

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti TOKO AGRI a. s.**

Bc. Kateřina Vaškůjová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Vaškůjová**  
Osobní číslo: **M130226**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti TOKO AGRI a. s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretickou literární rešerši týkající se problematiky řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost TOKO AGRI a. s.
- Analyzujte vnější a vnitřní prostředí společnosti.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti TOKO AGRI a. s.
- Analyzujte přínosy a rizika zavedení Balanced Scorecard pro společnost.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996, 322 s. ISBN 0875846513.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001, 400 s. ISBN 1578512506.

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 0471780499.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lukáš Chmelař  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 24. 4. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard, jako strategický nástroj pro řízení a měření výkonnosti společnosti. V teoretické části je zpracována literární rešerše, týkající se oblasti měření výkonnosti ve společnosti a podrobného popisu konceptu Balanced Scorecard. V analytické části je nejdříve popsána společnost TOKO AGRI a. s. a dále následuje externí a interní analýza prostředí společnosti, ve které je zahrnut ukazatel EVA. Poslední částí je projekt implementace konceptu Balanced Scorecard, který navazuje na předchozí výsledky analýz. V závěru práce jsou identifikované rizika, přínosy a náklady, které jsou spojené se zavedením projektu.

Klíčová slova: výkonnost podniku, Ekonomická přidaná hodnota, Balanced Scorecard, řízení, perspektivy BSC, cíle, strategická mapa, měřítka, cílové hodnoty, implementace

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to suggest a project of implementation concept Balanced Scorecard as strategic tool for management and for measurement of company performance. In the theoretical part is processed literature review which is related to part of the measurement performance in the company and part with detailed description of concept Balanced Scorecard. Firstly in the analytical part is described company TOKO AGRI, a. s. and secondly is described external and internal analysis of business environment where is included indicator EVA. Last part of work is the project of the implementation concept Balanced Scorecard, which follows up to previous results of analysis. At the end of this thesis are identified risks, benefits and cost associated with the implementation of Balanced Scorecard concept.

Keywords: Company Performance, Economic Value Added, Balanced Scorecard, Management, Perspectives of BSC, Strategy Map, Measurements, Target Values, Implementation

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Lukáši Chmelařovi za jeho odborné vedení, cenné praktické i teoretické poznatky a připomínky, které mi dopomohli ke zpracování této diplomové práce.

Dále mé poděkování patří společnosti TOKO AGRI a. s., především paní Ing. Anně Krovinové, která mi po celou dobu tvorby mé diplomové práce poskytovala materiály a informace a za její ochotu a čas, který mi během spolupráce věnovala.

Motto:

*„Co nelze měřit, nelze řídit.“*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU ŘÍZENÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 KLASICKÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
1.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI .....	16
1.3 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	18
<b>2 KONCEPT BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>20</b>
2.1 VZNIK A VÝVOJ BALANCED SCORECARD .....	20
2.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA BALANCED SCORECARD.....	20
2.3 PERSPEKTIVY KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	22
2.3.1 Finanční perspektiva .....	23
2.3.2 Zákaznická perspektiva .....	23
2.3.3 Perspektiva interních procesů .....	24
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	25
2.4 STRATEGICKÁ MAPA .....	26
2.5 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....	27
2.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci .....	28
2.5.2 Objasnění strategie .....	29
2.5.3 Tvorba Balanced Scorecard .....	29
2.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll-out .....	30
2.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard .....	31
2.6 ZHODNOCENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	31
2.7 BALANCED SCORECARD VE SPOJENÍ S JINÝMI PŘÍSTUPY .....	32
2.8 RIZIKA IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....	33
<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TOKO AGRI A. S.</b> .....	<b>38</b>
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	38
3.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	39
<b>4 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>42</b>
4.1 POLITICKÉ FAKTORY .....	42
4.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	43
4.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	45
4.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	45
<b>5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL</b> .....	<b>47</b>

5.1	RIZIKO VSTUPU NOVÉ KONKURENCE .....	47
5.2	SÍLA STÁVAJÍCÍ KONKURENCE .....	47
5.3	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	47
5.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	48
5.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	48
<b>6</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI TOKO AGRI A. S. ....</b>	<b>50</b>
6.1	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	50
6.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ .....	52
6.3	ANALÝZA VÝVOJE VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ .....	53
6.4	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	55
6.5	ANALÝZA RENTABILITY .....	56
6.6	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI .....	57
6.7	ANALÝZA LIKVIDITY .....	58
6.8	ANALÝZA AKTIVITY .....	59
6.9	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA).....	61
6.9.1	Vymezení NOA (C) .....	62
6.9.2	Vymezení NOPAT .....	65
6.9.3	Výpočet WACC .....	66
6.9.4	Výpočet EVA .....	70
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>71</b>
7.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY .....	71
7.2	HROZBY A PŘÍLEŽITOSTI.....	72
<b>8</b>	<b>IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>74</b>
8.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	74
8.2	OBJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE .....	75
8.3	TVORBA BSC .....	75
8.3.1	Odvození strategických cílů .....	76
8.3.2	Vztahy příčin a důsledků.....	79
8.3.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	82
8.3.4	Určení strategických akcí.....	87
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>92</b>
9.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU IMPLEMENTACE .....	92
9.2	NÁKLADY NA PROJEKT .....	93
9.3	RIZIKA PROJEKTU .....	94
9.4	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	95
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>



## ÚVOD

V dnešním silném konkurenčním prostředí, zejména v oblasti prodeje zemědělských strojů, je mnohem těžší se prosadit a zviditelnit, než tomu bylo dříve. Zavést na trh nový produkt, který je něčím výjimečný od ostatních, je v této oblasti velmi náročné.

Všechny společnosti většinou mají základní cíl zvyšovat svou hodnotu a k jejímu měření využívají převážně finančních měřítek, na které je ovšem důležité pružně reagovat. Nevýhodou těchto finančních měřítek je fakt, že jsou zaměřeny na minulost a neberou v úvahu nefinanční měřítka, jakož jsou zákazníci a zaměstnanci, která přinesou komplexní pohled k měření výkonnosti společnosti.

Zákazníci se stávají náročnějšími, a díky narůstajícím konkurencím, mají neustále větší možnosti, při rozhodování dle jejich preferencí a je nutností, začít vnímat jejich požadavky a potřeby. Taky zaměstnanci jsou pro tvorbu hodnoty podniku podstatní. Proto je pro úspěšnou dlouhodobou prosperitu a rostoucí hodnotu podniku, důležité tyto měřítka zohlednit a kromě měření výkonosti společnosti, ji taky strategicky řídit. Možností, jak doplnit nedostatky finančních ukazatelů, je využití modelu Balanced Scorecard, který patří ke komplexním přístupům měření výkonosti podniku.

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti TOKO AGRI a. s. jako strategický nástroj pro měření podnikové výkonnosti. Jako podpůrný cíl, pro dosažení hlavního cíle, bude sloužit současný stav výkonnosti společnosti, zjištěný pomocí jednotlivých analýz.

V teoretické části je zpracována literární rešerše, která je zaměřena na výkonnost podniku a přístupy k jejímu měření, které jsou rozděleny na klasické, moderní a komplexní. Do komplexních přístupů patří zejména koncept Balanced Scorecard, kterému je věnována převážná část. Jsou popsány jak jeho perspektivy, jednotlivé kroky při implementaci a její rizika, tak jeho spojení s jinými přístupy.

Na začátku analytické části je představena společnost TOKO AGRI a. s. a následuje její externí analýza (PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil), kterou následně doprovází finanční analýza včetně ukazatele EVA, jehož výsledky vypovídají o tom, zda společnost tvořila hodnotu pro své vlastníky či nikoliv. Závěr analytické části tvoří SWOT analýza, která na základě předchozích analýz, ukazuje silné a slabé stránky společnosti a její hrozby a příležitosti.

Projektová část navazuje na výsledky analýzy společnosti a na základě nich je tvořen projekt implementace Balanced Scorecard. Jako první bude vymezena vize a strategie společnosti, na kterou dále navazuje, stanovení strategických cílů a vztahů mezi nimi, což je nejdůležitější část tvorby projektu. Jednotlivým cílům všech perspektiv budou následně přidělena měřítka, jejich cílové hodnoty a strategické akce pro dosažení stanovených cílů. Závěrečná část obsahuje zhodnocení projektu, jakých může společnost dosáhnout přínosů a rizik při zavedení navrhovaného projektu, včetně opatření k eliminaci rizik, ale taky jak dlouho bude celý proces trvat a kolik je potřeba vynaložit nákladů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se věnuje projektu implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti TOKO AGRI a. s. Jedná se o střední podnik, který se zabývá prodejem zemědělské techniky a příslušenství, a který jako každý jiný podnik, chce zvyšovat svou hodnotu podniku. Pomocí zavedení konceptu Balanced Scorecard, který vychází z finančních ukazatelů doplněné o nefinanční měřítka a zaměřen na strategické řízení do budoucna, může být základního cíle společnosti – zvyšování hodnoty – dosaženo.

Hlavním cílem této práce, je zpracování návrhu projektu implementace konceptu BSC. Před samotnou tvorbou projektu je důležité, přesvědčit společnost o podstatě a přínosu tohoto konceptu pro jejich výkonnost, neboť je podstatné, aby ho ve společnosti přijali a při tvorbě projektu spolupracovali.

Celý projekt bude řešen přímo v sídle společnosti TOKO AGRI a. s. a cílovou skupinou je celý podnik, tedy přesněji jde jak o ředitele společnosti, tak o vedoucí jednotlivých oddělení, protože i v rámci konceptu Balanced Scorecard budou tvořit implementační tým právě tyto osoby. Avšak koncept do svých cílů jednotlivých perspektiv a následných akcí zahrnuje všechny zaměstnance napříč celé společností, proto lze tvrdit, že bude projekt tvořen celopodnikově.

Doba trvání výzkumu bude předběžně stanovena na základě časového harmonogramu v projektové části a bude se pohybovat kolem 4 – 6 měsíců, včetně implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti. Podstatným faktem je, jak moc bude společnost spolupracovat a kolik mu bude věnovat času. Protože je zapotřebí plné nasazení a poskytování detailních informací.

Výzkum bude prováděn v několika etapách. Jako první bude provedena analýza vnějšího prostředí, kde bude využito PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Další část se bude zabývat vnitřním prostředím společnosti, kde bude aplikovaná finanční analýza, tedy její ukazatele (absolutní, rozdílové, poměrové) a ukazatel EVA a v závěru bude zpracovaná PEST analýza. Dále následuje samotný projekt implementace Balanced Scorecard, který bude vycházet z výsledků analýzy společnosti, což se týká finanční perspektivy, kterou ovlivňují cíle dalších perspektiv (zákaznická, interních procesů, učení se a růstu), které budou stanoveny společností a jejichž vztahy příčin a důsledků, budou znázorněny na strategické mapě. Dále je nutno stanovit, jak budou tyto cíle měřeny, k čemuž poslouží údaje z analýz, informace ze společnosti a dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost

zákazníků a zaměstnanců. K jednotlivým měřítkům je třeba stanovit cílové hodnoty, a taky jakými strategickými akcemi, bude jednotlivých cílů dosaženo.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU ŘÍZENÍ

Využívání konkurenčních výhod podniku se odráží na stavu jeho výkonnosti. Subjekty musí být schopné reagovat na měnící se podmínky podnikání, sledovat a průběžně hodnotit úroveň výkonnosti a usilovat o její trvalý růst. Tento růst výkonnosti podniku je podpořen neustálým měřením, a to identifikací klíčových měřítek a aplikací soustavy měřítek, které odráží vazby mezi aktivitami. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13)

Podle Šuláka a Vacíka (2004, s. 9) je výkonnost chápána jako schopnost firmy (subjektu) co nejvíce využít vložené zdroje do jeho podnikatelské činnosti, neboli dosahovat dobré hospodářské výsledky. Tento názor je ale neúplný, protože každý subjekt vystupující na trhu (vlastníci, manažeři, zákazníci podniku) hodnotí podnikatelskou výkonnost z různých pohledů.

Produktivitu, efektivitu a výkonnost firmy uvádí Souček (2005, s. 106) za velmi podobné a co se týká praxe nerozdílné pojmy, tedy bere tyto termíny jako celkovou výkonnost podniku. Avšak zájmy majitelů či akcionářů se mohou odlišovat. Zakladatelé podnikatelské firmy preferují zisk, přičemž zakladatelé nemocnice hodnotí jejich výkonnost podle toho, jakým způsobem využívají své zdroje při poskytování péče pacientům, zajišťování výuky budoucím doktorům a pro dosažení úspěchů ve výzkumu.

Kromě majitelů podniku hodnotí výkonnost i další subjekty. Pavelková a Knápková (2012, s. 13) konstatují, že vlastník se zaměřuje na návratnost jeho vložených prostředků, zákazník se orientuje na uspokojení svých potřeb, ceny produktů apod., dodavatelé a banky hodnotí výkonnost podniku podle schopnosti dostát svým závazkům a další subjekty jako jsou zaměstnanci nebo stát.

Měření výkonnosti se vyvíjí už několik generací a v tabulce (Tab. 1) můžeme vidět 4 generace finančních ukazatelů, které začínají od ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu, až k moderním konceptům založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení.

Tab. 1 Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012, str. 14)

1. Generace	2. Generace	3. Generace	4. Generace
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu" (ROA, ROI, ROE)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$	Maximalizace zisku	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, FCF, ...

Nové přístupy měření výkonnosti, musí přinášet hodnotu vlastníkům firmy a rovněž i ostatním subjektům neboli „stakeholders“. Tyto přístupy slouží jak k měření výkonnosti, tak k jejímu řízení.

Existující měřítka výkonnosti v sobě zahrnují určité výhody i nevýhody a rozdělují se do tří skupin:

- ✓ tradiční ukazatele,
- ✓ moderní ukazatele a
- ✓ komplexní přístupy. (Šulák, Vacík, 2005, s. 82-83)

### 1.1 Klasické ukazatele výkonnosti podniku

Klasické přístupy používané ke zjišťování výkonnosti, které mají jako základní cíl podnikání maximalizaci zisku, zahrnují rozsáhlé množství ukazatelů. Pavelková a Knápková (2012, s. 20) považují za základní finanční ukazatele hlavně ukazatele zisku, cash flow a rentability. Kdy Šulák a Vacík (2004, s. 11) rozdělují přístupy k měření výkonnosti do pěti tříd a to: absolutní a rozdílové ukazatele, paralelní a pyramidová soustava poměrových ukazatelů a souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem.

Klasické ukazatele mají četné množství nedostatků. Údaje, které jsou čerpány z účetních dat a účetního výsledku hospodaření, nezohledňují faktor rizika, vliv inflace a ignorují časovou hodnotu peněz. Další nevýhodou je, že ve výsledku hospodaření nejsou zahrnuty náklady obětované příležitosti. (Šulák, Vacík, 2005, s. 83)

Souček (2005, s. 106-107) doplňuje jako další nevýhodu, že tyto běžné ukazatele se týkají minulosti a proto je nutné je doplnit „nefinančními ukazateli“, které se týkají hlavně vztahů se zákazníky.

#### Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele zahrnují horizontální a vertikální analýzu, která se zabývá rozborem účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow). *Horizontální analýza* hledá

odpověď na otázku „O kolik % (jednotek) se změnila příslušná položka v čase?“ a to porovnáním dvou období za sebou. *Vertikální analýza* zjišťuje, jak se jednotlivé majetkové nebo kapitálové položky podílí na celkové sumě aktiv či pasiv. (Kislingerová a kol., 2007, s. 64,73)

### **Rozdílové ukazatele**

Více autorů uvádí, že nejdůležitějším ukazatelem této skupiny je ukazatel čistého pracovního kapitálu, který vychází ze stavové veličiny, což je rozvaha. Čistý pracovní kapitál se vypočte následovně: oběžná aktiva celkem – krátkodobé závazky. Výsledek nám udává, kolik máme volného kapitálu pro zajištění potřebné likvidity podniku. (Vochozka, 2011, s. 20-21)

Čistý pracovní kapitál souvisí s ukazatelem běžné likvidity, neboť se vypočítá ze stejných údajů, až na rozdíl, že u běžné likvidity se tyto údaje dávají do poměru, a tedy nepřímou zobrazuje velikost čistého pracovního kapitálu. (Růčková, 2008, str. 51)

### **Poměrové ukazatele**

Růčková (2010, s. 44-45) a další autoři považují tento ukazatel za nejpoužívanější a obsahuje ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, kapitálového trhu a cash flow. Ukazatele výnosnosti zjišťují míru zisku dosaženou vloženým kapitálem a ukazatele likvidity analyzují schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Důležité jsou taky ukazatele zadluženosti, které zkoumají finanční strukturu podniku. Rozbor aktivit nám říká, jak s nimi hospodaříme a následně jaký to má vliv na výnosnost a likviditu.

### **Souhrnné ukazatele**

Do této kategorie patří řada ukazatelů, z nichž nejznámější jsou DuPont rozklad, Altmanovo Z-skóre, Index důvěryhodnosti (model IN).

## **1.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti**

V dnešní době díky měnícímu se ekonomickému prostředí (globalizace, liberalizace a další) dochází k posunu měření výkonnosti na maximalizaci hodnoty pro akcionáře a to pomocí využívání tzv. hodnotových kritérií (EVA, MVA, CFROI, RONA atd.). Dále Kislingerová (2001, s. 86) zmiňuje, že moderní ukazatele oproti těm tradičním v sobě obsahují oportunitní náklady v podobě WACC (náklady kapitálu) a pracují s provozním hospodářským výsledkem.



Již zmíněné nedostatky u klasických ukazatelů jsou nově vzniklými přístupy doplněny. Hodnocení výkonnosti podniku pomocí účetních údajů zahrnuje i tržní ocenění, protože trh přeceňuje budoucí očekávané peněžní příjmy z investice na jejich současnou hodnotu, kde je zohledněno jak riziko (náklady na kapitál) tak časová hodnota peněz. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 43)

Podle názoru Maříků (2001, s. 12), by měl moderní přístup:

- ✓ prokazovat co nejužší vazbu na akcii,
- ✓ co nejvíce využít informací a dat z účetnictví, včetně ukazatelů zahrnujících tyto data
- ✓ obsahovat kalkulaci rizika a s ním spojené náklady na kapitál
- ✓ být schopen hodnotit výkonnost a ocenit podnik

Nejpoužívanější moderní přístupy:

### **EVA**

Ukazatel EVA má hlavní cíl a to, maximalizaci ekonomického zisku, tedy zisku, který je snížený jak o náklady na cizí kapitál, tak hlavně o oportunitní náklady. Pokud EVA dosahuje kladné hodnoty, vzniká „nová“ přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku, v opačném případě nevzniká.

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

(Vochozka, 2011, s. 120)

### **Diskontované cash flow (DCF)**

Diskontované cash flow se od volného CF liší tím, že bere v úvahu faktor času i rizika (náklady na kapitál). Tímto je velmi užitečným měřítkem pro investory, kteří potřebují zjistit výhodnost jejich investice a to pomocí čisté současné hodnoty (NPV).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

(Pavelková, Knápková, 2012, s. 44)

### **MVA**

Tržní přidanou hodnotu, pro měření výkonnosti podniku, mohou používat jen společnosti obchodované na trhu. MVA se vypočítá jako rozdíl částky, získané prodejem akcií určitého

akcionáře (tržní hodnota akcií) a částkou, vloženou tímto akcionářem při zakládání podniku (investovaný kapitál).

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota akcie} - \text{investovaný kapitál}$$

(Vochozka, 2011, s. 133)

### 1.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Již podle názvu můžeme usoudit, že tento komplexní přístup bude zahrnovat dva předešlé přístupy, klasické a moderní. Jsou v něm obsaženy finanční, ale hlavně i nefinanční ukazatele, které taky ovlivňují výkonnost podniku, například jsou to: spokojenost zákazníků, kvalita, inovace, podíl na trhu apod. Do komplexního přístupu řadíme především Balanced Scorecard (BSC) a European Foundation of Quality Management (EFQM). (Šulák, Vacík, 2005, s. 84)

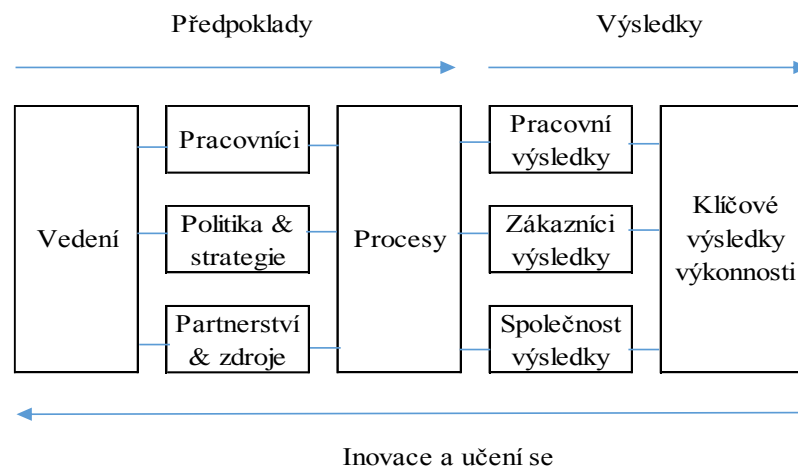
Cílem komplexních měřítek je zavést nové mimoekonomické ukazatele, které se budou, společně s těmi finančními, podílet na rozvojovém potenciálu společnosti. Proto Šulák a Vacík (2004, str. 87) uvádí, že pokud má být společnost úspěšná, musí pečlivě sledovat jak ekonomické ukazatele včetně jejich vývoje, tak i důležité mimoekonomické ukazatele (postavení na trhu, inovační potenciál, úroveň zaměstnanců, zákazníků a další) a zároveň nastavit vhodná kritéria pro měření a hodnocení výkonnosti společnosti. Všechny metodiky komplexního hodnocení výkonnosti společnosti v sobě zahrnuje jak samotné měření, tak i mechanismy řízení výkonnosti, a to záměrným ovlivňováním faktorů výkonnosti. Nejlepší uplatnění v praxi našly dva systémy – BSC, kterému bude věnována celá následující kapitola a model EFQM.

Model EFQM je důsledně zaměřen jak na hodnocení celé společnosti dle souhrnných kritérií a jeho zlepšování, tak na samotné řízení společnosti. Model na straně předpokladů je kombinace aktivit, směřující podnik k úspěšnému chování (dosahovat dobrých výsledků) a na straně výsledků model vyhodnocuje informace, které se týkají všech zainteresovaných stran, kteří nějakým způsobem ovlivňují dosažené výsledky společnosti (vlastník, celá společnost, její zaměstnanci, dodavatelé a zákazník).

Pavelková a Knápková (2012, str. 203) představily souhrnný přehled výhodnosti jednotlivých konceptů:

EFQM:

- ✓ možnost kontroly podniku a definování jeho silných a slabých stránek,
- ✓ využití k iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti,
- ✓ k využití k benchmarkingu,
- ✓ k rozvíjení „checklistu“, využívání „best practices“.



Obr. 1 EFQM Model (vlastní zpracování) (Pavelková, Knápková, 2012, str. 203)

BSC:

- ✓ větší porozumění vztahu příčin a důsledků a zlepšení rozhodování společnosti jako celku,
- ✓ propojení operativního a strategického řízení, založeného na vizi,
- ✓ větší zaměření managementu na budoucí strategické akce než na hodnocení minulých finančních výsledků,
- ✓ lepší komunikace v podniku.

Oba dva tyto modely mají hodně společného a mohou být využity současně, čím se maximalizují výhody a naopak minimalizují nevýhody.

## 2 KONCEPT BALANCED SCORECARD

V této kapitole je podrobně popsán jeden ze zmíněných komplexních měřítek, který doplňuje tradiční finanční ukazatele a tím je Balanced Scorecard, ve zkratce BSC.

### 2.1 Vznik a vývoj Balanced Scorecard

Počátky konceptu Balanced Scorecard sahají do 90. let, jehož zakladatelé jsou Robert S. Kaplan a jeho kolega David P. Norton. Jejichž prvotním cílem tohoto konceptu bylo poukázat na silné finanční zaměření amerických systémů řízení při plánování, reportingu atd. Tedy pro hodnocení tvorby hodnoty podniku, nestačí pouze soubor finančních hodnot, ale měla by být rozšířena o nefinanční měřítka. Koncept Balanced Scorecard při oceňování výkonů musí zahrnovat různorodé relevantní součásti činností podniku, jak uvádí Horváth & Partners (2002, str. 8).

Fibírová a Šoljaková (2005, str. 44-45) doplňují, že pro měření výkonnosti podniku a jeho budoucnost, jsou hodnotové ukazatele nedostačující a je nutností je doplnit o další perspektivy, což znamená, podívat se na činnost podniku, jeho řízení a strategii z různých úhlů, kdy mluvíme o tzv. koncepci Balanced Scorecard.

Zjištění prvních uživatelů tohoto konceptu, že pokud zvolí správné cíle a měřítka, tak jim Balanced Scorecard poskytne strategický směr a zároveň umožní měření podniku. Další vlastnost tohoto konceptu spočívá v tom, že při odpovídajícím výběru cílů nám BSC usměrní chování vzhledem ke strategii, neboť chování je ovlivněno stanovenými cíli. Pomocí těchto vlastností došlo ke změně původního konceptu, kdy se do popředí dostaly strategické cíle a jejich znázornění. (Horváth & Partners, 2002, str. 9)

Niven (2006, str. 13) uvádí, že Balanced Scorecard je pečlivě vybraný soubor opatření odvozených od strategie podniku. Tyto vybraná opatření představují nástroj pro vedoucí, kteří je používají ke komunikaci se zaměstnanci, zákazníky a k řízení výkonu, aby podnik dosáhl svého poslání a strategických cílů. Díky jeho spolupráci s mnoha organizacemi, vidí tento nástroj jako tři věci: systém měření, strategický systém řízení a komunikační nástroj.

### 2.2 Základní charakteristika Balanced Scorecard

Zakladatelé R. Kaplan a R. Norton, pro nový ucelený systém (koncept) poskytující manažerům dostatek hodnotících veličin, zvolili název Balanced Scorecard, který v překladu znamená „vyvážený systém hodnotících ukazatelů“. Myšlenka tohoto konceptu spočívá

v tom, že pomocí finančních ukazatelů se dá řešit prezentování podniku navenek, dále jsou zvládnutelné interní podnikové procesy, avšak je nutné stanovit i podnikové vize a strategie. Je potřebné se blíže zabývat jak finanční oblastí a interními podnikovými procesy, tak hlavně péčí o zákazníky a neustálým zvyšováním kvalifikace veškerých zaměstnanců podniku. (Vysušil, 2004, str. 16-17)

Výše zmíněné čtyři oblasti, kterými si podnikatelský subjekt vytváří integrovaný soubor měřítek, sladují zájmy managementu a zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení, uvádí Tomek a Vávrová (2009, str. 53). Ve své knize zmiňují, že BSC jako nástroj pro řízení strategie a naplňování vize podniku, hodnotí míru vyváženosti mezi:

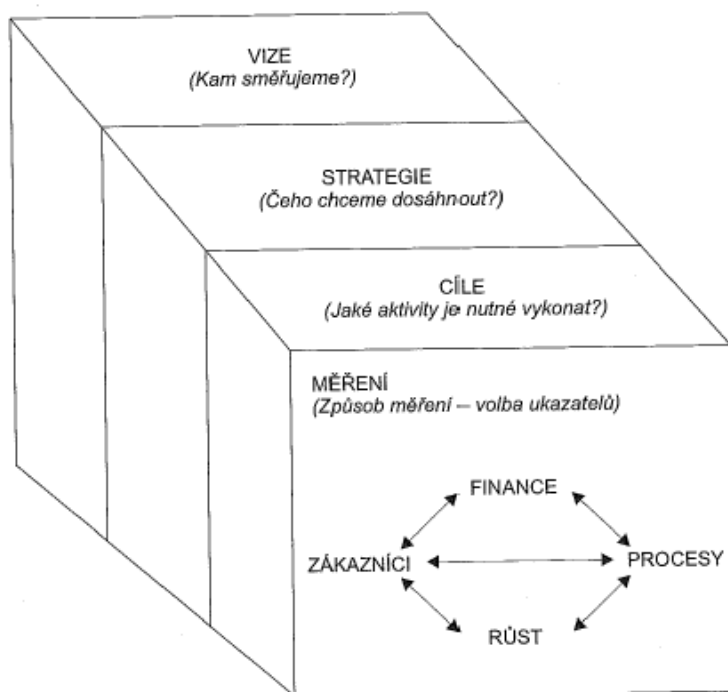
- ✓ krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- ✓ finančními i nefinančními měřítky,
- ✓ výsledky minulého úsilí a hybnými silami budoucích výstupů,
- ✓ vnějšími faktory výkonnosti (zákazníci, investoři) a vnitřními faktory výkonnosti,
- ✓ přesně vyčíslitelnými měřítky a subjektivními měřítky,
- ✓ funkčním a průřezovým pohledem.

