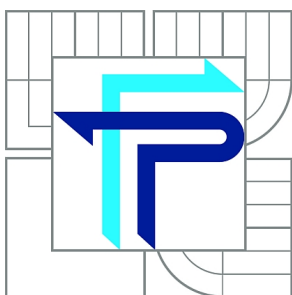


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Mgr. Bc. MILADA SCHULZOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Schulzová Milada, Mgr. Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2014

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti AGRI CS a.s., a to zejména s využitím metody benchmarking. Teoretická část práce se zabývá vybranými přístupy a metodami vhodnými pro hodnocení výkonnosti podniku s důrazem na benchmarking. V hlavní části práce je analyzován podnik a jeho současná situace v porovnání s vybranými konkurenčními podniky. Nejpodstatnější část práce se věnuje benchmarkingu založeném na veřejně dostupných datech z finančních výkazů. Pro tyto účely jsem užila zejména informace z databáze Amadeus. Ukazatele finanční výkonnosti byly analyzovány jak pro průměrné hodnoty celého odvětví, tak podrobně pro 14 nejbližších konkurentů. V závěru práce shrnuji hlavní poznatky provedených analýz, ale také představuji doporučení k zlepšení finanční výkonnosti podniku.

Abstract

This master thesis is focused on performance evaluation of company AGRI CS a.s., namely the evaluation of financial and business performance using benchmarking. The theoretical part deals with some approaches and methods suitable for the company performance evaluation with an emphasis on benchmarking. The main part however is in-depth case study on business performances of selected company. The core part is financial performance benchmarking based on public data from financial annual accounts. For this purpose I use database Amadeus. I analyzed most of the performance indicators for an average of industry branch as well as for 14 most intense competitors. Final remarks of the thesis discuss the main findings and conclusions of the whole performance analysis. On top of that I present possible recommendations for the selected company in order to enhance or even eliminate identified weaknesses.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti, měření, benchmarking, databáze Amadeus, finanční výkonnost, Balanced Scorecard, EFQM model excellence, SWOT analýza.

Keywords

Performance evaluation, measurement, benchmarking, database Amadeus, financial performance, Balanced Scorecard, EFQM excellence model, SWOT analysis.

Bibliografická citace práce

SCHULZOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 178 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. ledna 2015

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady a připomínky a kvalifikované vedení této závěrečné práce. Dále bych ráda poděkovala svým blízkým za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Metody použité při zpracování.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Výkonnost.....	13
2.1.1 Proč vlastně měřit výkonnost?	14
2.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku	16
2.3 Klasické ukazatele finanční analýzy pro hodnocení finanční výkonnosti podniku.....	18
2.3.1 Ukazatele zisku	19
2.3.2 Poměrové ukazatele.....	20
2.4 Benchmarking.....	27
2.4.1 Pojem a význam benchmarkingu	27
2.4.2 Základní přístupy k benchamrkingu.....	30
2.4.3 Metodika benchmarkingu.....	31
2.4.4 Proces benchmarkingu a jeho etapy	33
2.5 Balanced Scorecard – BSC.....	38
2.6 EFQM Model Excellence	40
2.7 Systém řízení pro integraci strategie do provozních činností.....	43
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AGRI CS A.S.	45
3.1 Základní údaje o společnosti	45
3.2 Historie a představení společnosti	46
3.2.1 Organizační struktura společnosti	48
3.2.2 Politika jakosti a environmentálního managementu	49
3.3 Obchodní činnosti firmy, hlavní trhy a zákazníci.....	50
3.3.1 Obchodní činnosti firmy.....	50
3.3.2 Služby zákazníkům	51

3.3.3	Marketing	51
3.3.4	Měření marketingových a obchodních aktivit.....	53
3.3.5	Tržní podíl	53
3.3.6	Vstupní a výstupní logistika.....	55
3.3.7	Způsoby prodeje.....	55
3.3.8	Zákazníci	56
3.3.9	Dealerská síť AGRI CS v České republice	56
4	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	59
4.1	Porterův model konkurenčního prostředí	60
4.2	Analýza obecného okolí	64
4.3	Analýza faktorů „7 S“.....	75
4.4	Stakeholders.....	77
4.5	SWOT analýza.....	78
5	BENCHMARKING SPOLEČNOSTI AGRI CS A.S. S KONKURENTY	81
5.1.1	Základní ukazatele finanční výkonnosti.....	82
5.1.2	Provozní ukazatele	85
5.1.3	Poměrové ukazatele.....	89
6	ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ	
	PRO SPOLEČNOST AGRI CS A.S.....	111
	ZÁVĚR	120
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	123
	SEZNAM ZKRATEK	127
	SEZNAM OBRÁZKŮ	128
	SEZNAM TABULEK	129
	SEZNAM GRAFŮ	131
	SEZNAM PŘÍLOH.....	132

ÚVOD

Srovnávání je jednou ze základních metod, kterou se každý z nás snaží, nikoliv pro své okolí, ale zejména sám pro sebe zjistit, zda to, co dělá, má smysl a dělá to správně. Porovnávání je subjektivní proces, kterým se snažíme eliminovat nejistotu, získat zpětnou vazbu o tom, co změnit, aby naše výsledky byly lepší. Snažíme se tak v podstatě zjistit naši výkonnost, efektivitu nebo konkurenceschopnost. Není proto náhoda, že srovnávání je také základním přístupem v hodnocení výkonnosti, konkurenceschopnosti nebo efektivnosti podniků, a to jak z jejich vnitřních potřeb, tak z potřeb vnějšího prostředí. Hlavním problémem srovnávání je bezesporu určení objektivní hodnoty, která kvalitativně odpovídá nějakému standardu (uspokojivé míře) porovnávané veličiny.

V této práci se zabývám benchmarkingem, což je jakýsi soubor dnes již standardizovaných postupů a procesů, který je postaven na porovnávání. Benchmarking se rychle rozvinul díky rozvoji poznání, novým technologiím a zejména pak sběru a přístupu k různorodým informacím, ať již kvantitativního, tak také kvalitativního charakteru. Zatímco pro benchmarking zaměřený na kvalitativní parametry (např. nastavení vnitřních procesů) je typickým nedostatkem množství informací, a to zejména pro porovnávané subjekty, benchmarking zaměřený na kvantitativní parametry je díky široké škále veřejně dostupných informací v současnosti již velmi dobře zpracovaný.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit finanční a obchodní výkonnost vybraného podniku AGRI CS a.s. a porovnat ji s referenčním výběrem jeho nejbližších konkurentů. Důraz je přitom kladen právě na benchmarking založený na kvantitativních veřejně dostupných informacích. Pro tyto účely používám kromě informací dostupných na webových stránkách jednotlivých společností a finančních výkazů zejména informace z databáze Amadeus vytvářené společností Bureau Van Dijk.

Struktura práce je následující. V teoretické části této práci se věnuji obecně hodnocení výkonnosti podniku s důrazem právě na benchmarking. V praktické části pak provádím podrobný benchmarking již zmíněného podniku AGRI CS a.s. založený na poznatcích

z teoretické části práce. V poslední části práce pak diskutuji závěry jednotlivých dílčích analýz, formuluji doporučení a návrhy zlepšení tak, aby podnik do budoucna svoji pozici na trhu alespoň udržel, spíše však vylepšil.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíle práce

Cíl mé diplomové práce vyplývá z jejího názvu, tedy zhodnocení finanční a obchodní situace podniku na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností, které jsem nabyla v průběhu svého studia.

Díličími cíly práce je tedy v návaznosti na daný cíl identifikovat konkurenční společnosti působící v daném odvětví a na základě toho pak provést benchmarking finanční a obchodní výkonnosti analyzované společnosti s danými konkurenty, a to jednak s využitím standardních informačních kanálů (jako je obchodní rejstřík, webové prezentace apod.), ale také s využitím databáze Amadeus. Dalším dílčím cílem mé diplomové práce je na základě daného rozboru současné situace společnosti a výsledků benchmarkingu nabyté poznatky z analýz shrnout a uvést možná doporučení ke zvýšení finanční výkonnosti podniku, k upevnění pozice na trhu a k zlepšení konkurenceschopnosti. Následné návrhy by měly sloužit jako další podklady pro případné využití managementu pro další rozvoj společnosti.

Celková analýza finanční výkonnosti společnosti bude založena na základě údajů získaných z účetních výkazů analyzovaného podniku a databáze Amadeus za období 2008 až 2013, tedy za období 6 let a to i následný benchmarking.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř tematických celků, které na sebe logicky navazují tak, aby na jejich základě mohla být vyvozena závěrečná syntéza analyzovaných dat k celkovému zhodnocení finanční a ekonomické situace společnosti a pomocí indukce navrženy změny a opatření.

1.2 Metody použité při zpracování

Při zpracování diplomové práce budu pracovat metodami odpovídajícím a vhodným pro danou část diplomové práce tak, aby mi jejich použití usnadnilo dosáhnout vytyčených cílů. Jsou tyto vědecké metody – pozorování, srovnání, indukce, dedukce, analýza a následná syntéza.

Pozorování je plánovité, cílevědomé a systematické sledování určitých skutečností vedoucí k popisu dané skutečnosti a jejího vysvětlení. (1)

Srovnání je základní metodou hodnocení a vede ke zjištění shodné či rozdílné stránky u dvou nebo více předmětů, jevů nebo úkazů. (1)

Indukce pomáhá vyvodit obecný závěr na základě mnoha získaných poznatků a jednotlivostí. (1)

Dedukce je metoda, kterou od obecnějších závěrů, tvrzení a soudů přicházíme k méně obecným. (1)

Analýza je popisována jako myšlenkové rozložení jevu, který zkoumáme nebo situace na jednotlivé části a další hlubší zkoumání těchto částí. (1)

Syntéza je myšlenkové spojení jednotlivých dílčích částí v celek. Syntéza umožňuje pozorování vzájemných souvislostí mezi jednotlivými složkami jevu a umožňuje poznat jev jako celek. (1)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

„The true measure of the value of any business leader and manager is performance.“¹

Pro samotné hodnocení výkonnosti určité firmy, což je cílem této diplomové práce, je nejprve nutné vymezit pojem „výkonnost“ v ekonomickém kontextu. K výkonnosti firmy a jejímu měření, či vyjádření, lze přistupovat různými způsoby a metodikami.

Od poloviny 80. let 20. století začaly společnosti intenzivně řešit rostoucí potřebu kontroly podnikových procesů. S tím souvisel i nárůst zájmu o měření a řízení výkonnosti. (2) Tyto aktivity vyvrcholily v USA mezi roky 1994 a 1996, kdy bylo na toto téma publikováno okolo 3 615 článků. V roce 1996 byla dokonce vydávána na toto téma každé dva týdny odborná kniha. (3)

Měření výkonnosti firmy se zdá být nekončícím tématem manažerů, konzultantů i akademiků, kteří si kladou otázky jako: „Které aspekty výkonnosti by měly být měřeny? Jaká je role měření výkonnosti v řízení výkonnosti podniku? Jak reportovat a komunikovat informace o výkonnosti managementu?“ aj. Na tyto otázky se snaží odpovědět celá řada odborných knih a publikací. (4)

Základní principy a metody moderních přístupů k hodnocení výkonnosti firmy budou popsány v této části práce.

2.1 Výkonnost

Výkonnost jako pojem je užíván v celé řadě oblastí. Nejčastěji bývá výkonnost chápána jako míra toho, jakého určitý mechanismus nebo proces dosahuje výkonu. Na výkonnost společnosti se také můžeme dívat z pohledu toho, jakou hodnotu přináší firma zákazníkům a ostatním zainteresovaným subjektům, dále jen jako obecně známý pojem „*stakeholders*“.

¹ Brian Tracy (USA, 1944) – profesionální řečník, konzultant, školitel, autor více než 40 knih.

Výkonnost jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi i jejich procesy užívá celá řada autorů, přičemž s touto definicí se ztotožňuje i Evropská nadace pro řízení jakosti (European Foundation for Quality Management). (5; 6)

2.1.1 Proč vlastně měřit výkonnost?

Vlastní motivy proč měřit výkonnost podniku lze rozlišit na tři hlavní skupiny, a to pro účely interního hodnocení podniku, hodnocení podniku z důvodů změny ve vlastnictví společnosti a hodnocení externími subjekty.

Měření výkonnosti firmy je autory popisováno jako multidisciplinární koncept. Profesor Neely zdůrazňuje, že výkonnost má dva základní rozměry. Měření výkonnosti definoval v jeho nejužším slova smyslu jako proces kvantifikace efektivity (optimálnosti) a účelnosti akcí. Poté pokračoval v určení činností potřebných pro měření výkonu definováním systému měření výkonnosti, který sestává ze tří vzájemně propojených prvků:

- jednotlivých opatření, které kvantifikují účelnost a efektivnost činností,
- soubor měření, která spojí hodnocení výkonnosti organizace jako celku,
- doprovodné infrastruktury, která umožní získat, porovnat, třídit, analyzovat, interpretovat a šířit data. (7)

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, proč je třeba na měření výkonnosti pohlížet jako na multidisciplinární koncept, který vyžaduje řadu měření k samotnému zhodnocení a k tomu i potřebně vybudovanou infrastrukturu.

Obecně může být funkce měření výkonnosti členěna dle následujících čtyř hledisek:

1. *Kontrola pozice*: Ustanovení současného stavu, sledování pokroku v čase a porovnání s referenčními hodnotami.
2. *Komunikace pozice*: Komunikace se *stakeholders* pomocí výročních zpráv apod.
3. *Potvrzení priorit*: Údaje o výkonnosti poskytují důležité informace o faktorech ovlivňujících podnikání, čímž se odhalují nedostatky umožňující organizacím určovat priority.

4. *Přinucení pokroku*: Výsledky měření výkonnosti mohou pomoci organizacím zaměřit se na specifické otázky nebo motivovat zaměstnance k hledání způsobů, jak zlepšit výkonnost. Ukazatele výkonnosti tak odpovídají prioritám organizace. Mohou zároveň tvořit část odměňovacího systému. (7)

Výše zmíněný souhrn vlastně stanovuje jasný vývojový diagram pro měření výkonnosti, např. 1→2→3→4.

Důvodů proč nejen měřit, ale také řídit výkonnost je celá řada. Obecně vzato mohou být rozděleny do následujících skupin:

- *formulace strategie*, tedy určení cílů společnosti a jak jich plánuje dosáhnout,
- *řízení procesu implementace strategie* pomocí zvážení, zda-li zamýšlená strategie je ve skutečnosti realizována tak, jak bylo naplánováno,
- *předpokládané výzvy* nejen pomocí zaměření se na implementaci zamýšlené strategie, ale také utvzení v tom, že její obsah je stále aktuální,
- *kontrola pozice* prověřením, jestli bylo dosaženo očekávaných výsledků výkonnosti,
- *v souladu s nedosažitelnými kritérii* pomocí ověření toho, že společnost dosahuje aspoň minimálních potřebných standardů pro „přežití“ (např. zákonné požadavky, ekologické standardy, apod.)
- *„komunikovat směr“* všem zaměstnancům pomocí informovanosti o strategických cílech, kterých je očekáváno dosažení,
- *komunikace s externími zúčastněnými stranami*,
- *poskytovat zpětnou vazbu* zaměstnancům, jak si oni sami a celá společnost stojí oproti očekávaným cílům,
- *vyhodnocení a odměňování* zaměstnanců tak, aby byla jejich pozornost upřena na strategické priority organizace a zaměstnanci dále motivováni k tomu, aby jejich rozhodnutí a činy byly v souladu s cíli společnosti,
- *porovnání* výkonnosti s ostatními společnostmi, odděleními, týmy a jednotlivci,
- *poskytnout informace* nezbytné pro manažerské rozhodovací procesy,
- *povzbudit zlepšení a učení*. (8)

Výše zmíněné důvody lze tedy logicky rozdělit do pomyslných rolí řízení výkonnosti, a to *strategické, komunikační a motivační*. (8)

Na tomto místě je také třeba si uvědomit fakt, že pokud společnost chce měřit výkonnost, pak ji musí porovnávat s jasně definovanou hodnotou, tzv. **cílovou hodnotou**. Cílová hodnota z komplexního pohledu vychází z určené strategie, na nižší úrovni procesů pak bývají hodnoty odvozeny z benchmarkingu hlavních konkurentů na daném trhu. V tomto kontextu není až tak problematické stanovení ukazatelů a jejich následná kvantifikace, nýbrž určení cílové hodnoty. Hodnota klíčových ukazatelů by měla reflektovat konkurenci. (9)

2.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

Na počátku měření výkonnosti společností se vycházelo pouze z klasických finančních ukazatelů. Výkonnost tedy byla posuzována výhradně na základě ekonomicko-finančního přístupu. Od počátku 80. let 20. století se měření výkonnosti značně proměnilo. Hodnocení výkonnosti podniku je chápáno v širším kontextu. Obsahuje nejen hodnocení finančních ukazatelů podniku, ale zejména hodnocení procesů a interakcí organizace se všemi *stakeholdery*. (5)

Slabinou finančních a účetních ukazatelů je totiž to, že se sice na první pohled jeví jako objektivní, zejména pak nezkušeným uživatelům, ale tato jejich objektivita se ukáže jako zdánlivá. Například složky jakéhokoliv ukazatele vycházejícího z účetnictví mohou být definovány řadou různých způsobů. V žádném případě nelze objektivně říci, že jsou správné nebo nesprávné, nýbrž jejich zhodnocení musí brát v úvahu vhodnost pro konkrétní použití. (10)

I když je samotný ukazatel vhodně koncepčně definován, otázkou zůstává jeho měření. Stanovení účetní ukazatelů nákladů a zisku je založeno na subjektivním posouzení. Například odborná literatura týkající se metody ABC (Activity-Based Costing) je plná příkladů hrubě odlišných odhadů nákladů, které jsou předkládány tradičním nákladovým účetnictvím a nákladovým účetnictvím založeným na ABC metodě. Tyto

odlišné odhady nákladů mohou vést management společnosti k nevhodným rozhodnutím určení ceny výrobků. (10)

Účetní závěrka poskytuje v rozmezí několika stránek číselných údajů informace o výsledcích komplexního rozsahu společnosti za určité časové období. Čísla získaná z účetnictví svým způsobem otevírají „okno“ do společnosti, neboť poskytují sice nedokonalou, ale alespoň nějakou představu o činnostech, které v organizaci probíhají a jejich dopadů. (10)

Finanční ukazatele ale odráží pouze minulost a jejich trend i vlivy nemohou být přesně specifikovány. Z těchto důvodů se postupem času systémy měření výkonnosti doplňovaly nefinančními ukazateli majícími za úkol kvantifikovat vývoj základních faktorů úspěchu strategických oblastí společnosti. (5)

Došlo tedy k syntéze finančních i nefinančních měřítek výkonu a v celkovém konceptu k jejich integraci. Lze tedy shrnout, že pouze účetní měření, či vyjádření výkonu by nemělo být považováno za univerzální vzhledem ke konvenčnímu užití ve specifických situacích. Měla by být upřena značná pozornost na vymezení samotných finančních ukazatelů a metod používaných pro jejich stanovení. Proto měřítko výkonnosti vycházející přímo z dat z účetnictví by neměla být ani opomíjena ani upřednostňována při konstrukci ukazatelů výkonnosti, které podporují vedení ve snaze dosáhnout podnikových cílů.

Doktor Yenyurt shrnuje hlavní nedostatky tradičních ukazatelů:

- tradiční účetní ukazatele jsou nedostatečné pro strategická rozhodnutí,
- jsou příliš historické a vycházejí příliš z minulosti,
- mají nedostatek prediktivní schopnosti vysvětlit budoucí výkonnost,
- poskytují informace pouze o hlavních příčinách,
- nepropojují nefinanční ukazatel s finančními čísly,
- neberou v úvahu nehmotný majetek,
- existuje příliš mnoho ukazatelů, nové ukazatele musejí mít širší záběr, tak aby byly schopny popsat více s menším počtem ukazatelů,

- tradiční metriky nejsou schopny agregovat z provozní úrovně na strategické úrovni. (11)

Jak již bylo zmíněno v úvodu této části práce, řada autorů se zabývala tvorbou modelů pro hodnocení výkonnosti. Mezi nejvíce rozvíjené a uznávané metody se řadí:

- ✧ Benchmarking,
- ✧ Balanced Scorecard,
- ✧ The EFQM Excellence Model,
- ✧ Six Sigma model,
- ✧ The Malcolm Baldrige National Quality Award,
- ✧ Data Envelopment Analysis. (9)

V další části této práce budou popsány některé z výše zmíněných moderních přístupů pro hodnocení výkonnosti podniku.

2.3 Klasické ukazatele finanční analýzy pro hodnocení finanční výkonnosti podniku

Finanční analýza a její interpretace se řadí mezi základní dovednosti každého finančního manažera a je z velké části jeho náplní práce, protože na základě jejich závěrů a zjištění jsou vytvořeny podklady, které jsou také podkladem pro strategické rozhodování managementem společnosti. Závěry z finanční analýzy jsou důležité jak pro oblast investic a financování, ale i pro ostatní „*stakeholders*“ (vlastníci, věřitelé, aj.). (12) Mezi tradiční ukazatele používané ve finanční analýze podniku se řadí především ukazatele zisku, ukazatele rentability a ukazatele hotovostních toků.

Finanční ukazatele dosáhly během mnoha předcházejících desetiletí značného vývoje, který je shrnut v **Tabulce 1**. V první generaci ukazatelů měření finanční výkonnosti byla pozornost upřena na ziskovou marži. V dalších generacích poté došlo k analýze měření růstu zisku, měření rentability investovaného kapitálu a v současnosti jsou vytvořeny moderní koncepty, které jsou založené na měření tvorby hodnoty pro vlastníky a hodnotové řízení. (13 str. 13)

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitál“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, FVF, CFROI a další

FVF – volné cash flow, CFROI – provozní návratnost investice

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku [Zdroj: vlastní zpracování dle (13 str. 14)]

2.3.1 Ukazatele zisku

Tradičně jedny z nejpoužívanějších ukazatelů pro měřítko finanční výkonnosti podniku finančními manažery jsou ukazatele zisku, přičemž se můžeme setkat s rozličnými formami zisku. Jejich podoba a konstrukce se odvíjí od účelu, pro který je daná finanční analýza zpracována. (13)

Jsou to například:

- **EAT – Čistý zisk** je výsledek hospodaření za účetní období, který je použitelný pro rozdělení mezi akcionáře, držitele všech akcií a podnik.
- **EBT – Zisk před zdaněním** je výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním.
- **EBIT – Zisk před zdaněním a úroky** je zisk před zdaněním zvýšení o nákladové úroky. Tento ukazatel je investory často preferován pro svou komplexnost a relevantnost kapacity aktiv. Měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování a daně. V českém účetnictví jej lze přirovnat k provoznímu výsledku hospodaření.
- **EBITDA – Zisk před zdaněním, úroky a odpisy** je EBIT zvýšený o odpisy. Tento ukazatel není ovlivněn odlišnou politikou při časovém a prostorovém uspořádání. (12; 13)

Lze tedy jednoduše graficky shrnout hlavní odlišnosti nejčastěji používaných kategorií zisku: (12)

ZISK

Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)

+ daň z příjmů za mimořádnou činnost

+ daň z příjmů za běžnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úrok

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)**

2.3.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele zahrnují všechny složky výkonnosti podniku vycházejících z absolutních dat. Jejich konstrukce se liší nejen v závislosti na cíl analýzy, ale také ve spojitosti s okruhem uživatelů daného rozboru. Nejčastěji se setkáváme se sadou ukazatelů *rentability*, *likvidity*, *aktivity*, *zadluženosti a kapitálového trhu*. (12)

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability bývají také nazývány jako ukazatele výnosnosti, návratnosti či profitability ratio. Ukazatele rentability jsou sestaveny jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností vůči srovnávací základně, tedy jako výstup vůči vstupu. Přičemž na straně vstupu lze zobrazit jak aktiva, tak pasiva případně jinou bázi. Společné pro všechny ukazatele rentability je jejich podobnost v interpretaci, která udává, kolik Kč zisku přísluší na 1 Kč jmenovatele. (12) Níže nebude zmíněn úplný výčet všech ukazatelů, pouze nejčastěji používané.

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

Ukazatel rentability tržeb, který vyjadřuje ziskovou marži, tvoří jádro efektivnosti podniku. Je jedním z těch ukazatelů, na které se analytik zaměřuje pro rychlou orientaci a který většinou poukazuje i na případné problémy v dalších oblastech společnosti. Lze

se setkat s čistým ziskem nebo s hodnotou EBITU v čitateli. Níže uvedená varianta je dle odborné literatury vhodnější pro srovnání společností s proměnlivými podmínkami.

(12)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}$$

Rentabilita aktiv – ROA (Return On Assets)

Rentabilita aktiv bývá některými autory také nazývána produkční síla. Tento ukazatel bývá velmi často považován za hlavní ukazatel pro měření rentability, neboť poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Ukazatel ze své podstaty nezohledňuje, jakým způsobem byla aktiva financována. Lze se setkat s různými konstrukcemi, z nichž nejkompexnější je následující zejména pokud se v čase mění sazba daně ze zisku, struktura financování nebo pro porovnání společností s odlišnou strukturou financování. (12)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return On Investment)

Tento ukazatel bývá nejčastěji používán jako ukazatel vyjadřující výnosnost kapitálu do vloženého majetku. Vyjadřuje tedy procentuální výnos z investice. (12)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return On Equity)

Další z velmi důležitých ukazatelů, na který se zaměřuje finanční vedení společnosti díky pozornosti, kterou tomuto ukazateli věnují akcionáři, společníci a další investoři, neboť vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. (12)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita úplatného kapitálu – ROCE (*Return On Capital Employed*)

Pomocí tohoto ukazatele, který je také nazýván výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu, se měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl investované jednotky akcionářů a věřitelů. (12)

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní kapitál + Rezervy + Dlouhodobé závazky + Bankovní úvěry}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost společnosti přeměnit aktiva na peněžní prostředky, kterými je pak schopna krýt všechny splatné závazky, a to včas, na požadovaném místě a v požadované době. Likvidita je tedy základní podmínkou toho, aby mohla společnost dlouhodobě fungovat. Pro to, aby společnost splnila výše uvedené a byla tedy likvidní, musí mít vázaný jistý objem prostředků v oběžných aktivech, na účtu, pohledávkách a zásobách. Tím je v protikladu s rentabilitou, neboť společnost musí vázat kapitál v krátkodobých majetkových částech a navíc vznikají dodatečné náklady na profinancování s nimi spojené. (12; 14)

Ukazatel běžné likvidity – (*Current Ratio*)

Ukazatel běžné likvidity bývá také označován jako likvidita 3. stupně a jedná se o podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků a vyjadřuje to, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Ukazatel vychází z myšlenky, kdy pro zdravou a silnou společnost je podstatné hradit krátkodobé závazky z odpovídajících položek aktiv. Tento ukazatel je senzitivní na oceňování a strukturu pohledávek a zásob. Dle dostupné literatury by se měla běžná likvidita pohybovat v rozmezí 1,6-2,5 pro průměrnou strategii. (14)

$$Běžná likvidita = \frac{Zásoby + Pohledávky + finanční majetek}{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Ukazatel pohotové likvidity – (*Quick Asset Ratio, Acid Test*)

Neboli také likvidita 2. stupně. Ukazatel vychází ze stejného poměru jako běžná likvidita, ovšem při jeho konstrukci dochází k odečtení zásob jako nejméně likvidních

aktiv. V literatuře bývá také doporučováno upravit čítec o neodbytné pohledávky, či pohledávky s nejistou dobytností, protože při konstrukci tohoto ukazatele je záměr odstranit z čítece nejméně likvidní aktiva. Pro konzervativní strategii se optimální výše pohotové likvidity doporučuje v rozmezí 1,1-1,5. (12; 14)

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{Z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Ukazatel hotovostní likvidity – (Cash Position Ratio)

Označovaná také jako likvidita 1. stupně. Ukazatel zahrnuje všech pohotov\acute{e} platební prostředky, jako jsou peníze v pokladně, na účtu, obchodovatelné cenné papíry, šeky a další. Doporučuje se hodnota 0,2. (14)

$$\text{Hotovostn\acute{i} likvidita} = \frac{\text{Finan\acute{c}n\acute{i} majetek}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

Ukazatele aktivity

Jak již název napovídá, tyto ukazatele jsou používány zejména pro řízení aktiv. Při jejich konstrukci jsou do vzájemných vztahů položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Cílem je ukázat, jak společnost využívá jednotlivé majetkové části, zda má nevyužit\acute{e} kapacity, jestli nemá společnost nedostatek produktivních aktiv, zda ji nehrozí úpadek apod. V praxi se pracuje se dvěma typy ukazatelů, které jsou vyjádřeny buď počtem obrátů, nebo dobou obratu. (12)

Obrat aktiv – (Total Assets Turnover Ratio)

Obrat aktiv je souborným ukazatelem, který ukazuje efektivnost využití celkových aktiv společnosti bez ohledu na zdroje jejich krytí. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Je tedy dobré, aby ukazatel byl minimálně na úrovni hodnoty 1, případně měl vyšší hodnotu, což tedy naznačuje to, že společnost efektivně využívá aktiva pro tvorbu finančních prostředků. (12)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Obrat dlouhodobého majetku – (Fixed Assets Turnover)

Obrat dlouhodobého majetku vyjadřuje efektivnost využívání budov, strojů, zařízení a dalšího dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok. Při použití a interpretaci tohoto ukazatele je třeba posuzovat v souvislosti používanou účetní odpisovou a oceňovací metodou podniku, neboť odepsanost aktiv a metody odepisování mohou zlepšit tento ukazatel. Stejně tak ocenění majetkových částí může ovlivnit vypovídající schopnost ukazatele. (13)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob – (Inventory Turnover Ratio)

Obrat zásob vyjadřuje četnost prodeje položky zásob v průběhu roku a jejího opětovného naskladnění. Pokud při porovnání tohoto ukazatele s průměrem tohoto ukazatele konkurenčních společností se ukáže vyšší hodnota, pak to lze usuzovat, že společnost nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování a vázanosti kapitálu, jež nenese žádný výnos. (12)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob – (Inventory Turnover)

Pomocí tohoto ukazatele lze vypočítat průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje v závislosti na povaze zásob. Doba obratu zásob může být také současně indikátorem likvidity, a to v případě zásob hotových výrobků a zboží, neboť udává, za kolik dní se zásoba změní v hotovost či pohledávky. (12)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba splatnosti pohledávek – (Average Collection Period)

Vyjadřuje to, koliku uběhne dní, než dojde k inkasu pohledávky. Po dobu těchto dní musí společnost vyčkat na inkaso plateb za své již provedené tržby za výrobky a služby. (12)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků – (Credits Payment Period)

Ukazatel udává dobu vyjádřenou ve dnech, po kterou zůstávají neuhrazeny krátkodobé závazky. Společnost tak v těchto dnech „čerpá“ bezplatný obchodní úvěr. (12)

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Rozdílem doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků pak lze zjistit počet dní, které společnost musí profinancovat. (12)

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností se rozumí využít cizích zdrojů k financování aktiv. Ukazatele se používají jako indikátory výše rizika, které podnik musí podstoupit při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čtyři základní faktory ovlivňující ukazatele zadluženosti jsou: typ aktiv, riziko, daně a stupeň finanční volnosti podniku. (12; 15)

Celková zadluženost

Elementárním ukazatelem pro analýzu zadluženosti je ukazatel celkové zadluženosti. V odborné literatuře se procento doporučeného zadlužení liší a autoři uvádí hodnoty 30 - 60 % také v závislosti na odvětví, ve kterém společnost podniká a schopnosti splácet budoucí úroky. (15)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Míra zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Je významným zejména z hlediska vývoje v čase, kdy ukazuje, zdali se podíl cizích zdrojů zvyšuje, snižuje či je konstantní. Pro analýzu rizika by měl být při analýze zadluženosti brán zřetel také na strukturu zdrojů dle jejich splatnosti. Krátkodobé zdroje představují vyšší riziko díky relativně krátké době splatnosti. (15)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Doba splácení dluhů

Pomocí tohoto ukazatele lze v rámci finanční analýzy zjistit dobu, za kterou by byla společnost schopna z provozního cash flow zaplatit dluhy. Doporučuje se klesající trend ukazatele v čase. (15)

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Úrokové krytí

Vyjadřuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Na tento ukazatel je dobré se v rámci finanční analýzy zaměřit zejména, pokud došlo k nerovnoměrnému vývoji zisku před zdaněním v čase. Logika za tímto ukazatel je taková, že pokud dosáhne hodnoty 1, společnost je schopna z vytvořeného zisku splatit úroky věřitelů, nicméně nevytvořila dostatečně vysoký zisk pro vlastníka a stát v podobě daní. V odborných publikacích je doporučována hodnota vyšší než 5. (15)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Jeden z ukazatelů, který se zaměřuje na vztah mezi majetkovou a finanční strukturou společnosti. Jestliže je hodnota vyšší než 1, pak lze vyvodit, že firma používá vlastní kapitál i pro financování oběžných aktiv, tedy že upřednostňuje finanční stabilitu nad výnosem. (15)

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

V odborné literatuře bývá často citováno pravidlo pro financování, a to sice, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji. Pomocí tohoto ukazatele lze vyčíst, jakou má společnost strategii financování a to sice:

- a) *agresivní strategii financování* – pokud je výsledek níže uvedeného poměru menší než 1, tedy společnost kraje část svého DM krátkodobými zdroji a nese riziko neschopnosti úhrady svých závazků,
- b) *konzervativní strategii financování* – příliš vysoký poměr tohoto ukazatele značí, že společnosti je finančně stabilní nicméně dlouhodobými zdroji, které jsou nákladné, kryje velkou část krátkodobého majetku,
- c) *neutrální strategii financování* – společnost má zvolenou přiměřené krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. (15)

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

2.4 Benchmarking

2.4.1 Pojem a význam benchmarkingu

Fundamentálním prvkem hodnocení výkonnosti podniku je porovnání vlastních výsledků podniku v jednotlivých oblastech s výsledky konkurenčních společností. Logicky je pro porovnání podstatné znát konkrétní výsledky konkurence, což je úkolem útvaru marketingu, jež by měl zajišťovat soustavné provádění benchmarkingu. (9)

Benchmarking je definován jako soustavný a systematický proces, při kterém jsou porovnávány a měřeny produkty, procesy a metody vlastní organizace s těmi, kteří byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem vymezit cíle zlepšování vlastních aktivit. (6)

Benchmarkingu je v současnosti popisován jako proces, v němž společnost usiluje o vyšší výkon pomocí učení se od úspěchů ostatních společností. Porovnání může být uskutečněno s ostatními částmi téže společnosti nebo se společnostmi jejichž obchodní aktivity jsou považovány za stejné či nějakým způsobem relevantní. (10)

Benchmarking tedy obvykle obsahuje dva aspekty, a to:

1. Porovnání úrovní výkonů ke zjištění „mezery“ mezi společnostmi a tou „nejlepší“ společností v oboru, od které je společnost pravděpodobně schopna nejvíce naučit.
2. Studium toho, jak nejlepší nebo lepší společnosti dosahují nejlepších či lepších výkonů a přijmutí jejich praxe. (16)

Společnosti provádí benchmarking z rozličných důvodů, jakými jsou např.:

- zvýšení úrovně kultury společnosti,
- zkrácení procesu sebezlepšování,
- jako „hnací sílu“ pro zlepšení,
- jako pomoc s plánováním, rozpočtováním, stanovením cílů,
- při řešení specifických problémů,
- pro spojení podobně smýšlejících lidí z oboru,
- při odůvodnění svých návrhů změn apod. (16)

Benchmarking je velmi užitečným nástrojem v procesu zlepšování a řešení problémů, kdy nachází uplatnění zejména při výběru klíčových projektů pro společnost, při hledání vhodných řešení, k identifikaci vhodné úrovně cílů výkonnosti. (16)

Profesor Nenadál poukazuje na praktický význam benchmarkingu v těchto bodech.

- i. Benchmarking přispívá k lepšímu porozumění požadavků *stakeholders*.
- ii. Benchmarking umožňuje manažerům shromažďovat informace, které by nebyly zjištěny vůbec nebo by byly zjištěny nahodilě.
- iii. Benchmarking je prostředkem k nalezení vhodných ukazatelů měření výkonnosti a mohou pomocí něj být identifikovány silné a slabé stránky podniku.

- iv. Benchmarking je jedním z nejúčinnějších procesů získávání stimulů a odhalení příležitostí k vlastnímu zlepšování. Prof. Nenadál nicméně uvádí, že v tomto bodě je nutný předpoklad dostatečné pokory a umění seberkitiky vrchovlového managementu. (6)

Podle GBN (Global Benchmarking Network) je **hlavní přidanou hodnotou benchmarkingu ve srovnání s ostatními nástroji pro zlepšení se právě učení se od ostatních toho, jak se zlepšit.** (17)

Global Benchmarking Network uvádí, že lze obecně ve světě a Evropě rozlišit mezi třemi typy srovnávání, a to:

1. benchmarking podnikový,
2. benchmarking odvětvový,
3. benchmarking životního prostředí. (18)

1. Benchmarking podnikový

Srovnávání společností je celosvětově rozšířeno. Společnosti se učí od sebe navzájem, porovnávají hodnoty ukazatelů a vyměňují si vzájemně informace. (18)

2. Odvětvový benchmarking

Při benchmarkingu odvětví dochází k porovnání výkonů jednotlivých odvětví. Cílem je učit se od jiných odvětví podle daných kritérií dosahovat lepších výsledků. (18)

3. Benchmarking životního prostředí

Zejména díky rozvíjející se Evropské unii benchmarking životního prostředí nabývá stále většího významu. V budoucnu bude tedy trendem porovnávat jednotlivé země podle politického, sociálního a ekonomického prostředí. (18) Evropská unie je v této oblasti jednoznačným lídrem, kdy na základě iniciativy EK uděluje od roku 2008 *European Green Capital Award (EGCA)*, jejíž udělení je výsledkem benchamrkingu evropských měst z hlediska daných kritérií. Např. vyhodnocení a udělení cen v roce 2012 a 2013 bylo učiněno na základě 11 ukazatelů z oblasti životního prostředí a 1 ukazatele z oblasti komunikace. (19)

Benchmarking je tedy univerzálním nástrojem pro srovnávání a zlepšování se napříč obory lidské činnosti.

2.4.2 Základní přístupy k benchamrkingu

Existují rozdílné přístupy k benchmarkingu. Na základě toho, co je předmětem banchmarketingových zkoumání se ustálilo následující členění:

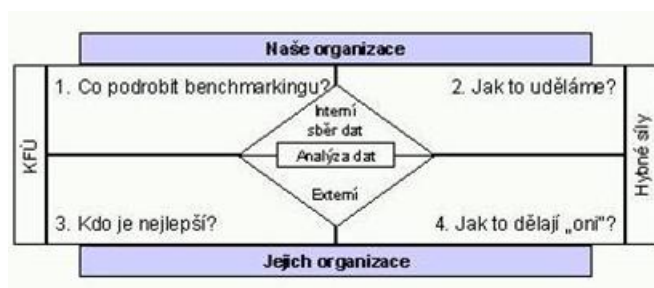
- *Výkonový benchmarking* někdy může být označován také konkurenční benchmarking. Zaměřuje se na relativní výkonnost pomocí zvoleného souboru měřítek. Výsledkem je zpravidla hodnocení zejména technických paramtetrů včetně kvality, hodnocení paramtetrů produktivity např. výrobních nákladů, ceny apod. Pravděpodobě se jedná o nejvíce náročný druh benchmarkingu.
- *Procesní benchmarking* porovnává a hodnotí vlastní výkonnost procesu dané společnosti a jeho funkčnost ve srovnání se společnostmi, které jsou lídry v měřených procesech. Procesní benchmarking se snaží najít nejlepší praktiky (Best practices) v jednotlivých procesech.
- *Funkcionální benchamrking* porovnává jednu či několik funkcí společnosti. Používá se zejména v oblasti služeb, či v neziskovém sektoru. (6; 9)

Podle toho, kde je benchmarking uskutečňován se pak logicky dá benchmarking dělit:

- *Interní benchmarking* porovnává detailně analyzovanou společností uvnitř jí samé a porovnává jednotlivé činnosti nebo subjekty v různých podnikatelských jednotkách dané společnosti (divizích, odděleních, pobočkách v rámci daného státu apod.). Výsledkem by mělo být určení interních standardů výkonnosti celé společnosti. V odborné literatuře bývá často označován jako nejjednodušší forma benchamrkingu především z hlediska získání informací pro analýzu. Oproti tomu ovšem je relativně nejméně přínosný, protože nepřináší kýžené srovnání s ostatními společnostmi a tím i relativně nejménší zlepšení procesů.

- *Externí benchmarking* se zaměřuje na okolí podniku a porovnává analyzovanou společnost s konkurenčními společnostmi působící ve stejném oboru. Zaměřuje se samozřejmě na společnosti, které jsou lídry v oboru. Ve srovnání s interním benchmarkingem vyžaduje delší dobu realizace. (9)

Pro zlepšení komunikace mezi společnostmi, které intenzivně procesní benchmarking používají, byla vyvinuta společnostmi The Boeing Corporation, Digital Equipment Corporation, Motorola Inc., a Xerox Corporation šablona procesu benchmarkingu s cílem objasnit podstatu benchmarkingu. Šablona zavádí souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. Má 4 kvadranty, jež jsou navzájem propojeny procesem shromažďování a analýzy dat. (20)



Obrázek 1: Šablona procesu benchmarkingu [Zdroj: (20)]

2.4.3 Metodika benchmarkingu

Benchmarking není uzavřenou metodikou a neexistuje jedna jediná správná metodika k jejímu provedení. Mimo jiné existují následující metody benchmarkingu:

1. *Public domain benchmarking* nemá výslovně v českém jazyce ekvivalent. Jedná se o sběr dat z veřejných zdrojů jako např. novin, odborných časopisů apod. Tato data jsou sbírána, analyzována a následně z nich jsou vypracovány zprávy. Metriky užívané v těchto studiích bývají zpravidla „output“ (výstupní) metriky, tedy ty, které měří výrobek z hlediska zkušenosti zákazníka. Tato metoda se používá pro porovnávání mobilních telefonních služeb, kdy metriky zahrnují tarify operátorů a pokrytí sítě apod.

