

# **Projekt zvýšení výkonnosti s využitím metod a postupů benchmarkingu ve společnosti XY, a. s.**

Karolina Novotná

---

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: **Karolina Novotná**

Osobní číslo: **M13322**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení výkonnosti s využitím metod a postupů benchmarkingu ve společnosti XY, a. s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku výkonnosti podniku a benchmarkingu.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu ve společnosti XY, a. s. a konkurence.
- Zhodnoťte výkonnost společnosti XY, a. s.
- Vypracujte benchmarkingový projekt.
- Proveďte vyhodnocení daného projektu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

CAMP, Robert C. *Global cases in benchmarking: best practices from organizations around the world*. Milwaukee, Wis: ASQ Quality Press, 1998, 640 s. ISBN 0-87389-388-3.

CAMP, Robert C. *Business process benchmarking: finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995, 464 s. ISBN 0-87389-296-8.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 8085865238.

MARÍK, Miloš a Pavla MARÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI: přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

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

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Král', CSc.  
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, považují 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 pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. 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 22.4.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je řešena jako projekt zvýšení výkonnosti podniku pomocí metod a postupů benchmarkingu ve společnosti XY, a. s. Práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. V teoretické části je zpracována literární rešerše zaměřena na problematiku výkonnosti podniku a benchmarkingu podle dostupných literárních zdrojů. Praktická část je rozdělena na analytickou část, ve které je provedena analýza současného stavu společnosti a jeho vyhodnocení a část projektovou, která se zabývá samotnou implementací benchmarkingu. V závěrečné kapitole jsou popsána opatření potřebná pro zvyšování výkonnosti.

Klíčová slova: benchmarking, benchmarkingový projekt, výkonnost podniku, odvětví, konkurence, finanční analýza.

## **ABSTRACT**

This thesis is solved as a project of the company XY, a. s. performance increase by the using benchmarking methods and processes. This project is divided into two parts, theoretical part and practical part. The theoretical part deals with the literature review focused on the issues of the company performance and benchmarking according the available sources. The practical part is divided into an analytical part, in which is the analysis of the current situation of the company which reflects on the overall company evaluation. The second part is the project part which is trying to recognise the implementation of benchmarking. In the conclusion is described what is needed to improve company XY, a. s performance.

Keywords: benchmarking, benchmarking project, company performance, branch, competition, financial analysis.

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedení společnosti XY, a. s. za umožnění zpracování diplomové práce a vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Miloši Královi CSc. za cenné rady a trpělivost při vedení práce.

## Motto

“Pro jednotlivce, ale i pro skupiny je naprosto nejhorší variantou, když si neuvědomují své vlastní slabé stránky ani příležitosti ke zlepšování.“ Sun C’

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>14</b>
1.1 KLASICKÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
1.1.1 Výsledek hospodaření .....	15
1.1.2 Cash Flow.....	16
1.1.3 Rentabilita - ziskovost.....	17
1.1.4 Kritika klasických ukazatelů výkonnosti podniku .....	18
1.2 MODERNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU .....	19
1.2.1 Economic value added .....	19
1.2.2 Cash Flow Return on Investment .....	20
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA .....	22
1.3.1 Ukazatele finanční analýzy .....	23
1.3.2 Porovnání výsledků finančních analýz.....	24
1.4 ŘÍZENÍ PODNIKU .....	25
1.4.1 Strategické řízení.....	25
1.4.2 Operativní řízení.....	25
1.4.3 Finanční řízení a plánování .....	26
1.5 PRODUKTIVITA PRÁCE .....	27
1.6 HODNOTA PODNIKU.....	28
<b>2 BENCHMARKING</b> .....	<b>29</b>
2.1.1 Účel benchmarkingu .....	30
2.1.2 Přístupy k benchmarkingu.....	31
2.2 TERMINOLOGIE BENCHMARKINGU.....	31
2.3 HISTORIE BENCHMARKINGU .....	32
2.4 KATEGORIE BENCHMARKINGU .....	33
<b>3 REALIZACE BENCHMARKINGU</b> .....	<b>34</b>
3.1 ETAPY BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU .....	35
3.1.1 Co podrobit benchmarkingu?.....	36
3.1.2 Určení partnerů pro benchmarking .....	36
3.1.3 Sběr dat.....	37
3.1.4 Analýza dat.....	37
3.1.5 Realizace opatření .....	38
<b>4 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE</b> .....	<b>39</b>
4.1 NÁSTROJE VNĚJŠÍ ANALÝZY .....	39
4.1.1 PESTLE analýza .....	39
4.1.2 Porterův model .....	40
4.2 SWOT ANALÝZA .....	40
4.3 KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	41
<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>43</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>45</b>

<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.</b> .....	<b>46</b>
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	46
5.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	46
5.3	KLASIFIKACE EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ CZ-NACE .....	47
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI XY, A. S.</b> .....	<b>48</b>
6.1	PESTLE ANALÝZA.....	48
6.1.1	Politické vlivy .....	48
6.1.2	Ekonomické vlivy .....	49
6.1.3	Sociální vlivy .....	52
6.1.4	Technologické vlivy.....	52
6.1.5	Legislativní vlivy .....	53
6.1.6	Ekologické vlivy .....	53
6.2	FINANČNÍ ANALÝZA XY, A. S. ....	53
6.2.1	Horizontální analýza .....	54
6.2.2	Vertikální analýza .....	57
6.2.3	Ukazatele rentability .....	58
6.2.4	Ukazatele zadluženosti.....	60
6.2.5	Ukazatele likvidity .....	61
6.2.6	Čistý pracovní kapitál .....	61
6.2.7	Souhrnné ukazatele .....	62
6.2.8	Produktivita práce .....	64
6.3	ŘÍZENÍ DEVIZOVÝCH RIZIK .....	64
6.4	SWOT ANALÝZA .....	65
<b>7</b>	<b>ANALÝZA TRHU A KONKURENCE</b> .....	<b>66</b>
7.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	66
7.1.1	Riziko vstupu nové konkurence .....	66
7.1.2	Síla stávající konkurence.....	66
7.1.3	Hrozba substitutů .....	66
7.1.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	67
7.1.5	Vyjednávací síla odběratelů .....	67
7.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	67
7.2.1	Spider analýza .....	68
7.3	ANALÝZA SPOLEČNOSTI AO, A. S. ....	69
7.3.1	Finanční analýza AO, a. s. ....	69
7.4	ANALÝZA SPOLEČNOSTI BP, S. R. O. ....	71
7.4.1	Finanční analýza BP .....	71
7.5	ANALÝZA SPOLEČNOSTI IN, A. S. ....	72
7.5.1	Finanční analýza IN, a. s. ....	73
7.6	ANALÝZA SPOLEČNOSTI GG, S. R. O. ....	74
7.6.1	Finanční analýza GG, s. r. o. ....	74
7.7	ANALÝZA SPOLEČNOSTI KA, A. S. ....	76
7.7.1	Finanční analýza KA, a. s. ....	76



7.8	ANALÝZA SPOLEČNOSTI BK, SPOL. S R. O. ....	78
7.8.1	Finanční analýza BK, spol. s r. o. ....	78
7.9	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ .....	80
<b>8</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTACE BENCHMARKINGU PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU XY, A. S.....</b>	<b>82</b>
8.1	FÁZE BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU .....	82
8.1.1	Objekt benchmarkingu .....	82
8.1.2	Výběr partnerů pro benchmarking .....	83
8.1.3	Sběr dat.....	83
8.1.4	Analýza dat.....	83
8.1.5	Realizace benchmarkingu s cílem zvýšení výkonnosti.....	84
8.2	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ .....	84
8.2.1	Ostatní ukazatele benchmarkingových partnerů .....	84
8.3	VÝBĚR BENCHMARKA .....	85
8.4	ANALÝZA ROZDÍLŮ VE VÝKONNOSTI.....	86
8.4.1	Příčiny rozdílů ve výkonnosti .....	87
8.5	NÁVRH PRO VLASTNÍ ZLEPŠENÍ A VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....	88
8.6	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	90
8.7	NÁKLADOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	91
8.7.1	Výcvik k benchmarkingu .....	91
8.7.2	Členové benchmarkingového týmu.....	92
8.8	IDENTIFIKACE RIZIK PROJEKTU A JEJICH MINIMALIZACE.....	93
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Cílem práce je zvýšení výkonnosti podniku XY, a. s. při využití postupů a metod benchmarkingu. Výsledky této práce by měly nasměrovat rozhodování o podniku k dosažení lepší konkurenční výhody a lepších výsledků. Tato rozhodnutí by měla být podkladem pro sestavení strategií podniku, které je možno dosáhnout účinným krátkodobým rozhodováním.

Pro splnění toho cíle jsou využity vnitřní a vnější strategické analýzy. Postupy a metody benchmarkingu rozebírají, kontrolují a sledují vývoj dat o situaci vlastního podniku, ale také provádějí tyto činnosti u ostatních podniků, které se jeví v dané oblasti jako nejlepší z nejlepších.

V teoretické části práce je zpracována literární rešerše dostupných zdrojů, které se zaměřují na výkonnost podniku a benchmarking. Při sledování výkonnosti podniku jsou měřítka výkonnosti rozdělena na klasické ukazatele podnikové výkonnosti, u kterých byly popsány kritická místa a moderní ukazatele výkonnosti podniku. Dále je popsáno řízení podniku, které lze rozdělit na strategické, taktické a operativní. Pozornost je věnována také finanční analýze a jejím metodám. V následující kapitole je rozebrán benchmarking a jeho kategorie. Je zde identifikován cíl, účel a přístup benchmarkingu. Uvedeny jsou zde základní pojmy z terminologie benchmarkingu a historický vývoj této disciplíny. Dále realizační průběh benchmarkingového šetření a jeho fáze. Na základě této části je vypracována část praktická.

Praktická část práce je rozdělena na oddíl analytický a oddíl projektový. V analytickém oddílu práce je charakterizován podnik XY, a. s. jeho zařazení do CZ-NACE rev. 2., je zde provedena analýza současného stavu společnosti, což zahrnuje PESTLE analýzu, SWOT analýzu, finanční analýzu a Porterův model pěti sil. V PESTLE analýze jsou zachyceny vlivy působící na činnost podniku. Je provedena finanční analýza, ve které je provedeno vyhodnocení výsledků této analýzy ovlivňující výkonnost podniku. Dále je provedena SWOT analýza podniku XY, a. s. a je zpracován Porterův model pěti sil, zachycující atraktivitu odvětví, ve kterém se podnik XY, a. s. nachází. Finanční analýzy a jejich vyhodnocení byly provedeny i u ostatních podniků a u odvětví. Tyto analýzy byly zpracovány u podniků, které byly vybrány jako partneři v benchmarkingu.

V projektovém oddílu je učiněno porovnání výsledků finančních analýz a ostatních vybraných ukazatelů, zahrnujících přidanou hodnotu a lidské zdroje. Na základě tohoto

porovnání je vybrán podnik, který dosáhl nejlepšího hodnocení a je zvolen benchmarkem. Porovnání s benchmarkem zobrazuje rozdíly ve výkonnosti těchto dvou sledovaných společností. Pouhé zjištění rozdílů není dostačující pro zlepšení výkonnosti podniku, z tohoto důvodu jsou zkoumány skutečnosti ovlivňující tyto ukazatele a je učiněn jejich rozbor. Na základě určení faktorů mající vliv na výkonnost podniku jsou navržena opatření, pomocí kterých může společnost XY, a. s. zvýšit svoji výkonnost.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem této diplomové práce bylo zvýšení výkonnosti podniku XY, a. s. za použití metod a postupů benchmarkingu. Bylo nutné přesvědčit management společnosti, že proces neustálého zlepšování napomáhá zlepšovat podnikovou výkonnost. Vedení společnosti XY, a. s. je považováno za zadavatele, pro který byla tato práce tvořena. Období, které bylo pro zpracování této práce zvoleno, je pětileté od roku 2008 do roku 2013, protože požadavkem podniku XY, a. s. je prozkoumání vlivů, které na společnost měly dopad, během nepříznivého ekonomického vývoje těchto let a zjištění jak tento vývoj působil na ostatní konkurenční společnosti.

Cílem samotného benchmarkingu bylo srovnání – komparace. Získané údaje byly porovnány za odlišných podmínek, jelikož každá společnost pracuje s rozdílnými výsledky, v různých prostředích. Na základě tohoto srovnání bylo možné vyvodit vlastnosti a procesy daného objektu. Srovnání bylo použito také v rámci jednotlivých podniků v čase, kde má vliv měnící se prostředí a podmínky.

Benchmarkingové šetření zahrnovalo konzultace s vedením společnosti, zpracování získaných empirických dat a jejich porovnání. Doba trvání projektu byla stanovena do časového intervalu 40 dnů, přičemž se jedná o periodicky prováděnou činnost.

