prováděna není, ale zároveň by tato práce byla velice efektivní.

V návaznosti na předchozí návrhy na zlepšení, tedy propojení softwarového vybavení a jeho plné využívání, by ve družstvu měly být zavedeny pravidelné měsíční porady managementu s vyhodnocením ekonomického stavu podniku za podpory reportingu, který by díky rozsáhlejšímu využívání softwaru mohl být na vyšší úrovni a podrobnější.

Zlepšení pro oblast plánování by bylo stanovit si postupy, které by každému nákupu předcházely, včetně zjišťování cen konkurence a včasného řešení dodávek materiálu a zboží. Dalším z postupů zlepšující práci by mohlo být sjednocení evidence skladů vedlejších materiálů a pouze jeden nákupčí, který by obdržel od vedoucích daných úseků požadavky na nákup potřebných materiálů. Zároveň by sám měl přístup k evidenci skladů, ve kterých by se vyznali všichni díky sjednocení těchto evidencí, a mohl také včas vyhodnotit potřebu případného nákupu. Jelikož jsou ve družstvu zaměstnání kompetentní pracovníci, jejichž pracovní náplň už nyní z části zahrnuje nákupy materiálu, nebylo by nutné zřizovat novou pracovní pozici a najímat dalšího zaměstnance. Pouze by se určil zaměstnanec z řad těch současných a upravila pravidla, aby nákupy byly prováděny centrálně.

Celkový finanční dopad navrhovaných změn v IT by pro družstvo znamenal jednorázové náklady do 200 tis. Kč. Tato částka není zanedbatelná, ovšem její vynaložení by pro družstvo rozhodně nebylo nereálné, pravidelné roční platby na servis apod. již pak nebudou výrazně rozdílné od současných, s největší pravděpodobností i nižší, a efektivnost práce by se těmito opatřeními mohla výrazně zlepšit.

8. Finanční plán

Jedním z klíčových dokumentů podnikatelského plánu ekonomického subjektu je finanční plán. Podle Růžičkové lze plánování charakterizovat „*jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout: Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je tedy analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami.*“ (Růžičková, 2019)

Finanční plán se tvoří krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý finanční plán lze tvořit i pro jeden rok s rozdělením i na kratší úseky, například jednotlivé měsíce. Každý krátkodobý finanční plán ovšem musí respektovat plán dlouhodobý a veškeré cíle podniku, s ohledem na rizika vycházející s finanční analýzy předchozích let. (Růžičková, 2019)

Základními výkazy finančního plánu jsou:

- Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- Plánovaná rozvaha

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je rozdělen na tři menší dokumenty:

- Plán tržeb
- Plán nákladů
- Plán výsledku hospodaření

Finanční plán by měl začínat od sestavení plánu tržeb, pokračovat plánem nákladů a z těchto dvou dokumentů by měl být následně vyvozen plán výsledku hospodaření. Tento plán ještě bývá doplněn o údaje o dani z příjmů a plánovaném rozdělení zisku. Na základě vytvořeného plánovaného výkazu zisku a ztráty se sestavuje plánovaná rozvaha. (Růžičková, 2019)

8.1. Finanční plán ZDV Štichovice

V následující kapitole bude sestaven finanční plán družstva na následující dva roky, který bude navazovat na výsledky finanční analýzy provedené v kapitole 3. Pokusíme se nastínit hodnoty, které by vedly ke zlepšení problémových oblastí podniku.

8.1.1. Plán tržeb

V letech 2020 a 2021 jsou plánovány prodeje většího množství zásob, které družstvo vytvořilo v předchozích 3 letech, jelikož trh se vyvíjí dobrým směrem. Zároveň je ovšem nutno zohlednit dopad krize způsobené virem SARS-CoV 2, která v současné době bez nadsázky ovlivňuje celý svět, a postihuje podnikání napříč všemi obory. V zemědělství tomu není jinak. Ovšem z pohledu ZDV Štichovice je ovlivnění pouze minimální, alespoň v této první fázi krize (prvním roce krize). Osobně se totiž domnívám, že důsledky „covidové krize“ budeme v ekonomice pociťovat ještě mnoho let, a to nejen z důvodu extrémního navýšení schodku státního rozpočtu vznikajícího z vládních nákupů, vyplácení sociálních dávek a podpor ekonomickým subjektům spojených s koronavirem, ale také proto, že dopady krize se na mnohých podnicích projeví s odstupem času. Jak již bylo zmíněno, družstvo bylo dosud krizí zasaženo minimálně, největším problémem je odbyt plodin, především pak brambor.

Na trhu se výkupní ceny obilovin vyvíjí dobrým směrem a tak je předpoklad vyššího odkupu stávajících zásob, proto se předpokládají vyšší výnosy v oblasti prodeje vlastních výrobků a také v oblasti prodeje zboží. Jak již bylo zmíněno výše, zhoršily se podmínky a možnosti odbytu jiných plodin. Například velký odbytový problém je nyní u brambor, kde má družstvo kromě prodeje soukromým osobám, koncovým zákazníkům, hlavní odběratele z řad škol. Ty jsou ovšem kvůli covidové krizi uzavřeny nebo je jejich provoz omezen a tak je odebírané množství podstatně nižší, než je obvyklé.

Další podnět, který by mohl zajistit zvýšení tržeb, je certifikát GMP, který družstvo vlastní a každý rok dochází k přezkoušení hodnot a obnovení tohoto certifikátu. Jde o certifikát Osvědčených výrobních postupů, který je udělován organizacím pohybujícím v oblasti zpracování potravin. Jde o potvrzení, že podnik dodržuje veškeré potřebné

výrobní postupy pro zajištění vysoké kvality a bezpečnosti potravin. Tyto certifikáty družstvo obdrželo v oblasti skladování zemědělských plodin. Jejich vlastnictví napomáhá podeji služeb skladování a péče o skladované produkty, jako je například sušení, a také samotnému prodeji vlastních produktů.

Tabulka 12: Plánované tržby v letech 2020 - 2021, v tis. Kč

Plánované tržby	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	82.700	84.500
Tržby za prodej zboží	20.000	22.100
Ostatní provozní výnosy:	30.300	30.850
– Tržby z prodaného dl. majetku	1.500	1.700
– Tržby z prodaného materiálu	6.800	6.320
– Jiné provozní výnosy	22.000	22.830
Výnosy z podílů v ovládaných osobách	1.500	1.500

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

8.1.2. Plán nákladů

Předpoklad změny nákladů v roce 2020 není nijak markantní, největší změny očekáváme především v oblasti změny stavu zásob kvůli zvýšenému prodeji zásob z předchozích let. Pro rok 2021 jsou již náklady plánovány vyšší. Je zde zohledněn větší dopad opatření vlády proti šíření koronaviru.

Nárůst lze očekávat v kategorii ostatních nákladů, především v roce 2021. Sem budou spadat i náklady vynaložené na povinné testování a ochranu zdraví zaměstnanců z důvodu proticovidových opatření.

Tabulka 13: Plánované náklady v letech 2020 - 2021, v tis. Kč

Plánované náklady	2020	2021
Náklady na prodané zboží	17.700	20.860
Spotřeba materiálu a energie	29.000	31.030
Služby	10.000	12.480
Změna stavu zásob + aktivace	5.900	210
Osobní náklady	31.100	32.800
Odpisy	11.000	12.200
Ostatní provozní náklady:	19.000	22.170
– Zůstatková cena prod. materiálu	6.000	5.980
– Jiné provozní náklady	13.000	16.190

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

8.1.3. Plán výsledku hospodaření

Plánovaný výsledek hospodaření vychází z předchozích tabulek. Hodnota daně z příjmů je vypočtena se zohledněním sazby daně a odčitatelných a přičitatelných položek.