Marinič (2008, str. 120) formuluje koncept Balanced Scorecard jako multidimenzionální systém, který slouží k objasnění a uskutečnění organizační a řídicí strategie na všech organizačních stupních firmy tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty. Jde o aplikaci systému řízení v podniku, který zabezpečuje efektivní využití zdrojů za účelem stálého zhodnocování majetku akcionářů.

Balanced Scorecard používá měření, aby informoval zaměstnance o hybných silách současného i budoucího přínosu. Manažeři formulují výstupy, jejich hybné síly a očekávání, a díky tomu následně mohou řídit energii, schopnosti a znalosti svých lidí, které jsou nutné k dosažení dlouhodobých cílů. Proto by měl být koncept Balanced Scorecard použit jako komunikační, informační a výukový systém, nikoli jako systém controllingový. (Kaplan, Norton, 2007, str. 32)

Prvním signálem, že je BSC orientován na budoucnost, je stanovení podnikové vize. Další krok zahrnuje vymezení strategických cílů a způsob jejich dosažení. V závěru se zpracovávají dílčí cíle a postupy, ale hlavně je zpracována zpětná vazba. Pomocí čtyř perspektiv BSC firma může sledovat finanční výsledky a zároveň monitorovat postup při tvoření způsobilost, které jsou důležité pro získání kapitálu nebo nehmotných aktiv potřebných pro budoucí růst podniku a dosažení lepší konkurenceschopnosti. (Vochozka, 2011, str. 33-34)

Vytvoření konceptu BSC podniku a přepis vize do operativního řízení jsou ukázána na následujícím obrázku.



Obr. 2 Koncepce tvorby BSC (Marinič, 2008, str. 125)

### 2.3 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard

Systém BSC pomocí podnikatelských hledisek vyjadřuje celkový pohled na hlavní výstupy aktivit z pozice:

- ✓ vlastníků (akcionářů) – finanční hledisko,
- ✓ zákazníků – zákaznické hledisko,
- ✓ vnitřních podnikatelských procesů – interní hledisko,
- ✓ klíčových způsobilostí – hledisko znalostí a růstu zaměstnanců i společnosti jako celku.

Z pohledu významnosti jsou všechny čtyři perspektivy BSC sobě rovné, ale z pohledu příčiny a následků se vzájemně ovlivňují – finanční cíle jsou ovlivněny zákaznickou perspektivou, ta je ovlivněna perspektivou procesní a výkonnost procesů je podstatným způsobem určována perspektivou učení se a růstu. Pomocí návaznosti těchto vtaů vznikají strategické mapy. (Šulák, Vacík, 2004, str. 97-98)

Fibírová a Šoljaková (2005, str. 45) zmiňují, že uvedené čtyři základní perspektivy (finanční, zákaznická, interních procesů a růstu) jsou považovány za výchozí, nikoli jedinečné. V konkrétních případech mohou být využity i jiné perspektivy, kdy je důležitá srozumitelná komunikace v podniku a musí být možné transformovat záměry a cíle do konkrétních měřítek.

### 2.3.1 Finanční perspektiva

Koncept Balanced Scorecard zachovává finanční perspektivu, protože považuje finanční měřítka důležitá pro zhodnocení ekonomické situace z dosud uskutečněných činností. Finanční měřítka výkonnosti představují zásadní zlepšení, získané pomocí zavádění a následnému uskutečnění strategie podniku. Finančními cíli mohou být: ziskovost, výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash flow. Finanční perspektiva by měla své hybné síly volit podle odvětví, konkurenčního prostředí a strategie podniku. (Kaplan, Norton, 2007, str. 33)

Podle Tomka a Vávrové (2009, str. 54) finanční perspektiva vychází z hodnotově orientovaného řízení a je zaměřena na hlavní cíl podnikání (tvorbu hodnot).

Proto je finanční perspektiva vnímána hlavně akcionáři, protože finanční ukazatele jim poskytují informace o zhodnocování vložených podílů a perspektiva, tak odpovídá na otázku: „Jakých hodnot musí dosáhnout sledované finanční ukazatele, aby se dosáhlo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů?“. Je ovšem nutné tradiční finanční ukazatele propojit s ostatními nefinančními ukazateli. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, str. 113)

Horváth & Partners (2002, str. 24) za základní otázku finanční perspektivy považují: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“

### 2.3.2 Zákaznická perspektiva

Cíle této perspektivy se podle Horváth & Partners (2002, str. 25) zaměřují na vstupy na trh a umístění na trhu. Podnik si musí stanovit, jaké zákazníky chce uspokojit především, jaký užitek jim chce nabídnout, tedy jak ho mají zákazníci vnímat. Z toho vyplývá otázka: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“.

Zákaznická perspektiva se zabývá zákaznickým a tržním segmentem, ve kterém firma plánuje podnikat a určuje měřítka výkonnosti podniku pro tyto segmenty. Za klíčová měřítka jsou považovány spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, udržení

zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Perspektiva slouží manažerům pro stanovení strategie zaměřenou na zákazníka a trh, pro zajištění vysoké budoucí finanční návratnosti. (Kaplan, Norton, 2007, str. 33)

Provázanost zákaznické a finanční perspektivy (tvorba hodnot) je zřejmá prostřednictvím dosahovaných tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků a trhů, avšak je nutné, pro uspokojování zákaznických potřeb, věnovat pozornost i podnikovým procesům. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 196)

Podle zjištěných potřeb zákazníků (klíčová měřítka) si manažeři určují hodnotovou výhodu. Poté si vybírají ze skupiny vlastností (uvedené níže) cíle a měřítka, které po jejich efektivním uskutečnění, přinesou firmě doposud stejný nebo větší objem zakázek s cílovými zákazníky. Správným výběrem cílů a měřítek, může podnik poskytovat svým zákazníkům skvělé hodnotové výhody. Zmíněné skupiny vlastností:

- ✓ vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- ✓ vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- ✓ image a pověst. (Kaplan, Norton, 2007, str. 79)

### 2.3.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se zabývá řízením a organizováním podnikových procesů, které přinesou spokojenost zákazníků a zároveň dosáhnou finančních cílů (očekávání akcionářů). Tato perspektiva zahrnuje dva hlavní rozdíly mezi klasickými přístupy a konceptem BSC při měření výkonnosti. Zatímco tradiční přístupy se zabývají pouze existujícími procesy, tak koncept BSC nachází zcela nové, které podniku přinesou vynikající výsledky, pro splnění finančních cílů a spokojenost zákazníků. Jsou zde obsaženy i ty cíle, které nemusí doposud vůbec fungovat, ale i tak jsou pro úspěšnou strategii podniku velmi důležité. Druhá odlišnost těchto dvou přístupů je v tom, že tradiční přístupy berou v úvahu existující procesy, které tvoří hodnotu jen krátkodobě a přístup BSC pomocí interních procesů tvoří hodnotu dlouhodobě, což je pro podnik mnohem silnější hybná síla, avšak tento přístup určuje cíle a měřítka, jak pro dlouhodobé inovační cykly, tak pro provozní krátkodobé cykly. (Kaplan, Norton, 2007, str. 34)

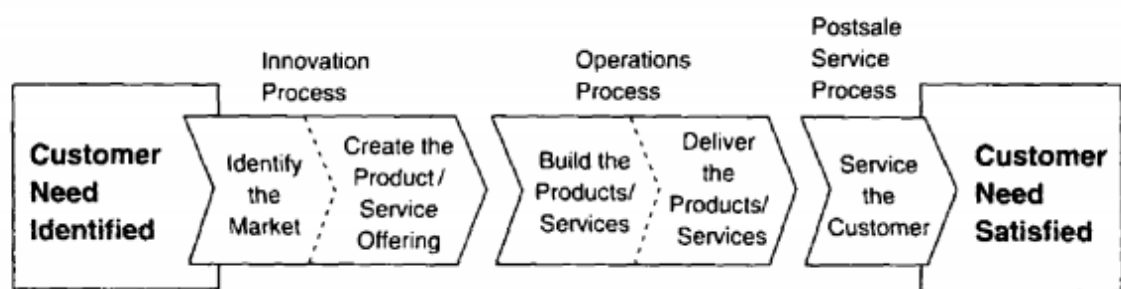
Podle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 196) je perspektiva interních procesů zaměřená na interní hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního, provozního a poprodejního procesu a musí zohledňovat tři parametry: měření nákladů, kvalitu procesů a doba cyklu.



Inovační proces hledá možnosti, jak zlepšit užitečnost výrobků, které požadují zákazníci. Zpracovávají se zjištěné informace o potenciálních příležitostech a potřebách a na základě těchto požadavků se výrobky zlepšují nebo vyvíjí nové.

Další částí hodnotového řetězce je provozní proces, který bere v potaz celý cyklus od objednávky až po dodávku zboží zákazníkovi a podává informace o délce trvání, spolehlivosti provozního procesu, kvalitě procesu a taky o nákladech na proces.

Poslední částí je poprodejní proces, který se týká zpracování plateb za prodané výrobky a poskytování rychlého, kvalitního a dostupného servisu.



Obr. 3 Interní hodnotový řetězec (Kaplan, Norton, 2007, str. 97)

#### 2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva zohledňuje lidský potenciál, vyjádřený nefinančním ukazatelem spokojeností zaměstnanců, která má vazbu na výrobní proces a výrobu, na stabilitu personálu vylučující nestabilitu podniku a jeho kulturu a image. Spokojenost zaměstnanců vypovídá o lepším vstřebávání nových informací a lepší schopnost učít se, přijímat nové věci a přizpůsobit si nové poznatky. (Marinič, 2008, str. 124)

Základní otázka perspektivy potenciálů podle Horváth & Partners (2002, str. 25) zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“.

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na podnikovou infrastrukturu, aby podnik dosahoval dlouhodobých cílů a doplnil tak předešlé tři perspektivy. Proto jsou dle Kaplana a Nortona (2007, str. 112) za zdroje této perspektivy uváděny: lidé, informační systémy a podnikové procesy. Koncept BSC klade důraz na důležitost investic v budoucnosti, a to nejen do nových zařízení, výzkumu a vývoje nových výrobků, ale taky do lidí, systémů a procesů, aby dosahoval dlouhodobých finančních cílů.

Autoři ve své knize dále podle zkušeností vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růst:

- ✓ schopnosti zaměstnanců,
- ✓ schopnosti informačního systému,
- ✓ motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Produktivita a udržení si zaměstnanců v podniku, souvisí s jejich znalostmi a spokojeností. Růst produktivity, můžeme měřit pomocí tržeb, zisku nebo přidané hodnoty na zaměstnance a zvýšit tak i hodnotu podniku. Všichni zaměstnanci pro odvádění efektivní práce, musí mít k dispozici informace o výše uvedených perspektivách, musí být motivováni a mít pravomoc rozhodovat a jednat. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 197)

## 2.4 Strategická mapa

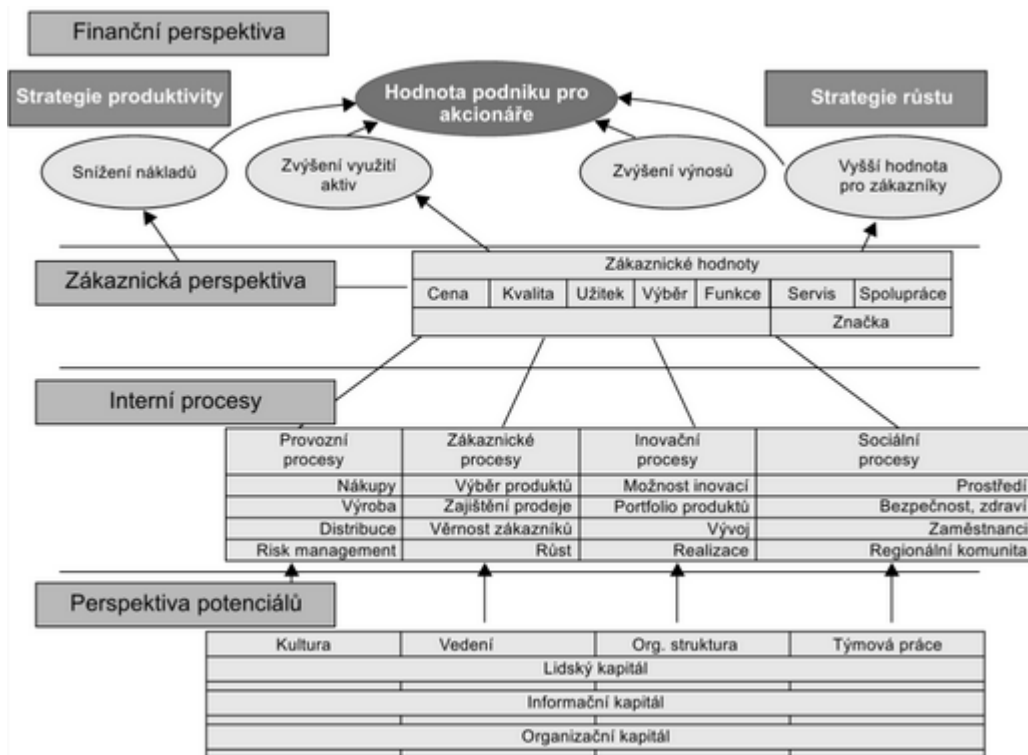
Autoři Kaplan a Norton (2001, str. 69,72) na základě svých zjištění konstatují, že strategická mapa pro Balanced Scorecard stanovuje strategické hypotézy. Všechna opatření pro BSC jsou obsaženy v řetězci příčina – důsledek, který spojuje stanovené strategické cíle s hybnými silami a společně povedou k dosažení požadovaných výsledků. Strategická mapa znázorňuje proces transformace nehmotného majetku do hmotného zákazníka a finančních výsledků. Vedení společnosti používá strategickou mapu jako rámec pro charakterizování a řízení strategie. Tyto strategické mapy pomáhají organizacím vidět jejich strategii jako soudržný, ucelený a systematický rámec pro dosažení požadovaných výsledků.

Pomocí strategických map se převádí tradiční měření výkonnosti na strategické řízení, kterým můžeme dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu. Tyto strategické mapy umožňují:

- ✓ přesné vymezení strategického plánu rozvoje podniku a jeho snadnější projednání se zaměstnanci,
- ✓ stanovit klíčové interní procesy k dosažení podnikových úspěchů,
- ✓ efektivní využití investic do lidí, technologií a organizačních činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, str. 118-119)

Vytvoření strategické mapy spočívá v tom, že jsou ke každé ze základních perspektiv přiřazena měřítka, plánované hodnoty měřitek a hybatelé, kteří jsou schopni hodnoty měřitek ovlivnit, popisují ve své knize Pavelková a Knápková (2012, str. 197). Je důležité dobře

zvolit měřítko, protože od nich se pak odvíjí systém odměňování. Mapa nám musí udávat, co je třeba udělat a kdo zodpovídá za dosažení plánovaných hodnot.



Obr. 4 Strategická mapa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, str. 119)

## 2.5 Implementace Balanced Scorecard

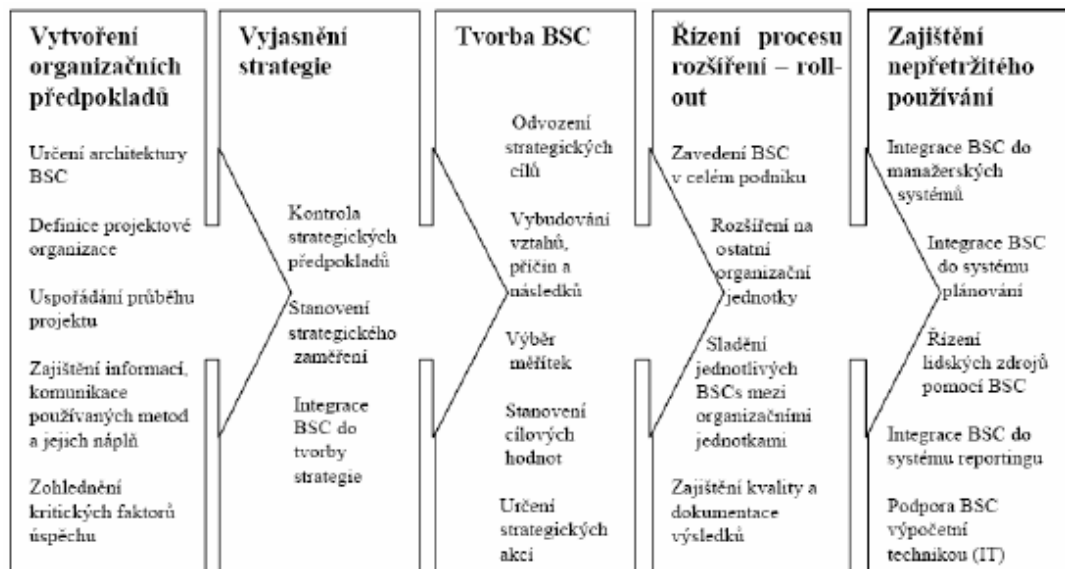
Kaplan a Norton (1996, str. 272) popisují implementaci Balanced Scorecard jako nový způsob řízení, nikoli jako zlepšování měřícího systému výkonnosti podniku. Měřící systém by měl být využit k vytvoření nového strategického manažerského systému, pomocí něhož podnik získává zpětnou vazbu o zavedené strategii.

Vysušil (2004, str. 23-24) zmiňuje, že před samotným zavedením BSC je nutné se zaměřit na finanční řízení a finanční analýzu, co se týče finančních procesů a dále taky na vnitřní procesy podniku. V dalším kroku by si měl podnik vybrat ze dvou přístupů – manažerské účetnictví nebo controlling – a aplikovat řadu metod. Dále je potřebné zabývat se také procesní analýzou nebo metodou reengineeringu, pro posunutí podnikového myšlení ke komplexnímu a vyváženému podnikovému řízení a poté může začít zkoumání implementace BSC, například pomocí benchmarkingu, který nám sdělí informace o zkušenostech podniků, které již mají tento koncept aplikovaný a dosahují jistých výsledků.

Jako první krok pro zavedení BSC je, že si podnik stanoví vize a dlouhodobé strategické cíle (tzv. vzdálená perspektiva), dále musí být určeny mechanismy a jednotlivé postupy k jejich dosažení, které Tomek a Vávrová (2009, str. 54) uvedli jako tzv. blízkou perspektivu v podobě aktivit a konkrétních rozhodnutí. Jako poslední část tvoří zavedení systému neustálého zlepšování a strategické zpětné vazby.

Každý podnik, který chce implementovat Balanced Scorecard, musí akceptovat, že jeho dosavadní systém řízení se změní. Horváth & Partners (2002, str. 56) v praxi aplikovali celou řadu projektů konceptu BSC a pro úspěšnou realizaci strategie podniku, rozdělili implementaci BSC do pěti fází:

- ✓ vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci,
- ✓ objasnění strategie,
- ✓ tvorba Balanced Scorecard,
- ✓ postup při procesu rozšíření – roll-out,
- ✓ zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.



Obr. 5 Fáze modelu Horváth & Partners (2002, str. 56) pro implementaci BSC

### 2.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi implementace BSC jsou dle Horváth & Partners (2002, str. 57) řešeny dva předpoklady. První předpoklad musí definovat pravidla platná pro všechny jednotky, ve kterých se bude BSC zavádět. A dále stanovit perspektivy a rozhodnutí o tom, na jakých úrovních podniku a pro které organizační jednotky se bude BSC tvořit.

Základem druhého předpokladu je stanovení pravidel, která se týkají řízení daného projektu, to znamená organizaci a průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace zavedených metod a určení kritických faktorů úspěchu.

Pomocí Balanced Scorecard by mělo být strategicky řízeno, co nejvíce podnikových jednotek, což umožňuje důležité cíle nadřazených úrovní rozložit na nižší úrovně řízení. Dále je při tvorbě organizačních předpokladů důležitý výběr perspektiv (financí, zákazníků, procesů a potenciálů), které jsou podstatné pro BSC, ale v praxi, s měnícím se postojem, se začalo využívat i dalších nadstandardních perspektiv.

### 2.5.2 Objasnění strategie

Koncepce Balanced Scorecard realizuje již existující strategie a neslouží tedy pro vytvoření nové strategie. Strategické zaměření podniku se v BSC konkretizuje a převádí do uskutečnitelné podoby pomocí vhodných cílů. V této fázi musí být jako první krok vyjasněna základní strategie, bez které nemůže podnik začít s implementací BSC. Přičemž se využívá následujících nástrojů: strategické analýzy (SWOT analýza), fáze životního cyklu a kritických faktorů úspěchu. Na základě strategické analýzy se stanoví základní strategické zaměření, které musí jednoznačně odsouhlasit vrcholové vedení podniku. (Horváth & Partners, 2002, str. 59-60)

Vysušil (2004, str. 84) shrnul postup při vyjadřování strategie do několika činností. Musí se důkladně analyzovat jak odbyt výrobků, konkurence a trh, tak dodavatelé a zákazníci. Dále může být vyjasněna otázka designu, zainteresovanosti zaměstnanců, apod.

### 2.5.3 Tvorba Balanced Scorecard

V této fázi vzniká BSC, pro již existující organizační jednotku (celý podnik, divize, obchodní jednotka nebo interní servisní oddělení), na základě následujících kroků, které Horváth & Partners (2002, str. 61) považují za jádro implementace BSC:

- ✓ konkretizace strategických cílů,
- ✓ propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- ✓ výběr měřítek,
- ✓ stanovení cílových hodnot,
- ✓ odsouhlasení strategických akcí.

### **Konkretizace strategických cílů**

Je třeba si uvědomit, že jádrem BSC nejsou měřítka, ale strategické cíle, kterých se doporučuje maximálně dvacet a jsou přiděleny k příslušným perspektivám. Úspěšná strategie závisí na několika rozhodujících cílech.

### **Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků**

Propojením strategických cílů, zjistíme vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli (jedné perspektivy nebo mezi samotnými perspektivami vzájemně). Pomocí těchto zjištěných vztahů vzniká koncepce popisující požadované změny a hlavní zaměření podniku.

### **Výběr měřítek**

Při výběru měřítek je třeba se zaměřit na otázku, jestli měřítko vede jednání odpovídajících osob strategickým směrem. Další otázkou je, zda měřítka podávají informace o míře dosažení formulovaných cílů. Měřítka popisují stanovené strategické cíle.

### **Stanovení cílových hodnot**

Cílové hodnoty můžeme stanovit dle informací získaných z benchmarkingu, z výsledných dotazníků zákazníků a zaměstnanců, z údajů minulých let nebo pomocí podnikových odhadů. Musí se určit časové období pro dosažení cíle, které je v období jednoho až pěti let, vycházející z druhu odvětví a cíle. Pokud je toto období delší než jeden rok, tak by se měly stanovit dílčí cíle. Cílové hodnoty stanovuje tým top manažeru určitého podniku.

### **Odsouhlasení strategických akcí**

Pro dosažení cílových hodnot, se musí zvolit akce a projekty, které tyto strategické cíle podporují. (Horváth & Norton, 2002, str. 62)

#### **2.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll-out**

4. fáze spočívá v aplikaci předchozích postupů implementace Balanced Scorecard na více organizačních jednotek podniku. Tento proces zvyšuje kvalitu celopodnikového strategického řízení.

Horváth & Partners (2002, str. 63) popisují průběh tohoto procesu ve dvou úrovních:

- ✓ vertikální – cíle a strategické akce se přenesou z organizačně nadřazených jednotek na nižší úrovně podniku,

- ✓ horizontální – zde jsou cíle a strategické akce vzájemně sladěny na stejných úrovních jednotek.

Vertikální a horizontální provázání cílů a strategických akcí může být provedeno pomocí velkého množství metodických nástrojů.

### **2.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard musí být propojen s manažerským systémem řízení, aby se vytvořila organizace, která je schopna se flexibilně přizpůsobovat strategiím. Pro kontinuální využití BSC v podniku je nutné vytvořit IT podporu. Trvalé a systematické používání Balanced Scorecard přispívá v podniku ke klíčovému rozvoji systému řízení.

Touto poslední fází implementace BSC se vytváří koncepce řízení a BSC tedy není pouze jen nástroj k měření výkonnosti podniku. (Horváth & Partners, 2002, str. 64)

## **2.6 Zhodnocení konceptu Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard je novodobý systém jak pro celý podnik, tak pro jednotlivé stupně řízení, který se zaměřuje na dlouhodobě úspěšnou strategii podniku. BSC pomocí nejdůležitějších cílů, na které podnik zaměřuje svou pozornost a zdroje, tvoří rámec pro strategický manažerský systém. Tento koncept propojuje své strategické cíle s jednotlivými cíli pro zákazníky, zaměstnance, interní procesy a systémy, aby dosáhl dlouhodobé finanční výkonnosti. BSC propojuje krátkodobou provozní výkonnost s dlouhodobými strategickými cíli tím, že do manažerského systému zavedl finanční měření. (Kaplan, Norton, 2007, str. 232)

Koncept Balanced Scorecard nabízí vedoucím pracovníkům i zaměstnancům objevit své postavení v řetězci tvorby hodnoty a zjistit přínosy ve společnosti dosahováním dílčích cílů, kdy jejich úspěšnost zlepšuje výkonnost a plní finanční cíle podniku. BSC provádí změny, které slouží k podpoře tvorby přidané hodnoty interních procesů a vytváří zpětnou vazbu tím, že prověřuje aktuální strategii a její neustále se opakující aktualizací, která bere v úvahu proces „učení se“ podniku. Proto Šulák a Vacík (2004, str. 97) tvrdí, že úspěšné implementace strategie může být dosaženo tehdy, pokud s ní byli všichni ve společnosti seznámeni a porozuměli jí.

## 2.7 Balanced Scorecard ve spojení s jinými přístupy

Přístup *Shareholder Value* je orientovaný na operativní cíle a využívá pouze finanční ukazatele, proto je nutné propojení s BSC, díky kterému se tato metoda doplní o nefinanční měřítka a zvýší se efektivita strategického řízení podniku. (Vysušil, 2004, str. 96)

Výhodné je propojení konceptu BSC a *ukazatele EVA*, který je nejvýhodnějším měřítkem finanční perspektivy, protože v sobě zahrnuje náklady na kapitál a pomocí generátorů hodnot lze využít na všech úrovních řízení podniku. Tyto generátory tvorby EVA můžeme identifikovat s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv a ukazatel EVA, pomocí systému odměňování, slouží k motivaci zaměstnanců. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 201)

Šulák a Vacík (2004, str. 118) dále zmiňují, že je propojení těchto dvou metod výhodné, protože ekonomický ukazatel EVA je důležitý nástroj pro měření výkonnosti, který matematickými výpočty definuje dlouhodobé strategické cíle a koncept BSC slouží jako nástroj pro řízení výkonnosti (strategie) podniku.

Koncept Balanced Scorecard lze spojit i s *řízením rizik* (Risk Management) a jeho orientace spočívá ve zjišťování a zvládání rizik ve společnosti. BSC v tomto případě slouží jako pomocný nástroj při identifikaci strategických rizik, avšak nikoli operativních, protože ty mají podstatný vztah ke krátkodobým úspěchům a existenci podniku.