Při analýze dat byl učiněn rozklad určité části, která byla předmětem zkoumání. Zkoumány byly především vztahy a faktory ovlivňující vývoj finančních a jiných výsledků v čase a skutečnosti, které ovlivňují vývoj zkoumaných ukazatelů. Po analytické části následovala část indukční, kde je na základě poznatků z analytické části vyvození závěrů a doporučení pro sledovaný podnik. V této části bylo zpracováno vyhodnocení získaných údajů pro správnou implementaci nápravných opatření vycházejících z využití benchmarkingového šetření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnost jako pojem běžně používaný bez ohledu na zájmové či odborné zaměření. V obecném pojetí je výkonnost vyjádřena jako charakteristika popisující průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, za předpokladu doporučeného způsobu vykonání (průběhu) této činnosti. Vysvětlení této charakteristiky předpokládá schopnost porovnávání skutečného a předpokládaného jevu z hlediska dané škály kritérií.

Další pohled na výkonnost přináší Pavelková a Knápková (2012, s. 13 - 15), které popisují výkonnost podnikových činností jako využití konkurenčních výhod podniku. Úspěšně je možno rozvíjet pouze podnik, který reaguje na změny v podmínkách podnikání, vedení sleduje a vyhodnocuje stav výkonnosti průběžně a vyvíjí snahu o trvalé zlepšování. Je nutno brát v potaz implementaci široké škály inovativních manažerských filozofií, přístupů a pomocí nich zvětšovat konkurenční výhodu.

Čím hlouběji je zkoumána problematika výkonnosti, tím více se ukazuje, že neexistuje žádné měřítko, které by bylo sto spojit všechny požadované aspekty kladené na zjištění výkonnosti, a které by mohlo být označeno jako ideální měřítko výkonnosti. Lépe zvolenou otázkou by bylo: která měřítka, jsou nejvhodnější pro potřeby uživatele, pro kterého výkonnost měříme. Volba těchto ukazatelů představuje náročný úkol pro všechny, kteří se výkonností zabývají. Syntetické ukazatele shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti zkoumaného objektu a analytická měřítka zkoumají určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného objektu. (Wagner, 2009, s. 145 - 146)

Globalizace v měření výkonnosti přináší snahu o využívání systémů měření výkonnosti, které v sobě nesou „to nejlepší“ z přístupů využívaných v různých částech světa a jsou akceptovány uživateli po celém světě. V oblasti měření výkonnosti pro externí uživatele je velmi významným proces konvergence Mezinárodních standardů finančního výkaznictví IFRS, vydávaných Radou pro mezinárodní účetní standardy IASB a amerických standardů, vydávaných Radou pro standardy finančního účetnictví FASB. Cílem této snahy je umožnit podnikům předkládání informací o výkonnosti v takové sjednocené podobě, která je vyhovující požadavkům amerických i evropských burz. Tento proces globalizace v oblasti měření výkonnosti bude pokračovat i v dalších letech. (Wagner, 2009, s. 140 - 141)

Dluhošová (2006, s. 14 - 15) poukazuje na výrazný vývoj měření výkonnosti a přístupy firem, které také prošly značným rozvojem. Tyto přístupy odráží technicko-ekonomický typ ekonomiky, informační možnosti a stupeň poznání při řízení ekonomických systémů. Dále uvádí, že za několik posledních desetiletí došlo k posunu hodnocení výkonnosti podnikových aktivit od tradičních ukazatelů směrem k upřednostňování tržní hodnoty podniku. Ukazatele měření výkonnosti rozděluje dle působení vlivů finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotám na tři kategorie: účetní, ekonomické a tržní ukazatele. Tyto ukazatele jsou zobrazeny v Obr. 5.

## 1.1 Klasické ukazatele výkonnosti podniku

Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku jsou především ukazatele vycházející z hodnoty výsledku hospodaření, hotovostních toků, rentability nákladů a výnosů, rentability aktiv a pasiv nebo velikosti ekonomického zisku.

### 1.1.1 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření podniku podává přehled o ziskovosti podniku za časový interval a to porovnáním výnosů s určitými náklady. Výsledek hospodaření má charakter zisku nebo ztráty. Rozdělujeme výsledek hospodaření před zdaněním a výsledek hospodaření po zdanění. (Kocmanová, 2013, s. 53)

Valach et al. (1999, s. 95) používá podrobnější členění výsledku hospodaření, a to následujícími způsoby:

1. Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBDIT, využíván u amerických podniků, srovnává výkonnost, nezávisle na výši investic a souvisejících odpisů.
2. Zisk před zdaněním a úroky – EBIT, soustřeďující pozornost na růst tržeb a řízení nákladů, měří provozní výkonnost a není ovlivněn způsobem financování.
3. Zisk před zdaněním – EBT, zisk, který zahrnuje daň z příjmu za běžnou i mimořádnou činnost, vhodný pro porovnání mezi obdobími a podniky ze zemí s různým zdaněním.
4. Zisk po zdanění – EAT, čistý zisk, který představuje nejdůležitější kategorii zisku pro vlastníka, jde o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení.

**Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBDIT)**

- odpisy

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

- nákladové úroky

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

- daň z příjmu

= **Zisk po zdanění (EAT)**

Zdroj: Valach (1999, s. 95), [vlastní zpracování]

*Obr. 1 Úrovně zisku***1.1.2 Cash Flow**

Výkaz CF tvoří významnou součást ekonomického řízení podniku. Má za úkol zjistit, zda má podnik dostatek pohotových prostředků, tzn. nesoulad nákladů, výnosů a příjmů a výdajů. Údaje pro sestavení cash flow vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty tak, že transformují náklady a výnosy na výdaje a příjmy. Výkaz CF zachycuje „přítok a odtok“ peněžních prostředků za dané časové období v členění dle činností. (Kocmanová, 2013, s. 66)

Dle Synka et al. (2006, s. 235 - 236) lze cash flow považovat za ústřední pojem celého finančního řízení podniku. Stává se kritériem veškerého rozhodování v podniku, které je také jeho cílovou funkcí. Vedení podniku musí zajistit nejen zhodnocení vloženého kapitálu, ale také zajistit dostatečnou výši peněz, v okamžiku, kdy je potřebuje. Cash flow je rozdíl mezi peněžními příjmy (cash inflows) a peněžními výdaji (cash outflows). Koncepce CF vychází z:

- časového nesouladu hospodářských operací,
- rozdílu mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením,
- důsledku využívání různých účetních metod.

**Přímá metoda výpočtu cash flow****Počáteční stav peněžních prostředků**

+ Příjmy za určité období

- Výdaje za určité období

= **Konečný stav peněžních prostředků**

} cash flow

Zdroj: Pavelková a Knápková (2012, s. 21),  
[vlastní zpracování]*Obr. 2 Výpočet cash flow přímou metodou*



### Nepřímá metoda výpočtu cash flow

Vychází z rozdílu mezi výnosy a náklady, které jsou transformovány na příjmy a výdaje.

Platí:

- Náklad, jenž není výdajem, snižuje VH, proto je k VH zpátky přičten (odpisy).
- Výdaj, jenž není nákladem, se do VH nepromítnul, proto je odečten (splátka úvěru).
- Výnos, jenž není příjmem, zvyšuje VH, proto je odečten (příjmy příštích období).
- Příjem, jenž není výnosem, se do VH nepromítnul, proto je přičten. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 22)

### Počáteční stav peněžních prostředků

#### Výsledek hospodaření běžného období

+ odpisy		
+ tvorba dlouhodobých rezerv		
- snížení dlouhodobých rezerv		
+ zvýšení krátkodobých závazků, krátk. bank. úvěrů		
časového rozlišení pasiv		
- snížení krátkodobých závazků, krátk. bank. úvěrů	}	Cash flow
časového rozlišení pasiv		z provozní činnosti
- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv		
+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv		
- zvýšení zásob		
+ snížení zásob		
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku	}	Cash flow
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku		z investiční činnosti
± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky	}	Cash flow
± dopady změn vlastního kapitálu		z finanční činnosti
<b>= Cash flow celkem</b>		

### Konečný stav peněžních prostředků

Zdroj: Pavelková a Knápková (2012, s. 22), [vlastní zpracování]

*Obr. 3 Výpočet cash flow nepřímou metodou*

### 1.1.3 Rentabilita - ziskovost

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{VH}{\text{Tržby}} \quad (1)$$

Rentabilita tržeb ROS ukazuje ziskovou marži podniku. Ukazatel vyjadřuje, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb. V časové řadě by tento ukazatel měl mít stoupající tendenci. Za výsledek hospodaření se nejčastěji používá zisk po zdanění nebo EBIT. Pro srovnání ziskové marže podniků je doporučován EBIT, aby hodnocení nebylo ovlivněno rozdílnou

kapitálovou strukturou a v případě mezinárodního srovnání i rozdílnou mírou zdanění. (Valach et al., 2012, s. 100)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \quad (2)$$

Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, tzn. jeho produkční sílu. Jak je management schopen využít aktiva nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. (Valach et al., 1999, s. 96)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek by se měl pohybovat na úrovni alternativního nákladu na kapitál a měl by odpovídat riziku investice. (Valach, 1999, s. 99)

$$\text{Zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet vydaných akcií}} \quad (4)$$

Ukazatel EPS udává výši čistého zisku připadajícího na akcii podniku. Je využíván především investory na kapitálových trzích. Zvýšení tohoto ukazatele je možno dosáhnout při zvýšení podílu cizích zdrojů a může dojít k předlužení, což může být osudné všem podnikům, které zvyšují zisk bez pokrytí nákladů na vlastní kapitál. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 24)

#### 1.1.4 Kritika klasických ukazatelů výkonnosti podniku

O kritických místech tradičních ukazatelů se zmiňují Pavelková a Knápková (2012, s. 25), kde poukazují na to, že tradiční ukazatele jsou založeny na účetních údajích a především účetním výsledku hospodaření. Neberou v potaz faktor rizika, vliv inflace či faktor času a tudíž časovou hodnotu peněz. Nepodávají srovnání výsledku hospodaření s oportunitními náklady.

Výsledek hospodaření může být ovlivněn změnami účetní politiky podniku, může obsahovat náklady a výnosy, které nejsou spojeny s hlavní činností podniku nebo jsou výsledkem mimořádných událostí. Dále je výsledek hospodaření ovlivnitelný a může docházet k jeho záměrnému nadhodnocování či podhodnocování.

Další problém nastává při vymezení kapitálu a jeho struktury v případě, že aktiva nejsou ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání a aktiva, která jsou v podniku, ale neslouží pro vykonávání hlavní činnosti.

Hodnota ukazatelů rentability sama o sobě nemá dostatečnou vypovídající schopnost. Je nezbytné porovnat tyto ukazatele s náklady obětované příležitosti či s očekávanou výnosností. Hodnocení výkonnosti tradičními postupy je orientováno na metody a postupy finanční analýzy.

## 1.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

Kritéria kladená na moderní ukazatele:

- vykazování co nejužší vazby na hodnotu akcií, prokazatelná statistickými propočty;
- umožnění využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny, toto kritérium vede ke snížení pracnosti propočtu a ke zvýšení komunikativnosti;
- překonání dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivity, zahrnutí kalkulace rizika a rozsah vázaného kapitálu;
- vyhodnocení výkonnosti a také ocenění podniku. (Mařík, Maříková, 2005, s. 12)

Zmíněné požadavky naplňují ukazatele postavené na ekonomickém zisku, zvláště pak ukazatel EVA.

### 1.2.1 Economic value added

Mařík a Maříková (2005, s. 14 - 16) prezentují ukazatel EVA jako čistý výnos z provozní činnosti snížený o náklady kapitálu. Základní vzorec pro výpočet má následující podobu:

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (5)$$

kde: NOPAT = net operating profit after taxes, zisk z operační činnosti podniku

C = capital, kapitál vázaný v aktivech, která slouží operační činnosti podniku, tzn. aktiva potřebná k hlavnímu provozu podniku

WACC = weighted average cost of capital, průměrné vážené náklady kapitálu

Tento ukazatel je možno použít jako nástroj finanční analýzy pro měření výnosnosti, jako metodu pro ocenění podniku či investičního projektu, nebo jako nástroj pro řízení a motivaci pracovníků. Je-li EVA kladná, znamená to, že výnosy podniku pokryly odměnu stakeholderů za podstoupené riziko a navíc byla vytvořena nová hodnota pro vlastníky.