Tabulka 14: Plán výsledku hospodaření v letech 2020 - 2021, v tis. Kč

Plán výsledku hospodaření	2020	2021
Celkové výnosy	134.400	138.950
Celkové náklady	123.700	131.750
Výsledek hospodaření před zdaněním	10.800	7.200
Daň z příjmů	1.800	1.200
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9.000	6.000

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

8.1.4. Plánovaná rozvaha

Tabulka 15: Plánovaná aktiva v letech 2020 - 2021, v tis. Kč

AKTIVA	2020	2021
Dlouhodobý majetek	111.025	116.025
– Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
– Dlouhodobý hmotný majetek	110.000	115.000
– Dlouhodobý finanční majetek	1.025	1.025
Zásoby:	24.300	24.000
– Materiál	5.600	5.290
– Nedokončená výroba a polotovary	3.500	3.350
– Výrobky a zboží	9.500	10.460
– Mladá a ostatní zvířata	5.700	4.900
Krátkodobé pohledávky	20.400	18.550
Ostatní pohledávky	4.200	4.200
Peněžní prostředky	18.800	17.600
Aktiva celkem	178.725	180.375

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Hlavním důvodem nárůstu dlouhodobého majetku jsou položky samostatných movitých věcí, konkrétně jde o výše zmiňovaný nákup zemědělských strojů (traktory, nakladač atd.). Nové stavby ani nákup pozemků se neplánují, bude provedeno pouze technické zhodnocení jedné haly, které ovšem nebude hodnotově významné.

Výrazný pokles je plánován v oblasti zásob, jak již bylo zmíněno, je to z důvodu plánovaného prodeje dříve vytvořených zásob díky zlepšujícím se podmínkám na trhu. Vzhledem k problémům s prodejem brambor, které byly ve velké míře dodávány do školních zařízení, jejichž provoz je v současné krizi velmi omezen, a tedy i odběr brambor

je podstatně nižší, je družstvo nuceno hledat jiné způsoby prodeje a odbytové cesty. Aktuálně tedy probíhají jednání o dodávkách brambor pro farmářské obchody v okolí. Ačkoli jedním z větších problémů identifikovaných finanční analýzou je obratovost pohledávek a zásob, z uvedeného plánu aktiv není zřejmý výrazný pokles právě v oblasti pohledávek z obchodních vztahů. V horizontu jednoho roku není reálné tuto položku zlepšit především kvůli vysoké době splatnosti faktur, která je v zemědělství obvyklá – například doba splatnosti faktur sjednaná ve smlouvě s mlýny je stanovena na 60 dní. Většina faktur je pak tradičně vystavována před koncem roku, tedy úhrady zřejmě budou realizovány až v dalším účetním období. V plánu pro rok 2021 se již s mírnou změnou počítá.

Zásadní je položka peněžních prostředků. Z finanční analýzy let 2017 až 2019 vyšla likvidita družstva na velice dobré úrovni, v následujícím roce tomu nebude jinak. Dokonce se plánuje podstatně vyšší zůstatek peněžních prostředků, který má dva důvody. Vzhledem k vysokému zůstatku peněz na bankovním účtu by družstvo bylo schopno pořídit veškeré nebo téměř veškeré plánované investice z vlastních zdrojů, bez nutnosti využít bankovních úvěrů. Ke způsobu financování nákupu zemědělských strojů prostřednictvím právě úvěrů ale přispěla možnost dotace, která pokrývá značnou část úroků z těchto úvěrů. Dotace je vyplácena z programu Zemědělec poskytovaného Podpůrným a garančním rolnickým a lesnickým fondem (PGRLF) na nákup vybraných zemědělských strojů, plemenných zvířat či výstavby nebo vylepšení nemovitého majetku. (Program Zemědělec, 2015)

Druhým důvodem, proč družstvo zvyšuje aktuálně svou likviditu tím, že nechává peněžní prostředky na bankovních účtech je nejistota spojená s covidovou krizí, čímž chtějí předcházet neschopnosti hradit své závazky, ať už za odběrateli nebo za zaměstnanci.

Tabulka 16: Plánovaná pasiva v letech 2020 - 2021, v tis. Kč

PASIVA	2020	2021
Základní kapitál	2.740	2.740
Ážio a kapitálové fondy	3.310	3.310
Fondy ze zisku	106.200	112.200
Výsledek hospodaření min. let	23.300	25.300
Výsledek hospodaření	9.000	6.000
Dlouhodobé závazky	12.300	9.600
– Závazky k úvěrovým institucím	8.300	6.000
– Odložený daňový závazek	4.000	3.600
Krátkodobé závazky	21.875	21.225
– Závazky k úvěrovým institucím	5.300	4.900
– Závazky z obchodních vztahů	2.575	2.645
– Závazky ke společníkům	9.500	8.800
– Závazky k zaměstnancům	1.000	1.200
– Závazky k institucím a státu	2.300	2.480
– Jiné závazky	1.200	1.200
Pasiva celkem	178.725	180.375

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V oblasti pasiv je znatelný nárůst závazků k úvěrovým institucím, krátkodobých i dlouhodobých, vyvolaný vysokými investicemi hrazenými pomocí úvěrů. Dále je schváleno navýšení fondu ze zisku většinou zisku předchozího roku, část bude převedena na výsledek hospodaření minulých let. Tento postup je využíván již řadu let.

9. Zásadní problémy v zemědělství

Pro budoucnost zemědělského podniku jako je ZDV Štichovice jsou ale zásadní další otázky, než jen ty vyplývající z uvedené finanční analýzy. V této kapitole budou popsány některé z nich, s uvedením konkrétních příkladů právě na sledovaném družstvu.

9.1. Zaměstnanci

Nejen z pohledu družstva Štichovice ale obecným velkým problémem v zemědělství je nedostatek lidí, kteří by měli zájem o práci právě v odvětví zemědělství. Důvodů, proč především mladí lidé nechtějí v tomto oboru pracovat, je více. Sehnat zaměstnance je problémem obzvláště pro vybrané druhy práce, které jsou často fyzicky náročnější. Obsluhu mechanizace, tedy řidiče traktorů či kamionů, není problémem sehnat, ale zajistit zaměstnance pro náročné práce jako například krmič skotu, obsluha třídícího stroje na brambory nebo obsluha stroje pro čištění a skladování obilovin jde jen velmi těžko. Tyto práce jsou nejen fyzicky náročné, ale také mají velkou časovou náročnost. Není reálné, aby takovéto práce byly vykonávány ve standardní pracovní době od 8 do 16 hodin, ale například krmič skotu pracuje denně cca od 3:00 do 10:30 a od 14:30 do 18:30 ve dvoutýdenním střídacím režimu. Nebo obsluha čističky obilovin je na svém pracovišti potřeba v sezóně žní od 7 hodin ráno mnohdy i do pozdních večerních hodin. Právě pro podobné práce se jen velice těžko shání zaměstnanci. Obzvláště mladí lidé, u nichž by byl předpoklad, že budou práci zastávat dlouhou dobu, nejsou příliš ochotni takto fyzicky či časově náročné práce přijmout.

Další ze zaměstnaneckých problémů, které družstvo pocítuje, je také nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro vedoucí pozice. V současné době je většina managementu družstva složena ze zakládajících členů, kteří před téměř 30 lety zahajovali činnost samostatného zemědělského družstva po transformačním procesu z původního družstva. Tito pracovníci jsou nyní již v předdůchodovém věku a ve družstvu je poměrně málo perspektivních zaměstnanců, kteří by je mohli na svých místech nahradit.