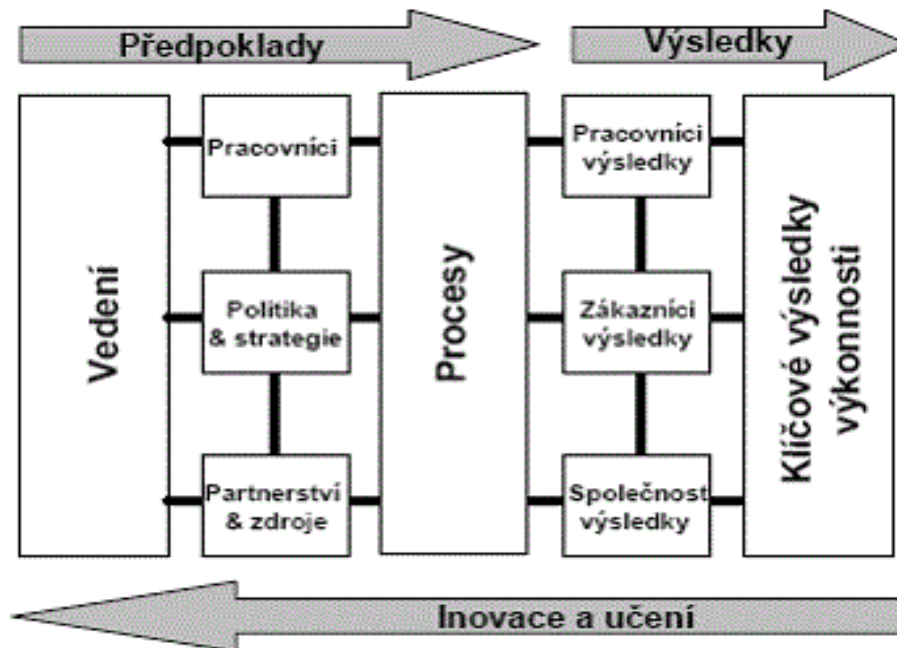
Vysušil (2004, str. 98) ve své knize dále představuje model *Target Costing* (cílová kalkulace). Tento přístup odvozuje cílové ceny a náklady z požadavků trhu, kdy jsou cílové náklady rozloženy na jednotlivé produkty a procesy jejich vzniku. Tržní tým má dohled nad vznikem produktu, od jeho výzkumu a vývoje až po prodej (sledování tržních identifikátorů). BSC můžeme ztotožnit s tržními identifikátory, protože jsou důležité pro strategii podniku. BSC propojuje řízení nákladů podle cílů se zákaznickou perspektivou (se spokojeností zákazníka).

Model *European Foundation of Quality Management (EFQM)* stejně jako BSC v sobě zahrnuje nefinanční měřítka, uvedl Šulák a Vacík (2005, str. 85). Koncepce EFQM poskytuje komplexní údaje pro zhodnocování činností podniku, pro opakující se zlepšování a benchmarking a podporuje Total Quality Management (TQM).

Jádro EFQM zahrnuje pravidelné sebehodnocení a sebekontrolu, zjišťování silných a slabých stránek a vytvoření katalogu kritérií, který hodnotí kvalitu napříč celého podniku.



BSC je na rozdíl od EFQM strategickým nástrojem řízení podniku, proto je vhodné tyto modely propojit. (Horváth & Partners, 2002, str. 323-324)



Obr. 6 EFQM Excellence Model (Pavelková, Knápková, 2012, str. 203)

## 2.8 Rizika implementace Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard je sám o sobě jednoznačný, logický a jednoduchý. Avšak důležitá je jeho úspěšná implementace. Horváth & Partners (2002, str. 83) na základě zkušeností tvrdí, že činnosti spojené s BSC jsou pro společnost přínosné a poskytují budoucí úspěšné řízení podniku, ale při zavádění konceptu BSC, existují kritické faktory.

Kaplan a Norton (2007, str. 167) v knize zmiňují čtyři hlavní bariéry pro efektivní zavedení konceptu BSC, které lze odstranit integrací BSC do nového strategického manažerského systému. Při průzkumu se autoři zaměřili na dotazy, jak se společnosti vyrovnávají s:

- ✓ komunikací vize a jejím převedením na sdílenou vizi,
- ✓ komunikací strategie a jejím propojením s měřením výkonnosti,
- ✓ plánováním a stanovením záměrů a zpětné vazby,
- ✓ ověřením výkonnosti ve vztahu ke strategii.

### **Neuskutečnitelná vize a strategie**

Tato bariéra spočívá v tom, že podnik není schopný převést vlastní budoucí vizi a její strategii, do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Objevuje se zde nedostatek mechanismu pro sdílení vize se všemi zaměstnanci, aby mohla být tato vize realizována.

### **Strategie není propojena s dílčími cíli**

Jako další bariérou je dle Vysušila (2004, str. 73-74) problém s orientací podnikových jednotek podniku, jako jsou oddělení, týmy a jednotlivci. Tyto organizační jednotky se zaměřují na své vlastní (krátkodobé) cíle a zájmy, které mají hlavně finanční povahu (např. odměny). Pro zavedení konceptu BSC je důležité propojit zmíněné dílčí cíle a jejich zájmy se strategickými cíli.

### **Nepropojenost strategie s alokací zdrojů**

Tento problém vzniká při nesouladu dlouhodobého strategického plánování s krátkodobým rozpočtováním. Nepropojenost strategických priorit a alokace zdrojů, může vzniknout tím, že vedoucí strategického plánování a vedoucí finančního oddělení berou své agendy jako nezávislé a nepropojili svá úsilí.

### **Zpětná vazba je taktická, nikoli strategická**

Poslední bariéra se týká špatného získávání zpětné vazby. Manažerské systémy poskytují zpětnou vazbu pouze o krátkodobé provozní výkonnosti, která srovnává aktuální výsledky s plánovanými rozpočty. Vedoucí podniku by se neměl tolik zaměřovat na provoz, ale měl by svou pozornost věnovat ověřování strategie a rozhodování o strategii. Pouze tehdy může podnik dosáhnout zpětné vazby o strategii, testovat ji a učit se o ní. (Kaplan, Norton, 2007, str. 168)

Vysušil (2004, str. 70-72) uvádí několik omezení konceptu BSC. První se týká problému *s definováním přesných měřítek výkonnosti*, protože dle požadavků BSC se měřítko nedají jednotně definovat, ačkoli jsou potřebná pro zákaznickou a růstovou perspektivu, jejich hledání je nelehkým úkolem. Důležitá je taky *vyváženost měřítek*, o čemž vypovídá název BSC. Musí být používány stejný nebo podobný poměr finančních a nefinančních měřítek, tvrdých a měkkých měřítek, avšak musí to být strategická měřítko, která měří dosahování strategických cílů.

Dalším omezením jsou *chybějící měřítka*, jako jsou: kvalifikace zaměstnanců, dostupné strategické údaje, měřítka angažovanosti, vyváženosti pravomocí a zodpovědnosti, kvality informací či účinnosti motivačního systému. Hlavně se jedná o měřítka růstové perspektivy, protože existující rekvalifikační programy se nepropojují s dosaženými strategickými cíli. Klíčová skupina měřítek (spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení v podniku) výrazně zaostává za ostatními součástmi BSC.

Konečným problémem je nutnost rozlišit *diagnostická a strategická měřítka*. Měřítka diagnostická sledují, jestli je podnik pod kontrolou a ukazují výskyt nezvyklých událostí. Tato měřítka neodhalují hybné síly úspěchu, ale jedná se o řízení podle odchylek. Metoda BSC se snaží o zavedení měřítek hybných sil. Veškerá tato měřítka jsou propojena v řetězci příčinných souvislostí a slouží jako nástroj pro jednu zvolenou strategii podniku.

## ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část byla zpracována na základě literární rešerše, která se týkala problematiky řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard. Použita byla jak literatura tuzemská, tak zahraniční. Teoretickou část lze rozdělit na dva úseky, kdy první úsek se zabývá měřením výkonnosti podniku, ten druhý popisuje koncept Balanced Scorecard.

První kapitola byla věnována charakteristice měření výkonnosti podniku a přístupům k jejímu měření, které se rozdělují na:

- ✓ klasické ukazatele výkonnosti podniku – základním cílem je maximalizace zisku a řadí se sem absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele,
- ✓ moderní přístupy k hodnocení výkonnosti – zaměřené na maximalizaci hodnoty pro vlastníky, nejčastějšími jsou EVA, diskontované CF a MVA,
- ✓ komplexní přístupy k měření výkonnosti – doplňují předešlé přístupy o nefinanční měřítka (BSC, EFQM).

Druhá nejpodstatnější část je zaměřena na samotný koncept Balanced Scorecard, jelikož jde o základ pro vypracování projektové části diplomové práce, tak mu byla věnována značná pozornost. V úvodu této kapitoly byl popsán jeho vznik a vývoj, základní charakteristika, dále byly definovány čtyři jeho perspektivy a z nich plynoucí strategická mapa. Další částí kapitoly je popis samotného zavádění BSC a jeho 5 fází pro úspěšnou implementaci. V závěru jsou uvedeny alternativy konceptu Balanced Scorecard (Shareholder Value, EVA, řízení rizik, Target Costing a EFQM) a rizika s ním spojená.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TOKO AGRI A. S.

V úvodu praktické části je charakterizovaná společnost TOKO AGRI a. s., ve které se bude projekt implementace BSC pilotně zavádět.

#### 3.1 Historie společnosti

V roce 1990 založil Ing. Tomáš Kořínek TOKO spol. s r.o., jeho cílem bylo vytvořením nových technologií, razantně zvýšit spolehlivost strojů, jejich výkonnost, zlepšit ergonomii obsluhy, snížit náklady na opravy a tím zvýšit produktivitu práce v zemědělství. Proto společnost uvedla na český i slovenský trh systémový nosič JCB FASTRAC. V roce 1996 se společnost transformovala na akciovou společnost TOKO AGRI a má 64 zastoupení v České republice a na Slovensku.

Společnost roku 2003 přestěhovalo své sídlo z Luhačovic do nedalekých Rudic, kde začala stavět haly pro rozsáhlou expozici strojů a o rok později vzniká 36 nových středisek. Díky tomuto rozšíření zaznamenává TOKO AGRI a. s. nárůst prodeje a služeb. Za dobu svého úspěšného působení, si společnost vytvořila prostor na zemědělském trhu a stala se specialisty v této oblasti. Společnost taky svými službami vyřešila dopravu zemědělské techniky s největšími nákladními kapacitami na tuzemském i zahraničním trhu.

V dalších letech společnost rozšiřovala své služby. Začala zemědělcům pronajímat zemědělské techniky, tzv. TOKO-RENT, dále představila službu TOKO ON LINE, což znamená, systém řízení technologií a procesů v rostlinné výrobě za využití palubního monitorování a satelitní technologie GPS.

Později TOKO AGRI a. s. na trh uvedlo novou generaci strojů, které jsou určeny pro velké využití, tzv. JCB Profi Line. Za zmínku taky stojí, poskytování monitorovacího systému (LIVE LINK), který sleduje stroj na dálku a umožňuje tak servisnímu centru kontrolovat dálkově technický stav strojů, aby předcházeli poruchám a řešili rychle vzniklé potíže.

Pro posílení obchodu a servisu pro zákazníky byly v roce 2013 zřízena další dvě obchodně-servisní střediska jak v oblasti jižních a západních Čech, tak na Slovensku, kde byla vybudována hala, sklad náhradních dílů, školicí centrum, prostory pro předvádění strojů a další sklady.

V loňském roce společnost rozšířila svůj sortiment dopravní techniky o systémové a kejdovací nosiče Fliegl, sběrače a transportéry kulatých balíků Keltec a hranatých balíků Ar-

cusin, dále jednostranné a třístranné sklápěče Palmse Trailer klasické 6 – 26 tun a v poslední řadě také nové přepravníky dobytka a zemědělské plata Palmse Trailer.

### **Filozofie společnosti**

Základní filozofie firmy spočívá v kompletní nabídce technologií pro rostlinnou výrobu od jednotlivých druhů specializovaného nářadí až po dodání energie. Hlavní myšlenkou je přechod od jednoúčelových strojů k jednoúčelovému nářadí v agregaci se systémovým nosičem, který je schopen dodat všemu energii.

Firma TOKO zajišťuje ucelený systém strojů s největší možnou technicko-ekonomickou využitelností. Vytváří kompletní technologické linky. Stroje TOKO nejen dodá v odpovídající kvalitě, ale také vždy a všude do 24 hodin opraví. Po celou dobu životnosti zajistí veškerý servis a dodávky náhradních dílů. Samozřejmostí je důkladné zaškolení obsluh, které provádějí zkušení pracovníci firmy, kteří prošli náročnými kurzy zahraničních dodavatelů.

Každý zemědělský podnik má své specifické výrobní podmínky. Proto firma TOKO doslova "šije stroje na míru" pro jednotlivé podniky. Požadavky firmy dnes přijímá za své většina z 32 špičkových světových zahraničních výrobců zemědělské techniky ze 14 států, s nimiž TOKO spolupracuje.

### **3.2 Základní údaje o společnosti**

Název:	TOKO AGRI a. s.
Sídlo:	Na Strži 1702/65, 140 62 Praha 4
Provozovna:	Rudice 36, 687 32 Nezdenice
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	102.000.000,-

#### **Předmět činnosti:**

- ✓ prodej zboží,
- ✓ nákup zboží za účelem dalšího prodeje,
- ✓ pronájem strojů a zařízení,
- ✓ opravy silničních vozidel,

- ✓ opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.

### **Organizační struktura**

Společnost TOKO AGRI a. s. řídí statutární orgán, který se skládá z představenstva (4 členové) a dozorčí rady. V organizační struktuře jsou rozčleněny jednotlivé oddělení, které jsou vzájemně propojené a doplňují se. Na základě účetní závěrky je základní organizační struktura následující:

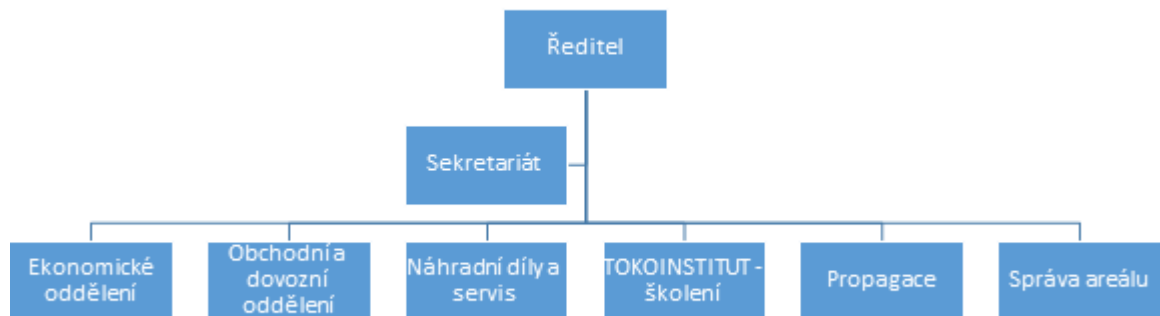
- ✓ ředitel a útvary řízené ředitelem,
- ✓ obchodní a dovozní oddělení,
- ✓ náhradní díly a servis,
- ✓ ekonomické oddělení,
- ✓ správní oddělení.

Hlavou firmy je ředitel Ing. Tomáš Kořínek, který organizuje chod firmy, účastní se na všech jednání a řeší návrhy vedoucích oddělení. Důležité postavení má ekonomické oddělení, které kontroluje účinnost ostatních oddělení, rozložení faktur a úvěrů, má přehled o všech penězích společnosti v hotovosti i na účtech.

Podstatnou roli hrají oddělení servisu a náhradních dílů. Hlavním úkolem servisního oddělení je zajišťování jeho pracovníky komplexní záruční a pozáruční servis na stroje zakoupené ve společnosti. Mimo jiné toto oddělení nabízí placené služby všem, kdo o ně požádají, tedy nejen svým odběratelům. Další službou je školení obsluh strojů, aby zákazníci předcházeli poruchám správnou obsluhou a údržbou stroje. Oddělení náhradních dílů zaručuje včasné dodávky náhradních dílů po celou dobu životnosti zakoupeného stroje v rámci podniku. Kromě náhradních dílů oddělení nabízí výhodné ceny značkových olejů, náplní a filtrů, pneumatik, ložisek atd. Nabídka těchto dílů se týká velkého množství značek strojů, jako jsou například: JCB, KRONE, FELLA, LEMKEN, MATERMACC, RAUCH, ARCUSIN, atd.

Nákup, prodej a přepravu strojních zařízení má na starosti obchodní a dovozní oddělení. Podrobná organizační struktura je znázorněna na schématu níže.





Obr. 7 Organizační struktura společnosti TOKO AGRI a. s. (vlastní zpracování)

### **Odvětvové zařazení společnosti**

Společnost TOKO AGRI a.s. má hlavní předmět činnosti prodej zemědělské techniky, poskytuje servis a dodává náhradní díly. Tyto činnosti společnosti spadají pod odvětvové agregované údaje sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (oddíl 45).

## 4 PEST ANALÝZA

PEST analýza spočívá v identifikaci faktorů, které ovlivňují vnější prostředí společnosti. Analýza se zabývá čtyřmi oblastmi: politická, ekonomická, sociální a technologická.

### 4.1 Politické faktory

Politické faktory jsou pro podnikatelské prostředí důležité, protože je ovlivňováno pomocí nových zákonů, vyhlášek a předpisů, které schvaluje vláda a státní orgány. Za zásadní změnu v historii lze považovat vstup České republiky do Evropské unie, který společnosti přinesl jako hlavní výhodu volný pohyb zboží a služeb přes hranice. Neustále se mluví o přijetí společné měny, tedy eura, což je zatím v nedohlednu, protože Česká národní banka a Ministerstvo financí doporučili zatím nestanovovat cílové datum přijetí eura a tedy v roce 2014 neusilovat o vstup do Eurozóny. Avšak podle expertů, by mohla být ČR k přijetí eura připravena nejdříve kolem roku 2019 až 2020. Pro společnost TOKO AGRI nebude mít přijetí eura žádný dopad. Přijetí eura neovlivní ani nákup od zahraničních dodavatelů, ani prodej zboží zákazníkům, protože společnost nakupuje v eurech (má devizové účty v bance) a zákazníci jak zahraniční, tak i někteří tuzemští již platí v eurech. Dá se říct, že je společnost na přijetí eura spíše připravena, protože i bankovní úvěry od bank čerpá v eurech. Proto se přijetí eura spíše dotkne obyčejných lidí, protože se znehodnotí jejich úspory a podraží potraviny, pohonné hmoty, energie a další.

*Daň z přidané hodnoty* prošla v posledních letech vývojem, který značně ovlivnil podnikatele. Od roku 2013 se snížená sazba DPH zvýšila ze 14 % na 15 % a základní sazba se změnila z 20 % na 21 %, což pro společnost vedlo ke zdražování svého zboží a služeb. Nově se od 1. ledna 2015 zavedla druhá snížená sazba ve výši 10 %, což ale nemá zásadní dopad pro společnost TOKO AGRI a.s. Dále byla již schválena novela, která udává povinnost všem plátcům DPH od roku 2016 podávat kontrolní hlášení daně pouze elektronicky.

Taky elektronická komunikace s daňovou správou se od 1. ledna 2015 dotkne všech, kteří mají zprovozněnou datovou schránku, pomocí které musí podávat daňové přiznání a další povinná oznámení daňové správě. Pokud společnost nedodrží tuto elektronickou povinnost, hrozí jí vysoká pokuta.

Podstatné novinky, které se ovšem nedotýkají přímo společnosti, ale jejich zaměstnanců, přinesly změny *zákona o dani z příjmu*. V oblasti výpočtu daně a ročního zúčtování daní za rok 2014 došlo oproti předchozímu roku k rozšíření slev na dani. Základní sleva na po-

platníka (24.840 Kč) se opět uplatňuje i u pracujících důchodců a bude jim přiznána i za rok 2013. Úplně novou slevou na dani je sleva za umístění dítěte do předškolního zařízení (školné, nikoli stravné), a to maximálně ve výši minimální mzdy za rok 2014 je to 8.500 Kč a pro rok 2015 jde o částku 9.200 Kč, kterou může uplatnit pouze jeden z poplatníků ve společně hospodařící domácnosti. Poslední novinkou, která je však platná až za rok 2015, je sleva na vyživované dítě, kde platí, že daňová sleva na první dítě zůstala stejná 13.404 Kč ročně, avšak za druhé dítě si poplatníci (rodiče) mohou z daní odečíst 15.804 Kč ročně a za třetí a každé další je sleva na dani ve výši 17.004 Kč ročně a nadále zůstává, že toto daňové zvýhodnění nemůže uplatnit poplatník, který využívá tzv. výdajový paušál.

*Solidární daň* (7 %), již platná od 1. ledna 2013, musí společnost srážet z hrubých mezd svým zaměstnancům, jestliže jejich měsíční příjem překročí částku 103.536 Kč a tuto daň odvádět formou záloh. Pro daňové přiznání za rok 2013, prošlo solidární zvýšení daně novelizací v oblasti daňového přiznání, které museli podávat přímo zaměstnanci, pokud jejich alespoň jeden měsíční příjem (hrubá mzda) překročil v průběhu roku částku 103.536 Kč, ze které byla sražena solidární daň ve formě měsíčních záloh na daň z příjmů. Nyní mohou zaměstnanci požádat svého zaměstnavatele, tedy společnost TOKO AGRI, o roční zúčtování i přes to, že jim v některých měsících byla sražena záloha na solidární daň, ale jejich celková roční částka pro solidární zdanění nebyla překročena a nemusí tedy podávat daňové přiznání. Ovšem solidární daň musí dále platit a sami si podávat daňové přiznání ti, jejichž celkový roční příjem přesáhne za rok 2014 částku 1.245.216 Kč (103.768 Kč za měsíc).

Vývoj *minimální mzdy* má značný vliv na společnost TOKO, protože se jí navýší mzdové náklady, v opačném případě bude propouštět. Po dlouhé šesti leté stagnaci došlo k jejímu navýšení. Od ledna 2007 byla minimální mzda dlouhých šest let ve výši 8.000 Kč a až v polovině roku 2013 se zvýšila na 8.500 Kč. I přes nesouhlas zástupců zaměstnavatelů vláda schválila novou minimální mzdu, která se zvýšila až o 700 Kč a od 1. ledna 2015 tak činí 9.200 Kč, což může ovlivnit zvýšení nezaměstnanosti a taky práce načerno.

## 4.2 Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska určitě zasáhla společnost finanční krize, která propukla v roce 2008 a ekonomika se v České republice dostala do recese, ze které se vymanila až v druhé

polovině roku 2013. Avšak nyní můžeme tvrdit, že se jak tuzemská, tak evropská (i světová) ekonomická situace rok od roku pozvolna oživuje.

*Hrubý domácí produkt*, ve zkratce HDP, v loňském roce meziročně oproti roku 2013 vzrostl o 2,00 % a největší meziroční nárůsty se týkají první poloviny roku. Následující třetí a čtvrté čtvrtletí v meziročním srovnání klesala, což bylo zapříčiněno nákupem zásob tabákových výrobků na konci roku 2013 a s ním spojený nárůst vybraných spotřebních daní. Na růstu HDP se podílí hlavně nové investice, větší výdaje vlády a domácností a taky poptávka ze zahraničí, a to hlavně díky intervenci ČNB. I v roce 2015 se očekává trendový vzestup tuzemské ekonomiky. HDP, jako ukazatel životní úrovně v České republice, by společnost ovlivnil, kdyby se zvýšila životní úroveň tak, že by zemědělci začali víc nakupovat.

To, co má pro společnost TOKO AGRI prodávající zemědělskou techniku vliv, je to, co je důležité pro zemědělce a to jsou dotace z Evropské Unie. Pokud mají zemědělci vysoké dotace, tak nakupují nabízené stroje. Podstatný vliv pro společnost měl taky krok vlády v roce 1997 (při menší krizi), kdy vláda vytvořila zákon, kterým umožnila zrychlené odpisy u nakoupených zemědělských strojů a zemědělci si tak mohli dát větší částku do nákladů.

Průměrná roční *míra inflace*, vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen, dosáhla v roce 2014 jen 0,4 %, což je výrazný pokles oproti předchozímu roku, kdy dosáhla 1,4 % a došlo tedy k velkému odklonění od 2% inflačního cíle České národní banky. Pokles spotřebitelských cen bylo způsobeno více faktory. Velký vliv měly nižší ceny v dopravě v důsledku klesajících cen ropy (zlevnění pohonných hmot), dále zlevňování potravin, nealkoholických nápojů a bydlení kvůli snížení cen elektřiny. Naopak však došlo ke zdražení zemního plynu, nájemného, vodného, stočného a tepla. Proti hrozcí deflaci začala ČNB bojovat zásahem do devizového kurzu pomocí intervence již v listopadu 2013, aby se kurz koruny vůči euru pohyboval poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Oslabení české koruny vůči euru se promítá v inflaci prostřednictvím dovozních cen. Avšak pokud se z deflace nedostane celá Evropa a nezačnou růst ceny (např. po kvantitativním uvolňování Evropské centrální banky), je toto snažení poněkud zbytečné. Inflace má vliv na vstupní náklady pro firmu, jako jsou energie, pohonné hmoty, doprava, ale s těmito náklady se počítá při kalkulaci cen strojů, takže až tak podstatný vliv na společnost nemá.

Již zmíněná intervence České národní banky ovlivnila společnost velmi výrazně. Dalo by se říct, že oslabení koruny vůči euru společnost poškodilo. Společnost to ošetřila tím, že jim část zákazníků začalo platit v eurech. Jelikož společnost nemohla veškeré náklady s tímto opatřením spojené přenést na zákazníka (odběratele), tak šla jen část z nich do ceny zboží (navýšení kalkulace prodejní ceny) a zbytek nákladů se promítnul ve snížení marže.

Vývoj *úrokových sazeb* je již od konce roku 2012 beze změny, a to na historických minimech. Centrální banka rozhodla, že úrokové sazby zůstanou na minimu (tzv. technické nule) po celou dobu trvání intervencí, jejichž ukončení je naplánované až začátkem roku 2016, kdy je pravděpodobné, že po ukončení kurzového závazku, bude následovat zvyšování úrokových sazeb. Aktuální úrokové sazby jsou tedy následující: dvoutýdenní repo sazba 0,05 %, diskontní sazba 0,05 %, lombardní sazba 0,25 % a povinné minimální rezervy činí 2,00 %. Tento vývoj úrokových sazeb napomáhá společnosti TOKO, využít levnější bankovní úvěr.

### 4.3 Sociální faktory

Sociální faktory se týkají širokého okolí a to, jak samotných zákazníků a společnosti, tak přímo zaměstnanců.

Co se týče zákazníků, tak hlavním problémem pro společnost může být dostupnost s využitím veřejné dopravy, protože její sídlo je od okolních vesnic a měst odlehlé a díky lokalitě Chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty je zde doprava omezená.

Dalším faktorem v dnešním konkurenčním prostředí je zcela jistě vzdělání a kvalita stávajících i potencionálních zaměstnanců. Mění se techniky, nové legislativy a neustále se vylepšující programy, na které existují různá školení, certifikáty a kurzy, dávají proto společnosti TOKO prostor pro zkvalitňování svých podřízených. Jelikož společnost obchoduje se zahraničními partnery, je nutné, aby byli zaměstnanci jazykově vybavení. Společnost nyní začala obchodovat i s rusky mluvícími zeměmi a hradí svým zaměstnancům jazykový kurz ruštiny.

### 4.4 Technologické faktory

V dnešním světě se neustále vyvíjí nové technologie, programy, postupy a moderní metody, které mají vliv na konkurenceschopnost podniku.

Abychom se dostali do podvědomí zákazníků, důležitou roli hraje internet. Pomocí něhož si společnost může zřídit své vlastní webové stránky nebo se zviditelnit placenou reklamou. Další roli hraje internet při prodeji, protože přes něj společnost se svými klienty komunikuje a prostřednictvím e-shopu nabízí své produkty.

Společnost TOKO AGRI a. s., která se zabývá prodejem zemědělské techniky, a do které hlavně patří Fastrac, nakupuje od výrobce i nejnovější modely, které jsou vylepšeny o nové technické úpravy a materiály. Výrobce provedl modernizaci Fastracu z důvodu dodržení nových emisních norem a legislativy, došlo k výměně motoru s nízkou spotřebou paliva a přidavným chlazením, byl obnoven software převodovky a rozšířen o další funkce pro uživatele, které mu přinesou mnoho výhod, dále je nově řešený tempomat a servisní hlášení na obrazovce a technici vylepšili i další obslužné funkce.

TOKO představilo dva systémy. Prvním z nich tzv. TOKO ON LINE, což je systém řízení technologií a procesů v rostlinné výrobě za využití palubního monitorování a satelitní technologie GPS. A zavedený druhý monitorovací systém LIVE LINK, který řeší zvýšení diagnostiky provozu souprav s dálkovou kontrolou, kde ze servisního centra kontroluje technický stav strojů, a tedy umožňuje monitorovat stroje na dálku. Cílem tohoto systému je předcházení poruch, rychlé řešení vzniklých potíží a díky tomu lépe chrání investice klientů, přesně monitoruje, zlepšuje výkon stroje a tím dochází ke snižování nákladů na jednotku výkonu.

## 5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterův model ukazuje postavení podniku v konkurenčním prostředí a působení jeho pěti konkurenčních sil – zákazníci (odběratelé), dodavatelé, existující a nová konkurence a substituty – na podnik v odvětví.