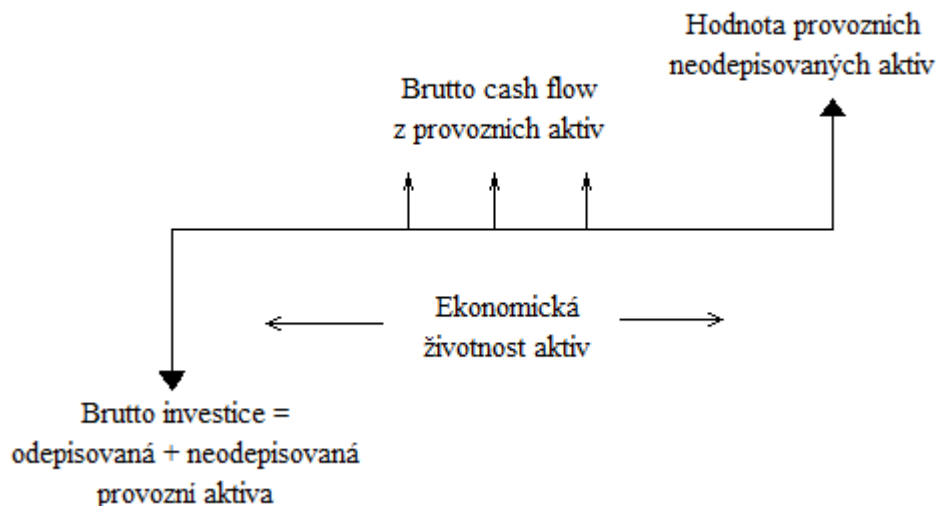
$$EVA = (ROE - re) * VK \quad (6)$$

Modifikace EVA dle MPO ČR dle postupů účetního modelu. (MPO ČR, © 2015)

Pro porovnání výkonnosti jednotlivých období nebo pro mezipodnikové srovnání je možno použít pouze tzv. spread ( $RONA - WACC$ ), popřípadě vztáhnout výsledek EVA k tržbám. Jestliže je rentabilita čistých operativních aktiv větší než náklady na kapitál, EVA dosahuje kladných hodnot a podnik svou činností přispívá ke zvýšení hodnoty vlastnických vkladů. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 53)

### 1.2.2 Cash Flow Return on Investment

Hodnota podniku je závislá na čistých očekávaných peněžních tocích v budoucnosti, které jsou převedeny na současnou hodnotu pomocí diskontní sazby, která odráží očekávanou výnosnost investora. Ukazatel CF ROI je podobný ukazateli diskontovaných peněžních toků DCF, avšak model CF ROI využívá pro výpočty reálné hodnoty, tj. hodnoty, které jsou očištěny od inflace. Díky tomuto je možné porovnávat výkonnost podniku v čase nebo provádět srovnání výkonnosti podniků. Výkonnostní měřítko CF ROI je možno chápat jako odhad reálné míry výnosnosti všech aktiv podniku. CF ROI porovnává zdaněné budoucí cash flow, které bylo upraveno o inflaci a je k dispozici podnikovým investorům s upravenou hotovostní investicí, vloženou danými investory do podniku. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 93)



Zdroj: Pavelková a Knápková, 2012, s. 93, [vlastní zpracování]

Obr. 4 Podstata měřítka výkonnosti CF ROI

Hlavní komponenty CF ROI

1. Počáteční investiční výdaj, který je označován **brutto investiční báze (BIB)**, která se skládá ze dvou složek:

- z odepisovaných aktiv,
- z neodepisovaných aktiv.

2. Brutto cash flow (BCF)

Peněžní toky pro výpočet CF ROI se vypočítají nepřímou metodou. Základem je vyčíslení „trvalého“ výsledku hospodaření, který nezahrnuje mimořádné náklady a výnosy všeho druhu. Úpravy VH zahrnují připočtení plánovaných odpisů a nákladových úroků a odečtení ztráty hodnoty monetárních aktiv kvůli inflaci. Výsledkem těchto úprav je brutto cash flow.

3. Předpokládaná doba využití odepisovaných dlouhodobých aktiv (n). (Mařík a Maříková, 2005, s. 112)

Pro vlastní výpočet ukazatele CF ROI lze použít rovnici:

$$BIB = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+CF\ ROI)^t} + \frac{NA}{(1+CF\ ROI)^n} \quad (7)$$

kde: BIB = brutto investice,

BCF = brutto cash flow,

NA = neodepisovaná aktiva,

n = doba použití aktiv,

t = jednotlivé roky budoucího období n. (Mařík a Maříková, 2005, s. 115)

Ukazatel	Účetní ukazatele			Ekonomické ukazatele		
	Zisk na akcii	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu	Čistá současná hodnota	Ekonomický zisk	Cash flow return on investment
<b>Zkratka</b>	EPS	ROE	ROCE	NPV	EVA	CFROI
<b>Silné stránky</b>	Historická data, jednoduchost.	Jednoduchý koncept.	Jednoduchý koncept.	Nejlepší kritérium.	Jednoduchý indikátor vycházející z koncepce WACC.	Není omezen jedním rokem.
<b>Slabé stránky</b>	Nezahrnuje faktor rizika, snadná manipulovatelnost, nezahrnuje náklady na vlastní kapitál.	Nezahrnuje faktor rizika, omezen do jednoho roku, musí být porovnán s požadovanou výnosností.	Malá propojenost s tvorbou hodnoty. Nezahrnuje faktor rizika.	Obtížné pro výpočet a externí analýzy.	Omezen do jednoho roku, obtížně pro hodnocení změn v čase.	Komplexní propočet.

Zdroj: Dluhošová, s. 23, [vlastní zpracování]

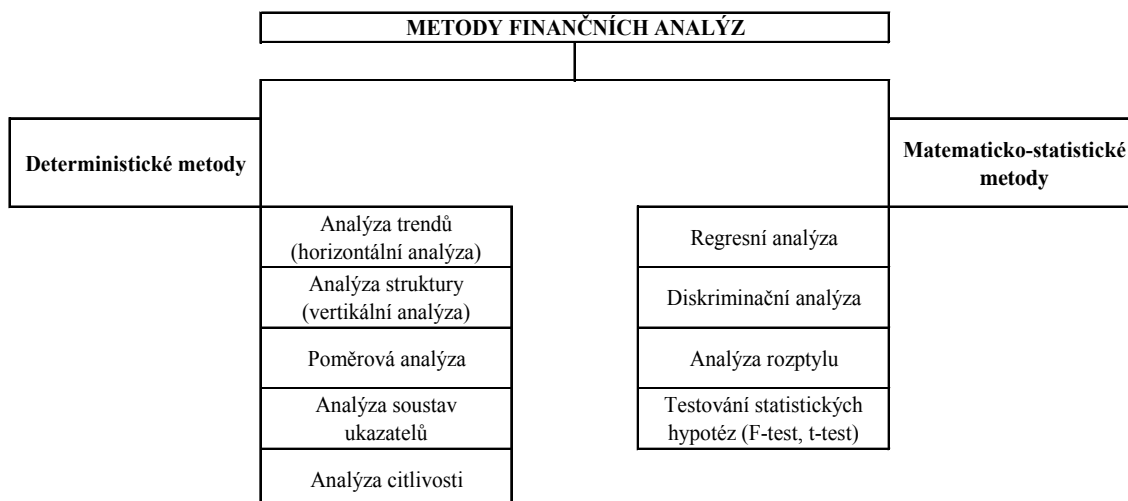
*Obr. 5 Srovnání ukazatelů výkonnosti*

Ekonomická přidaná hodnota je dle Dluhošové (Obr. 5) považována za jednoduchý indikátor, vycházející z koncepce WACC, avšak právě stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál patří k velmi obtížným úkolům, se kterými se musí finanční manažer vypořádat.

### 1.3 Finanční analýza

Hlavním cílem finanční analýzy je pokus o komplexní posouzení úrovně současné finanční situace podniku, zjištění finančního zdraví, posouzení vyhlídek na finanční situaci podniku v budoucnosti a napomáhá ke zkvalitnění rozhodovacích procesů. (Dluhošová, 2006, s. 68)

Zdroje informací pro finanční analýzu můžeme hledat ve výkazech finančního účetnictví, které můžeme považovat za výkazy externí, poněvadž poskytují informace především vnějším subjektům. Mezi tyto výkazy spadá rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz Cash Flow. Dále jsou pro finanční analýzu nutné výkazy vnitropodnikového účetnictví, které nepodléhají jednotné metodické úpravě a podnik je tvoří dle svých vlastních potřeb. (Dluhošová, 2006, s. 69)



Zdroj: Dluhošová, 2006, s. 70, [vlastní zpracování]

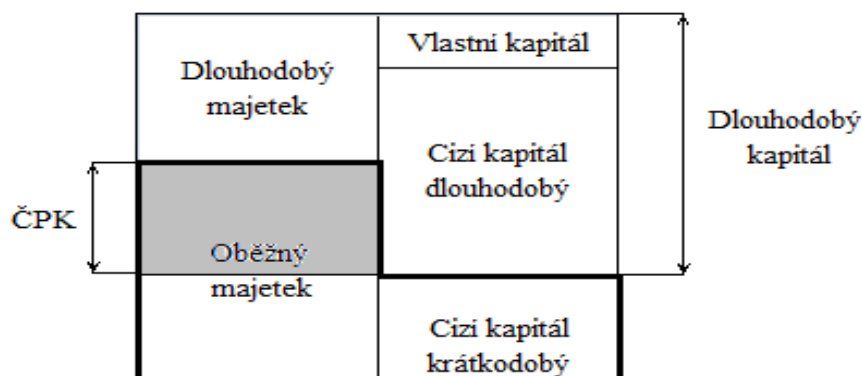
Obr. 6 Členění metod finanční analýzy

Analýzou účetních výkazů je možno zjistit příčinu nynějšího stavu výkonnosti podniku, tedy proč se tak stalo a poučit se z toho. Nejedná se jen o zhodnocení výnosnosti a rizika v minulosti. Stěženi je však zajištění toho, aby podnik fungoval v budoucnu. Je nutné provést prognózu a scénář budoucího vývoje. (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 14)

### 1.3.1 Ukazatele finanční analýzy

Základem pro finanční analýzu jsou poměrové ukazatele, v některých případech mohou být použity k hodnocení i ukazatele absolutní nebo rozdílové. Absolutním ukazatelem je číselná hodnota, která je přímo k dispozici z nějakého zdroje. Rozdílový ukazatel je hodnota, kterou dostaneme součtem či rozdílem dvou či více absolutních ukazatelů. Poměrovým ukazatelem je podíl dvou hodnot absolutních ukazatelů. (Pavlíková et al., 1998, s. 49)

Mezi nejdůležitější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, který je popsán jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a mající vliv na platební schopnost podniku. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 27)



Zdroj: Pavelková a Knápková, 2012, s. 27, [vlastní zpracování]

*Obr. 7 Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv*

Další členění ukazatelů finanční analýzy nabízí Valach (1999, s. 92), který ukazatele sdružuje do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Zpravidla se uvádí 4 základní skupiny dle skutečnosti, na kterou se daný ukazatel zaměřuje. První skupina ukazatelů se zaměřuje na **ukazatele rentability** (profitability ratios), kde jsou porovnávány různé úrovně zisku. Za zvláštní skupinu ukazatelů jsou považovány ukazatele aktivity, které ukazují využití podnikových aktivit, tzn. ukazatele rychlosti nebo doby obratu. Tyto ukazatele mají pevnou vazbu na ukazatele rentability, a proto jsou řazeny do první skupiny. Druhou skupinou jsou **ukazatele zadluženosti** (debt ratios), které hodnotí finanční strukturu podniku. Zahrnuje ukazatele, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu dle vlastnictví, které porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje, za základní ukazatel je považován poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) a celkových aktiv. Do třetí skupiny patří **ukazatele platební schopnosti**, tj. solventnosti a likvidity (liquidity ratios). Běžná likvidita je vyjádřena jako poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, pohotová likvidita je poměrem oběžných aktiv snížených o zásoby ke krátkodobým závazkům a posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která je poměrem krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Cílem těchto ukazatelů je zhodnocení schopnosti podniku hradit své splatné závazky. Čtvrtou skupinou jsou **ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu**, jde-li o akciovou společnost, která má akcie veřejně obchodovatelné.

### 1.3.2 Porovnání výsledků finančních analýz

Základem posouzení finančního zdraví podniku a jeho ekonomické situace je srovnání určitých poměrových ukazatelů. Srovnání lze provést vůči normě, v čase nebo prostoru.