Obecně jsou v zemědělství celkem nízké mzdy. Ačkoli ve štichovickém družstvu jsou mzdy na podstatně vyšší úrovni než je republikový průměr, stejně je velký problém

zaměstnance sehnat, jak již bylo řečeno, obzvlášť mladé lidi. Tento fakt je podpořen i tím, že zemědělství je úzce spjato s venkovem, už ze své podstaty jej není možné vykonávat ve městě. Trendem posledních let je však odliv mladých lidí z venkova do měst, kde je větší nabídka pracovních míst, takže ubývají potenciální pracovníci.

9.2. Pohonné hmoty

Problematika pohonných hmot v zemědělství má dva zásadní body. Prvním je samotná cenová hladina pohonných hmot a jejich dostupnost. To samozřejmě není problém specifický jen pro zemědělství, ale pro velké množství různých odvětví průmyslu. Dalším bodem je pak tzv. „Zelená nafta“, což je již záležitost týkající se zemědělské prvovýroby a činností pro obnovu lesa. Zelená nafta je možnost pro zemědělské subjekty uplatnit si u správce daně vrácení části zaplacené spotřební daně (daně z minerálních olejů) z nafty využitě pro vyjmenované činnosti. Výčet zemědělských činností, na které se vztahuje tato možnost vrácení peněz, je vydáván vnitřními pokyny odboru daní Generálního ředitelství cel. Tento seznam je průběžně aktualizován. (Celní správa, 2017)

V souvislosti s vrátkou daně z minerálních olejů je od správce daně, v tomto případě Celního úřadu, vyžadována velice podrobná evidence, na jaké činnosti a v jakém rozsahu byly spotřebované pohonné hmoty využity. Teoreticky je jasné, co je potřeba sledovat a jak to provádět, ovšem samotné praktické provedení takové evidence je velice náročná činnost. Evidovat spotřebované pohonné hmoty v daném rozsahu každého jednotlivého litru – na které činnosti, s jakými specifiky a v jaký den byl spotřebován, je práce velice podrobná. Vedení takové evidence vyžaduje buď potřebu zakoupit speciální software, nebo zaměstnávat člověka, který se bude věnovat pouze této evidenci. Obě varianty jsou pro podnik velice finančně náročné a v mnoha případech by se taková vrátka ani nevyplatila. Proto dát dohromady správné údaje je pro podnik velice zatěžkávací.

9.3. Půda

Jedním z neomezenějších výrobních faktorů je půda. Její množství na planetě je konečné a její využití se v průběhu posledních let velice rychle mění. Zemědělství je odvětvím na ústupu, především proto, že jiné oblasti jsou mnohem výnosnější a práce v nich není tak

náročná. Pro zemědělství je ovšem přístup ke kvalitní půdě velice zásadní a od jejího množství, ať už půdy vlastní nebo půdy v pronájmu, se odvíjí celková produkce daného zemědělského subjektu.

Důležité otázky pro družstvo ve spojení s půdou tedy jsou:

- Zda bude mít k dispozici pro svou produkci dostatečné množství půdy?
- Jaká bude v budoucnosti cena za pořízení či pacht půdy?
- Jak kvalitní bude případně pořízená půda? Zda není znehodnocena dřívějším využitím?
- Jaká omezení a nařízení jsou v souvislosti s hospodařením s půdou vyhlášena ze strany státu a EU?

Poslední výše jmenovaný bod částečně souvisí i s problematikou zelené nafty. Stát nařizuje zemědělcům pro udržení „životaschopnosti půdy“ jisté činnosti, které musí vykonávat, aby mohly obdržet různé dotace nebo právě vratku spotřební daně. Podle mého názoru je to z jednoho pohledu užitečná věc, protože tvorbou remízků a podobných opatření napomáháme přírodě udržet původní faunu a floru. Ovšem z pohledu zemědělce jde o činnosti a opatření, která prodražují výrobu. Nejen, že tyto oblasti zadržují obdělávatelnou půdu, ale také práce na zmenšených polích je pro ně prakticky složitější.

9.4. Nepoměr mezi cenami vstupů a výstupů

Cenová hladina v České republice se za posledních 30 let velice výrazně proměnila. Jedním z důvodů je i přechod na tržní ekonomiku z dřívější plánované ekonomiky. Co se ovšem zemědělských produktů týká, zde k tak rapidnímu nárůstu cen nedošlo. Alespoň ne těch cen, za které zemědělské podniky své plodiny prodávají. V následující tabulce č. 17 jsou uvedené průměrné ceny zemědělských komodit, za které byly ve družstvu Štichovice v jednotlivých letech prodávány. Jde o hlavní rostlinnou výrobu – pšenice, ječmen a řepka.

Tabulka 17: Průměrné ceny vybraných plodin v ZDV Štichovice v letech 1995 - 2016

Ceny komodit Kč/t	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pšenice	2700	3850	3800	3300	2700	3400	3450	2850	3600	2750	2900
Ječmen	2150	3300	3400	2800	2200	3000	3250	2550	2950	2600	2500
Řepka	5600	6200	6700	6950	6750	6600	7200	6600	8050	5900	6050
Ceny komodit Kč/t	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pšenice	3500	5600	3250	2750	4400	4650	6000	4500	4300	3850	3900
Ječmen	3500	4000	2650	2400	3250	4025	4500	3900	3900	3500	3050
řepka	6800	8900	8000	6800	10250	11500	12250	10500	9850	10.50	10950

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Z výše uvedených údajů je zřejmé, že průměrné prodejní ceny rostlinné produkce se od 90. let změnila pouze mírně. Pouze nejvýnosnější řepka dosáhla zdvojnásobení své ceny, ceny ostatních komodit vzrostly pouze o necelých 50 %. Ačkoli v minulosti byly některé roky i výrazně výnosnější, posledních 5 let jsou ceny obdobné jako v letech 2015 a 2016, rok 2012 byl z pohledu výše ceny nejlepší pro veškerou produkci.

Dokonce ještě horší případ jsou ceny mléka, které družstvo dostává od mlékáren. Jejich vývoj od devadesátých let téměř vůbec nepostoupil vzhůru. Ačkoli se zdálo, že v letech 2009 a 2010 se blýská na lepší časy a ceny začaly stoupat, v roce 2015 přišel opět propad a ceny se v roce 2016 vrátily na úroveň roku 1995. Naštěstí tento propad nebyl definitivní a ceny se za poslední roky opět zvedají, v současné době je družstvo schopno mléko prodat lehce pod hranicí 9 Kč za litr.

Tabulka 18: Průměrná cena mléka v ZDV Štichovice v letech 1995 - 2016

Cena (Kč/litr)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Mléko	6,95	7,612	7,84	8,49	7,2	7,45	7,97	8,31	7,88	8,5	8,53
Cena (Kč/litr)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mléko	8,02	8,74	8,66	6,19	7,62	8,47	7,98	9,3	10,1	7,97	6,92

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

Ačkoli se cena poslední roky opět lehce zvedala, z uvedené tabulky je patrné, že vývoj cen v této oblasti je naprosto diametrálně odlišný od cen ostatních produktů spotřebitelského koše. Ve spojení s vývojem české ekonomiky za posledních 30 let jsou změny v cenách zemědělské produkce opravdu nesrovnatelné. Ačkoli samotná spotřebitelská cena mléka, za které je nabízeno v obchodech koncovým zákazníkům, je znatelně vyšší, většinu této ceny tvoří přírážka právě těchto obchodníků, nikoli skutečné navýšení cen produktů u výrobců.

K porovnání s tímto velmi nízkým růstem cen zemědělské produkce vezměme ceny vstupů. Uvedeme si konkrétně osobní náklady jako jednu z výrazných položek nákladů družstva. Průměrná hrubá mzda zaměstnance ve družstvu Štichovice odpovídala vývoji průměrných mezd v české ekonomice jako celku. V tabulce č. 19 níže jsou vedené hodnoty průměrných mezd v ZDV Štichovice, v české ekonomice jako celku a v oboru zemědělství v České republice. Pro zjednodušení přehledu jsou uvedeny jen některé roky – v posloupnosti 5 let.