### 5.1 Riziko vstupu nové konkurence

Pro vstup do odvětví mezi zavedené společnosti, je nutné dodržet vstupní bariéry, které v dnešní době nejsou až tak obtížné, a proto je toto riziko podstatně velké. Nové konkurenty láká do konkrétního odvětví hlavně ziskovost podniků, které v něm již existují. Avšak v tomto odvětví existuje již velká řada konkurentů, která má svou klientelu, a proto začátky pro novou společnost nejsou jednoduché. Taky počáteční kapitálová náročnost – sklady pro umístění zemědělské techniky, samotné nakoupení strojů (např. nákupní cena jednoho Fastracu se pohybuje v řádech milionů), zázemí pro zákazníky – je vysoká.

### 5.2 Síla stávající konkurence

Společnost má ve svém oboru podnikání velký okruh konkurentů a to až stovky firem, kteří se zabývají prodejem strojů pro zemědělské podniky. Proto si společnosti konkurují cenami, dále nabízením kvalitního sortimentu, který se liší podle služeb jednotlivých výrobců (dodavatelů), od kterých je společnost nakupují. Důležitou roli, jak dosáhnout konkurenční výhody, hraje pro společnost poskytování svým zákazníkům široký sortiment služeb, kvalitní servis, lepší cenu a nabídka modernějších a neustále se vyvíjejících produktů a v neposlední řadě vlastní sklady s náhradními díly. V oblasti prodeje traktorů v kategorii 180 – 220 je společnost stále na druhé pozici za firmou JOHN DEERE. Významný je taky 50% podíl na trhu v oblasti prodeje teleskopických a kolových nakladačů a robotků.

### 5.3 Hrozba substitutů

V oboru podnikání, který se týká velkoobchodu prodeje zemědělské techniky, existuje velká konkurence. Což dává zákazníkům možnost se rozhodnout dle vlastních preferencí, který z daných substitutů uspokojí jejich potřeby. Hlavní roli v tomto oboru většinou sehrává cena. V období krize společnost bojovala se substituty, protože klienti dávali přednost ceně před kvalitou produktu (např. kupovali čtyřikrát levnější Zetor u konkurence oproti dražšímu Fastracu, protože je to stejná technologie za nižší cenu nebo využívali

možnost Agrobazaru, který nabízí již opotřebené stroje). Nyní po skončení krize se pomalu a pozvolna vrací k nákupu kvalitnějších a dražších technologií.

#### 5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro společnost TOKO AGRI a. s. jsou dodavatelé důležití, protože na jejich dodávání zásob, je celé obchodování společnosti postaveno. Z důvodu nákupu kvalitního zboží od dodavatelů, vzniká jejich silná vyjednávací síla. Anglická společnost JCB, jako největší dodavatel strojů pro společnost, poskytuje výhradní právo prodeje, což společnosti umožňuje nakupovat tyto vstupy za nižší nákupní cenu než jiné podniky, avšak za splnění určitých podmínek, jako je například platba předem za dodané zboží. Novým významným dodavatelem zemědělské techniky, jedná se o návěsy na přepravu dobytka a sklápěče, je estonská společnost Palmse Trailer.

Společnost využívá služeb zahraničních dodavatelů i na nákup náhradních dílů pro stroje. Díky širokému sortimentu těchto dílů zde figuruje více zahraničních firem ze Španělska, Itálie, Německa a Anglie. Například oleje a filtry jsou odebírány výhradně od anglické společnosti JCB. Ostatní náhradní díly se dováží ze zahraničí od firem jako je – Kröne, Fella, Matermacc, Rauch, Brevigliery, Arcusin, Einböck, Quivogne a další.

#### 5.5 Vyjednávací síla odběratelů

Jelikož v tomto odvětví existuje spousta společností, která obchoduje se zemědělskou technikou a náhradními díly, tak vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká. Stroje pro zemědělskou činnost jsou prodávány jak přímo zákazníkům, tak i externím obchodníkům, kteří s nimi dále obchodují. Společnost obchoduje v tuzemsku a na Slovensku. Mezi slovenské odběratele patří AGRO-KUSTRA s. r. o., TopTel s. r. o., TOKO Beckov. Naopak mezi české odběratele můžeme řadit Agro A. R. W., Ing. Guzmický (Fast AGRI s. r. o.), Kuchta Miroslav, Hátle s. r. o., ZVS Agro a další. V okolí společnosti se vyskytuje velký počet zemědělských družstev, ovšem pro společnost jsou nejvýznamnější Zálesí a. s. a ZD Rudice.

Oproti strojům mají náhradní díly uplatnění jak v zemědělství, tak například i pro stavební firmy, které využívají náhradní díly pro svou techniku. Zde se klientela rozšířila až do ne-dalekého Polska, kde je hlavním klientem SERWIS TOKOEUGENIUSZ CZYZ. I u náhradních dílů mají velké postavení slovenští klienti – AGRO-KUSTRA s. r. o., AGROKOM-PLUS s. r. o., AKROM SK s. r. o., PRILLINGER Slovensko s. r. o., TopTel



s. r. o., TOKO Beckov. Na českém trhu je velké odběratelské zastoupení, ale mezi nejvýznamnější zákazníky pro společnost jsou AGRO A. R. W., AGRODRUŽSTVO ROŠTĚNÍ, AGROTIP – Široký s. r. o., AGROZET České Budějovice, DFH s. r. o., Fast AGRI s. r. o., Hátle s. r. o., KSK Agri s. r. o., MAN-ZT s. r. o., ZEAS a. s. Pod Kunětickou Horoun a taky nedaleké ZPD Nezdenice a další.

Pro silnou vyjednávací sílu odběratelů musí společnost poskytovat kvalitní služby a sortiment, včasné dodávky, ale taky třeba přijat delší dobu splatnosti.

## 6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI TOKO AGRI A. S.

Pomocí finanční analýzy bude zhodnocena finanční situace společnosti TOKO AGRI a. s. za využití vybraných finančních ukazatelů a moderního ukazatele EVA. Analýza bude vycházet z účetních výkazů společnosti, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, které jsou uvedeny v příloze P I. Finanční analýza společnosti je aplikována na období 2010 – 2013.

### 6.1 Majetková a finanční struktura společnosti

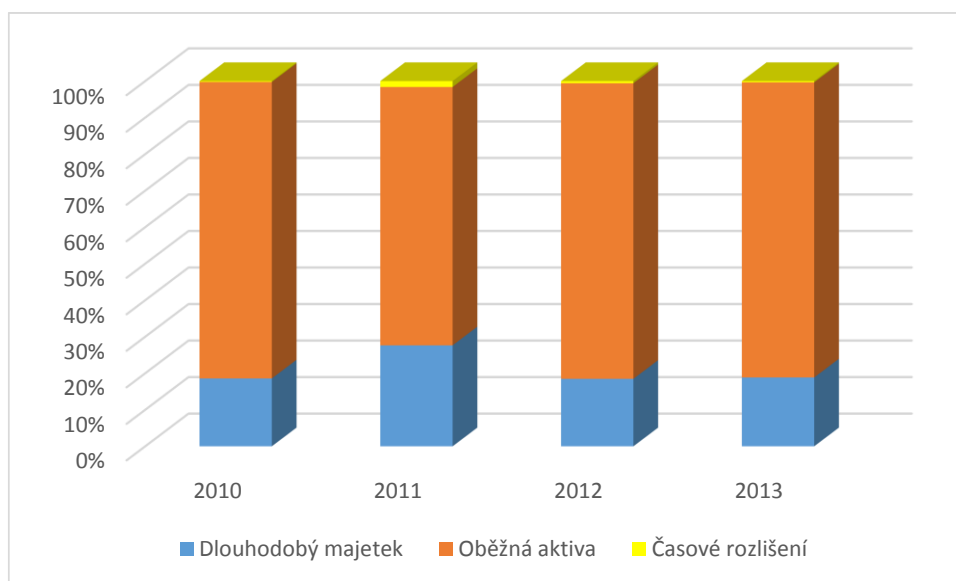
Analýza majetkové a finanční struktury společnosti vychází z údajů analyzovaného období, které jsou uvedeny v rozvaze.

#### Majetková struktura

Jelikož se společnost zabývá prodejem zemědělské techniky, tedy nákup zboží za účelem dalšího prodeje, lze již předvídat, že hlavní část celkových aktiv bude tvořit hlavně oběžný majetek. Proto celé sledované období převažuje oběžný majetek nad stálými aktivy, jak lze vidět v grafu (Graf 1) níže.

Stálá aktiva se v poměru k celkovým aktivům celé období drží kolem 19 %, pouze v roce 2011 dosáhla vyššího podílu (27, 63 %). Největší položkou stálých aktiv je dlouhodobý majetek hmotný, který dosáhl v roce 2011 růstu, protože společnost investovala do nemovitostí, jako jsou penziony a vinárna, které slouží na podporu obchodu a prodeje. Menší podíl na dlouhodobém majetku má i dlouhodobý finanční majetek, kde jde o obchodní podíl ve společnosti TOKO-SERVIS, s. r. o.

Oběžná aktiva se každý rok pohybovala kolem 80 % v celkového souhrnu aktiv. Nejvýznamnější položkou a největší podíl na oběžném majetku mají zásoby, které se v průměru pohybují kolem 45 % a konkrétně jde o položku zboží, kam se řadí nakoupené stroje a jejich příslušenství, které se nejvíce nakupovalo během roku 2012. Druhé místo patří každoročně rostoucím krátkodobým pohledávkám, kde se z velké části podílí pohledávky z obchodních vztahů, které mají kolísavý trend. V roce 2012 se objevila nová položka - pohledávky s podstatným vlivem, která v dalším roce nadále rostla a jedná se o pohledávky k podnikům ve skupině. Krátkodobý finanční majetek zaznamenal v posledním roce růst, díky zvýšení objemu peněžních prostředků na bankovním účtu. Do celkových aktiv řadíme i časové rozlišení, které má na celkové hodnotě zanedbatelnou část, ale největší hodnoty za celé čtyři roky dosáhl v roce 2011.



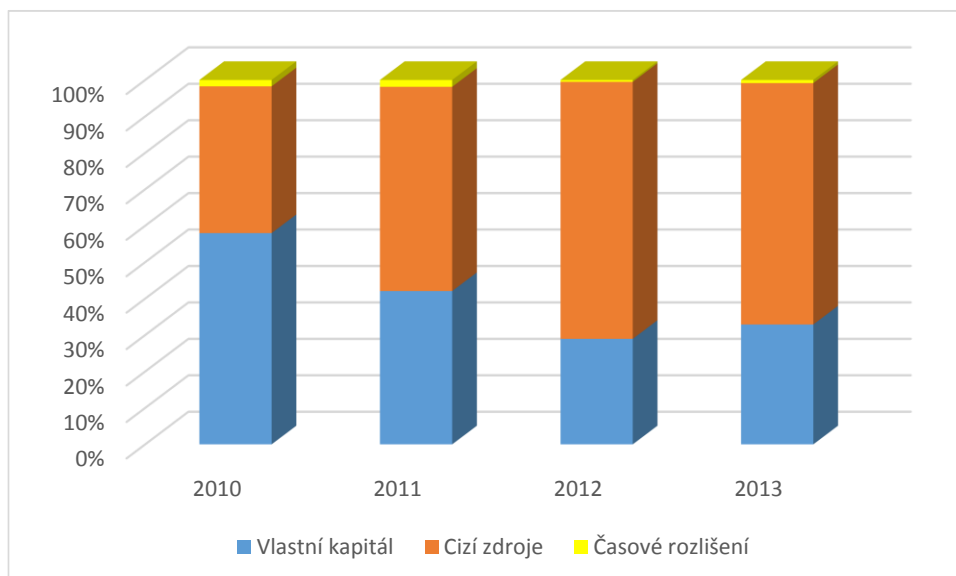
Obr. 8 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)

### Finanční struktura

Na grafu (Graf 2) ukazujícím celé sledované období je patrné, že podíly jednotlivých položek celkových pasiv jsou proměnlivé, avšak s výjimkou prvního roku, kdy cizí zdroje převyšuje vlastní kapitál, je situace opačná a společnost je v dalších letech financována převážně cizími zdroji. Tedy pouze v prvním analyzovaném období dosáhl vlastní kapitál téměř 60% podíl na celkovém financování společnosti, protože byl navýšen základní kapitál vkladem vlastnického kapitálu, který byl získaný díky zkapitalizování pohledávek majiteli.

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech má sice klesající trend, ale jelikož základní kapitál je v celém období beze změny a rezervní fond společně s výsledkem hospodaření každoročně rostou, je to pro společnost velmi pozitivní, protože je neustále zisková.

Co se týká cizích zdrojů, které postupně rok od roku převažují nad vlastním kapitálem, jejich podíl ve společnosti roste. Nejpodstatnější položku cizích zdrojů tvořily z velké části krátkodobé závazky, které měly největší účast v roce 2011. Od tohoto roku se pozvolna snižují, což značí, že velká část těchto závazků byla splacena. Avšak oproti tomu rostly bankovní úvěry a výpomoci, které se v posledních dvou zkoumaných letech dostaly do popředí a dosahovaly kolem 40% podílu.



Obr. 9 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)

## 6.2 Analýza výnosů a nákladů

### Výnosy

Za celé sledované období mají celkové výnosy společnosti proměnlivou tendenci a v posledním roce došlo k meziročnímu růstu až o 81 503 tis. Kč. Nejvýznamnější položkou celkových výnosů jsou tržby za prodej zboží, což odpovídá hlavní činnosti společnosti a jejich podíl se pohybuje od 90 do 96 %. Tyto tržby od konce roku 2010 klesaly a docházelo tedy k menšímu prodeji strojů a jejich komponentů, ale v roce 2013 došlo k velkému růstu (meziročně 56 715 tis. Kč). Jelikož společnost prodává zboží jak v tuzemsku, tak v zahraničí, větší podíl zrealizovaných obchodů probíhá na tuzemském trhu. Další významnou složkou výnosů jsou výkony a jejich položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které se na rozdíl od tržeb za prodej zboží vyvíjí pozitivně a v celém analyzovaném období zaznamenaly růst, s výjimkou roku 2012. Týká se to tržeb získaných z prodeje propagačních materiálů, ovocných mostů, které se ve firmě vyrábí a z poskytování servisních služeb na opravy zemědělské techniky. Obchodní marže společnosti má klesající tendenci až na poslední rok, kdy se zvýšila a ve všech sledovaných letech dosahuje kladných hodnot, což znamená, že tržby z prodeje zboží dostatečně pokrývají náklady vynaložené na prodané zboží. Až na rok 2012, kdy se náklady vynaložené na prodané zboží meziročně zvýšily až o 20 404 tis. Kč, se tyto náklady společně s tržbami z prodaného zboží vyvíjeli meziročně přímo úměrně. Přidaná hodnota, která se skládá z obchodní marže a výkonů po odečtení výkonové spotřeby, se opět mimo rok 2012 vyvíjí velmi dobře a každoročně roste

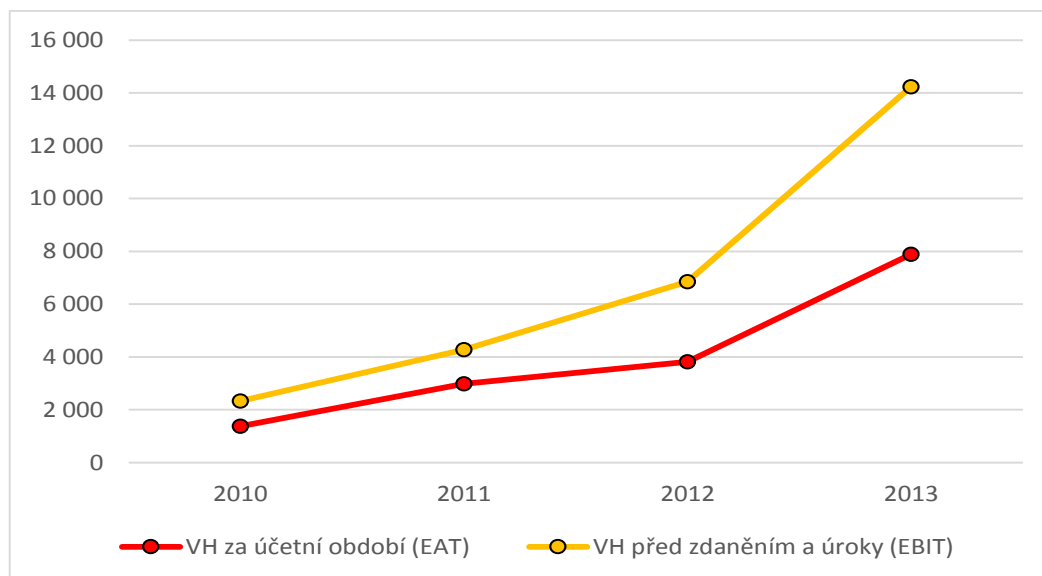
a v posledním roce dosahuje až 33 194 tis. Kč. Ve všech letech je přidaná hodnota kladná, protože obchodní marže a výkony jsou oproti výkonové spotřebě mnohem vyšší a všechny tyto položky se vyvíjeli celou dobu přibližně stejně, když klesala jedna položka, tak klesla i druhá a naopak.

### **Náklady**

Celkové náklady společnosti se po celou dobu vyvíjí stejně proměnlivě jako výnosy. Největší zastoupení mají náklady vynaložené na prodané zboží, což je pro společnost zabývajícím se prodejem samozřejmé. Náklady spojené s prodejem tvoří průměrně 80 % a z hlediska vývoje kopírují položku tržeb za prodané zboží. Dvě složky tvořící výkonovou spotřebu se vyvíjí protikladně, zatím co spotřeba materiálu a energie roste, tak náklady na služby se pozvolna snižují a společnost již tolik nevyužívá externích služeb. Pokud porovnáme výkonovou spotřebu s výkony, tak můžeme vidět, že když se zvýšily výkony, tak i výkonová spotřeba a naopak, pouze v roce 2011 se tyto položky vyvíjí protichůdně, výkony se meziročně zlepšily o 3 813 tis. Kč a výkonová spotřeba klesla o 8 260 tis. Kč. Jelikož je společnost výhradně obchodní, tak na pokrytí výkonové spotřeby využívá obchodní marže. Mzdové náklady zaznamenaly během sledovaného období skokový okamžik. V roce 2011 se mzdové náklady meziročně snížily až o 66 % z důvodu markantního propouštění a logicky i nižší náklady na jejich platy. Avšak v dalším roce se tyto náklady opět zvýšily (meziročně o 198 %), protože společnost začala přijímat nové zaměstnance a růst mzdových nákladů pokračovalo i o rok později. Postupný růst zaznamenaly taky náklady na odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v důsledku nákupu nového majetku, jak již bylo řečeno u majetkové struktury.

### **6.3 Analýza vývoje výsledku hospodaření**

Na grafu (Graf 3) můžeme vidět, jak nákladové úroky a daň ovlivňují celkový výsledek hospodaření společnosti v jednotlivých letech.



Obr. 10 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 2) je rozložený celkový výsledek hospodaření tedy čistý zisk (EAT), který slouží společnosti k rozdělení a dále výsledek hospodaření, který je očištěn o vliv daní a úroků a tyto náklady jsou k němu zpět přičteny (EBIT). Společnost se za celé sledované období nedostala do ztrát a naopak má její hospodaření růstovou tendenci a to i přes rostoucí záporný finanční výsledek hospodaření, což je zapříčiněno kurzovými ztrátami, které způsobil vývoj kurzu, protože je rozdílný datum vystavení faktury (dodavatelské i odběratelské) a datum její splatnosti a mnoho odběratelů, kterým je vystavovaná faktura v eurech, platí s velkým zpožděním. Z celého ziskového období společnosti je nejúspěšnější poslední zkoumaný rok a ve srovnání s prvním sledovaným rokem došlo k nárůstu čistého zisku až o 6 505 tis. Kč, protože společnost za celé období uzavřela několik významných zakázek, které přispěli k výraznému zvýšení tržeb za prodej zboží a více taky vzrostly tržby za prodej vyráběných ovocných moštů a naopak se výrazně v tomto čtyřletém rozmachu snížily náklady vynakládané na služby. Jelikož je společnost obchodně zaměřená, tak největší část provozního výsledku hospodaření tvoří jak tržby za prodané zboží, tak náklady na toto prodané zboží vynaložené. Dalšími podstatnými položkami jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a na druhé straně je to položka výkonové spotřeby, hlavně tedy využívání externích služeb, které mají ovšem klesající tendenci, protože se snížily náklady na provizi, poněvadž velká část obchodních zástupců přestala se společností spolupracovat. Z tabulky je patrné jaký podíl v EBIT tvoří úroky, které jsou placené za využívání cizích zdrojů a jaká část se z něj platí státu prostřednictvím daní. Nákladové úroky jsou poměrně vysoké a každoročně rostou ve prospěch věřitelů, kdy největší nárůst zaznamenaly nákladové úro-

ky v roce 2013 a oproti předchozím roce se zvýšily o 2 476 tis. Kč. Daně z příjmů odváděné státu se vyvíjí stejně jako zisk. O výši daňové povinnosti lze tvrdit, že je adekvátní k dosahovanému zisku, takže čím vyšší zisk, tím vyšší daň z příjmů.

Tab. 2 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní zpracování)

Položky (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Provozní VH	1 055	7 155	7 189	22 418
Finanční VH	947	-3 367	-2 290	-12 613
Mimořádný VH	0	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	1 380	2 987	3 815	7 885
VH před zdaněním	2 002	3 788	3 899	9 805
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	2 327	4 277	6 854	14 236
Nákladové úroky	325	489	1 955	4 431

#### 6.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál lze obecně definovat jako rozdíl mezi oběžnými aktivami a krátkodobými cizími zdroji. ČPK je ta část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Aby byl podnik likvidní, musí oběžná aktiva převažovat nad krátkodobými cizími zdroji.

Tab. 3 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	Období			
	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	146 578	181 024	311 703	293 195
Krátkodobé cizí zdroje	72 205	142 647	236 271	204 836
<b>ČPK (OA-KZ)</b>	<b>74 373</b>	<b>38 377</b>	<b>75 432</b>	<b>88 359</b>

Vývoj čistého pracovního kapitálu je pro společnost velmi příznivý, protože se ve všech letech pohybuje v kladných hodnotách a s výjimkou roku 2011 má rostoucí tendenci. Společnost má tedy finanční prostředky na krytí neočekávaných závazků a výdajů. Díky kladným hodnotám čistého pracovního kapitálu mluvíme o tzv. překapitalizování podniku, což znamená, že část oběžného majetku je krytá dlouhodobými zdroji a společnost je stabilní, i když má menší rentabilitu. Proto lze taky tvrdit, že společnost splňuje tzv. zlaté pravidlo financování – dlouhodobá aktiva kryje dlouhodobým kapitálem. U oběžných aktiv je nejpodstatnější položka zboží, tedy nakupované zemědělské stroje a příslušenství, která po celou dobu rostla, až v posledním roce se snížila, protože společnost přestala nakupovat stroje, aby snížila své zásoby. Pohledávky z obchodních vztahů, které zaujímají druhé mís-

to u oběžného majetku, rostou, protože přibývá nových zakázek a taky z důvodu špatné platební morálky zákazníků. Avšak i přes rostoucí pohledávky z obchodních vztahů, znamenala společnost v posledním roce velký růst na účtu v bance. Díky těmto rostoucím položkám oběžného majetku rostl i čistý pracovní kapitál, protože se zvyšoval téměř ve stejném poměru jako krátkodobé cizí zdroje, až na rok 2011, kdy se čistý pracovní kapitál razantně snížil, protože krátkodobé zdroje vzrostli meziročně o mnoho více než oběžný majetek. Jedná se hlavně o položku závazky z obchodních vztahů, protože bylo uzavřeno více kontraktů s dodavateli a další důvod pro zvýšení krátkodobého kapitálu je částka jiných závazků. Po tomto poklesu začal opět čistý pracovní kapitál v roce 2012 růst, protože společnost využila krátkodobého bankovního úvěru a díky němu navýšila své zásoby.

## 6.5 Analýza rentability

Ukazatel rentability udává informace o schopnosti podniku zhodnotit kapitál, který je do podniku vložený. Ukazuje poměr mezi ziskem a základnou (tržby, kapitál, atd.), pomocí které bylo zisku dosaženo.

Tab. 4 Vývoj rentability společnosti (vlastní zpracování)

Rentabilita kapitálu (v %)	Období			
	2010	2011	2012	2013
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,29	1,67	1,78	3,92
Rentabilita dl. Investovaného kapitálu (ROCE)	2,21	3,94	4,67	9,19
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,32	2,77	3,42	6,61
Rentabilita tržeb (ROS)	0,30	0,69	0,86	1,53

Hlavním měřítkem ziskovosti, je ukazatel rentability kapitálu, který ukazuje produkci zisku dosaženého vloženým majetkem, který byl společností pořízený. ROA dosahuje v celém analyzovaném období kladných hodnot s rostoucí tendencí, a jelikož je společnost trvale zisková, můžeme mluvit o jejím prosperujícím charakteru. V posledním roce bylo dosaženo největší rentability a to až téměř 4 %, protože se zvýšil provozní VH, díky zvýšení tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb. Naopak se snížil objem aktiv, hlavně položky dlouhodobý hmotný majetek a zásoby (zboží).

Ukazatel ROCE informuje o efektivním investování zdrojů (vlastních i cizích) do podnikání z dlouhodobého hlediska. I tento ukazatel dosahuje kladných a každoročně se zlepšujících hodnot a společnost efektivně využívá investovaných zdrojů.



Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představuje ziskovost kapitálu, který vložili do svého podnikání majitelé. Výnosnost kapitálu zaznamenala po celé sledované období růst, což je pozitivní informace jak pro majitele, tak pro investory. Velmi pozitivní fakt je, že i přes zvyšující se podíl cizích zdrojů k celkovému kapitálu, dosahuje rentabilita vlastního kapitálu i nadále vyšších hodnot. Až od roku 2012 se začala rentabilita vloženého kapitálu pohybovat nad výnosností bezrizikových státních dluhopisů, jejichž bezriziková úroková míra od tohoto roku dosahovala kolem 2 % a v následujícím roce tuto hranici přesáhla přibližně až o 4 %.

Pomocí ukazatele rentability tržeb zjistíme, kolik korun provozního zisku se vytvoří, vložením jedné koruny provozních tržeb. Ukazatel ROS ve všech letech roste, jako ostatní ukazatele rentability uvedené výše. Rentabilita tržeb vykazuje růst, protože se zvyšují jak tržby za prodané zboží, tak i výkony a každoročně klesá výkonová spotřeba.

## 6.6 Analýza zadluženosti

Společnost je financována cizími i vlastními zdroji a ukazatel zadluženosti ukazuje, jaké riziko společnost podstupuje s touto kapitálovou strukturou. Díky ukazateli společnost zjistí poměr cizích a vlastních zdrojů a měla by se snažit o dosažení optimální kapitálové struktury. Využívání cizích zdrojů je výhodné z toho hlediska, že jsou často levnější než vlastní kapitál, ale na druhou stranu je velký podíl cizího kapitálu pro společnost rizikovější, neboť při žádání o nový úvěr, banky požadují výkazy společnosti.

Tab. 5 Vývoj zadluženosti společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Období			
	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	40,28%	56,06%	70,53%	66,25%
Úrokové krytí	7,16	8,75	3,51	3,21
Míra zadluženosti	0,69	1,33	2,44	2,01
Krytí dl. majetku VK	3,12	1,52	1,57	1,75
Krytí dl. majetku dl. kapitálem	3,14	1,53	2,06	2,27

Celková zadluženost společnosti TOKO AGRI se téměř pohybuje v doporučených hodnotách 30 – 60 %. V posledních dvou letech se zadluženost pro společnost vyvíjí velmi negativně, hlavně v roce 2012, kdy bylo dosaženo celkové zadluženosti až kolem 70 %, protože společnosti hrozí potíže se splácením svých závazků a taky z pohledu vysokého rizika pro věřitele a banky, kdy klesá jejich důvěra poskytnout další dlouhodobý úvěr, mnozí ho buď

neposkytnou vůbec nebo za vyšší úrokovou sazbu. Proto v těchto letech rostou více krátkodobé úvěry oproti těm dlouhodobým. Vzhledem k vysokým hodnotám, by se společnost neměla dále zadlužovat a naopak by ji měla snižovat.

U úrokového krytí by mělo být dosaženo hodnoty vyšší než 5, ale i s hodnotou 1, je podnik stále schopen splácet své nákladové úroky. V roce 2010 a 2011 bylo dosaženo předepsané hodnoty a byl vytvořen dostatečný výsledek hospodaření před úroky a zdaněním pro krytí úroků z půjček. Další dvě období se hodnoty dostaly pod předepsanou hodnotu, protože se razantně zvýšily nákladové úroky, ale opět byl vytvořený potřebný zisk pro splácení těchto úroků.