**Srovnání vzhledem k normě** je porovnání ukazatelů s jejich žádoucími plánovanými hodnotami, ať už to jsou hodnoty průměrné, minimální či maximální nebo intervaly hodnot. S doporučenými hodnotami je možné srovnávat, ale musí být zohledněna specifika daného podniku a prostředí, kde provozuje svou činnost. (Dluhošová, 2006, s. 71)

**Srovnání ukazatelů v prostoru** (mezipodnikové srovnání); jehož hlavním cílem je srovnání ukazatelů dané firmy se stejnými ukazateli jiných firem za stanovené časové období. V tomto srovnání je nezbytné splnění podmínek srovnatelnosti. Mezi základní podmínky patří časová srovnatelnost, oborová srovnatelnost a legislativní srovnatelnost. **Srovnání v čase** je vyhodnocení vývoje časových řad jednotlivých ukazatelů. (Dluhošová, 2006, s. 72)

## 1.4 Řízení podniku

K dosažení **maximalizace hodnoty podniku** je třeba vytvoření podnikového řízení, které se stará o zajištění výrobních faktorů. Základním úkolem řízení je stanovení podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosaženo základního cíle zvýšení hodnoty podniku. Funkcí podniku je změnit vstupy (inputy) ve výstupy a celá tato funkce musí být řízena a koordinována. (Synek et al., 2005, s. 155)

### 1.4.1 Strategické řízení

Jedná se o proces, při kterém management stanovuje a zavádí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů a zajištění výkonnosti a úspěšnosti podniku. Stává se východiskem pro podnikové projekty a plány a je elementem sjednocujícím činnost všech pracovníků. Strategické řízení je procesem tvorby podnikových záměrů, které mají dlouhodobější povahu a zásadní význam ve vývoji. Výsledkem pak je strategie, která stanoví cesty, k dosažení poslání, vizí a cílů. (Synek et al., 2005, s. 157)

Grasseová, Dubec a Řehák. (2010, s. 16) udávají, že strategické řízení je proces realizovaný vrcholovými manažery, zahrnující činnosti zaměřující se na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním, cíli a zdroji organizace a organizací a vnějším prostředím, ve kterém organizace působí.

### 1.4.2 Operativní řízení

Operativní řízení je dle Synka et al. (2005, s. 160) považováno za nejnižší článek hierarchie podnikového řízení. Specializuje se na velmi konkrétní a detailní řízení

v krátkém časovém horizontu. Směřuje k co nejlepšímu využití disponibilních zdrojů a zachování likvidity. Dále upozorňuje na to, že strategické a operativní řízení musí být konzistentní a aby manažeři respektovali provázanost těchto řízení.

### 1.4.3 Finanční řízení a plánování

Podstatou finančního řízení je neustálé usměřování co nejvhodnější struktury kapitálu a majetku, každý investor požaduje jinou výnosnost, více či méně rizika. Hlavním cílem finančního řízení je optimalizace velikosti podniku a jeho dalšího rozvoje, optimalizace formy podnikového majetku a kapitálové struktury. Tudiž minimalizovat náklady na finanční zdroje a maximalizovat výnos pro vlastníka. Základním finančním cílem podniku je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty podniku. (Kocmanová, 2013, s. 156 - 157)

Principy finančního řízení, které zmiňuje Valach et al. (1999, s. 18-19):

1. Princip peněžních toků (příjmy a výdaje)
2. Princip čisté současné hodnoty
3. Princip respektování faktoru času (zásada: Koruna získaná dnes má větší hodnotu než koruna získaná zítra.)
4. Princip zohledňování rizika podniku (zásada: Koruna získaná s rizikem má menší hodnotu než koruna získaná bez rizika.)
5. Princip optimalizace kapitálové struktury (zásada: Kapitálová struktura, při níž jsou náklady na kapitál minimální, dlouhodobý majetek je financován dlouhodobými zdroji, oběžná aktiva jsou financována krátkodobými zdroji.)
6. Princip zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů
7. Princip plánování a analýzy finančních údajů (analýza a plánování peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů a finanční analýza)

Princip peněžních toků zdůrazňuje, že finanční zdraví podniku závisí na její schopnosti včasné a řádně hradit platby svým věřitelům, zaměstnancům, dodavatelům a vlastníkům. Princip čisté současné hodnoty spočívá v tom, že by měl podnik investovat prostředky jen do takových činností, které mají čistou současnou hodnotu kladnou. Princip respektování faktoru času je třeba brát v potaz zvláště při dlouhodobém finančním rozhodování. Princip zohledňování rizika má stejně jako při zohledňování faktoru času větší vliv, jde-li o dlouhodobé, strategické finanční rozhodování. Princip optimalizace kapitálové struktury je založen na optimálním složení kapitálu, které přinese maximalizaci tržní hodnoty.

Zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů závisí na respektování dosaženého stupně efektivnosti kapitálového trhu, se kterým přichází do styku.

Kocmanová (2013, s. 190-191) popisuje finanční plánování jako součást celkového plánování v podniku. Finanční plán vychází ze strategických cílů podniku, z dosavadního vývoje a z dosažené úrovně podniku, která je zhodnocena pomocí finanční analýzy, předpokládaného vývoje prodeje a předpokládaného vývoje ekonomického prostředí.

Stěžejním cílem plánování je stanovení cílů pro předem stanovené období a cest k jejich dosažení. Úkolem finančního plánování je konkretizovat a kvantifikovat finanční rovnováhu, tzn. zajistit dostatečnou míru likvidity, využití pohotových peněžních prostředků a dostatečný zisk.

Krátkodobý finanční plán je upřesněním dlouhodobého finančního plánu pro dané období. Zaměřuje se zvláště na krátkodobé finanční zdroje a oběžná aktiva. Hlavním úkolem krátkodobého plánování je zajištění trvalé platební schopnosti. Základní formou krátkodobého finančního plánu je plán peněžních příjmů a výdajů sledující pohyb peněžních prostředků.

Dlouhodobý finanční plán úzce souvisí s finančními dopady strategických rozhodnutí podniku. Hlavní funkcí tohoto plánování je dosažení dlouhodobých cílů potřebnými finančními zdroji. Dlouhodobý finanční plán je sestavován na období, které je zpravidla shodné s dobou, na kterou se stanovují dlouhodobé cíle podniku. Je zaměřeno na komplexní dlouhodobá finanční rozhodnutí, která mají vliv na všechny aspekty chodu podniku. Obvykle se jedná o období 3 – 5 let. Základem pro dlouhodobé finanční plánování je investiční rozhodování a finanční plánování. Dlouhodobý finanční plán se skládá z těchto částí:

- sestavení CF z provozní činnosti,
- sestavení CF z investiční činnosti,
- sestavení CF z finanční činnosti,
- sestavení plánové rozvahy.

## 1.5 Produktivita práce

Měřítka produktivity patří mezi ukazatele, kterým je nutno věnovat pozornost a využívat jejich výsledky pro řízení na úrovni celého podniku i jednotlivých středisek. Produktivitu lze chápat jako efektivnost, se kterou jsou vstupy transformovány ve výstupy. Díky

požadavkům na nové úrovně měření produktivity lze počítat např. s přidanou hodnotou. Produktivitu lze členit na tyto hlavní druhy, dle vztahu k hodnotovému rozměru:

- technická produktivita, jejíž výpočet je proveden z naturálních jednotek;
- technickoekonomická produktivita, kde do výpočtu vchází naturální jednotky v poměru s hodnotovým (peněžním) oceněním. (Klečka, 2008)

## 1.6 Hodnota podniku

Jelikož základním cílem podnikání je zvyšování hodnoty podniku, je nutné posoudit tuto hodnotu jako měřítko výkonnosti.

V pojetí moderních koncepcí řízení a výkonnosti jsou preferováni vlastníci, jelikož vytvořili produkt, vložili peníze a jsou nositelem největšího rizika. Tudíž pouze za předpokladu, že dojde k očekávané návratnosti vložených zdrojů, budou v podnikání pokračovat (shareholder value). Úspěch podniku je podmíněn také tím, že bude vyvíjena snaha o uspokojení všech, kteří jsou s podnikem spojeni (stakeholder value). Míra a forma uspokojení je pro jednotlivé stakeholdery různá, ale každý ze stakeholderů posuzuje zhodnocení své investice. (Pavelková a Knápková, s. 14)

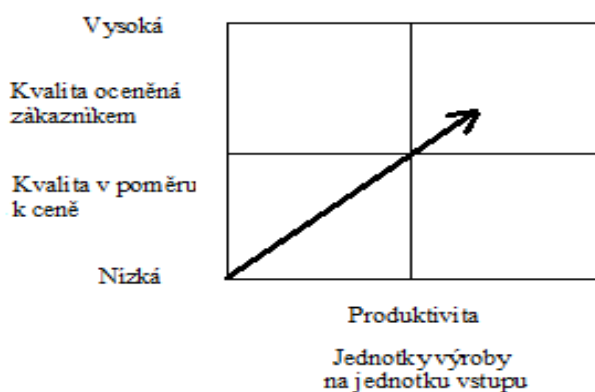
Hodnota podniku se jeví jako vhodný nástroj měření podnikové výkonnosti, jelikož jako jediná požaduje k měření kompletní informace. Tento přístup řízení sleduje růst hodnoty podniku jako základní cíl podnikání a k uskutečnění jsou směřovány veškeré aktivity podniku. Maximalizace hodnoty znamená, že management musí usilovat o co největší přínos pro vlastníky pomocí zvyšování hodnoty vlastnického podílu. Dlouhodobého dosahování hodnoty lze dosáhnout pouze za předpokladu uspokojení zákazníků, věřitelů, zaměstnanců a dalších subjektů spojených s podnikem. (Pavelková a Knápková, s. 15)

Neumaierová a Neumaier (2002, s. 19 - 26) uvádějí, že teorie shareholdervalue vznikla v 80. letech v USA. Poukazují na to, že je nutné při řízení upřednostňovat koncepci, shareholdervalue, neboť jedině tímto se zvýší stakeholdervalue. Koncepce shareholdervalue respektuje pravidlo nepřímého vztahu mezi výnosností a rizikem.

## 2 BENCHMARKING

Benchmarking je systematický a soustavný proces, který je zaměřen na porovnání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými organizacemi a společnostmi. Zachycuje nezvykle velký rozsah podstatných problémů. Benchmarking přináší k dispozici metodu, která nabízí rozsáhlý potenciál pro zdokonalování firem. Benchmarking je přímo zaměřen na zvyšování operativní a strategické efektivnosti, což je hlavním obsahem činnosti organizace. Toto vede ke změně firemní kultury směrem k procesu osvojování nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace, což přináší trvalý proces rozvoje. (Karlöf a Östblom, 1993, s. 12)

Předností benchmarkingu je, že podněcuje nekonkurenční články organizací, které vedou podnik ke zvýšení jeho efektivnosti. Efektivnost se skládá ze 4 základních složek, a to kvality, ceny, objemu výroby a nákladů. Efektivnost je funkcí hodnoty a produktivity, kterou zachycuje následující obrázek (Obr. 8). Náklady na jednotku výroby by měly určovat nejnižší možnou cenu, která by měla být zaplacená, jestliže výrobce hodlá setrvat v dané oblasti dlouhodobě. Na druhé straně kvalita či užitečnost určuje nejvyšší cenu, za kterou jsou zákazníci ochotni koupit daný produkt. (Karlöf a Östblom, 1993, s. 13)



Zdroj: (Karlöf a Östblom, 1993, s. 13),  
[vlastní zpracování]

*Obr. 8 Matice efektivnosti*

Benchmarking je neustále opakující se proces, je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Benchmarking je metoda, která využívá porovnávání s cílem definovat a zlepšovat postupy na principu učení se od druhých. (VCSVŠČR, © 2015)

Eccles (HBR, s. 32) poukazuje na změny metod v měření výkonnosti, což má za následek rozvoj konkurenčního benchmarkingu. Benchmarking dává manažerům metodologii, která může být aplikována na kterékoliv měřítko, ať už finanční či nefinanční a má transformační efekt na manažerské myšlení a perspektivy. Benchmarking zahrnuje identifikaci konkurenta a/nebo podniku, který je nejlepší v určité aktivitě nebo procesu a následné porovnání s vlastní výkonností.

### 2.1.1 Účel benchmarkingu

Camp (1995, s. 14) charakterizuje cíl benchmarkingu jako prolomení paradigma, že nejsme sto se učit od ostatních. Účelem jako takovým je potom:

- analýza operací, společnost provádějící benchmarking musí zhodnotit své silné a slabé stránky, zvážit kritické nákladové položky, místa ke zlepšení a najít cesty ke snížení chyb a vad;
- poznání konkurence a oborového lídra, firmy provádějící benchmarking musí zjistit, kdo je nejlepší z nejlepších;
- zařazení toho nejlepšího, podniky se musí učit od lídrů, osvojit si praktiky těch nejlepších a zjistit jak pracují a emulovat jejich postupy;
- získání převahy, podnik se musí snažit stát se novým benchmarkem.