Tabulka 19: Průměrná mzda ve vybraných letech, v Kč

Průměrné mzdy	1995	2000	2005	2010	2015	2019
Prům. mzda ZDV Štichovice	6.630	11.617	18.402	25.892	28.625	36.197
Prům. mzda v ekonomice	8.307	13.594	18.940	23.903	26.629	34.125
Prům. mzda v zemědělství	6.878	10.306	13.868	18.092	21.683	27.200

Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

Zdroj: ZDV Štichovice (2020), zpracováno autorkou

V uvedené tabulce je zřetelně vidět, jak vysoký nárůst mezd za poslední téměř tři dekády nastal v ekonomice. Stejně tak muselo k tomuto růstu mezd přistoupit i ZDV Štichovice a dokonce ve vyšší míře, aby si udrželo své zaměstnance. V regionu není situace na trhu práce ideální a pracovní místa se zde hledají těžko, lidé často dojíždějí za prací více než 20 kilometrů do krajského města či jeho blízkosti. Práce v zemědělském družstvu je sice blíže, jedná se však o podstatně těžší práci, proto pro motivaci zaměstnanců nestačí blízkost pracoviště, ale těžkou prací je potřeba ohodnotit i finančně. Takže nejen, že se průměrné mzdy v ekonomice za posledních 25 let zvedly čtyřnásobně, pro družstvo tento nárůst znamenal až pětinašobné zvýšení nákladů.

Z výše uvedené podkapitoly je patrné, že zemědělství obecně už se v dnešní době bude jen těžko soustředit na poctivou rostlinnou a živočišnou výrobu a nejen kvůli růstu nákladů jsou podniky v této sféře často nuceny k doplňkovým činnostem, které s jejich podnikáním souvisí. V ZDV Štichovice tuto situaci podpořili především vybudováním skladových prostor (již výše zmíněných hal a sil), ve kterých nabízejí možnost skladování zemědělských plodin zemědělcům a zemědělským podnikům ze širokého okolí s potřebnými doplňkovými službami – sušení, čištění, laboratorní rozbor apod.

9.5. Odbyt výrobků

Dalším palčivým problémem pro zemědělce, především ty menší, jsou odbytové cesty jejich výrobků. Velká část produkce českého zemědělství je vyvážena do zahraničí, protože ceny, které by producent v tuzemsku obdržel, nepokryjí dostatečně jeho náklady. Příkladem ze ZDV Štichovice je mléko. Většina produkce je vyvážena do Německa, kde je výkupní cena za litr mléka vyšší. Problémem pro odbyt mléka je také fakt, že v posledních 20 letech z Česka zmizela velká část zpracovatelů mléka. Buď byl jejich provoz úplně zrušen a zázemí přestavěno na jiný druh výroby nebo jsou ve vlastnictví zahraničních majitelů a často je do nich mléko dováženo.

Jako řešení této situace uvažovalo vedení družstva i o nákupu mlékárny, když byla v roce 2011 rušena a prodávána mlékárna v nedalekém městě. Zde by bylo zpracováno mléko produkované ve družstvu. Celé úvahy ovšem ztroskotaly na problému s odbytem mléčných výrobků zde vyrobených. Ačkoli ovládnout technologii a mít dostatečné zdroje pro výrobu by nebyl problém, úskalí je v možnostech prodeje. Většina mléčných výrobků prodávaných v obchodech jsou výrobky dovezené. Cena výrobků, které by vyrábělo družstvo ze své produkce mléka, by byla vyšší než průměrná cena mléčných výrobků nabízených ve velkých obchodech. To výrazně zmenšuje počet zákazníků, kteří by si takový výrobek zakoupili. Zároveň je pro malé podniky velice obtížné vůbec dostat své výrobky do větších obchodů a obchodních řetězců, protože ty mají uzavřené rámcové smlouvy s velkými dodavateli, kterým malý zemědělský podnik neodkáže konkurovat. Pokud by se takový podnik do velkého obchodu chtěl dostat, musel by akceptovat cenu stanovenou od obchodu. Ty jsou ale většinou pod úrovní výrobní ceny těchto produktů, protože právě velké podniky dokáží své výrobky vyrábět levněji z důvodu velkého objemu výroby a často i méně kvalitních surovin – to je už ovšem otázka z jiné oblasti.

Takovou cenu, kterou by družstvo za své mléčné výrobky muselo nastavit, je ochotno zaplatit jen malé procento zákazníků. Odbyt by byl možný, stejně jako v případě prodeje brambor, přes farmářské obchody, kde jsou ceny většiny produktů vyšší než ve velkých obchodech. V době úvah o koupi mlékárny ale ještě nebyly farmářské obchody u nás tak rozšířené, tedy odbytová cesta byla podstatně užší. Druhým problémem je i množství

výrobků, které by mlékárna potenciálně vyprodukovala. Pokud by totiž družstvo chtělo zpracovat veškerou svou produkci mléka ve vlastní mlékárně, zřejmě by ani současné možnosti prodeje do farmářských obchodů neumožnili prodej všech těchto produktů.

V současné době je hodně diskutováno i téma kvót na domácí produkci, tedy že by určité procento prodávaných výrobků v obchodech muselo být od českých výrobců. Tato problematika je ve společnosti přijímána velice rozdílně. Z pohledu mléčných výrobků zde ovšem opět narážíme na nedostatečnou výrobní kapacitu z důvodu mnoha zrušených mlékáren, takže pokrýt českou poptávku z většiny českou produkcí je aktuálně nemožné.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat nástroje a úroveň řízení nákladů ve vybraném podniku, kterým bylo Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice. Jako východisko pro práci byla v první fázi zpracována analýza vnějšího prostředí. Šlo o identifikaci specifík oboru zemědělství a postavení českého zemědělství v rámci EU, dále úvaha o vývoji oboru a trendech, které aktuálně v zemědělství panují. Po bližším představení podniku byla provedena finanční analýza, jakožto východisko pro další analýzu právě řízení nákladů, a srovnání produkce vybraného podniku s průměrem podobných podniků v ČR. Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice si v tomto srovnání vede velice dobře, je schopno konkurovat podobným podnikům a své výsledky hospodaření již řadu let udržuje na velice dobré úrovni. Přestože je zemědělství jako obor v České republice stále na ústupu a jeho zapojení do HDP země je marginální oproti průmyslovým oborům, v ZDV Štichovice dochází stále k rozvoji činností i kapacit.

Sledování a řízení nákladů je velice důležitou částí každého podnikání a ne každý jej dokáže správně a plnohodnotně obsáhnout. Je nutné sledovat nejen náklady finančního účetnictví, ale také náklady ve smyslu toho manažerského. Jde například o to, brát v úvahu i oportunitní náklady nebo správně zhodnotit důvod vzniku nákladu a jeho promítnutí do podnikání. Zhodnocením controllingových aktivit družstva bylo zjištěno, že úroveň pravidelné kontroly a řízení nákladů je na poměrně nízké úrovni. Management vychází především ze svých dlouholetých zkušeností v oboru, ale pravidelná strukturovaná kontrola nejen nákladů, ale celkového stavu podnikání zavedena není. Dále byly v podniku zjištěny některé procesy, které by mohly být prováděny efektivněji, jde například o využívání IT technologií. V návaznosti na analýzu controllingových aktivit byla navržena opatření ve vybraných oblastech pro zlepšení řízení nákladů.

V poslední části práce byl vytvořen finanční plán zohledňující výsledky finanční analýzy. Zde byla použita agregovaná metoda tvorby plánu za pomoci konzultace předsedy představenstva družstva pana Ing. Václava Bulína. Hodnocení vývoje družstva minulého i budoucího bylo provedeno dále zhodnocením vybraných problémů specifických pro obor zemědělství.