Ukazatel míry zadlužení by neměl být vyšší jak 1 a jedná se o poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Společnost pouze v roce 2010 měla míru zadlužení v přijatelném rozmezí. V dalších letech má ukazatel rostoucí tendenci, což není pro společnost příliš příznivé, protože je financována převážně cizími zdroji a stává se rizikovější pro nové věřitele. Pro určení optimální kapitálové struktury neexistuje v praxi jednoznačná odpověď, ale společnost by měla hledat takou kapitálovou strukturu, při které jsou průměrné náklady minimální.

Podnik má velmi kladnou a vysokou finanční stabilitu, protože je schopen financovat dlouhodobá aktiva svým vlastním kapitálem. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, se ve všech letech dostal výrazně nad doporučovanou hodnotu 1, a tedy je dosaženo zlatého pravidla financování, což znamená, že jsou dlouhodobá aktiva financována dlouhodobými zdroji. Ale právě vysoké hodnoty tohoto ukazatele svědčí o tom, že je společnost překapitalizovaná, což pro ni není moc pozitivní, protože i velká část krátkodobého majetku je financována drahým dlouhodobým kapitálem.

## 6.7 Analýza likvidity

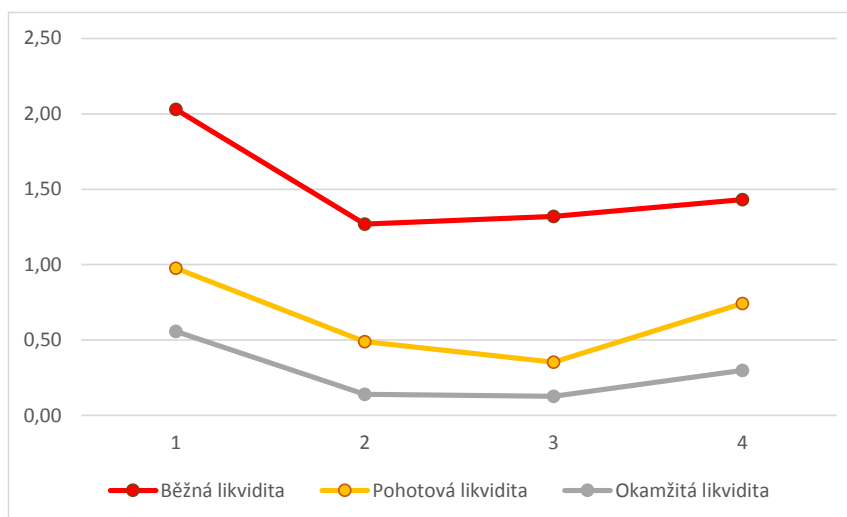
Likvidní podnik je tehdy, když je schopen dostát svým závazkům. Pro zjištění běžné likvidity se dávají do poměru oběžná aktiva a krátkodobé závazky a doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Tento ukazatel je důležitý pro věřitele, protože udává, kolikrát je společnost schopna uspokojit jeho potřeby, kdyby v daný okamžik proměnila oběžný majetek na hotovost. U likvidity pohotové se od oběžných aktiv odečítají zásoby (1,00 – 1,5) a likvidity hotovostní bere v potaz pouze krátkodobý finanční majetek (0,2 – 0,5).

Tab. 6 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování)

Položka	Období			
	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita (III.)	2,03	1,27	1,32	1,43
Pohotová likvidita (II.)	0,98	0,49	0,35	0,74
Okamžitá likvidita (I.)	0,56	0,14	0,13	0,30

Výsledky běžné a pohotové likvidity se ve sledovaném období vyvíjeli téměř stejně a doporučených hodnot dosáhly pouze v roce 2010, například běžná likvidita v tomto roce udává, že krátkodobé závazky jsou 2,03 krát kryté oběžným aktivem. Jelikož se společnost u běžné likvidity ani v jednom roce nedostala pod hodnotu 1, lze tvrdit, že v případě úhrady krátkodobých závazků, je schopna dostát svým závazkům, kdyby zpeněžila oběžný majetek. U nízkých hodnot pohotové likvidity můžeme mluvit o nadměrných zásobách v rozvaze společnosti.

I ukazatel okamžité likvidity se dostal do předepsaného rozmezí pouze v roce 2010 a na pokrytí krátkodobých cizích zdrojů měl až 56 % peněžních prostředků. Výsledný koeficient v roce 2011 a 2012, dosáhl velmi nízké hodnoty a můžeme se domnívat, že společnost by, v případě aktuální úhrady závazků, využila možnosti provozního financování kontokorentními úvěry.



Obr. 11 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování)

## 6.8 Analýza aktivity

Ukazatel aktivity, označován taky jako ukazatel obratu, podává společnosti informace, jak efektivně využívá vložených zdrojů. Ukazatel počítá obratovost, kolikrát za rok se jednot-

livá složka aktiva využije při podnikání a taky udává informace o době obratu, tedy za kolik dní se aktivum jednou obrátí.

Tab. 7 Ukazatele aktivity společnosti (vlastní zpracování)

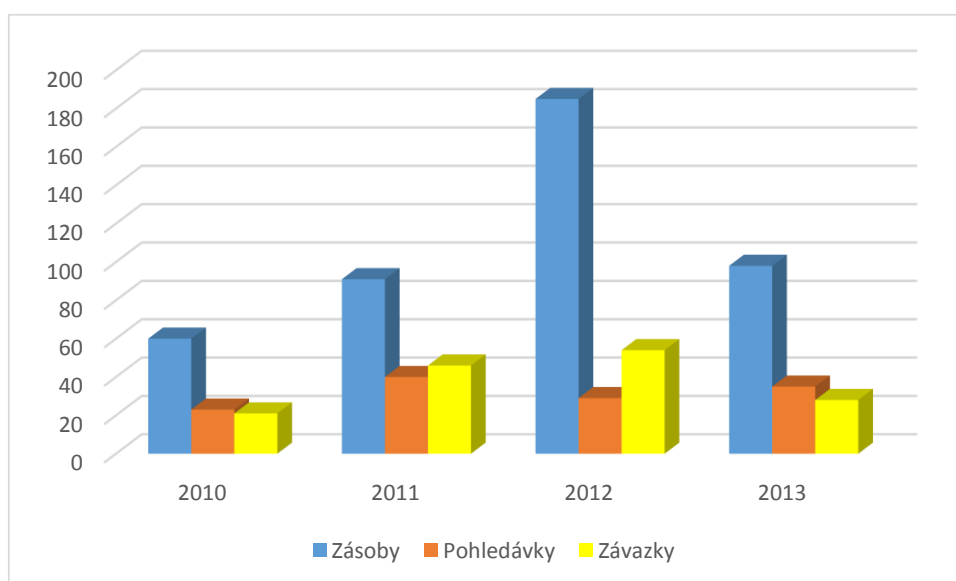
Položka	Obrat (v tis. Kč)				Doba obratu (dny)			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Aktiva	2,52	1,69	1,15	1,42	143	213	314	254
Zásoby	6,02	3,97	1,94	3,67	60	91	185	98
Pohledávky	15,70	9,01	12,47	10,14	23	40	29	35
Závazky	17,15	7,77	6,72	12,85	21	46	54	28

U celkového obratu aktiv se doporučuje hodnota vyšší než 1, čím je hodnota vyšší, tím je to pro podnik lepší. Podle údajů v tabulce můžeme hodnotit obrat aktiv velmi pozitivně, protože v celém sledovaném období dosahovala společnost vyšších hodnot oproti předepsané hranici. Z čehož vyplývá, že společnost se svými aktivy disponovala velmi efektivně. Avšak dochází ke každoročnímu poklesu tohoto ukazatele. Délka trvání procesu, než se nakoupená aktiva ve společnosti dostanou zpět do peněžní formy, nazýváme tedy doba obratu. U celkových aktiv se tato doba vyvíjí velmi proměnlivě, ale nejdelší doba obratu nastala v roce 2012 a činila 314 dní, což je pro společnost negativní skutečností.

Stejný vývoj jako obrat aktiv má i ukazatel obratovosti zásob. V roce 2012 se tento ukazatel během celého období snížil nejvíce, jak tomu bylo i u celkových aktiv. Pokles byl způsoben přebytečnými zásobami, které leží na skladě, což znamená, že i peníze do nich vložené, zůstávají bez pohybu. Od obratovosti zásob se odvíjí i běžná likvidita, takže čím vyšší obrat zásob a kratší doba jejich obratu, tím lepší likvidita. Opačný, a tím negativní, je meziroční růst doby obratu zásob ve společnosti po celé analyzované období s výjimkou posledního roku, kdy došlo k poklesu. Negativní dopad je z důvodu délky přeměny peněz do zásob a dále zpět ze zásob na peněžní prostředky, protože tento cyklus právě v roce 2012 trvá až 185 dní. Bylo to zapříčiněno velkým nákupem nového zboží, ale již v následujícím roce můžeme vidět značný pokles tohoto ukazatele.

Doba obratu pohledávek zaznamenává proces od okamžiku vzniku pohledávky až po úhradu faktury, proto je hodnocena pozitivně, pokud dochází k jejím každoročnímu poklesu a je co nejnižší. V případě společnosti jde o proměnlivý trend, avšak nejlepších a tedy nejnižších hodnot doby obratu pohledávek bylo dosaženo v roce 2010 a 2012. Toto riziko platební neschopnosti by společnost mohla snížit, pokud nelikvidním zákazníkům pozastaví možnost dalšího nákupu zboží, převážně náhradních dílů, avšak u významných klientů dochází k prodlužování splatnosti, protože často nakupují stroje, jejichž prodejní ceny se

pohybují v řádech milionů. U pohledávek a závazků je za potřebí sledovat a srovnávat jejich doby obratu, kdy doba obratu pohledávek by měla být kratší než u závazků, aby byly společnosti jako první zaplacený pohledávky a poté měla potřebné prostředky na úhradu svých závazků, čehož bylo dosaženo v letech 2011 a 2012. V prvním a posledním období byla však delší doba obratu u pohledávek, a proto musela společnost nejdříve uhradit své závazky a až následně dostala zaplacenou od svých odběratelů. Z tohoto důvodu je potřeba využít například půjčky, aby mohly být závazky splaceny. Doba obratu závazků se v předposledním roce dostala až na 54 dní, čímž byla prodloužena splatnost závazků dodavatelům, jinak řečeno závazky nejsou placeny včas.



Obr. 12 Vývoj doby obratu jednotlivých aktiv (vlastní zpracování)

Z grafu (Graf 5) je jednoznačně vidět, že nejdelší dobou obratu disponují zásoby, avšak kdyby na prvním místě byla doba obratu závazků a ještě navíc se rovnala součtu pohledávek a zásob, tak by z toho vyplývalo, že půjčky jsou financovány právě tímto součtem, tedy pohledávkami a zásobami. Ale z grafu můžeme vidět, že se toto tvrzení nepotvrdilo.

## 6.9 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA hodnotí, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Výpočet EVA bude prováděn na základě ekonomického modelu:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{C}$$

Před samotným výpočtem EVA musí být provedeny určité úpravy vstupních účetních dat tak, aby odpovídaly ekonomické realitě společnosti.

### 6.9.1 Vymezení NOA (C)

Pro vymezení NOA je nutné provést několik úprav položek v rozvaze. První krok zahrnuje aktivaci položek, které v rozvaze chybí, kde nedošlo k žádným změnám, protože neexistují položky, které by NOA ovlivnily. V dalším kroku, kdy je potřeba vyčlenit z aktiv položky, které se nepodílí na vykonávání hlavní činnosti, nastalo několik úprav. V tabulce (Tab. 8) můžeme tyto změny vidět.

#### Aktivace položek

✓ *Leasing*

Během analyzovaných let společnost nefinancovala žádný majetek formou leasingu.

✓ *Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku*

V období 2010 – 2013 u společnosti nevznikl žádný problém ocenění z důvodu používání historických cen, proto nedochází k žádné úpravě.

✓ *Aktivace nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky*

Společnost se nezabývá výzkumem a vývojem, proto ani v rámci této položky nebude aktivován žádný náklad. O nákladech na reklamu bylo společností rozhodnuto, že mají dlouhodobý charakter a přinášejí efekt v dlouhodobém horizontu.

✓ *Goodwill*

Rozvahová položka goodwill je ve všech analyzovaných letech nulová, a proto výpočet NOA nebude ovlivněn.

✓ *Tiché rezervy*

Společnost neoznačuje vytvořené rezervy jako nadbytečné ani nevytvoří tiché rezervy úmyslně.

#### Vyčlenění neoperativních aktiv

V tomto kroku je potřeba vyčlenit z aktiv položky, které nejsou nezbytně nutné pro vykonávání hlavní činnosti.

✓ *Krátkodobý finanční majetek*

Pokud poměrový ukazatel okamžité likvidity přesáhne doporučenou hodnotu 0,5, znamená to, že krátkodobý finanční majetek dosahuje ve společnosti vyšší částky, než je nezbytně nutné z hlediska jejího provozu. Ve společnosti došlo k překročení pouze v roce 2010, proto je nutné provést úpravu NOA. V dalších letech nebyla tato hranice překročena.

Tab. 8 Upravený krátkodobý finanční majetek (vlastní zpracování)

<b>Položka (v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Krátkodobý finanční majetek	40 264	20 041	29 964	61 006
Okamžitá likvidita	0,56	0,14	0,13	0,30
KFM nadbytečný	4 161,5	0	0	0
<b>KFM upravený</b>	<b>36 102,5</b>	<b>20 041</b>	<b>29 964</b>	<b>61 006</b>

✓ *Dlouhodobý finanční majetek*

Společnost má účast v jiném podniku, avšak tato finanční investice má pouze portfoliový charakter, proto je potřeba tento dlouhodobý finanční majetek z aktiv vyčlenit.

✓ *Nedokončené investice*

Protože se tento majetek nepodílí na tvorbě současných výsledků hospodaření, měla by být tato částka majetku vyčleněna. Nedokončené investice tedy od aktiv odečteme.

Tab. 9 Nedokončené investice (vlastní zpracování)

<b>Položka (v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Nedokončený DNM	0	0	0	0
Nedokončený DHM	0	30	140	151
<b>Nedokončené investice celkem</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>140</b>	<b>151</b>

✓ *Jiná neoperativní aktiva*

Společnost v roce 2011 investovala do nákupu penzionů, vinárny a jejich příslušenství, pro podporu obchodu a prodeje, avšak tento dlouhodobý hmotný majetek neslouží k hlavní činnosti, a proto musí být z aktiv vyčleněn. Z důvodu podpory obchodu a prodeje z něj prozatím společnosti neplynou žádné výnosy, a proto bude následný NOPAT upraven pouze o odpisy tohoto majetku. V tabulce (Tab. 10) jsou uvedeny jednotlivé hodnoty staveb včetně cen stavebních pozemků, zahrad, parkovacích objektů, garáží a zpevněné plochy. V některých analyzovaných letech je zohledněno i technické zhodnocení.

Tab. 10 Jiná operativní aktiva (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Vinárna pod Léštím	0	6 395	6 959	6 749
Penzion Sinfonietta	0	14 834	14 351	13 869
Penzion Sonáta	0	13 812	16 552	15 990
<b>Jiná operativní aktiva</b>	<b>0</b>	<b>35 041</b>	<b>37 862</b>	<b>36 608</b>

✓ *Neúročený cizí kapitál*

Upravená aktiva je nutné snížit také o pasiva, která nejsou úročená. V následující tabulce lze vidět neúročená pasiva společnosti. Společnost nevykazuje žádné rezervy, které by měly charakter závazků.

Tab. 11 Neúročený cizí kapitál (vlastní zpracování)

Položka(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Dl. závazky neúročené	525	799	1 076	1 261
Kr. závazky	72 205	136 197	126 452	95 932
ČR pasiv	3 147	4 794	2 004	3 116
<b>Celkem</b>	<b>75 877</b>	<b>141 790</b>	<b>129 532</b>	<b>100 309</b>

V následujících tabulkách jsou zobrazeny veškeré dopady na majetkovou a finanční strukturu po provedených úpravách a samotný výpočet celkové hodnoty NOA po úpravách.

Tab. 12 Vymezení NOA – Aktiva (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>DM</b>	<b>29 298</b>	<b>31 418</b>	<b>28 931</b>	<b>27 395</b>
DNM	0	0	0	0
DHM	29 298	31 418	28 931	27 395
DFM	0	0	0	0
<b>ČPK</b>	<b>66 982,5</b>	<b>43 390</b>	<b>184 197</b>	<b>194 164</b>
Zásoby	75 701	109 139	226 971	140 323
Pohledávky	30 613	51 844	54 768	91 866
KFM	36 102,5	20 041	29 964	61 006
Časové rozlišení	443	4 156	2 284	1 278
(-)Neúročené závazky	75 877	141 790	129 790	100 309
<b>NOA</b>	<b>96 280,5</b>	<b>74 808</b>	<b>213 128</b>	<b>221 559</b>



Tab. 13 Vymezení C – Pasiva (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>96 280,5</b>	<b>68 358</b>	<b>69 023</b>	<b>78 369</b>
Základní kapitál (+)	102 000	102 000	102 000	102 000
Rezervní fondy (+)	303	579	728	919
Ost. Kapitálové fondy (+)	0	0	0	0
VH minulých let	985	2 089	4 926	8 550
VH za účetní období	1 380	2 987	3 815	7 885
Ekvivalenty VK	-8 387,5	-39 297	-42 446	-40 985
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>6 450</b>	<b>144 105</b>	<b>143 190</b>
Bankovní úvěry	0	6 450	144 105	143 190
<b>Kapitál celkem (NOA)</b>	<b>96 280,5</b>	<b>74 808</b>	<b>213 128</b>	<b>221 559</b>

### 6.9.2 Vymezení NOPAT

Při určování NOPAT záleží, aby byla dodržena rovnováha s NOA. Dochází k úpravám výsledku hospodaření za běžnou činnost.

#### Nákladové úroky

Položka nákladových úroků musí být vyloučena z finančních nákladů, a to zpětným přičtením k VH.

Tab. 14 Nákladové úroky (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Nákladové úroky	325	489	1 955	4 431

#### Mimořádné položky

Mimořádné výnosy a náklady, které se již nebudou opakovat, musí být vyloučeny z VH. V následující tabulce (Tab. 15) je znázorněn vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku společnosti, který vychází z rozdílu zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a tržeb z prodeje tohoto aktiva, které jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty.

Tab. 15 Mimořádný VH z prodeje DM (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
VH z prodeje DM	-281	-1104	6	-40

Dále byly z výsledku hospodaření vyloučeny (přičteny) odpisy, které se vážou k vyřazenému dlouhodobému hmotnému majetku u NOA, jejich vývoj je zobrazen v následující tabulce (Tab. 16).

Tab. 16 Mimořádné odpisy (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Odpisy - Vinárna pod Lěštím	0	120	187	210
Odpisy - Penzion Sinfonietta	0	321	482	482
Odpisy - Penzion Sonáta	0	291	464	561
<b>Mimořádné odpisy</b>	<b>0</b>	<b>732</b>	<b>1 133</b>	<b>1 253</b>

Tabulka (Tab. 17) nám znázorňuje upravený NOPAT, kdy se od nově zjištěného výsledku hospodaření před zdaněním odečetla stávající i dodatečná daň, která se vypočítala zdaněním rozdílu mezi původním a upraveným výsledkem hospodaření.

Tab. 17 Vymezení NOPAT (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>VH z běžné č. před zdaněním (původní)</b>	<b>2 002</b>	<b>3 788</b>	<b>4 899</b>	<b>9 805</b>
+ nákladové úroky	325	489	1 955	4 431
- VH z prodeje DM	- 281	-1 104	6	-40
+ Mimořádné odpisy vyřazeného DM	0	732	1 133	1 253
<b>VH z běžné č. před zdaněním (po úpravách)</b>	<b>2 608</b>	<b>6 113</b>	<b>7 981</b>	<b>15 529</b>
Rozdíl (VH původní – VH po úpravách)	606	2 325	3 082	5 724
Původně placená daň	622	801	1 084	1 920
Dodatečně vypočítaná daň (19%)	115	442	586	1 088
<b>NOPAT</b>	<b>1 871</b>	<b>4 870</b>	<b>6 311</b>	<b>12 521</b>

### 6.9.3 Výpočet WACC

Poslední částí, která je potřebná pro zjištění EVA, je výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál. Pro jeho výpočet je nutné zjistit náklady na vlastní i cizí kapitál, pro které existuje několik způsobů.

#### Stanovení nákladů na cizí kapitál

Stanovuje se zde náklad na cizí kapitál, který musí společnost platit ve formě úroků.

##### ✓ *Nominální úroková sazba z úvěrů – 1. varianta*

Tato varianta na stanovení nákladů na bankovní úvěr je považována za nejjednodušší a nejpřesnější. Úroková sazba úvěru je sjednána na základě smlouvy o úvěru ve výši PRIBOR k 31. 12. daného roku.

Tab. 18 Náklady na cizí kapitál – 1. varianta (vlastní zpracování)

Položka	2010	2011	2012	2013
PRIBOR (1 rok)	1,80%	1,73%	0,87%	0,60%
Riziková přírážka	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Nominální úrokové sazby z úvěrů	2,30%	2,23%	1,37%	1,10%

- ✓ *Stanovení nákladů na úvěr pomocí vztahu: nákladové úroky/bankovní úvěry – 2. varianta*

V následující tabulce jsou uvedeny úrokové sazby úvěru, vypočítané na základě poměru nákladových úroků a bankovních úvěrů. Varianta je považována za méně přesnou, neboť se v ní mohou skrývat určité problémy, proto je využito vztahu:  $\text{úroky} / ((\text{stav BÚ na začátku roku} + \text{stav BÚ na konci roku}) / 2)$ .

Tab. 19 Náklady na cizí kapitál – 2. varianta (vlastní zpracování)

Úroková sazba úvěru (NÚ/BÚ)	2010	2011	2012	2013
Stav BÚ na konci roku	0	6 450	144 105	143 190
Průměrný stav na BÚ	0	6 450	75 277,5	143 647,5
Nákladové úroky	325	489	1 955	4 431
Úroková sazba úvěru – stav BÚ na konci roku	0,00%	7,58%	1,36%	3,09%
Úroková sazba úvěru – průměrný stav BÚ	0,00%	7,58%	2,60%	3,08%

- ✓ *Stanovení nákladů na cizí kapitál prostřednictvím tržních dat – 3. varianta*

Poslední využitá varianta k výpočtu úrokové sazby, je výpočet na základě tržních dat. Jednotlivé hodnoty jsou stanoveny pomocí ratingu společnosti, který byl určen pomocí úrokového krytí (EBIT/nákladové úroky). Tabulka ukazuje vývoj úrokové sazby za celé sledované období.

Tab. 20 Náklady na cizí kapitál – 3. varianta (vlastní zpracování)

Odhadnutá úroková sazba BÚ	2010	2011	2012	2013
Bezriziková úroková míra	3,93%	3,49%	2,31%	2,27%
EBIT/NÚ	7,16	8,75	3,51	3,21
Rating	A	A+	BB+	BB
Riziková přírážka	1,00%	0,85%	3,00%	3,35%
<b>Odhadnutá úroková sazba BÚ</b>	<b>4,93%</b>	<b>4,34%</b>	<b>5,31%</b>	<b>5,62%</b>

### Stanovení nákladů na vlastní kapitál

Způsobu pro odhadování nákladů na vlastní kapitál je celá řada, proto byly vybrány jen ty, které jsou pro společnost vhodné. Jelikož jde pouze o odhady, tak výsledné hodnoty nejsou až tak přesné, ale pro vlastníky a jejich řízení výkonnosti jsou dost podstatné. Znamé me-

tody jako je model CAPM nebo dividendový model, nebudou uvedeny, protože společnost není veřejně obchodovatelná a ani nevyplácí dividendy.

✓ *Průměrná rentabilita v odvětví*

Jedna z možností, jak určit náklady na vlastní kapitál, je určení pomocí průměrné rentability v odvětví. Metoda má výhodu v tom, že její data jsou volně dostupná na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tab. 21 Průměrná rentabilita v odvětví (vlastní zpracování)

Rentabilita v odvětví	2010	2011	2012	2013
Rentabilita v odvětví	12,77%	15,26%	10,76%	8,42%

✓ *Odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál*

Náklady na vlastní kapitál lze taky zjistit z nákladů na cizí kapitál, když k nim přičteme rizikovou přírážku, která je obvykle stanovena v rozmezí 2 – 3 %. Riziková přírážka byla v tomto případě stanovena ve výši 2,5 %, protože je zde předpoklad, že náklady na vlastní kapitál jsou vyšší jak náklady na cizí kapitál.

Tab. 22 Odvození nákladů VK z nákladů CK (vlastní zpracování)

Náklady na VK	2010	2011	2012	2013
Úroková sazba BÚ	2,30%	2,23%	1,37%	1,10%
Riziková přírážka	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
<b>re</b>	<b>4,80%</b>	<b>4,73%</b>	<b>3,87%</b>	<b>3,60%</b>

✓ *Stavebnicový model*

Poslední uvedený model, pro zjištění nákladů na vlastní kapitál, je stavebnicová metoda. Tento model je využíván Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a při výpočtu jednotlivých rizikových přírážek se z něj vycházelo.

Tab. 23 Náklady na VK pomocí stavebnicové metody (vlastní zpracování)

Položka	2010	2011	2012	2013
$r_f$ - bezriziková sazba	3,93%	3,49%	2,31%	2,27%
rLA	4,98%	4,95%	4,48%	4,46%
rPodnikatelské	3,01%	1,94%	2,44%	0,01%
rFinStab	0%	0%	0%	0%
rFinStr	8,64%	0,62%	11,93%	8,09%
<b>Náklady VK (re)</b>	<b>20,56%</b>	<b>11,00%</b>	<b>21,16%</b>	<b>14,83%</b>

Pomocí různých metod pro stanovení nákladů na vlastní kapitál bylo dosaženo odlišných výsledků, které jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 17). Výsledky byly zprůměrovány pomocí váženého aritmetického průměru. Každá z následujících metod dostala přidělenou svou váhu, kdy stavebnicová metoda má váhu (3) a další dvě metody dostali váhu (2).

Tab. 24 Průměrná hodnota nákladů na VK (vlastní zpracování)

Položka	2010	2011	2012	2013
Rentabilita v odvětví	12,77%	15,26%	10,76%	8,42%
Odvození z Nck	4,80%	4,73%	3,87%	3,60%
Stavebnicový model	20,56%	11,00%	21,16%	14,83%
<b>Průměrná hodnota nákladů na VK</b>	<b>13,83%</b>	<b>10,43%</b>	<b>13,25%</b>	<b>9,79%</b>

### Stanovení WACC

Pro společnost TOKO AGRI byly stanoveny náklady pomocí váženého aritmetického průměru nákladů cizího i vlastního kapitálu. Náklady na cizí kapitál jsou zobrazeny ve formě nominální úrokové sazby z úvěru, stanovenou pomocí sazby PRIBOR a náklady na vlastní kapitál jsou uvedeny pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru všech zjištěných odhadů jednotlivých metod. Každé metodě byla přidělena váha a nejvyšší váhu dostala stavebnicová metoda, protože se zaměřuje na systematická i nesystematická rizika.

Tab. 25 Výpočet WACC (vlastní zpracování)

Položka	2010	2011	2012	2013
Nck	2,30%	2,23%	1,37%	1,10%
Nvk	13,83%	10,43%	13,25%	9,79%
CK/C (počátek roku)	0,00%	8,62%	67,61%	64,63%
VK/C (počátek roku)	100,00%	91,38%	32,39%	35,37%
<b>WACC</b>	<b>13,83%</b>	<b>9,72%</b>	<b>5,22%</b>	<b>4,17%</b>

Výsledné hodnoty vážených průměrných nákladů na kapitál každoročně klesají. Tento jev je způsoben jak poklesem vlastního kapitálu, tak i snižujícími se náklady na něj. Největší

hodnoty dosáhl WACC v roce 2010, což bylo pro tvorbu hodnoty velmi negativní. Skutečnost vznikla z důvodu velkého podílu vlastního kapitálu, který je oproti cizímu výrazně dražší. I když byly náklady na cizí kapitál v tomto roce nejvyšší, podíl na celkovém kapitálu byl zanedbatelný. Jak již bylo řečeno, WACC v celém sledovaném období klesal a to je velmi pozitivní, při hodnocení tvorby hodnoty společnosti.

#### 6.9.4 Výpočet EVA

Po předešlých úpravách potřebných informací, může dojít k výpočtu ukazatele EVA prostřednictvím ekonomického vzorce ( $EVA = NOPAT - WACC \times C$ ), který lze využít pouze tehdy, pokud jsou k dispozici údaje, které poskytne osobně analyzovaná společnost.