2. *One-to-one benchmarking* kdy jeden účastník navštíví druhého. Jedna z nejdiskutovanějších technik v odborných publikacích. *One-to-one benchmarking* byl vyvinut společností Xerox mezi lety 1970 a 1980. Koncept *one-to-one* je přímočarý a zahrnuje:
 - i. Najděte, které společnosti jsou ty nejlepší v aspektech podnikání, které chcete zlepšit.
 - ii. Navštivte je s cílem zjistit jejich úroveň výkonnosti a naučit se, jak dosáhli této výkonnosti.
 - iii. Prostudujte jejich postupy, v případě potřeby je přizpůsobte a vylepšete tam, kde je to možné.
 - iv. Nakonec přijměte novou praxi do vaší organizace.
3. *Review benchmarking* je typicky prováděn návštěvou osoby či týmu vícero účastníků studie, s cílem identifikace konkrétních relativních slabých a silných stránek, nejlepších praktik a i možných doporučení aktivit pro zlepšení.
4. *Database benchmarking* je metodika, v níž jsou data účastníků srovnána s databází výkonnosti ostatních společností. Tato metodika se užívá tehdy, kdy je „benchmarker“ nezávislý konzultant, který vytvořil databázi mnoha společností s úrovní výkonností v čase. Jak se postupně připojují ke studiím další účastníci, jejich data jsou přidávána do databáze a úrovně výkonnosti porovnávány s ostatními účastníky.
5. *Trial benchmarking* se porvádí zkoušením nebo testováním výrobků, produktů či služeb od jiných společností a jejich porovnávání proti svým vlastním produktům a službám.
6. *Survey benchmarking* provádí obvykle nezávislá organizace mapováním zákazníků s cílem zjistit vnímání zákazníků relativně silných a slabých stránek společnosti v porovnání s konkurencí.
7. *Business Excellence Model benchmarking* je metodika, ve které nezávislý expert hodnotí aspekty společnosti podle modelu Business Excellence, jakými jsou

např. cena Malcolma Baldridge nebo dle konceptu Evropské nadace pro management kvality (EFQM). (16)

2.4.4 Proces benchmarkingu a jeho etapy

Proces benchmarkingu se z metodického hlediska člení na základních pět etap, jejichž činnosti jsou mezi sebou propojeny. Marketing by měl být autorem závazné metodiky pro benchmarking, odpovědnost za provedení poté nese řešitelský tým. V metodice zpracované marketingem by měla být především jasná struktura a forma informací o konkurenčních společnostech, které jsou zařazovány do MIS. Informace jsou pak dále reportovány top managementu společnosti. (5)

Základní etapy benchmarkingu

Jak již bylo výše uvedeno, lze proces benchmarkingu rozdělit do pěti níže znázorněných etap.



Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu [Zdroj: Vlastní zpracování dle (5)]

1. Etapa – Rozhodnutí, co bude předmětem benchmarkingu

Výchozím krokem je při jakémkoliv porovnávání identifikace objektu benchmarkingu. Z předchozího textu vyplývá (kap. 2.4.2), že existují dvě hlediska zkoumání, a to *interní* a *externí*. Je tedy nutné, aby se realizační tým rozhodl, zdali se zaměří na interní hledisko, které se soustředí na výkonnost, či na externí, které se soustředí na očekávání zákazníků. Dále je nutné určit postup, kdy se společnost může zaměřit na společnost jako *celek*, či na její *vybrané části*. (5)

Pro tuto etapu je klíčové určení hlavních výkonnostních faktorů a ukazatelů pro jejich měření a zohlednění názorů zákazníků na výkonnost společnosti. (5)

Předmětem benchmarkingu musí být předem odhalená vlastní slabá stránka např. těmito aktivitami:

- sebehodnocení,
- interní audity v systémech managementu jakosti,
- externí audity systémů managementu jakosti,
- analýzy opacujících se problémů a neshod s podporou vhodných statistických nástrojů,
- analýzy nákladů v procesech. (6 str. 70)

2. Etapa – Určení partnerů pro benchmarking

V odborné literatuře panuje shoda na tom, že tato etapa je pro úspěch benchmarkingu klíčová. Je třeba identifikovat vhodného partnera, či partnery, který je v daném hledisku lídrem nebo přímým konkurentem. (5; 16)

Klíčové je využití co nejvíce objektivních informačních zdrojů, jakými mohou být:

- diskuse v ohniskových skupinách,
- závěry z auditů systému managementu,
- rozhovory s nově přijatými zaměstnanci,
- standardní informační kanály, jako např. marketingové studie, sborníky z odborných publikací, obchodních komor, katalogy výrobků, apod.,
- výsledky spotřebitelských a dalších testů,
- internet,
- databáze institucí zabývajících se sběrem a tříděním informací o podnikatelských subjektech s jejich souhlasem. (6 str. 139)

Velmi podstatným prvkem při uzavření partnersví v benchmarkingu je uvědomění si etického chování, tak aby si partneři vzájemně vyměňovali adekvatní informace a nevyžadovali tak z partnerovi strany informace navíc, které sami nechtějí poskytnout. Existuje *Kodex vedení benchmarkingu*, který obsahuje zásady chování při provádění srovnávacích studií a který by měl být vždy dodržován. (6)

V Kodexu vedení benchmarkingů jsou zdůrazňovány např. následující principy:

- legálnost,
- oboustraná výměna adekvátních informací,
- zachování důvěryhodnosti informací,
- využití získaných informací pouze se svolením společnosti,
- komunikace s partnery prostřednictvím kontaktních osob pro benchmarking,
- čestnost,
- jednání v souladu s očekáváními,
- dokončení benchmarkingových studií. (5 str. 28; 6)

Pokud se partner pro porovnání odmítne na studii participovat či pokračovat, není vhodné nadále s ním vyjednávat a je třeba tento fakt jednoznačně přijmout. (5)

3. Etapa – Sběr informací

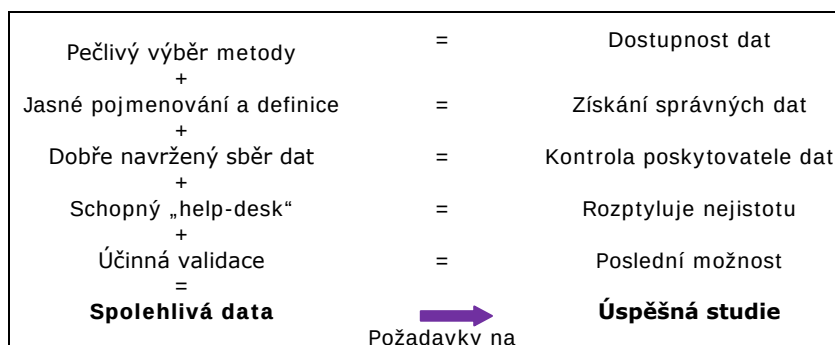
Efektivní sběr informací zahrnuje předem promyšlený a implementovaný informační systém, jehož struktura a potřeby by měly být dány marketingovým oddělením. Klíčové je to, aby informace byly objektivní i zabezpečení toho, aby se klíčové informace do systému zanesli, tedy vysvětlení zainteresovaným skupinám společnosti (jako např. manažerům, obchodním zástupcům, pracovníkům IT a dalším) důležitost a potřebu předávání informací. (5; 6; 16)

Sběr informací může probíhat např. prostřednictvím následujících metod:

- formou dotazníkového šetření,
- formou rozhovorů s partnery,
- šetření v partnerově společnosti,
- analýzou záznamů. (6)

Kompletní, přesná a spolehlivá data jsou základním požadavkem pro každou úspěšnou studii. Aktivita nutná pro sběr spolehlivých dat lze rozdělit na tři fáze, a to aktivitu před samotným sběrem dat, při sběru dat a aktivitu těsně po ukončení sběru dat. Získání spolehlivých dat je výsledkem precizní práce od výběru metody až po validaci dat.

Ve schématu níže jsou shrnuty body, které jsou nutné pro získání spolehlivých dat od všech účastníků. (16)



Obrázek 3: Kroky pro získání spolehlivých dat [Zdroj: vlastní zpracování dle (16 str. 227)]

Pro tuto etapu je nutné zaměřit se nejprve na svoji vlastní společnost, identifikovat faktory její výkonnosti a způsob, jak je měřit. Dále je třeba mít na paměti již zmíněné pravidlo – poskytovat a vyžadovat informace, které je společnost sama ochotna poskytnout. Tato etapa je nekončícím procesem, neboť v procesu zlepšování se může firma identifikovat další klíčové faktory pro hodnocení výkonnosti, tím i potřeba dalších informací a tedy sběru dalších informací. (5)

4. Etapa – Analýza informací, formulace výsledků srovnávání a možností zlepšení

Získání spolehlivých dat implikuje jakékoliv srovnávání s partnery, nicméně jejich správná analýza a vyhodnocení je stejně tak podstatným a složitým procesem. Základním cílem vyhodnocení dat z benchmarkingových analýz je stanovení rozdílu mezi vlastní výkonností a výkonností porovnávaných partnerů.

Nejčastěji studie obsahují následující zpracování získaných dat:

- analýza rozdílů ve výkonnosti (*Performance Gap Analysis*) – např. vyčíslení rozdílů každého účastníka od cílové hodnoty, typicky uváděná tabulkovou formou nebo formou grafů,
- analýza příčin rozdílů (*Analysis of the causes of the gap*),
- analýza toho, jaká opatření pravděpodobně povedou k zlepšení výkonnosti a o kolik by se mohla výkonnost zlepšit,
- nalezení manažerských teorií a filozofií – např. zdali outsourcing v daném případě může zlepšit výkonnost,

- trendy výkonnosti v daném odvětví či u konkrétních účastníků studie. (16)

Jednotlivé kroky čtvrté etapy lze rozčlenit do šesti částí.

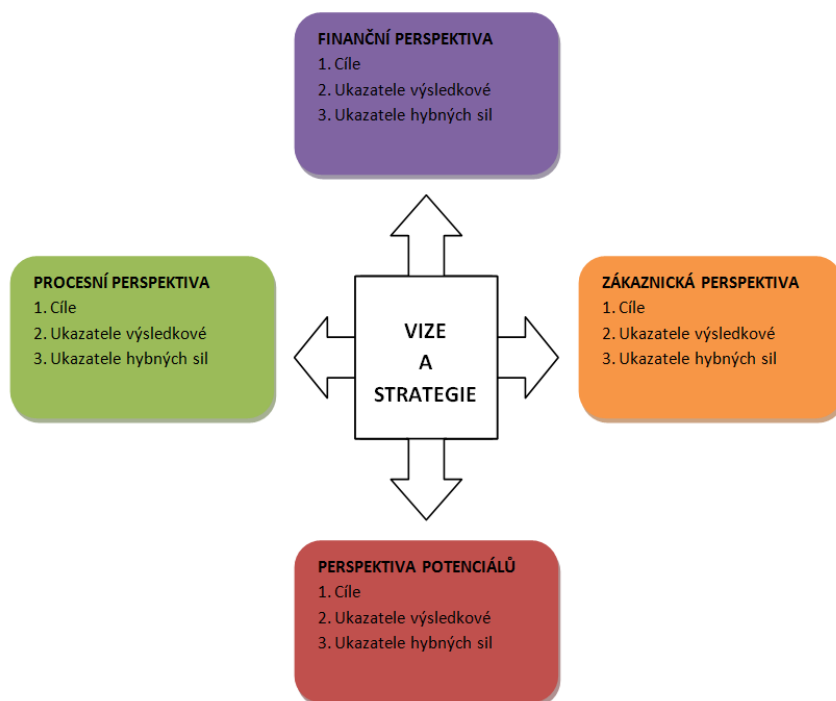
- 1) Nejprve je nutné *informace roztrždit a zorganizovat* v manažerském informačním systému. Informace se dělí dle zkoumaných oblastí, hlavních výkonnostních faktorů a ukazatelů a rozlišovací úrovně. Dle doc. Bartoše je nejefektivnější jeví vytvořit matice procesů a výkonnostních ukazatelů.
- 2) *Kvantitativní kontrola informací* hledá výrazné odchylky souborech a formální chyby v uspořádaných. Pokud se nějaké naleznou, dochází ke korektuře dat a odstranění těchto nedostatků.
- 3) *Zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů* znamená to, že pokud jsou z nějakých důvodů identifikovány okolnosti a vlivy, které by mohly přispět ke zkreslení srovnání, jsou v této fázi odstraněny. Mohou to být např. rozdíly v tržních podmínkách, provozním zaměření, v nákladech apod.
- 4) *Zjištění výkonnostních rozdílů a jejich příčin* je ústředním krokem celé analytické etapy. Provedení tohoto kroku vyžaduje znalost procesů a jejich interních a externích výkonnostních faktorů.
- 5) *Zpracování závěrečné zprávy* má za úkol celý tým, jež benchmarking provádí. Zpráva by měla obsahovat nejen popis výsledků dané studie, ale i návrh metodických a technicko-organizačních opatření pro další systavné provádění benchmarkingu.
- 6) *Zpracovaná analýza „vyrábět nebo koupit“* tedy analýza toho, zdali je funkce k tvorbě hodnoty ve společnosti vyšší než náklady na její zajištění. Cílem tohoto bodu by tedy měla být logická doporučení, zdali se zlepšit dané procesy „vyplatí“ a doporučit pouze takové změny, které by vedly k výraznému příspěvku zlepšení činnosti, výkonnosti a tvorbě hodnot. (5 str. 30)

5. Etapa – Realizace změn formou strategických projektů a programů

Všechny informace by měly být vizuálně vhodně zpracovány formou závěrečné hodnotící zprávy a ta posléze přednesena generálnímu řediteli společnosti, případně vrcholovému managementu společnosti. Doporučení vyplývající ze studie by měla top managementu sloužit jako podklad pro změnu či tvorbu nové strategie společnosti v dalším období ve spolupráci s týmem, který benchmarking provedl. (5; 6; 16)

2.5 Balanced Scorecard – BSC

Balanced Scorecard (BSC) je jedním z nejvíce známých konceptů pro měření výkonnosti. Koncept byl vyvinut v 90. letech Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. BSC je jedinečným druhem konkretizace, zobrazení a sledování strategie. BSC užívá tradiční finanční ukazatele výkonnosti, které jsou doplněny měřítky hybných sil budoucnosti. Hlavní myšlenkou konceptu je to, že místo strukturovaného seznamu měřítek stojí v popředí zájmu strategické cíle a jejich znázornění. BSC se tedy snaží promítnout vize a strategie do určitých cílů, ukazatelů, úkolů a opatření tak, aby byl management schopen v rámci operativního řízení vize a strategie uskutečnit. Aby bylo možné plánovat a sledovat strategické cíle společnosti, je podstatné k cílům přiřadit odpovídající finanční i nefinanční měřítka a ta jsou propojena s konkrétními perspektivami. Rozdělení do čtyř základních perspektiv, které je schematicky znázorněno na **Obrázku 4**, by mělo zajistit komplexní přemýšlení ve všech souvislostech při odvozování a sledování cílů. Autoři BSC modelu propojili cíle spolu s měřítky výkonnosti do čtyř perspektiv, viz níže. Strategické cíle jsou navzájem propojeny a ovlivňují se a to je třeba brát v úvahu při implementaci BSC. (21)



Obrázek 4: Balanced Scorecard [Zdroj: vlastní zpracování dle (21)]

Celý koncept a jeho popis by byl nesmírně obsáhlý, proto v následujícím textu bude zmíněn základní popis jednotlivých perspektiv, kterými se BSC zabývá.

Finanční perspektiva

V této perspektivě se uplatní tradiční finanční ukazatele pro zjištění výkonnosti minulých období. Perspektiva se zaměřuje na spokojenost vlastníků, proto jsou v centru pozornosti hlediska likvidity a rentability. Finanční perspektiva se snaží vytyčit cíle plynoucí z očekávání investorů. (9; 21)

Procesní perspektiva

Stanovuje výstupy a výsledné výkony procesů umožňující dosažená zákaznických a finančních cílů, přičemž jsou podstatné pouze ty procesy, jež mají mimořádný význam při realizaci strategie společnosti. (21)

Perspektiva potenciálů

Společnost by měla vytvářet prostředí, které by umožňovalo kontinuální růst a učení se. Měla by být schopna potenciály identifikovat a stanovit je v návaznosti na současné a

budoucí výzvy a také v návaznosti na vytyčenou strategii společnosti. Zdrojem pro perspektivu potenciálů jsou jednoznačně zaměstnanci, „*know-how*“ společnosti i zaměstnanců, inovace, technologie, podnikové procesy a také informační systémy. (21)

Zákaznická perspektiva

Jak již z názvu vyplývá, zaměřuje se perspektiva na zákazníky a na cíle související se vstupem na trh a na umístění na trhu. Je tedy důležité, aby si společnosti vyjasnila, které zákazníky chce mít, jaký užitek jim bude nabízet a jakou „*image*“ chce v očích zákazníků mít. Tedy měřítka pro danou perspektivu by mohly být – spokojenost zákazníků, jejich loajalita, tržní podíl a další. (21)

Balanced Scorecard je strategickým manažerským systémem, který lze využít k řízení dlouhodobé strategie. Společnosti, které jej zavedly, poukazují např. na následující výhody:

- zlepšení pozice společnosti,
- vylepšení komunikace jak interní tak externí,
- propojení strategie a operativy,
- větší důraz na strategii a výsledky společnosti,
- integrované strategické plánování a řízení. (22)

2.6 EFQM Model Excellence

Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management – EFQM) představila v roce 1991 model pro hodnocení konkurenceschopnosti podniků. Model prošel několika inovacemi, které logicky přicházejí s rozvojem společnosti a novými trendy ve všech oblastech lidské činnosti a je v současnosti užíván pod názvem EFQM Model Excellence. (23)

Základní koncept modelu Excellence udává principy pro udržení excellence v jakékoliv organizaci. Principy mohou být použity jako základ pro podpis atributů vynikající organizační kultury. Slouží také jako společný jazyk pro vrcholový management společností.

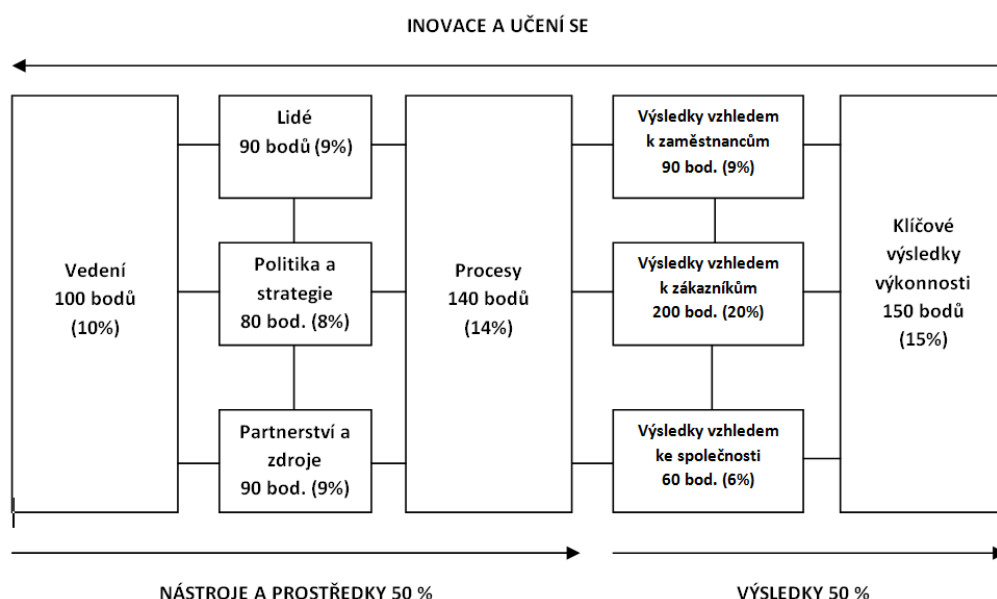
Základní principy jsou stanoveny takto:

- **Zaměření se na zákazníka** – Excelentní organizace důsledně tvoří trvalou přídavnou hodnotu pro zákazníka, snaží se pochopit, předvídat a splnit jejich potřeby a očekávání.
- **Sociální odpovědnost** – Excelentní organizace mají pozitivní vliv na svět kolem sebe, díky zlepšení jejich výkonnosti současně zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky v rámci komunit, kterých se dotýkají.
- **Rozvoj organizace a zapojení lidí** – Excelentní organizace zvyšují své schopnosti tím, že efektivně řídí změny v rámci společnosti i mimo ni.
- **Neustálé učení se, inovace a zlepšování** – Excelentní organizace zvyšují hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého zlepšování a systematických inovací.
- **Vůdčovství a stálost účelů** – Excellence je inspirujícím vůdčovstvím vycházejícím z vize a doprovázeny stálostí účelu.
- **Bystré vedení** – Excelentní organizace jsou rozeznatelné díky jejich schopnosti identifikovat efektivně reagovat na hrozby a příležitosti.
- **Uspěh prostřednictvím talentu lidí** – Excelentní organizace oceňují své zaměstnance a vytváří prostředí, které podporuje nejen cíle organizace, ale osobní cíle zaměstnanců.
- **Udržení vynikajících výsledků** – Excelentní organizace dosahují trvalých výsledků, které splňují jak krátkodobé tak dlouhodobé potřeby všech stakeholderů. (23)
-



Obrázek 5: Základní koncepce excellence [Zdroj: upraveno dle (23)]

Model může být uplatněn pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví a odhaluje slabá místa podniku a upozorňuje na jeho slabé stránky. Model je založen na 9 kritériích. *Pět* kritérií doporučuje, *jak* by měla být organizace řízena a další *čtyři* kritéria zahrnují výsledky toho, *co* už bylo organizací dosaženo. Celkem tedy model zahrnuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií a jeho komplexnost a vhodnost je jednou za dva roky přezkoumána a model je případně upraven. Základní schéma modelu je uvedeno na **Obrázku 6**. Šipky zdůrazňují dynamický charakter modelu. Každé z devíti kritérií má svou definici, což vysvětluje vysoký význam každého kritéria. Dosáhnout vysoké úrovně znamená, že každé další kritérium je podporováno řadou dílčích kritérií. (5; 23)



Obrázek 6: EFQM Model excellence [Zdroj: vlastní zpracování dle (23)]

Premisou modelu je to, že vynikající výsledky společnosti jsou podmíněné maximální spokojeností a vlastních zaměstnanců a současně pokud je společnost respektována okolím. Vynikajících výsledků lze samozřejmě dosáhnout tehdy, pokud jsou dokonale zvládnuty a řízeny procesy, což je podmíněno jak adekvátní strategií, tak dobře nastaveným systémem řízení všech zdrojů. (6; 23)

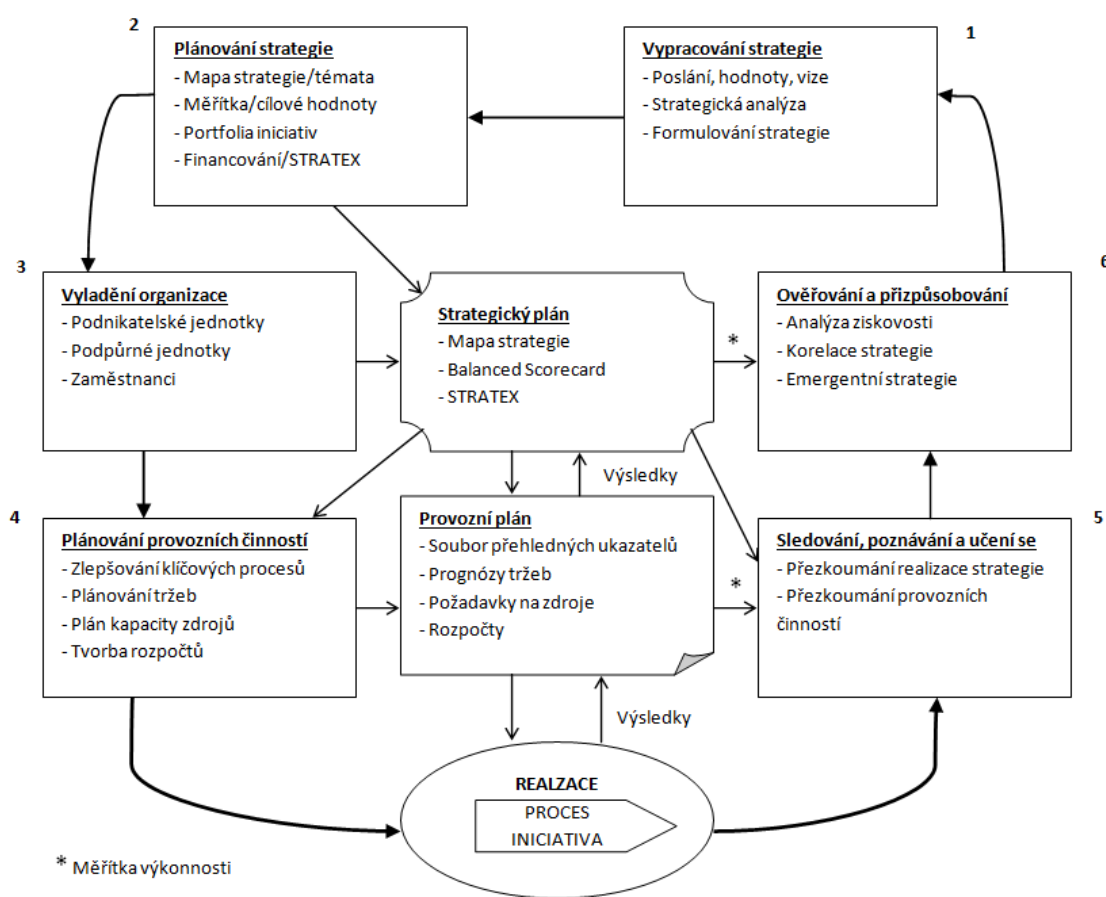
Pomocí konceptu EFQM Model excellence lze:

- ke kontrole výkonnosti podniku a identifikaci silných a slabých stránek,
- k iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti,

- k využití externího benchmarkingu,
- k využívání „Best Practice“. (6 str. 57)

2.7 Systém řízení pro integraci strategie do provozních činností

Řízení strategie se velmi liší od řízení činností. Nicméně z výše uvedeného jasně vyplývá, že pro dobré fungování firmy a tedy i pro dosahování vynikající výkonnosti mají obě tyto činnosti „životní“ význam a měly by být integrovány. Profesor Kaplan spolu s kolegou Nortonem (tedy autoři koncepce BSC) navrhli v roce 2010 architekturu úplného a integrovaného systému řízení (**Obrázek 7**), který propojuje formulování a plánování strategie s realizací provozních činností. (24)



Obrázek 7: Systém řízení: propojení strategie s provozními činnostmi [Zdroj: vlastní zpracování dle (24 str. 22)]

Navrhovaný systém tvoří šest hlavních fází, a to tedy:

1. *Vypracování strategie* manažery zaměřující se na otázky – v čem a proč společnost podniká, jaké jsou klíčové otázky a jak se lze nejlépe prosadit v konkurenci,

2. *Plánování strategie* pomocí nástrojů jako jsou mapy strategie a BSC,
3. *Vyladění strategie* na základě stupňovitého přenosu na všechny organizační jednotky,
4. *Plánování provozních činností* při realizaci strategie a realizaci plánů provozních s využitím nástrojů jako např. řízení jakosti a procesů, reengineering, systémy přehledných ukazatelů pro řízení procesů, tvorba klouzavých prognóz, přiřazování nákladů výkonům apod.,
5. *Sledování a poznávání problémů*, překárek a nesnází vznikajících při realizaci strategie a plánů provozních činností,
6. *Ověření a přizpůsobení strategie* manažery, kteří využívají údaje o interních provozních činnostech a nových údajích o vnějším prostředí a konkurenci a následně iniciují další zpětnou vazbu integrovanému systému plánování strategie a realizace provozních činností. (24 str. 23)

Tento model představuje nový způsob řízení výkonu. Společnosti pro zavedení tohoto způsobu potřebují formální strukturu a organizační útvar, v jehož kompetenci by byl návrh výše popsaného integrovaného systému, vykonávání v jeho rámci klíčových procesů a koordinace ostatních procesů s jinými funkcemi ve společnosti-tedy s útvarem řízení strategie. (24)

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AGRI CS a.s.

3.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy:	AGRI CS a.s.
Sídlo:	Hustopeče, Hybešova 14, 693 01
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Identifikační číslo:	262 43 334
Základní kapitál:	3 000 000 Kč
Datum vzniku společnosti:	28. 3. 2001
Zápis v obchodním rejstříku:	Krajský soud v Brně, spisová značka B 3582
Předmět činnosti:	klempířství a oprava karoserií opravy silničních vozidel výroba, obchod a služby

Přímou ovládající osobou společnosti AGRI CS a.s. je, která se podílí na základním kapitálu 100 % je společnost AGROTEC a.s.

Název firmy:	AGROTEC a.s.
Sídlo:	Hustopeče, Brněnská 74, 693 01
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Identifikační číslo:	005 44 957
Zápis v obchodním rejstříku:	Krajský soud v Brně, spisová značka B 138

Nepřímo ovládací osobou společnosti AGRI CS a.s. je společnost AGROFERT HOLDNIG, a.s.

Název firmy:	AGROFERT HOLDING, a.s.
Sídlo:	Praha 2, Pyšelská 2327/2, 149 00
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Identifikační číslo:	261 85 610
Zápis v obchodním rejstříku:	Městský soud v Praze, spisová značka B 6626

Společnost AGRI CS a.s. vlastní 100 % podílu ve společnosti AGRI CS Slovakia s.r.o. v hodnotě 95 844 tis. Kč. Tento podíl byl financován půjčkou od mateřské společnosti AGROTEC a.s., která byla splatná do 31. 12. 2014.

3.2 Historie a představení společnosti

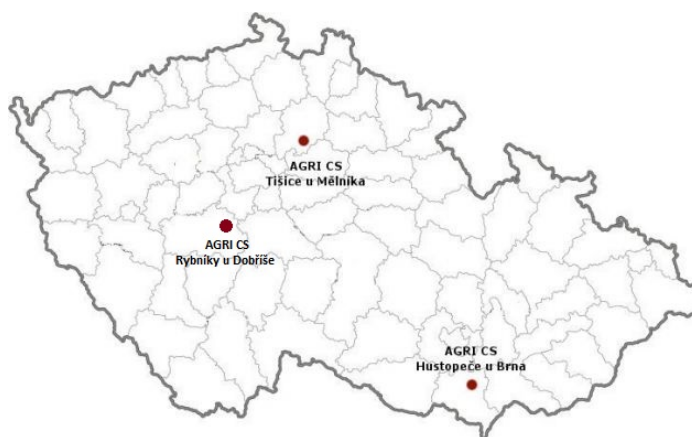
Společnost AGRI CS a.s. byla založena v roce 2001 jako akciová společnost, která je součástí skupiny AGROTEC. Společnost si za své mnohaleté působení na českém trhu vybudovala významné a silné postavení. Je výhradní dovozce značek CASE IH, CASE CE, STEYR a SIMBA GREAT PLAINS.



Obrázek 8: Logo společnosti [Zdroj: (25)]

Firma se již od počátku zaměřila na dovoz traktorů a sklizňové techniky CASE IH do České republiky, v rámci kterého si vybudovala rozsáhlou distribuční a prodejní síť. S postupem času se firma rozrůstala, přibrala i výhradní distribuci dalších značek s cílem nabídnout svým zákazníkům kompletní nabídku techniky podle potřeb zemědělských subjektů a farem. Součástí sortimentu společnosti jsou od roku 2011 i stavební stroje CASE Construction a nově také stroje na zpracování půdy GREAT PLAINS.

V činnostech společnosti není jen dovoz a prodej zemědělské a stavební techniky, ale také veškeré technické služby, školení techniků, garance, propagace, dodávky náhradních dílů do dealerské sítě i koncovým zákazníkům a v neposlední řadě finanční péči prostřednictvím firmy skupiny AGROTEC a.s., konkrétně prostřednictvím společnosti A-Finance, která pomáhá zákazníkům v oblasti financování, dotací, pojištění a prodlužování záruky na zakoupené stroje. Prodej i servis je zajišťován prostřednictvím tří vlastních středisek v Hustopečích u Brna, v Rybnících u Dobříše a v Tišicích u Mělníka (**Obrázek 9**). Společnost má zbývající část území České republiky pokrytou prostřednictvím distribučního kanálu – dealerskou síť. Zákazník tak získá kompletní profesionální služby od nákupu stroje po celou dobu jeho užívání. Společnost přitom poskytuje servis 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

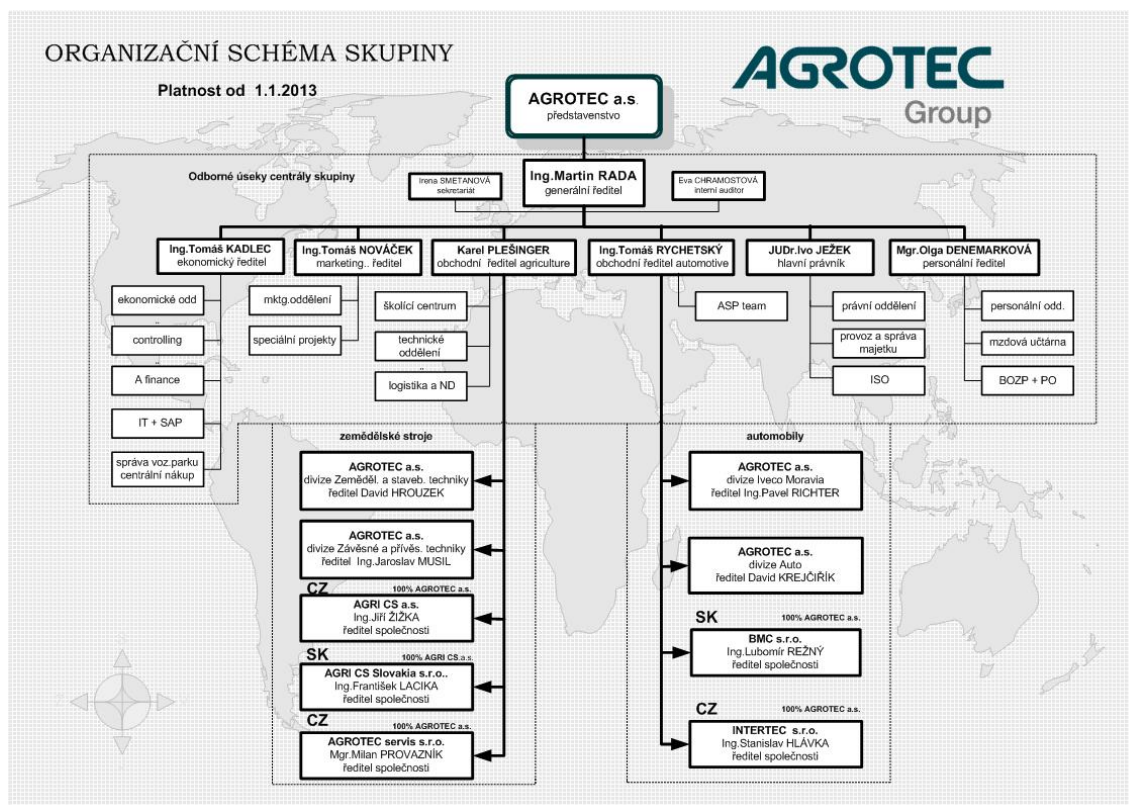


Obrázek 9: Prodejní a servisní střediska AGRI CS a.s.[Zdroj: (25)]

Společnost AGRI CS a.s. je členem skupiny AGROTEC (**Obrázek 11**), v jejímž čele stojí generální ředitel. Skupina AGROTEC je řízena top managementem společnosti, který tvoří ekonomický ředitel, obchodní ředitel, marketingový ředitel, personální ředitel a hlavní právník společnosti. Skupina je dále rozdělena do 4 divizí a pěti dceřiných společností, z nichž jedna je AGRI CS a.s., která má ještě dceřinou společnost ve Slovenské republice – AGRI CS Slovakia s.r.o.



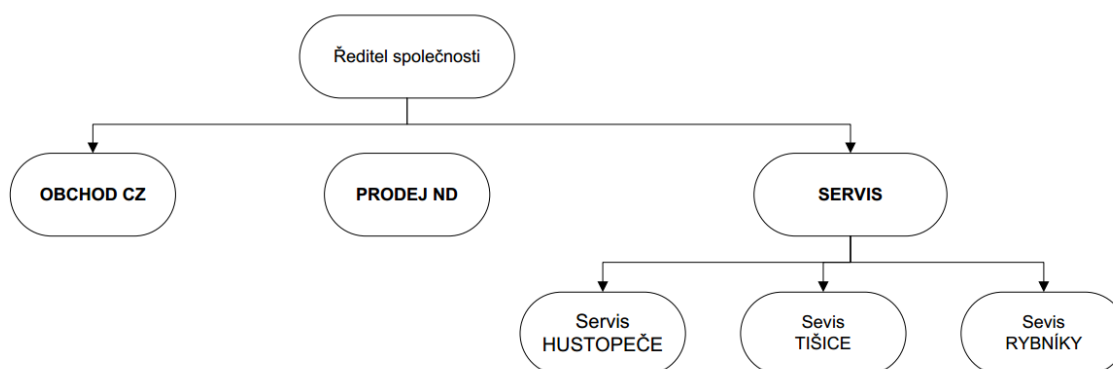
Obrázek 10: Skupina AGROTEC [Zdroj: vlastní zpracování]



Obrázek 11: Organizační schéma skupiny AGROTEC [Zdroj: interní AGROTEC a.s.]

3.2.1 Organizační struktura společnosti

Na **Obrázku 12** je představena organizační struktura firmy, která je rozdělena na tři části, a to prodej v České republice, prodej náhradních dílů a servis.



Obrázek 12: Organizační skupina společnosti AGRI CS a.s. [Zdroj: vlastní zpracování]

V roce 2013 zaměstnávala společnost na plný úvazek k 31. 12. 2012 celkem 45 osob. Počet zaměstnanců v čase nijak výrazně nestoupá a pohybuje se v podstatě kolem 40 osob. Stejný trend lze vyčíst i v průměrných mzdových nákladech na zaměstnance, kdy se hrubá mzda v průměru pohybuje okolo 32 tisíc korun.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	34	34	35	39	43	45
Mzdové náklady na zaměstnance (tis. Kč)	30,5	31,9	35,0	34,4	29,6	31,7

Tabulka 2: Počet zaměstnanců ve společnosti AGRI CS a.s. [Zdroj: vlastní zpracování]

3.2.2 Politika jakosti a environmentálního managementu

Celá skupina AGROTEC a její management přijala odpovědnost společnosti v oblasti jakosti i ochrany životního prostředí, jednak v rámci firemní kultury, ale i ve vztahu k regionu, kde firma působí. Již v roce 2003 zavedla společnost AGROTEC systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001, v roce 2012 pak systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005. Na počátku roku 2013 se pak vrcholový management zavázal k politice Integrovaného systému řízení (ISŘ), který je závazný jak pro management skupiny, tak pro všechny pracovníky. (25)

V **politice ISŘ** si společnost stanovila tyto strategické cíle:

- porozumět představám zákazníka a realizovat je k jeho spokojenosti,
- pracovníci, jejichž kvalifikace a dovednosti naplňují požadavky na osobní kvalitu budoucích potřeb, najdou u společnosti vždy naplnění,
- snižovat environmentální rizika zaváděním technologií příznivých pro životní prostředí,
- AGROTEC je značka charakterizující dynamickou a ekonomicky stabilní společnost, která udržuje korektní přístup ke svému okolí ve všech regionech,
- neustále zlepšovat environmentální profil a provádět prevenci znečišťování.

3.3 Obchodní činnosti firmy, hlavní trhy a zákazníci

3.3.1 Obchodní činnosti firmy

Podle klasifikace CZ-NACE je společnosti přidělen **primární kód 46.61** - Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařízením a příslušenstvím. Tato činnosti tvoří 82 % veškerých ekonomických činností podniku. Sekundárně je podniku dle doplňkových činností přidělen kód 45.20 – Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů ve smyslu Klempířství a oprava karoserií dle výpisu z obchodního rejstříku. Opravy silničních vozidel a klempířské práce tvoří zbylých 8 % ekonomických činností společnosti.

Obchod probíhá prostřednictvím prodejních středisek, v jejichž místě jsou poskytovány již zmíněné služby. Společnost si od zahájení působení také vybudovala rozsáhlou dealerskou síť, kterou se snaží spíše redukovat a dbá na její kvalitu. V současné době tedy operuje jednak na českém, ale i slovenském trhu prostřednictvím výše zmiňované dceřiné společnosti – AGRI CS Slovakia s.r.o. Procentuální vymezení podílu obchodních činností ve vztahu k celkové činnosti firmy je vyměřen jako poměr nákladů jednotlivých činností k vzešlým výnosům. (26)

Podnik se nezabývá pouze prodejem zemědělské techniky, ale je i importérem stavebních strojů značky CASE. Nicméně v oblasti prodeje stavebních strojů je význam společnosti na trhu malý. V roce 2013 prodala společnost 252 ks traktorů, což představuje 90 % celoročního plánu, 10 ks sklízecích mlátiček, což představuje 69 % celoročního plánu. O 29 % přesáhla společnost celoroční plán v prodeji strojů AGRI doprava, kdy společnost prodala 31 ks (což jsou např. jednoosé návěsy s nízkou hmotností tun, návěsy a přívěsy na převozu balíků apod.)

V segmentu stavebních strojů naplnila svůj plán prodeje pouze z 52 % s prodejem 26 ks nových stavebních strojů a 19 ks použitých strojů.

3.3.2 Služby zákazníkům

Neméně podstatnou činností jsou služby poskytované zákazníkům, které přímo souvisejí s prodejem a také s dalším užíváním zakoupených strojů. Tyto aktivity tvoří 7 % z celkových činností společnosti.

Při samotném nákupu stroje je pro zákazníky k dispozici kompletní program finančních služeb, který je navrhován přímo na míru a dle možností zákazníků. Řešení financování pro zákazníky nabízí společnost celou řadu, od naprosto individuálních až po standardně nabízená řešení. Klienti mají možnost konzultace získání dotace, kdy je jim zákaznické centrum připraveno pomoci s přípravou projektů, vypracování veškeré dokumentace, zajištění financování a služby AGRI GARANCE .

AGRI GARANCE je unikátní balíček finančních služeb, který zajistí klientům celkovou péči od povinného ručení až po rozšířené strojní pojištění přesahující záruku a kryjící rizika havárie, živlů či odcizení.

Další důležitou službou pro klienty je servisní činnost. Společnost poskytuje kompletní záruční a pozáruční servis prostřednictvím dealerské sítě, prodejních a servisních středisek. Kvalitu servisních služeb společnost zaručuje prostřednictvím pravidelného proškolení jednotlivých techniků a stejnou úroveň služeb striktně vyžaduje od svých partnerů. Společnost AGRI CS a.s. také zajišťuje pravidelné školení pro servisní techniky, po jejichž úspěšném absolvování získávají od společnosti certifikát. (25)

3.3.3 Marketing

Marketingové činnosti podniku jsou v kompetenci marketingového oddělení, které úzce spolupracuje s obchodním oddělením. Marketingové oddělení zaměstnává 3 pracovníky a v organizační struktuře podléhá marketingovému řediteli skupiny AGROTEC. Pravidelně jednou ročně je sestavován marketingový obchodní plán, který podléhá přísnému procesu schvalování jednotlivými řediteli skupiny AGROTEC a.s.