Seznam použitých zdrojů

Publikace

DVOŘÁKOVÁ, D. (2012) *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

ESCHENBACH, R. (2004). *Controlling*. (2. vyd.). Praha, Česko: ASPI.

ESCHENBACH, R., & SILLER, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. (2. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.

HOLEČKOVÁ, J. (2008) *Finanční analýza firmy*. (1.vyd.). Praha, Česko: ASPI.

HORVÁTH & PARTNERS. (2004). *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha, Česko: Profess Consulting.

KRÁL, B. (2006). *Manažerské účetnictví*. Praha, Česko: Management Press.

POPESKO, B. (2009) *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha, Česko: Grada.

POPESKO, B. & PAPADAKI, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

RŮŽIČKOVÁ, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (6. vyd.). Praha, Česko: Grada.

ŘEPA, V. (2007) *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

SVOZILOVÁ, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha, Česko: Grada.

SYNEK, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Elektronické zdroje

Celní správa České republiky (2017). *Zelená nafta*. Dostupné 16.4.2021 z:
<https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/mineraly/Stranky/ZN.aspx>

Český statistický úřad (2020), *Česká republika od roku 1989 v číslech*. Dostupné 16.3.2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-2882020>

eAGRI (2018) *Česká republika se o budoucnost svého zemědělství nemusí bát*. Dostupné 20.1.2021 z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/ministr/vystoupeni-a-clanky/ceska-republika-se-o-budoucnost-sveho.htm>

eAGRI (2018), *Koncepce na ochranu před následky sucha pro území České republiky*. Dostupné 12.1.2021 z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/koncepce-a-strategie/koncepce-na-ochranu-pred-nasledky-sucha.html>

eAGRI (2018), *Koncepce na ochranu před následky sucha pro území České republiky*. Dostupné 12.1.2021 z http://eagri.cz/public/web/file/545860/Koncepce_ochrany_pred_nasledky_sucha_pro_uzemi_CR.pdf

Investiční web (2017) *České zemědělství 2017: Dotace, půdní nákupní horečka a nové technologie*. Dostupné 30.10.2020 z <https://www.investicniweb.cz/news-ceske-zemedelstvi-2017-dotace-nakupni-horecka-pudy-i-nove-technologie/>

Ministerstvo zemědělství České republiky (2020) *Zpráva ministra - Zemědělství 2019*. Dostupné 4.1.2021 z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocnia-hodnotici-zpravy/publikace-zemedelstvi/zemedelstvi-2019.html>

Ministerstvo zemědělství České republiky (2016), *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2016*. Dostupné 16.10.2020 z https://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/zzza2016vlada.pdf

Obchodní rejstřík (2020). Dostupný 16.10.2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Podnikatel.cz (2018) *Podnikatelská populace stárne rychleji než populace zaměstnanecká. Co s tím?*. Dostupné 30.11.2020 z

<https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelska-populace-starne-rychleji-nez-populace-zamestnanecka-co-s-tim>

Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond (2015), *Program Zemědělec*. Dostupné 30.4.2021 z: <https://www.pgrlf.cz/programy/podpora-uveru/program-zemedelec/>

Státní zemědělský intervenční fond (2020) Dostupné 30.11.2020 z <https://www.szif.cz/cs>

Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice (2020) Dostupné 1.11.2020 z <http://www.zdvstichovice.cz/>

Ostatní zdroje

Finanční výkazy Zemědělského družstva vlastníků Štichovice za období 2016 – 2019

Osobní konzultace v podniku

Srovnání podniku se souborem zemědělských podniků, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2020, zasláno podniku

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rentabilita ZDV Štichovice v letech 2016-2019	20
Tabulka 2: Likvidita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019	22
Tabulka 3: Aktivita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	24
Tabulka 4: Zadluženost a stabilita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	26
Tabulka 5: Vertikální analýza nákladů ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	29
Tabulka 6: Horizontální analýza nákladů ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	31
Tabulka 7: Struktura výroby podle podílu z tržeb v roce 2019, v %	36
Tabulka 8: Struktura živočišné výroby v roce 2019, v kusech	37
Tabulka 9: Prodejní ceny vybrané produkce a náklady na vybranou produkci, v Kč.....	38
Tabulka 10: Kalkulace ceny mléka na rok 2019, v Kč	40
Tabulka 11: Množství skladovaných plodin v ZDV Štichovice v letech 2017 - 2019 ...	42
Tabulka 12: Plánované tržby v letech 2020 - 2021, v tis. Kč	62
Tabulka 13: Plánované náklady v letech 2020 - 2021, v tis. Kč	63
Tabulka 14: Plán výsledku hospodaření v letech 2020 - 2021, v tis. Kč	64
Tabulka 15: Plánovaná aktiva v letech 2020 - 2021, v tis. Kč.....	65
Tabulka 16: Plánovaná pasiva v letech 2020 - 2021, v tis. Kč	67
Tabulka 17: Průměrné ceny vybraných plodin v ZDV Štichovice v letech 1995 - 2016	71
Tabulka 18: Průměrná cena mléka v ZDV Štichovice v letech 1995 - 2016.....	72
Tabulka 19: Průměrná mzda ve vybraných letech, v Kč.....	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR v roce 2019	13
Obrázek 2: Rentabilita ZDV Štichovice v letech 2016-2019	21
Obrázek 3: Likvidita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019	23
Obrázek 4: Aktivita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	25
Obrázek 5: Obrat aktiv ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	25
Obrázek 6: Zadluženost a stabilita ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019.....	27
Obrázek 7: Vývoj nákladů a výnosů ZDV Štichovice v letech 2016 - 2019, v tis. Kč ..	34
Obrázek 8: Formy závislosti variabilních nákladů na změnu objemu výkonů.....	49

Seznam použitých zkratk

ANC	Podnik z oblasti s přírodním znevýhodněním
č.	Číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	EURO
ha	Hektar
HDP	Hrubý domácí produkt
HPH	
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
ks	Kus
LPIS	Land Parcel Identification Systém
mil.	Milion
mld.	Miliard
např.	Například
ND	Náhradní díly
Sb.	Sbírky
SP	Sociální pojištění
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
tis.	Tisíc
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZD	Zemědělské družstvo
ZDV	Zemědělské družstvo vlastníků
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam příloh

Příloha A: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2016	84
Příloha B: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2017	88
Příloha C: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2018.....	92
Příloha D: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2019	96

Přílohy

Příloha A: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2016

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

plný rozsah

k 31. 12. 2016

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2016	01.-12.	47719532

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání IČI-I se od bydliště

Štichovice 24
Štichovice
331 41

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	304 067	162 178	141 889	134 961
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	003	285 301	160 969	104 332	87 686
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1 až B.I.5.2)	004	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1 až B.II.5.2)	014	265 076	160 969	104 107	87 461
1.	Pozemky a stavby	015	121 556	44 102	77 454	55 144
1.1.	Pozemky	016	19 608	0	19 608	11 518
1.2.	Stavby	017	101 948	44 102	57 846	43 626
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	133 285	110 753	22 532	28 225
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	9 495	5 516	3 979	3 441
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	9 495	5 516	3 979	3 441
5.	Poskytnuté zálohy na DPH a nedokončený DPH	024	740	598	142	651
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	740	598	142	651
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1 až B.III.7.2)	027	225	0	225	225
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	200	0	200	200
3.	Podíly - podstatný vliv	030	25	0	25	25
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	38 766	1 209	37 557	47 167
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	038	22 349	0	22 349	23 967
1.	Materiál	039	4 245	0	4 245	4 741
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	3 651	0	3 651	3 485
3.	Výrobky a zboží	041	7 326	0	7 326	8 648
3.1.	Výrobky	042	7 110	0	7 110	8 610
3.2.	Zboží	043	216	0	216	238
4.	Mědě a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	7 127	0	7 127	6 913
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)	046	13 682	1 209	12 473	18 393
2.	Krátkodobé pohledávky	057	13 682	1 209	12 473	18 393
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	12 878	1 209	11 669	16 959
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	804	0	804	1 434
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	63	0	63	1 031
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	641	0	641	103
4.6.	Jiné pohledávky	067	100	0	100	300
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	071	2 735	0	2 735	4 807
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	729	0	729	893
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	2 006	0	2 006	3 914
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	074	0	0	0	88
3.	Příjmy příštích období	077	0	0	0	88



Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	078	141 889	134 961
DA.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	079	110 530	103 022
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	080	3 060	3 105
1.	Základní kapitál	081	3 060	3 105
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	3 310	3 310
2.	Kapitálové fondy	085	3 310	3 310
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	3 310	3 310
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	092	77 547	68 881
1.	Ostatní rezervní fondy	093	76 408	67 733
2.	Statutární a ostatní fondy	094	1 139	1 148
A.IV.	Výsledek hospodaření min.let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	095	18 541	17 551
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	18 541	17 551
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	8 072	10 175
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	101	31 359	31 939
C.	Závazky	107	31 359	31 939
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	12 351	15 722
2.	Závazky k ústředním institucím	112	4 395	6 732
8.	Odloužený daňový závazek	118	3 133	3 081
9.	Závazky - ostatní	119	4 822	5 929
9.3.	Jiné závazky	122	4 822	5 929
C.II.	Krátkodobé závazky	123	19 008	16 217
2.	Závazky k ústředním institucím	127	2 336	2 308
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	2 914	2 705
8.	Závazky ostatní	133	13 758	11 204
8.1.	Závazky ke společníkům	134	9 040	7 953
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	887	948
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	997	1 045
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 450	368
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	633	116
8.7.	Jiné závazky	140	751	774

Sestaveno dne: 28. 2. 2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Václav Bulín	
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská prvovýroba	Pozn.	

Zemědělské družstvo vlnářů Štichovice
Štichovice 24, 331 41 Kralovice
IČO 47719532, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zdsstichovice@volny.cz



VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

plný rozsah

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

k 31. 12. 2016
(v celých tisících Kč)

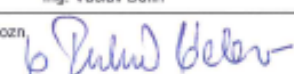
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání liší-li se od bydliště
Štichovice 24
Štichovice
331 41

Rok	Měsíc	IČO
2016	01.-12.	47719532

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	70 346	73 398
II.	Tržby za prodej zboží	02	15 354	16 513
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	53 687	54 483
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	13 540	15 145
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	25 644	29 356
3.	Služby	06	13 503	9 982
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	1 120	-1 054
C.	Aktivace	08	-3 823	-2 611
D.	Osobní náklady	09	24 632	24 991
D. 1.	Mzdové náklady	10	17 947	18 215
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 685	6 776
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 089	6 218
2.2.	Ostatní náklady	13	596	558
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	14 189	11 102
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	14 150	11 102
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	14 150	11 102
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	19	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	34 200	30 548
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	1 359	2 095
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	8 019	8 988
3.	Jiné provozní výnosy	23	24 822	19 465
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	21 165	22 600
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	784	803
2.	Zůstatková cena prodaného imateriálu	26	7 513	8 436
3.	Daně a poplatky	27	923	645
5.	Jiné provozní náklady	29	11 945	12 716
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	8 950	10 948
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 +	31	1 100	1 703
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	1 100	1 703
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	38
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	7	13
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	7	13
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J. 2.)	43	430	464
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	430	464
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	75	1
K.	Ostatní finanční náklady	47	33	38



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	719	1 177
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	9 669	12 125
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	1 597	1 950
1.	Daň z příjmů - splatná	51	1 525	1 280
2.	Daň z příjmů - odložená (+/-)	52	72	670
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	8 072	10 175
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	8 072	10 175
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	121 082	122 176

Sestaveno dne: 28. 2. 2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Václav Bulín
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská prvovýroba	Pozn. 

Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice
Štichovice 24, 331 41 Kralovice
IČO 47719532, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zdsstichovice@volny.cz



Příloha B: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2017

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
plný rozsah

k 31. 12. 2017

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání (liší-li se od bydliště)

Štichovice 24
Štichovice
331 41

Rok	Měsíc	IČD
2017	01.-12.	47719532

Označ. a	AKTIVA b	řad. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D)	001	332 157	173 213	158 944	141 889
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002	35	0	35	0
B.	Dlouhodobý majetek (BI.+BII.+BIII.)	003	282 047	172 004	110 043	104 332
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1 až B.II.5.2)	014	281 422	172 004	109 418	104 107
1.	Pozemky a stavby	016	124 295	47 748	76 547	77 454
1.1.	Pozemky	016	21 832	0	21 832	19 608
1.2.	Stavby	017	102 463	47 748	54 715	57 846
2.	Hmotné movilé věci a jejich soubory	018	146 473	118 029	28 444	22 532
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	9 275	5 629	3 646	3 979
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	9 275	5 629	3 646	3 979
5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	024	1 379	598	781	142
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	1 379	598	781	142
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1 až B.III.7.2)	027	625	0	625	225
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028	200	0	200	200
3.	Podíly - podstatný vliv	030	25	0	25	25
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	400	0	400	0
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	037	50 075	1 209	48 866	37 557
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	038	25 746	0	25 746	22 349
1.	Materiál	039	4 371	0	4 371	4 245
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	3 512	0	3 512	3 651
3.	Výrobky a zboží	041	9 861	0	9 861	7 326
3.1.	Výrobky	042	9 640	0	9 640	7 110
3.2.	Zboží	043	221	0	221	216
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	8 002	0	8 002	7 127
C.II.	Pohledávky (C.II.1.+C.II.2.)	045	15 024	1 209	13 815	12 473
2.	Krátkodobé pohledávky	057	15 024	1 209	13 815	12 473
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	12 490	1 209	11 281	11 869
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	2 534	0	2 534	804
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 003	0	2 003	63
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	524	0	524	641
4.6.	Jiné pohledávky	067	7	0	7	100
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1.+C.IV.2.)	071	9 305	0	9 305	2 735
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	2 959	0	2 959	729
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	6 346	0	6 346	2 006



Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Mínulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	078	158 944	141 889
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	079	121 978	110 530
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	080	2 900	3 060
1.	Základní kapitál	081	2 900	3 060
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	3 310	3 310
2.	Kapitálové fondy	086	3 310	3 310
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	3 310	3 310
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	092	84 118	77 547
2.	Statutární a ostatní fondy	094	84 118	77 547
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	095	18 686	18 541
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	18 686	18 541
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	12 962	8 072
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	101	36 966	31 359
C.	Závazky	107	36 966	31 359
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	16 994	12 351
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	9 623	4 386
4.	Odkládaný daňový závazek	118	3 828	3 133
9.	Závazky - ostatní	119	3 543	4 822
9.1.	Závazky ke společníkům	120	3 543	4 822
9.2.	Jiné závazky	122	3 543	4 822
C.II.	Krátkodobé závazky	123	19 974	19 008
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	4 773	2 336
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	1 974	2 914
8.	Závazky ostatní	133	13 227	13 758
8.1.	Závazky ke společníkům	134	9 306	9 040
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	889	887
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 000	997
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	678	1 450
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	580	633
8.7.	Jiné závazky	140	794	751

Sestaveno dne: 28. 2. 2018

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Ing. Václav Bulín

Právní forma účetní jednotky
družstvo

Předmět podnikání
zemědělská výroba

Pozn.