Tab. 26 Výpočet EVA (vlastní zpracování)

EVA (v tis.Kč)	2010	2011	2012	2013
NOA (C)	96 280,5	74 808	213 128	221 559
NOPAT	1 871	4 870	6 311	12 521
WACC	13,83%	9,72%	5,22%	4,17%
<b>EVA</b>	<b>-11 445</b>	<b>-2 401</b>	<b>-4 814</b>	<b>3 282</b>

Z výsledných záporných hodnot ukazatele EVA v období 2010 - 2012 můžeme konstatovat, že společnost netvořila hodnoty pro své vlastníky a vytvořené zisky dostatečně nepokrývaly náklady na kapitál. Z celého analyzovaného období dosáhl ukazatel EVA nejhorších hodnot v roce 2010 a to díky vysoké hodnotě WACC. Naopak nejlepšího výsledku bylo dosaženo v posledním roce, kdy byla i meziroční změna až o 8 096 tis. Kč a ekonomická přidaná hodnota se dostala do kladných hodnot, a proto by měla společnost nadále zvyšovat ziskovou marži, tedy poměr EBIT a tržby, pomocí růstu ziskových tržeb. Vzhledem k tomu, že každoročně klesají náklady na cizí i vlastní kapitál a NOPAT stoupá, tak by společnost mohla začít využívat více vlastního kapitálu ve formě vytvořeného zisku a čerpání úvěru využít jen v případě potřeby financování velké investice.

## 7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza, jako další nástroj strategického zkoumání, zjednodušeně shrnuje předchozí jednotlivé analýzy. Slouží k identifikování silných a slabých stránek uvnitř společnosti a zároveň představuje možnosti i omezení z okolního prostředí v podobě příležitostí a hrozeb. Uvedené informace slouží jako nástroj pro tvorbu strategie společnosti.

Tab. 27 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ vybavenost hmotným majetkem</li> <li>☞ kvalitní zboží s dlouholetou značkou</li> <li>☞ výhodná poloha - v okolí velký počet zemědělských družstev</li> <li>☞ obchodování se zahraničím</li> <li>☞ dobrá kvalifikace zaměstnanců</li> <li>☞ velký počet středisek v tuzemsku i na Slovensku</li> <li>☞ nepřetržitý servis pro zákazníky</li> <li>☞ prodej přes e-shop</li> <li>☞ rostoucí ziskovost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ vysoký podíl nákladů na externí služby</li> <li>☞ rostoucí doba obratu zásob</li> <li>☞ malá orientace na neustálé vzdělávání zaměstnanců</li> <li>☞ velké zásoby na skladě</li> <li>☞ špatná dostupnost pomocí veřejné dopravy</li> <li>☞ velký výdej nákladů na prodané zboží</li> <li>☞ nižší vybavenost vícejazyčnými pracovníky</li> <li>☞ operativní řízení společnosti</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ rozšíření prodeje strojů do nových zemí</li> <li>☞ široký okruh dodavatelů strojů</li> <li>☞ větší zastoupení na Slovensku</li> <li>☞ snížení zadluženosti společnosti</li> <li>☞ otevřít společnost veřejnosti (pořádání propagačních akcí)</li> <li>☞ převažující pracovníci s vysokoškolským vzděláním na trhu práce</li> <li>☞ neustále se vyvíjející technika a programy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ velká konkurence</li> <li>☞ levnější (méně kvalitní) zboží</li> <li>☞ nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>☞ kurzové intervence - koruny vůči euru</li> <li>☞ konec dotací pro zemědělská družstva</li> <li>☞ růst minimální mzdy</li> <li>☞ možnost vstupu nové konkurence</li> </ul>

### 7.1 Silné a slabé stránky

Společnost působí na trhu se zemědělskou technikou již od roku 1990 a po celou její existenci prodává stroje od kvalitních a spolehlivých dodavatelů, kde hlavním partnerem, který dodává Fastracy, je anglická společnost JCB s dlouholetou tradicí a značkou. Díky firmě JCB a jejím výrobkům, jakož jsou například systémové nosiče FASTRAC, má společnost

TOKO AGRI v této oblasti strojů na trhu téměř bezkonkurenční postavení. Kromě prodeje strojů společnost nabízí po celou dobu jejich životnosti nepřetržitý servis a dodávky náhradních dílů, které lze zakoupit pomocí e-shopu. Společnost TOKO AGRI a. s. je dobře situovaná, protože má v okolí mnoho zemědělských společností a družstev. V rozsáhlém areálu podniku se nachází několik velkoplošných hal, které tvoří zázemí jak pro samotné zaměstnance a kanceláře jednotlivých oddělení, tak pro zemědělskou techniku a náhradní díly. Prioritou společnosti je četnost skladů náhradních dílů. Společnost má v České republice dva vlastní sklady náhradních dílů a každý z našich externích prodejců a servisních pracovníků má rovněž dílčí sklady náhradních dílů. Převážná většina obchodů je realizována v tuzemsku, avšak díky zřízení centrálního skladu a rovněž jednotlivých dílčích skladů servisních pracovníků i na Slovensku, dochází k prodeji zboží a služeb i pro slovenské zákazníky a nejmenší část tvoří polská klientela. Zaměstnanci disponují svými znalostmi a zkušenostmi, které získaly neustálým sebevzděláváním a dlouholetou praxí uvnitř společnosti.

Velmi slabou stránkou společnosti jsou velké zásoby náhradních dílů na skladě a jejich rostoucí doba obratu, což znamená, že jsou neobrátkové a dlouhou dobu zabírají skladové prostory, proto by se jich měla společnost snažit eliminovat např. slevovými akcemi pro zákazníky. Další negativum se týká zákazníků, kteří chtějí společnost navštívit prostřednictvím veřejné dopravy, která je v této oblasti omezená a časově náročnější. Vysoké náklady vynaložené na prodané zboží jsou spojené s nákupní cenou zemědělských strojů, které se pohybují v řádech milionů. Protože se společnost TOKO AGRI a. s. stala oficiálním zástupcem traktorových přívěsů, které vyrábí estonská společnost Palmse Trailer, tak pro udržení kvalitních obchodních vztahů, byly ředitelem nařízeny pravidelné lekce ruštiny pro všechny zaměstnance, které probíhají v prostorách společnosti a na její náklady.

## 7.2 Hrozby a příležitosti

Stejně jako s novým obchodním partnerem v Estonsku, může společnost navázat vztahy s dalšími zahraničními dodavateli, ať už zemědělských strojů, tak i náhradních dílů, které budou nabízet potenciálním zákazníkům na nových zahraničních trzích. Pro zvětšení objemu prodeje může společnost rozšířit počet středisek na Slovensku. Rozšíření povědomí o svém jménu a nabízených produktech, je možné díky pořádání propagačních akcí pro širokou veřejnost. Jelikož na trhu práce roste počet pracovníků s vysokoškolským vzděláním, vzniká společnosti příležitost, získat kvalitního zaměstnance.



Největší hrozbou je velká konkurence a s tím spojená nabízená cena, která může být, ve srovnání se společností, velmi nízká na úkor kvality. Nízké ceny u konkurentů, kteří nabízí již opotřebené zemědělské stroje, jsou taky určitou hrozbou, avšak záleží na preferencích zákazníka. Protože na trhu práce rostou vysokoškolsky vzdělaní lidé, klesá počet těch s odpovídající praxí a získanými zkušenostmi. Intervence koruny vůči euru vyvolané Českou národní bankou a vládou navýšená minimální mzda, působí na společnost velmi negativně a oba tyto faktory se promítnou společnosti do nákladů, jak již bylo popsáno v PEST analýze. Avšak existenci společnosti nejvíce ohrožuje situace, kdy zemědělská družstva přestanou dostávat dotace z EU.

## 8 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Cílem této části je implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení výkonnosti společnosti TOKO AGRI a. s. Na základě zpracovaných teoretických poznatků a provedených analýz bude navrhnout projekt konceptu BSC. Tento projekt bude vycházet z modelu společnosti Horváth & Partners, který je v praxi velmi ověřený.

### 8.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Pro tvorbu a implementaci projektu je důležité stanovit si organizační skupinu, která je se samotným projektem seznámena. Projekt konceptu BSC bude aplikovaný na celý podnik a v budoucnu se očekává, že bude postupně rozšířen i na jednotlivá oddělení společnosti. Doba implementace konceptu BSC do společnosti je odhadovaná přibližně na jeden rok.

Základem celého projektu je vybrat implementační tým, zodpovědný za budování projektu BSC, který má ve společnosti určité postavení a dobře ho znají. Proto je organizační skupina sestavena z ředitele společnosti a jednotlivých vedoucích pracovníků zodpovědných za svá oddělení, která se dělí na:

- ✓ ekonomické
- ✓ obchodní a dovozní
- ✓ náhradní díly a servis
- ✓ propagace
- ✓ správa areálu

Důležitou roli hraje pozice koordinátora (kvalifikovaný externí poradce), který na základě svých zkušeností z již realizovaných projektů, bude pro celý projektový tým pořádat školení, odpovídat na potřebné otázky, organizovat pravidelná setkání pro zhodnocení již provedených částí implementace a konzultaci následujících kroků projektu, bude přijímat případné nápady či připomínky. Ve zkratce tedy funkce koordinátor spočívá v dohledu nad správností jednotlivých kroků implementace BSC a jeho úspěšné integraci do organizační skupiny a systému řízení společnosti.

Po zaškolení a seznámení zodpovědných vedoucích pracovníků s projektem BSC, musí být implementace přijata a pochopena i ostatními pracovníky na nižších pozicích.

## 8.2 Objasnění vize a strategie

Společnost TOKO AGRI a. s., působící na trhu již 25 let, je významným prodejcem zemědělské techniky, kterou dováží od zahraničních dodavatelů zaměřených na kvalitu a pohodlí konečných profesionálních spotřebitelů. Široká nabídka zemědělské techniky v sobě zahrnuje jak samotné Fastracy, tak i komponenty, jako jsou nakladače, samonakládací a vytlačovací vozy, cisterny, sklápěče a přepravní techniku, traktorové návěsy, žací stroje, atd., které nabízí snadnější, efektivnější a hospodárnější vykonávání zemědělských prací. Snahou společnosti je být i nadále prosperující (zvyšovat hodnotu podniku) a dodávat zemědělské technologie pro rostlinnou výrobu stále novým a náročným zákazníkům na tuzemském i zahraničním trhu, tedy zvyšovat a posilovat tržní podíl.

Pro dosažení budoucí vize, je zapotřebí stanovit strategii podniku, která bude sloužit k sestavování konceptu BSC a jednotlivé strategické cíle jsou následující:

- ✓ uspokojovat potřeby stálých i nových zákazníků širokým a kvalitním sortimentem produktů a kvalitními službami,
- ✓ obnovovat nabídku zemědělské techniky o neustále se vyvíjející produkty, které nabízejí zahraniční dodavatelé,
- ✓ udržovat a rozšířit obchodní vztahy i na nové trhy a tím zvýšit obrat prodeje,
- ✓ zvýšit obratovost zásob, např. slevové nebo množstevní akce na náhradní díly,
- ✓ využívání znalostí a zkušeností zaměstnanců,
- ✓ zaměřit se na vzdělávání a motivaci zaměstnanců, ale taky je odměňovat za již odvedenou práci a dosahování pracovních výsledků,
- ✓ snižovat náklady spojené s podnikatelskou činností.

## 8.3 Tvorba BSC

Implementace konceptu BSC pro společnost TOKO AGRI a. s. bude rozdělena do následujících pěti fází, které jsou doporučovány společností Horváth & Partners.

Pět fází implementace BSC:

- ✓ Odvození strategických cílů
- ✓ Vztah příčin a následků
- ✓ Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot
- ✓ Určení strategických akcí

### 8.3.1 Odvození strategických cílů

První fází tvorby BSC, je odvození strategických cílů, které vychází ze strategie společnosti. Vytvořené strategicky významné cíle, které jsou přiřazovány jednotlivým perspektivám (finanční, zákaznická, procesní a učení se a růstu), by se měly pohybovat v rozmezí 3 – 5 cílů u každé perspektivy.

#### Finanční perspektiva

Do finanční perspektivy byly zařazeny tyto cíle:

- ✓ *Zvyšovat hodnotu společnosti* – zvyšování hodnoty společnosti je základní cíl jak pro vlastníky, tak pro jednotlivé úrovně v organizaci, protože pokud jsou uspokojeni vlastníci, tak jsou spokojeni i všichni ostatní na nižších stupních řízení podniku. Společnost usiluje o udržení dlouhodobého růstu její hodnoty, která byla změřena prostřednictvím ukazatele EVA a pomocí jeho výsledků lze zjistit, zdali společnost v jednotlivých letech tvořila hodnotu. K naplňování tohoto vrcholového cíle, musejí přispívat i ostatní cíle jednotlivých perspektiv.
- ✓ *Zvyšovat tržby* – uvedený cíl přímo ovlivňuje ukazatel EVA prostřednictvím ziskové marže, kterou zjistíme poměrem NOPAT k celkovým tržbám a k jejímu růstu dojde, pokud se zvýší objem ziskovosti tržeb za prodané zboží, což přispěje k tvorbě hodnoty pro vlastníky. Ovšem důležité je, udržet náklady spojené s prodávaným zbožím vždy na nižší úrovni než tržby. Naplňování tohoto cíle, může být dosaženo v důsledku lepšího uspokojení potřeb svých zákazníků.
- ✓ *Optimální kapitálová struktura* – poměr cizího a vlastního kapitálu je vázán jak na celkovou zadluženost společnosti, tak na vážené průměrné náklady na kapitál (WACC). Stanovením optimálního poměru financování, dosáhne společnost maximální tržní hodnoty, proto musí společnost hledat takové složení kapitálu, při kterém jsou její průměrné náklady minimální. I když je cizí kapitál levnější, díky placeným úrokům, tedy využitím daňového štítu, tak nese značné riziko spojené s likviditou, protože při vysokém zadlužení klesá důvěra investorů, kteří buď další úvěr neposkytnou vůbec, nebo za vyšší úrok. Proto je zapotřebí ve společnosti využívat k financování více vlastní kapitál, kde je významným zdrojem vytvořený zisk, který je ponecháván uvnitř podniku a cizí zdroje využívat v případě financování velkých investičních akcí.

### Zákaznická perspektiva

U perspektivy zákaznické byly vymezeny tyto jednotlivé cíle:

- ✓ *Zkvalitnění péče o zákazníka* – pro udržení a loajalitu zákazníka je zapotřebí poskytovat kvalitní a široký sortiment produktů i služeb, jako je například záruční a pozáruční servis strojů, zakoupených ve společnosti, ale taky včasné dodávky zboží, spolehlivost nebo umožňovat dlouhou splatnost u cenově náročnějších zemědělských strojů. Spokojenost zákazníka jednoznačně působí kladně na dlouhodobý růst hodnoty podniku a odkloňuje nebezpečí, jeho odchodu ke konkurenci.
- ✓ *Zvýšení povědomí o společnosti* – pomocí image společnosti roste jak její hodnota, tak podíl na trhu. Společnost se může zviditelnit prostřednictvím webových reklam, reklam na billboardech nebo na veletrzích a výstavách, kde je vystavena nabídka sortimentu. Pomocí této propagace se dostávají do povědomí zákazníků i značky, které jsou podnikem nabízené.
- ✓ *Zvýšení tržního podílu* – společnost může využít nabídky zahraničních dodavatelů a zavést na tuzemský i zahraniční trh modernější nebo zcela novou zemědělskou techniku pro již existující segment zákazníků. Díky tomu si získá lepší konkurenční pozici, protože zákazníci požadují stále vyspělejší techniky, které jim přinesou efektivnější a úspornější vybavení pro svou činnost.

### Perspektiva interních procesů

Tzv. procesní perspektivu charakterizují ve společnosti následující cíle:

- ✓ *Zlepšení komunikace uvnitř společnosti* – vylepšení podnikových vztahů, spočívající v propojení informací napříč celým podnikem, tedy všemi odděleními, povede k dosahování úspěšnosti společnosti. Pro zaměstnance jsou podstatné informace o zákaznících (zákaznická databáze), ale hlavně podklady o výkonnosti společnosti, její vizi a strategii, se kterými jsou seznámeni a pomocí nich se mohou do vedení společnosti vžít a od toho se budou odvíjet i jejich kvalitnější výkony. Zároveň by měli mít informace o stanovených cílech prostřednictvím různých školení a workshopů, aby svou činností, co nejvíce přispívali k tvorbě hodnoty podniku. Zvolený cíl vede k lepší komunikaci jak uvnitř podniku, tak k efektivnější komunikaci se zákazníky i dodavateli.
- ✓ *Zefektivnění skladování* – neefektivní plánování zásob náhradních dílů na skladu, přináší jejich dlouhou dobu obratu a značné náklady spojené se skladováním. Proto

by se mělo ve skladových prostorech pohybovat nejžádanější zboží nebo položky s nízkou pořizovací cenou a v přijatelném množství. Současné přebytky neobrátkových zásob by bylo pro společnost vhodné, nabídnout svým zákazníkům formou slevových nebo množstevních akcí, aby se alespoň tímto způsobem zpeněžily.

- ✓ *Zkvalitnění služeb pro zákazníky* – uspokojování potřeb zákazníků a neustálé rozšiřování služeb, se podílí na tvorbě hodnoty společnosti. Objednávání zboží přes e-shop na základě databáze zboží zveřejněného na internetu, urychlí jak cyklus celého obchodu, tak pomůže i k úspoře nákladů. Pro zkvalitnění a zefektivnění služeb pro zákazníky je možné zavést placení drobných hotovostních transakcí pomocí tzv. elektronické peněženky (čipové karty) na bázi platební karty nebo využít ještě modernějších celosvětově využívaných systémů pro online placení v e-shopu ve formě virtuálního účtu, jako jsou PayPal, PaySec a další. Tento způsob placení zrychlí cyklus platby a společnost dostane peníze rychleji a dále toto placení přispívá k pohodlí zákazníka. Pomocí efektivních služeb může společnost ušetřit finanční prostředky.

### **Perspektiva učení se a růstu**

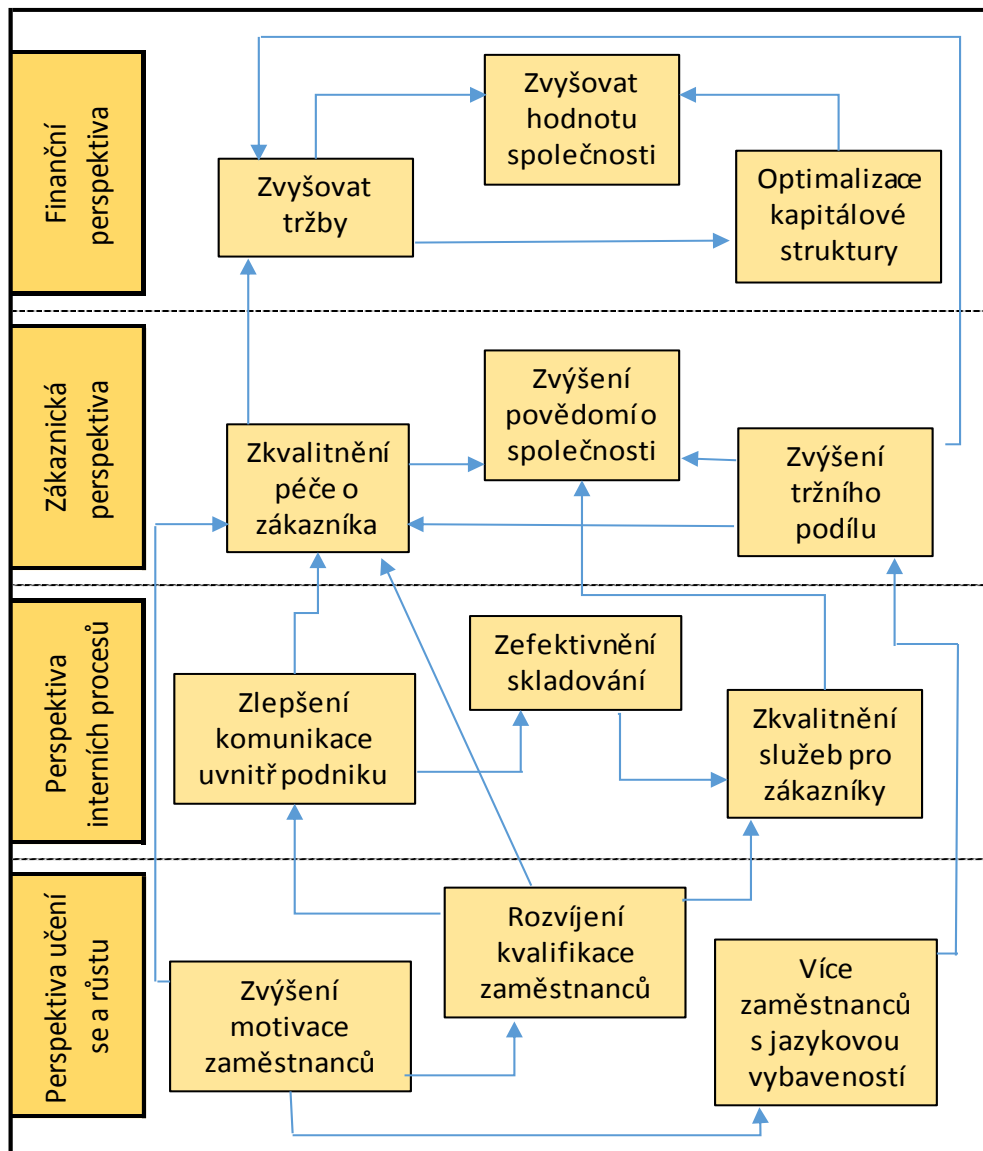
Poslední perspektiva implementace BSC zahrnuje následující cíle:

- ✓ *Zvýšení motivace zaměstnanců* – všichni zaměstnanci, hlavně s vysokou kvalifikací, potřebují být motivováni, ať už finanční motivací formou odměn a bonusů, tak i nefinančním způsobem jako je příjemné pracovní prostředí, kulturní vyžití, veřejná pochvala nebo seberealizace a další. Spokojený zaměstnanec poté odvádí kvalitnější práci, kterou vytváří hodnoty pro společnost a měl by dostat prostor, aby se k dané věci vyjádřil vlastním názorem. Společnost by mohla zavést nový systém odměňování pro vedoucí pracovníky, který vychází z ukazatele EVA.
- ✓ *Rozvíjení kvalifikace zaměstnanců* – pro dlouhodobě prosperující a rostoucí podnik je nutné mít vysoce kvalifikované a rozvíjející se pracovníky. Zaměstnanci se musí vyvíjet a seberealizovat společně s rostoucím vývojem postupů, technologií, systémů a modernizací na základě školení, kurzů nebo certifikátů. Pro skvělé reprezentování společnosti u stálých nebo nových zákazníků, by měla probíhat pravidelná školení obchodních zástupců společnosti, která jim poskytnou informace o nových typech zemědělské techniky, pro získání kvalitních odborných znalostí. Tito obchodníci musí dále disponovat dobrou komunikací, aby byli schopni zákazníky přesvědčit.

- ✓ *Více zaměstnanců s jazykovou vybaveností* – jelikož má společnost velkou část zahraničních obchodních partnerů, kteří dováží zemědělské stroje a náhradní díly, je zapotřebí, aby i zaměstnanci měli jazykovou vybavenost, hlavně anglického jazyku. Díky skutečnosti, že se společnost TOKO stala pro český i slovenský trh oficiálním zástupcem traktorových přívěsů od společnosti Palmse Trailer, která sídlí v Estonsku, zaplatilo vedení společnosti pro své zaměstnance kurzy ruštiny, což působí pro pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat velmi pozitivně, lze hovořit o motivujícím charakteru. Na základě těchto jazykových dovedností, vzniká společnosti možnost, rozvinout svou činnost i na ruský mluvící trh.

### 8.3.2 Vztahy příčin a důsledků

U konceptu Balanced Scorecard hraje důležitou roli strategická mapa, která je vyjádřena pomocí vztahů příčin a důsledků jednotlivých strategických cílů. Propojení jednotlivých perspektiv a jejich vzájemné ovlivňování, je zobrazeno na následujícím obrázku (Obr. 7). Řetěz příčin a důsledků je tvořen v následujícím pořadí – cíle učení se a růstu, cíle interních procesů a zákaznické, až po cíle finanční. Pro dosažení základního cíle podniku, tedy zvyšování hodnoty společnosti, jsou vrcholovým bodem strategické mapy, zvolené cíle finanční perspektivy.



Obr. 13 Strategická mapa společnosti (vlastní zpracování)

Základem pro dosažení vrcholového cíle společnosti jsou její zaměstnanci, a proto je důležité začít perspektivou učení se a růstu. Společnost může být prosperující, pokud má kvalifikované pracovníky, kteří potřebují neustále rozvíjet své znalosti a zkušenosti a tím poskytovat profesionální a kvalitní služby svým zákazníkům. Zde mají důležité postavení obchodní zástupci, kteří musí mít pravidelná školení o nových typech zemědělských strojů, aby společnost dobře reprezentovali a klienti dostali kompletní informace. Ale i ostatní zaměstnanci musí mít informace jak o veškerém zboží, co nabízí, tak o zákaznících a dalších údajích, které získají vzájemnou komunikací uvnitř společnosti. Správné nastavení systému motivování, napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců, díky čemuž odvádí lepší práci a lépe se starají o své zákazníky. Motivováním zaměstnanců lze taky dosáhnout snahy, že si budou rozvíjet své odborné i jazykové znalosti. Jazyková vybavenost



pracovníků je ve společnosti důležitá, protože obchoduje i se zahraničními partnery a neustále vstupuje na trh s novými modernějšími zemědělskými stroji, aby zvyšovali svůj tržní podíl a pomocí jazykových dovedností zaměstnanců, vzniká společnosti možnost, vstoupit i na nové trhy.

Cíle perspektivy interních procesů jsou úzce spjaty s nadcházejícími cíli zákaznické perspektivy. Pokud jsou zaměstnanci kvalitně proškolení a uvnitř společnosti panují dobré vztahy, ze kterých plyne dobrá komunikace mezi všemi pracovníky, tak tomu bude odpovídat i kvalitní péče o zákazníky a napomůže to i k efektivnímu plánování zásob náhradních dílů na skladě. Aby společnost dosáhla zefektivnění skladování zásob, je zapotřebí snížit dobu obratu a náklady spojené se skladováním. Společnost může současný stav neobrátkových položek snížit prodejem svým zákazníkům formou slevových nebo množstevních akcí a to pomocí internetového prodeje, kde si prostřednictvím on-line skladové databáze zjistí informace o dostupnosti a cenách náhradních dílů. Další kvalitní a efektivní službou pro zákazníky je možné zavedení placení drobných hotovostních transakcí pomocí tzv. elektronické peněženky (čipová karta) nebo využitím moderního světového online systému na bázi virtuálního účtu, jako je PayPal, PaySec, atd. Tyto nové systémy jsou pro klienty pohodlnější, a protože největší reklamou pro společnost jsou doporučení od stálých klientů těm potenciálním, tak tím roste povědomí o společnosti.

Zákaznická perspektiva tvoří největší podíl na plnění finančních cílů, a proto nejvíce přispívá k růstu výkonnosti společnosti. Společnost může disponovat svou širokou nabídkou značkového sortimentu a kvalitních služeb, pomocí čehož si udrží spokojené zákazníky. Spokojení klienti přispívají ke zvyšování tržeb z prodeje a k prohlubování povědomí o společnosti. Avšak pro novou klientelu je nutností zviditelnit své jméno a činnost pomocí reklam a propagace, což ovlivňuje i úspěšnost nově zavedeného zboží na trhu. Stále kvalitnější zemědělská technika, která prošla modernizací nebo je zcela nově vyrobená zahraničními dodavateli a společností TOKO je nově uváděné na trh, si společnost zvyšuje jak tržní podíl, tak zviditelňuje své jméno a značky dodavatelských firem.