Tab. 1 Podněty k benchmarkingu

Podněty interní	Podněty externí
<ul style="list-style-type: none"> <li>- posouzení stavu vyzrálosti managementu má slabé stránky</li> <li>- nutnost změny technologie a zvýšení výkonnosti procesů</li> <li>- nastavené cíle, odvozené od celkové strategie a politiky podniku</li> <li>- potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence</li> <li>- zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnosti podniku</li> <li>- vyjasnění směrů a oblastí pro další zlepšování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dynamicky se měnící požadavky všech zainteresovaných stran</li> <li>- neustálý rozvoj konkurentů ve sledovaných segmentech trhu</li> <li>- trvalý tlak odběratelů na snižování nákladů</li> <li>- změny v legislativě nutící podniky ke zlepšování a inovacím</li> </ul>

Zdroj: Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 12 [vlastní zpracování]

### 2.1.2 Přístupy k benchmarkingu

1. Přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů je založen na sběru sekundárních dat a informací z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou katalogy, časopisy či internet. Problémem je, že člověk, který dané údaje získá, tak činí nahodile a v neřízeném režimu.
2. Přístup s využitím přímého porovnání vychází z přirozené zvědavosti a efekt učení je zde maximální.
3. Přístup využívající speciálních databází umožňuje srovnání i mezi větším počtem organizací, za předpokladu, že organizace, která benchmarking organizuje, má k těmto databázím přístup a je obvykle účelově vytvořena a benchmarking provádí na komerční bázi.
4. Přístup využívající testování je založen na tom, že organizace hledající inspiraci si zakoupí a otestuje konkurenční produkt.
5. Přístup využívající externích přehledů spočívá na názorech většího počtu respondentů, tyto přehledy zpracovávají organizace specializující se na sociologické výzkumy a průzkumy trhu.
6. Přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence, což je podnikové reality s doporučeními. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 25 - 26)

## 2.2 Terminologie benchmarkingu

Základním pojmem je **benchmark**, který je definován jako nivelační znak, který je chápán jako ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. V podstatě jde o pomyslnou laťku, která je nastavena tak, abychom se ji pokusili napodobit. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 13)

Definice **benchmarkingu** z oficiálního slovníku Americké společnosti pro jakost popisuje benchmarking jako techniku, v jejímž rámci měří podnik svoji výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace dosáhly této výkonnosti a využívají získaných informací ke zlepšování vlastní výkonnosti. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 14)

**Benchlearning** má za cíl vytvořit prostředí, které odměňuje soustavné učení lepší výkonnosti a ve svém důsledku, větším úspěchem. Jedná se o způsob propojení

zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců a zajištění jejich bezprostřední užitečnosti. (Karlöf a Östblom, 1993, s. 133)

**Benchmarkingový projekt** je soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 15)

### 2.3 Historie benchmarkingu

Benchmarking není novou vědní disciplínou, různé organizace využívají porovnání nákladů a výkonů po mnoho let. Zcela první společností, která integrovala benchmarking do své organizace byla firma **XEROX**, jelikož na konci 70. let ztrácela podíl na reprografickém trhu. Když zanalyzovali příčiny svých vysokých nákladů, zjistili, že je možné zlepšení ve skladovém hospodářství. Při analýze konkurence zjistili, že společnost L. L. Bean je špičkou v oblasti skladového hospodářství, a tak ji v roce 1979 požádali o hlubší srovnávací studii orientovanou na přístupy ke skladování. (Nenadál, Vykydal, Halfarová., 2011, s. 11)

Xerox se uvedl jako vynikající reprografický podnik a stal se téměř monopolním dodavatelem kopírovacích strojů, avšak trh se pozvolna naplňoval jinými reprografickými stroji a podnik Xerox přicházel o velkou část trhu. Největším konkurentem byly japonské kopírky, které byly preferovány kvůli přesnému obrazu a rychlému chodu. Vedení společnosti rozhodlo o nákupu konkurenční techniky a srovnání s vlastními, tzv. zpětné inženýrství (reverse engineering). (Jirásek, 2007, s. 8)

Jak uvádí Camp (1998. s. 2) benchmarking a hledání nejlepších postupů zažilo velký rozmach po celém světě, v Evropě byl přijat několik let poté, co jeho využívání probíhalo ve Spojených státech. V této publikaci se věnuje případovým studiím benchmarkingu z několika sektorů, ať už ze sektoru služeb, veřejného sektoru či výroby. Dalším kritériem pro benchmarking je zeměpisná poloha, která zahrnuje USA, Evropu, Asii a Ameriku (jižní a severní bez USA). Toto kritérium je do benchmarkingu zařazeno z důvodu rozdílných komparativních výhod. Ve své knize povzbuzuje organizace, aby se učily od ostatních a začlenily celosvětově benchmarking do běžného využívání a odborných analýz. Jsou taktéž využity rozdílné varianty v metodologii, avšak většina z nich je zaměřena na klasický přístup.



## 2.4 Kategorie benchmarkingu

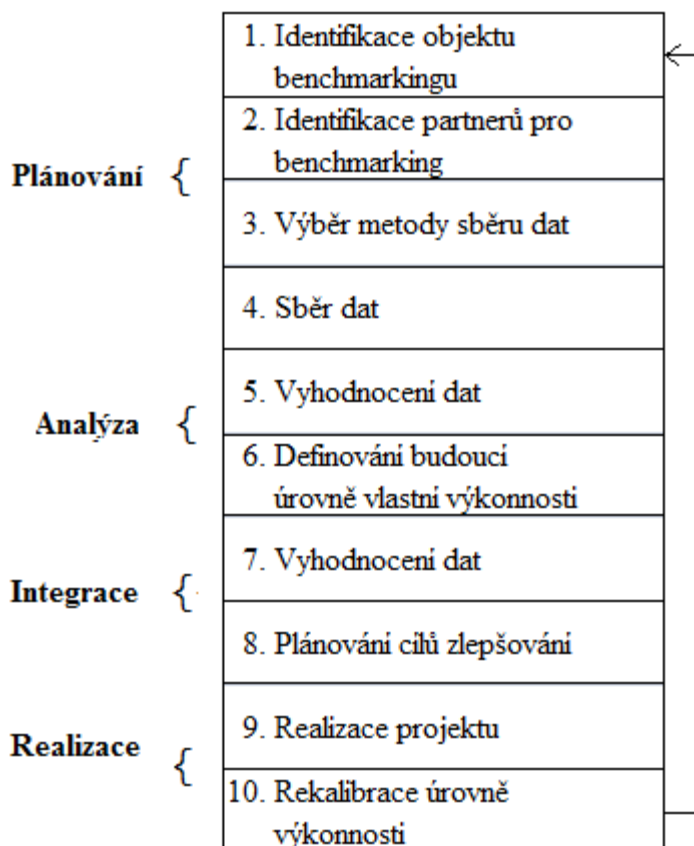
Karlöf a Östblom (1993, s. 50-53) člení benchmarking na 3 kategorie. První kategorií je **interní (vnitřní) benchmarking**, který se provádí v rámci jedné organizace. Výhodou je automatický přístup k potřebným údajům, a tím je projekt dokončen dříve. Interní benchmarking vyrovnává rozdíly ve výkonnosti jednotlivých středisek, zlepšuje se tím výkonnost celého podniku a snižují se rozdíly mezi obdobnými operacemi. Druhou kategorií je **externí (vnější) benchmarking**, při kterém je porovnávána jedna organizace s nějakou jinou podobnou či stejnou organizací. Benchmarkem mohou být přímí konkurenti či ekvivalentní zahraniční podniky. I v případě, že externí benchmarking nemůže identifikovat skutečně prvotřídní špičkovou výkonnost, poskytne alespoň vodítko pro studium daného podniku. Třetí kategorií je **funkční benchmarking**, který porovnává výrobky, služby a pracovní postupy s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, ve kterém fungují. Cílem je najít ideální chování, kdekoliv je to možné.

Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011, s. 20-26) dělí benchmarking na výkonový, funkcionální a procesní. **Benchmarking výkonový**, který je orientovaný na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů. Toto srovnání je možno provádět mezi poskytovateli podobných služeb s cílem přímého srovnání nabízených produktů. Díky tomuto benchmarkingu mají společnosti možnost poznat svoji relativní výkonnost. Tento typ je považován za nejnáročnější druh benchmarkingu. Výsledkem výkonového benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů. **Benchmarking funkcionální** je takový typ studie, při které je porovnáváno několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Benchmarking procesní, který bývá označován také jako generický, porovnává a měří konkrétní proces organizace. Procesně orientovaný benchmarking pomáhá s identifikováním lepších praktik. V závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván se rozlišuje benchmarking externí a benchmarking interní.

Camp (1995, s. 163) rozděluje benchmarkingové porovnání do dvou hlavních procesů. Na **uživatelský proces** a **proces řídicí**. Uživatelský proces může být rozdělen do deseti bodového procesu, který je používán pro zkompletnění benchmarkingového šetření. Proces řízení je vše ostatní, co musí být uděláno pro dosažení nejlepšího výsledku. Zde patří podpůrné aktivity, které jsou plněny před, během a po skončení aktivit uživatelského procesu.

### 3 REALIZACE BENCHMARKINGU

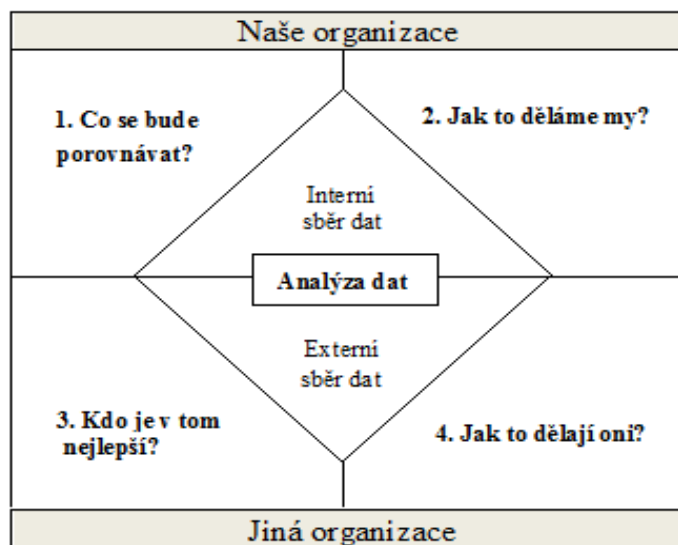
Jelikož benchmarking není normovanou metodou, která má předem stanovené postupy, je nutné nalézt rámec a alespoň harmonizovaný postup realizace podobných porovnávání. Pro představu jsou uvedeny dva modely, model uplatňovaný v podniku XEROX Corp (Obr. 9), a model APQC (Obr. 10).



Zdroj: Camp, 1995, s. 22, [vlastní zpracování]

Obr. 9 Fáze benchmarkingového projektu

Kroky jsou rozděleny na 4 základní fáze – plánovací, analytickou, integrační a realizační. První krok vykoná vrcholové vedení, zde patří výběr alespoň jednoho partnerského subjektu, o kterém je vedení přesvědčeno, že se u ní může v něčem inspirovat. Analytická fáze je charakteristická zpracováním dat, které byly sesbírány v posledním kroku plánovací fáze. Výsledky z analytické fáze jsou předány vedení podniku, které projedná zjištění z benchmarkingu a integruje cíle vlastního zlepšení. Realizační fázi je chápáno opravdové vykonání konkrétního projektu zlepšování. (Camp, 1995, s. 23)



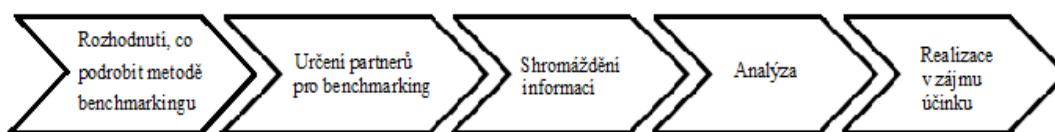
Zdroj: Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 29,  
[vlastní zpracování]

*Obr. 10 Základní rámeček modelu benchmarkingu  
podle metodiky APQC*

První otázka zahrnuje určení kritických faktorů úspěšnosti organizace, jmenování benchmarkingového týmu a jeho vedoucího, výběr aktuální oblasti, která má být benchmarkingu podrobena a analýzu toho, zda učiněné změny budou pozitivně vnímány zainteresovanými stranami. Druhá otázka obsahuje podrobný popis oblasti, který má být benchmarkingu podroben a výběr vhodných ukazatelů a měřítek k porovnání a měření. Ve třetí otázce je řešeno určení organizací, jež vykonávají daný proces lépe než my, nalezení vůbec nejlepší organizace a nalezení nejlepší praxe uvnitř naší organizace. Čtvrtá otázka se týká popisu toho, jaký je jejich proces v porovnání s naším, jsou určeny cílové hodnoty výkonnosti, zkoumá se přístup k měření výkonnosti, a co všechno umožňuje dosahování takové výkonnosti. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 30)

### 3.1 Etapy benchmarkingového projektu

Členění etap benchmarkingu (Obr. 11) je členění od Karlöfa a Östbloma, stejným způsobem i Camp (1995) rozděluje etapy benchmarkingu.