Marketingové aktivity společnosti tvoří 2 % z celkových primárních činností. Nejdůležitější marketingové nástroje jsou cenová politika, komunikace se zákazníkem a propagace.

Distribuci řeší přímo obchodní a marketingové oddělení. Komunikaci s odběrateli provádí firma prostřednictvím svých prodejních zástupců v rámci prodejních středisek a také zprostředkovaně pomocí dealerů, kteří jsou velmi důležitým prvkem v celém procesu komunikace a udržení dobrých obchodních vztahů.

V rámci svých marketingových aktivit nabízí firma věrnostní program CASE klub, který je spojen s nadstandardními výhodami, které vyplývají z členství v klubu. (25)

Marketingové cíle a strategie

Při hledání obchodních příležitostí využívá společnost celou škálu standardních marketingových aktivit. Patří mezi ně zejména tyto činnosti:

- analýza trhů a jejich segmentace,
- průzkum trhu, sběr informací,
- sledování potřeb cílových zákazníků,
- stanovování marketingových cílů,
- určení cenové strategie na jednotlivých trzích,
- opatření na podporu prodeje a tvorbu cen,
- opatření na volbu distribučních cest,
- přizpůsobování propagačního a reklamního sdělení, volba médií,
- měření spokojenosti zákazníků a měření efektivnosti marketingových aktivit.

Prvotní činností strategického plánu je analýza a segmentace trhu, na kterém chce firma podnikat. Vymezení konkurence, stanovení kritérií, za kterých bude firma podnikat, profilování zákazníků. Marketingové cíle jsou stanovovány vždy v souvislosti s cíli a výsledky předešlého období a jsou rozděleny do několika částí. Je stanoven například tržní podíl v traktorech dle registrací a tomu přísluší strategie. Obdobně je určen tržní podíl v mlátičkách, prodeje pro jednotlivé stroje a navigačních systémů. Dále firma dbá na spokojenost zákazníků a zaměstnanců, což zahrnuje do svých marketingových aktivit.

3.3.4 Měření marketingových a obchodních aktivit

Vzhledem k velikosti společnosti a jejímu začlenění do skupiny AGROTEC má firma velmi propracovaný způsob měření marketingových a obchodních aktivit.

Pro měření efektivnosti zmíněných aktivit používá společnost následující metriky:

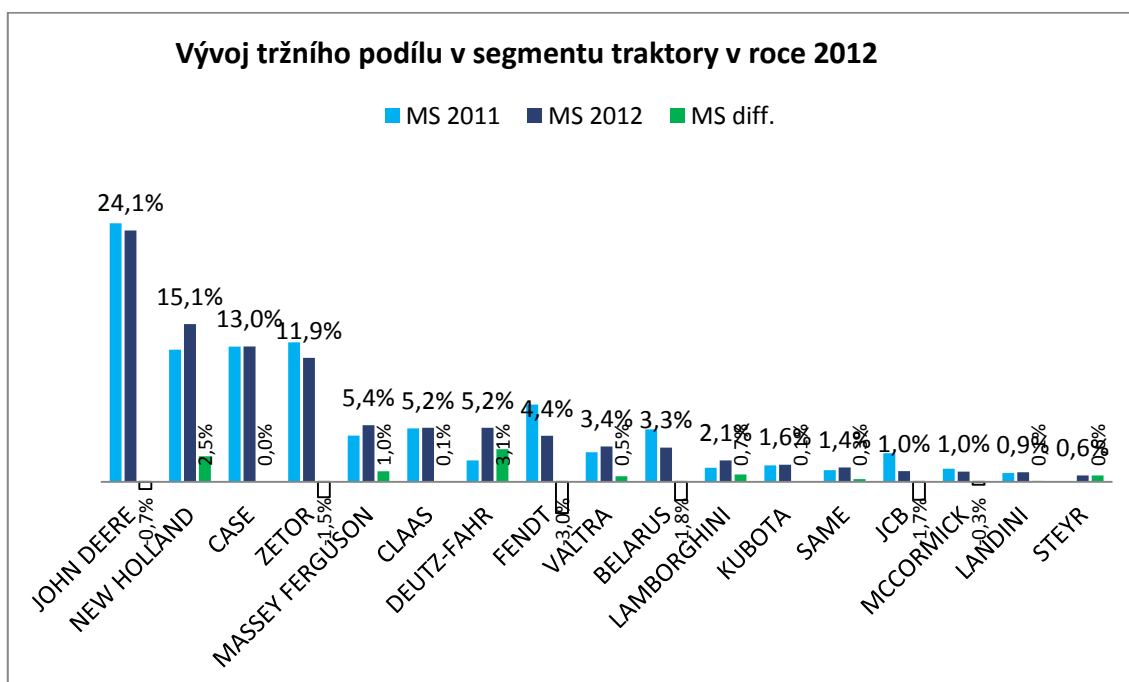
- tržní podíl, tržní podíl strategické jednotky, relativní tržní podíl,
- tržní penetrace, penetrace značky,
- počet zákazníků, spokojenost zákazníků, zisk na zákazníka,
- zákaznická celoživotní hodnota (CLV),
- cenová elasticita, zisk (%),
- variabilní a fixní náklady,
- marketingové útraty,
- čistý zisk, rentabilita tržeb (ROS),
- rentabilita vloženého kapitálu (ROI),
- zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA).

3.3.5 Tržní podíl

Společnost si v rámci svých marketingových činností sleduje postavení na trhu. Tržní podíl AGRI CS a.s., potažmo AGROTEC a.s., stanovuje pro jednotlivé značky, pro které je importérem do České republiky. Tržní podíl je stanoven na základě informací z registru vozidel, tedy přesněji z nově zaregistrovaných zvláštních vozidel. Zemědělská technika je podle § 3 zákona č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích ve znění pozdějších předpisů, zvláštním vozidlem.

V roce 2012 (**Graf 1**) vedla na trhu značka John Deere, kdy její tržní podíl tvořil téměř 25 %, přičemž značka John Deere zaznamenala meziroční pokles o zhruba 1 %. Druhou pozici na trhu zaujímal značka New Holland, jejímž výhradním dovozcem je společnost AGROTEC a.s. a jejíž tržní podíl činil zhruba 15 %. Oproti svému rivalovi zaznamenal New Holland meziroční nárůst o 4,5 %. Třetí nejvýznamnější podíl na trhu zaujímal v roce 2012 s 12,5 % značka CASE, jejímž výhradním zástupcem je AGRI CS a.s. Meziroční nárůst tržního podílu činil zhruba 1 %. Většina značek meziročně ztrácela a významně rostlo pouze postavení New Holland a Deutz-Fahr.

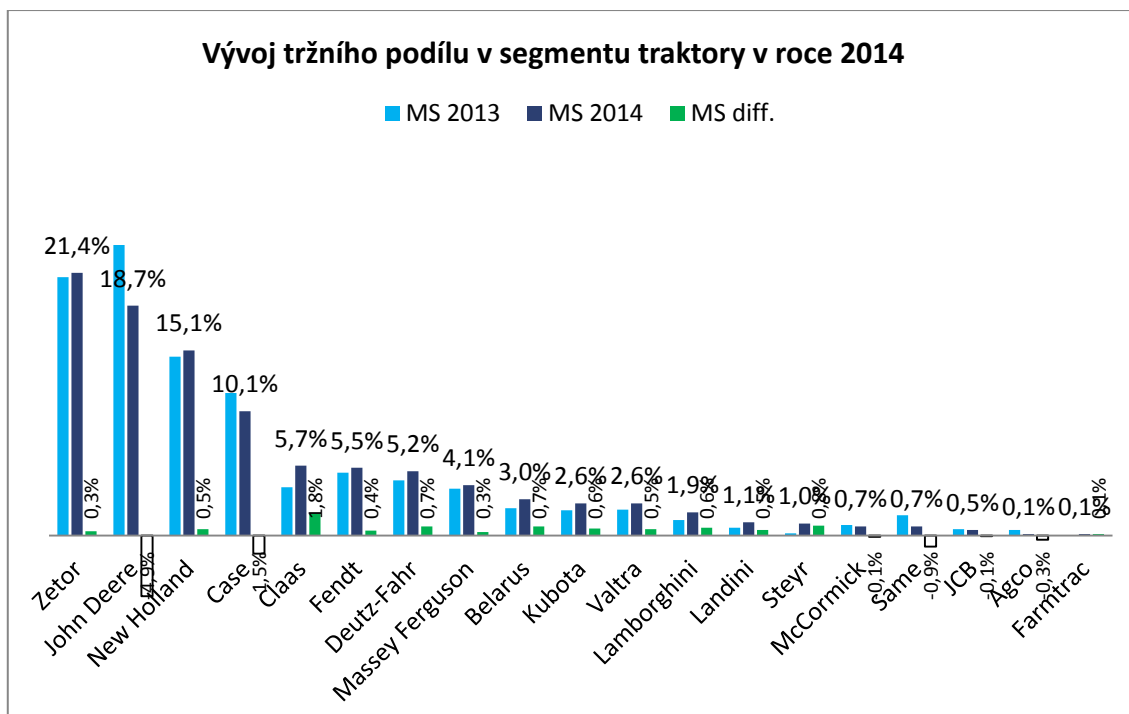
Čtvrtou nejvýznamnější značkou byl Zetor, který zaznamenal meziroční pokles o zhruba 2 % a její tržní podíl byl necelých 12 %.



MS – tržní podíl (market share), MS diff. – meziroční nárůst či pokles tržního podílu

Graf 1: Vývoj tržního podílu v segmentu traktory v roce 2012 [Zdroj: vlastní zpracování]

Naproti tomu byla situace na trhu v roce 2014 úplně jiná (**Graf 2**). Na první místo se v průběhu dvou let posunula značka Zetor, kdy její tržní podíl činil 22 %. Důvodem je vyvinutí nového modelu, traktoru typu MAJOR, který poměrně agresivně zasáhl do situace na trhu. Značka John Deere si stále dokázala udržet přední postavení na trhu s 18,7 %, nicméně v meziročním porovnání značka ztratila téměř 5 % trhu. Z pohledu skupiny AGROTEC a.s. lze považovat za úspěch, že značka New Holland se sice propadla z druhého na třetí místo na trhu, nicméně její tržní podíl si oproti ostatním značkám udržela takřka stejný a zaznamenala 0,5% růst. Značka CASE se sice v průběhu dvou let posunula z třetího místa na čtvrté a v roce 2014 její tržní podíl činil 10,1 %, nicméně v meziročním porovnání ztratila pouze 1,5 %. Což je oproti jednomu z nejvýznamnějších konkurentů – značky John Deere mnohem lepší výsledek.



MS – tržní podíl (market share), MS diff. – meziroční nárůst či pokles tržního podílu

Graf 2: Vývoj tržního podílu v segmentu traktory v roce 2014 [Zdroj: vlastní zpracování]

3.3.6 Vstupní a výstupní logistika

Vstupní a výstupní logistika se na ekonomických činnostech společnosti podílí pod 1 %. Nejprve je všechna technika dovezena od výrobce do středisek společnosti AGRI CS, kde veškeré prodávané stoje prochází kontrolou kvality, zda nechybí vybavení popřípadě, nejsou-li poškozeny. Posléze prochází všechny stroje tzv. předprodejní prohlídkou, která má jasně definovanou strukturu, co a jak má být zkontrolováno. Kdy byla prohlídka provedena a kým se dá v případě nesrovnalostí dohledat pomocí nálepky obsahující tyto údaje, kterou je vždy expedovaný stroj označen. Výstupní logistika probíhá dle jasně předepsaného protokolu, který zahrnuje předání návodu na obsluhu, servisní knížky, zaškolení obsluh apod. Kvalita strojů na skladě je kontrolována každý měsíc a je prováděna případná údržba. (25)

3.3.7 Způsoby prodeje

Samotný prodej realizuje společnost mnoha způsoby, a to vlastní formou prodeje i pomocí zprostředkovatelů. Nabízí všechny standardní typy prodeje tak, aby se přizpůsobila požadavkům zákazníka.

Prodej ve vlastních střediscích probíhá prostřednictvím velkoobchodního a maloobchodního oddělení. Přímé vyžádání od klienta vyřizují jednotliví obchodní a prodejní zástupci. Prodej také probíhá prostřednictvím prodejců a jejich návštěvami po zákaznících přímo v jejich podnicích.

Obchodní oddělení organizuje pro zákazníky různé akce ve firmě, například den otevřených dveří, které jsou doplněny doprovodným programem.

Firma organizuje také různé odborné přednášky a účastní se veletrhů a výstav, z nichž největší je mezinárodní veletrh zemědělské techniky TECHAGRO, na který vynakládá největší objem finančních prostředků v rámci propagačních akcí. V současnosti firma rozvíjí také své aktivity v oblasti elektronického obchodu. Charakter nabízeného zboží, tedy stavební a zemědělské techniky, přímo nenahrává tomuto typu obchodu, nicméně na stránkách společnosti existuje FAN SHOP – on-line obchod. Sortiment, který je tímto způsobem nabízen, má charakter reklamních předmětů a modelů značek CASE IH, STEYR a SIMBA GREAT PLAINS, které společnost AGRI CS a.s. reprezentuje v České republice. Jedná se tedy o modely, dárkové předměty, oblečení, pracovní oděvy apod. Kontaktní centrum on-line obchodu také nabízí možnost přímého vyžádání některých předmětů a jejich dovoz do České republiky.

3.3.8 Zákazníci

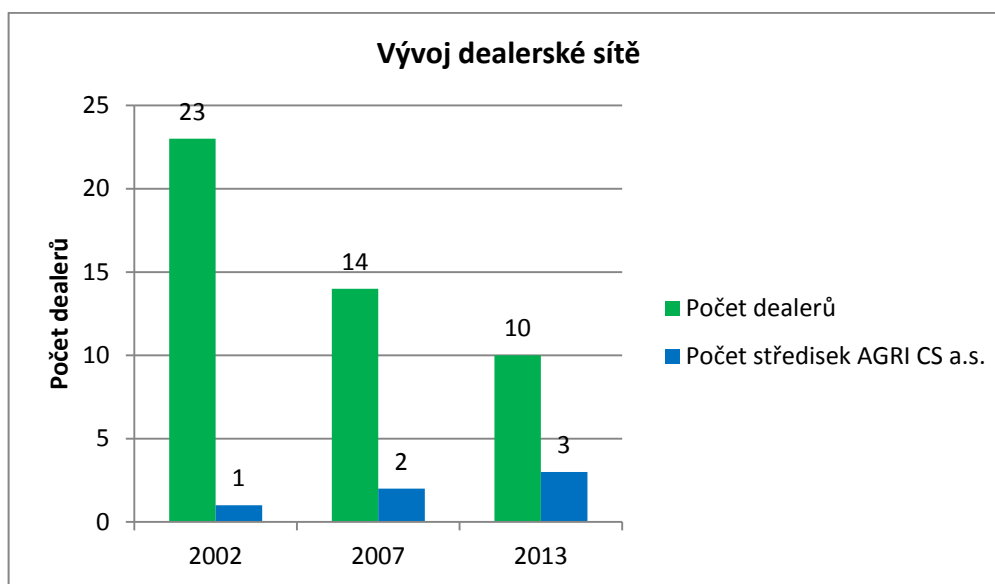
Velmi podstatnou činností z hlediska obchodního a marketingového plánu je analýza zákazníků. Společnost je člení do tří skupin na velké, střední a malé. Kritériem pro toto členění je počet hektarů, které obhospodařují. Pro jednotlivé skupiny zákazníků pak stanovuje podíl na tržbách.

- **Velký zákazník:** zemědělský podnik nad 1000 hektarů,
- **Střední zákazník:** zemědělský podnik či subjekt vlastníci 100 – 999 hektarů,
- **Malý zákazník:** zemědělský subjekt vlastníci do 100 hektarů.

3.3.9 Dealerská síť AGRI CS v České republice

Firma se snaží spolupracovat s partnery, kteří jsou zárukou stability a jsou schopni dlouhodobě poskytovat vysoce kvalitní služby, splňovat „*Dealers standart*“ a naplňovat

taktické i strategické cíle importéra. Jednou ze strategií společnosti je spolupracovat se silnými partnery a to jak na straně dodavatelů, tak i odběratelů. Z tohoto důvodu firma dlouhodobě redukuje svoji dealerskou síť a snižuje počet partnerů tak, aby zůstali ti silní a finančně stabilní, kteří přebírají regiony po zaniklých partnerech. Zanikají obvykle ti dealeři, kteří mají finanční problémy, mají nízký stupeň interního ratingu, který se kvartálně provádí (viz kapitola 4.1) a nesplňují dlouhodobě obchodní cíle a požadovaný tržní podíl. Tuto skutečnost reflektuje vývoj dealerské, kdy od roku 2002 dochází k postupné redukci počtu partnerů.



Graf 3: Vývoj dealerské sítě společnosti AGRI CS a.s. [Zdroj: vlastní zpracování]

V průběhu 11 let došlo tedy k postupné redukci počtu dealerů o 57 % z 23 na 10 společností. Naproti tomu se společnost snaží posilovat svoje prodejní a servisní střediska, což vyžaduje nejen značné finanční investice, ale projekty jsou také náročné na získání nových kvalitních zaměstnanců. V příštích letech by firma chtěla realizovat výstavbu nového servisního střediska v Jižních Čechách.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Tato část diplomové práce je zaměřena na rozbor současné situace, ve které se firma nachází. Vzhledem k tomu, že společnost si udržuje důležité postavení mezi prodejci zemědělské techniky a v oblasti stavebních strojů je význam společnosti na trhu malý, bude situační analýza společnosti i další části práce vztahovat (pouze) na segment prodeje zemědělské techniky.

K danému účelu budou použity základní metodiky zkoumající vnitřní a vnější prostředí podniku, z nichž jedna metodika byla popsána v teoretických východiscích práce a její užití na ni logicky navazuje. Bude tedy provedena analýza finanční a obchodní výkonnosti podniku, a to za období posledních 6 let.

Dále bude proveden nástin konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jehož výsledkem by mělo být do značné míry odkrytí a poukázání na míru pohyblivosti společnosti na trhu zemědělské techniky, či jeli schopen ve stávajících podmínkách a za současné konkurenceschopnosti realizovat nutné změny ve vnějším a vnitřním prostředí.

Z provedení SWOT analýzy by měly vyplynout silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby, které s činností společnosti přicházejí. Měl by tak být poskytnut celkový náhled na strukturu podniku a identifikace okruhu se zásadním významem pro podnik a vlivy mající efekt na výkonnost společnosti.

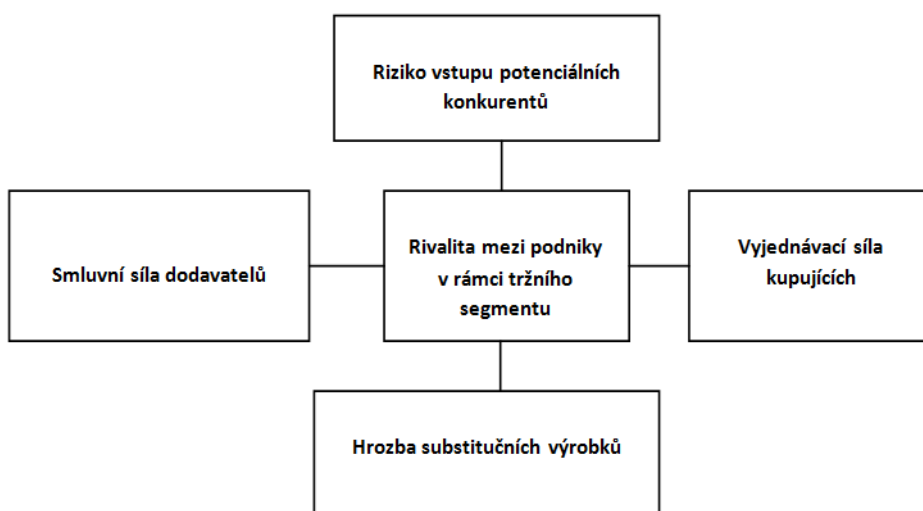
Všechny zmíněné analýzy jsou vypracované na základě veřejně dostupných informací, tím se rozumí webová prezentace společnosti a dále z výročních zpráv dostupných ve sbírce listin OR. Vzhledem k tomu, že se popisovaná společnost řadí svou velikostí mezi velké firmy a má auditovanou účetní závěrku, předpokládám, že se lze spolehnout na relevantnost těchto dat. Dále byla využita databáze Amadeus od společnosti Burea Van Dijk², ke které mají studenti VUT Fakulty podnikatelské přístup.

² Amadeus – databáze porovnatelných finančních informací společností v Evropě (41)

4.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního prostředí poskytuje podniku přehled o současných, ale také potenciálních konkurentech. Umožňuje sledovat a především přizpůsobit se, resp. zlepšit vlastní tržní postavení. Pomáhá pochopit tržní situaci, vývojové tendence trhu nebo chování jak konkurentů, tak zákazníků. Hlavním cílem analýzy konkurenčního prostředí je však veškeré získané poznatky zpracovat do firemních procesů tak, aby došlo ke zlepšení nebo alespoň udržení tržního postavení. Analýzu konkurenčního prostředí podniku provedu pomocí Porterova modelu (**Obrázek 15**).

Model spočívá v identifikaci pěti hlavních sil, jež ovlivňují tržní situaci podniku, možnost budoucího růstu a dlouhodobou ziskovost tržního segmentu. Při její analýze musí firma zvážit vliv a sílu těchto skupin: stávající konkurence, potenciální nové konkurence, existenci substitutů, dodavatelů a odběratelů. (27)



Obrázek 15: Porterův model pěti sil [Zdroj: vlastní zpracování dle (27 str. 181)]

Odběratelé

Odběratele společnosti AGRI CS a.s. můžeme v podstatě rozdělit do tří hlavních kategorií:

1. koncový zákazník,
2. dealer ve skupině AGROFERT,

3. dealer nezávislý.

Koncovým zákazníkem je přímo uživatel techniky, který si stroj zařadí do majetku a využívá ho pro svoji činnost, jedná se především o zemědělské prvovýroby zabývající se rostlinnou výrobou.

Obchodní partnery dealery pak společnosti dělí do dvou skupin, jednak jsou to dealeri, jejichž vlastníkem je přímo anebo nepřímo společnost AGROFERT Holding a.s. a potom dealeri nezávislý, tedy společnosti mimo skupinu AGROFERT. Tyto subjekty mají přiděleny určité regiony v rámci ČR a starají se o zákazníky v těchto regionech. Nakoupenou zemědělskou techniku obvykle účtují jako zboží, které distribuují koncovým zákazníkům ve svěřeném regionu, podobně jako společnost AGRI CS a.s. ve svých regionech.

Každému odběrateli (ať už se jedná o koncového zákazníka nebo dealera) je stanoven **kreditní limit**, což je hodnota ve finančním vyjádření, jejíž výše může dosahovat maximální výše pohledávek. Pokud je nutnost vystavení faktury nad tento limit, probíhá schvalovací „workflow“ v několika úrovních. Do 5 mil. Kč má kompetenci schválit ředitel společnosti nebo divize, do 10 mil. Kč generální ředitel a nad 10 mil. Kč představenstvo společnosti.

Způsoby stanovení kreditních limitů:

1) **Koncový zákazník:** Pro stanovení kreditního limitu je používán externí systém, nezávislý „lustrátor“ ekonomických subjektů Credit Info. Hodnocení zákazníků probíhá před uzavřením obchodu, zjišťuje se bonita odběratele a na základě toho se stanovuje kreditní limit. Pokud je kreditní limit nedostatečný na požadovaný odběr zboží nebo služeb, hledá společnost další cesty, jak obchod uzavřít s eliminací rizik spojených se vznikem potencionálních pohledávek. Nejčastějšími způsoby na eliminaci vzniku pohledávek je vyšší akontace, kratší délka splatnosti, případně jiný způsob zajištění vzniklé pohledávky (směnka, ručení movitým majetkem, nemovitým majetkem, apod.).

2) U **dealerů ve skupině AGROFERT** je riziko považováno za nulové, tudíž se nezjišťuje ani nevypočítává rating a kreditní limit je bez omezení. Jako zajištění se považuje neformální ručení společností AGROFERT HOLDING, a.s.

3) Stanovení kreditního limitu **u dealerů mimo skupinu AGROFERT** probíhá tak, že si společnost na základě poskytnutých informací od každé společnosti počítá rating dle interní metodiky. Z hodnoty ratingu pak dalším algoritmem stanoví ekonomický kreditní limit, který ovlivňují zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, dále úroveň platební morálky a podíl obratu se společností AGRI CS a.s. vůči celkovému obratu. Od těchto dealerů je navíc vyžadované vystavení bankovní garance. Kreditní limit je pak tvořen součtem ekonomického kreditního limitu a bankovní garance.

Smluvní síla dodavatelů

Stěžejním dodavatelem zboží, tedy strojů značky CASE je nadnárodní společnost CNH INTERNATIONAL, která patří do jednoho z největších světových holdingů FIAT GROUP. Tato společnost dodává zboží do celého světa a Česká republika je absolutně minoritním, až zanedbatelným trhem. Postavení dodavatele je tudíž velmi silné a dalo by se říci, že si vzájemné dodací podmínky diktuje. Společnost CNH má unifikovanou smlouvu, která se prakticky nedá oponovat nebo připomínkovat ze strany AGRI CS a.s. Z tohoto pohledu by se dalo říci, že smlouva je velmi tvrdá a nekompromisní ve svých podmínkách pro odběratele a na druhou stranu poměrně benevolentní pro dodavatele. Nicméně smlouva neobsahuje příliš konkrétní podmínky, spíše upravuje obecná pravidla vzájemného obchodního vztahu. Konkrétní podmínky pro každý rok dohoduje vedení společnosti AGRI CS a.s. s oblastním manažerem CNH odpovědným za území Střední Evropy. Jedná se zejména o dodací podmínky, roční plán, bonusový systém, cenovou politiku, garanční systém, marketingové akce a podíl podpory od dodavatele a další.

Substituty

Komodity zemědělských strojů jsou celkem unikátní, jedná se o traktory, sklízecí mlátičky, secí stroje, stroje na zpracování půdy, pícninářské stroje, postřikovače aj. V současné době neexistuje v podstatě jiný způsob k technickému provozování rostlinné

výroby. Z tohoto důvodu nelze úplně mluvit o substitutech jako takových, existuje v tomto ohledu samozřejmě velmi koncentrovaná konkurence.

Dodavatelé

Společnost AGRI CS a.s. je součástí velkého a silného koncernu AGROFERT, který vytvořil oddělení Centrálního nákupu (CNA). CNA tendruje dodavatele hlavních společných služeb a materiálu. Na veškeré nákladové položky, které tvoří ve skupině AGROFERT významnou hodnotu, vybírá centrálního dodavatele.

Postup je takový, že CNA osloví největší nebo v některých případech veškeré dodavatele dané komodity, připraví zadání výběrového řízení přes elektronický portál a potom probíhá několikakolové výběrové řízení.

Každým kolem proběhne selekce dodavatelů a ve finálním kole se utkají dva nejúspěšnější, kteří splňují nejlépe daná kritéria. Nakonec je vybrán dodavatel, se kterým se uzavře rámcová smlouva, jejíž podmínky jsou platné pro všechny společnosti skupiny AGROFERT. V některých případech jsou vybráni dva nebo více dodavatelů, například v případě, kdy neexistuje dodavatel zajišťující služby nebo dodání materiálu pro celou republiku nebo když některý dodavatel splňuje nejlépe cenové podmínky, ale jiný kvalitativní a podobně. Hlavní centrální dodavatelé jsou společnosti, zajišťující dodávku energií, pohonných hmot, služeb mobilních operátorů, kancelářských potřeb, osobních a nákladních vozidel, pracovních oděvů a pomůcek, IT služeb a technologií a další. Koncern AGROFERT tak efektivně využívá svojí síly, velikosti a potenciálu odběrů a tím získává exkluzivní podmínky od schválených dodavatelů.

Každá společnost nebo skupina společností (v tomto případě AGROTEC GROUP) má svého zástupce v CNA a jeho úkolem je zajistit dodržování pravidel a využívání „vysoutěžených“ dodavatelů pro celý koncern.

Nákup služeb a materiálu se pak dělí obvykle na režijní a obchodní. Režijními materiály jsou zpravidla ty spotřební, pro potřebu provozu firmy a většinou se shodují s těmi centrálními, schválenými centrálním nákupem.

Obchodním materiálem je prakticky obchodované zboží, v případě AGRI CS a.s. to jsou zemědělské stroje a náhradní díly. Tyto dodavatele si vybírá každá společnost individuálně. V některých případech může mít určitá komodita pro jednu společnost charakter obchodní a pro jinou režijní. Například traktor je pro společnost AGRI CS a.s.

obchodním zbožím, pro zemědělský podnik ve skupině AGROFERT je to režijním zbožím. AGRI CS a.s. tím samozřejmě patří mezi centrální schválené dodavatele traktorů a zemědělských strojů pro celý koncern, stejně jako je i AGROTEC. Ten je vedle toho centrálním dodavatelem osobních a nákladních vozidel pro skupinu AGROFERT.

Potenciál nové konkurence

Trh se zemědělskou technikou je již poměrně nasycen a velmi koncentrovaný. Změny konkurence proto většinou přichází s akvizicemi, fúzemi značek nebo zaniknutím některého z konkurentů. Trh je ale dynamický a mění se. Mění se pořadí značek na trhu z nejrůznějších důvodů. Příkladem je například vzestup tuzemské značky ZETOR v posledních letech, kdy se opět v České republice dostává do popředí a na Slovensku a v roce 2014 byl dokonce jedničkou na trhu. Důvodem je vyvinutí nového modelu, traktoru typu MAJOR, který poměrně agresivně zasáhl do situace na trhu. V předchozích letech naopak zaznamenala vzestup značka BELARUS, kdy zemědělské podniky v prvovýrobě preferovaly při výběru zemědělské techniky cenu, před kvalitou, komfortem, technickými vlastnostmi, výbavou a jinými důležitými atributy.

4.2 Analýza obecného okolí

Analýzu obecného okolí provedu pomocí SLEPTE analýzy.

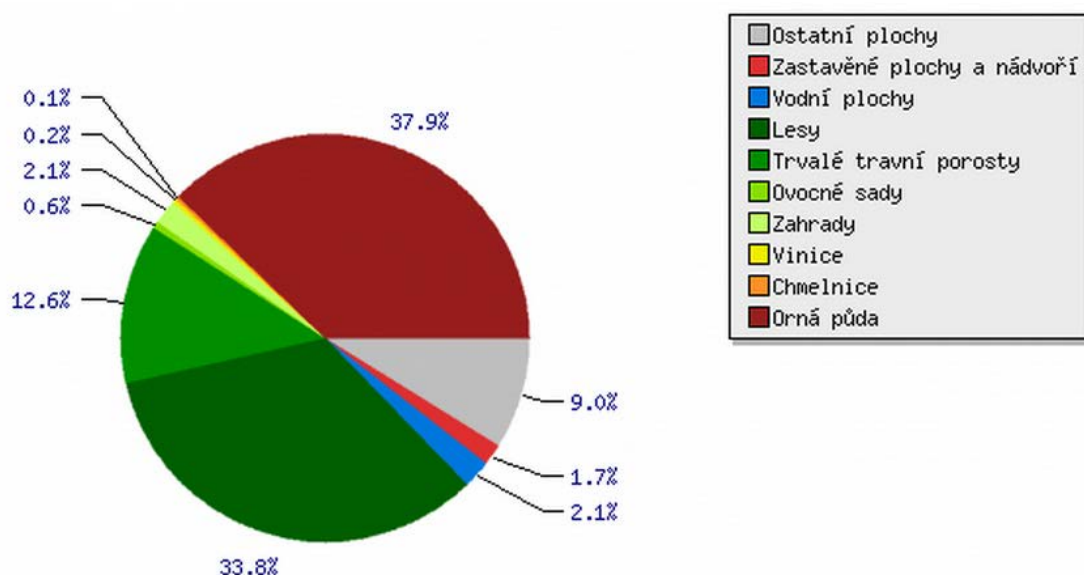
Sociální

Z hlediska sociálních faktorů, které by mohly mít vliv na změnu poptávky po zemědělských strojích, nepovažuji za přínosné analyzovat demografické změny společnosti, strukturu společnosti, náboženství, vzdělanost obyvatelstva, velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly, příjmy a kupní sílu obyvatelstva, rodinné hodnoty obyvatelstva apod., neboť se domnívám, že tyto analýzy by v kontextu obchodní činnosti podniku neměly příliš velký význam.

V analýze se raději zaměřím na faktory týkající se přímo zemědělství jako takového a tudíž mající vliv i na prodej strojů používaných pro obhospodařování půdy.

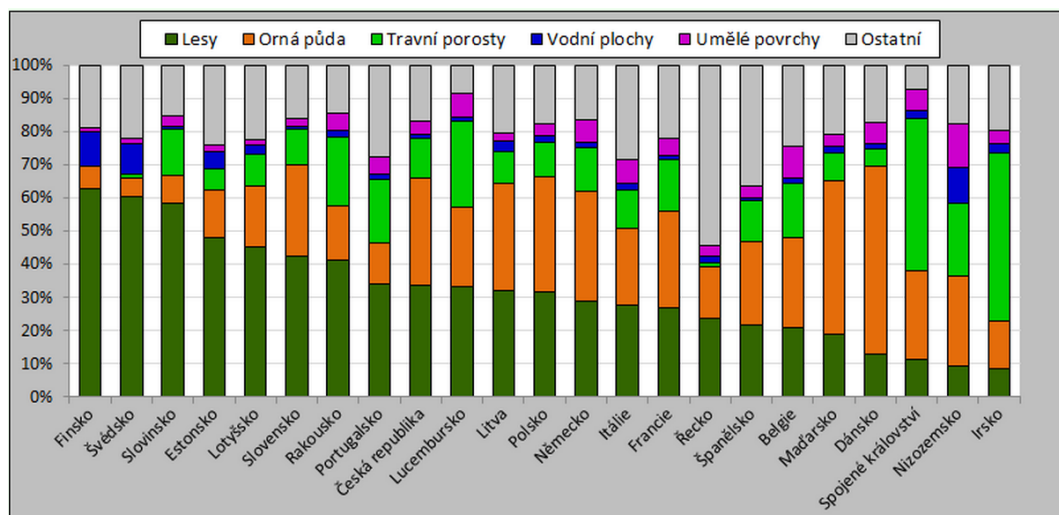
Trendy ve využití území ČR

Česká republika je země, která má vysoký podíl orné půdy na celkové rozloze státu (39 %), což ji řadí na 7. místo v rámci EU27. ČR má také poměrně vysokou lesnatost (33,7 %). Většinu území tvoří z hlediska typologie využití území, pro střední Evropu typická lesozemědělská a zemědělská krajina. Zemědělská půda tvořila v roce 2013 celkem 4 220 tis. ha (tj. 53,5 % celkové rozlohy půdního fondu), nezemědělská půda 3 667 tis. ha. V rámci zemědělské půdy má nejvyšší podíl orná půda (70,8 %), na druhém místě jsou trvalé travní porosty (23,6 %), zbývajících 5,7 % tvoří chmelnice, vinice, ovocné sady a zahrady. (28)



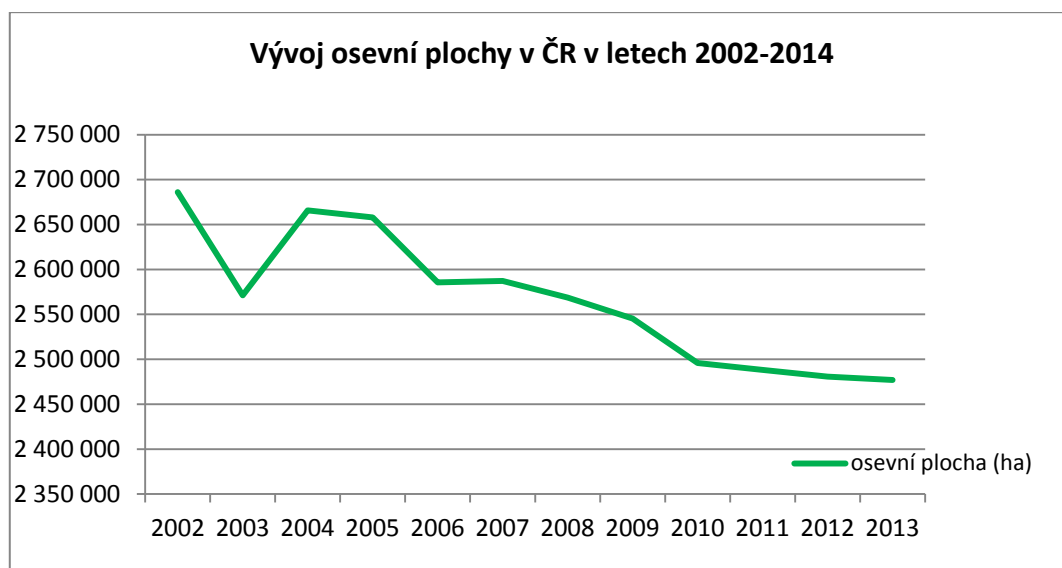
Graf 4: Využití půdy v roce 2013 [Zdroj: (28)]

V mezinárodním srovnání je třeba říci, že skladba využití území je na evropském kontinentu značně různorodá, viz **Graf 4**. ČR se vyznačuje v evropském srovnání nadprůměrným podílem orné půdy na celkovém území (31,9 %), ještě vyšší podíl orné půdy než ČR přesahující 40 % mají Dánsko a Maďarsko. Největší podíl antropogenních umělých ploch na celkovém území mají dle dat Eurostatu státy Beneluxu.



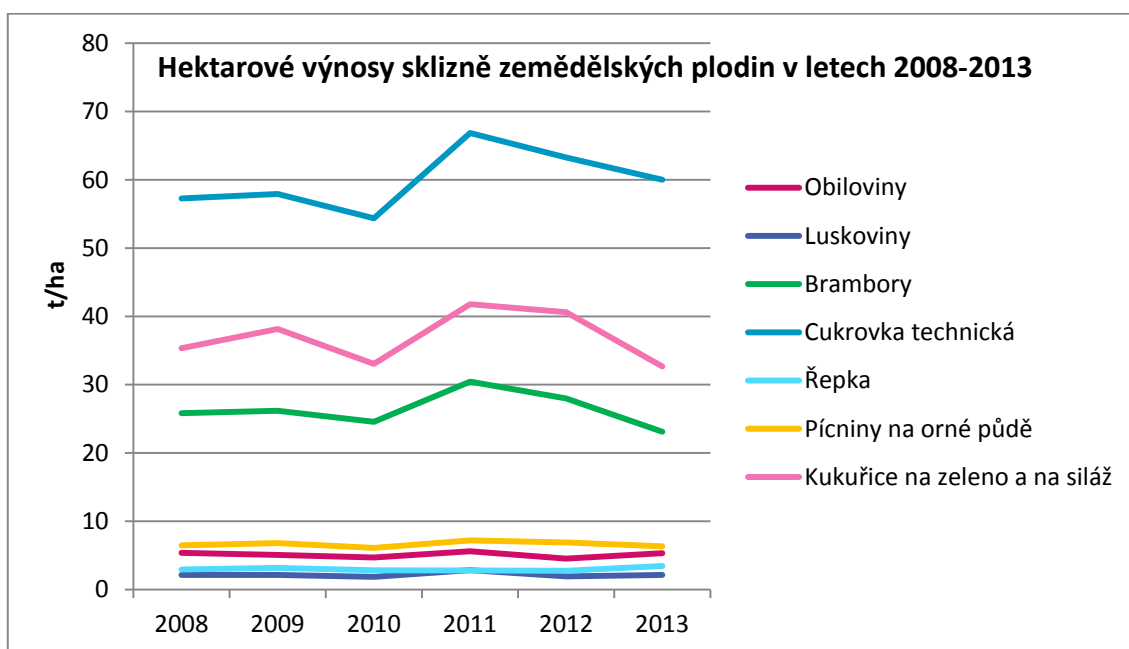
Graf 5: Podíl vybraných kategorií využití území na celkové ploše, mezinárodní srovnání v roce 2010 [Zdroj: (28)]

Důležitým faktorem pro odvětví zemědělství je jednoznačně počet osevních ploch v České republice a nastavený současný trend. Z **Grafu 6** je vidět, že mezi roky 2002 a 2006 počet hektarů osevních ploch značně kolísal. Od roku 2005 do roku 2010 můžeme sledovat pozvolný trend redukce počtu hektarů a od roku 2011 se víceméně počet hektarů osevních ploch ustálil. Lze se tedy domnívat, že situace na trhu zemědělské techniky je z tohoto pohledu stabilní a nelze předem očekávat výrazné zvýšení poptávky, či snížení nabídky z důvodů nárůstu či redukce osevních ploch.



Graf 6: Vývoj osevních ploch v ČR v letech 2002-2014 [Zdroj: (29)]

Poptávku v oblasti prodeje zemědělské techniky by také mohly ovlivnit výraznější změny v hektarové výnosnosti sklizně zemědělských plodin. Nicméně z **Grafu 7** je vidět, že výnosy od roku 2011 nemají vzestupnou tendenci, naopak dochází k jejich poklesu, a to zejména k poklesu výnosů cukrovky technické, řepky a brambor. Hektarové výnosy sklizně obilovin, píce, luskovin a kukuřice jsou prakticky na stejných úrovních za období 6 let. Nelze tedy vyvodit závěry, že by z vývoje hektarových výnosů šlo usuzovat na zvýšenou poptávku po zemědělské technice.



Graf 7: Hektarové výnosy sklizně zemědělských plodin v letech 2008-2013 v t/ha [Zdroj: (30)]

Spotřeba potravin v České republice na 1 obyvatele za období 2008-2013 je souhrnně uvedena v **Tabulce 3**. Obecně lze říci, že se spotřeba potravin nijak dramaticky neroste ani neklesá. Co se týče jednotlivých druhů komodit, můžeme zaznamenat větší poklesy či přírůstky ve spotřebě, např. vajec. V roce 2013 spíše poklesla spotřeba potravin oproti roku 2012, a to prakticky ve všech komoditách vyjma zeleniny a ovoce.