Jak již bylo zmíněné, finanční perspektiva slouží jako vrcholový bod všech jednotlivých perspektiv a jejich cílů. K dosažení tohoto cíle napomáhá zvyšování ziskové marže, čehož dosáhneme zvýšením ziskových tržeb z prodeje náhradních dílů a zemědělských strojů pro rostlinnou výrobu, k jejichž prodeji dochází převážně na tuzemském trhu a dále na slovenském a polském trhu. Prioritou je však udržet náklady spojené s prodáváním zbožím vždy na nižší úrovni než tržby. I prostřednictvím nově zavedeného produktu na trhu může spo-

lečnost dosáhnout ziskových tržeb. Dalším faktorem, který ovlivňuje naplňování základního cíle, je stanovení optimální kapitálové struktury, protože se od ní odvíjí vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) a ty ovlivňují ukazatel EVA. Tedy stanovit takovou kapitálovou strukturu, při které by společnost dosáhla minimálních nákladů, a tím by maximalizovala její tržní hodnotu. V případě vysokého zadlužení cizími zdroji, je lepší využívat k financování vlastní zdroje, kde je významným zdrojem vytvořený zisk, který má ve společnosti rostoucí charakter. Vlastní kapitál je dražší, protože zohledňuje výnosové očekávání vlastníka a tím jsou jeho náklady vyšší, než náklady na cizí kapitál, který pomocí úroků využívá daňový štít. S rostoucím zadlužením stoupají jak náklady na vlastní kapitál, tak náklady na cizí kapitál, protože stoupá riziko věřitelů/investorů, kteří požadují vyšší výnosnost za půjčený kapitál. Prostřednictvím „U“ křivky je známo, že WACC se s mírou zadlužení nejprve snižuje a od určité doby začne růst, protože hrozí možnost, že společnost není schopná splácet dluh.

### 8.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Následující krok spočívá ve stanovení měřítek a cílových hodnot k jednotlivým strategickým cílům. Tyto měřítka všech strategických cílů vyjadřují jejich současnou hodnotu, ale i úroveň jejich očekávaného dosahování a pomocí pravidelného sledování je lze průběžně ovlivňovat.

Stanovené hodnoty u zvolených měřítek vychází jak z finanční analýzy společnosti, tak z interních materiálů a informací, avšak některé hodnoty nelze v současnosti objektivně stanovit, ale i přesto je možné měřítka v konceptu použít. U každého měřítka je uveden odpovědný pracovník, který má na starosti jeho naplňování.

## Měřítko pro finanční perspektivu

Tab. 28 Měřítko pro finanční perspektivu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2014	2015	2016	
Zvyšovat hodnotu společnosti	EVA (tis. Kč)	3 282	6 156	7 554	8 243	vedoucí ek. odd.
Zvyšovat tržby	Tržby za prodej zboží - tuzemsko (tis. Kč)	380 089	410 496	443 336	478 803	vedoucí ek. odd.
	Tržby za prodej zboží - zahraničí (tis. Kč)	104 162	106 215	108 340	110 510	vedoucí ek. odd.
Optimální kapitálová	WACC (%)	4,17	3,89	3,66	3,31	vedoucí ek. odd.
	Celková zadluženost (%)	66,25	64,15	62,73	55,57	vedoucí ek. odd.

Pro změření vrcholového cíle, kterým je zvyšování hodnoty společnosti, bylo zvoleno jedno měřítko, kterým je ukazatel EVA, jehož výsledky představují kladnou nebo zápornou hodnotu pro vlastníka. Společnost v posledním analyzovaném roce dosáhla velmi kladné ekonomické přidané hodnoty, a tudíž tvořila pro vlastníky hodnotu. Po konzultaci s vedením byla z tohoto důvodu stanovena rostoucí cílová hodnota pro rok 2016 na 8 243 tis. Kč a byla odvozena na základě predikce hodnot jednotlivých položek (čistá operativní aktiva, výsledek hospodaření za běžné období a náklady na kapitál).

Dalším cílem finanční perspektivy je zvyšování tržeb, kde bylo zvolené měřítko ziskových tržeb z prodeje zboží, které byly rozděleny na tuzemský a zahraniční trh. Společnost má stanovený každoroční cíl zvyšovat tyto tržby o 10 %, a jelikož převládá podíl tržeb z prodeje zboží v tuzemsku, tak jim byl přidělen každoroční nárůst o 8 % a tržby z prodeje zboží ze zahraničí mají zbylé 2 %. Na základě této skutečnosti byly vypočítány cílové hodnoty.

Na zvyšování hodnoty podniku se podílí i správně zvolená kapitálová struktura, která je zde měřena pomocí vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) a celkové zadluženosti. Současná celková zadluženost poslední dva analyzované roky překračuje doporučené hodnoty, a proto je zapotřebí tento ukazatel postupně snižovat na cílovou hodnotu 55,57 %, a to prostřednictvím snížení cizích zdrojů, čímž se zlepší i likvidita společnosti. Měřítko WACC, které přímo ovlivňuje ukazatel EVA, by mělo taky klesat a s ohledem na vývoj nákladů na cizí a vlastní kapitál byla stanovena cílová hodnota na 3,31 %.

## Měřítko pro zákaznickou perspektivu

Tab. 29 Měřítko pro zákaznickou perspektivu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2014	2015	2016	
Zkvalitnění péče o zákazníka	Index spokojenosti zákazníka (0-100 %)	-	85	87	89	vedoucí obch. odd.
Zvýšení povědomí o společnosti	Tržní podíl v ČR (%)	22	23	25	27	vedoucí obch. odd.
	Počet návštěv na webu za měsíc	4 064	4 226	4 855	5 428	vedoucí obch. odd.
	Počet nových návštěv (%)	63	67	67	69	vedoucí obch. odd.
Zvýšení tržního podílu	Tržní podíl v oblasti prodeje nového produktu (%)	-	>70	>70	>70	vedoucí obch. odd.
	Tržby z prodeje nového produktu/tržby (%)	-	13	15	20	vedoucí ek. odd.

První cíl zákaznické perspektivy zkvalitnění péče o zákazníky, je měřen indexem spokojenosti zákazníka. Naplňování tohoto cíle bude zjišťováno na základě dotazníkového šetření, který poslouží jako zpětná vazba za kvalitní poskytování veškerých služeb společnosti a zhodnotí spokojenost všech zákazníků. V případě kladného hodnocení, může společnost očekávat dlouhodobou obchodní spolupráci a přísun nových zakázek. Cílem je dosahovat co největší spokojenosti, a tudíž nejlepšího hodnocení.

Zvyšování povědomí o společnosti lze změřit následujícími měřítky, které jsou postavené na základě webové návštěvnosti. Podíl stálých uživatelů (klientů) internetových stránek společnosti stoupá, protože roste podíl nových návštěvníků, kteří se často vrací. S rostoucím procentem nových návštěvníků webových stránek, se zvyšuje i povědomí o společnosti a zároveň o značkách zemědělské techniky a náhradních dílů, které společnost svým zákazníkům nabízí. Společnost si za celou dobu svého působení, vytvořila prostor na trhu, který se příliš nemění a je pro ni velkou výzvou si tento podíl na trhu udržet, protože dochází k neustálým agresivním akcím konkurence. I přes tyto konkurenční tlaky se společnosti daří, své postavení na trhu udržet, a proto je cílová hodnota stanovena na 27 %.

Dalším cílem je zvyšování tržního podílu prostřednictvím zavedení nového produktu na zemědělský trh. Vybrané měřítko hodnotí podíl na trhu, kterého by společnost dosáhla nabídkou nového produktu. Pokud bude mít toto zboží na trhu se zemědělskou technikou malou konkurenci, může společnost dosáhnout více než 70% postavení. Dále měříme zvo-

lený cíl podílem tržeb z nového výrobku k celkovým tržbám, kde je nastavena cílová hodnota v roce 2016 na 20 %.

### Měřítko pro perspektivu interních procesů

Tab. 30 Měřítko pro perspektivu interních procesů (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2014	2015	2016	
Zlepšení komunikace uvnitř společnosti	Počet lidí na měsíčních poradách	0	7	11	19	všechna oddělení vč. ředitele
	Doba trvání pondělních porad na jednotlivých oddělení (minuty)	30	45	60	60	ředitel společ.
Zefektivnění skladování	Obrat zásob	3,67	4,11	4,78	5,73	vedoucí sklad. odd.
Zkvalitnění služeb pro zákazníky	Objem prodeje náhradních dílů přes internet (%)	81	83	87	93	vedoucí sklad. odd.

Měřítko pro cíl zlepšení komunikace uvnitř společnosti je počet lidí na pravidelných měsíčních poradách, který se postupně zvyšuje. Je to nastaveno na principu, že se jich nejdříve budou účastnit pouze vedoucí jednotlivých oddělení s ředitelem a postupně se budou zapojovat ostatní zaměstnanci. Dalším měřítkem jsou vykonávané pondělní porady, které se provádějí na každém oddělení zvlášť a jsou vedeny ředitelem společnosti. Cílová hodnota je nastavena na dobu trvání porady na jednom oddělení alespoň v délce jedné hodiny.

Pro zefektivnění procesu skladování je jednoznačným měřítkem ukazatel finanční analýzy, kterým je obrat zásob. Doba obratu, která vypovídá o délce náhradních dílů, které leží na skladě a peníze do nich vložené, zůstávající bez pohybu, má ve společnosti rostoucí charakter. Obecně se musí obratovost zásob zvyšovat a proto je stanovena cílová hodnota na 5,73.

Zákazníkovi, zlepšením služeb prostřednictvím nakupování náhradních dílů přes internet, společnost umožňuje určitý stupeň pohodlí a tím i větší spokojenost. Efektivnost této služby lze zjistit objemem prodaných náhradních dílů přes e-shop, který tvoří většinu z celého prodaného objemu náhradních dílů. Rostoucímu trendu nakupování přes internet, odpovídá i cílová hodnota.

**Měřítko pro perspektivu učení se a růstu**

Tab. 31 Měřítko pro perspektivu učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2014	2015	2016	
Zvýšení motivace	Index spokojenosti zaměstnanců (0-100 %)	neměřeno	68	81	90	ředitel společ.
Rozvíjení kvalifikace zaměstnanců	Objem nákladů na vzdělávání (Kč/rok)	72 000	76 000	82 000	86 000	ředitel společ.
	Počet odborných školení a seminářů/rok	16	17	19	20	ředitel společ.
Více zaměstnanců s jazykovou vybaveností	Počet hodin výuky na 1 zaměstnance (hod/týden)	1,5	3	3	3	ředitel společ.
	Počet zaměstnanců se znalostí anglického jazyka	7	8	8	9	ředitel společ.

Společnost by měla pro zvýšení motivace zjistit, formou anonymního dotazníkového průzkumu u zaměstnanců, jak hodnotí nynější motivaci, jestli preferují finanční nebo nefinanční motivaci, zhodnotit pracovní prostředí a další oblasti. Po dokončení dotazníkového šetření, je určena cílová hodnota na 90 %.

Zlepšování odborných znalostí je sledováno pomocí měřítek objemu nákladů na školení a počet těchto odborných školení a seminářů za rok. Školení jsou nejčetnější u obchodních zástupců, což vyplývá z neustálé modernizace zemědělské techniky samotnými výrobci. Proto je v roce 2016 cílová hodnota 20 školení za rok. Rozvíjení vzdělanosti zaměstnanců lze tedy změřit i po stránce finanční, protože se zvyšováním znalostí zaměstnanců prostřednictvím různých kurzů a školení, rostou i náklady na ně.

Posledním, ale ve vztahu k zahraničním dodavatelům, velmi podstatným cílem je mít ve společnosti co nejvíce zaměstnanců, kteří jsou vybaveni cizím jazykem, převážně angličtinou. To můžeme změřit počtem pracovníků se znalostí anglického jazyka. Pro toto měřítko byla určena cílová hodnota na 9 zaměstnanců. Jazykové dovednosti a kvalifikace zaměstnanců je nezbytnou podmínkou i pro komunikaci s novým ruským segmentem. Proto je dalším měřítkem počet hodin výuky ruštiny na 1 zaměstnance a cílová hodnota je nastavena na 3 hodiny za týden, což je dvakrát týdně v délce dvou vyučovacích hodin, tedy hodinu a půl za den.

### 8.3.4 Určení strategických akcí

Strategické akce slouží k převedení strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC do podnikové praxe a podporují dosažení a realizaci stanovených strategických cílů. Strategické akce jsou přiřazovány k jednotlivým strategickým cílům a zároveň zamezují jejich tzv. umrtvení.

#### Finanční perspektiva

Tab. 32 Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Cíl	Strategická akce
Zvyšovat hodnotu společnosti	Strategické akce ostatních perspektiv
Zvyšovat tržby	Zvyšovat ziskové tržby
Optimální kapitálová struktura	Splácet bankovní úvěry
	Využívat vytvořeného zisku
	Nový úvěr čerpat jen při velké investiční akci

Na dosažení základního cíle zvyšování hodnoty podniku se podílí všechny následující perspektivy prostřednictvím vztahů příčin a důsledků (Obr. 8). Společnost však musí prosazovat a vyzdvihovat důležitost tohoto přístupu, aby byl přijat i zaměstnanci a věřili v jeho užitečnost. Od tohoto přijetí všemi ve společnosti se odvíjí i zvyšování ziskové marže, avšak je důležité sledovat poměr tržeb a nákladů.

Z dlouhodobého hlediska je potřeba optimalizování kapitálové struktury, která napomůže zvyšovat hodnotu podniku. Postupným splácením bankovních úvěrů a efektivním využitím vlastního kapitálu, povede v budoucnu ke snížení průměrných nákladů na kapitál. Cizí kapitál, tedy nové čerpání úvěru, využít pouze v případě velké plánované finanční investice.

#### Zákaznická perspektiva

Tab. 33 Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Cíl	Strategická akce
Zkvalitnění péče o zákazníka	Zavést hodnoticí systém
	Začít provádět propagační akce ve společnosti
	Prodlužování splatnosti faktur
Zvýšení povědomí o společnosti	Aktualizování webových stránek
	Účast na veletrzích a výstavách
	Prezentace společnosti v tisku
Zvýšení tržního podílu	Zjišťování nových nabídek od dodavatelů
	Analýza konkurence
	Účast na veletrzích a výstavách

Pro zkvalitňování péče o zákazníky je vhodné ve společnosti zavést hodnotící systém, kterým společnost získá obraz o spokojenosti zákazníků, protože ti budou moci zhodnotit spokojenost s dobou dodávání zboží, poskytováním záručního a pozáručního servisu strojů, se zbožím, platebními podmínkami, informacemi získaných od prodejců a další. Toto hodnocení bude zákazníkům umožněno prostřednictvím dotazníků na internetu, díky čemuž společnost získá zpětnou vazbu, ze které poplynou informace pro zlepšování efektivity podnikové strategie. Dále by mohla společnost provádět propagační akce, které by pořádala v areálu společnosti, kde by potenciálním i stálým zákazníkům byly předváděny zemědělské stroje i s praktickou ukázkou na polích, tzv. den otevřených dveří. Další akcí pro naplnění tohoto cíle je prodlužování splatnosti faktur u zemědělské techniky pro své významné klienty, protože prodejní ceny těchto strojů se pohybují v řádech tisíců až milionů korun.

Zvyšovat povědomí o společnosti lze prostřednictvím webových stránek, které však musí být neustále aktualizovány, aby zákazníci získávali informace o aktuální nabídce strojů, náhradních dílů a služeb. Účast na specializovaných veletrzích a výstavách je pro společnost taky důležitý krok, aby sebe a svůj nabídkový sortiment zviditelnila a navázala nové obchodní vztahy. V České republice se pořádají dva podstatné veletrhy, a to veletrh TechAgro na výstavišti v Brně a veletrh Země Živitelka, který probíhá v Českých Budějovicích. Velmi vhodným prvkem pro zvýšení povědomí o společnosti je využití specializovaných časopisů, které jsou zaměřeny výhradně pro zemědělce.

Dalším cílem je zvýšení tržního podílu, kterého lze dosáhnout především zavedením zcela nového výrobku na trh. Proto je potřeba neustálého kontaktu se zahraničními dodavateli zemědělských strojů. Je zapotřebí od nich zjišťovat jejich aktuální nabídku, jak zmodernizovaných strojů, tak zcela nových modelů nebo druhů zemědělské techniky pro rostlinnou výrobu, které mají např. jinou konstrukci nebo provozně ekonomické parametry. Před zavedením nového produktu na trh, je vhodné provádět pravidelnou analýzu konkurentů, neboť konkurence je v tomto prostředí velmi vysoká a jejich velké agresivní akce neustále narůstají. Jak již bylo uvedeno výše, vhodným prostředkem je taky účast na veletrzích, čímž se společnost zviditelní.



### Perspektiva interních procesů

Tab. 34 Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Cíl	Strategická akce
Zlepšení komunikace uvnitř společnosti	Zavedení pravidelných měsíčních porad
	Zjistit u společnosti Horry možnosti nádstavbového (informačního) systému
	Doplnit program Horry o informační systém
Zefektivnění skladování	Dotazníkové šetření zákazníků z hlediska dostupnosti zboží
	Zvýhodněná nabídka neobrátkových zásob na skladě
	Začít každé nové zboží zvlášť řídit podle obrátky zásob
Zkvalitnění služeb pro zákazníky	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků s internetovým nákupem a platbou
	E-shop s náhradními díly
	Zavést platbu pomocí moderních platebních systémů

Ke zlepšení interní komunikace může napomoci zavedení pravidelných měsíčních porad, kterých by se z počátku účastnil ředitel společně s vedoucími jednotlivých oddělení a postupně by se účast na nich rozšiřovala podle funkcí zaměstnanců. Účastníci porad by se dozvěděli o vizi, strategii a cílech společnosti a všichni by měli dostatečný prostor, aby sdělili svůj návrh nebo názor. Další akcí je možnost, propojení účetního programu Horry s nádstavbovým (informačním) systémem, která je nutná zjistit u poskytovatele tohoto programu. Obvykle se ceny, za poskytování tohoto programu přímo od provozovatele programu, pohybují ve vysokých částkách, proto se naskýtá možnost výběrového řízení na doplňkový informační systém pro jiné firmy, které tyto služby poskytují. V případě propojení účetního programu s informačním systémem, by společnost získala přehlednější informace o zákaznících a dodavatelích, což by dopomohlo jak k efektivnější komunikaci s nimi, tak zároveň k lepší komunikaci uvnitř společnosti.

Na základě dotazníků u zákazníků lze zjistit, jaké náhradní díly preferují nejvíce a podle toho pak řídit zásobování skladu. Tyto nově nakoupené náhradní díly je potřeba začít řídit podle obrátkovosti zásob u každé značky a druhu zboží. Doposud přebytečné neobrátkové náhradní díly na skladě je vhodné nabídnout zákazníkům formou slevových nebo množstevních akcí, aby se alespoň z části zpeněžily.

Umožnění zákazníkům nakupovat náhradní díly přes internetový obchod, slouží pro zkvalitnění služeb, které jim jsou poskytovány. Po registraci v tomto e-shopu si mohou samovolně vybírat z uvedené nabídky. Taky zavedením nových moderních možností platby, jak

placení drobných hotovostních transakcí na bázi platební karty (elektronická peněženka - čipová karta), tak online placení přímo v e-shopu na bázi virtuálního účtu (PayPal, PaySec, atd.), se zkvalitňují služby pro zákazníky.

### Perspektiva učení se a růstu

Tab. 35 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

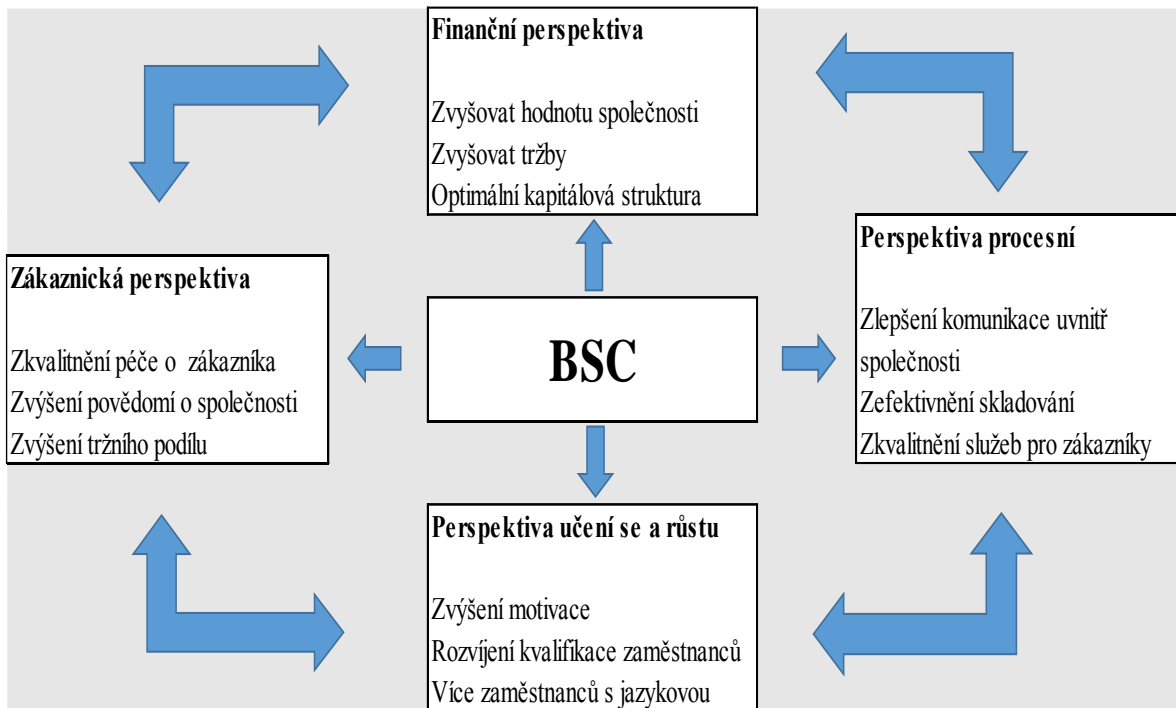
Cíl	Strategická akce
Zvýšení motivace	Uplatnit systém odměňování EVA
	Dotazníkové šetření u zaměstnanců
Rozvíjení kvalifikace zaměstnanců	Školení zaměstnanců
Více zaměstnanců s jazykovou vybaveností	Jazykové kurzy pro zaměstnance

Pro úspěšnost předešlých cílů jednotlivých perspektiv je potřeba úspěšného naplnění cílů perspektivy učení se a růstu. Aby zaměstnanci odváděli kvalitní práci a přispívali k tvorbě hodnoty společnosti, je potřeba je určitým způsobem motivovat. Možností je uplatnění systému odměňování založeného na ukazateli EVA. Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců, je vhodné využít dotazníku obsahujícího pracovní prostředí, vzdělávání, motivaci, osobní ohodnocení (prémie), a jelikož bude tento dotazník anonymní, tak v něm zaměstnanci budou moci uvést svůj názor nebo různé návrhy.

Efektivní a úspěšná společnost potřebuje mít vysoce kvalifikované pracovníky. Proto je potřeba neustále rozvíjet jejich odborné znalosti, pořádáním školení, hlavně pro obchodní zástupce společnosti, protože s neustálým vývojem v nově řešených parametrech, systémech a dalších vlastnostech zemědělských strojů, rostou i požadavky na vzdělávání, aby poskytli klientům podrobné a veškeré informace.

Jelikož společnost pracuje se zahraničními dodavateli, je nutnost jazykové vybavenosti zaměstnanců, převážně angličtiny. Avšak z důvodu nové spolupráce společnosti TOKO s estonskou společností je zapotřebí i rusky mluvících pracovníků. Proto zaměstnanci začali navštěvovat lekce ruštiny, které probíhají přímo ve společnosti.

Na obrázku (Obr. 9) je znázorněn vztah mezi jednotlivými perspektivami BSC a jejich stanovenými cíli společnosti.



Obr. 14 Balanced Scorecard společnosti TOKO AGRI a. s. (vlastní zpracování)

## 9 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

V závěrečné části projektu je stanovený jeho orientační časový harmonogram, pro implementování vypracovaného modelu ve společnosti. Aby byl projekt komplexní, je nutností vymežit náklady na projekt a rizika s ním spojená, včetně opatření k jejich eliminaci, ale taky je potřeba představit přínosy, kterých společnost dosáhne pomocí implementace projektu.

### 9.1 Časový harmonogram projektu implementace

Délka navrhovaného časového harmonogramu projektu je odhadnuta přibližně na 6 měsíců a slouží společnosti pro časovou orientaci při provádění jednotlivých kroků zavádění.

Před samotným zahájením jednotlivých kroků, které se vzájemně překrývají, je potřeba, aby byli s novým konceptem BSC seznámeni všichni ve společnosti, a aby byl tento systém pochopen a přijat všemi, ale hlavně vedením společnosti.

První fáze je základ celého projektu, a tou je stanovení implementačního týmu a vyjasnění vize a strategie, tedy kam společnost směřuje. Podstatou a nejdůležitějším krokem pro tvorbu BSC, je správné nastavení cílů jednotlivých perspektiv a následné určení vztahů příčin a důsledků.

Mezi každou fází projektu, je vhodné provádět workshopy implementačního týmu, na kterých se bude hodnotit předešlá vykonaná činnost a plánovat další nezbytné postupy.

Po vytvoření konceptu BSC je důležitá závěrečná fáze, kde se BSC integruje do řídicích a manažerských systémů, do reportingu nebo se propojí s operativním a strategickým systémem plánování a další.

Tab. 36 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Fáze implementace BSC	Rok 2015																							
Měsíc	6				7				8				9				10				11			
Týden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Vytvoření organizačních předpokladů	■	■																						
Objasnění vize a strategie		■	■																					
Odvození strategických cílů perspektiv			■	■	■	■	■																	
Sestavení strategické mapy						■	■	■	■															
Výběr měřítek									■	■	■	■	■											
Stanovení cílových hodnot										■	■	■	■											
Určení strategických akcí														■	■	■	■							
Zajištění plynulého nasazení																	■	■	■	■	■	■	■	■

## 9.2 Náklady na projekt

Pro implementaci navrhovaného projektu je potřeba, na prováděné pomocné činnosti, vynaložit finanční prostředky. Náklady na projekt implementace BSC do společnosti jsou zjištěny na základě odhadu, takže mají orientační charakter. V potaz je brán časový harmonogram, tedy 6 měsíců.

Tab. 37 Náklady na projekt (vlastní zpracování)

Položka	Náklady (Kč)
Náklady na odměny implementačního týmu	240 000
Externí pracovník	108 000
Náklady na školení	96 000
Software	150 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>594 000</b>

Celkové náklady na projekt zavedení BSC do společnosti činí 594 000 Kč. Z toho největší podíl tvoří náklady na odměny implementačního týmu, které jsou 240 000 Kč na celou organizační skupinu, která se skládá z ředitele společnosti a vedoucích jednotlivých oddělení, tedy 8 členů. Každému členovi týmu budou navýšeny osobní náklady o 5 000 Kč měsíčně. Dále bude uzavřena smlouva s externím pracovníkem, který bude napomáhat k úspěšnému zavedení projektu. Náklady na tohoto poradce jsou stanoveny na 18 000 Kč za měsíc, což bude uvedeno ve smlouvě. Podstatným výdajem, jsou náklady na prováděné školení celého projektového týmu a předem zvolených zaměstnanců. Toto školení bude probíhat průběžně, během vytváření projektu a v rámci jednotlivých kroků implementace

BSC. Jsou naplánována 4 školení a každé z nich je odhadnuto na 3 000 Kč na jednoho účastníka. Stanovené 4 workshopy budou rozděleny na následující témata:

1. seznámení s konceptem BSC, vytvoření organizačních předpokladů a objasnění vize a strategie,
2. stanovení strategických cílů a mapy,
3. výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a strategických akcí,
4. zajištění plynulého nasazení.

Vysokou položku celkových nákladů na projekt tvoří i vynaložené prostředky na nový software pro implementaci BSC, který bude sloužit jako podpůrný program pro informační systém a bude podávat potřebné informace o datových zdrojích, může být využit v případě zpracování strategické mapy, formalizování cílů a další údaje. Webové nabídky se pohybují okolo 150 000 Kč.

### 9.3 Rizika projektu

Rizika se objevují u každého vytvořeného projektu a během projektu je potřeba tyto rizika včas identifikovat, neustále je sledovat a následně je eliminovat. Rizika, která se pojí s vytvořeným projektem implementace Balanced Scorecard, mohou být následující:

- ✓ špatně pochopená podstata konceptu BSC, z toho plynoucí malá podpora od vedení společnosti,
- ✓ nedostatečné představení konceptu svým zaměstnancům, může přinést jejich nezájem a svou činnost budou nadále vykonávat podle starého systému,
- ✓ neefektivní nasazení vedení společnosti, může prodloužit dobu trvání zavádění BSC, tedy nedodržel časový harmonogram,
- ✓ nesprávně zvolený implementační tým, protože někteří jeho člení nemají dostatečné znalosti,
- ✓ vzájemná komunikace mezi všemi pracovníky ve společnosti je nedostačující,
- ✓ chybné definování vize a strategie, která nakonec nelze úplně zrealizovat a musí se stanovovat znova, a taky je důležité, aby byla tato strategie přesně prezentována svým zaměstnancům,
- ✓ cíle jednotlivých perspektiv jsou nedostatečně nebo špatně definovány a provázanost mezi jednotlivými perspektivami je hrozbou pro úspěšné naplňování vrcholového cíle,

- ✓ nepřesně zvolená měřítka pro dosahování stanovených cílů,
- ✓ špatně nastavený systém motivování,
- ✓ nedostatečné finanční prostředky potřebné na implementaci.