Ing. Václav Bulín

Zemědělská družstva vstřížků Střelčovice
Střelčovice 24, 331 41 Kralovice
IČO 47719532, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zdvstichovice@volny.cz



VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

plný rozsah

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

k 31. 12. 2017
(v celých tisících Kč)

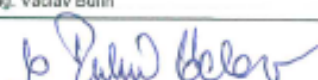
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání liší-li se od bydliště

Štichovice 24
Štichovice
331 41

Rok	Měsíc	IČO
2017	01.-12.	47719532

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	79 310	70 346
II.	Tržby za prodej zboží	02	12 589	15 354
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	55 965	53 687
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	11 628	13 540
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	26 800	26 644
3.	Služby	06	17 637	13 503
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-3 266	1 120
C.	Aktivace	08	-2 904	-3 823
D.	Osobní náklady	09	24 817	24 632
D. 1.	Mzdové náklady	10	18 115	17 947
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 702	6 685
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 140	6 069
2.2.	Ostatní náklady	13	562	596
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	14 790	14 169
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	14 790	14 150
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	14 790	14 150
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	19
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	29 254	34 200
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	1 671	1 359
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	7 920	8 019
3.	Jiné provozní výnosy	23	19 663	24 822
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	18 101	21 165
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	769	784
2.	Zůstatková cena prodaného imateriálu	26	7 299	7 513
3.	Daně a poplatky	27	627	923
5.	Jiné provozní náklady	29	9 406	11 945
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	13 650	8 950
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 +	31	2 205	1 100
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	2 205	1 100
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	7
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	7
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	414	430
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	414	430
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	30	75
K.	Ostatní finanční náklady	47	46	33
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 775	719

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	15 425	9 669
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	2 463	1 597
1.	Daň z příjmů - splatná	51	1 768	1 525
2.	Daň z příjmů – odložená (+/-)	52	695	72
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	12 962	8 072
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	12 962	8 072
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	123 388	121 082

Sestaveno dne: 28. 2. 2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Václav Buřín	
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská prvovýroba	Pozn.	

Zemědělské družstvo včelářů Stichovice
Stichovice 24, 331 41 Kralovice
IČO 47719532, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zdsstichovice@volny.cz



Příloha C: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2018

Mínimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
plný rozsah

k 31. 12. 2018

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2018	01.-12.	47719532

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání (šlá-li se od bydliště)

Štichovice 24

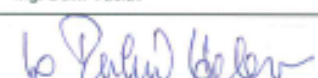
Štichovice

331 41

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM [A. + B. + C. + D.]	001	347 169	186 417	160 752	158 944
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	35
B.	Dlouhodobý majetek [B.I. + B.II. + B.III.]	003	287 796	185 208	102 588	110 043
B.I.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.I.1 až B.I.5.2)	014	286 771	185 208	101 863	109 418
1.	Pozemky a stavby	015	124 343	51 304	73 039	76 547
1.1.	Pozemky	016	21 880	0	21 880	21 832
1.2.	Stavby	017	102 463	51 304	51 159	54 715
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	149 279	127 739	21 540	28 444
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	9 408	5 567	3 841	3 646
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	9 408	5 567	3 841	3 646
5.	Poskytnuté zálohy na DDM a nedokončený DDM	024	3 741	598	3 143	781
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	620	0	620	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	3 121	598	2 523	781
B.II.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.II.1 až B.II.7.2)	027	1 025	0	1 025	625
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	200	0	200	200
3.	Podíly - podstatný vliv	030	25	0	25	25
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	800	0	800	400
C.	Oběžné aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	59 373	1 209	58 164	48 886
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	038	30 586	0	30 586	25 746
1.	Materiál	039	5 780	0	5 780	4 371
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	3 609	0	3 609	3 512
3.	Výrobky a zboží	041	12 902	0	12 902	9 861
3.1.	Výrobky	042	12 675	0	12 675	9 640
3.2.	Zboží	043	227	0	227	221
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	8 295	0	8 295	8 002
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2.)	046	20 735	1 209	19 526	13 815
2.	Krátkodobé pohledávky	067	20 735	1 209	19 526	13 815
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	068	20 026	1 209	18 817	11 281
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	709	0	709	2 534
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	257	0	257	2 003
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	79	0	79	524
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	358	0	358	0
4.6.	Jiné pohledávky	067	15	0	15	7
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	071	8 052	0	8 052	9 305
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 154	0	1 154	2 859
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	6 898	0	6 898	6 346



Označ.	PASIVA	říd.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	078	160 752	158 944
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	079	127 872	121 976
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	080	2 860	2 900
1.	Základní kapitál	081	2 860	2 900
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	3 310	3 310
2.	Kapitálové fondy	086	3 310	3 310
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	3 310	3 310
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	092	95 078	84 118
2.	Statutární a ostatní fondy	094	95 078	84 118
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	095	20 391	18 686
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	20 391	18 686
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+)	099	6 233	12 952
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	101	32 880	36 968
C.	Závazky	107	32 880	36 968
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	10 711	16 894
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	5 124	9 623
8.	Odložený daňový závazek	118	3 202	3 828
9.	Závazky - ostatní	119	2 385	3 543
9.1.	Závazky ke společníkům	120	2 385	3 543
9.2.	Jiné závazky	122	2 385	3 543
C.II.	Krátkodobé závazky	123	22 169	19 974
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	4 499	4 773
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	3 348	1 974
8.	Závazky ostatní	133	14 322	13 227
8.1.	Závazky ke společníkům	134	9 223	9 306
8.2.	Závazky k zaměstnancům	135	1 133	889
8.3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 209	1 000
8.4.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 444	678
8.5.	Dohledné účty pasívní	139	467	560
8.7.	Jiné závazky	140	846	794

Sestaveno dne: 28. 2. 2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Buřín Václav	
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská prvovýroba	Pozn.	

Zemědělské družstvo včarstvá Štichovice
Štichovice 24, 331 41 Kralovice
IČO 47719532, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zdsstichovice@vulny.cz



VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

plný rozsah

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

k 31. 12. 2018

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání IČI-I se od bydliště


Štichovice 24
Štichovice
331 41

Rok	Měsíc	IČO
2018	01.-12.	47719532

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	66 343	79 310
II.	Tržby za prodej zboží	02	26 830	12 589
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	63 187	55 965
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	24 952	11 528
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	27 493	26 800
3.	Služby	06	10 712	17 637
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-3 426	-3 266
C.	Aktivace	08	-3 635	-2 904
D.	Osobní náklady	09	27 887	24 817
D. 1.	Mzdové náklady	10	20 250	18 115
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	7 637	6 702
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 793	6 140
2.2.	Ostatní náklady	13	844	562
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	15 633	14 790
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	15 633	14 790
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	15 633	14 790
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	25 496	29 254
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	1 941	1 671
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	5 458	7 920
3.	Jiné provozní výnosy	23	18 099	19 663
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	12 797	18 101
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	865	769
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	4 788	7 299
3.	Daně a poplatky	27	667	627
5.	Jiné provozní náklady	29	6 497	9 406
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	6 228	13 650
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (součet IV. 1 +	31	1 700	2 205
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	1 700	2 205
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	29	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	29	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	1	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		1	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	622	414
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	622	414
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	20	30
K.	Ostatní finanční náklady	47	57	46



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 071	1 775
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	7 299	15 425
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	1 066	2 463
1.	Daň z příjmů - splatná	51	1 693	1 768
2.	Daň z příjmů – odložená (+/-)	52	- 627	695
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	6 233	12 962
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	6 233	12 962
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	120 421	123 388

Sestaveno dne: 28. 2. 2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Bůln Václav
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská prvovýroba	Pozn. 