Zdroj: Karlöf a Östblom, 1993, s. 56, [vlastní zpracování]

Obr. 11 Pět etap benchmarkingu

### 3.1.1 Co podrobit benchmarkingu?

Cílem této etapy je rozhodnout o tom, co je potřeba podrobit benchmarkingu. Metodě benchmarkingu je možno podrobit celý podnik nebo její dílčí části, lze provést benchmarking z hlediska interního či externího. K zjištění, co podrobit benchmarkingu nestačí stanovení oblastí pro analýzu. Je nutné pochopit faktory, které mají vliv na výkonnost benchmarků. Pokud je to možné, je dobré se zaměřit a porovnat hlavní výkonnostní faktory v kvantitativním vyjádření. Benchmarkingu je možno podrobit všechny aspekty chování a výkonnosti organizace. Uplatnění výsledků je také rozmanité, např. snižování nákladů, nové myšlenky, plánování. (Karlöf a Östblom, s. 68-71)

Camp (1995, s. 76) zahrnuje do první etapy také určení předběžných kandidátů a kritérií. Skupina potencionálních kandidátů na benchmarka je široká, avšak stanovení kritérií by mělo pomoci selektovat správné podniky. Tým benchmarkingu potřebuje filtr, kterým by rychle zredukoval množství porovnávaných společností, a tím urychlil proces. Hlavním kritériem by mělo být rozpoznání oborového lídra. Je nutno zvážit kandidující společnosti, které sedí na typ benchmarkingu, který má být proveden.

### 3.1.2 Určení partnerů pro benchmarking

Cílem druhé etapy je nalézt podniky a organizace, s nimiž hodláte porovnávat svou vlastní výkonnost. Tato etapa zahrnuje tyto kroky:

- rozhodnutí o tom, zda bude probíhat benchmarking interně, v rámci organizace, či zda půjde o porovnání s někým mimo organizaci,
- průzkum s cílem nalézt společnosti reprezentující nejlepší prokázanou praxi,
- navázání kontaktu s partnery. (Karlöf a Östblom, s. 87-88)

Jestliže má společnost vytvořenu databázi potencionálních partnerů, je třeba z těchto partnerů vybrat partnera pro konkrétní benchmarkingový projekt. Lepší inspiraci ke zlepšení je možno nalézt, pokud je počet partnerů pro benchmarking větší. Omezujícím

faktorem je však počet disponibilních zdrojů (finance, lidé a další zdroje). Doporučeno je však provádět benchmarking pro 3 až 6 partnerských subjektů. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 109)

### 3.1.3 Sběr dat

Cílem třetí etapy je shromáždění informací potřebných pro analýzu. Tato etapa je rozdělena na několik hlavních kroků, ve kterých je nutno shromáždit údaje o vlastním podniku, údaje o podniku benchmarka, informace z jiných zdrojů a provést jejich dokumentaci a kontrolu. (Karlöf a Östblom, s. 98)

Camp (1995, s. 184) považuje tuto etapu za nejrozsáhlejší krok v benchmarkingovém projektu. Rozděluje tento krok do dvou částí. V první části jsou popsány druhy informačních zdrojů a v druhé části je ukázáno jejich využití pro benchmarkingový účel.

Je obvyklé rozdělení metod sběru dat na:

- metodu dotazníků,
- přímé pozorování na místě,
- analýzu záznamů,
- interview se zástupci partnera. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, s. 111)

### 3.1.4 Analýza dat

Na začátku této etapy je k dispozici spousta nezpracovaných informací, odpovědi na dopisy, nejrůznější přehledy atp., které je nutno roztřídit, pro získání vstupů nezbytných pro provedení kvalifikované analýzy v rámci benchmarkingu. Analýza dat zahrnuje systematické třídění a zdokumentování informací a porovnávání jednotlivých ukazatelů, k určení rozdílů mezi výkonností. Měla by být přezkoumána srovnatelnost faktorů, které se týkají např. zaměření a mohly by výslednou analýzu zkreslit, kdyby byly ponechány bez úprav. (Karlöf a Östblom, s. 112)

Cílem porovnávání je určení rozdílů (gaps), mezi vlastní výkonností a výkonností benchmarkingových partnerů. Mezery ve výkonnosti lze rychle zjistit porovnáním zjištěných hodnot. Prezentace těchto výsledků může být provedena tabulkovou formou, formou grafů (Z-graf, glyf, skládaný sloupcový graf) či s využitím jednoduchých statistických metod (P-skóre, váhové koeficienty, kvantily). (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 138 - 147)

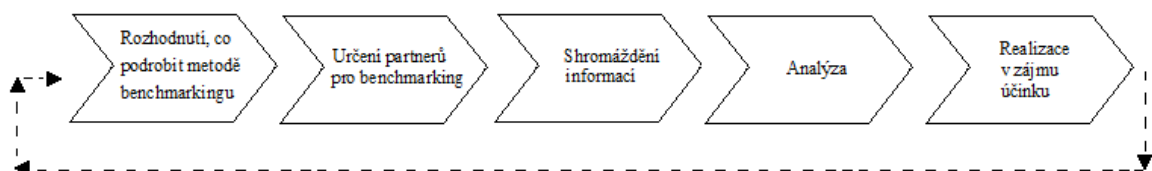
Dalším krokem je analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti. Samotné určení rozdílů výkonnosti nemusí být dostatečné k definování vlastní budoucí výkonnosti. Po zjištění mezer výkonnosti je na řadě brainstorming, který pomůže přiřadit příčiny existence rozdílů. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 151)

Benchmarking je právě z důvodu potřeby pochopení základních souvislostí a pracovních postupů vysvětlující, proč právě tento rozdíl vznikl. Rozdíl nemusí být negativní, může být také neutrální nebo pozitivní, v případě, že naše výkonnost je lepší než výkonnost partnera. (Karlöf a Östblom, s. 116)

### 3.1.5 Realizace opatření

Poslední etapa zahrnuje činnost, zabývající se snížením rozdílu zjištěného v analytické etapě. Výsledky je nutné formulovat jako nové cíle podniku. Na základě rozdílů a získaných poznatků by se měly odhadnout, definovat a kvantifikovat příležitosti ke zlepšení. Realizace akcí zaměřených na zlepšení výsledků, resp. snížení rozdílů se nesmí dostat do rozporu se strategickými cíli podniku. (Karlöf a Östblom, s. 127)

Benchmarking je považován za metodu nepřetržitého a pravidelného zdokonalování (Obr. 12), a tak nejlepšího účinku může dosáhnout pouze opakováním. (Karlöf a Östblom, s. 130)



Zdroj: Karlöf a Östblom, s. 130, [vlastní zpracování]

*Obr. 12 Benchmarking jako opakující se proces*

## 4 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE

### 4.1 Nástroje vnější analýzy

Metody, které se zabývají analýzou respektive hodnocením vnějšího prostředí dané organizace. Nelze přesně doporučit určitou metodu, protože konečné rozhodnutí závisí na konkrétní situaci, charakteru a zvyklostech dané organizace.

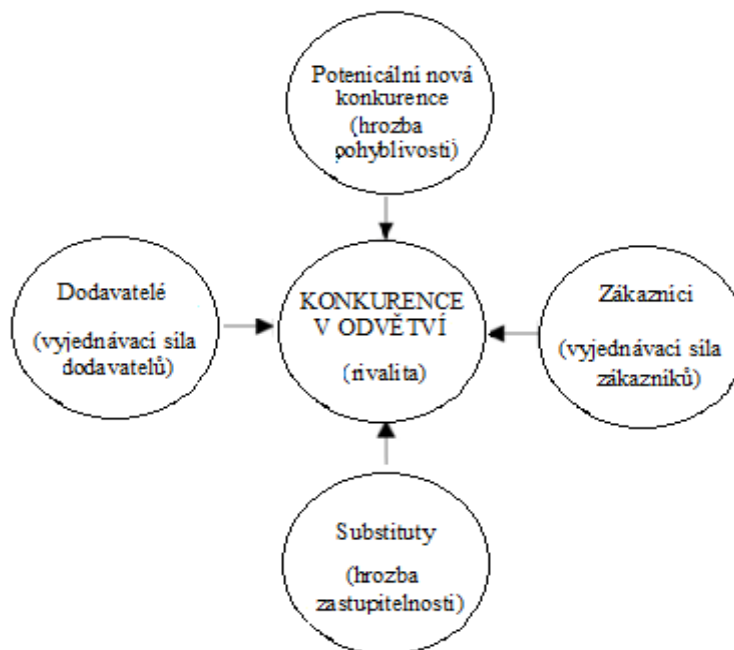
#### 4.1.1 PESTLE analýza

Tato analýza slouží jako model při zkoumání různorodých vnějších faktorů působících na organizaci. Metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že ovlivní organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz. Metodou PESTLE jsou analyzovány faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- Politické, tj. současné a potencionální působení politických vlivů.
- Ekonomické, tj. vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Sociální, tj. působení kulturních a sociálních změn.
- Technologické, tj. dopady nových technologií a technologický pokrok.
- Legislativní, tj. vlivy národní, mezinárodní a evropské legislativy.
- Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a její řešení. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 179)

### 4.1.2 Porterův model

Tento model je používán při analýze strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti.



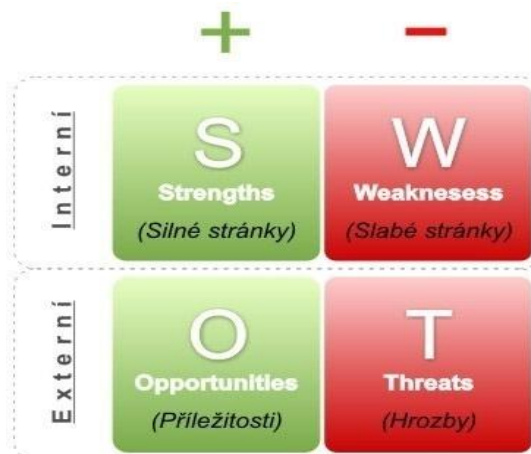
Zdroj: Porter, 1994, s. 4 [vlastní zpracování]

*Obr. 13 Pět sil formujících atraktivitu odvětví*

## 4.2 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. SWOT je akronymem z anglických slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Je řazena mezi základní metody strategické analýzy a pracuje s interními a externími faktory. Mezi interní faktory patří silné a slabé stránky podniku, mezi externí faktory řadíme příležitosti a hrozby. Výsledkem provedení této analýzy je matice SWOT. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 295)





Zdroj: Franěk, © 2015

*Obr. 14 SWOT analýza*

### 4.3 Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Vymezení konkurenceschopnosti je v současné době chápána z několika hledisek, které se snaží najít podstatu a obsah tohoto pojmu. Konkurenceschopnost je definována z různých pohledů, např. ekonomické teorie, managementu i z marketingového hlediska.

Zich (2012, s. 48) charakterizuje konkurenci jako zásadní projev podniků na trhu, v širším pojetí jako přirozenou součást existence. V případě provádění analýz podnikatelských aktivit, je možné postupovat dle ekonomických, marketingových nebo právních hledisek.

Porter (1998, s. 38) definuje konkurenční výhodu jako jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence, je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která je vyšší než náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurenti, za rovnocennou užitnou hodnotu nebo poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Existují dva typy konkurenční výhody, a to nízké náklady a diference.

Dle Kotlera (2000, s. 160) existují tři způsoby, jimiž může podnik dosahovat konkurenční výhody poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi:

- účtování nižší ceny,
- snižování ostatních nákladů zákazníka,
- zvýšení individuální hodnoty pro zákazníka.

Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat všeobecnými charakteristikami jako je existující potenciál, který je rozdílem mezi tím co je, a tím co

může nebo musí být (věda, legislativa) – jde tedy o pravděpodobnou změnu, která vyvolá příležitost k umocnění původního potenciálu či vzniku potenciálu nového. Dále se musí vyznačovat speciální charakteristikou, což znamená, že existuje externí omezující či posilující potenciál tzn., existuje konkurent na straně nabídky nebo na straně poptávky. (Mikoláš, 2005, s. 33)

Pitra (2001, s. 22) charakterizuje konkurenceschopnost jako vlastnost, která podniku umožňuje uspět v soutěži s ostatními podnikatelskými subjekty a její hodnocení souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Být trvale konkurenceschopným podnikem znamená vytvářet budoucí konkurenční výhody rychleji než soupeři. Vedení společnosti se při volbě podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke konkurenceschopnosti nabízených produktů, konkurenceschopnosti firmy na daných trzích v příslušném oboru, konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocování kapitálových vkladů.

## ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části byla na základě literární rešerše zpracována problematika výkonnosti podniku. Výkonnost podniku a měřítka pro její určení se liší v podání jednotlivých autorů, bylo však záměrem podat přehled o využívaných postupech při měření výkonnosti podniku. Byly popsány klasické ukazatele, např. výsledek hospodaření, cash flow, poměrové ukazatele ziskovosti. Nastíněny zde byly i nevýhody klasických ukazatelů výkonnosti podniku. Dále byly uvedeny moderní ukazatele výkonnosti podniku a požadavky na ně kladené. Moderní ukazatele, které byly popsány, jsou EVA a CR ROI.

S výkonností podniku je určitě nezbytné sledovat účetní a ekonomické výkazy ex post, a pomocí jejich analýzy se snažit o predikci na budoucí období. Do těchto nástrojů, které sledují vývoj zpětně lze zařadit na první příčku finanční analýzu, která podává pohled na finanční situaci podniku a zjištění jeho finančního zdraví. Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, souhrnné ukazatele atd.

Výkonnost podniku zajisté ovlivňuje i způsob jeho řízení, proto do první kapitoly byl zařazen i tento okruh. Řízení podniku lze rozdělit na strategické a operativní řízení, které má své subsektory, jako například finanční řízení, plánování odbytu, finanční plánování. Hodnota podniku je jedním z měřítek výkonnosti podniku, avšak v této práci je pouze teoreticky ve zkratce vysvětlen rozdíl mezi stakeholder value a shareholder value.

V druhé kapitole teoretické části je řešen benchmarking. Nejprve je zde benchmarking popsán dle různých autorů. Obsahuje kapitoly o účelu benchmarkingu, o podnětech k benchmarkingu, o přístupech k benchmarkingu. Po vymezení benchmarkingu jsou popsány související pojmy a terminologie využívaná při benchmarkingu. Je představen i historický vývoj této metody a její první využití ve společnosti XEROX, corp. Dále je benchmarking rozdělen do několika kategorií. Benchmarking lze rozdělit na interní a externí benchmarking. V následujících kapitolách této práce bude řešen právě benchmarking externí. Je možné dělit benchmarking také na výkonový či funkcionální.

Třetí kapitola je věnována samotné realizaci benchmarkingu. Jsou zde nastíněny fáze benchmarkingu, které byly použity v podniku XEROX Corp, model APQC a obecně jsou zachyceny etapy benchmarkingového projektu. Tyto modely jsou rozděleny na jednotlivé podrobnější činnosti a procesy. Základní otázkou, kterou je nutno si položit při zpracování benchmarkingu je určení toho, co budeme porovnávat, ať už jsou to výrobní procesy, celý

podnik, určité středisko vlastního podniku či dílčí část. Dalším úkolem je stanovení partnerů pro benchmarking, se kterými by mohly být vlastní výsledky porovnány. Nejnáročnější částí benchmarkingového projektu je sběr dat a jejich následná analýza. Je nutné shromáždit takové informace, které jsou relevantní pro účel toho, co je třeba zjistit. Cílem analýzy je zjistit rozdíly mezi výkonností vlastní a partnerů. Posledním krokem je začlenění opatření, která povedou ke snížení rozdílů.

V poslední kapitole je objasněna analýza trhu a konkurence a je zde charakterizována konkurenceschopnost. PESTLE analýza, Porterův model pěti sil nebo SWOT analýza, tyto analytické modely zkoumají vlivy působící na podnik i jeho činnost.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.**

Společnost zajišťuje projekci velmi širokého spektra staveb, od staveb administrativně správních, staveb bytových, staveb pro obchod (obchodní domy, markety), staveb pro služby (hotely, restaurace), přes stavby pro sektor peněžnictví (banky, spořitelny, pojišťovny) až po stavby zdravotnické (nemocnice, zdravotnická zařízení) a lázeňské, stavby školské (všechny druhy a typy škol), stavby sportovní (sportovní haly, sportovní areály, kryté bazény) i stavby pro výrobu a služby. Zpracovává také dokumentaci pro všechny druhy inženýrských sítí (kanalizace, vodovody, plynovody, rozvody tepla, elektrorozvody nízkého i vysokého napětí, elektrorozvody veřejného osvětlení, slaboproud) a nejrůznější technické objekty a všechny druhy pozemních komunikací (mimo železnice). Pro všechny objekty zpracovává podle potřeby také projekty interiérů a vnitřního vybavení. Zajišťuje rovněž rekonstrukce, přístavby a větší opravy včetně stavebně technických průzkumů. Dlouholeté zkušenosti spolu s profesní komplexností a dostatečnou kapacitou umožňují reagovat na požadavky investorů v mimořádně krátkých termínech. (XY, a. s., © 2015)

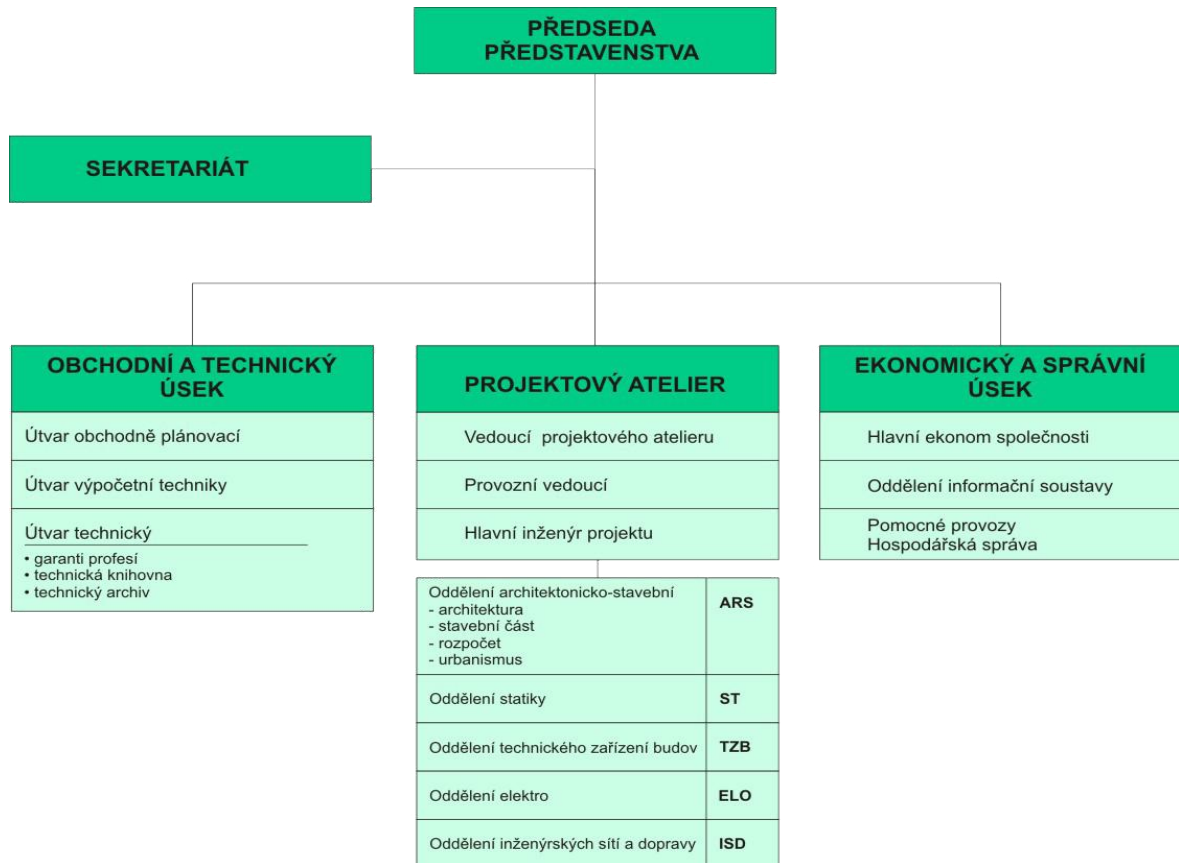
### **5.1 Historie společnosti**

Akciová společnost XY, a. s. má více než padesátiletou historii a v současné právní formě působí od 1. ledna 1995. Toto je výsledkem transformace předcházejících subjektů v oblasti projektové činnosti, včetně zpracování územně plánovací dokumentace a zajišťování inženýringu, na které společnost XY a. s. bezprostředně svou činností navazuje. (XY, a. s., © 2015)

### **5.2 Základní údaje o společnosti**

Firma XY, a.s. disponuje dostatečným počtem pracovníků všech profesí, které souvisejí s řešenými úkoly: architektky, projektanty statiky, rozpočtáři, projektanty inženýrských sítí – kanalizace, vodovody, plynovody, projektanty elektro, ÚT+ZT, VZT, měření a regulace, dopravy atd. Autorizováno je podle zákona č. 360/92 Sb. cca 20 pracovníků. K zajištění předmětu své činnosti je dokonale technicky a materiálově vybavena. Všechny grafické stanice, na nichž je nainstalována poslední verze AutoCADu včetně nástaveb a grafický editor MicroStation V8, jsou součástí ve firmě zavedené počítačové sítě. Grafické výstupy dokumentace jsou zajištěny na vlastních barevných plotrech HP DesignJet 4000, 1050C,

HP DesignJet 800CM, popřípadě přes laserové tiskárny a další kvalitní rozmnožovací techniku.



Zdroj: XY, a. s., © 2015

Obr. 15 Organizační struktura společnosti

### 5.3 Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

Z důvodu porovnávání, které je základem benchmarkingu, je nutné přesněji stanovit kategorie podniků, se kterými se bude srovnání provádět. Jedním z těchto kritérií je i klasifikace ekonomických činností CZ-NACE rev. 2. a další zpracování dat vychází z tohoto členění. Dle uvedeného členění je společnost XY, a. s. zařazena do sekce M, která zahrnuje profesní, vědecké a technické činnosti, oddíl 71 Architektonické a inženýrské činnosti, technické zkoušky a analýzy, skupina 71.1 Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství a třída 71.11 – Architektonické činnosti. Výsledným označením je CZ-NACE 71.11, které bude předmětem dalšího zkoumání. (ARES, © 2015)

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI XY, A. S.

Kapitola zabývající se analýzou současného stavu společnosti XY, a. s. poskytuje náhled na vlivy, působící na činnost podniku, SWOT analýzu a vývoj finančních ukazatelů v letech 2008-2013. Takovéto období bylo zvoleno po zvážení vedení společnosti, jelikož na vývoj právě v těchto letech měla negativní dopad dlouhodobá recese v celém sektoru stavebnictví.

### 6.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zabývá analýzou faktorů, které mají vliv na činnost podniku. Tato analýza je známa především pod pojmem PEST analýza, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými vlivy. Do této práce byla vybrána její rozšířená varianta, z důvodu zahrnutí environmentálních a legislativních vlivů.

#### 6.1.1 Politické vlivy

Politické vlivy tvoří nejdůležitější součást prováděné analýzy, jelikož její výsledky působí ve všech sledovaných oblastech. Vláda těmito podmínkami udržuje právní rámec pro podnikání, v každé následující části PESTLE analýzy lze nalézt určitý právní předpis, vyhlášku či nařízení, které upravuje právě danou problematiku. Při analýze politických vlivů je na místě věnovat pozornost ochraně hospodářské soutěže, ochraně spotřebitele, celní správě, pracovnímu právu atp.