	Měřicí jednotka	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obiloviny v hodnotě zrna	kg	133,7	144,7	138,6	151,7	145,1	143,4
Obiloviny v hodnotě mouky	kg	105,2	113,0	108,7	118,7	113,3	112,3
Mlýnské a pekárenské výrobky	kg	104,7	112,9	108,1	116,9	113,8	107,7
Maso celkem	kg	80,4	78,8	79,1	78,6	77,4	74,8
Ryby	kg	5,9	6,2	5,6	5,4	5,7	5,3
Mléko a mléčné výrobky	kg	242,7	249,7	244,0	227,7	234,3	234,1
Sýry celkem	kg	12,9	13,3	13,2	13,0	13,4	12,7
Mléčné konzervy	kg	1,8	2,0	1,8	1,4	1,4	1,6
Tvaroh	kg	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,6
Ostatní mléčné výrobky	kg	32,2	32,7	32,5	32,5	33,2	31,5
Vejce	ks	270	238	242	254	245	243
Oleje a tuky	kg	25,5	25,5	26,0	26,2	26,4	26,6
Ovoce	kg	89,1	90,4	84,0	79,4	74,6	76,8
Ořechy ve skořápce	kg	3,9	3,8	3,5	3,5	3,2	3,0
Zelenina v hodnotě čerstvé	kg	82,8	81,2	79,7	85,4	77,8	82,9
Luštěniny	kg	2,4	2,4	2,5	2,3	2,6	2,6
Brambory	kg	71,4	64,9	67,3	70,0	68,6	68,0
Cukr	kg	32,5	36,7	36,0	38,6	34,5	33,4
Kakaové boby	kg	2,2	1,9	2,1	2,3	2,4	2,4
Kakaové výrobky	kg	6,3	6,5	6,6	6,8	7,1	7,0
Nečokoládové cukrovinky	kg	2,4	2,2	2,5	2,4	2,7	2,7
Cukrářské výrobky	kg	6,7	6,7	6,8	6,8	6,9	6,8
Včelí med	kg	0,4	0,6	0,7	0,8	0,7	0,7
Mák	kg	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
Droždí	kg	1,9	2,0	2,0	2,0	1,6	1,1
Polévkové přípravky	kg	1,9	2,2	2,0	2,0	2,0	1,8
Sůl	kg	6,1	6,2	6,2	6,2	5,9	5,8
Čaj	kg	0,39	0,29	0,23	0,18	0,23	0,21
Zrnková káva	kg	2,18	2,19	1,97	2,33	1,97	1,86
Minerální vody, nealko nápoje	litry	297,0	296,0	293,0	287,0	278,0	264,0

Tabulka 3: Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice [Zdroj: (31)]

Legislativní

Podnikání firmy ovlivňuje platná legislativa ČR a EU. Administrativa dodavatelsko-odběratelských vztahů a pružnost dodávek přes hranice je díky volnému trhu v rámci EU značně zjednodušená. Firma samozřejmě musí dodržovat veškeré platné právní předpisy pro dodržení BOZP, jak z povinných důvodů, tak i z preventivních důvodů, jelikož v rámci např. oprav v servisních střediscích dochází k rizikovějším situacím. Firma také musí dodržovat zákony týkající se životního prostředí, což je blíže popsáno v další části této analýzy. Dalším faktorem ovlivňující podnikání firmy jsou

ekonomické nástroj pro podporu zemědělství v EU, potažmo v ČR. Firma musí nezbytně sledovat tuto legislativu a to prostřednictvím např. z těchto informačních zdrojů – Portál Mze – Dotace a programy³, Zákon č. 252/1997 Sb. o zemědělství, Zákon č. 128/2003 Sb., kterým se mění zákon č. 256/2000 Sb. o státním zemědělském intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů a jiné. Na podzim roku 2014 schválila vláda novelu Zákona č. 165/2012 Sb. o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů, který by po projednání Senátem ČR a podpisu prezidenta měla vstoupit v účinnost od 1. 7. 2015 a která bude mít podstatný vliv na výši některých dotačních titulů a jejich čerpání.

Každodenní činností právního oddělení firmy by mělo být také sledování novelizací zákonů, přímo použitelných právních předpisů EU, technických a jiných norem týkající se předmětu činnosti společnosti.

Ekonomické faktory

Příjmy v oblasti zemědělství a dotační politika umožňuje některým zemědělcům, aby se více selektivně rozhodovali při výběru zemědělského stroje a vyhledávali nadstandardní techniku s kvalitními službami. Výrazným faktorem působícím na společnost AGRI CS a.s. je směnný kurz CZK/EUR. Pro importující společnost je výhodný posilující kurz koruny. V listopadu roku 2013 došlo k intervenci České národní banky, kdy se kurz koruny vůči euru zvýšil ze zhruba 25,70 Kč/EUR na hodnotu 27,70 Kč/EUR. (32) To pro společnost, která do ČR dováží ze zahraničí je velmi podstatná změna, na kterou musela pružně reagovat. V tomto kritickém období byla skupina AGROTEC a.s. schopna vyjednat nižší ceny od dodavatele a částečně tak pokrýt tento výkyv. K ochraně proti výkyvům směnného kurzu na devizových trzích využívá společnost částečně zajišťovací derivátové operace např. měnový forward nebo swap.

³ Informační portál Mze pro dotační zdroje: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>



Graf 8: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR za období 2005-2015 [Zdroj: (32)]

Česká republika vykazuje tedy stabilní míru inflace, která se ve sledovaném období pohybovala okolo 2 %, což značí stabilní ekonomiku. Díky tomu se cenová politika firmy AGRI CS a.s. řídí pouze dovozními cenami, potažmo vývojem kurzu EUR/CZK a neovlivňuje ji inflace. Jak je vidět v **Tabulce 4** čelila ČR v roce 2014 i přes devizové intervence ČNB stejně jako všechny západní země EU významným deflačním tlakům. Ukazuje se, že se sice pro období 07-01/2014 cíl ČNB pro zastavení poklesu míry inflace podařil, nicméně průměrná roční inflace v roce 2014 byla 0,4 % a pro rok 2015 má být dle prognóz ještě nižší, přičemž na úroveň kolem 2 % by se podle současných prognóz měla dostat až v 1. čtvrtletí roku 2016. (33; 34)

Rok															
99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Tabulka 4: Vývoj míry inflace v letech 1999-2014 [Zdroj: (33)]

Od roku 2008 docházelo k nepřetržitému poklesu hlavní úrokové míry ČNB 2T repo sazby z hodnoty 3,75 % až na současných 0,05 %, pomocí které se centrální banka snaží naplňovat zvolenou strategii měnové politiky, tedy cílování inflace. Od nízké repo sazby se odvíjí nejdůležitější úroková sazba ekonomiky, tzv. mezibankovní úroková sazba, za kterou si likviditu půjčují banky mezi sebou. Díky poklesu této sazby, by měly a také poklesly ostatní úrokové sazby, za které komerční banky půjčují svým klientům. Jak je patrné z vývoje inflace, politika levných peněz, tj. zvýšené úvěrování, se však neprojevila ve zvýšené inflaci. Česká centrální banka, stejně jako Evropská centrální banka a jiné centrální banky v současnosti čelí významným deflačním tlakům. Hlavní nástroj monetární politiky, úroková míra, je při současných hodnotách pro cílování

inlace již dále nepoužitelná, neboť narazila na své omezení zdola (nulová hodnota). To je mimochodem důvod, proč se ČNB rozhodla v roce 2013 k měnové intervenci a znehodnotila kurz české koruny. Operace na volném měnovém trhu jsou v podstatě posledním nástrojem monetární politiky cílování inflace, vyjma přímého nákupu státních dluhopisů (tzv. monetizace dluhu), který však doposud byl centrálním bankám zakázán. Toto základní pravidlo moderní monetární politiky však bylo, alespoň pro ECB, před nedávnem prolomeno. Doufejme, že tyto přímé nákupy nevyústí v drastické hyperinflace, které z historie známe. (35) Úroková míra pro koncové klienty bank je tedy dlouhodobě velmi nízká a nelze očekávat v nejbližším období její výraznější růst. Pro společnosti to znamená, že si mohou půjčovat cizí zdroje levněji. Společnosti AGRI CS a.s. navíc těží i z toho, že jako člen obrovského koncernu AGROFERT pomocí finančního *cash pooling* dosáhne na úplně jiné úrokové sazby a je schopna obstarat finanční prostředky za sazby pod úrovní bezrizikové úrokové míry. Míra úrokových sazeb tedy její obchodní činnost z tohoto pohledu nijak výrazně neovlivní.

Tempo růstu reálného HDP očištěného o cenové, sezónní a kalendářní vlivy pokleslo v roce 2013 v porovnání s předchozím rokem o 0,9 %. V roce 2009 došlo k propadu všech ekonomik EU, což bylo následkem dnes již známé finanční krize. V letech 2010 – 2011 zaznamenala ekonomika ČR růst, nicméně v letech 2012 - 2013 se její růst opět zpomalil. Snižování růstu ekonomiky v roce 2013 tedy navazovalo na trend z roku 2012. Ve srovnání s vývojem německé ekonomiky pak česká ztrácí. V roce 2013 činil přírůstek objemu reálného HDP 0,4 %. Konečné údaje výkonnosti české ekonomiky za rok 2014 budou známy až zhruba v 2. polovině roku 2015. Podle čtvrtletních údajů, které jsou shrnuty v **Tabulce 6** (36), došlo ve všech již zpracovaných čtvrtletích roku 2014 k meziročnímu růstu proti stejnému čtvrtletí roku 2013. Dá se tak předpokládat, že za rok 2014 vykáže česká ekonomika opět reálný ekonomický růst.

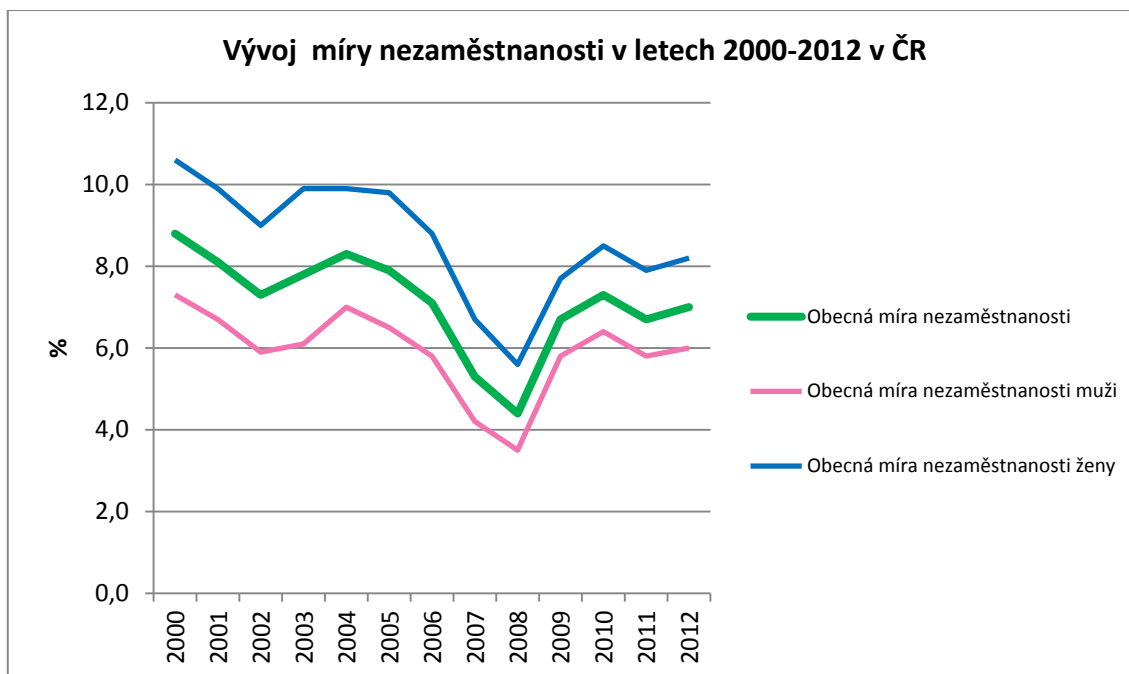
Země / Období	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
EU (28 zemí)	0.4	-4.5	2.0	1.6	-0.4	0.1
EU (27 zemí)	0.4	-4.5	2.0	1.7	-0.4	0.1
Eurozóna	0.4	-4.4	2.0	1.6	-0.7	-0.4
Eurozóna (18 zemí)	0.4	-4.5	1.9	1.6	-0.7	-0.4
Eurozóna (17 zemí)	0.4	-4.4	2.0	1.6	-0.7	-0.4
Česká republika	3.1	-4.5	2.5	1.8	-1.0	-0.9
Německo	1.1	-5.1	4.0	3.3	0.7	0.4
Řecko	-0.2	-3.1	-4.9	-7.1	-7.0	-3.9
Španělsko	0.9	-3.8	-0.2	0.1	-1.6	-1.2
Francie	-0.1	-3.1	1.7	2.0	0.0	0.2
Rakousko	1.4	-3.8	1.8	2.8	0.9	0.3
Polsko	5.1	1.6	3.9	4.5	2.0	1.6
Slovensko	5.8	-4.9	4.4	3.0	1.8	0.9
Švýcarsko	2.2	-1.9	3.0	1.8	1.0	1.9
Spojené státy	-0.3	-2.8	2.5	1.6	2.3	2.2
Japonsko	-1.0	-5.5	4.7	-0.5	1.8	1.6

Tabulka 5: Míra růstu reálného HDP - procentní změna [Zdroj: upraveno dle (37)]

	Q1-2014 (%)	Q2-2014 (%)	Q3-2014 (%)
Česká republika	2,60	2,31	2,38

Tabulka 6: Míra růstu sezónně očištěného reálného HDP v ČR v roce 2014 [Zdroj: upraveno dle (36)]

Od roku 2009 se míra nezaměstnanosti v České republice pohybuje mezi 6 – 7 %. Přičemž z **Grafu 9** lze vyčíst, že obecná míra nezaměstnanosti u mužů je dlouhodobě na nižší úrovni než u žen. Nicméně dlouhodobě se ČR pohybuje pod evropským průměrem.



Graf 9: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2000-2012 v ČR [Zdroj: (38)]

Politické faktory

Česká republika je považována za politicky stabilní stát, nicméně změna politické kultury a řada skandálů vládnoucí garnitury v posledních letech může do značné míry ovlivnit podnikatelské prostředí v České republice. Zejména nejistota toho, jaká nová legislativa bude schválena a v jakém prostředí z hlediska daní se budou firmy pohybovat, může přivést firmy do nejistoty a tím ovlivnit jejich podnikání. S tím také souvisí problematika dotací a změny, které se v dotační politice odehrávají v návaznosti na vládnoucí politickou garnituru. Česká republika je také z velké míry ovlivňována politikou Evropské Unie.

Technologické faktory

Vývoj technologie lze nalézt ve všech oblastech lidské činnosti a ovlivňují každého jedince ve společnosti. Firma musí reagovat na technologický pokrok, aby byla schopna v silné konkurenci uspět, musí se tedy zajímat o novinky, inovace, nové způsoby zpracování surovin a využití technologií.

Firma na inovace samozřejmě pružně reaguje a nabízí ve svém sortimentu nejnovější technologie. Například stroje CASE IH pohání nová technologie „Efficient Power“, která umožní vyšší úroveň výkonnosti a úsporu paliva. Technologie byla vyvinuta pro

potřeby zemědělců, kteří chtějí udělat svoji práci s vyšší produktivitou, úsporněji a s vyšším ziskem. Současně společnost nabízí roztok ADBLUE/DEF, což je roztok močoviny a vody, který je přidáván k výfukovým plynům z důvodu plnění emisní normy Tier 4A v technologii SCR (selektivní katalytická redukce) pro získání neškodného dusíku a vody. Jeho použití je ohleduplné k životnímu prostředí, použití motorů využívající technologii „Efficient Power“ a AdBlue, ve skutečnosti snižuje celkové náklady na palivo/Adblue až o 10 % (v závislosti na modelu). (25) Pro firmu je klíčové sledování nových technologií, které výrobci zavádí tak, aby je uměly přinést na český trh a vysvětlit zákazníkům jejich principy a výhody.

Ekologické faktory

Šetrný přístup k přírodě je pro firmu AGRI CS a.s. velmi podstatný, neboť se zabývá právě prodejem zemědělské techniky. Důkazem toho, že si je společnost důležitost environmentální politiky plně vědoma, bylo zavedení systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005 v roce 2012. Firma se také musí řídit Zákonem č.185/2001 Sb. o odpadech.

Co se týče dalších ekologických faktorů majících vliv na prodej zemědělské techniky, jsou jimi především hrozící změny klimatu a jejich dopady. Česká republika se sice nachází v mírném klimatickém pásmu, nicméně změna klimatu přináší četná rizika pro zemědělskou produkci a venkov obecně. Podle zprávy Ministerstva zemědělství bude zemědělská produkce s vysokou pravděpodobností stále více ovlivňována častějším nedostatkem vody, extrémními výkyvy počasí, povodněmi nebo posuny vegetačního období. Mezi nejzávažnější rizika spojená s proměnlivostí a změnou podnebí patří zejména četnost a intenzita výskytu extrémních událostí, jako jsou intenzivní srážky, povodně, zemědělské sucho, které by mohly vést k prohloubení již existujících problémů v zemědělství. Mezi existující problémy v zemědělství se řadí nedostatečné množství vodních zdrojů, nadměrná eroze a degradace půdy. Další očekávané hlavní dopady jsou změny ve výnosech sklizní, umístění produkce, zvýšení rizika neúrody, změny ve zdraví a produktivitě lesů, změny v geografické, rozšíření některých druhů, zvýšení rizika rozšíření závažných infekčních chorob, upřednostňování nových invazních organismů. Zemědělství jako odvětví by se mělo a bude muset na tyto změny adaptovat. Evropská unie si je těchto hrozeb vědoma a připravila adaptační politiku a v návaznosti na adaptační politiku EU je pak

v současnosti připravována národní Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR. (39)

4.3 Analýza faktorů „7 S“

Strategie – dlouhodobým záměrem společnosti je poskytovat klientům komplexní služby v oblasti zemědělské a stavební techniky, uspokojit jejich potřeby a přinést jim prostřednictvím spolupráce konkurenční výhodu. Cílem společnosti je prodej techniky s maximální přidanou hodnotou, která je spolehlivá a rychlá. Tato strategie musí být v souladu s firemními cíli.

Strategické cíle společnosti jsou v následujících oblastech:

1. *Služby zákazníkům*

- dosažení trvale hodnoty 85 % v hodnocení spokojenosti zákazníků,
- meziroční pokles ztracených bonitních zákazníků.

2. *Rozvoj*

- vůdcovství na trhu zemědělské a stavební techniky – mezi třemi nejlepšími na trhu;
- identifikovat a rozvíjet aktivity na potencionálních trzích (SK, HU),
- zvýšit výkonnost v pobočce na Slovensku,
- dotvářet obchodně servisní síť s majetkovou účastí společnosti.

3. *Lidské zdroje*

- dosažení trvale hodnoty 85 % v hodnocení spokojenosti zaměstnanců,
- stabilizace a rozvoj lidských zdrojů pro strategické pozice ve společnosti.

Styl řízení – ve firmě panuje princip demokratického řízení, což dává dostatečný prostor zaměstnancům při řešení různých problémů, návrhu na zlepšení a inovace. Management společnosti zaměstnancům naslouchá a podporuje názory a nápady k dalšímu vývoji firmy. Konečné rozhodnutí závisí na vedoucím pracovníkovi, popř. top managementu společnosti.

Struktura – klíčovým úkolem organizační struktury je rozdělení kompetencí, pravomocí a úkolů mezi jednotlivé zaměstnance společnosti, jakožto i oddělení jednotlivých činností v rámci firmy. Struktura společnosti AGRI CS a.s. je liniově-štabní. Tato struktura je pro analyzovanou společnost vhodná kvůli diverzifikaci činností a zařazení do skupiny AGROTEC.

Systémy – Organizace používá pro celé ekonomické řízení podniku program SAP, stejně jako celá skupina AGROTEC. Zpracování dat probíhá v síťovém propojení personálních počítačů.

V rámci systému SAP využívá podnik následující moduly:

- **FI** (Financial Accounting) Finanční účetnictví,
- **CO** (Controlling) Kontroloving,
- **WF** (Workflow) Řízení oběhu dokumentů,
- **PM** (Plant Maintenance) Správa nemovitostí,
- **MM** (Materials Management) Skladové hospodářství a logistika,
- **QM** (Quality Management) Management kvality,
- **SD** (Sales and Distribution) Podpora prodeje,
- **CS** (Customer Service) Servisní modul,
- **FI-AA** (The Asset Accounting) Řízení aktiv.

Společnost také využívá „sharepoint“, což je interní komunikační platforma, kde kompetentní pracovníci najdou relevantní informace. Dalším softwarovým nástrojem je Sugar CRM, který využívá zejména obchod a marketing pro získání databáze zákazníků, soustřeďuje veškeré informace o zákaznících, zákaznických akcích, vyhodnocení efektivity propagačních aktivit a jiných procesů v rámci systému CRM.

Spolupracovníci – Jako každá odpovědná společnost klade firma AGRI CS a celý koncern AGROFERT velký důraz na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, podporuje profesní rozvoj a celkově klade důraz na stabilní pracovní prostředí. Je kladen vysoký důraz na kvalitu odvedené práce a týmovou spolupráci, ochraně zdraví při práci a ochraně životního prostředí.

Sdílené hodnoty – pro firmu jsou podstatné hodnoty, jakými jsou spolehlivost ve vztazích vůči dodavatelům a odběratelům, kvalita nabízených služeb a produktů, kvalitní technická a servisní podpora. Klíčovým prvkem ovšem je, aby hodnoty společnosti sdíleli a ztotožnili se s nimi všichni zaměstnanci, což je snahou managementu podniku. Společnost se snaží o vytvoření pracovního prostředí, ve kterém mají zaměstnanci možnosti navazovat korektní, či přátelské vztahy a to nejen mezi sebou ale i se zákazníky firmy.

Schopnosti – nabyté schopnosti vedoucích pracovníků a všech zaměstnanců jsou nezbytné pro správné fungování společnosti. Ve vedoucích pozicích společnosti jsou zkušení lidé, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní a jejich znalosti a schopnosti rozšiřují formou účasti na školeních i v rámci rozhovorů s kolegy z oboru či klienty na akcích jako je např. veletrh TECHAGRO. Nicméně společnost v této oblasti spatřuje nedostatky, proto v roce 2013 došlo ke změnám managementu firmy.

4.4 Stakeholders

Firma je ovlivňována těmito skupinami subjektů:

- Skupina – **vlastníci firmy** ovlivňuje téměř všechny oblasti řízení podniku. Patří do nich proces plánování, organizování, stimulace a kontroly. Logicky pak i personální řízení, obchodní aktivity, finanční řízení podniku a informační management.
- Skupina – **zákazníci** je druhou velmi významnou skupinou, která má významný vliv na oblasti řízení podniku. Kromě informačního managementu působí na stejné oblasti jako u vlastníků firmy, v některých oblastech menší a v jiných větší vahou.
- Skupina – **instituce, orgány státní správy a související organizace**, jejichž podmínkami je firma do jisté míry vázána. Patří mezi ně např. finanční instituce, kde společnost čerpá úvěry, úřady místní a státní správy, jejichž legislativu musí společnost dodržovat apod.
- Skupina – **konkurence** podstatně ovlivňuje prostřednictvím svých podnikatelských aktivit dění na trhu a firma na ně musí reagovat a přizpůsobit se.

- Skupina – **občané**, např. místní komunity ovlivňují obchodní aktivity společnosti.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných analytických metod, která se používá pro určení a kategorizaci významných interních (silné a slabé stránky) a externích faktorů (příležitosti a hrozby). Zkratka SWOT pochází z prvních písmen anglických Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. (40)

Analýza interního prostředí

V rámci SWOT analýzy interního prostředí podniku se analyzují silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky	Slabé stránky
• dlouholetá historie • flexibilní a velmi pracovitý tým • image značky traktorů, společnosti • velmi dobré povědomí o traktorech vyšších výkonnostních kategorií • silné a stabilní zázemí skupiny AGROTEC, potažmo AGROFERT • exkluzivní středisko finančních služeb (financování, pojištění, dotace)	• dealerská síť - velmi rozdílná kvalita, nerovnoměrné pokrytí svěřeného území • cena produktů • vyjednávací síla s dodavatelem • nestabilita týmu → fluktuace klíčových zaměstnanců • dodací lhůty • absence traktorů nižší výkonnostní kategorie • v posledních letech horší reference na sklízecí mlátičky značky CASE

Tabulka 7: Silné a slabé stránky podniku - SWOT analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

Mezi významné silné stránky společnosti patří dle mého názoru to, že je společnost AGRI CS a.s. součástí koncernu AGROFET. To, že je součástí skupiny AGROFERT, ji dává kvalitní zázemí v širokém slova smyslu. Toto zázemí je jednak v rámci zajištění finanční stability, ale také v oblasti managementu a vzdělávání pracovníků. Společnost má jasně danou organizační strukturu, nižší, střední i vrcholový management má jasně vymezené kompetence. Společnost má velmi dobře propracovaný systém odměňování, motivace a vzdělávání managementu.

V neposlední řadě společnost AGRI CS a.s. disponuje prostřednictvím své mateřské společnosti AGROTEC a.s. oddělením, které poskytuje finanční služby svým zákazníkům. Zajišťuje především zprostředkování financování za exkluzivních podmínek na trhu, za kterých by samotní zákazníci financování nebyly schopni

bez podpory skupiny AGROTEC získat. Dále nabízí strojní pojištění a povinné ručení na prodávanou techniku za velmi konkurenceschopných cenových podmínek s maximálním výčtem výluk z pojistného plnění. Nespornou výhodou je monitoring vypisovaných dotačních titulů ze všech veřejných institucí, které se dotačními tituly zabývají, a které jsou zaměřeny na podporu pořízení zemědělské techniky nebo podporu zemědělských prvovýrob. Pokud takové dotační tituly v daný okamžik existují, jsou zájemcům představeny včetně nabídky na zpracování žádost a vyřízení veškeré potřebné administrativy pro získání dotace.

Mezi slabé stránky patří zejména dealerská síť, jejímž prostřednictvím by bylo dosaženo optimální pokrytí prodejní sítě. Slabinou je i přes výraznou redukci dealerské sítě její nestabilita, finanční síla některých dealerů vysoká míra nevyrovnanosti jednotlivých společností v úrovni plnění obchodních a strategických silů. S tím úzce souvisí nestabilita v této oblasti, neboť práce s dealery je velmi náročná na dobré vztahy mezi jimi a společnostmi. Možná i právě proto došlo dle Zprávy představenstva o podnikatelské činnosti společnosti a stavu majetku společnosti AGRI CS a.s. k restrukturalizaci prodejní sítě a ke změnám v managementu společnosti ve snaze posílit budoucí pozice v této oblasti.

Za slabou stránku lze považovat také cenovou úroveň distribuovaných technologií, které v porovnání s konkurencí mohou být v řadě případů poměrně vyšší. Tento fakt ale vychází zejména z portfolia nabízených produktů, kdy v segmentu traktorů společnost nabízí velmi silnou techniku, která je ve srovnání s některými konkurenčními produkty dražší.

Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí podniku se zabývá příležitostmi a hrozbami, které mohou firmě zajistit úspěch nebo způsobit nespokojenost zákazníku a ovlivnit poptávku.

Příležitosti	Hrozby
• finanční situace v zemědělství v určitých regionech • rostoucí poptávka po silnější technice • inovace produktů • špatný stav půdní struktury v ČR • poptávky na zahraničním trhu • dostupnost finančních zdrojů • propojování odvětví • růst významu ekologických faktorů • distribuce produktů • rozvoj internetových technologií • další vzdělávání zaměstnanců • jiné sektory mimo rostlinná prvovýroba, například obce, kraje, mikroregiony, komunální sektor aj.	• ztráta tržních podílů • neoriginální díly z jiných zdrojů vs. cenová politika originálních ND z CNH • různá cenová politika výrobce v různých zemích • celosvětová ekonomická situace • klesající poptávka po zemědělské technice • tlak na snižování cen • aktivity nevládních institucí • měnové výkyvy • neetické praktiky konkurentů • dotační politika v ČR

Tabulka 8: Příležitosti a hrozby - SWOT analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

Pro eliminaci slabých stránek by se společnost mohla zaměřit na rostoucí poptávku po silnější technice a vůbec inovaci nabízených produktů. Tomuto nahrává také fakt, že firma má dostatek finančních zdrojů. Řekněme také politicky příznivá situace v oblasti zemědělství je velkou příležitostí pro firmu a mohla by prostřednictvím své podpory klientů v oblasti získávání dotací zvýšit svůj tržní podíl.

Z hrozeb, kterým firma čelí, je velmi podstatná ztráta tržního podílu. Do jaké míry je tato hrozba aktuální bude zhodnoceno v kapitole další - srovnání s konkurenčními společnostmi. Jelikož je společnost výhradním dovozcem již zmíněných značek zemědělských strojů, reálná hrozba, s kterou se firma musí každodenně potýkat, je obchodování s neoriginálními díly a originálními náhradními díly z jiných distribučních kanálů.

5 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI AGRI CS A.S. S KONKURENTY

V této části práce se zaměřuji na porovnání finanční a obchodní výkonnosti společnosti AGRI CS a.s. a jejich konkurentů. Dříve než přistoupím k samotnému benchmarkingu společnosti AGRI CS a.s., je nutné definovat množinu konkurentů, se kterými budu porovnávání provádět. Výběr referenčních podniků jsem provedla na základě zatřídění hlavního předmětu podnikání v číselníku NACE (2. revize).

Dle statistického zatřídění se AGRI CS a.s. řadí do sekce G – Velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba, přičemž převažující činnosti spadají pod kód **46.61 - Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařízením a příslušenstvím**. Jak jsem již uvedla v části 3.3.1 Obchodní činnosti firmy, hlavní podíl tržeb společnosti tvoří prodej zemědělské techniky. Tak jako například v automobilovém průmyslu, výrobci této techniky segmentují národní trhy dle vlastních strategií a záměrů, což se projevuje v cenové politice pro dealery v jednotlivých zemích. Z tohoto důvodu nemá smysl porovnávat podnik v rámci jiného trhu než národního.

Výrobci a jejich distributoři cenovou politiku stanovenou pro jednotlivé země bedlivě sledují. Tzv. šedé dovozy jsou ve smlouvách o obchodním zastoupení pro danou zemi podrobně upraveny. Výše sankcí za porušení těchto ustanovení je pak v podstatě pro danou společnost likvidační. Troufám si proto tvrdit, že na trhu se zemědělskou technikou k systematickým šedým dovozům, nedochází (např. na rozdíl od trhu spotřebitelské elektroniky jako mobilních telefonů).

Jako hlavní činnost zatříděnou pod kódem NACE 46.61 lze nalézt u 228 podniků, přičemž kumulované tržby v tomto segmentu činily v roce 2012 přes 29,8 miliard Kč. K tomu, aby výsledky benchmarkingu měly relevantní vypovídací hodnotu, je nutné omezit výběr porovnávaných společností na ty, které nejvíce odpovídají profilu analyzovaného podniku. Referenční výběr byl proto dále omezen podle velikosti firem. AGRI CS a.s. je na základě kombinace kritérií výše tržeb a hodnoty celkových aktiv řazena do kategorie velkých podniků. Z 228 podniků působících v daném odvětví

na území ČR se jedná o 30 společností, z nichž jedna je dokonce považována za velmi velkou. Jedná se o mateřskou společnost AGRI CS a.s., tj. AGROTEC a.s.. Vzhledem k velikosti a rozmanitosti podnikatelských aktivit, byl AGROTEC a.s. z referenčního výběru také vypuštěn. Posledním omezujícím kritériem za účelem zkvalitnění benchmarkingu jsem zvolila prodej tzv. velké zemědělské techniky, která se podílí u AGRI CS a.s. více než 90 % na celkových tržbách. Výběr byl proto zúžen na základě vlastní analýzy jednotlivých konkurentů na konečných 14 společnostech z kategorie velkých. Těchto 14 společností navíc dohromady generuje přes 11 miliard tržeb tohoto trhu, což je přes 68 % v rámci skupiny velkých firem a téměř 38 % celkových tržeb kompletního trhu se zemědělskou technikou. Zároveň tyto společnosti představují zastoupení téměř všech dostupných značek traktorů na českém trhu (více než 85 %).

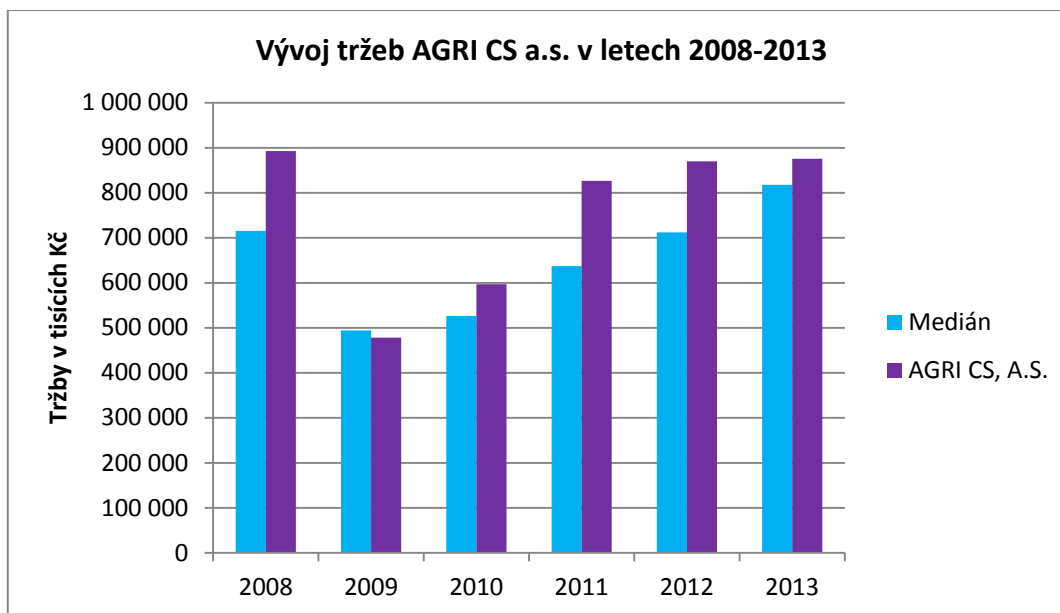
V případě, že byla příslušná data dostupná, uvádím v rámci benchmarkingu také průměrné hodnoty pro celé odvětví, tj. všech 228 podniků.

Kategorie společností	Počet podniků
Velmi velké	1
Velké	29
Střední	95
Malé	103
Celkem	228

Tabulka 9: Společnosti podnikající v ČR zařazené pod kódem NACE 46.61 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

5.1.1 Základní ukazatele finanční výkonnosti

Mezi základní ukazatele finanční výkonnosti patří kromě zisku zejména výše tržeb, obchodní marže a přidaná hodnota. V analyzovaném období let 2008 až 2013 došlo v roce 2009 k extrémnímu propadu tržeb. U společnosti AGRI CS a.s. činil meziroční pokles tržeb v roce 2009 přes 46 %. Tento pokles je nutné přičíst důsledkům světové finanční krize, která započala koncem roku 2007, na trhu zemědělské techniky se však projevila až v roce 2009. Pokles tržeb v roce 2009 je patrný téměř u všech porovnávaných podniků, společnost AGRI CS a.s. však čelila vůbec nejhlubší recesi ze všech. Od roku 2010 tržby celého segmentu neustále rostou, hodnoty před ekonomickou krizí však dosáhly až v roce 2013.

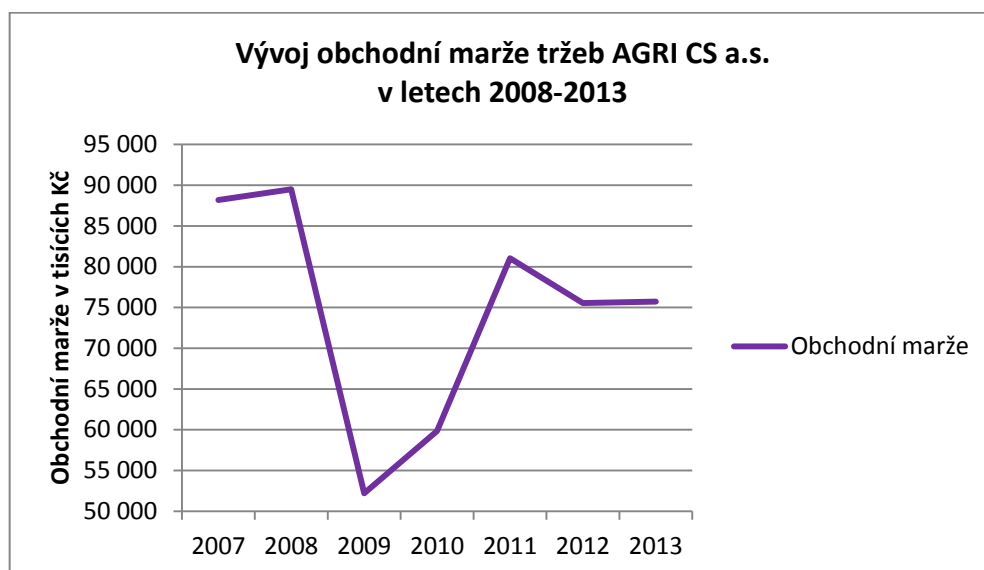


Graf 10: Vývoj tržeb AGRI CS a.s. v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Tržby (obrat) v tisících Kč		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
Medián	715 400		494 288		526 582		637 165		712 054		817 607	
Směrodatná odchylka	509 891		326 388		358 697		438 542		454 493		536 665	
Průměr	735 271		548 121		573 331		736 166		793 309		924 842	
STROM PRAHA, A.S.	2 102 866	1	1 316 158	1	1 563 449	1	1 858 563	1	1 990 680	1	2 241 659	1
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		947 630	2	1 002 500	2	1 163 541	3	1 262 655	3	1 355 789	2
AGRI CS, A.S.	892 869	4	478 403	9	597 068	5	826 723		869 997	4	875 675	3
PEKASS, A.S.	775 399	6	536 926	6	531 033	7	637 165	7	760 193	6	828 402	4
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	935 603	3	767 078	4	722 236	4	778 908	4	753 595	7	817 607	5
AGROMEX, S.R.O.	620 424	8	341 088	11	503 836	9	736 847	6	670 512	8	718 458	6
P & L, S.R.O.	715 400	7	493 511	8	400 576	10	511 849	9	489 740	10	596 814	7
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	573 562	9	495 065	7	563 037	6	597 253	8	588 881	9	581 807	8
KVARTO, S.R.O.	188 558	12	137 131	14	180 193	13	256 455	13	334 904	14	307 370	9
AGROWEST, A.S.	388 733	10	343 492	10	323 792	11	382 252	10	362 513	13	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	1 252 527	2	909 214	3	764 799	3	1 255 802	2	1 419 932	2	n.a.	
AGROTECHNICA MORAVIA, A.S.	40 679	13	145 124	13	123 091	14	330 596	11	400 000	12	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	814 141	5	582 919	5	522 130	8	756 260	5	779 660	5	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	257 764	11	179 960	12	228 896	12	304 673	12	423 062	11	n.a.	

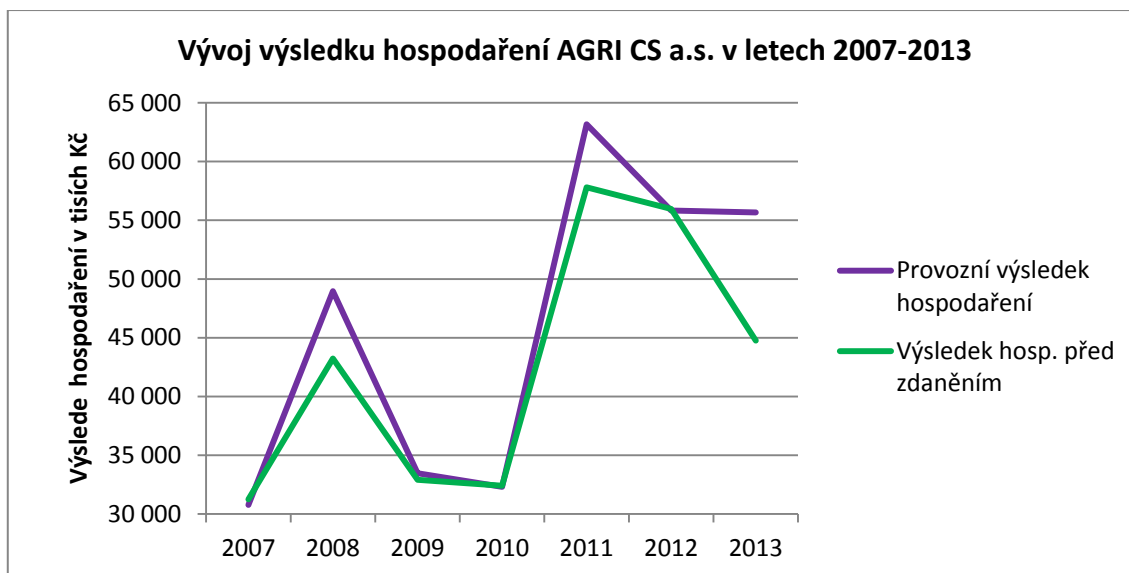
Tabulka 10: Tržby společností v letech 2008-2009 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Souvisejícím ukazatelem je vývoj obchodní marže, který kopíroval vývoj tržeb v celém období. Hodnoty z roku 2008 však u analyzované společnosti nedosáhl ani v roce 2013.



Graf 11: Vývoj obchodní marže AGRI CS a.s. v letech 2008-2013[Zdroj: vlastní zpracování]

Z vývoje jak provozního, tak celkového zisku však lze odvodit, že se společnost s důsledky ekonomické krize vypořádala velmi rychle. I přes celkové nižší tržby dokázala vygenerovat v krátké době opět zisk na úrovni roku 2008 a v tomto ohledu patří k nejlepším z vybraných společností. Hlavním důvodem a příčinou návratu absolutní marže z obchodní činnosti, respektive dokonce překonání její hodnoty z roku 2008 bylo to, že krize společnosti paradoxně pomohla v tom, že se zaměřila na nákladovou stránku a restrukturalizaci činností a optimalizaci svých procesů.



Graf 12: Vývoj výsledku hospodaření AGRI CS a.s. v letech 2007-2013[Zdroj: vlastní zpracování]

5.1.2 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele pohlíží na základní aktivity společnosti a měří úroveň efektivity společnosti v provozní oblasti. Řadí se mezi ně zejména ukazatele, jejichž snahou je vyjádřit různým způsobem produktivitu práce, přidanou hodnotu pracovníků, apod.