Zemědělské družstvo výstavní Štichovice
Štichovice 24, 331 41 Kralovice
IČO 47719532, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zdvstichovice@velky.cz



Příloha D: Výkazy ZDV Štichovice za rok 2019

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
plný rozsah

k 31. 12. 2019

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2019	01.-12.	47719532

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zaměstlécké družstvo vlastníků Štichovice


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání (liši-li se od bydliště)

Štichovice 24
Štichovice
331 41

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D)	001	358 372	196 276	162 096	160 752
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	299 444	195 055	104 389	102 588
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1 až B.II.5.2)	014	298 419	195 055	103 364	101 563
1.	Pozemky a stavby	015	133 690	54 846	78 844	73 039
1.1.	Pozemky	016	25 090	0	25 090	21 880
1.2.	Stavby	017	108 600	54 846	53 754	51 159
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	155 051	134 391	20 660	21 540
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	9 480	5 620	3 860	3 841
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	9 480	5 620	3 860	3 841
5.	Poskytnuté zálohy na DDM a nedokončený DDM	024	198	198	0	3 143
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	620
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	198	198	0	2 523
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1 až B.III.7.2)	027	1 025	0	1 025	1 025
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	200	0	200	200
3.	Podíly - podstatný vliv	030	25	0	25	25
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	800	0	800	800
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	58 928	1 221	57 707	58 164
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	038	33 547	0	33 547	30 586
1.	Materiál	039	5 954	0	5 954	5 780
2.	Nedokončená výroba a pokotovavy	040	3 560	0	3 560	3 609
3.	Výrobky a zboží	041	16 624	0	16 624	12 902
3.1.	Výrobky	042	16 359	0	16 359	12 675
3.2.	Zboží	043	265	0	265	227
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	7 409	0	7 409	8 295
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)	046	19 375	1 221	18 154	19 526
2.	Krátkodobé pohledávky	057	19 375	1 221	18 154	19 526
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	17 953	1 221	16 732	18 817
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	1 422	0	1 422	709
4.3.	Sát - daňové pohledávky	064	1 278	0	1 278	257
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	94	0	94	79
4.5.	Dechadné úchy aktívní	066	15	0	15	358
4.6.	Jiné pohledávky	067	35	0	35	15
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	071	6 008	0	6 006	8 052
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	851	0	851	1 154
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	5 155	0	5 155	6 898



Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	078	- 162 098	160 752
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	079	136 082	127 872
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	080	2 780	2 860
1.	Základní kapitál	081	2 780	2 860
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	3 310	3 310
2.	Kapitálové fondy	086	3 310	3 310
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	3 310	3 310
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	092	99 311	95 078
2.	Statutární a ostatní fondy	094	99 311	95 078
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	095	21 744	20 391
1.	Neurozdělený zisk minulých let	096	21 744	20 391
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	8 937	6 233
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	101	26 014	32 880
C.	Závazky	107	26 014	32 880
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	6 987	10 711
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	2 596	5 124
8.	Odloužený daňový závazek	118	3 182	3 202
9.	Závazky - ostatní	119	1 209	2 385
9.1.	Závazky ke společníkům	120	1 209	2 385
9.3.	Jiné závazky	122	1 209	2 385
C.II.	Krátkodobé závazky	123	19 027	22 169
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	2 528	4 499
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	1 982	3 348
8.	Závazky ostatní	133	14 517	14 322
8.1.	Závazky ke společníkům	134	9 988	9 223
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 165	1 133
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 359	1 209
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	849	0
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	83	467
8.7.	Jiné závazky	140	1 073	846

Sestaveno dne: 26. 2. 2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Václav Bulín	
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská výroba	Pozn. 	

personální družstvo vlastníků s.r.l. sro
Štichovice 24, 331 41 Krotovice
IČO 47719332, DIČ CZ47719332
tel: 373 399 214, 373 399 309
E-mail: zdra@stichovice.cz



VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

plný rozsah

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice

k 31. 12. 2019
(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání (šlá-li se od bydliště)
Štichovice 24
Štichovice
331 41

Rok	Měsíc	IČO
2019	01.-12.	47719532

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	74 635	66 343
II.	Tržby za prodej zboží	02	17 479	26 630
A.	Výkonové spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	58 923	63 187
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	16 019	24 982
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	28 796	27 493
3.	Služby	06	14 109	10 712
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-2 747	-3 426
C.	Aktivace	08	-3 589	-3 636
D.	Osobní náklady	09	30 202	27 887
D. 1.	Mzdové náklady	10	21 949	20 250
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	8 253	7 637
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 354	6 793
2.2.	Ostatní náklady	13	899	844
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	12 163	15 633
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	12 151	15 633
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	12 551	15 633
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	- 400	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	12	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	28 512	25 498
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	2 736	1 941
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	5 077	5 458
3.	Jiné provozní výnosy	23	20 699	18 099
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	16 277	12 797
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	869	885
2.	Zůstatková cena prodaného imateriálu	26	4 862	4 766
3.	Daně a poplatky	27	736	667
5.	Jiné provozní náklady	29	9 810	6 497
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	9 397	6 228
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 +	31	1 580	1 700
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	1 580	1 700
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	49	29
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	41	49	29
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	43	3	1
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	44	3	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	45	546	622
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	46	546	622



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	49	20
K.	Ostatní finanční náklady	47	32	57
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 103	1 071
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	10 500	7 299
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	1 563	1 066
1.	Daň z příjmů - splatná	51	1 582	1 693
2.	Daň z příjmů – odložená (+/-)	52	-19	-627
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	8 937	6 233
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	8 937	6 233
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	122 307	120 421

Sestaveno dne: 28. 2. 2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Václav Bulín
Právní forma účetní jednotky družstvo	Předmět podnikání zemědělská prvovýroba	Pozn. 

Zemědělské družstvo vlastníků Štichovice
Štichovice 24, 371 41 Kralovice
IČO 47719332, DIČ CZ47719532
tel.: 373 399 218, 373 399 369
E-mail: zsvstichovice@volny.cz



Abstrakt

ŠMÍDLOVÁ, Aneta. *Řízení a controlling nákladů ve vybrané společnosti*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2021

Klíčová slova: náklady, řízení nákladů, finanční plán, controlling

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení nákladů. Hlavním cílem práce je analyzovat řízení nákladů ve vybraném podniku, zhodnotit současné nástroje controllingu a jejich využívání a poté navrhnout opatření pro zlepšení systému řízení nákladů. Práce se skládá z devíti kapitol. V první části práce jsou uvedena východiska oboru zemědělství, ve kterém podnik působí. Dále je uvedeno stručné představení podniku Zemědělského družstva vlastníků Štichovice a provedena finanční analýza. V následujících kapitolách je uvedeno srovnání produkce s podniky v odvětví a uvedení struktury činností vybraného podniku. Další kapitoly se zabývají analýzou řízení a controllingu nákladů a návrhem opatření pro zlepšení efektivity řízení nákladů. V posledních dvou kapitolách práce je vytvořen finanční plán podniku vycházející z předchozích zjištění a zhodnocení dalších specifických problémů v zemědělství, které ovlivňují možnosti řízení nákladů.

Abstract

ŠMÍDLOVÁ, Aneta. Cost management and controlling in chosen organisation. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 83 p., 2021

Key words: cost, cost management, financial plan, controlling

The subject of this thesis is the issue of cost management. The main aim is to analyze cost management in a selected company, evaluate the current controlling tools and their use and then propose measures to improve the cost management system. The thesis consists of nine chapters. The first part of the work presents the starting points of the agriculture field in which the company operates. It is followed by a brief introduction to the selected company, which is the Agricultural Cooperative of the owners of Štichovice. This section also contains a financial analysis of this company. The following chapters compile a production comparison of other companies in this sector and an information of their activity structure. The next section deals with the analysis of cost management and controlling and the design of measures to improve the effectiveness of cost management. In the last two chapters of this thesis, a financial plan for the company is created based on previous findings and evaluation of other specific issues in agriculture, which affect the possibilities of cost management.