### **Opatření k eliminaci rizik**

Vedení společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení, kteří tvoří implementační tým, by se měli podrobit několika workshopům od externích poradců, aby koncept Balanced Scorecard dobře pochopili a přijali ho. Měla by být správně nastavená interní komunikace napříč společností, a proto musí být s konceptem seznámeni všichni zaměstnanci prostřednictvím školení, aby jejich činnostmi přispívali k plnění stanovených cílů. Pro odvádění efektivnější práce zaměstnanců, je důležité mít vhodně nastavený systém odměňování a pravidelně je informovat o dosahování či nedosahování definovaných cílů, o aktuální výkonnosti společnosti atd.

Společnost by měla neustále provádět analýzy jak vnitřního prostředí, tak toho externího, protože v dnešním rychle se měnícím prostředí, je zapotřebí na tyto změny reagovat a přizpůsobovat tak stanovené cíle, měřítka i jejich hodnoty.

Při implementaci konceptu Balanced Scorecard, by se měl průběžně sledovat stanovený časový harmonogram, zda se jednotlivé kroky příliš neodkloňují od plánu, protože může dojít jak k samotnému zpoždění celého projektu, tak ke zvýšení nákladů na něj. Aby nedošlo k překročení rozpočtu finančních prostředků na projekt, nabízí se možnost, využít jiných alternativ, jako je například spolupráce se studenty na vysoké škole.

## **9.4 Přínosy projektu**

Přínosem je již samotná podstata konceptu BSC, protože je zaměřen především do budoucnosti, orientuje se na strategické řízení a hlavním přínosem je, že v sobě koncept zahrnuje finanční i nefinanční měřítka. Pomocí konceptu Balanced Scorecard může společnost efektivně řídit a zároveň tak i komplexně měřit její výkonnost v rámci celého podniku. Implementace BSC přináší mnoho dalších přínosů pro společnost.

Lepší komunikaci ve společnosti přineslo samotné diskutování o organizačních předpokladech, kde bylo zapojeno jak přímo vedení společnosti, tak vedoucí jednotlivých oddělení a již prvotní diskuse přinesla jasné nasměrování jejich podnikání v budoucnosti.

Tento první přínos napomohl k dalšímu, který se týká vymezení vize a strategie, kde se jednalo spíše o prezentaci nebo o vylepšení již existující strategie ve společnosti, pomocí

návrhů na předešlé poradě. A dále je to stanovení strategických cílů, pomocí jejichž naplnění se bude zvyšovat hodnota podniku. Pokud bude tato strategie a cíle správně představena všem svým zaměstnancům, např. strategickou mapou, tak se mohou do činnosti společnosti více vžít a svou činností přispívat společnosti, aby byla úspěšnější a docházelo k naplňování cílů. Díky strategické mapě všichni ve společnosti mohou vidět přehled vztahů na sebe navazujících strategických (dlouhodobých) cílů jednotlivých perspektiv.

Dále je přínosem zavedení systému odměňování na základě ukazatele EVA, protože právě ten sladuje zájmy a cíle vlastníků a všech jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci mají prostor se vyjádřit, ale taky pomocí motivačního prvku tohoto systému odměňování, jsou motivováni získat odměnu na základě odvedeného výkonu. Z implementace BSC dále vychází výhoda efektivní kontroly pomocí reportingu.

Zavedením dotazníků směřovaných k zákazníkům, zjistí společnost potřebné informace o jejich spokojenosti nebo naopak nespokojenosti a pomocí toho může zhodnotit i sama sebe. Touto zpětnou vazbou může společnost vylepšovat své slabé stránky.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti TOKO AGRI a. s. jako strategický nástroj pro měření podnikové výkonnosti. Jako podpůrný cíl, pro dosažení hlavního cíle, sloužil současný stav výkonnosti společnosti, zjištěný pomocí jednotlivých analýz. Práce byla zpracována ve třech částech.

Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše, která byla zaměřena na výkonnost společnosti a přístupy k jejímu měření. Tyto přístupy byly rozděleny na klasické, moderní a komplexní. U klasických ukazatelů výkonnosti podniku byly zmíněny absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele. Z moderních přístupů k hodnocení výkonnosti byly popsány EVA, diskontované cash flow a MVA a na tyto ukazatele volně navazovaly komplexní přístupy, kde byl zmíněn model EFQM a Balanced Scorecard, kterému byla věnována následující převážná část. Balanced Scorecard byl detailně popsán (vznik a vývoj, základní charakteristika) a hlavně jeho jednotlivé čtyři perspektivy, dále strategická mapa a postupné kroky jeho implementace, jakož je vytvoření organizačních předpokladů, objasnění strategie, tvorba Balanced Scorecard a taky jeho využití při řízení podniku. Dále byly uvedeny rizika implementace konceptu a spojení Balanced Scorecard s jinými přístupy.

V úvodu analytické části byla charakterizována společnost TOKO AGRI a. s. a provedena vnější analýza prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. U vnitřní analýzy bylo využito jak ukazatelů finanční analýzy, jedná se o ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové, tak ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Na základě těchto předešlých analýz byla zpracována SWOT analýza.

Projektová část čerpala z předešlých výsledků analýzy společnosti a na jejich základě, byl tvořen projekt implementace Balanced Scorecard. Jako první byl stanoven implementační tým projektu a vymezena vize a strategie společnosti, na kterou dále navazuje stanovení strategických cílů společnosti jednotlivých perspektiv a vztahů mezi nimi zobrazených na strategické mapě, což byla nejdůležitější část tvorby projektu. K jednotlivým cílům všech čtyřech perspektiv byly následně přidělena měřítka, jejich cílové hodnoty do budoucna a strategické akce, pro dosažení stanovených cílů perspektiv. V závěrečné části byl zhodnocen projekt, jakých by mohla společnost dosáhnout přínosů a rizik při zavedení navrhovaného projektu, ale taky jak dlouho by celý proces trval, prostřednictvím časového harmonogramu a dále byl proveden odhad, kolik by bylo potřeba vynaložit nákladů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2001. *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 400 s. ISBN 1-57851-250-6.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2007. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2001. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. 1. vyd. Praha: Eko-press, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- NIVEN, Paul R, 2006. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: Wiley and Sons, 318 s. ISBN 0-471-78049-9.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SOUČEK, Zdeněk, 2005. *Firma 21. století: Předstihněme nejlepší!!!*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

### Internetové zdroje

Český statistický úřad [online]. 18.3.2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Investiční bankovníctví, Komerční banka a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://trading.kb.cz/ibweb/priborHist.do>

Měnověpolitické nástroje: Česká národní banka [online]. © 2003-2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/)

*MPO: Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013* [online]. 12.6.2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti TOKO AGRI a. s., 2010 - 2013

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
C	Investovaný kapitál
CAPM	Capital Assets Pricing Model
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DCF	Discounted Cash Flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
EFQM	European Foundation of Quality Management
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MVA	Market Value Added
N <sub>CK</sub>	Náklady na cizí kapitál
N <sub>VK</sub>	Náklady na vlastní kapitál

---

NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
OA	Oběžná aktiva
PRIBOR	Prague Interbank Bid Offerd Rate
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
$r_f$	Bezriziková úroková míra
$r_{finstab}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{finstr}$	Riziková přírážka za finanční strukturu
$r_{LA}$	Riziková přírážka za nižší likvidnost akcie
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Eqiuty
RONA	Return on Net Assets
ROS	Return on Sales
$r_{podnikatelské}$	Riziková přírážka za obchodní riziko
TQM	Total Quality Management
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 EFQM Model (vlastní zpracování) (Pavelková, Knápková, 2012, str. 203).....	19
Obr. 2 Koncepce tvorby BSC (Marinič, 2008, str. 125).....	22
Obr. 3 Interní hodnotový řetězec (Kaplan, Norton, 2007, str. 97).....	25
Obr. 4 Strategická mapa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, str. 119).....	27
Obr. 5 Fáze modelu Horváth & Partners (2002, str. 56) pro implementaci BSC .....	28
Obr. 6 EFQM Excellence Model (Pavelková, Knápková, 2012, str. 203) .....	33
Obr. 7 Organizační struktura společnosti TOKO AGRI a. s. (vlastní zpracování) .....	41
Obr. 8 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	51
Obr. 9 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	52
Obr. 10 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (v tis. Kč) (vlastní zpracování) .....	54
Obr. 11 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování).....	59
Obr. 12 Vývoj doby obratu jednotlivých aktiv (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 13 Strategická mapa společnosti (vlastní zpracování).....	80
Obr. 14 Balanced Scorecard společnosti TOKO AGRI a. s. (vlastní zpracování) .....	91

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012, str. 14) .....	15
Tab. 2 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní zpracování) .....	55
Tab. 3 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti (vlastní zpracování) .....	55
Tab. 4 Vývoj rentability společnosti (vlastní zpracování) .....	56
Tab. 5 Vývoj zadluženosti společnosti (vlastní zpracování) .....	57
Tab. 6 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování) .....	59
Tab. 7 Ukazatele aktivity společnosti (vlastní zpracování) .....	60
Tab. 8 Upravený krátkodobý finanční majetek (vlastní zpracování) .....	63
Tab. 9 Nedokončené investice (vlastní zpracování) .....	63
Tab. 10 Jiná operativní aktiva (vlastní zpracování) .....	64
Tab. 11 Neúročený cizí kapitál (vlastní zpracování) .....	64
Tab. 12 Vymezení NOA – Aktiva (vlastní zpracování) .....	64
Tab. 13 Vymezení C – Pasiva (vlastní zpracování) .....	65
Tab. 14 Nákladové úroky (vlastní zpracování) .....	65
Tab. 15 Mimořádný VH z prodeje DM (vlastní zpracování) .....	65
Tab. 16 Mimořádné odpisy (vlastní zpracování) .....	66
Tab. 17 Vymezení NOPAT (vlastní zpracování) .....	66
Tab. 18 Náklady na cizí kapitál – 1. varianta (vlastní zpracování) .....	67
Tab. 19 Náklady na cizí kapitál – 2. varianta (vlastní zpracování) .....	67
Tab. 20 Náklady na cizí kapitál – 3. varianta (vlastní zpracování) .....	67
Tab. 21 Průměrná rentabilita v odvětví (vlastní zpracování) .....	68
Tab. 22 Odvození nákladů VK z nákladů CK (vlastní zpracování) .....	68
Tab. 23 Náklady na VK pomocí stavebnicové metody (vlastní zpracování) .....	69
Tab. 24 Průměrná hodnota nákladů na VK (vlastní zpracování) .....	69
Tab. 25 Výpočet WACC (vlastní zpracování) .....	69
Tab. 26 Výpočet EVA (vlastní zpracování) .....	70
Tab. 27 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování) .....	71
Tab. 28 Měřítka pro finanční perspektivu (vlastní zpracování) .....	83
Tab. 29 Měřítka pro zákaznickou perspektivu (vlastní zpracování) .....	84
Tab. 30 Měřítka pro perspektivu interních procesů (vlastní zpracování) .....	85
Tab. 31 Měřítka pro perspektivu učení se a růstu (vlastní zpracování) .....	86
Tab. 32 Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování) .....	87



---

Tab. 33 Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování).....	87
Tab. 34 Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování).....	89
Tab. 35 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování).....	90
Tab. 36 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	93
Tab. 37 Náklady na projekt (vlastní zpracování).....	93

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Účetní výkazy společnosti TOKO AGRI a. s.

Příloha PII: Horizontální analýza položek účetních výkazů

Příloha PIII: Vertikální analýza položek účetních výkazů

Příloha PIV: Vzorce jednotlivých ukazatelů finanční analýzy

## PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI TOKO AGRI A. S.

Ozn.	AKTIVA (v tis. Kč)	Číslo řádku	2010 Netto	2011 Netto	2012 Netto	2013 Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř.02+03+31+63)=ř.67	001	180 545	255 895	385 106	362 853
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	33 524	70 715	71 119	68 380
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	29 298	66 489	66 893	64 154
1.	Pozemky	014	1 086	3 702	3 702	3 702
2.	Stavby	015	20 307	51 993	53 929	51 477
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	7 905	10 764	8 720	8 824
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	30	140	151
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	442	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	4 226	4 226	4 226	4 226
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	4 226	4 226	4 226	4 226
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (ř.32+39+48+58)	031	146 578	181 024	311 703	293 195
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	75 701	109 139	226 971	140 323
1.	Materiál	033	521	956	1 392	2 183
3.	Výrobky	035	0	0	2 133	2 951
5.	Zboží	037	75 180	108 183	223 192	135 020
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	254	169
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	30 613	51 844	54 768	91 866
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	29 029	48 066	35 376	50 807
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	15 976	38 377
6.	Stát – daňové pohledávky	054	9	8	12	12
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	400	2 050	1 070	678
9.	Jiné pohledávky	057	1 175	1 720	2 334	1 982
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	40 264	20 041	29 964	61 006
1.	Peníze	059	1 089	177	664	487
2.	Účty v bankách	060	39 175	19 864	29 300	60 519
D. I.	<b>Časové rozlišení</b> (ř.64 až 66)	063	443	4 156	2 284	1 278
1.	Náklady příštích období	064	443	4 156	2 284	1 278

Ozn.	PASIVA (v tis. Kč)	Číslo řádku	2010 Netto	2011 Netto	2012 Netto	2013 Netto
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)=ř.001	067	180 545	255 895	385 106	362 853
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	104 668	107 655	111 469	119 354
A. I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	102 000	102 000	102 000	102 000
1.	Základní kapitál	070	102 000	102 000	102 000	102 000
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost.fondy(ř.79+80)	078	303	579	728	919
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	303	579	728	919
A. IV.	VH minulých let (ř.82+83)	081	985	2 089	4 926	8 550
1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	985	2 089	4 926	8 550
A. V.	VH běžného účetního období (+/-)	084	1 380	2 987	3 815	7 885
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	085	72 730	143 446	271 633	240 383
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	525	799	1 076	1 261
10.	Odložený daňový závazek	101	525	799	1 076	1 261
B. III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	72 205	136 197	126 452	95 932
1.	Závazky z obchodních vztahů	103	26 573	55 683	65 630	40 088
5.	Závazky k zaměstnancům	107	145	229	539	598
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního poj.	108	88	142	325	354
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	2 284	6 380	2 349	3 003
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	100	6 195	4 540	544
10.	Dohadné účty pasivní	112	1 132	686	0	84
11.	Jiné závazky	113	41 883	66 882	53 069	51 261
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114	0	6 450	144 105	143 190
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0	34 286	34 286
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	109 819	108 904
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	6 450	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř.119 + 120)	118	3 147	4 794	2 004	3 116
1.	Výdaje příštích období	119	3 147	4 794	2 004	3 116

	Položka (v tis. Kč)	číslo řádku	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	01	440 273	414 621	427 536	484 251
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	381 048	355 409	375 813	431 152
+	Obchodní marže	03	59 225	59 212	51 723	53 099
II.	Výkony	04	14 418	18 231	12 605	30 890
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	14 418	18 231	10 472	30 014
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	2133	876
B.	Výkonová spotřeba	08	63 264	55 004	42 746	50 795
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6 501	6 836	10 665	14 886
B.2.	Služby	10	56 763	48 168	32 081	35 909
+	Přidaná hodnota	11	10 379	22 439	21 582	33 194
C.	Osobní náklady	12	6 333	2 082	6 307	7 978
C.1.	Mzdové náklady	13	4 702	1 577	4 705	5 990
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj	15	1 591	498	1573	1 956
C.4.	Sociální náklady	16	40	7	29	32
D.	Daně a poplatky	17	166	152	430	152
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 866	4 615	5 728	5 784
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	964	0	1056	100
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	964	0	1056	100
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a	22	1 245	1 104	1 050	140
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 245	1 104	1 050	140
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	413	96
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 077	1 451	11 647	18 666
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 755	8 782	13 168	15 392
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 055	7 155	7 189	22 418
X.	Výnosové úroky	42	776	1 696	6	64
N.	Nákladové úroky	43	325	489	1 955	4 431
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 543	1 856	3 964	4 346
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 047	6 430	4 305	12 592
*	Finanční výsledek hospodaření	48	947	-3 367	-2 290	-12 613
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	622	801	1084	1 920
Q.1.	splatná	50	323	527	807	1 735
Q.2.	odložená	51	299	274	277	185
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 380	2 987	3 815	7 885
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	1 380	2 987	3 815	7 885
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 002	3 788	4 899	9 805

## PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

	Položka (v tis. Kč)	2011/2010		2012/2011		2013/2012	
		Δ	%	Δ	%	Δ	%
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	75 350	41,73	129 211	50,49	-22 253	-5,78
B.	Dlouhodobý majetek	37 191	110,94	404	0,57	-2 739	-3,85
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	37 191	126,94	404	0,61	-2 739	-4,09
	1. Pozemky	2 616	240,88	0	0,00	0	0,00
	2. Stavby	31 686	156,03	1 936	3,72	-2 452	-4,55
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 859	36,17	-2 044	-18,99	104	1,19
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	30	x	110	366,67	11	7,86
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	x	442	x	-442	-100,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	34 446	23,50	130 679	72,19	-18 508	-5,94
C. I.	Zásoby	33 438	44,17	117 832	107,97	-86 648	-38,18
	1. Materiál	435	83,49	436	45,61	791	56,82
	3. Výrobky	0	x	2 133	x	818	38,35
	5. Zboží	33 003	43,90	115 009	106,31	-88 172	-39,51
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	x	254	x	-85	-33,46
C. III.	Krátkodobé pohledávky	21 231	69,35	2 924	5,64	37 098	67,74
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	19 037	65,58	-12 690	-26,40	15 431	43,62
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	x	15 976	x	22 401	140,22
	6. Stát – daňové pohledávky	-1	-11,11	4	50,00	0	0,00
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 650	412,50	-980	-47,80	-392	-36,64
	9. Jiné pohledávky	545	46,38	614	35,70	-352	-15,08
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	-20 223	-50,23	9 923	49,51	31 042	103,60
	1. Peníze	-912	-83,75	487	275,14	-177	-26,66
	2. Účty v bankách	-19 311	-49,29	9 436	47,50	31 219	106,55
D. I.	Časové rozlišení	3 713	838,15	-1 872	-45,04	-1 006	-44,05
	1. Náklady příštích období	3 713	838,15	-1 872	-45,04	-1 006	-44,05
	<b>PASIVA CELKEM</b>	75 350	41,73	129 211	50,49	-22 253	-5,78
A.	Vlastní kapitál	2 987	2,85	3 814	3,54	7 885	7,07
A. I.	Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	1. Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	276	91,09	149	25,73	191	26,24
	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	276	91,09	149	25,73	191	26,24
A. IV.	VH minulých let	1 104	112,08	2 837	135,81	3 624	73,57
	1. Nerozdělený zisk minulých let	1 104	112,08	2 837	135,81	3 624	73,57
A. V.	VH běžného účetního období	1 607	116,45	828	27,72	4 070	106,68
B.	Cizí zdroje	70 716	97,23	128 187	89,36	-31 250	-11,50
B. II.	Dlouhodobé závazky	274	52,19	277	34,67	185	17,19
	10. Odložný daňový závazek	274	52,19	277	34,67	185	17,19
B. III.	Krátkodobé závazky	63 992	88,63	-9 745	-7,16	-30 520	-24,14
	1. Závazky z obchodních vztahů	29 110	109,55	9 947	17,86	-25 542	-38,92
	5. Závazky k zaměstnancům	84	57,93	310	135,37	59	10,95
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	54	61,36	183	128,87	29	8,92
	7. Stát – daňové závazky a dotace	4 096	179,33	-4 031	-63,18	654	27,84
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	6 095	6095,00	-1 655	-26,72	-3 996	-88,02
	10. Dohadné účty pasivní	-446	-39,40	-686	-100,00	84	x
	11. Jiné závazky	24 999	59,69	-13 813	-20,65	-1 808	-3,41
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6 450	x	137 655	2134,19	-915	-0,63
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	x	34 286	x	0	0,00
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	x	109 819	x	-915	-0,83
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	6 450	x	-6 450	-100,00	0	x
C. I.	Časové rozlišení	1 647	52,34	-2 790	-58,20	1 112	55,49
	1. Výdaje příštích období	1 647	52,34	-2 790	-58,20	1 112	55,49

	Položka (v tis. Kč)	2011/2010		2012/2011		2013/2012	
		Δ	%	Δ	%	Δ	%
I.	Tržby za prodej zboží	-25 652	-5,83	12 915	3,11	56 715	13,27
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-25 639	-6,73	20 404	5,74	55 339	14,73
+	Obchodní marže	-13	-0,02	-7 489	-12,65	1 376	2,66
II.	Výkony	3 813	26,45	-5 626	-30,86	18 285	145,06
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 813	26,45	-7 759	-42,56	19 542	186,61
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	x	2 133	x	-1 257	-58,93
B.	Výkonová spotřeba	-8 260	-13,06	-12 258	-22,29	8 049	18,83
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	335	5,15	3 829	56,01	4 221	39,58
B.2.	Služby	-8 595	-15,14	-16 087	-33,40	3 828	11,93
+	Přidaná hodnota	12 060	116,20	-857	-3,82	11 612	53,80
C.	Osobní náklady	-4 251	-67,12	4 225	202,93	1 671	26,49
C.1.	Mzdové náklady	-3 125	-66,46	3 128	198,35	1 285	27,31
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj	-1 093	-68,70	1 075	215,86	383	24,35
C.4.	Sociální náklady	-33	-82,50	22	314,29	3	10,34
D.	Daně a poplatky	-14	-8,43	278	182,89	-278	-64,65
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 749	61,03	1 113	24,12	56	0,98
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-964	-100,00	1 056	x	-956	-90,53
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-964	-100,00	1 056	x	-956	-90,53
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-141	-11,33	-54	-4,89	-910	-86,67
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-141	-11,33	-54	-4,89	-910	-86,67
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	x	413	x	-317	-76,76
IV.	Ostatní provozní výnosy	-626	-30,14	10 196	702,69	7 019	60,26
H.	Ostatní provozní náklady	7 027	400,40	4 386	49,94	2 224	16,89
*	Provozní výsledek hospodaření	6 100	578,20	34	0,48	15 229	211,84
X.	Výnosové úroky	920	118,56	-1 690	-99,65	58	966,67
N.	Nákladové úroky	164	50,46	1 466	299,80	2 476	126,65
XI.	Ostatní finanční výnosy	313	20,29	2 108	113,58	382	9,64
O.	Ostatní finanční náklady	5 383	514,14	-2 125	-33,05	8 287	192,50
*	Finanční výsledek hospodaření	-4 314	-455,54	1 077	-31,99	-10 323	450,79
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	179	28,78	283	35,33	836	77,12
Q.1.	splatná	204	63,16	280	53,13	928	114,99
Q.2.	odložená	-25	-8,36	3	1,09	-92	-33,21
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1607	116,45	828	27,72	4 070	106,68
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	x	0	x	0	x
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1607	116,45	828	27,72	4 070	106,68
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1786	89,21	1 111	29,33	4 906	100,14

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

	Položka	Podíl na bilanční sumě v %			
		2010	2011	2012	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
B.	Dlouhodobý majetek	18,57	27,63	18,47	18,85
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16,23	25,98	17,37	17,68
	1. Pozemky	0,60	1,45	0,96	1,02
	2. Stavby	11,25	20,32	14,00	14,19
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4,38	4,21	2,26	2,43
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,01	0,04	0,04
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,11	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2,34	1,65	1,10	1,16
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	2,34	1,65	1,10	1,16
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>81,19</b>	<b>70,74</b>	<b>80,94</b>	<b>80,80</b>
C. I.	Zásoby	41,93	42,65	58,94	38,67
	1. Materiál	0,29	0,37	0,36	0,60
	3. Výrobky	0,00	0,00	0,55	0,81
	5. Zboží	41,64	42,28	57,96	37,21
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00	0,00	0,07	0,05
C. III.	Krátkodobé pohledávky	16,96	20,26	14,22	25,32
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	16,08	18,78	9,19	14,00
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0,00	0,00	4,15	10,58
	6. Stát – daňové pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,22	0,80	0,28	0,19
	9. Jiné pohledávky	0,65	0,67	0,61	0,55
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	22,30	7,83	7,78	16,81
	1. Peníze	0,60	0,07	0,17	0,13
	2. Účty v bankách	21,70	7,76	7,61	16,68
D. I.	Časové rozlišení	0,25	1,62	0,59	0,35
	1. Náklady příštích období	0,25	1,62	0,59	0,35
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>57,97</b>	<b>42,07</b>	<b>28,95</b>	<b>32,89</b>
A. I.	Základní kapitál	56,50	39,86	26,49	28,11
	1. Základní kapitál	56,50	39,86	26,49	28,11
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	0,17	0,23	0,19	0,25
	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0,17	0,23	0,19	0,25
A. IV.	VH minulých let	0,55	0,82	1,28	2,36
	1. Nerozdělený zisk minulých let	0,55	0,82	1,28	2,36
A. V.	VH běžného účetního období	0,76	1,17	0,99	2,17
B.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>40,28</b>	<b>56,06</b>	<b>70,53</b>	<b>66,25</b>
B. II.	Dlouhodobé závazky	0,29	0,31	0,28	0,35
	10. Odložený daňový závazek	0,29	0,31	0,28	0,35
B. III.	Krátkodobé závazky	39,99	53,22	32,84	26,44
	1. Závazky z obchodních vztahů	14,72	21,76	17,04	11,05
	5. Závazky k zaměstnancům	0,08	0,09	0,14	0,16
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	0,05	0,06	0,08	0,10
	7. Stát – daňové závazky a dotace	1,27	2,49	0,61	0,83
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	0,06	2,42	1,18	0,15
	10. Dohadné účty pasivní	0,63	0,27	0,00	0,02
	11. Jiné závazky	23,20	26,14	13,78	14,13
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	2,52	37,42	39,46
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	0,00	8,90	9,45
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	0,00	0,00	28,52	30,01
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	0,00	2,52	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	1,74	1,87	0,52	0,86
	1. Výdaje příštích období	1,74	1,87	0,52	0,86



	Položka	Podíl na bilanční sumě v %			
		2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	95,70	94,69	93,59	89,96
II.	Výkony	3,13	4,16	2,76	5,74
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3,13	4,16	2,29	5,58
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,21	0,00	0,23	0,02
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,21	0,00	0,23	0,02
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,45	0,33	2,55	3,47
X.	Výnosové úroky	0,17	0,39	0,00	0,01
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,34	0,42	0,87	0,81
XIII.	Mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	83,08	81,73	82,96	81,28
B.	Výkonová spotřeba	13,79	12,65	9,44	9,58
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1,42	1,57	2,35	2,81
B.2.	Služby	12,38	11,08	7,08	6,77
C.	Osobní náklady	1,38	0,48	1,39	1,50
D.	Daně a poplatky	0,04	0,03	0,09	0,03
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	0,62	1,06	1,26	1,09
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0,27	0,25	0,23	0,03
F.1.	Zůstatková cena prodaného dl. Majetku	0,27	0,25	0,23	0,03
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,00	0,00	0,09	0,02
H.	Ostatní provozní náklady	0,38	2,02	2,91	2,90
N.	Nákladové úroky	0,07	0,11	0,43	0,84
O.	Ostatní finanční náklady	0,23	1,48	0,95	2,37
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## PŘÍLOHA PIV: VZORCE JEDNOTLIVÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY

Čistý pracovní kapitál	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$
Rentabilita dl. invest. kapt. (ROCE)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{VK} + \text{úroč. cizí zdroje}}$
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$
Celková zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$
Úrokové krytí	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$
Míra zadluženosti	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$
Krytí dl. majetku VK	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dl. majetek}}$
Krytí dl. majetku dl. kapitálem	$\frac{\text{Dl. kapitál}}{\text{Dl. majetek}}$
Běžná likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$

Pohotová likvidita	$\frac{\text{Kr. fin. maj.} + \text{kr. pohled.}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{Kr. finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$
Obrat aktiv	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$
Doba obratu zásob	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 360$
Doba obratu závazků	$\frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 360$
Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC)	$(N_{\text{CK}} \times \text{CK}/C) + (N_{\text{VK}} \times \text{VK}/C)$