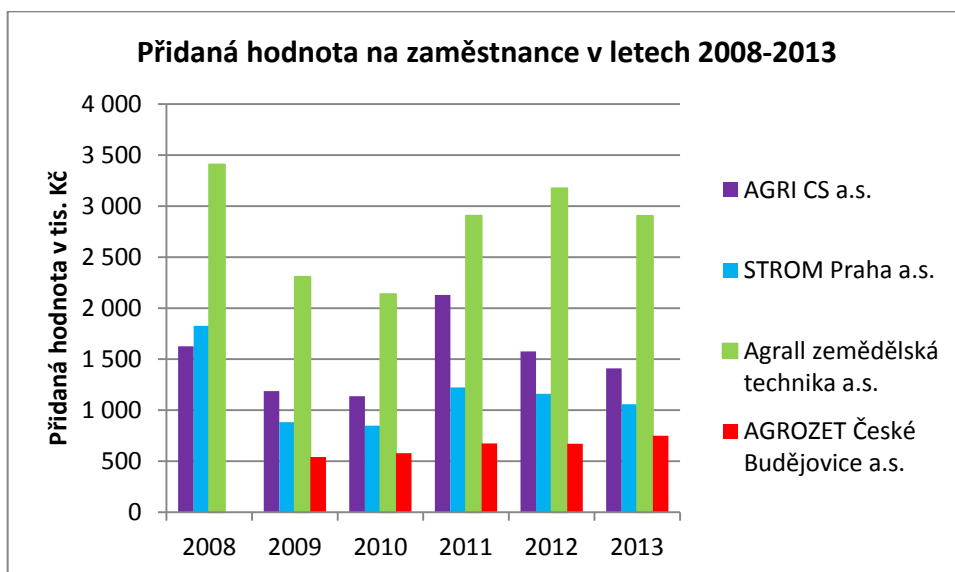
Základním ukazatelem jsou celkové tržby na zaměstnance. Dalším často sledovaným ukazatelem je přidaná hodnota na jednoho zaměstnance.

Odvětvové srovnání jsem však nemohla provést, neboť dle mých poznatků neodpovídají počty zaměstnanců v databázi Amadeus jejich skutečnému stavu, a to v některých případech zcela zásadně. Pro účely této části jsem proto zpracovala porovnání analyzovaného podniku s třemi nejbližšími konkurenty, kteří byli vybráni na základě informací poskytnutých od analyzovaného podniku s vedlejším kritériem výše obrátu. Pro porovnávané podniky uvádím demonstrativně rozdíly v počtu zaměstnanců v **Tabulce 11**. V některých letech se skutečný stav liší téměř o 40 %. Taková odchylka zcela znehodnocuje hodnoty přístupné z databáze Amadeus.

Název společnosti		2008	2009	2010	2011	2012	2013
AGRI CS, A.S.	Počet zaměstnanců	34	34	35	39	43	45
	Počet zam. dle Amadeus	3	3	38	n.a.	75	38
STROM Praha a.s.	Počet zaměstnanců	109	129	165	165	193	272
	Počet zam. dle Amadeus	75	75	150	225	225	375
Agrall zemědělská technika a.s.	Počet zaměstnanců	58	75	92	103	117	131
	Počet zam. dle Amadeus	38	38	38	38	38	n.a.
AGROZET České Budějovice a.s.	Počet zaměstnanců	210	216	208	214	217	222
	Počet zam. dle Amadeus	n.a.	n.a.	225	225	225	225

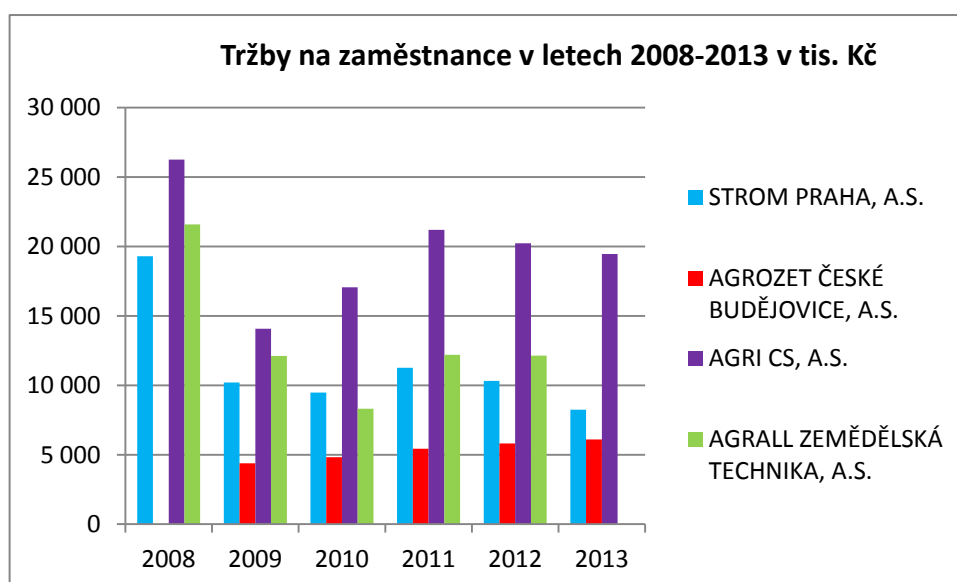
Tabulka 11: Porovnání stavu zaměstnanců vybraných společností [Zdroj: vlastní zpracování]

Graf 13 ukazuje porovnání přidané hodnoty na zaměstnance pro společnost AGRI CS a.s. a další 3 konkurenční společnosti. Společnost Agrall zemědělská technika a.s. vykazuje proti ostatním společnostem výjimečně vysoké hodnoty, kdy roku 2011 zůstávají prakticky na stejné úrovni. Společnost AGRI CS a.s. vykazuje od roku 2009 oproti velmi silnému konkurentovi STROM Praha a.s., který je dodavatelem značky John Deere, vyšší hodnoty, které ve svém vývoji nijak zvlášť neoscilují, kromě roku 2011, kdy se skokově poměr přidané hodnoty na zaměstnance zvýšil. Od roku 2011 můžeme nicméně pozorovat klesající trend, který mohl vyústit ve změnu managementu společnosti AGRI CS a.s., jež se udála v roce 2013. Firma AGROZET České Budějovice a.s. vykazuje oproti ostatním společnostem velmi nízkou produktivitu na zaměstnance, kdy například oproti společnosti AGRI CS a.s. zaměstnává téměř pětikrát více zaměstnanců.



Graf 13: Přidaná hodnota na zaměstnance vybraných společností v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování]

Společnost AGRI CS a.s. vykazuje oproti zvoleným společnostem v průběhu celého sledovaného období a to velmi výrazným způsobem. Firmy STROM Praha a.s. a Agrall zemědělská technik a.s. se od sebe nijak zvlášť neodlišují. Naproti tomu firma AGROZET České Budějovice a.s. vykazuje výrazně nižší tržby na zaměstnance. Z **Grafu 14** by se tedy dalo soudit, že v porovnání s konkurencí společnosti AGRI CS a.s. nastavila svou strategii prodeje a servisu vhodným způsobem, kdy s nejmenším počtem zaměstnanců generuje nejvíce tržeb. Nicméně jednoznačně těžší z již několikrát zmíněného postavení v rámci skupiny AGROTEC a.s., potažmo AGROFERT HOLDING a.s., tudíž si nedovolím tvrdit, že tomu opravdu je.



Graf 14: Tržby na zaměstnance v letech 2008-2013 v tis. Kč [Zdroj: vlastní zpracování]

Graf 14 byl zpracován na základě dat z účetních závěrek společností. Pro dokreslení výše zmíněného znehodnocení dat databáze Amadeus uvádím v **Tabulce 12** data získaná vlastním výpočtem a z databáze Amadeus.

Název společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby na zaměstnance v tis. Kč						
STROM PRAHA, A.S.	19 292	10 203	9 475	11 264	10 314	8 241
<i>hodnota dle databáze Amadeus</i>	28 038	17 549	10 423	8 260	8 847	5 978
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.	4 387	4 820	5 437	5 819	6 107
<i>hodnota dle databáze Amadeus</i>	n.a.	n.a.	4 456	5 171	5 612	6 026
AGRI CS, A.S.	26 261	14 071	17 059	21 198	20 232	19 459
<i>hodnota dle databáze Amadeus</i>	297 623	159 468	15 712	n.a.	11 600	23 044
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	21 595	12 123	8 313	12 192	12 136	n.a.
<i>hodnota dle databáze Amadeus</i>	32 961	23 927	20 126	33 047	37 367	n.a.

Tabulka 12: Tržby na zaměstnance v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování]

Osobně se však domnívám, že provozní ukazatele počítané z finančních výkazů již nejsou v současnosti pro porovnávání finanční výkonnosti podniků relevantní. Tyto ukazatele vznikaly v dobách stabilních podmínek na ekonomických trzích, ale také trhu práce. Systém zaměstnávání, ale také odměňování se v čase vyvíjí, přičemž tyto ukazatele nejsou sto probíhající změny zachytit. Počty zaměstnanců ani výše osobních, resp. mzdových nákladů ve vztahu k tržbám, v současnosti nic nevyovídá o produktivitě zaměstnanců nebo finanční výkonnosti společnosti. Trh práce se dramaticky mění. Existují nové formy zaměstnávání jako např. agenturní zaměstnání. Aktuálním trendem v zaměstnanosti nejen v ČR je namísto pracovně-právních vztahů uzavírání obchodně-právních. Ty kromě známých výhod na straně zaměstnavatele (daňové zatížení, nižší ochrana dodavatele), ale také zaměstnance (finanční výhody, flexibilita), lépe uspokojují soudobé požadavky zejména pružnost, projektové řízení apod. Provozní ukazatele také nejsou schopny zachytit různé formy/schématy podnikání (business plány) v témže oboru. Zatímco některé podniky výhradně zajišťují veškeré činnosti vlastními pracovními silami, jiné naopak usilují o maximální zajištění služeb pomocí externích dodavatelů. Z finančních výkazů navíc nelze vyčíst, které náklady, ať již osobní nebo na služby, jsou pro daný podnik režijní (nepřímé), a které naopak přímo souvisí s konkrétní činností. Vedení jednotlivých společností bezpochyby sleduje různé ukazatele včetně produktivity, nebo přidané hodnoty jednotlivých zaměstnanců. Sleduje a vyjednává však také s různými externími dodavateli, reaguje na vnější faktory i na konkurenci. To vše pak vstupuje do rozhodovacího a řídicího procesu společností a projevuje se následně ve všech podnikových oblastech od kalkulací a cenové politiky až po marketing. Vyvozovat závěry z provozních ukazatelů jednotlivých podniků

bez znalosti alespoň detailnější struktury nákladů a výnosů (např. z obrátové převahy nebo hlavní knihy), osobně považují za příliš odvážné.

Pro úplnost tedy v **Tabulce 13** pouze uvádím vyjádření osobních nákladů na tržbách vybraných společností v letech 2008-2013.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Osobní náklady / tržby %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
<i>Medián</i>	5,11		6,22		6,66		5,90		6,19		6,34	
<i>Směrodatná odchylka</i>	2,81		2,36		2,30		2,01		2,16		1,94	
<i>Průměr</i>	5,60		6,89		6,74		6,27		6,45		6,30	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	10,75	1	5,92	9	6,93	6	3,80	12	n.a.		n.a.	
AGROWEST, A.S.	9,93	2	10,82	1	10,93	1	10,07	1	10,42	1	n.a.	
P & L, S.R.O.	9,11	3	10,59	2	10,88	2	8,67	3	9,56	2	8,82	1
PEKASS, A.S.	6,87	4	9,40	4	7,57	4	7,95	4	7,73	4	7,09	4
KVARTO, S.R.O.	6,37	5	7,61	6	7,23	5	6,10	5	5,50	9	6,34	5
DAGROS, S.R.O.	5,55	6	7,64	5	5,90	9	5,03	10	4,70	11	n.a.	
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	5,11	7	5,81	10	6,44	8	5,97	6	6,00	8	5,91	6
MOREAU AGRI, S.R.O.	5,07	8	6,34	7	6,87	7	5,85	8	6,19	7	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	4,08	9	5,08	11	5,50	11	5,90	7	6,72	6	n.a.	
STROM PRAHA, A.S.	3,37	10	6,09	8	5,86	10	5,79	9	6,79	5	7,78	3
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	2,89	11	3,62	14	3,33	14	3,47	13	3,83	12	4,05	8
AGRI CS, A.S.	1,96	12	3,71	13	3,43	13	n.a.		2,47	13	2,73	9
AGROMEX, S.R.O.	1,76	13	4,25	12	4,25	12	3,88	11	5,23	10	5,30	7
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		9,56	3	9,29	3	8,98	2	8,72	3	8,66	2
KVARTO CZ, S.R.O.	n.a.		n.a.		n.s.		n.a.		n.a.		n.a.	

Tabulka 13: Osobní náklady na tržby v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

5.1.3 Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Ziskovost je hlavním parametrem finanční výkonnosti společnosti. Absolutní hodnota zisku však sama o sobě nemá náležitou vypovídací schopnost, protože nezohledňuje podmínky, za jakých byl zisk vytvořen. I proto je takřka nemožné porovnávat výkonnost podniků pouze na bázi absolutní ziskovosti. Z toho důvodu sestavujeme ukazatele, které poměrují finanční výkon (prostřednictvím zisku) s jinými složkami aktiv nebo pasiv.

Mezi základní parametry výkonnosti patří **návratnost vlastního kapitálu (ROE)**. Společnost AGRI CS a.s. trvale dosahuje vysoce nadprůměrných hodnot ROE po celé, a to po celé sledované období a patří mezi tři nejúspěšnější podniky. Hodnota ROE se

pohybovala mezi lety 2008 až 2011 na více než dvojnásobku průměrné hodnoty (měřeno mediánem) v porovnání s hlavními konkurenty, ale také celým odvětvím (**Tabulka 14**). Od roku 2012 sice došlo k výraznějšímu poklesu hodnoty ROE, tento jev však lze pozorovat v rámci celého odvětví. Návratnost vlastního kapitálu v současnosti dosahuje zhruba 1,5 násobku průměrné hodnoty dosahované hlavními konkurenty a téměř 2 násobku hodnoty za celé odvětví.

Výši ukazatele ROE je navíc nutné vnímat ve vztahu k využití vlastního kapitálu společností. Ukazatel ROE lze obecně vylepšit využitím větší finanční páky (zapojením cizích zdrojů na úkor vlastních). Podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích u společnosti AGRI CS a.s. nijak nevybočuje ze standardu daného odvětví (více v části o zadluženosti) a je tudíž nutné konstatovat, že nadprůměrné hodnoty tohoto ukazatele nejsou zkresleny nadměrným využíváním finanční páky.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
ROE (VH před zd.) %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	17,66		7,94		9,71		15,91		13,12		11,23	
Směrodatná odchylka	17,65		8,45		9,34		12,63		9,67		7,56	
Průměr	16,02		9,71		10,47		17,63		13,86		10,65	
Medián odvětví NACE 4661	18,42		7,92		9,20		14,10		9,69		8,38	
Průměr odvětví NACE 4661	21,32		4,98		15,37		13,57		14,14		1,76	
P & L, S.R.O.	11,58	9	12,56	6	0,64	12	15,91	7	13,12	7	22,31	1
KVARTO, S.R.O.	28,91	3	12,64	4	20,13	3	21,09	4	19,14	3	19,80	2
AGRI CS, A.S.	45,19	1	26,59	2	21,12	2	30,47		22,76	2	15,95	3
STROM PRAHA, A.S.	24,99	5	10,16	7	9,20	8	20,26	5	15,81	6	12,23	4
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	15,53	8	12,57	5	14,56	5	14,37	8	12,13	8	11,23	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		2,03	11	5,72	10	7,94	10	8,24	10	10,08	6
PEKASS, A.S.	17,66	7	1,65	12	15,09	4	6,48	11	4,62	11	3,76	7
AGROMEX, S.R.O.	26,14	4	5,38	9	10,22	7	34,99	3	18,89	4	0,51	8
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	1,56	11	5,73	8	-6,82	14	-0,32	13	0,58	13	0,02	9
MOREAU AGRI, S.R.O.	10,41	10	0,45	14	5,31	11	16,68	6	9,16	9	n.a.	
AGROWEST, A.S.	0,58	12	0,74	13	0,33	13	0,30	12	0,79	12	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	-28,82	13	3,52	10	8,15	9	38,30	2	n.a.		n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	20,86	6	14,89	3	12,00	6	14,10	9	16,94	5	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	33,72	2	27,06	1	30,93	1	39,04	1	37,95	1	n.a.	

Tabulka 14: Návratnost vlastního kapitálu v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Dalším významným ukazatelem měření výkonnosti podniku je produkční síla aktiv, neboli **míra výnosnosti aktiv (ROA)**, která poměřuje zisk k čistým aktivům. Každé

odvětví je jinak náročné na kapitál, tedy na vybavenost podniku aktivy. Díky tomu také nelze ROA porovnávat napříč různými podnikatelskými aktivitami. Prodej zboží je obecně poměrně náročný na vybavenost aktivity, což je způsobeno zejména hodnotou zásob. Řízení zásob je proto jednou z nejdůležitějších činností prodejně-obchodních podniků, neboť příliš vysoké zásoby váží kapitál. Zásoby společnosti AGRI CS a.s. činily v průměru za sledované období 35 % celkových aktiv. ROA v odvětví zemědělské techniky je proto výrazně nižší než například v sektoru služeb.

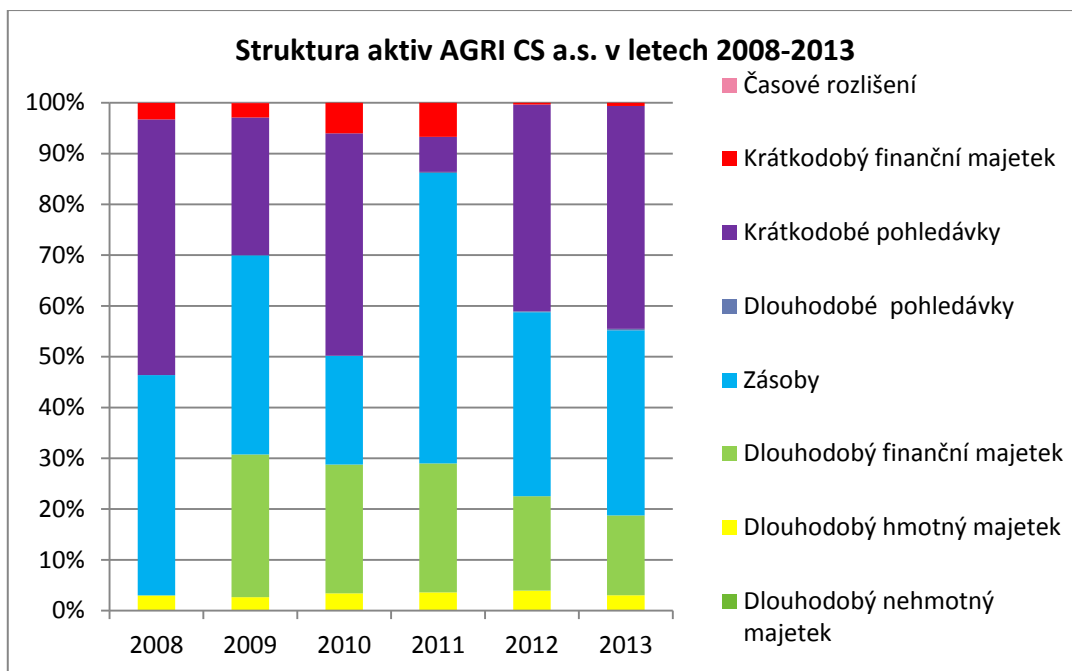
Z **Tabulky 17** vyplývá, že analyzovaná společnost vykazuje vynikající hodnoty parametru ROA ve srovnání jak s nejbližšími konkurenty, tak také s celým odvětvím. Průměrné ROA celého odvětví přitom je vyšší než průměrné ROA referenční skupiny. Důvodem je fakt, že hodnota zásob, a tedy i podíl zásob na celkových aktivech, referenčního výběru velkých podniků je relativně větší vůči zbytku odvětví.

Průměrně v celém odvětví tvořily v roce 2013 zásoby 24 % celkových čistých aktiv podniků, což je o 11 procentních bodů méně než u analyzovaného podniku. Naopak medián **podílu zásob** výběrové skupiny byl 38 %, viz **Tabulka 15**. Je to způsobeno zejména charakterem zboží, které referenční výběr prodává. I přesto, že se tyto společnosti snaží držet minimální zásoby, nevyhnou se vysoké vázanosti zdrojů v zásobách, a to ze dvou důvodů. Jednak se jedná o velmi drahé, specializované stroje, které jsou finančně velmi náročné, dále pak dodací lhůty této specializované techniky jsou v porovnání například s automobily mnohonásobně delší. AGRI CS a.s. po celé sledované období udržovala poměr zásob nad, resp. nepatrně pod úrovní mediánového průměru výběrové skupiny, zároveň výrazně převyšovala průměrné hodnoty celého odvětví v ukazateli návratnosti aktiv. V roce 2013 například více než 2,3 násobně.

Název společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Poměr zásob na aktivech						
<i>Medián</i>	43,38%	42,24%	36,17%	36,55%	38,62%	38,62%
<i>Průměr</i>	42,97%	41,56%	35,75%	37,18%	38,35%	38,35%
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	9,94%	10,17%	7,32%	5,21%	10,12%	10,12%
AGRI CS, A.S.	43,38%	39,22%	21,42%	n.a.	36,22%	36,22%
AGROMEX, S.R.O.	46,33%	56,19%	45,47%	30,77%	45,00%	45,00%
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	62,74%	33,88%	45,15%	53,28%	n.a.	n.a.
AGROWEST, A.S.	38,02%	34,03%	34,77%	36,69%	38,62%	38,62%
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.	53,92%	51,79%	54,51%	52,60%	52,60%
DAGROS, S.R.O.	31,96%	42,74%	29,13%	34,73%	31,69%	31,69%
KVARTO, S.R.O.	41,68%	52,87%	42,52%	36,55%	39,82%	39,82%
MOREAU AGRI, S.R.O.	45,98%	44,94%	36,11%	33,46%	33,49%	33,49%
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	55,15%	47,28%	38,72%	35,79%	35,59%	35,59%
P & L, S.R.O.	40,01%	39,79%	36,23%	43,81%	51,40%	51,40%
PEKASS, A.S.	56,70%	48,73%	35,94%	43,93%	40,17%	40,17%
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	45,43%	41,73%	41,96%	38,71%	38,39%	38,39%
STROM PRAHA, A.S.	41,35%	36,28%	34,00%	35,94%	45,48%	45,48%

Tabulka 15: Poměr zásob na aktivech v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Vysoké hodnoty ROA mohou být ovlivněny výší čisté hodnoty aktiv. Porovnáváme-li například dva podniky, které se nacházejí v různé fázi opotřebovanosti dlouhodobého majetku, nebude mít ukazatel ROA dostatečné vypovídací schopnosti o výkonnosti podniku. Stejná situace nastává v případech odlišné strategie využití dlouhodobého majetku. Vlastní majetek typicky snižuje hodnoty ukazatele ROA, naopak podniky využívající majetek externě skrze nájem, finanční či operativní leasing vykazují typicky výrazně vyšší hodnoty. V **Grafu 15** struktura aktiv AGRI CS a.s. uvádím strukturu aktiv společnosti AGRI CS a.s.



Graf 15: Struktura aktiv společnosti AGRI CS a.s. [Zdroj: vlastní zpracování]

Ačkoliv podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech AGRI CS a.s. (**Tabulka 16**) se pohybuje mezi 3 až 4 % a je nejnižší u všech porovnávaných podniků referenčního výběru, hodnota celkových aktiv je po celé sledované období výrazně nadprůměrná. To je mimo jiné způsobeno majetkovou účastí na dceřiné společnosti na Slovensku. V referenčním výběru však lze nalézt společnosti dosahující vysokých hodnot ROA při nízké výši aktiv (např. Dagros s.r.o.), ale také podniky s vysokou bilanční sumou celkových aktiv (např. Agrall zemědělská technika a.s.). Domnívám se proto, že benchmarking ukazatele ROA vyžaduje hlubší analýzu struktury aktiv jednotlivých konkurentů.

Co se samotného podniku AGRI CS a.s. týče, rentabilitu aktiv (**Tabulka 17**) dosahující po celé období hodnot zhruba dvounásobných než je průměr, což ji řadí mezi nejlepší v tomto ukazateli v porovnání s nejbližšími konkurenty, a to při nadprůměrné hodnotě celkových aktiv, je nutné považovat za výborný výsledek.

Název společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý hmotný majetek / celková aktiva						
<i>Medián</i>	10,53%	16,19%	14,29%	14,04%	14,31%	16,50%
<i>Průměr</i>	14,97%	18,24%	17,09%	15,89%	18,22%	19,03%
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	15,75%	14,98%	16,28%	12,75%	18,97%	n.a.
AGRI CS, A.S	3,00 %	2,65 %	3,42 %	2,22 %	3,94 %	3,02 %
AGROMEX, S.R.O.	5,14%	18,55%	11,01%	18,76%	31,99%	30,40%
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	10,53%	21,84%	20,60%	12,00%	n.a.	n.a.
AGROWEST, A.S.	35,52%	34,85%	31,71%	28,95%	30,21%	n.a.
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.	27,71%	26,92%	25,73%	26,65%	22,80%
DAGROS, S.R.O.	8,47%	7,25%	3,32%	5,59%	12,54%	n.a.
KVARTO, S.R.O.	22,53%	13,91%	8,78%	9,34%	8,38%	15,48%
MOREAU AGRI, S.R.O.	9,62%	11,77%	13,80%	15,80%	13,58%	n.a.
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	9,47%	9,00%	7,65%	7,37%	7,31%	7,20%
P & L, S.R.O.	31,65%	35,63%	31,82%	26,85%	26,29%	31,88%
PEKASS, A.S.	18,10%	26,58%	35,74%	29,03%	29,41%	29,09%
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	16,59%	17,40%	13,42%	12,82%	14,31%	16,50%
STROM PRAHA, A.S.	8,27%	13,20%	14,77%	15,26%	13,25%	14,87%

Tabulka 16: Podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
ROA (VH před zd.) %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
<i>Medián</i>	6,93		3,07		3,66		5,44		4,58		4,99	
<i>Směrodatná odchylka</i>	6,81		5,70		5,64		6,53		6,71		3,54	
<i>Průměr</i>	7,73		5,30		5,49		7,65		7,30		4,64	
<i>Medián odvětví NACE 4661</i>	6,86		3,22		4,04		6,13		4,46		3,14	
<i>Průměr odvětví NACE 4661</i>	8,54		5,23		5,52		7,39		6,58		1,66	
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	14,59	3	12,28	3	13,77	2	13,82	3	11,77	3	10,86	1
P & L, S.R.O.	3,39	10	5,11	5	0,23	12	5,44	7	4,31	8	7,52	2
AGRI CS, A.S.	11,31	5	9,65	4	8,57	4	10,31		10,86	4	7,35	3
KVARTO, S.R.O.	12,00	4	4,60	7	5,38	6	3,98	8	3,77	9	6,46	4
STROM PRAHA, A.S.	10,12	6	4,96	6	3,90	7	7,65	6	6,43	6	4,99	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		0,77	10	2,02	10	2,68	10	2,72	10	3,07	6
PEKASS, A.S.	5,27	8	0,73	11	6,99	5	2,62	11	1,95	11	1,31	7
AGROMEX, S.R.O.	6,93	7	1,54	8	3,41	8	18,34	2	8,27	5	0,18	8
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	0,27	12	1,35	9	-1,27	14	-0,05	13	0,10	13	0,00	9
AGROWEST, A.S.	0,34	11	0,44	12	0,19	13	0,15	12	0,42	12	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	3,73	9	0,22	14	2,57	9	8,02	5	4,58	7	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	-4,15	13	0,40	13	0,90	11	3,24	9	n.a.		n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	18,62	1	13,94	2	11,18	3	12,88	4	14,63	2	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	18,07	2	18,23	1	19,03	1	20,71	1	25,17	1	n.a.	

Tabulka 17: Míra výnosnosti aktiv v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Zhodnocení dlouhodobě vložených zdrojů do podniku vyjadřuje ukazatel **výnosnosti dlouhodobých zdrojů ROCE**. Ten je zajímavý pro všechny současné, ale také potenciální investory společnosti, včetně bankovních institucí. Podle hodnot **Tabulky 18** patří AGRI CS a.s. dlouhodobě mezi tři nejlepší podniky v odvětví, které nejlépe zhodnocují vložené zdroje (jak cizí, tak vlastní), což je důležité nejen pro vlastníky, ale také úvěrové instituce.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
ROCE (VH před zd.) %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	17,88		12,47		10,70		15,20		13,63		12,91	
Směrodatná odchylka	15,55		5,57		6,79		10,02		8,28		6,50	
Průměr	18,28		11,35		10,70		16,53		14,64		12,08	
Medián odvětví NACE 4661	18,81		11,22		9,71		14,05		10,34		10,43	
Průměr odvětví NACE 4661	21,66		7,18		14,67		22,16		13,99		12,46	
KVARTO, S.R.O.	29,82	3	17,25	3	22,72	2	22,42	3	20,15	3	21,13	1
P & L, S.R.O.	13,79	8	13,02	6	3,15	11	16,22	6	13,90	6	20,37	2
AGRI CS, A.S.	48,47	1	17,35	2	14,59	3	23,60	2	21,63	2	15,23	3
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		6,77		10		9,64		8		11,63	
STROM PRAHA, A.S.	27,09	4	12,47	7	10,70	7	21,26	4	16,78	5	12,46	5
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	9,21	10	10,66	9	0,19	13	6,21	11	7,29	10	7,46	6
PEKASS, A.S.	14,98	7	3,21	12	13,84	4	6,78	10	5,41	11	4,27	7
AGROMEX, S.R.O.	30,50	2	11,75	8	8,44	9	33,82	2	13,36	7	2,40	8
DAGROS, S.R.O.	25,05	5	20,60	1	23,46	1	35,87	1	35,15	1	n.a.	
AGROWEST, A.S.	2,83	11	2,37	13	1,85	12	2,11	12	2,47	12	n.a.	
AGROTECHNICA MORAVIA, A.S.	16,36	12	13,45	5	11,28	6	10,57	9	n.a.		n.a.	
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	13,15	9	3,75	11	7,23	10	17,33	5	10,54	9	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	20,79	6	14,83	4	12,00	5	14,17	7	16,87	4	n.a.	

Tabulka 18: Ukazatel výnosnosti dlouhodobých zdrojů v letech 2008-2013
[Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Významným nositelem informace o efektivnosti podniku je ukazatel **rentability tržeb ROS**. Poměr zisku k tržbám totiž vyjadřuje, kolik korun zisku vytvoří podnik z 1 Kč tržeb. Z tohoto důvodu je také nazýván marže, protože vyjadřuje celkovou ziskovou marži podniku. Protože v čitateli vystupuje zisk, skrývá ukazatel ROS také vzájemný vztah výnosů a nákladů. Pokud je ROS nízký může to znamenat buď relativně nízké tržby, a tedy nevyužitý potenciál společnosti, nebo naopak relativně vysoké náklady, a tedy prostor k úsporám. Absolutní hodnoty ukazatele ROS opět nelze tak jako u řady jiných ukazatelů porovnávat obecně, a to ani v rámci kategorie podniků (obchodně-prodejní, výrobní, poskytující služby atd.). Vezmeme-li v potaz obchodně-prodejní

podniky, jejichž hlavním předmětem je nákup a prodej zboží, pak se hrubé marže u jednotlivých typů prodejních podniků výrazně liší v závislosti na prodávaných komoditách. Prodej textilu má zcela odlišnou hrubou výši marže na jeden výrobek než prodej spotřební elektroniky nebo zemědělské techniky. K dosažení stejného zisku je proto i v rámci prodejně-obchodní podniků potřebná rozdílná výše tržeb.

Vzhledem k vymezení odvětví podle primárního kódu NACE a zvolenému referenčnímu výběru však lze ukazatel rentability tržeb bezesporu použít. Z **Tabulky19** je navíc zjevné, že rentabilita tržeb je v průměru obdobná pro velké i malé podniky. ROS tedy není závislý na velikosti, resp. síle podniku, ale na charakteru prodávaného zboží, v tomto případě týkajícího se zemědělství. Společnost AGRI CS a.s. vykazuje po celé období nadprůměrné hodnoty v porovnání jak se svými konkurenty, tak obecně prodejci veškeré zemědělské techniky. Hodnota ROS po celé analyzované období dosahovala 2,5 až 3 násobku průměrných hodnot celého odvětví.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Rentabilita tržeb (VH před zd.) %		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank
<i>Medián</i>	2,4		1,23		1,85		2,87		2,57		1,75	
<i>Směrodatná odchylka</i>	3,7		3,81		4,13		4,25		4,17		4,18	
<i>Průměr</i>	3,07		3,17		3,38		4,21		4,25		3,28	
<i>Medián odvětví NACE 4661</i>	2,84		1,7		1,96		3,59		2,44		1,81	
<i>Průměr odvětví NACE 4661</i>	5,16		2,55		2,72		5,07		3,35		2,75	
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	11,44	1	11,89	1	13,71	1	14,45	1	13,71	1	14,15	1
AGRI CS, A.S.	4,84	4	6,88	4	5,43	4	7,64		6,43	4	5,11	2
P & L, S.R.O.	1,17	10	2,16	6	0,13	13	2,87	7	2,57	7	4,1	3
STROM PRAHA, A.S.	3,4	5	2,31	5	1,8	8	3,64	6	3,15	6	2,42	4
KVARTO, S.R.O.	2,4	7	1,4	7	1,95	6	1,6	8	1,26	10	1,75	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		0,43	10	1,09	10	1,34	10	1,3	9	1,58	6
PEKASS, A.S.	1,46	9	0,2	12	1,91	7	0,72	11	0,45	11	0,34	7
AGROMEX, S.R.O.	2,68	6	1,07	8	1,96	5	6,39	4	4,48	5	0,11	8
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	0,15	12	0,8	9	-0,88	14	-0,04	13	0,06	13	0	9
AGROWEST, A.S.	0,22	11	0,32	11	0,15	12	0,11	12	0,29	12	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	1,88	8	0,11	14	1,57	9	3,87	5	2,18	8	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	-3,69	13	0,13	13	0,59	11	1,37	9	n.a.		n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	8,31	2	9,24	2	9,74	2	7,95	3	9,65	3	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	5,69	3	7,44	3	8,16	3	10,46	2	9,67	2	n.a.	

Tabulka 19: Ukazatel rentability tržeb v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Ukazatel ROS by však v případě AGRI CS mohl být zkreslen ve prospěch podniku proti jeho konkurentům i celému odvětví, což by mohlo zkomplikovat jeho porovnatelnost. Důvodem je účast AGRI CS a.s. ve skupině AGROFERT a z toho plynoucí výhody.

Významnou položkou celkových nákladů jsou režijní náklady, které v případě analyzovaného podniku mohou být o mnoho nižší, než u srovnávaných podniků, a to díky centrálnímu nákupnímu systému, který jsem popsala v Porterově modelu konkurenčního prostředí (str. 60). V rámci objemové cenové diskriminace nakupují podniky ve skupině AGROFERT za ceny, kterých by nemohly samostatně dosáhnout. Tento fakt rapidně snižuje veškeré režijní náklady oproti konkurenci. Procentuální výši režijních nákladů jednotlivých konkurentů nelze bohužel jednoduše získat, a to ani vlastní konstrukcí z veřejně dostupných finančních výkazů.

Dalším významným faktorem jsou velmi nízké náklady na obstarání cizích zdrojů (více v části o zadluženosti). V porovnání s ostatními podniky, tak má AGRI CS a.s. relativní výhodu při financování svých podnikatelských aktivit, což by se mělo projevit ve finančním výsledku hospodaření a tím i ve výsledném celkovém zisku. Protože v čitateli ukazatele návratnosti tržeb vystupuje celkový zisk před zdaněním, je vhodné pro účely objektivnějšího porovnání využít modifikovaný ukazatel návratnosti tržeb zohledňující pouze provozní činnosti společnosti ROS EBIT.

Namísto celkového zisku se proto používá provozní výsledek hospodaření (v anglosaských zemích tzv. EBIT), který abstrahuje od různé kapitálové struktury podniků. I přes zohlednění pouze provozních výsledků v rámci ukazatele ROS EBIT (**Tabulka 20**) společnost AGRI CS a.s. převyšuje průměrné hodnoty odvětví více než dvojnásobně. Lze tak jednoduše konstatovat, že podnik sice v rámci financování svých aktivit může těžit z pozice v rámci skupiny AGROFERT, tento vliv však jeho finanční výkonnost výrazně neovlivňuje. V roce 2013 hodnoty jsou hodnoty ukazatelů ROS a ROS EBIT ve výši 5,11 % resp. 6,36 %. To znamená, že z 1 Kč tržeb dokázala společnost vygenerovat 0,051 Kč zisku, resp. 0,064 Kč provozního zisku.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
ROS EBIT %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	3,50		2,16		2,03		3,69		3,12		3,18	
Směrodatná odchylka	4,16		3,35		3,67		4,02		3,82		3,63	
Průměr	3,99		3,26		3,65		4,80		4,54		4,31	
Medián odvětví NACE 4661	3,68		2,29		2,50		3,88		2,74		2,99	
Průměr odvětví NACE 4661	5,58		2,83		3,70		5,79		3,82		3,21	
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	14,35	1	9,71	1	12,73	1	14,79	1	13,08	1	13,61	1
AGRI CS, A.S.	5,48	5	7,00	4	5,41	4	7,64		6,42	4	6,36	2
P & L, S.R.O.	0,47	12	-1,23	14	0,49	14	3,69	7	3,12	7	4,45	3
STROM PRAHA, A.S.	5,90	4	2,67	5	2,16	6	4,66	5	3,62	6	3,74	4
AGROMEX, S.R.O.	4,22	6	2,29	7	1,77	10	6,30	4	4,95	5	3,18	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		1,55	9	2,05	7	2,56	8	2,04	9	2,76	6
KVARTO, S.R.O.	3,50	7	2,04	8	1,83	9	2,23	9	1,02	12	1,99	7
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	0,86	10	2,30	6	0,56	13	1,32	11	1,38	10	1,96	8
PEKASS, A.S.	0,79	11	0,58	12	2,02	8	0,95	12	0,52	13	0,74	9
AGROWEST, A.S.	1,32	9	0,97	10	0,89	12	0,92	13	1,14	11	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	8,15	2	8,71	2	9,02	2	7,55	3	9,37	3	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	-2,78	13	0,56	13	1,17	11	1,98	10	n.a.		n.a.	
DAGROS, S.R.O.	6,70	3	7,69	3	8,64	3	10,93	2	9,74	2	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	2,90	8	0,84	11	2,42	5	4,57	6	2,63	8	n.a.	

Tabulka 20: Ukazatel ROS EBIT v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (40)]

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se snažíme zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v poměru k současné případně budoucí hospodářské aktivitě přiměřená, případně jaká je vázanost prostředků v jednotlivých složkách majetku. Jinými slovy se pro daný podnik snažíme posoudit, zda podnik nemá přebytečná aktiva, která omezují jeho výkonnost tím, že absorbují volné prostředky, které by mohly být použity jinak na rozvoj podnikání.

U obchodně-prodejních podniků je nejdůležitějším ukazatelem aktivity obrát zásob a k němu doplňkový ukazatel doba obrátu zásob. Řízení zásob je samostatnou ucelenou disciplínou finančního řízení podniku, která je součástí ucelenější podnikové strategie. Optimální průměrnou výši zásob a jejich skladbu přitom nelze dle mého názoru určit. Teoretická optimální hodnota je ovlivněna řadou faktorů vztahujících se k nabízenému sortimentu, dodavatelským vztahům, síle podniku, logistickým možnostem, elasticitě poptávky, chování a v čase se měnících preferencích spotřebitelů v daném segmentu

trhu a mnoha dalšími. Bez nadsázky se dá říci, že v oblasti obchodně-prodejní je efektivní řízení zásob rozdílovým prvkem mezi úspěšnými a méně úspěšnými společnostmi. Dokonalé pochopení fungování daného trhu je nezbytnou součástí vhodně zvolené strategie.

Průměrný **obrat zásob** podniků z referenčního výběru, ale také celého odvětví, od roku 2008 postupně klesal (**Tabulka 21**). To znamená, že zásoby jsou za rok v průměru prodány, vyskladněny a opět nakoupeny a naskladněny méně často než dříve. Tento fakt je v souladu s trendem celého odvětví, které v roce 2009 zasáhla recese v důsledku ekonomické krize. Dramatický propad tržeb v podstatě celého segmentu zemědělské techniky v témže roce znamenal u většiny podniků nadbytečné zásoby. I přes pozvolný růst tržeb v následujících letech se obrat zásob postupně snižoval. Příčinu lze pravděpodobně spatřovat v kombinaci více faktorů, a to jak na straně poptávky, tak také nabídky. Obrat zásob všech podniků v daném odvětví je přitom v průměru vyšší než průměr podniků z referenčního výběru, což lze opět vysvětlit odlišným, běžnějším, levnějším a méně kapitálově náročnějším sortimentem.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Obrat zásob (dny)	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	5,58		4,97		4,75		5,71		4,49		4,00	
Směrodatná odchylka	5,22		3,14		3,40		7,09		3,43		2,25	
Průměr	7,13		5,65		6,01		7,39		6,03		4,97	
Median odvětví NACE 4661	6,35		5,42		5,65		5,78		6,21		5,09	
Average odvětví NACE 4661	18,05		16,22		14,00		12,45		14,21		24,81	
PEKASS, A.S.	6,36	6	7,37	3	10,18	2	8,28	3	10,90	2	10,09	1
KVARTO, S.R.O.	11,99	2	6,23	4	6,50	5	6,81	4	7,51	4	7,37	2
STROM PRAHA, A.S.	7,21	5	5,92	6	6,39	6	5,85	6	4,49	7	5,59	3
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	4,01	11	4,05	9	3,44	12	3,89	10	3,92	10	4,39	4
P & L, S.R.O.	7,26	4	5,94	5	4,96	7	4,33	9	3,26	12	4,00	5
AGRI CS, A.S.	5,38	8	3,58	11	7,37	4	4,14		4,66	6	3,94	6
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		3,35	12	3,57	11	3,66	12	3,97	9	3,53	7
AGROMEX, S.R.O.	5,58	7	2,58	13	3,83	9	9,33	2	4,11	8	3,34	8
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	2,31	12	2,18	14	2,59	14	2,67	13	2,41	13	2,50	9
AGROWEST, A.S.	4,05	10	4,03	10	3,65	10	3,83	11	3,74	11	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	22,55	1	14,83	1	15,69	1	31,12	1	14,97	1	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	1,79	13	9,10	2	3,41	13	4,45	8	n.a.		n.a.	
DAGROS, S.R.O.	9,94	3	5,74	7	8,00	3	5,71	7	8,21	3	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	4,31	9	4,21	8	4,53	8	6,19	5	6,26	5	n.a.	

Tabulka 21: Obrat zásob v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Obrat zásob AGRI CS a.s. se pohybuje na úrovni průměrných hodnot nejbližší konkurence. Zajímavým odvozeným ukazatelem je tzv. **doba obratu zásob**, která vyjadřuje průměrný počet dnů, za který společnost přemění zásoby v pohledávky. Tak jak klesal obrat zásob, rostla doba obratu zásob z průměrných 65 dnů v roce 2008 na současných 90 dnů v roce 2013, což je výrazný nárůst, který silně ovlivňuje vázanost prostředků v zásobách.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Doba obratu zásob (dny)	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	64,52		72,43		75,79		63,05		80,18		90,00	
Průměr	50,49		63,72		59,90		48,71		59,70		72,43	
Median odvětví NACE 4661	56,69		66,42		63,72		62,28		57,97		70,73	
Average odvětví NACE 4661	19,94		22,19		25,71		28,92		25,33		14,51	
PEKASS, A.S.	56,60	6	48,85	3	35,36	2	43,48	3	33,03	2	35,68	1
KVARTO, S.R.O.	30,03	2	57,78	4	55,38	5	52,86	4	47,94	4	48,85	2
STROM PRAHA, A.S.	49,93	5	60,81	6	56,34	6	61,54	6	80,18	7	64,40	3
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	89,78	11	88,89	9	104,65	12	92,54	10	91,84	10	82,00	4
P & L, S.R.O.	49,59	4	60,61	5	72,58	7	83,14	9	110,43	12	90,00	5
AGRI CS, A.S.	66,91	8	100,56	11	48,85	4	88		77,25	6	91,37	6
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		107,46	12	100,84	11	98,36	12	90,68	9	101,98	7
AGROMEX, S.R.O.	64,52	7	139,53	13	93,99	9	38,59	2	87,59	8	107,78	8
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	155,84	12	165,14	14	139,00	14	134,83	13	149,38	13	144,00	9
AGROWEST, A.S.	88,89	10	89,33	10	98,63	10	93,99	11	96,26	11	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	15,96	1	24,28	1	22,94	1	11,57	1	24,05	1	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	201,12	13	39,56	2	105,57	13	80,90	8	n.a.		n.a.	
DAGROS, S.R.O.	36,22	3	62,72	7	45,00	3	63,05	7	43,85	3	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	83,53	9	85,51	8	79,47	8	58,16	5	57,51	5	n.a.	

Tabulka 22: Doba obratu zásob v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Mezi ukazatele aktiv, který však pro posouzení výkonnosti analyzovaného podniku nepovažují za užitečný, patří obrat aktiv. Důvodem je to, že do výpočtu vstupují čistá aktiva podniku. To jinými slovy znamená, že tento ukazatel nezohledňuje životní cyklus dlouhodobého majetku. Společnosti, které jsou v pokročilejší fázi opotřebení dlouhodobého majetku, do kterého však bude nutné v blízké době nutné reinvestovat, jsou tímto ukazatelem zvýhodněny oproti těm, které své investice realizovaly nedávno. Jako další významnou překážku, která brání užití ukazatele obratu aktiv pro účely benchmarkingu je různorodá struktura dlouhodobých aktiv mezi podniky. Některé společnosti z referenčního výběru uskutečňují své aktivity v pronajatých nemovitostech,

jiné zase ve vlastních. Některé z nich využívají finanční či operativní leasing, jiné nikoliv. Není v mých silách podrobně prozkoumat strukturu aktiv všech společností vybraných v referenčním výběru.

Nicméně je přirozené, což potvrzují také údaje v **Tabulce 23**, že ukazatel **obratu aktiv**, tak jak ukazatel obratu zásob od roku 2008 klesl, což je opět způsobeno dopady ekonomické krize v roce 2009. Na rozdíl od obratu zásob se však u obratu aktiv nejedná o pozvolný pokles, ale o skokové snížení mezi lety 2009 a 2010.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Obrat aktiv ve dnech	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	7,14		4,41		3,70		4,91		4,11		4,62	
Směrodatná odchylka	3,17		5,07		2,75		3,01		3,65		3,17	
Průměr	6,50		5,49		4,46		5,28		5,10		5,67	
Medián odvětví NACE 4661	5,01		3,41		3,16		3,71		3,53		2,79	
Průměr odvětví NACE 4661	9,94		11,12		7,86		5,85		5,12		8,13	
KVARTO, S.R.O.	12,05	1	9,05	2	10,34	1	13,19	1	15,18	1	11,29	1
PEKASS, A.S.	9,58	3	8,06	3	6,86	3	7,78	2	9,16	2	9,12	2
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	8,35	5	5,73	4	6,36	4	7,24	3	7,46	3	8,21	3
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		4,48	7	5,00	5	5,74	5	6,25	4	6,37	4
STROM PRAHA, A.S.	7,14	7	4,34	8	4,86	6	5,27	6	4,86	5	4,62	5
P & L, S.R.O.	7,19	6	4,64	6	4,12	7	4,80	8	4,53	6	4,55	6
AGROMEX, S.R.O.	9,76	2	5,05	5	2,69	10	4,91	7	2,66	10	3,16	7
AGRI CS, A.S.	9,33	4	2,39	11	2,60	11	n.a.		3,28	9	2,92	8
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	1,35	13	1,05	14	1,06	14	0,99	13	0,88	13	0,79	9
AGROWEST, A.S.	2,45	11	2,15	12	2,03	12	2,72	11	2,58	11	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	5,12	9	3,79	9	3,28	8	4,12	9	4,11	7	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	5,64	8	21,96	1	9,25	2	6,69	4	n.a.		n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	2,42	12	1,58	13	1,23	13	1,77	12	1,74	12	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	4,19	10	2,67	10	2,80	9	3,37	10	3,57	8	n.a.	

Tabulka 23: Doba obratu aktiv v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Důležitým ukazatelem zejména pro vedení podniku je doba obratu pohledávek, který vyjadřuje průměrný počet dnů od vzniku pohledávky po její konečnou přeměnu na peněžní prostředky. Jinak řečeno, hodnota doby obratu pohledávek udává fakticky splatnost pohledávek podniku nebo také dobu, po kterou odběratelé čerpají od podniku bezplatný úvěr. Jak dokládá **Tabulka 24**, splatnost pohledávek AGRI CS a.s. po celé sledované období výrazně zaostává za průměrnou dobou splatnosti jak svých konkurentů, tak standardu v odvětví. Splatnost pohledávek je u analyzovaného podniku v průměru o 1,75 krát delší, v roce 2013 dokonce o 2,75 krát delší, což představuje alarmující hodnotu splatnosti pohledávek přes 100 dní.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Doba obratu pohledávek (dny)	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	46		43		51		44		44		37	
Směrodatná odchylka	16		16		19		17		17		27	
Průměr	44		41		53		47		47		47	
Median odvětví NACE 4661	27		25		31		31		31		35	
Průměr odvětví NACE 4661	30		36		38		33		33		47	
Median odvětví NACE 4661 Evropa	36		35		39		38		38		36	
Průměr odvětví NACE 4661 Evropa	48		48		50		52		52		52	
AGRI CS, A.S.	76	1	63	2	94	1	n.a.		n.a.		102	1
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	54	5	68	1	81	2	88	1	88	1	89	2
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	42	8	38	8	48	9	44	7	44	7	46	3
AGROMEX, S.R.O.	56	3	35	9	55	6	36	11	36	11	41	4
STROM PRAHA, A.S.	37	9	47	7	40	11	43	8	43	8	37	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		24	12	33	12	31	12	31	12	35	6
P & L, S.R.O.	28	10	35	10	53	7	44	6	44	6	31	7
KVARTO, S.R.O.	19	13	24	11	29	13	64	2	64	2	26	8
PEKASS, A.S.	21	12	17	13	22	14	21	13	21	13	19	9
AGROWEST, A.S.	46	7	51	5	62	4	63	3	63	3	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	60	2	52	4	69	3	54	4	54	4	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	55	4	50	6	61	5	37	10	37	10	n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	28	11	16	14	41	10	39	9	39	9	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	51	6	53	3	49	8	53	5	53	5	n.a.	

Tabulka 24: Doba obratu pohledávek v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Zajímavým srovnáním je také průměrná doba splatnosti pohledávek pro velké podniky stejného odvětví (NACE 4661) v rámci celé Evropy (vzorek 1117 podniků). Zatímco v minulosti byla splatnost pohledávek v daném odvětví v České republice zhruba o 10 dnů vyšší, v posledních letech došlo i v českém podnikatelském prostředí ke konvergenci k evropským hodnotám, které se pohybují kolem 35 dní. Tento trend je jistě potěšující i přesto se jedná oproti jiným odvětvím o relativně delší dobu splatnosti. Ostatně zkracování doby splatnosti pohledávek je jednou z priorit unijní politiky rovného podnikání, která se snaží bojovat proti opožděným platbám.⁴

Analogicky **doba obratu závazků** vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti, za kterou společnost hradí své závazky. Průměrná splatnost závazků měreno mediánem je u všech společností v daném odvětví kolem 25 dní u podniků z referenčního výběru pak kolem

⁴ Směrnice Evropského parlamentu a rady č. 2011/7/EU ze dne 16. února 2011 o postupu proti opožděným platbám, na niž navazuje nařízení vlády ČR č. 351/2013 Sb.

30 dní, což lze bezesporu přičíst velikosti a tedy i vyjednávací síle těchto podniků v odběratelsko-dodavatelských vztazích. Společnost AGRI CS patří dle tohoto ukazatele k podnikům s nejhorší platební morálkou. V roce 2013 průměrně až 64 denní splatnost. Prodlužování splatnosti závazků by mohlo souviset s abnormálně dlouhou splatností pohledávek a tím pádem problémy s řízením provozního cash flow. Jak bude vysvětleno v další části, likvidita, tedy dostupnost peněžních prostředků u společnosti AGRI CS není překážkou. Pravým důvodem, který výrazně zkresluje dobu splatnosti závazků je položka rozvahy krátkodobé závazky. Tato položka totiž obsahuje také půjčky v rámci *cash pooling* od spřízněných osob v rámci skupiny AGROFET, jejichž splatnost je výrazně delší než běžně splatné krátkodobé závazky vůči zaměstnancům, státu, z obchodních vztahů a podobně.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Doba obratu závazků	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	29		25		32		33		29		43	
Směrodatná odchylka	23		24		21		26		22		23	
Průměr	35		28		37		41		35		45	
Medián odvětví NACE 4661	21		20		28		26		25		27	
Průměr odvětví NACE 4661	32		35		36		34		30		33	
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	83	1	67	2	84	1	69	3	85	1	90	1
AGRI CS, A.S.	76	2	36	3	66	2	n.a.		50	3	64	2
AGROMEX, S.R.O.	46	4	95	1	52	4	51	4	29	7	56	3
KVARTO, S.R.O.	29	7	26	6	48	5	98	1	72	2	50	4
STROM PRAHA, A.S.	32	6	28	5	30	9	40	6	45	4	43	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		24	8	21	10	33	8	24	9	40	6
PEKASS, A.S.	41	5	26	7	21	11	24	10	25	8	29	7
P & L, S.R.O.	20	9	16	10	33	7	27	9	32	6	24	8
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	15	11	6	12	14	13	9	12	9	13	9	9
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	6	13	5	13	7	14	5	13	17	11	n.a.	
AGROWEST, A.S.	27	8	22	9	30	8	33	7	23	10	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	11	12	5	14	44	6	74	2	n.a.		n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	56	3	35	4	53	3	50	5	35	5	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	20	10	7	11	17	12	16	11	14	12	n.a.	

Tabulka 25: Doba obratu závazků v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem, jinými slovy o struktuře zdrojů a finanční závislosti podniku na cizích zdrojích. Využití cizích zdrojů zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu, nesmí však přesáhnout jistou únosnost vzhledem ke schopnosti splácet vlastní závazky. Poměr optimálního financování z cizích a vlastních zdrojů nelze přitom jednoznačně určit. Vždy je nutné zohlednit individuální podmínky analyzovaného podniku.

Základním ukazatelem zadluženosti je **celková zadluženost**. Přehled celkové zadluženosti referenčního výběru je uveden v **Tabulce 26**. Průměrná hodnota celkové zadluženosti se pohybuje 50 až 60 %. Celková zadluženost společnosti AGRI CS a.s. v letech 2008 až 2011 převyšovala průměrné hodnoty, od roku 2012 do současnosti naopak její celková zadluženost klesla, a to až pod průměr referenčního výběru. Rozptyl celkové zadluženosti mezi jednotlivými podniky je obrovský a svědčí o odlišných přístupech, ale také možnostech v řízení cizích zdrojů.

Název společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost %						
<i>Medián</i>	61,09%	55,66%	56,78%	56,83%	54,25%	59,98%
<i>Průměr</i>	52,94%	48,42%	50,27%	51,45%	50,06%	56,98%
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	7,79%	4,83%	6,82%	8,64%	13,66%	n.a.
AGRI CS, A.S.	74,98%	63,71%	59,44%	n.a.	52,27%	53,94%
AGROMEX, S.R.O.	73,49%	71,33%	66,64%	47,57%	56,23%	64,31%
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	80,05%	85,96%	83,51%	64,61%	n.a.	n.a.
AGROWEST, A.S.	40,69%	40,11%	41,23%	51,36%	47,05%	n.a.
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.	59,73%	63,08%	65,26%	66,55%	69,57%
DAGROS, S.R.O.	24,71%	8,50%	17,02%	41,21%	27,89%	n.a.
KVARTO, S.R.O.	58,50%	63,61%	73,29%	81,15%	80,31%	67,37%
MOREAU AGRI, S.R.O.	62,29%	51,06%	50,71%	51,32%	50,03%	n.a.
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	6,05%	2,35%	5,44%	3,80%	2,97%	3,26%
P & L, S.R.O.	59,90%	49,43%	56,78%	60,71%	63,27%	59,98%
PEKASS, A.S.	62,75%	55,66%	46,65%	53,26%	52,22%	57,78%
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	78,27%	70,90%	77,70%	79,54%	80,27%	80,80%
STROM PRAHA, A.S.	58,79%	50,78%	55,42%	60,41%	58,00%	55,84%

Tabulka 26: Celková zadluženost v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti je **míra zadluženosti vlastního kapitálu**, resp. koeficient zadluženosti, což je podíl cizího a vlastního kapitálu.

S rostoucím zadlužením stejně jako ukazatel celkové zadluženosti roste, vzhledem k výpočtu však rychleji.

Dalším z ukazatelů zadluženosti je tzv. **koeficient samofinancování**, tj. podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Ukazatel vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Jinými slovy kolik z celkových aktiv je financováno vlastními zdroji. Převrácený ukazatel je označován jako finanční páka („*gearing ratio*“). Koeficient samofinancování u společnosti AGRI CS a.s. má rostoucí tendenci a ve srovnání s nejbližšími konkurenty patří mezi podniky nejvíce finančně nezávislé. V roce 2013 dosahoval 1,8 násobku hodnoty roku 2008, a to i přes nárůst celkové bilanční sumy o 1,7 násobek (ze zhruba 343 milionů Kč na 609 milionů Kč). V tomto období se vlastní kapitál společnosti zvětšil téměř čtyřnásobně na současných 274 milionů Kč, zatímco hodnota cizích zdrojů vzrostla pouze o 21,5 %. Z tohoto pohledu je proto nutné konstatovat, že společnost se jeví jako zcela finančně zdravá. Vysoké hodnoty vlastního kapitálu zvyšují důvěryhodnost společnosti vůči třetím stranám, mimo jiné i úvěrovým institucím.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Koeficient samofinancování %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	35,78		42,51		41,48		40,46		43,77		34,97	
Směrodatná odchylka	24,19		23,62		23,53		24,89		22,49		21,14	
Průměr	42,79		48,18		46,22		44,60		48,40		40,86	
Medián odvětví NACE 4661	40,48		47,85		46,73		49,16		51,29		50,37	
Průměr odvětví NACE 4661	42,55		46,16		47,85		49,66		50,90		50,60	
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	93,95	1	97,65	1	94,56	1	96,20	1	97,03	1	96,74	1
AGRI CS, A.S.	25,02	11	36,29	11	40,56	8	32,96		47,73	6	46,06	2
STROM PRAHA, A.S.	40,48	6	48,86	5	42,40	7	37,77	8	40,66	9	40,79	3
AGROMEX, S.R.O.	26,51	10	28,68	12	33,37	11	52,43	4	43,77	7	35,69	4
PEKASS, A.S.	29,81	8	44,34	7	46,33	6	40,46	7	42,21	8	34,97	5
P & L, S.R.O.	29,23	9	40,69	8	36,34	9	34,17	9	32,81	11	33,69	6
KVARTO, S.R.O.	41,50	5	36,39	10	26,71	12	18,85	11	19,69	12	32,63	7
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		37,99	9	35,26	10	33,72	10	32,96	10	30,43	8
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	17,40	12	23,50	13	18,57	13	16,66	12	16,77	13	16,70	9
AGROWEST, A.S.	59,31	3	59,89	4	58,77	4	48,64	5	52,95	4	n.a.	
MOREAU AGRI, S.R.O.	35,78	7	47,85	6	48,41	5	48,07	6	49,97	5	n.a.	
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	14,38	13	11,45	14	11,08	14	8,46	13	n.a.		n.a.	
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	89,27	2	93,61	2	93,18	2	91,36	2	86,34	2	n.a.	
DAGROS, S.R.O.	53,60	4	67,39	3	61,53	3	53,05	3	66,31	3	n.a.	

Tabulka 27: Koeficient samofinancování v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

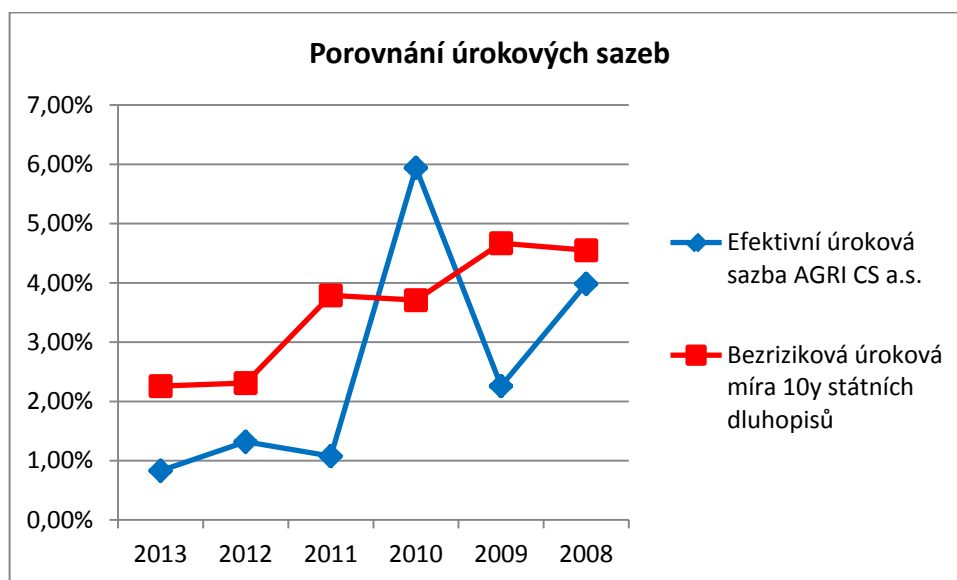
V zahraničí hojně sledovaným ukazatelem je **úrokové krytí**, což je poměr provozního výsledku hospodaření (EBIT) a nákladových úroků. Vyjadřuje proto schopnost podniku platit úroky. Dle některých autorů je v zahraničí doporučená hodnota 5 (15), přičemž hodnoty nad touto hranicí nejsou v ČR v mnoha odvětvích zcela běžné. Ukazatel úrokového krytí společnosti v čase strmě rostl, přičemž v roce 2013 dosahoval zcela výjimečné hodnoty 61,59. Jak vyplývá z **Tabulky 28**, představuje tato hodnota sedminásobek mediánové hodnoty referenčního výběru i celého odvětví. Cizí zdroje si společnost zajišťuje jednak v rámci krátkodobého bankovního úvěru, dále také čerpání půjček od spřízněných osob v rámci tzv. holdingového *cash pooling*.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Úrokové krytí	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
Medián	8,51		2,16		3,83		10,49		7,94		8,78	
Směrodatná odchylka	13,90		14,55		38,18		32,26		108,39		18,13	
Průměr	12,51		8,81		19,76		22,05		46,80		15,14	
Medián odvětví NACE 4661	6,89		3,17		5,11		7,02		7,52		8,12	
Průměr odvětví NACE 4661	21,47		18,16		28,27		37,65		25,14		42,89	
AGRI CS, A.S.	15,52	4	17,89	3	27,86	3	n.a.		40,69	3	61,59	1
KVARTO, S.R.O.	46,18	1	4,00	5	7,29	5	22,24	3	15,29	4	16,25	2
STROM PRAHA, A.S.	14,86	5	4,72	4	5,31	6	11,74	6	11,78	5	13,32	3
P & L, S.R.O.	0,62	11	-1,91	13	0,76	12	7,16	8	6,17	8	11,74	4
PEKASS, A.S.	7,57	7	2,95	6	18,78	4	6,33	9	3,61	9	5,81	5
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.		1,43	9	2,45	8	3,75	10	3,21	10	5,36	6
AGROMEX, S.R.O.	9,44	6	1,82	8	1,50	10	12,40	5	9,01	6	4,92	7
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	0,90	10	2,16	7	0,62	13	1,48	11	1,51	12	2,17	8
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	29,67	2	51,83	1	145,60	1	117,56	1	401,80	1	n.a.	
AGROWEST, A.S.	1,41	9	1,24	10	1,18	11	1,37	12	1,70	11	n.a.	
AGROTECHNICA MORAVIA, A.S.	-3,55	12	1,16	11	1,85	9	9,23	7	n.a.		n.a.	
DAGROS, S.R.O.	23,25	3	26,30	2	39,86	2	57,80	2	60,00	2	n.a.	
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
MOREAU AGRICULTURE, S.R.O.	4,23	8	0,96	12	3,83	7	13,55	4	6,87	7	n.a.	

Tabulka 28: Úrokové krytí v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Díky členství v extrémně silném holdingu AGROFERT je AGRI CS a.s. schopna obstarat si cizí zdroje za minimální náklady. Vývoj těchto nákladů lze demonstrovat výpočtem **efektivní úrokové míry** podniku, tj. poměr nákladových úroků a všech půjček, které v případě AGRI CS a.s. tvoří krátkodobý bankovní úvěr a půjčky od spřízněných osob.

Graf 16 vystihuje rapidní pokles efektivní úrokové sazby nebo také nákladů na cizí kapitál ve sledovaném období. Tomu také přesně odpovídá nárůst hodnoty ukazatele úrokového krytí. AGRI CS a.s., a přirozeně také celá skupina AGROFERT, je tak schopna si dlouhodobě půjčovat cizí zdroje za úrokové sazby nižší, než je bezriziková úroková míra. Ta bývá nejčastěji aproximována úrokovou sazbou desetiletých dluhopisů České republiky.



Graf 16: Porovnání úrokových sazeb v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41; 42)]

K ukazatelům zadluženosti je proto nutno závěrem dodat, že pro analyzovaný podnik celková zadluženost vůbec nehraje roli. Při úrokových sazbách, za které si může půjčovat, je nutné považovat podnik za finančně zdravý i při mnohem větší celkové zadluženosti. Podnik proto i nadále může bez problémů zvyšovat využití finanční páky k tomu, aby zvýšil svoji výkonnost a celkovou rentabilitu.

Ukazatele likvidity

K tomu abychom dostali ucelený pohled o finanční a obchodní výkonnosti společnosti ve vztahu k jejím konkurentům, je vhodné alespoň stručně prozkoumat její platební schopnost, tj. schopnost dostát svým závazkům. Na úhradu svých závazků společnost průběžně potřebuje dostatečné množství aktiv, které je schopna v krátké době přeměnit na peněžní ekvivalenty, tj. likvidní aktiva. Pro účely posouzení platební schopnosti se

proto běžně konstruuji ukazatele likvidity, které zohledňují různé druhy likvidních částí majetku.

Ukazatel tzv. **běžné likvidity** udává, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Podle **Tabulky 29** lze říci, že AGRI CS a.s. udržuje relativně stabilní poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků, přičemž hodnoty tohoto ukazatele ve sledovaném období oscilují kolem průměrných hodnot odvětví. Podniková strategie řízení zásob může výrazně ovlivnit výši oběžných aktiv a tedy i běžné likvidity.

Název společnosti	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Běžná likvidita (L3)						
<i>Medián</i>	1,25	1,59	1,41	1,63	1,51	1,32
<i>Směrodatná odchylka</i>	9,48	8,79	6,87	4,96	11,75	4,45
<i>Průměr</i>	4,63	4,46	4,03	3,74	6,46	3,39
<i>Medián odvětví NACE 4661</i>	1,69	2,06	1,86	1,80	1,76	1,54
<i>Průměr odvětví NACE 4661</i>	4,89	5,36	5,26	5,35	4,21	3,92
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	31,44	34,58	26,47	17,97	44,80	15,72
AGRI CS, A.S.	1,60	1,60	1,43	1,82	1,68	1,29
STROM PRAHA, A.S.	1,50	1,48	1,41	1,54	1,69	1,56
AGROMEX, S.R.O.	1,41	2,23	1,96	2,53	1,14	1,29
KVARTO, S.R.O.	1,25	1,14	1,12	1,24	1,35	1,32
PEKASS, A.S.	1,20	1,31	1,30	1,33	1,29	1,30
P & L, S.R.O.	1,14	1,16	1,20	1,20	1,30	1,14
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	1,10	1,09	1,13	1,15	1,20	n.a.
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	1,03	1,06	1,09	1,10	1,12	1,06
AGROWEST, A.S.	n.a.	1,59	1,46	1,80	1,78	1,72
MOREAU AGRI, S.R.O.	n.a.	1,77	1,70	1,72	1,76	1,47
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	n.a.	n.a.	1,36	0,95	0,91	1,12
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	n.a.	5,98	10,04	12,78	18,85	11,29
DAGROS, S.R.O.	n.a.	3,00	2,14	5,19	11,57	3,79

Tabulka 29: Běžná likvidita v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Ukazatel tzv. **pohotové likvidity** proto vylučuje z oběžného majetku jeho nejméně likvidní část, tj. zásoby. Pohotová likvidita AGRI CS a.s. opět odpovídá průměrným hodnotám referenčního výběru, oproti průměru celého odvětví však jsou hodnoty podprůměrné. Domnívám se, že toto zjištění lze vysvětlit tím, že velké podniky z referenční skupiny si mohou dovolit disponovat relativně menším objemem krátkodobého finančního majetku než malé podniky, a to z důvodu dostupnější a levnější možnosti obstarat si dodatečnou likviditu.

Název společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pohotovostní likvidita (L2)						
<i>Medián</i>	0,70	0,63	0,90	0,70	0,71	0,54
<i>Směrodatná odchylka</i>	2,78	6,51	3,60	4,57	5,52	6,44
<i>Průměr</i>	1,88	3,62	2,42	2,60	2,68	2,83
<i>Medián odvětví NACE 4661</i>	0,85	0,91	1,14	1,11	1,05	1,00
<i>Průměr odvětví NACE 4661</i>	2,50	2,46	3,60	3,46	3,92	3,57
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	6,14	21,52	10,43	16,24	21,31	21,03
AGRI CS, A.S.	0,72	0,73	1,27	0,82	0,85	0,88
STROM PRAHA, A.S.	0,85	0,97	0,93	0,81	0,69	0,83
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	0,48	0,53	0,55	0,60	0,58	0,57
PEKASS, A.S.	0,39	0,41	0,56	0,47	0,54	0,54
KVARTO, S.R.O.	0,61	0,52	0,66	0,67	0,64	0,50
AGROMEX, S.R.O.	0,66	0,35	1,23	1,21	0,75	0,43
P & L, S.R.O.	0,47	0,49	0,56	0,48	0,35	0,37
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.	0,29	0,33	0,30	0,30	0,31
DAGROS, S.R.O.	2,46	6,24	3,45	1,30	1,83	n.a.
AGROWEST, A.S.	0,70	0,84	0,87	0,70	0,71	n.a.
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	0,33	0,52	0,41	0,54	n.a.	n.a.
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	9,95	16,48	11,61	9,41	5,21	n.a.
MOREAU AGRÍ, S.R.O.	0,72	0,86	1,00	1,02	1,08	n.a.

Tabulka 30: Pohotovostní likvidita v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Pro ukazatel **hotovostní likvidity** zohledňující pouze peníze a peněžní ekvivalenty bohužel nejsou k dispozici data pro celé odvětví. Nelze proto potvrdit ani vyvrátit mou předchozí domněnku. **Tabulka 31** však prezentuje neúplné srovnání hotovostní likvidity v rámci referenčního výběru velkých podniků. Kromě let 2009 a 2010, kdy se u společnosti AGRI CS a.s. pohyboval ukazatel hotovostní likvidity na úrovni 0,2 (což je dle teoretické literatury minimální doporučená hodnota) je vidět, že hodnoty hotovostní likvidity jsou na velmi nízké, silně podprůměrné úrovni, která navozuje dojem, že společnost je v akutním ohrožení platební schopnosti a z tohoto pohledu je ve finanční tísní. Domnívám se však, že tento ukazatel nejvíce reflektuje to, že společnost AGRI CS a.s. je součástí skupiny AGROFERT. V případě, že potřebuje peněžní prostředky k úhradě splatných závazků, může kdykoliv čerpat úvěrovou linku v podobě kontokorentního krátkodobého bankovního úvěru nebo získat potřebné peněžní prostředky z holdingového cash-poolu. Předpokládám, že nízká úroveň peněžních prostředků je i strategií celé skupiny AGROFERT. Dalším důvodem, který tento ukazatel dále snižuje, může být již několikrát zmiňovaný způsob financování skrze *cash pooling*, čímž dochází k nárůstu závazků bez potřeby řešení likvidních peněžních prostředků.

Název společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hotovostní likvidita (L1)						
<i>Medián</i>	0,20	0,23	0,42	0,21	0,18	0,11
<i>Průměr</i>	1,59	3,67	2,83	3,50	2,36	3,24
AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	14,63	26,02	22,75	24,34	5,30	n.a.
AGRI CS, A.S.	0,07	0,20	0,21	0,07	0,01	0,02
AGROMEX, S.R.O.	-0,42	-0,41	0,00	0,01	0,01	0,00
AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	0,85	0,20	0,15	0,00	n.a.	n.a.
AGROWEST, A.S.	0,20	0,92	0,87	0,62	0,65	n.a.
AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	n.a.	0,25	0,20	0,05	0,17	0,10
DAGROS, S.R.O.	0,69	2,65	2,37	2,73	1,54	n.a.
KVARTO, S.R.O.	0,09	0,22	0,62	0,15	0,18	0,07
MOREAU AGRI, S.R.O.	0,28	0,59	0,65	0,58	1,21	n.a.
NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	3,52	20,10	10,22	19,25	20,70	27,55
P & L, S.R.O.	0,03	-0,34	0,03	0,00	0,09	0,13
PEKASS, A.S.	0,01	0,08	0,10	0,05	0,04	0,27
SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	0,17	0,08	0,22	0,27	0,17	0,11
STROM PRAHA, A.S.	0,49	0,84	1,25	0,85	0,64	0,90

Tabulka 31: Hotovostní likvidita v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

PRO SPOLEČNOST AGRI CS A.S.

Závěrem lze tedy shrnout výše provedené analýzy, které jsem provedla za účelem celkového zhodnocení výkonnosti společnosti, a to jak finanční výkonnosti, tak i obchodní. Na základě výsledků jednotlivých analýz se pokusím společnosti doporučit některá zlepšení tak, aby podnik do budoucna svoji pozici na trhu udržel, či zvýšil.

Prvotní důležitou informací, na kterou je při všech následných analýzách třeba brát zřetel je fakt, že firma AGRI CS a.s. je ze 100 % vlastněna společností AGROTEC a.s. a spadá tak do koncernu AGROFERT a.s. a je stoprocentním vlastníkem společnosti AGRI CS Slovakia s.r.o. se sídlem na Slovensku.

Klíčovou informací je i to, že podle klasifikace NACE je společnosti přidělen primární kód 46.61 – Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařízením a příslušenstvím a prodejní činnost (tedy prodej zemědělské techniky) tvoří 82 % veškerých ekonomických činností podniku.

Další zásadní popsanou informací je jednoznačně postavení AGRI CS a.s., resp. jí dovážených značek, na trhu. V roce 2014 držela značka CASE IH čtvrtou příčku na trhu s 10 % tržního podílu. Mezi největší konkurenty z pohledu obchodních značek patří John Deere (importérem je STROM Praha a.s.), New Holland (importérem je mateřská společnost AGROTEC a.s.) a Zetor, který byl v roce 2014 lídrem v segmentu traktorů.

Co se týče prodejní sítě, má společnost jasně nastavenou strategii, kdy prodej provádí jednak přímo ve svých obchodních a servisních střediscích, jednak pomocí dealerů ve skupině AGROFERT a jednak pomocí nezávislých dealerů. AGRI CS a.s. se soustředí na všechny formy prodeje a cíleně v průběhu 11 let redukovala počet dealerů z 23 na 10 a zároveň navyšovala svá prodejní střediska z 1 na 3. Potvrzením toho, že se na tuto oblast společnost zaměřuje je i fakt, že v budoucnu plánuje výstavbu dalšího prodejního a servisního střediska v Čechách.

V další části práce - **Situační analýza společnosti** (str. 59) jsem se provedla základní analýzy, které zkoumají vnitřní a vnější prostředí podniku, v rámci možností studenta, který má omezené množství informací zejména o vnitřním fungování společnosti a daného odvětví. Pomocí Porterovi analýzy konkurenčního prostředí jsem se snažila určit hlavní faktory, které ovlivňují postavení firmy na trhu a určit vhodná „místa“ pro zlepšení její pozice. Z hlediska analýzy a hodnocení odběratelů postupuje společnost velmi precizně, kdy pro jednotlivé kategorie zákazníků stanovuje jasná kritéria pro spolupráci, tedy kreditní limit, lhůty splatnosti, dodací podmínky aj.

Kreditním limitem je výše dosažitelné možné pohledávky, která je na základě propracované metodiky a ratingu jednotlivým odběratelům přidělena. Možný problém, který se více ukazuje jako skutečný až ze SWOT analýzy, je spolupráce s nezávislými dealery, kteří často nabízejí i další konkurenční značky, a tedy nevykazují optimální prodejnost. Komunikace s dealery je navíc naprosto klíčová, neboť právě dealeři jsou ti, kteří disponují nejcennějšími informacemi o současných i potenciálních zákaznících, jejich chování a potřebách.

Z analýzy vyplynulo to, že dodavatel, tedy nadnárodní společnost CNH INTERNATIONAL má obrovskou smluvní sílu a de facto si vzájemné dodací i obchodní podmínky diktuje.

Další poměrně důležitou skutečností, která vyplynula z Porterovi analýzy, je proces nákupu služeb a materiálů firmy AGRI CS a.s, kdy náklady jsou děleny obvykle na režijní a obchodní, přičemž režijní náklady jsou tendrovány prostřednictvím Centrálního nákupu pro celý koncern AGROFERT. Díky tomu společnost získává obrovskou konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům, kdy „dosáhne“ na ceny např. pohonných hmot, energií, kancelářských potřeb, nákladních vozidel, IT služeb apod., kterých nemohou ostatní společnosti sami o sobě dosáhnout.

I když je trh se zemědělskou technikou relativně nasycen a velmi koncentrován, je dynamický a vyvíjí se zejména postavení jednotlivých již stávajících „hráčů“ na trhu. Příkladem je již zmiňovaných vzestup značky ZETOR, kdy se značka v průběhu dvou let posunula ze čtvrté na první příčku.

Ze SLEPTE analýzy bych zdůraznila to, že se nedá očekávat v návaznosti na analýzu vývoje osevních ploch ČR, hektarové výnosnosti ani spotřeby potravin zvýšená poptávka po zemědělské technice. Naopak z legislativních a částečně i politických faktorů jednoznačně vyplývá potřeba sledování dotační politiky EU, potažmo ČR, na jejímž základě firma poskytuje služby v oblasti získání dotací a jejíž vývoj firmu určitě ovlivňuje. Ekonomické faktory ovlivňující podnikání AGRI CS a.s. jsou v podstatě růst ekonomiky ČR a také vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Vzhledem k tomu, že společnost importuje do ČR drahou zemědělskou techniku, je tedy zejména na finančním řediteli skupiny AGROTEC a.s. sledovat vývoj kurzu a případně zajistit pomocí derivátových operací nákup EUR v optimální výši. Vzhledem k předpokládané úrovni inflace pro rok 2015 a výši úrokové míry ČNB 2T je vhodné se na derivátové operace zaměřit. Bohužel bližšími informacemi, jakým způsobem finanční vedení koncernu k vývoji směnného kurzu a derivátovým operacím přistupuje, nedisponuji a nemohu proto tuto oblast dále hodnotit.

Technologické faktory v oblasti zemědělské techniky hrají významnou roli, kterou opět potvrdil i nový model traktoru Zetor, jež jí z velké části zajistil současné postavení na trhu. Vzhledem k tomu, že firma není výrobním podnikem, lze jen doporučit sledování nových technologií, které výrobci zavádí, zaměření se na jejich uvedení na českém trhu s náležitým vysvětlením hlavních výhod zákazníkům.

Ekologické faktory bezprostředně v krátkodobém časovém horizontu společnost nikterak významně neovlivňují. Nicméně z dlouhodobého hlediska by mohlo celé zemědělství, a tedy i segment prodeje zemědělské techniky, zaznamenat změny, díky předpokládanému nedostatku vody, extrémním výkyvům počasí, povodním a posunu vegetačního období.

Možné zlepšení, které vyplývá jednak z interních informací a na základě analýzy 7S, vidím ve spolupráci managementu společnosti AGRI CS a.s. s podřízenými, se sebou navzájem ale i s nadřízenými v rámci skupiny AGROTEC a.s. Bohužel nemám interní informace o fungování a reportování jednotlivých úrovní managementu, nicméně by mateřská společnost měla nastolit jednoznačná pravidla a odpovědnost jednotlivých pracovníků top managementu a měla by se snažit o dobré fungování celého týmu.

Na závěry této analýzy v podstatě navazuje SWOT analýza. Nestabilitu týmu a fluktuaci klíčových zaměstnanců jsem identifikovala jako jednu ze slabých stránek společnosti. Managementu především mateřské společnosti AGROTEC a.s., která do značné míry společnosti AGRI CS a.s. ovlivňuje personální obsazení top managementu firmy, bych doporučila zaměřit se na stabilizaci personálního obsazení a zejména zvýšit jejich kvalitu tak, aby nemuselo docházet v budoucnu k dalším obměnám vedoucí pracovníku podniku.

Další významnou slabou stránkou, kterou jsem identifikovala v rámci SWOT analýzy je dealerská síť a především její velmi rozdílná kvalita. Této slabé stránky si je ostatně vědoma i sama společnost, proto dochází v čase k její restrukturalizaci (viz výše). Vzhledem k tomu, že tato skutečnost může a zcela jistě velmi ovlivňuje výši prodeje zemědělské techniky, doporučila bych společnosti razantně pokračovat v nastaveném trendu restrukturalizace dealerské a obecně obchodní sítě. Dle mých informací vykazuje společnost ve svých vlastních prodejnách a obchodních střediscích nižší výsledky prodejnosti a tedy i tržní podíl, než někteří nezávislí dealeři. Tato skutečnost opět tedy může souviset s problémem v personalistice. Bohužel neznám bližší informace o prodejkách na jednotlivých střediscích ani personální strukturu, proto tedy nemohu tuto situaci dále hodnotit a uvést konkrétní řešení. Nicméně i na tento problém by se vedení společnosti AGRI CS a.s., potažmo vedení mateřské společnosti AGROTEC a.s. mělo zaměřit a vytvořit stabilní a silný tým managementu, který by tyto problémy řešil z dlouhodobého hlediska.

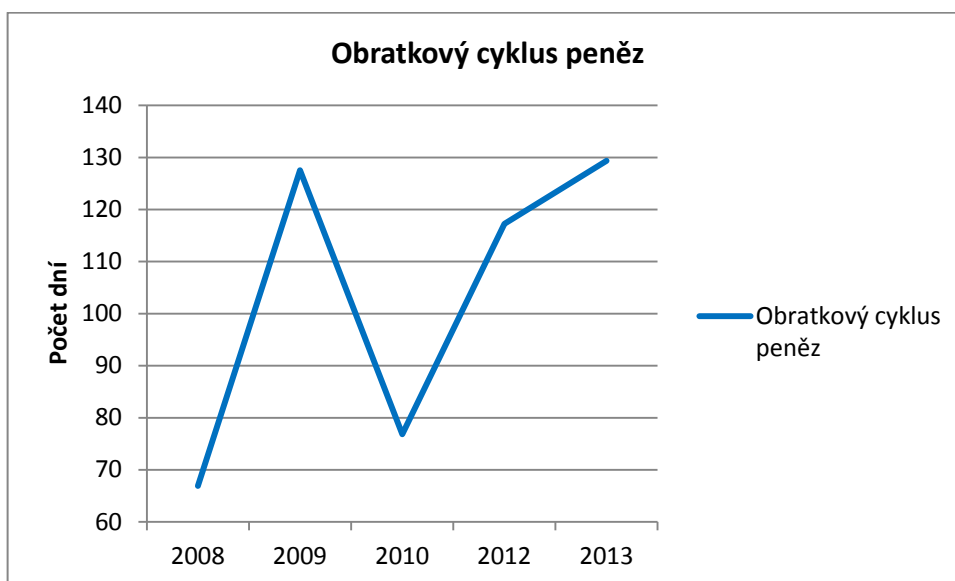
Analyzovaný podnik, stejně jako celé odvětví, prošel ve sledovaném období výraznou recesí v roce 2009, ve kterém došlo k propadu tržeb. Tato krize zasáhla z mně neznámých důvodů AGRI CS a.s. nejvíce ze všech podniků v odvětví. Propad tržeb činil více než 46 %. Výše tržeb v odvětví sice ihned od následujícího roku rostla, na úroveň před rokem 2009 se však dostala až v roce 2013. Společnost však na krizi evidentně zareagovala velmi dobře. Od roku 2011 vykazovala i přes nižší celkové tržby, vyšší celkový zisk, což svědčí o efektivnějším řízení podniku než před krizí. Výjimkou byl rok 2013, ve kterém zisk opět klesl na úroveň nepatrně nižší než v roce 2008. Jak

bylo mnohokrát v práci zmiňováno, důvodem byly devizové intervence České národní banky na depreciaci kurzu české koruny.

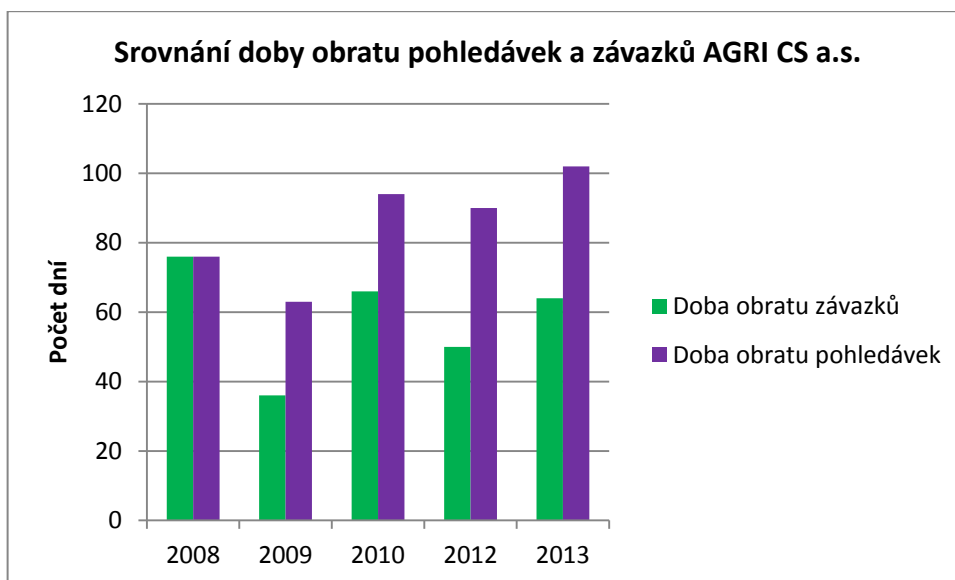
Konkurenční výhodou podniku je jeho finanční situace. Podnik má velmi dobrý přístup k levným cizím zdrojům. Náklady na obstarání cizího kapitálu se pohybují pod úrovní bezrizikové úrokové míry, tj. úrokové míry dluhopisů České republiky s desetiletou splatností. I přes to, že společnost vykazuje jedno z nejvyšších celkových zadlužení v rámci svých konkurentů, nelze ji zhodnotit jinak než finančně zdravou a stabilní. Díky přístupu k levným cizím zdrojům může i nadále zvyšovat své zadlužení bez negativních dopadů na její situaci. Svoji důvěryhodnost dále zvyšuje vysokým vlastním kapitálem. Naopak, domnívám se, že by společnost měla levný zdroj financování více využít ke zlepšení tržního postavení i vlastní výkonnosti. Otázkou přirozeně zůstává, do jakých oblastí může společnost sama investovat (např. expanze na jiné trhy, zefektivnění marketingu atd.). Veškerá rozhodnutí totiž podléhají souhlasu ovládající mateřské společnosti AGROTEC a.s., která je zároveň jedním z jejích velkých konkurentů. Jakékoliv investiční záměry musejí být v souladu s vyšší koncernovou politikou. Koncernová strategie a záměry mi však známe nejsou, i proto je velmi těžké formulovat i obecná doporučení.

Významné nedostatky v porovnání s nejlepšími podniky v odvětví spatřuji v celkovém řízení zásob. Doba obratu zásob ve sledovaném období neustále rostla, stejně jako doba obratu pohledávek. V obou ukazatelích patří podnik mezi nejhorší. Dlouhá splatnost pohledávek sice je určitou obchodní politikou, kterou si společnost díky snadnému přístupu k cizím zdrojům může dovolit, aniž by se dostala do problémů s likviditou nebo vlastní platební schopností. Přesto se domnívám, že vykazovaný trend v těchto parametrech by měl být zastaven, zhodnocen a případně zredukován. Nejlépe lze tento nešvar demonstrovat tzv. obrátkovým cyklem peněz. Ten vyjadřuje dobu, za kterou se zásoby přemění opět do peněžních prostředků. Jak je vidět v **Grafu 17**, tato doba se od roku 2010 neustále zvyšovala. V roce 2013 tak v průměru docházelo k přeměně zásob opět na peníze za 130 dnů, což představuje více než třetinu roku. Mezi základní principy řízení závazkových vztahů patří tzv. *matching*, tj. párování splatnosti

pohledávek a závazků. **Graf 18** pak dokládá, že i tento princip je, zřejmě díky obchodní politice, vychýlen v neprospěch společnosti.



Graf 17: Obrátkový cyklus peněz společnosti AGRI CS a.s. v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování]



Graf 18: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti AGRI CS a.s. v letech 2008-2013 [Zdroj: vlastní zpracování]

S problémem vázanosti prostředků v zásobách souvisí zjištění z předchozích analýz, kdy společnost AGRI CS a.s. vykazuje nadprůměrně vysoké hodnoty doby obratu zásob oproti referenčnímu výběru. Doba obratu zásob vzrostla v průběhu šesti let z 65 dnů na současných 90 dní v roce 2013. Dle mých informací tento problém opět částečně

souvisí s personalistikou, kdy v podstatě AGRI CS a.s. v některých případech supluje sklad nezávislým dealerům a objednané stroje ponechává na svém skladě. Špatnými rozhodnutími produktových manažerů se pak stává, že společnost provede hromadnou objednávku určitého modelu, na který ovšem není adekvátní poptávka. Důvody pro tato nesprávná rozhodnutí nejsou jen „nekvalita“ rozhodování, ale například také vidina nabízeného bonusu v případě hromadné objednávky a další benefity. Důvodem může být také hrozba nedostatku zboží v budoucnu a další taktiky plynoucí směrem od dodavatele. S tímto faktem úzce souvisí již komentovaná síla dodavatele. Výsledkem pak může být stav, kdy stroj leží na skladě v měsících až roku a to s sebou přináší patřičné náklady.

V rámci popisu daného problému se samozřejmě mohu dopustit jakýchsi zjednodušení, které ovšem plynou z neznalosti detailní situace ve společnosti a pouze velmi stručné informace, která by mohla indikovat daný problém.

V této situaci bych tedy doporučila managementu společnosti se zaměřit razantně na tuto oblast, provést analýzu toho, jakým způsobem dochází k objednávkám strojům s cílem identifikovat rizikové faktory ovlivňující nesprávná rozhodnutí (taktiky od dodavatele). Na základě takto provedeného, řekněme auditu procesu vystavení objednávek, bych tedy doporučila vypracovat jasnou systém procesu vystavování objednávek a proškolení daných zaměstnanců s cílem poukázat na daná rizika a finanční náklady, které s sebou „nadstav“ zásob přináší.

Za základní ukazatele poskytující pohled na celkovou výkonnost podniku považuji ukazatele rentability. Ve všech konstruovaných ukazatelích rentability se AGRI CS řadí mezi nejlepší čtyři podniky, a to s nadprůměrnými hodnotami. Z důvodů, které jsem uvedla v příslušné části o rentabilitě, pokládám za nejdůležitější pro účely benchmarkingu výkonnosti analyzované společnosti návratnost vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb. AGRI CS a.s. vykazovala po celé sledované období vysoce nadprůměrné hodnoty (více než dvojnásobné proti průměru odvětví) rentability vlastního kapitálu a patřila po celou dobu mezi tři nejlepší podniky v odvětví. Jak jsem poznamenala v patřičné části, výše tohoto ukazatele není ovlivněna nadměrným využitím finanční páky. Výsledky tohoto ukazatele proto z pohledu AGRI CS a.s. považuji za zcela objektivní.

Efektivitu podniku pak vyjadřuje návratnost tržeb neboli celková zisková marže podniku, která udává vztah mezi ziskem a tržbami. Ta navíc není závislá, alespoň v daném případě, na velikosti podniku. Pro účely porovnání výkonnosti podniku je tak toto kritérium velmi vhodné a finančními manažery také bedlivě sledované. Hodnota návratnosti tržeb po celé období dosahovala více než dvou a půl násobku průměru celého odvětví. Po zohlednění pouze provozního výsledku hospodaření za účelem abstrahování od možných výhod plynoucích z účasti AGRI CS a.s. ve skupině AGROFERT, pak podnik figuruje opět mezi nejlepšími v daném odvětví. Zisková marže podniku jak z provozní části, tak z celého zisku se pohybovala v průměru nad 6 %. Jinými slovy, přes 6 % celkových tržeb společnost přemění v zisk. V **Tabulce 32** prezentuji ziskové marže některých vybraných podniků, které svou povahou odpovídají charakteru společnosti AGRI CS a.s., tj. hlavní činností je nákup a prodej různých komodit. Pro tyto účely jsem záměrně vybrala společnosti patřící na špici ve svých podnikatelských činnostech. Jak je patrné, zisková marže na úrovni kolem 6 % je vynikající výsledek i v porovnání s těmi nejlepšími obchodně-prodejními podniky v jiných odvětvích. Podnik AGRI CS a.s. tak považuji za vysoce konkurenceschopný.

Název společnosti	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Rentabilita tržeb (VH před zdaněním) = zisková marže %	Rank		Rank		Rank		Rank		Rank		Rank	
NEW YORKER CZ, S.R.O.	31,56	1	23,65	1	21,64	1	13,88	1	14,59	1	8,11	1
HORNBACH BAUMARKT CS, S.R.O.	11,35	2	9,64	2	9,84	2	6,27	2	5,08	5	3,75	3
ALZA.CZ, A.S.	7,60	3	6,82	4	5,85	3	6,11	3	5,35	4	n.a.	
AGRI CS, A.S.	4,84	4	6,88	3	5,43	4	n.a.		6,43	2	5,11	2
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA, V.O.S.	4,74	5	0,17	5	1,67	5	5,04	4	6,14	3	n.a.	

Tabulka 32: Ziskové marže vybraných společností v letech 2008-2013

[Zdroj: vlastní zpracování dle (41)]

Na základě provedeného porovnání s nejbližšími konkurenty i celým odvětvím prodejců zemědělské techniky jsem dospěla k názoru, že společnost AGRI CS a.s. patří mezi 4 nejlepší mezi čtyři nejvýkonnější společnosti v tomto odvětví, což ostatně odpovídá i jejímu tržnímu podílu v tomto segmentu. Výkonnost společnosti je do značné míry odvislá od výkonnosti a strategie mateřské společnosti AGROTEC. Vysoká závislost

na ovládající osobě je však současně omezujícím faktorem vlastního rozvoje. Ten se tím pádem v podstatě redukuje na zefektivnění prodejních kanálů a práci s dealery.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl zhodnotit finanční a obchodní výkonnost společnosti AGRI CS a.s. Dílčím cílem bylo identifikovat konkurenční společnosti působící v daném odvětví a na základě toho pak provést benchmarking finanční a obchodní výkonnosti analyzované společnosti s danými konkurenty, a to jednak s využitím standardních informačních kanálů (jako je obchodní rejstřík, webové prezentace apod.), ale také s využitím databáze Amadeus. Dalším krokem, jak naplnit cíl práce, bylo na základě rozboru současné situace společnosti a výsledků benchmarkingu nabyté poznatky z analýz shrnout a uvést možná doporučení ke zvýšení finanční výkonnosti podniku, k upevnění pozice na trhu a ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Diplomová práce je rozdělena do šesti částí. V teoretické části práce jsem popsala jednotlivé přístupy k hodnocení výkonnosti podniku, které zahrnují jednak tradiční ukazatele finanční analýzy, ale také moderní koncepty pro hodnocení výkonnosti společnosti, z nichž tři jsou v práci více rozebrány. Stěžejním úsekem teoretické části diplomové práce je pak vymezení pojmu benchmarking a popis metodik přístupu k benchmakingu. V další kapitole jsem představila společnost tak, abych podala čtenáři ucelený obraz o organizační struktuře společnosti, předmětu podnikání, produktech, činnostech a službách, které společnost nabízí a mohla tak v dalších částech své diplomové práce na informace navázat, provést hlubší analýzy a tím zhodnotit výkonnost podniku. V navazující kapitole jsem provedla situační analýzu společnosti, a to jak analýzu vnějšího, tak i vnitřního prostředí firmy. Za stěžejní část práce osobně považuji benchmarking finanční a obchodní výkonnosti společnosti AGRI CS a.s. s konkurenty, kdy jsem navrhla metodiku, jak stanovit referenční výběr konkurenčních společností, s kterými poté podnik AGRI CS a.s. porovnávám. Vzhledem k tomu, že mým cílem bylo od počátku srovnávat finanční a obchodní výkonnost s širším počtem konkurentů, využila jsem možnost přístupu studentů Fakulty Podnikatelské VUT k databázi Amadeus. Osobně pokládám tuto zkušenost za obrovský přínos pro můj další profesní růst. V poslední části práce pak diskutuji závěry jednotlivých analýz a na jejich

základě formuluji doporučení ke zlepšení tak, aby podnik do budoucna svoji pozici na trhu udržel, či spíše vylepšil a byl vnímán jako úspěšný.

Z poznatků situační analýzy byly identifikovány problémy, kterým lze přiřadit společného jmenovatele. Tím jsou lidské zdroje. S personálním obsazením souvisí také další slabá stránka společnosti, kterou je dealerská síť a její rozdílná kvalita. Tento problém se snaží podnik dlouhodobě řešit pomocí restrukturalizace dealerské sítě a výstavbou vlastních obchodních a servisních středisek. Společnosti proto doporučuji razantně pokračovat v nastaveném trendu restrukturalizace.

Významné nedostatky v porovnání s nejlepšími podniky v odvětví spatřuji v celkovém řízení zásob, kdy v ukazatelích doba obratu zásob i doba obratu pohledávek patří AGRI CS a.s. mezi nejhorší podniky v odvětví. Tato skutečnost je částečně ovlivněna špatnými rozhodnutími produktových manažerů, kteří z různých důvodů objednávají nadbytečné množství strojů, po kterém však není dostatečná poptávka. Společnosti v dané části práce tedy navrhuji tuto problematiku důrazně systematicky řešit.

Identifikovala jsem ale i podstatnou konkurenční výhodu podniku, kterou je finanční situace, konkrétně přístup k levným cizím zdrojům. Náklady na obstarání cizího kapitálu se pohybují pod úrovní bezrizikové úrokové míry, tj. úrokové míry dluhopisů České republiky s desetiletou splatností. Doporučuji společnosti, aby tento levný zdroj financování více využila ke zlepšení svého tržního postavení.

Závěrem musím konstatovat, že se firma AGRI CS a.s. ve všech konstruovaných ukazatelích rentability řadí mezi nejlepší čtyři podniky v referenčním výběru, a to s nadprůměrnými hodnotami. Zisková marže podniku jak z provozního, tak z celého zisku se pohybovala v průměru nad 6 %. Pro účely objektivnějšího porovnání v širším kontextu jsem porovnávala hodnoty ziskové marže s některými podniky z jiných odvětví, které však svou svou povahou odpovídají charakteru společnosti AGRI CS a.s., tj. hlavní činností je nákup a prodej různých komodit. Porovnávané podniky zároveň patří mezi nejlepší v rámci svých podnikatelských činností. S ohledem na výsledky tohoto srovnání si dovoluji si tvrdit, že zisková marže na úrovni kolem 6 % je vynikajícím výsledkem.

Na základě provedeného benchmarkingu finanční a obchodní výkonnosti s nejbližšími konkurenty i celým odvětvím prodejců zemědělské techniky jsem dospěla k názoru, že společnost AGRI CS a.s. patří mezi čtyři nejvýkonnější společnosti v tomto odvětví, což ostatně odpovídá i jejímu tržnímu podílu v tomto segmentu.

Závěrem mohu konstatovat, že na základě vybraných metod jsem zpracovala jednotlivé analýzy, z jejichž výsledků jsem zhodnotila finanční a obchodní výkonnost společnosti a předložila jsem doporučení na zlepšení její situace, tudíž jsem cíl práce splnila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
2. TATICHCI T., TONELLI F., CAGNAZZO L. Performance measurement and management: a literature review and research agenda. *Measuring Business Excellence*. 2010, vol. 1, no. 14, s. 4-18.
3. FOLAN P., BROWNE J. A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*. 2005, vol. 56, s. 663-680.
4. WAGNER, J. Measuring Performance-Conceptual Framework Questions. *European Financial and Accounting Journal*. 2008, vol. 3, no. 3, s. 22-43.
5. SOLAŘ J., BARTOŠ V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. s. 163. ISBN 80-214-3325-6.
6. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. s. 335. ISBN 80-7261-110-0.
7. NEELY, A. D. *Measuring Business Performance: Why, What, How*. London: Economist Books, 1998. ISBN 1861970552.
8. KOLEKTIV AUTORŮ. *Literature Review on Performance Measurement and Management* [online] Cranfield: Cranfield School of Management. 2004 [cit. 2014-20-12]. Dostupné z: <http://www.ftms.edu.my/pdf/Download/UndergraduateStudent/IOP%20STUDENT%20ARTICLES/performance%20measurement%20and%20management%20literature%20review.pdf>
9. BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. Brno: Vutium, 2011. s. 33. ISBN 978-80-214-4408-9.
10. NEELY, A. D. *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. ISBN 0-511-04157-8.
11. YENIYURT, S. A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*. 2003, vol. 21, no. 3, s. 134-142.
12. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 811. ISBN 978-80-7400-197-9.

13. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vydání. Praha: Linde a. s., 2009. s. 303. ISBN 978-80-86131-85-6.
14. REŽŇÁKOVÁ, M. a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 192. ISBN 978-80-247-3441-5.
15. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKR, K. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2013. s. 240. ISBN 978-80-247-4456-8.
16. STAPENHURST, T. *The Benchmarking Book: A how-to-guide to the best practice for managers and practioners*. Oxford: Elsvier Ltd., 2009. ISBN 978-0-7506-8905-2.
17. BRUCE, S., MANN, R. S. a KOHL, H. *Benchmarking 2030 the Future of Benchmarking* [online]. Berlin: Global Benchmarking Network, 2013 [cit. 2014-20-12]. Dostupné z: http://www.benchmarkingpartnerships.com.au/GBN-Report_BM2030_final.pdf
18. GLOBAL BENCHMARKING NETOWRK. *Global Benchamrking Network* [online]. 2014 [cit. 2014-11-12]. <http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/benchmarking/types-of-benchmarking/>.
19. EUROPEAN COMMISION. *Environment European Green Capital* [online]. 2014 [cit. 2014-22-12]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2011/06/Environmental-Best-Practice-Benchmarking-Report-Award-Cycle-2012-2013.pdf>.
20. HM PARTNERS. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě*. [online]. 2014 [cit. 2014-22-12]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>.
21. HORVÁT & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.
22. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *balancedscorecard.org* [online]. 2014 [cit. 2014-12-4]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org>
23. EFQM. *efqm.org*. [online]. 2014 [cit. 2014-16-11]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/>.

24. KAPLAN R. S., NORTON D. P. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. s. 325. ISBN 978-80-7261-203-1.
25. *Webová prezentace společnosti AGRI CS a.s.* [online] AGRI CS a.s., 2011. [cit. 2013-31-10]. Dostupné z: <http://www.agrics.cz/o-nas-o-spolecnosti-agri-cs>.
26. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Administrativní registr ekonomických subjektů*. [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz.
27. NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. s. 233. ISBN 80-7259-022-7.
28. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Klíčové indikátory životního prostředí České republiky* [Online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1598>.
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zemědělství-časové řady* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zem_cr.
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hektarové výnosy sklizně zemědělských plodin* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ZEM5022PU_KR&&kapitola_id=11.
31. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320181-14>.
32. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzy devizového trhu* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp.
33. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace-druhy, definice, tabulky* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
34. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.
35. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnová politika* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/.

36. OECD. *OECD Stat.Extracts* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1].
Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx>.
37. EUROSTAT. *Míra růstu reálného HDP* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1].
Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00115>.
38. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost-časové řady* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1010CU&&kapitola_id=3.
39. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Český venkov a zemědělství v podmínkách měnícího se podnebí* [online]. 2014 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z:
http://eagri.cz/public/web/file/352863/cesky_venkov_A5.pdf.
40. JOINT RESEARCH CENTRE EC. *SWOT analysis* [online]. 2007 [cit. 2014-17-12].
Dostupné z: http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_swot-analysis.htm.
41. BUREAU VAN DIJK. *Databáze Amadeus* [online]. 2015 [cit. 2015-1-1]. Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-201518/home.serv?product=amadeusneo>.
42. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví* [online]. 2005 [cit. 2015-16-1]. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>.
43. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů* [online]. 2014 [cit. 2015-8-1].
Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr.

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CNA	Centrální nákup
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	Evropské nadace pro management kvality
GBN	Global Benchmarking Network
IT	Informační technologie
MIS	Manažerský informační systém
N.A.	Z anlgického not available (není dostupné)
OR	Obchodní rejstřík
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Šablona procesu benchmarkingu.....	31
Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu.....	33
Obrázek 3: Kroky pro získání spolehlivých dat.....	36
Obrázek 4: Balanced Scorecard.....	39
Obrázek 5: Základní koncepce excellence.....	41
Obrázek 6: EFQM Model excellence	42
Obrázek 7: Systém řízení: propojení strategie s provozními činnostmi	43
Obrázek 8: Logo společnosti	46
Obrázek 9: Prodejní a servisní střediska AGRI CS a.s.	47
Obrázek 10: Skupina AGROTEC.....	47
Obrázek 11: Organizační schéma skupiny AGROTEC Group	48
Obrázek 12: Organizační skupina společnosti AGRI CS a.s.....	48
Obrázek 13: Prodejní síť AGRI CS a.s. v roce 2015	58
Obrázek 14: Prodejní síť AGRI Slovakia s.r.o. v roce 2015	58
Obrázek 15: Porterův model pěti sil	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku.....	19
Tabulka 2: Počet zaměstnanců ve společnosti AGRI CS a.s.....	49
Tabulka 3: Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice.....	68
Tabulka 4: Vývoj míry inflace v letech 1999-2014.....	70
Tabulka 5: Míra růstu reálného HDP - procentní změna.....	72
Tabulka 6: Míra růstu sezónně očištěného reálného HDP v ČR v roce 2014	72
Tabulka 7: Silné a slabé stránky podniku - SWOT analýza	78
Tabulka 8: Příležitosti a hrozby - SWOT analýza	80
Tabulka 9: Společnosti podnikající v ČR zařazené pod kódem NACE 46.61	82
Tabulka 10: Tržby společností v letech 2008-2009.....	83
Tabulka 11: Porovnání stavu zaměstnanců vybraných společností.....	86
Tabulka 12: Tržby na zaměstnance v letech 2008-2013.....	88
Tabulka 13: Osobní náklady na tržby v letech 2008-2013	89
Tabulka 14: Návratnost vlastního kapitálu v letech 2008-2013	90
Tabulka 15: Poměr zásob na aktivech v letech 2008-2013	92
Tabulka 16: Podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech v letech 2008-2013.....	94
Tabulka 17: Míra výnosnosti aktiv v letech 2008-2013	94
Tabulka 18: Ukazatel výnosnosti dlouhodobých zdrojů v letech 2008-2013.....	95
Tabulka 19: Ukazatel rentability tržeb v letech 2008-2013.....	96
Tabulka 20: Ukazatel ROS EBIT v letech 2008-2013	98
Tabulka 21: Obrat zásob v letech 2008-2013	99
Tabulka 22: Doba obratu zásob v letech 2008-2013	100
Tabulka 23: Doba obratu aktiv v letech 2008-2013	101
Tabulka 24: Doba obratu pohledávek v letech 2008-2013.....	102
Tabulka 25: Doba obratu závazků v letech 2008-2013	103
Tabulka 26: Celková zadluženost v letech 2008-2013	104
Tabulka 27: Koeficient samofinancování v letech 2008-2013	105
Tabulka 28: Úrokové krytí v letech 2008-2013.....	106

Tabulka 29: Běžná likvidita v letech 2008-2013	108
Tabulka 30: Pohotovná likvidita v letech 2008-2013	109
Tabulka 31: Hotovostní likvidita v letech 2008-2013	110
Tabulka 32: Ziskové marže vybraných společností v letech 2008-2013.....	118

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržního podílu v segmentu traktory v roce 2012.....	54
Graf 2: Vývoj tržního podílu v segmentu traktory v roce 2014.....	55
Graf 3: Vývoj dealerské sítě společnosti AGRI CS a.s.	57
Graf 4: Využití půdy v roce 2013	65
Graf 5: Podíl vybraných kategorií využití území na celkové ploše, mezinárodní srovnání v roce 2010.....	66
Graf 6: Vývoj osevních ploch v ČR v letech 2002-2014.....	66
Graf 7: Hektarové výnosy sklizně zemědělských plodin v letech 2008-2013 v t/ha.....	67
Graf 8: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR za období 2005-2015.....	70
Graf 9: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2000-2012 v ČR	73
Graf 10: Vývoj tržeb AGRI CS a.s. v letech 2008-2013	83
Graf 11: Vývoj obchodní marže AGRI CS a.s. v letech 2008-2013	84
Graf 12: Vývoj výsledku hospodaření AGRI CS a.s. v letech 2007-2013	85
Graf 13: Přidaná hodnota na zaměstnance vybraných společností v letech 2008-2013.....	86
Graf 14: Tržby na zaměstnance v letech 2008-2013 v tis. Kč.....	87
Graf 15: Struktura aktiv společnosti AGRI CS a.s.	93
Graf 16: Porovnání úrokových sazeb v letech 2008-2013.....	107
Graf 17: Obrátkový cyklus peněz společnosti AGRI CS a.s. v letech 2008-2013	116
Graf 18: Srovnání doby obrátu pohledávek a závazků společnosti AGRI CS a.s. v letech 2008 -2013.....	116

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2008	133
PŘÍLOHA 2: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2009	139
PŘÍLOHA 3: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2010	145
PŘÍLOHA 4: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2011	151
PŘÍLOHA 5: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2012	157
PŘÍLOHA 6: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2013	165
PŘÍLOHA 7: Seznam společností podnikajících v ČR zařazené pod kódem NACE 46.61 dle databáze Amadeus.....	171

PŘÍLOHA 1: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2008

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 590/2002

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2008
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

AGRI CS a.s.

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

Hybešova 14

693 01 Hustopeče

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé ač. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+62)=ř.66	1	400 527	-18 108	382 419	343 548
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	3	16 477	-4 987	11 490	10 678
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	1 015	-1 015	0	0
B.I. 1	Zřizovací výdaje	5			0	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			0	
3	Software	7	325	-325	0	
4	Ocenitelná práva	8			0	
5	Goodwill (+/-)	9			0	
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	690	-690	0	
7	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	11			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	12			0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	15 462	-3 972	11 490	10 678
B.II. 1	Pozemky	14			0	
2	Stavby	15	55	-7	48	53
3	Samostatné movité věci a soubory mov. věci	16	15 407	-3 965	11 442	10 625
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	17			0	
5	Základní stádo a tažná zvířata	18			0	
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			0	
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20			0	
8	Poskytnuté záhl. na dlouhodobý hmotný maj.	21			0	
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	22			0	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	0	0	0	0
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24			0	
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			0	
3	Ostatní dlouhodobé cenné pap. a podíly	26			0	
4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	27			0	
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			0	
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční maj.	29			0	
7	Poskytnuté záhl. na dlouh. finanční maj.	30			0	

1



označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+47+57)	31	383 903	-13 121	370 782	332 622
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	169 140	-3 259	165 881	54 284
C.I. 1	Materiál	33	20 934	-948	19 986	8 714
	2 Nedokončená výroba a polotovary	34	177		177	493
	3 Výrobky	35			0	
	4 Zvířata	36			0	
	5 Zboží	37	148 029	-2 311	145 718	45 077
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	38			0	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	0	0	0	0
C.II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	40			0	
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41			0	
	3 Pohledávky - podstatný vliv Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	42			0	
	4	43			0	
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44			0	
	6 Dohadné účty aktivní	45			0	
	7 Jiné pohledávky	46			0	
	8 Odložená daňová pohledávka	47			0	
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	202 420	-9 862	192 558	276 448
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	199 539	-9 862	189 677	274 197
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50			0	
	3 Pohledávky - podstatný vliv Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	51			0	
	4	52			0	
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53			0	
	6 Stát - daňové pohledávky	54			0	
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	455		455	1
	8 Dohadné účty aktivní	56	2 426		2 426	2 250
	9 Jiné pohledávky	57			0	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	58	12 343	0	12 343	1 890
C.IV. 1	Peníze	59	665		665	423
	2 Účty v bankách	60	11 678		11 678	1 467
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	61			0	
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62			0	
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	147	0	147	248
D.I. 1	Náklady příštích období	64	147		147	248
	2 Komplexní náklady příštích období	65			0	
	3 Příjmy příštích období	66			0	



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118) = ř.1	67	382 419	343 548
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+87+84)	68	92 833	69 400
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	3 000	3 000
A.I. 1	Základní kapitál	70	3 000	3 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly(-)	71		
3	Změny základního kapitálu (+/-)	72		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	73	0	0
A.II. 1	Emisní ážio	74		
2	Ostatní kapitálové fondy	75		
3	Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	76		
4	Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	78	600	300
A.III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	600	300
2	Statutární a ostatní fondy	80		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	81	55 800	43 089
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	82	55 800	43 089
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř.1-69-73-78-81-85-118)= ř. 60 výkazu zisků a ztráty v plném rozsahu	84	33 433	23 011
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	85	289 586	274 148
B. I	Rezervy (ř. 87 až 90)	86	2 841	1 908
B.I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3	Rezerva na daň z příjmů	89	2 841	1 908
4	Ostatní rezervy	90		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	91	36	449
B.II. 1	Závazky z obchodních vztahů	92		
2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	93		
3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	94		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
6	Vydané dluhopisy	97		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8	Dohadné účty pasivní	99		
9	Jiné závazky	100		
10	Odložený daňový závazek	101	36	449



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	286 709	271 791
B.III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	187 693	172 647
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	79 212	66 881
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 046	1 004
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	465	733
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	12 587	26 850
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	38	1
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	5 668	3 675
11	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118		
C.I. 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 23.3.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Mgr. Tomáš Kohoutek, Ing. Martin Rada
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou

4



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2008
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisu (18-4) se od bydliště

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	812 375	767 960
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	722 882	679 772
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	3	89 493	88 188
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4	47 871	13 424
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	46 809	12 931
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-316	493
3	Aktivace	7	1 378	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	82 074	64 867
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	57 537	35 746
B. 2	Služby	10	24 537	29 121
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	55 290	36 745
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	17 514	13 495
C. 1	Mzdové náklady	13	12 450	9 554
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	252	368
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 332	3 405
C. 4	Sociální náklady	16	480	168
D.	Daně a poplatky	17	108	119
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 321	2 075
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	13 998	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	13 998	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	13 782	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	13 782	
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	2 169	4 250
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	18 625	14 312
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 055	342
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(-+/-25)+26-27+(- 28)-(-29)]	30	48 964	30 776

1



označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	199	99
N.	Nákladové úroky	43	3 156	1 220
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	44 353	17 321
O.	Ostatní finanční náklady	45	47 128	15 724
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-5 732	476
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	9 799	8 241
Q. 1.	- splatná	50	10 212	8 301
Q. 2	- odložená	51	-413	-60
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	33 433	23 011
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	33 433	23 011
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+53-54)	61	43 232	31 252

Sestaveno dne: 23.3.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotka 
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
akciová společnost	velkoobchod se zemědělskou technikou



PŘÍLOHA 2: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2009

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 593/2002

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2009
(v celých tisících Kč)

IČ: 26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisů: IČ: 26243334

Hybešova 14

693 01 Hustopeče

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+62)=ř.66	1	362 427	-21 396	341 031	382 419
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	3	109 379	-4 514	104 865	11 490
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	325	-325	0	0
B.I. 1	Zřizovací výdaje	5			0	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			0	
3	Software	7	325	-325	0	
4	Ocenitelná práva	8			0	
5	Goodwill (+/-)	9			0	
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	
7	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	11			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	12			0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	13 210	-4 189	9 021	11 490
B.II. 1	Pozemky	14			0	
2	Stavby	15	55	-13	42	48
3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16	13 155	-4 176	8 979	11 442
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	17			0	
5	Základní stádo a tažná zvířata	18			0	
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			0	
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20	0		0	
8	Poskytnuté zál. na dlouhodobý hmotný maj.	21			0	
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	22			0	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	95 844	0	95 844	0
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	95 844		95 844	
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			0	
3	Ostatní dlouhodobé cenné pap. a podíly	26			0	
4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	27			0	
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			0	
6	Porizovaný dlouhodobý finanční maj.	29			0	
7	Poskytnuté zál. na dlouh. finanční maj.	30			0	

1



označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+47+57)	31	252 815	-16 882	235 933	370 782
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	137 153	-3 401	133 752	165 881
C.I. 1	Materiál	33	17 991	-833	17 158	19 986
2	Nedokončená výroba a polotovary	34	1 452		1 452	177
3	Výrobky	35			0	
4	Zvřátá	36			0	
5	Zboží	37	117 710	-2 568	115 142	145 718
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	38			0	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	72	0	72	0
C.II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	40			0	
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	41			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	42			0	
4	Pohledávky ze společností, členů družstva a za účastníky sdružení	43			0	
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44			0	
6	Dohadné účty aktivní	45			0	
7	Jiné pohledávky	46			0	
8	Odložená daňová pohledávka	47	72		72	
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	105 999	-13 481	92 518	192 558
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	97 645	-13 481	84 164	189 677
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	50			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	51			0	
4	Pohledávky ze společností, členů družstva a za účastníky sdružení	52			0	
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53			0	
6	Stát - daňové pohledávky	54	0		0	
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55			0	455
8	Dohadné účty aktivní	56	7 189		7 189	2 426
9	Jiné pohledávky	57	1 165		1 165	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	58	9 591	0	9 591	12 343
C.IV. 1	Peníze	59	174		174	665
2	Účty v bankách	60	9 417		9 417	11 678
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61			0	
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62			0	
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	233	0	233	147
D.I. 1	Náklady příštích období	64	233		233	147
2	Komplexní náklady příštích období	65			0	
3	Příjmy příštích období	66			0	



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118) = ř.1	67	341 031	382 419
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+87+84)	68	118 086	92 833
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	3 000	3 000
A.I. 1	Základní kapitál	70	3 000	3 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly(-)	71		
	3 Změny základního kapitálu (+/-)	72		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	73	0	0
A.II. 1	Emisní ážio	74		
	2 Ostatní kapitálové fondy	75		
	3 Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	76		
	4 Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	77		
A.III.		78	600	600
A.III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	600	600
	2 Statutární a ostatní fondy	80		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	81	89 233	55 800
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	82	89 233	55 800
	2 Neuhrzená ztráta minulých let (-)	83		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř.1-69-73-78-81-85-118)+ ř. 60 výkazu zisků a ztrát v plném rozsahu	84	25 253	33 433
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	85	222 945	289 586
B. I	Rezervy (ř. 87 až 90)	86	5 686	2 841
B.I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
	3 Rezerva na daň z příjmů	89	5 686	2 841
	4 Ostatní rezervy	90		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	91	76 676	36
B.II. 1	Závazky z obchodních vztahů	92		
	2 Závazky k ovládaným a řízeným osobám	93	76 676	
	3 Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	94		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6 Vydané dluhopisy	97		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8 Dohadné účty pasivní	99		
	9 Jiné závazky	100		
	10 Odložený daňový závazek	101	0	36



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	140 583	286 709
B.III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	48 368	187 693
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	82 801	79 212
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	934	1 046
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	416	463
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	4 531	12 587
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1 076	38
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	2 457	5 668
11	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118		
C.I. 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 8.3.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Mgr. Tomáš Kohoutek, Ing. Martin Rada
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou

4



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2009
(v celých tisících Kč)

IČ: 26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisu listu-a se sděluje dle

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ.	TEXT	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	1	399 390	812 375
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	347 182	722 882
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	3	52 208	89 493
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4	56 265	47 871
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	53 989	46 809
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	1 275	-316
3	Aktivace	7	1 001	1 378
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	68 134	82 074
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	48 971	57 537
B. 2	Služby	10	19 163	24 537
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	40 339	55 290
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	17 740	17 514
C. 1	Mzdové náklady	13	13 017	12 450
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	144	252
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 348	4 332
C. 4	Sociální náklady	16	231	480
D.	Daně a poplatky	17	169	108
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 298	2 321
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	6 289	13 998
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 289	13 998
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	4 712	13 782
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	4 712	13 782
F. 2.	Prodávý materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přitích období (+/-)	25	3 762	2 169
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	16 459	18 625
H.	Ostatní provozní náklady	27	932	3 055
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodářství (ř. 11-12+17-18+19-22+25+26-27+ 28)-(-29))	30	33 474	48 964



označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	55	199
N.	Nákladové úroky	43	1 871	3 156
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	11 309	44 353
O.	Ostatní finanční náklady	45	10 060	47 128
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+(-/-41)+42- 43+44-45+(-46)-(-47))	48	-567	-5 732
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	7 654	9 799
Q. 1.	- splatná	50	7 761	10 212
Q. 2	- odložená	51	-107	-413
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	25 253	33 433
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	25 253	33 433
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+53-54)	61	32 907	43 232

Seřazeno dne: 8.3.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotka	
		Mgr. Tomáš Kohoutek, Ing. Martin Rada	
Právní forma účetní jednotky		Předmět podnikání	
akciová společnost		velkoobchod se zemědělskou technikou	



PŘÍLOHA 3: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2010

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisání listin se od bydliště

Hybešova 14

693 01 Hustopeče

označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+62)=ř.66	1	400 862	-22 579	378 283	341 031
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	3	113 744	-4 957	108 787	104 865
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	325	-325	0	0
B.I. 1	Zřizovací výdaje	5			0	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			0	
3	Software	7	325	-325	0	
4	Ocenitelná práva	8			0	
5	Goodwil (+/-)	9			0	
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	
7	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	11			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	12			0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	17 575	-4 632	12 943	9 021
B.II. 1	Pozemky	14			0	
2	Stavby	15	56	-19	37	42
3	Samostatné movité věci a soubory mov. věci	16	17 519	-4 613	12 906	8 979
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	17			0	
5	Základní stádo a tažná zvířata	18			0	
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			0	
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20	0		0	
8	Poskytnuté zál. na dlouhodobý hmotný maj.	21			0	
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	22			0	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	95 844	0	95 844	95 844
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	95 844		95 844	95 844
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			0	
3	Ostatní dlouhodobé cenné pap. a podíly Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	26			0	
4		27			0	
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			0	
6	Požizovaný dlouhodobý finanční maj.	29			0	
7	Poskytnuté zál. na dlouh. finanční maj.	30			0	

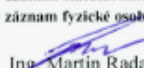
1



označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+47+57)	31	287 103	-17 622	269 481	235 933
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	84 218	-3 205	81 013	133 752
C.I. 1	Materiál	33	11 624	-1 209	10 415	17 158
2	Nedokončená výroba a polotovary	34	1 447		1 447	1 452
3	Výrobky	35			0	
4	Zvířata	36			0	
5	Zboží	37	71 147	-1 996	69 151	115 142
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	38			0	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	40	0	40	72
C.II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	40			0	
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	42			0	
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43			0	
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44			0	
6	Dohadné účty aktivní	45			0	
7	Jiné pohledávky	46			0	
8	Odložená daňová pohledávka	47	40		40	72
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	180 113	-14 417	165 696	92 518
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	169 700	-14 417	155 283	84 164
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	51			0	
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52			0	
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53			0	
6	Stát - daňové pohledávky	54			0	
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55			0	0
8	Dohadné účty aktivní	56	9 248		9 248	7 189
9	Jiné pohledávky	57	1 165		1 165	1 165
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	58	22 732	0	22 732	9 591
C.IV. 1	Peníze	59	142		142	174
2	Účty v bankách	60	22 590		22 590	9 417
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61			0	
4	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	62			0	
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	15	0	15	233
D.I. 1	Náklady příštích období	64	15		15	233
2	Komplexní náklady příštích období	65			0	
3	Příjmy příštích období	66			0	

označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118) = ř. 1	67	378 283	341 031
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+87+84)	68	143 889	118 086
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	3 000	3 000
A.I. 1	Základní kapitál	70	3 000	3 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3 Změny základního kapitálu (+/-)	72		
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	73	0	0
A.II. 1	Emisní ážio	74		
	2 Ostatní kapitálové fondy	75		
	3 Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	76		
	4 Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79+80)	78	600	600
A.III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	600	600
	2 Statutární a ostatní fondy	80		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	81	114 486	89 233
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	82	114 486	89 233
	2 Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 1-69-73-78-81-85-118) = ř. 60 výkazu zisků a ztráty v plném rozsahu	84	25 803	25 253
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	85	234 394	222 945
B. I	Rezervy (ř. 87 až 90)	86	9 542	5 686
B.I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	88	2 548	
	3 Rezerva na daň z příjmů	89	6 994	5 686
	4 Ostatní rezervy	90		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	91	76 676	76 676
B.II. 1	Závazky z obchodních vztahů	92		
	2 Závazky k ovládaným a řízeným osobám	93	76 676	76 676
	3 Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	94		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6 Vydané dluhopisy	97		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8 Dohadné účty pasivní	99		
	9 Jiné závazky	100		
	10 Odložený daňový závazek	101	0	0

označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	148 176	140 583
B.III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	109 396	48 368
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	19 525	82 801
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	816	934
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	491	416
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	14 433	4 531
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110		1 076
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	3 515	2 457
11	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118		
C.I. 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 22.2.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing. Martin Rada	 Ing. Jaroslav Faltýnek
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou	



Minimální závazný výčet informací podle
vyhlášky č. 580/2002

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT **v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisu: 181-li se od bydliště

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	519 253	399 390
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	459 422	347 182
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	3	59 831	52 208
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4	46 078	56 265
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	48 463	53 989
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-6	1 275
3	Aktivace	7	-2 379	1 001
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	66 110	68 134
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	42 373	48 971
B. 2	Služby	10	23 737	19 163
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	39 799	40 339
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	20 495	17 740
C. 1	Mzdové náklady	13	14 710	13 017
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	144	144
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 242	4 348
C. 4	Sociální náklady	16	399	231
D.	Daně a poplatky	17	133	169
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 048	2 298
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	14 775	6 289
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	14 775	6 289
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	11 625	4 712
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	11 625	4 712
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	3 288	3 762
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	16 962	16 459
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 633	932
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(- 28)-(-29)]	30	32 314	33 474

1



označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	5	55
N.	Nákladové úroky	43	1 160	1 871
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7 160	11 309
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 914	10 060
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+(-41)+42- 43+44-45+(-46)-(-47))	48	91	-567
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	6 602	7 654
Q. 1.	- splatná	50	6 570	7 761
Q. 2.	- odložená	51	32	-107
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	25 803	25 253
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	25 803	25 253
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+53-54)	61	32 405	32 907

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotka
22.2.2011	Ing. Martin Rada, Ing. Jaroslav Faltýnek 
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
akciová společnost	velkoobchod se zemědělskou technikou



PŘÍLOHA 4: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2011

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisu listu s se od bydliště

Hybešova 14

693 01 Hustopeče

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+62)=ř.66	1	637 405	-24 959	612 446	378 283
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	3	115 896	-6 434	109 462	108 787
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	325	-325	0	0
B.I. 1	Zřizovací výdaje	5			0	
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			0	
	3 Software	7	325	-325	0	
	4 Ocenitelná práva	8			0	
	5 Goodwil (+/-)	9			0	
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	
	7 Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	11			0	
	8 Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	12			0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	19 727	-6 109	13 618	12 943
B.II. 1	Pozemky	14			0	
	2 Stavby	15	56	-24	32	37
	3 Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16	19 671	-6 085	13 586	12 906
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	17			0	
	5 Základní stádo a tažná zvířata	18			0	
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			0	
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20			0	
	8 Poskytnuté zál. na dlouhodobý hmotný maj.	21			0	
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	22			0	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	95 844	0	95 844	95 844
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	95 844		95 844	95 844
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			0	
	3 Ostatní dlouhodobé cenné pap. a podíly půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	26			0	0
	4 Jiný dlouhodobý finanční majetek	27			0	
	5 Porizovaný dlouhodobý finanční maj.	28			0	
	6 Poskytnuté zál. na dlouh. finanční maj.	29			0	
	7 Poskytnuté zál. na dlouh. finanční maj.	30			0	

1



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118) = ř.1	67	612 446	378 283
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+87+84)	68	189 710	143 889
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	3 000	3 000
A.I. 1	Základní kapitál	70	3 000	3 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly(-)	71		
	3 Změny základního kapitálu (+/-)	72		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	73	0	0
A.II. 1	Emisní ážio	74		
	2 Ostatní kapitálové fondy	75		
	3 Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	76		
	4 Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	78	600	600
A.III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	600	600
	2 Statutární a ostatní fondy	80		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	81	140 290	114 486
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	82	140 290	114 486
	2 Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř.1+69-73-78-81-85-118)= ř. 60 výkazu zisků a ztráty v plném rozsahu	84	45 820	25 803
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	85	422 736	234 394
B. I	Rezervy (ř. 87 až 90)	86	11 882	9 542
B.I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	88	6 677	2 548
	3 Rezerva na daň z příjmů	89	5 205	6 994
	4 Ostatní rezervy	90		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	91	38 337	76 676
B.II. 1	Závazky z obchodních vztahů	92		
	2 Závazky k ovládaným a řízeným osobám	93	38 337	76 676
	3 Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	94		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6 Vydané dluhopisy	97		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8 Dohadné účty pasivní	99		
	9 Jiné závazky	100		
	10 Odložený daňový závazek	101		



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	352 096	148 176
B.III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	245 958	109 396
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	75 821	19 525
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	864	816
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	538	491
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	23 860	14 433
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	262	
9	Vydané dluhopisy	111		0
10	Dohadné účty pasivní	112	4 793	3 515
11	Jiné závazky	113		0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	20 421	0
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	20 421	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118		0
C.I. 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 22.2.2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Martin Rada, Mgr. Tomáš Kohoutek
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2011**
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AGRI CS a.s.

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

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	772 864	519 253
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	691 781	459 422
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	3	81 083	59 831
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4	53 859	46 078
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	52 218	48 463
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	1 641	-6
3	Aktivace	7	0	-2 379
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	51 897	66 110
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	27 002	42 373
B. 2	Služby	10	24 895	23 737
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	83 045	39 799
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	22 332	20 495
C. 1	Mzdové náklady	13	16 088	14 710
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	144	144
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 687	5 242
C. 4	Sociální náklady	16	413	399
D.	Daně a poplatky	17	157	133
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 454	2 048
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	7 000	14 775
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	7 000	14 775
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	6 159	11 625
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	6 159	11 625
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	5 031	3 288
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	12 170	16 962
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 911	1 633
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	30	63 171	32 314



označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	10	5
N.	Nákladové úroky	43	1 036	1 160
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	9 799	7 160
O.	Ostatní finanční náklady	45	14 133	5 914
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31-32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42- 43+44-45+(-46)-(-47)]	48	-5 360	91
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	11 991	6 602
Q. 1.	- splatná	50	12 775	6 570
Q. 2.	- odložená	51	-783	32
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	45 820	25 803
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	45 820	25 803
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+53-54)	61	57 811	32 405

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotka
22.2.2012	Ing. Martin Rada, Mgr. Tomáš Kohoutek
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
akciová společnost	velkoobchod se zemědělskou technikou



PŘÍLOHA 5: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002

ROZVAHA **v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IC:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

AGRI CS a.s.

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

Hybešova 14

693 01 Hustopeče

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+62)=ř.66	1	540 621	-25 482	515 139	612 446
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	3	124 377	-8 239	116 138	109 462
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	325	-325	0	0
B.I.1	Zřizovací výdaje	5			0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			0	0
3	Software	7			0	0
4	Ocenitelná práva	8	325	-325	0	0
5	Goodwill (+/-)	9			0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	11			0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	12			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	28 208	-7 914	20 294	13 618
B.II.1	Pozemky	14			0	0
2	Stavby	15	56	-30	26	32
3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16	28 152	-7 884	20 268	13 586
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	17			0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	18			0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20			0	0
8	Poskytnuté zál. na dlouhodobý hmotný maj.	21			0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	22			0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	95 844	0	95 844	95 844
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	95 844		95 844	95 844
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné pap. a podíly Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	26			0	0
4	Jiný dlouhodobý finanční majetek	27			0	0
5	Pořizovaný dlouhodobý finanční maj.	28			0	0
6	Poskytnuté zál. na dlouh. finanční maj.	29			0	0
7		30			0	0



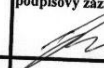
označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+47+57)	31	416 242	-17 243	398 999	502 983
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	197 797	-11 195	186 602	215 842
C.I. 1	Materiál	33	14 260	-1 099	13 161	7 923
2	Nedokončená výroba a polotovary	34	2 541		2 541	3 087
3	Výrobky	35			0	0
4	Zvřřata	36			0	0
5	Zboží	37	180 996	-10 096	170 900	204 832
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	38			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	886	0	886	823
C.II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	40			0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	41			0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	42			0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43			0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44			0	0
6	Dohadné účty aktivní	45			0	0
7	Jiné pohledávky	46			0	0
8	Odložená daňová pohledávka	47	886		886	823
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	215 888	-6 048	209 840	261 043
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	203 812	-6 048	197 764	259 658
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	50			0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	51			0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52			0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53			0	0
6	Stát - daňové pohledávky	54			0	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	2		2	1
8	Dohadné účty aktivní	56	10 825		10 825	142
9	Jiné pohledávky	57	1 249		1 249	1 242
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	58	1 671	0	1 671	25 275
C.IV. 1	Peníze	59	158		158	196
2	Účty v bankách	60	1 513		1 513	25 079
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61			0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62			0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	2	0	2	1
D.I. 1	Náklady příštích období	64	2		2	1
2	Komplexní náklady příštích období	65			0	0
3	Příjmy příštích období	66			0	0



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118) = ř. 1	67	515 139	612 446
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+87+84)	68	236 514	189 710
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	3 000	3 000
A.I. 1	Základní kapitál	70	3 000	3 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3 Změny základního kapitálu (+/-)	72		
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	73	0	0
A.II. 1	Emisní ážio	74		
	2 Ostatní kapitálové fondy	75		
	3 Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	76		
	4 Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
	5 Rozdíly z přeměn společností	78		
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách spol. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79+80)	79		
A.III.		80	600	600
A.III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	81	600	600
	2 Statutární a ostatní fondy	82		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	83	186 110	140 290
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	84	186 110	140 290
	2 Neuhrazená ztráta minulých let (-)	85		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	86		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 1- 69-73-78-81-85-118) = ř. 60 výkazu zisků a ztráty v	87	46 804	45 820
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	88	278 625	422 736
B. I	Rezervy (ř. 87 až 90)	89	9 376	11 882
B.I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	90		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	91	9 359	6 677
	3 Rezerva na daň z příjmů	92	17	5 205
	4 Ostatní rezervy	93		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	94	19 168	38 337
B.II. 1	Závazky z obchodních vztahů	95		
	2 Závazky k ovládaným a řízeným osobám Závazky k ovládaným jednotkám pod podstatným vlivem	96	19 168	38 337
	3 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	97		
	4 Dlouhodobé přijaté zálohy	98		
	5 Vydané dluhopisy	99		
	6 Dlouhodobé směnky k úhradě	100		
	7 Dohadné účty pasivní	101		
	8 Jiné závazky	102		
	9 Odložený daňový závazek	103		
	10	104		



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	105	213 039	352 096
B.III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	120 649	245 958
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	107	66 942	75 821
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
5	Závazky k zaměstnancům	110	1 204	864
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	604	538
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	23 422	23 860
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113		262
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	218	4 793
11	Jiné závazky	116		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	117	37 042	20 421
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	37 042	20 421
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	121		
C.I. 1	Výdaje příštích období	122		
2	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne: 22.2.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing. Martin Rada Ing. Tomáš Kohoutek 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou

4



Minimální závazný výčet informací podle
vyhlášky č. 500/2002

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ:26243334

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AGRI CS a.s.

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

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1	791 654	772 864
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	2	716 113	691 781
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	3	75 541	81 083
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4	48 846	53 859
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5	49 392	52 218
3	Aktivace	6	-546	1 641
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	7	0	0
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	8	56 602	51 897
B. 2	Služby	9	34 614	27 002
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	10	21 988	24 895
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	11	67 785	83 045
C. 1	Mzdové náklady	12	21 486	22 332
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	13	15 286	16 088
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14	130	144
C. 4	Sociální náklady	15	5 465	5 687
D.	Daně a poplatky	16	605	413
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17	247	157
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	18	3 411	2 454
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19	13 239	7 000
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	20	13 239	7 000
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	21		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	11 620	6 159
F. 2.	Prodaný materiál	23	11 620	6 159
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	24		
IV.	Ostatní provozní výnosy	25	1 400	5 031
H.	Ostatní provozní náklady	26	16 258	12 170
V.	Převod provozních výnosů	27	3 287	2 911
I.	Převod provozních nákladů	28		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	29		
		30	55 831	63 171

1



označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	46	10
N.	Nákladové úroky	43	1 372	1 036
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	10 454	9 799
O.	Ostatní finanční náklady	45	8 996	14 133
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31-32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42- 43+44-45+(-46)-(-47)]	48	132	-5 360
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	9 159	11 991
Q. 1.	- splatná	50	9 222	12 775
Q. 2.	- odložená	51	-63	-783
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	46 804	45 820
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	46 804	45 820
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+53-54)	61	55 963	57 811

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotka
22.2.2013	Ing. Martin Rada Ing. Tomáš Kohoutek
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
akciová společnost	velkoobchod se zemědělskou technikou



PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2012	prosinec	26243334

Cash flow

Název a sídlo účetní jednotky
AGRI CS a.s.

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost ve sledovaném období	Skutečnost v minulém období
a	b	c	d	e
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	1	25 275	22 732
Z.	(+) Zisk, (-) ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2	55 963	57 812
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace (A.1.1. až A.1.5.)	3	4 518	7 671
A.1.1.	(+) Odpisy dlouhodobého majetku a pohledávek	4	3 411	2 454
A.1.2.	(+) Změna stavu opravných položek, rezerv a časového rozlišení	5	1 400	5 032
A.1.3.	(-) Zisk, (+) ztráta z prodeje dlouhodobého majetku	6	-1 619	-841
A.1.4.	(-) Výnosy z dividend a podílů na zisku	7		
A.1.5.	Vyúčtované úroky mimo kapitalizovaných ((+) nákladové, (-) výnosové)	8	1 326	1 026
A.*	Cistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami (Z + A.1.)	9	60 481	65 483
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu (A.2.1. až A.2.4.)	10	-66 983	-54 572
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti ((-) zvýšení, (+) snížení)	11	46 352	-95 254
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti ((+) zvýšení, (-) snížení)	12	-139 057	-94 147
A.2.3.	Změna stavu zásob ((-) zvýšení, (+) snížení)	13	25 722	134 829
A.2.4.	Změna stavu ostatních nepeněžních krátkodobých aktiv ((-) zvýšení, (+) snížení)	14	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami (A.* + A.2.)	15	-6 502	10 911
A.3.	(-) Zaplacené úroky (mimo kapitalizovaných)	16	-1 372	-1 036
A.4.	(+) Přijaté úroky	17	46	10
A.5.	(-) Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	18	-4 760	-11 992
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy včetně uhrazené daně	19		
A.7.	Vyplacené přerozdělované dividendy a podíly na zisku	20		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A.** + (A.3. až A.7.))	21	-12 588	-2 107



označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost ve sledovaném období d	Skutečnost v minulém období e
a	b	c		
B.1.	(-) Výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku	22	-21 707	-2 350
B.2.	(+) Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	23	13 239	7 000
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám ((-) poskytnutí, (+) vrácení)	24	0	0
B.4.	Zaplacené kapitalizované úroky	25	0	0
B.***	(+) Čistý peněžní tok z investiční činnosti (B.1. až B.4.)	26	-8 468	4 650
C.1.	(+) Změna stavu dlouhodobých závazků	27	-2 548	0
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky (C.2.1. až C.2.7)	28	0	0
C.2.1.	(+) Zvýšení z titulu zvýšení základního kapitálu, event. rezervního či nedělitelného fondu peněžními vklady	29	0	0
C.2.2.	(-) Vyplacení podílu na vlastní kapitálu společníkům a členům	30	0	0
C.2.3.	(+) Peněžní dary a dotace do vlastního kapitálu a další peněžité vklady	31	0	0
C.2.4.	(+) Úhrada ztráty společníky	32	0	0
C.2.5.	(-) Přímé výplaty na vrub fondů	33	0	0
C.2.6.	(-) Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku v	34	0	0
C.2.7.	(+/-) Jiné změny vlastního kapitálu (příp. použití výsledku hospodaření minulých let)	35	0	0
C.3.	(+) Přijaté dividendy a podíly na zisku	36	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující z finanční činnosti (C.1. až C.3.)	37	-2 548	0
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.*** + B.*** + C.***)	38	-23 604	2 543
R.	Stav peněžních prostředků na konci účetního období (P. + F.)	39	1 671	25 275

Sestaveno dne: 22.2.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo	
	Ing. Martin Rada	Mgr. Tomáš Kohoutek
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou	

ACE
Právní forma KA CR č. 007

PŘÍLOHA 6: Účetní výkazy společnosti AGRI CS a.s. v roce 2013

Minimální účtový výčet informací
podle vyhlášky č. 590/2002

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

IC:26243334

Ověřovací firma podle § 13a) zákona o účetnictví
jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisu účetní jednotky

Hybešova 14
693 01 Hustopeče

označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+62)=ř.66	1	635 303	-25 983	609 320	515 159
A.	Příspěvky za upsaný základní kapitál	2			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	3	125 490	-11 228	114 262	116 138
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	325	-325	0	0
B.I.1	Zřizovací výdaje	5			0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			0	0
	3 Software	7	325	-325	0	0
	4 Ocenitelná práva	8			0	0
	5 Goodwill (+/-)	9			0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	11			0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	12			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	39 321	-10 903	18 418	20 294
B.II.1	Pozemky	14			0	0
	2 Stavby	15	603	-33	568	26
	3 Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16	28 718	-10 868	17 850	20 268
	4 Pěstební celky trvalých porostů	17			0	0
	5 Základní stádo a tažná zvířata	18			0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19			0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20			0	0
	8 Poskytnuté zá. na dlouhodobý hmotný maj.	21			0	0
	9 Oceňovací rozdíly k nebytovému majetku (+/-)	22			0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	95 844	0	95 844	95 844
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	95 844		95 844	95 844
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25			0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné pap. a podíly půjčky a úvěry vztahující se k řízeným osobám a účastem v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	26			0	0
	4	27			0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční maj.	29			0	0
	7 Poskytnuté zá. na dlouh. finanční maj.	30			0	0

1



označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období d
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+47+57)	31	509 805	-14 755	495 050	398 999
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	232 558	-10 344	222 214	186 602
C.I. 1	Materiál	33	19 663	-1 141	18 522	13 161
2	Nedokončená výroba a polotovary	34	7 961		7 961	2 541
3	Výrobky	35			0	0
4	Zvířata	36			0	0
5	Zboží	37	204 934	-9 203	195 731	170 900
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	38			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	1 625	0	1 625	886
C.II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	40			0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41			0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	42			0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43			0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44			0	0
6	Dohadné účty aktivní	45			0	0
7	Jiné pohledávky	46			0	0
8	Odlehčená daňová pohledávka	47	1 625		1 625	886
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	271 753	-4 411	267 342	209 840
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	252 403	-4 411	247 992	197 764
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50			0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	51			0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52			0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53			0	0
6	Stát - daňové pohledávky	54	2 947		2 947	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55			0	2
8	Dohadné účty aktivní	56	16 403		16 403	10 825
9	Jiné pohledávky	57			0	1 249
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	58	3 869	0	3 869	1 671
C.IV. 1	Peníze	59	99		99	158
2	Účty v bankách	60	3 770		3 770	1 513
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61			0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62			0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	8	0	8	2
D.I. 1	Náklady příštích období	64	8		8	2
2	Komplexní náklady příštích období	65			0	0
3	Příjmy příštích období	66			0	0



označ. a	PASIVA b	řad. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118) = ř. 1	67	609 320	515 139
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+87+84)	68	274 090	236 514
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	3 000	3 000
A.I. 1	Základní kapitál	70	3 000	3 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3 Změny základního kapitálu (+/-)	72		
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	73	0	0
A.II. 1	Emisní ážio	74		
	2 Ostatní kapitálové fondy	75		
	3 Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	76		
	4 Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
	5 Rozdíly z přeměn společností	78		
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách spol.	79		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79+80)	80	600	600
A.III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	81	600	600
	2 Statutární a ostatní fondy	82		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	83	232 914	186 110
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	84	232 914	186 110
	2 Neuhrazená ztráta minulých let (-)	85		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	86		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 1-69-72-78-81-85-118) - ř. 60 výkazu zisků a ztrát v	87	37 576	46 804
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	88	333 162	278 625
B. I	Rezervy (ř. 87 až 90)	89	6 573	9 376
B.I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	90		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	91		9 359
	3 Rezerva na daň z příjmů	92		17
	4 Ostatní rezervy	93	6 573	
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	94	19 169	19 168
B.II. 1	Závazky z obchodních vztahů	95		
	2 Závazky k ovládaným a řízeným osobám	96	19 169	19 168
	3 Závazky k ostatním subjektům podle pokynů C. III. vlivem	97		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	98		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	99		
	6 Vydané dluhopisy	100		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
	8 Dobažné účty pasivní	102		
	9 Jiné závazky	103		
	10 Odložený daňový závazek	104		



označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	105	273 366	213 039
B.III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	156 406	120 649
2	Závazky - ovládač a fiduciární osoba	107	74 802	66 942
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasnickým sdružením	109		
5	Závazky k zaměstnancům	110	1 005	1 204
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	518	604
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	32 275	23 422
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113		
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	8 260	218
11	Jiné závazky	116		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	117	34 054	37 042
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	34 054	37 042
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	121	2 068	
C.I. 1	Výdaje příštích období	122		
2	Výnosy příštích období	123	2 068	

Sestaveno dne: 17.2.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Martin Rada Ing. Tomáš Kohoutek
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání velkoobchod se zemědělskou technikou



Minimální závazná výše informací podle
vyhlášky č. 160/2002

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

IČ: 26243334

Doklad č. 3334 (nebo) rovněž účetní jednotky

AGRI CS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podpisů řádků 4-11 ze účtu 4111

Hýbešova 14
693 01 Hustopeče

označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	785 836	791 654
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	710 108	716 113
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	3	75 728	75 541
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4	59 240	48 846
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	53 820	49 392
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	5 420	-546
3	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	71 496	56 602
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	9	41 022	34 614
B. 2	Služby	10	30 474	21 988
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	63 472	67 785
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	23 880	21 486
C. 1	Mzdové náklady	13	17 100	15 286
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	125	130
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 030	5 465
C. 4	Sociální náklady	16	625	605
D.	Daně a poplatky	17	206	247
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 846	3 411
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	5 729	13 239
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 729	13 239
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	5 166	11 620
F. 1.	Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 166	11 620
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů předešlých období (+/-)	25	-5 273	1 400
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	19 597	16 258
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 300	3 287
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(-F/25)+26-27+(- 28)-(-29)]	30	55 673	55 831

1



Označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
I.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	72	46
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	904	1 372
O.	Ostatní finanční náklady	45	7 765	10 454
XII.	Převod finančních výnosů	46	17 846	8 996
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+(-41)+42- 43+44-45+(-46)-(-47))	48	-10 913	132
Q.	Duž z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	7 184	9 159
Q. 1.	- splatná	50	7 922	9 222
Q. 2.	- odložená	51	-738	-63
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	37 576	46 804
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52+58-59)	60	37 576	46 804
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48+53-54)	61	44 760	55 963

Seřazeno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotka	
17.2.2014		Ing. Martin Rada Ing. Tomáš Kohoutek	
Právní forma účetní jednotky		Předmět podnikání	
akciová společnost		velkoobchod se zemědělskou technikou	



PŘÍLOHA 7: Seznam společnosti podnikající v ČR zařazené pod kódem NACE 46.61 dle databáze Amadeus

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
1.	AGROTEC, A.S.	HUSTOPEČE	4661	4 272 937	velmi velká
2.	STROM PRAHA, A.S.	PRAHA-VINOŘ	4661	2 241 659	velká
3.	AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	BANTICE	4661	1 419 932	velká
4.	AGROZET ČESKÉ BUDĚJOVICE, A.S.	ČESKÉ BUDĚJOVICE	4661	1 355 789	velká
5.	AGRI CS, A.S.	HUSTOPEČE	4661	875 675	velká
6.	MOREAU AGRI, S.R.O.	BRNO - ŽIDENICE	4661	779 660	velká
7.	PEKASS, A.S.	PRAHA 22	4661	828 402	velká
8.	HUSQVARNA ČESKO, S.R.O.	PRAHA 11	4661	819 802	velká
9.	SOME JINDŘICHŮV HRADEC, S.R.O.	JINDŘICHŮV HRADEC	4661	817 607	velká
10.	AGROMEX, S.R.O.	JÍLOVÉ U PRAHY	4661	718 458	velká
11.	P & L, S.R.O.	BISKUPICE 206	4661	596 814	velká
12.	WERCO, S.R.O.	PRAHA 4	4661	582 872	velká
13.	NEKVINDA - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, A.S.	SVITAVY	4661	581 807	velká
14.	DAGROS, S.R.O.	KOSTOMLATY NAD LABEM	4661	423 062	velká
15.	AGROTECHNIC MORAVIA, A.S.	OLOMOUČ	4661	400 000	velká
16.	AGROSERVIS SEDLÁČEK, S.R.O.	BRNO	4661	421 709	velká
17.	GARLAND DISTRIBUTOR, S.R.O.	JÍČÍN	4661	374 652	velká
18.	AGROWEST, A.S.	PLZEŇ	4661	362 513	velká
19.	U+M SERVIS, S.R.O.	TŘEBOŇ	4661	346 694	velká
20.	VOBOSYSTÉM, S.R.O.	UHLÍŘSKÉ JANOVICE	4661	374 121	velká
21.	KVERNELAND GROUP CZECH, S.R.O.	BEROUN	4661	371 799	velká
22.	ANDREAS STIHL, S.R.O.	MODŘICE	4661	353 518	velká
23.	AL-KO KOBER, S.R.O.	VIZOVICE	4661	312 076	velká
24.	HM, S.R.O.	HODONÍN	4661	338 641	velká
25.	KVARTO, S.R.O.	BYSTRICE	4661	307 370	velká
26.	GARNEA, A.S.	NEPLACHOV	4661	301 900	velká
27.	MONSTA BRNO, S.R.O.	BRNO	4661	274 529	velká
28.	AGRIMA ŽATEC, S.R.O.	STAŇKOVICE	4661	272 272	velká

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
29.	ARBO, S.R.O.	KLATOVY	4661	278 839	velká
30.	BV - TECHNIKA, A.S.	OSTRAVA	4661	250 000	střední
31.	BISO SCHRATTENECKER, S.R.O.	ČEBÍN	4661	241 989	střední
32.	TOPAGRI, S.R.O.	BEROUN	4661	238 401	střední
33.	CRS MARKETING, S.R.O.	ČÍŽKOVICE	4661	233 084	střední
34.	LIVA PŘEDSLAVICE, S.R.O.	PŘEDSLAVICE	4661	246 828	střední
35.	UNIMARCO, A.S.	ZÁDVEŘICE-RAKOVÁ	4661	240 855	střední
36.	MOREAU AGRI VYSOČINA, S.R.O.	NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ	4661	214 966	střední
37.	AGRALL, S.R.O.	BANTICE	4661	231 306	střední
38.	KAMÍR A CO, S.R.O.	PACOV	4661	184 922	střední
39.	T - AGRO CZ, S.R.O.	BŘEZINA	4661	166 795	střední
40.	NAVOS FARM TECHNIC, S.R.O.	KRALICE NA HANÉ	4661	164 440	střední
41.	AGRICO, S.R.O.	TÝNIŠTĚ NAD ORLICÍ	4661	162 912	střední
42.	KLAS - BOHEMIA, A.S.	ZRUČ-SENEC	4661	155 297	střední
43.	AGETE, S.R.O.	LIŠOV	4661	167 163	střední
44.	AG SERVIS - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, S.R.O.	JIHLAVA	4661	150 000	střední
45.	CIME, S.R.O.	PELHŘIMOV	4661	150 000	střední
46.	GGP CZECH REPUBLIC, S.R.O.	PRAHA-DOLNÍ MĚCHOLUPY	4661	150 000	střední
47.	GORDEX, S.R.O.	PROSTĚJOV	4661	150 000	střední
48.	KRAMP, S.R.O.	CTPARK MODŘICE - MODŘICE	4661	150 000	střední
49.	ITTEC, S.R.O.	PRAHA-ŠEBEROV	4661	158 748	střední
50.	N&N KOŠÁTKY, S.R.O.	KROPÁČOVA VRUTICE	4661	139 402	střední
51.	AGRO-PARTNER, S.R.O.	SOBĚSLAV	4661	147 936	střední
52.	MANATECH CZ, S.R.O.	HUMPOLEC	4661	129 257	střední
53.	AGRAM.CZ, S.R.O.	ÚSTÍ NAD LABEM	4661	121 084	střední
54.	UN-COM, S.R.O.	KARLOVICE	4661	128 915	střední
55.	1. SLEZSKÁ STROJNÍ, A.S.	OTICE	4661	126 370	střední
56.	POL-AGRO TRADING ZT, S.R.O.	FRÝDEK-MÍSTEK	4661	122 881	střední
57.	RANK CAR, S.R.O.	SLANÝ	4661	115 392	střední
58.	AGROAD, S.R.O.	KUŘIM	4661	103 257	střední
59.	DELAVAL, S.R.O.	PRAHA 10	4661	109 047	střední
60.	FAGUS, S.R.O.	PRAHA-VINOŘ	4661	107 703	střední

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
61.	PRILLINGER, S.R.O.	RADOMYŠL	4661	98 790	střední
62.	BONAS, S.R.O.	SEPEKOV	4661	96 498	střední
63.	UNIAGRA CZ A. S.	TÝN NAD VLTAVOU	4661	104 054	střední
64.	MORAVIAN - KLAS, S.R.O.	VSETÍN	4661	100 840	střední
65.	KIS PLUS, A.S.	LITOMĚŘICE	4661	100 702	střední
66.	STEMP, S.R.O.	TŘEBÍČ	4661	93 694	střední
67.	MERIMEX, S.R.O.	KOVÁŘSKÁ	4661	89 655	střední
68.	AGROLES, S.R.O.	PÍSEK	4661	81 791	střední
69.	AGROMEL, S.R.O.	KLÍČANY	4661	89 067	střední
70.	ADR SYSTEM, S.R.O.	PROSTĚJOV	4661	80 000	střední
71.	AGROTIP OPAVA, S.R.O.	OPAVA	4661	80 000	střední
72.	ATP MOTOR, S.R.O.	BUDIŠOV	4661	80 000	střední
73.	BARTÁK MF, S.R.O.	PEČKY	4661	80 000	střední
74.	CETEA, S.R.O.	ČESKÉ BUDĚJOVICE	4661	80 000	střední
75.	COMMERCIAL SPOLEČNOST S R. O.	PARDUBICE	4661	80 000	střední
76.	DŘEVO - PRODUKT SV, S.R.O.	ZNOJMO	4661	80 000	střední
77.	ING. ALBÍN HANÁK	BRNO	4661	80 000	střední
78.	ING. VÍTĚZSLAV HATAN	MIROŠOV	4661	80 000	střední
79.	OSLAVAN, A.S.	NÁMĚŠŤ NAD OSLAVOU	4661	80 000	střední
80.	V-GARDEN, S.R.O.	SMÍŘICE	4661	82 119	střední
81.	MITRENGA, A.S.	BRNO	4661	72 169	střední
82.	NEWIA, S.R.O.	STAŇKOV	4661	69 261	střední
83.	MULTOS, S.R.O.	PELHŘIMOV	4661	68 982	střední
84.	NICOLET CZ, S.R.O.	PRAHA 11	4661	71 905	střední
85.	MAREK ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, S.R.O.	HELVÍKOVICE	4661	70 205	střední
86.	ŽÁČEK AG, S.R.O.	DOBROMĚŘICE	4661	69 173	střední
87.	AGROPA GROUP, S.R.O.	KRAVAŘE	4661	61 623	střední
88.	FULLWOOD - CS, S.R.O.	TROUBSKO	4661	66 474	střední
89.	FIMAS, S.R.O.	NOVÉ VESELÍ	4661	59 231	střední
90.	ZEOS AGRI, S.R.O.	TLUSTICE	4661	58 275	střední
91.	KOLTICO, S.R.O.	HOLEŠOV	4661	54 698	střední
92.	AGROTECHNIKA VANĚK, S.R.O.	PRAHA 6	4661	59 475	střední
93.	BRESSKAMP, S.R.O.	HRADEC KRÁLOVÉ	4661	54 158	střední
94.	AGRI-TECH, S.R.O.	BANTICE	4661	58 866	střední

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
95.	FRANCOTCHEQUE AGRICOLE, S.R.O.	DOBROVICE	4661	51 602	střední
96.	AGROCAR, S.R.O.	KOPŘIVNICE	4661	52 460	střední
97.	NAVZAS, S.R.O.	HUŠTĚNOVICE	4661	46 901	střední
98.	AVISTECH, S.R.O.	VYŠŠÍ BROD	4661	45 000	střední
99.	DAGROS MORAVA, S.R.O.	ŠTRAMBERK	4661	45 000	střední
100.	JAN KUCHAR	VELIM	4661	45 000	střední
101.	JAROMÍR ČIHÁK	LUŽNÁ	4661	45 000	střední
102.	MACHÁČEK, S.R.O.	DRNHOLEC	4661	45 000	střední
103.	LESNICKÁ OBCHODNÍ, S.R.O.	HOŘOVICE	4661	42 053	střední
104.	MSO TRADING, S.R.O.	KYJOV	4661	41 531	střední
105.	AKP, S.R.O.	BRNO	4661	41 158	střední
106.	LEADING FARMERS CZ, A.S.	PRAHA 14	4661	41 056	střední
107.	SOME JIŽNÍ MORAVA, S.R.O.	JINDŘICHŮV HRADEC	4661	43 672	střední
108.	SUN FOREST, S.R.O.	TURNOV	4661	39 164	střední
109.	PRIMA, K.S.	KROMĚŘÍŽ	4661	37 200	střední
110.	RIDEX, S.R.O.	VRBNO POD PRADĚDEM	4661	36 617	střední
111.	BENTLEY CZECH, S.R.O.	PRAHA 10	4661	39 449	střední
112.	AGROTEST, A.S.	JÍČÍN	4661	39 032	střední
113.	TOBA PLUS, S.R.O.	VIZOVICE	4661	35 679	střední
114.	T-AGRO PLUS, S.R.O.	BŘEZINA	4661	35 146	střední
115.	ARGUS MIKULOV, S.R.O.	SEDEC	4661	37 560	střední
116.	KUPÁLA, S.R.O.	PELHŘIMOV	4661	34 588	střední
117.	GARDEN CZ, S.R.O.	TEHOVEC	4661	32 970	střední
118.	LUMAG CZ, S.R.O.	PRAHA-ZLIČÍN	4661	30 308	střední
119.	JOCOB, S.R.O.	TŘEBECHOVICE POD OREBEM	4661	29 038	střední
120.	AGROCENTRUM LAINKA, S.R.O.	PRAHA 10	4661	28 691	střední
121.	B AGRO BŘEZOVÁ, S.R.O.	BŘEZOVÁ	4661	27 423	střední
122.	KNIGHTS, A.S.	DOLNÍ BŘEŽANY	4661	27 042	střední
123.	ZEMĚDĚLSKÉ POTŘEBY M + S, S.R.O.	HRDĚJOVICE	4661	23 154	střední
124.	ADACOM, S.R.O.	ŘÍČANY	4661	20 000	střední
125.	AGROINTER, S.R.O.	ROKYTNÓ	4661	20 000	střední
126.	AGROMA CZ, S.R.O.	PACOV	4661	20 000	střední

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
127.	AGROMEGA, S.R.O.	LITOMYŠL	4661	20 000	střední
128.	AT SERVIS, S.R.O.	PLZEŇ	4661	20 000	střední
129.	BKX, A.S.	OLOMOUC	4661	20 000	střední
130.	ENTRACON, S.R.O.	RAPOTÍN, P. VIKÝŘOVICE	4661	20 000	střední
131.	GREGOR A SYN, S.R.O.	TÁBOR	4661	20 000	střední
132.	H.C.S., S.R.O.	TIŠICE	4661	20 000	střední
133.	I.S.R. AUTO, S.R.O.	MALÁ HRAŠTICE	4661	20 000	střední
134.	JR TRADING, S.R.O.	BRNO	4661	20 000	střední
135.	JUBO JESENÍK S. R. O.	JESENÍK	4661	20 000	střední
136.	KVATER, S.R.O.	BRNO	4661	20 000	střední
137.	LARO GROUP, S.R.O.	OLOMOUC	4661	20 000	střední
138.	PIPEK, S.R.O.	HUMPOLEC	4661	20 000	střední
139.	RENÁTA RUMPOVÁ	SLAVKOV U BRNA	4661	20 000	střední
140.	SYSTEM AGRO, S.R.O.	STRANČICE	4661	20 000	střední
141.	TRAKLIS, S.R.O.	CHUDENÍN	4661	20 000	střední
142.	TRIBECA, S.R.O.	PRAHA 2	4661	20 000	střední
143.	VÁŇA HYBRÁLEC, S.R.O.	HYBRÁLEC	4661	20 000	střední
144.	ZETECH, S.R.O.	SOKOLNICE	4661	20 000	střední
145.	BREN, S.R.O.	ZLÍN	4661	20 754	střední
146.	DANAGRA, S.R.O.	PLZEŇ	4661	14 189	střední
147.	AGROTECHNIKA MĚŘÍN, S.R.O.	MĚŘÍN	4661	15 013	střední
148.	SKH SEBRANICE, S.R.O.	SEBRANICE	4661	13 362	střední
149.	POLSKÝ DŮM-ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, S.R.O.	ČESKÝ TĚŠÍN-MOSTY	4661	12 531	střední
150.	REHOS, S.R.O.	BABICE	4661	13 173	střední
151.	KOOPERACE OKŘÍŠKY, A.S., SKLAD NÁHRADNÍCH DÍLŮ NOVÁ VES	NOVÁ VES	4661	11 042	střední
152.	SK TECHNIK, S.R.O.	BRNO	4661	10 629	střední
153.	AG MOTOR, S.R.O.	BRNO	4661	10 617	malá
154.	TRASTA, S.R.O.	BRNO	4661	10 225	malá
155.	M - INTERNATIONAL, S.R.O.	UHERSKÉ HRADIŠTĚ - SADY	4661	10 869	malá
156.	FEVOS, S.R.O.	ROKYTNICE Č.P. 201 - SLAVIČÍN	4661	10 323	malá
157.	AGRIOLA, S.R.O.	POLEŠOVICE	4661	10 194	malá

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
158.	TAJNA CZ, S.R.O.	VRANÉ NAD VLTAVOU	4661	9 750	malá
159.	AGROTOS, S.R.O.	HODONÍN	4661	9 570	malá
160.	EZON, S.R.O.	VOKOV	4661	9 503	malá
161.	FARMIX, A.S.	RADOMYŠL	4661	7 554	malá
162.	A - AUTO KOMPLEX, S.R.O.	PRAHA 9	4661	7 500	malá
163.	AGRO - MOTO, V.O.S.	BEZNO	4661	7 500	malá
164.	AGROFONTÁNA OLOMOUC, S.R.O.	OLOMOUC	4661	7 500	malá
165.	AGROSLUŽBY OLOMOUC, S.R.O.	OLOMOUC - NOVÉ SADY	4661	7 500	malá
166.	DH GROUP LOŽISKA, S.R.O.	OSTRAVA	4661	7 500	malá
167.	EXCELLENTPIPES.COM S. R. O.	STAŘÍČ	4661	7 500	malá
168.	ING. ZDENĚK KOCOUREK	ONOMYŠL	4661	7 500	malá
169.	OMEGA RADOMYŠL SPOL., S.R.O.	RADOMYŠL	4661	7 500	malá
170.	P.RUDOV, S.R.O.	CHRUDEM	4661	7 500	malá
171.	PAULYCHTRANS, S.R.O.	CHRUDEM	4661	7 500	malá
172.	TECHAGRA, S.R.O.	STŘÍLKY	4661	7 500	malá
173.	AGROTIP ČIMELICE, S.R.O.	ČIMELICE	4661	7 060	malá
174.	AGROKOM VYSOČINA, S.R.O.	NOVÉ VESELÍ	4661	5 318	malá
175.	SITTA K + M, S.R.O.	BUKOVANY	4661	5 151	malá
176.	PROFOREST, S.R.O.	DOLNÍ RYCHNOV	4661	5 087	malá
177.	AGROCENTRUM KOLÍN, V.O.S.	KONÁROVICE	4661	4 561	malá
178.	AGROMEPE, S.R.O.	ÚSTÍ NAD LABEM	4661	4 000	malá
179.	ING. VLADIMÍR TESAŘÍK	BRNO	4661	4 000	malá
180.	INZECO, S.R.O.	PROSTĚJOV	4661	4 000	malá
181.	KS PLANT, S.R.O.	PRAHA 15	4661	4 000	malá
182.	LION RACING, S.R.O.	FRÝDEK-MÍSTEK	4661	4 000	malá
183.	OTTO CHÝNA	ŘÍČANY	4661	4 000	malá
184.	RENO AUTOCENTRUM, S.R.O.	OLOMOUC - SLAVONÍN	4661	4 000	malá
185.	TARLOT, S.R.O.	PRAHA 10	4661	4 000	malá
186.	TECHFRUIT, S.R.O.	LUKÁ	4661	4 000	malá
187.	ZETA BRNO, S.R.O.	OCHOZ U BRNA	4661	4 144	malá
188.	VAPA TECHNIK, S.R.O.	TACHOV	4661	4 098	malá
189.	PROFI CB - IDEAL, S.R.O.	ČESKÉ BUDĚJOVICE	4661	3 985	malá

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
190.	SERIGSTAD ČR, S.R.O.	NOVÝ KNÍN	4661	3 673	malá
191.	AGRICOM GROUP, S.R.O.	BŘECLAV	4661	2 804	malá
192.	AGROZETCENTRUM KOLÍN, S.R.O.	VELIM	4661	2 718	malá
193.	GUSTAF GÖRANSSON, S.R.O.	BRNO	4661	2 307	malá
194.	AGROKOMERZ - ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, S.R.O.	JIČÍN	4661	2 000	malá
195.	GARDEN MTC, S.R.O.	JESENÍK	4661	2 000	malá
196.	PROCAR CZ, S.R.O.	PRAHA 6	4661	2 000	malá
197.	ROTARY LELY SERVICE, S.R.O.	STAROVICE 344, P. HUSTOPEČE U BRNA	4661	2 000	malá
198.	SOMMERMAT, S.R.O.	OLOMOUC	4661	2 000	malá
199.	STP HOSTIVICE, S.R.O.	HOSTIVICE	4661	2 000	malá
200.	TECHNOBOOM, S.R.O.	BOSKOVŠTEJN	4661	2 000	malá
201.	VÁCLAV DUBEN	LÍPA	4661	2 000	malá
202.	COSVO, S.R.O.	BRNO	4661	1 679	malá
203.	PÁVEKMACHINERY, S.R.O.	KŘÍŽANOV	4661	1 457	malá
204.	BELGARDE - GREEN TECHNOLOGY, S.R.O.	PLZEŇ	4661	1 242	malá
205.	KOVOS-ND, S.R.O.	ZLÍN	4661	1 314	malá
206.	LESNÍ A ZAHRADNÍ TECHNIKA, S.R.O.	PÍSEK	4661	1 172	malá
207.	ARGUS, S.R.O.	SEDEC U MIKULOVA	4661	1 142	malá
208.	DEPOSITORY, S.R.O.	STRAŠICE	4661	958	malá
209.	AGROMONT GARANT, S.R.O.	BRNO	4661	750	malá
210.	AMON - BAU, S.R.O.	TRNOVÉ POLE	4661	750	malá
211.	AUTO REPAS, S.R.O.	PRAHA 2	4661	750	malá
212.	EDUARDSON, S.R.O.	BRNO	4661	750	malá
213.	ICON SPOL.S R.O.,LTD.,CO.	ZDIBY	4661	750	malá
214.	AGROMECH, S.R.O.	DOLNÍ DVOŘIŠTĚ	4661	350	malá
215.	DAROMA ENERGY, S.R.O.	ČESKÁ TŘEBOVÁ	4661	350	malá
216.	ZEIS BRNO ,SPOL. S R.O.	BLÍZKOV	4661	350	malá
217.	AGROSHOP ŠVIHOV, S.R.O.	ŠVIHOV	4661	171	malá
218.	UNIVERSAL TRADING, S.R.O.	NOVÁ VES NAD POPELKOU	4661	124	malá
219.	AGRITEC, S.R.O.	HUSTOPEČE	4661	100	malá
220.	ANDANTE SERVIS, S.R.O.	OSTRAVA	4661	100	malá
221.	AP TECHIMPORT, S.R.O.	SENINKA	4661	100	malá

	Název společnosti	Sídlo	NACE kód	Tržby (obrat) v tis. Kč pro rok 2013	Velikost
222.	POVOS S. R. O.	SEZEMICE	4661	100	malá
223.	TWISTER GARDEN, S.R.O.	ZLÍN	4661	100	malá
224.	HM SERVIS, S.R.O.	PRUŠÁNKY	4661	100	malá
225.	FARMA KRUPÁ, S.R.O.	STARÉ MĚSTO	4661	72	malá
226.	UNICOM AGRO, A.S.	PRAHA 3	4661	50	malá
227.	METROPOLE CB, S.R.O.	HRDĚJOVICE	4661	17	malá
228.	HRADIL CZ, S.R.O.	KOSTOMLATY NAD LABEM	4661	0	malá