Hlavním úkolem Úřadu pro kontrolu hospodářské soutěže je zajištění fungování trhů, jež jsou v souladu se zásadami hospodářské soutěže, které bude přinášet prospěch spotřebitelům. Tohoto se snaží Úřad docílit pomocí zásahů proti praktikám narušující hospodářskou soutěž, vedení všech zúčastněných k tomu, aby se chovali dle principů soutěžního práva. Provádí dohled nad veřejnými zakázkami, čímž zajišťuje transparentnost při vynakládání veřejných prostředků. Sleduje a poskytuje poradenství týkající se veřejné podpory v ČR, aby její poskytování a využívání nebylo v rozporu s pravidly. (ÚOHS, © 2012)

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci a zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků patří mezi základní předpisy v oblasti ochrany spotřebitele v ČR. Mezinárodním dokumentem v této oblasti



jsou Směrnice OSN pro ochranu spotřebitelů a Ochrana před nekalými praktikami OECD. Zákon o ochraně spotřebitele stanovuje podmínky podnikání při prodeji zboží, výrobků či služeb, úkolů veřejné správy v oblasti ochrany spotřebitele a oprávnění spotřebitelů, sdružení spotřebitelů nebo jiných právnických osob založených k ochraně spotřebitele. Zákon o ČOI, upravuje postavení ČOI, vymezuje kompetence a stanovuje oprávnění jejich pracovníků během kontrolní činnosti. Úkolem zákona o obecné bezpečnosti výrobků je zajištění, aby výrobky, které jsou uváděny na trh nebo do oběhu byly z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví pro spotřebitele bezpečné. (MPO ČR, © 2015)

Česká celní správa, zajišťuje dva základní úkoly, a to ochranu a regulaci domácího trhu formou výběru cla z dováženého zboží a dohled nad tím, aby toto zboží neohrožovalo zdraví a životy lidí. Velkou změnou byl vstup ČR do EU, který byl spojen s požadavkem, aby celní práva co nejvíce usnadňovala mezinárodní obchod s členskými státy a dlouhodobé sbližování celní legislativy s evropskými standardy. (CS ČR, © 2009)

Pracovní právo upravuje vztahy zaměstnance a zaměstnavatele a zaměřuje se na problematiku práce a pracovně-právní legislativy vůbec. Do základních kategorií, které toto právo řeší lze zařadit pojmy jako je pracovní poměr, pracovní doba, mzda, plat, BOZP, cestovní náhrady, rodičovská dovolená atp. Tyto okruhy jsou upraveny např. v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, zákoně č. 262/2002 Sb., zákoníku práce. (Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, © 1998 - 2015)

### 6.1.2 Ekonomické vlivy

Ekonomické prostředí odráží veškeré ekonomické podmínky daného trhu. Pozornost je věnována především výši HDP, hospodářskému cyklu, inflaci, nezaměstnanosti, průměrné mzdě a státním zásahům ovlivňujícím toto prostředí, např. podpora exportu či intervence. Některé tyto ukazatele lze znázornit v magickém čtyřúhelníku. Pro projekční společnosti je nezbytné sledovat především fluktuaci hospodářského cyklu, jelikož projekční společnosti jsou v úzkém propojení se stavebnictvím. Právě z toho důvodu je ve vztahu odvětví CZ NACE 71.11 a hospodářského cyklu kladná korelace. Vývoj vybraných faktorů v letech 2008 – 2013 je zachycen v Tab. 2. Na podniky provádějící projekční a architektonickou činnost mají vliv také investiční rozhodnutí podniků, například o vybudování nových skladových prostor nebo nového odbytového střediska.

**Hospodářský cyklus** je opakující se jev kolísání skutečného produktu kolem potenciálního produktu. Fáze hospodářského cyklu je možno rozdělit do čtyř stupňů. Prvním stupněm je

vrchol, kdy produkt dosahuje maxima, druhým stupněm je kontrakce, která je charakteristická poklesem produktu, v případě poklesu produktu po dvě čtvrtletí za sebou jde o recesi, v případě dlouhodobého poklesu jde o depresi. Třetím stupněm je dno, ve kterém je produkt na minimu. Expanze je poslední částí hospodářského cyklu, kdy produkt roste, převyšuje vrchol předcházejícího cyklu a dosahuje vrcholu, jedná se o konjunkturu.

Jelikož jde o opakovaný vývoj, je možné hospodářský cyklus rozdělit i z hlediska časového. Kytchynovy cykly jsou cykly, které se opakují během 36 až 40 měsíců. Juglarovy cykly jsou střednědobé v období 10 – 11 let. Kunderatěvy cykly jsou cykly dlouhodobé, které zahrnují období 50 – 60 let. (Hospodářský vývoj, © 2015)

**Hrubý domácí produkt (HDP)** vyjadřuje sumu celkové hodnoty statků a služeb nově vyprodukovaných v daném období, zpravidla 12 měsíců, na určitém území v korunovém vyjádření. Jde o součet hodnoty spotřeby, investic, vládních nákupů a čistých vývozů. (Co je to hrubý domácí produkt, © 2000 – 2015)

**Inflace** je vyjádřena mírou přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. (ČSÚ, © 2015b)

**Podíl nezaměstnaných osob** je podílem dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 - 64 let, zdrojem dat o počet uchazečů o zaměstnání evidovaných na ÚP je MPSV ČR. Jmenovatelem je počet obyvatel, který je základním výstupem demografické statistiky ČSÚ. Tento ukazatel nahrazuje míru nezaměstnanosti, která poměřovala uchazeče o zaměstnání k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu. (ČSÚ, © 2015e)

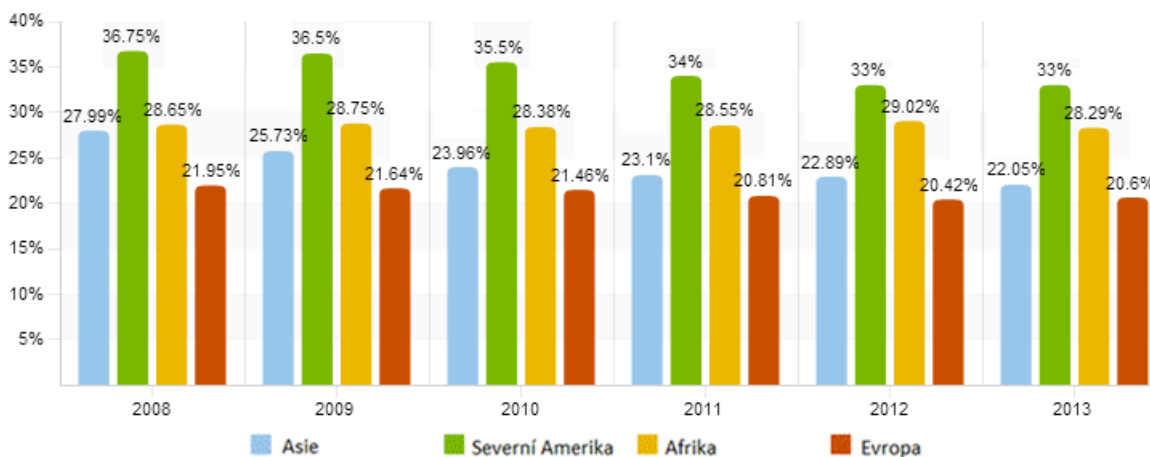
**Průměrná měsíční nominální mzda** jednoho zaměstnance zahrnuje veškeré pracovní příjmy (základní mzdy, osobní příplatky a ohodnocení, prémie a odměny, náhrady mzdy), které byly zaměstnancům zúčtovány dle příslušných předpisů. Mzda je vypočítána za celou národní ekonomiku, a tudíž zahrnuje všechny zaměstnance. (ČSÚ, © 2015e).

**Daně** ovlivňují podnikatelskou činnost, výše daně ovlivňuje formu podnikání, výši zisku k rozdělení, investiční rozhodování podniku. Společnosti při své činnosti musí sledovat daňové předpisy. Během sledovaných let daň z příjmu klesala, v roce 2008 byla ve výši 21 %, v roce 2009 20 % a od roku 2010 doposud je ve výši **19 %**. Sazba daně je upravena v § 21, zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

V ČR jsou zavedeny dvě sazby daně z přidané hodnoty, a to sazba snížená a základní. Během analyzovaného období se obě tyto sazby zvyšovaly. Od roku 2008 do roku 2009 byla snížená sazba ve výši 9 %, v roce 2010 byla zvýšena o jedno procento, tudíž na 10 %. Tato sazba byla zachována i v roce 2011. V roce 2012 proběhlo zvýšení o jeden procentní bod a stejná situace se opakovala i v roce 2013, kdy snížená sazba byla 15 %. Tato sazba byla používána i v roce 2014. Od 1. 1. 2015 jsou využívány dvě snížené sazby DPH ve výši 15 % a 10 %. Základní sazba prodělala podobný vývoj, kdy v letech 2008 - 2009 byla ve výši 19 %, během let 2010 – 2012 stagnovala její výše na hodnotě 20 % a v roce 2013 byla sazba daně z přidané hodnoty 21 % a zůstala nezměněna v roce 2014 i 2015. (Sazby daně z přidané hodnoty, © 2015)

Mezi hlavní daňové předpisy, které musí podnik sledovat, patří:

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a přílohy,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- zákon č. 397/2012 Sb., o pojistném na důchodové spoření
- zákon č. 16/1993 Sb., o silniční dani,
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních a vyhlášky. (Finanční správa, © 2013 - 2014)



Graf 1. Průměrná výše korporátních daní v letech 2008 – 2013

Zdroj: KPMG International, © 2015

Tab. 2 Vývoj vybraných ekonomických faktorů v ČR v letech 2008 – 2013

Rok	Sledovaný faktor			
	Inflace v %	Nezaměstnanost v %	Průměrná mzda v Kč	vývoj HDP v %
2008	6,3	4,4	22 653	2,5
2009	1,0	6,7	23 425	-4,1
2010	1,5	7,3	23 903	2,2
2011	1,9	6,7	24 466	1,7
2012	3,3	7,0	25 100	-1,2
2013	1,4	6,8	25 128	-0,9

Zdroj: ČSÚ, © 2015a-d [vlastní zpracování]

Vládní agentura **CzechInvest** zprostředkovala v roce 2014 zahraniční a domácí projekty za 87 mld. Kč, což je dvakrát více než v předchozím roce. Společnosti, které zde budou investovat, vytvoří až 16 700 pracovních míst. Největším investičním záměrem je projekt společnosti Nexen Tire, která plánuje investici ve výši 22,76 mld. Kč a měla by nabídnout 1 384 pracovních míst. Druhým největším záměrem je investice podniku Brose CZ v Rožnově pod Radhoštěm a Kopřivnici ve výši 2,65 mld. Kč. Většina investic do ČR přišla v prvním pololetí, kdy investoři mohli využít investiční pobídky. (Příliv investic do ČR, s. 15)

### 6.1.3 Sociální vlivy

Demografický vývoj také ovlivňuje podniky, a to například tím, že zvyšuje poptávku, či nabízí svou práci na daném trhu. S tímto je spojena státní politika zaměstnanosti, určení minimální mzdy, BOZP apod. Projekční kanceláře potřebují do svých pracovních týmů kvalifikované a někdy i autorizované pracovníky, kteří mají vysokoškolské vzdělání, z důvodu náročnosti prováděných činností.

### 6.1.4 Technologické vlivy

Technologie je přenesení znalostí z vědy do využívání. Obsahem technologie je postup, techniky a znalosti. Těmito technologiemi jsou ovlivněny konstrukce, výroby a prodeje statků. Vliv má především na nové výrobky, stroje, materiály i služby. Přináší vyšší produktivitu, je spojena s vyšší životní úrovní obyvatel a rozmanitějšími statky. Na druhou stranu změna technologií může přinést problémy technologického rozvoje, mezi ně patří např. znečištění životního prostředí nebo snížení počtu pracovních míst. Se zaváděním

nových technologií do všech sektorů souvisí i potřeba kvalifikovaných pracovníků, kteří budou schopni pracovat s novou technologií. (Prachař, © 2015)

### 6.1.5 Legislativní vlivy

Legislativní vlivy úzce souvisí se všemi předcházejícími vlivy, nejúžeji pak souvisí s vlivy politickými. Tyto vlivy jsou tvořeny státní mocí nebo municipalitami, v nichž daný podnik provozuje svou činnost. Podniky musí při své činnosti dodržovat právní rámec. Za základní zákony lze považovat:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 536/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. (Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, © 1998 - 2015)

### 6.1.6 Ekologické vlivy

Základním právním dokumentem, v této oblasti, kterým se musí společnosti řídit a kterým jsou ovlivněny, je zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. (Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb. – Aktuální znění)

Společnosti podnikající v jakémkoliv odvětví jsou povinny řídit se nejen těmito zákony, ale měly by provozovat svou činnost eticky, i přesto, že takovéto chování není zakotveno v žádném právním předpise ani zákoně

## 6.2 Finanční analýza XY, a. s.

Finanční analýza patří mezi základní nástroje při finančním řízení podniku. Její výsledky poskytují managementu společnosti přehled o tom, jak využívá své zdroje, jakou výnosnost produkuje při daném složení majetku a zda je zajištěna odpovídající likvidita. Poskytuje vedení rámec pro zpětnou vazbu i budoucí rozhodnutí. Základními zdroji, ze kterých jsou data pro zpracování finanční analýzy čerpána, jsou účetní data, která lze nalézt v rozvaze, výkazech zisku a ztráty ve výročních zprávách atp.

## 6.2.1 Horizontální analýza

Tab. 3 Vývoj aktiv v podniku XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v tis. Kč)

Položka aktiv	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Aktiva celkem</b>	<b>60 758</b>	<b>48 979</b>	<b>46 533</b>	<b>45 641</b>	<b>39 319</b>	<b>23 912</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 876</b>	<b>3 596</b>	<b>2 950</b>	<b>2 970</b>	<b>2 695</b>	<b>119</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	219	106	29	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 266	1 099	530	579	304	119
Dlouhodobý finanční majetek	2 391	2 391	2 391	2 391	2 391	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>54 916</b>	<b>43 245</b>	<b>41 815</b>	<b>41 569</b>	<b>35 826</b>	<b>23 351</b>
Zásoby	7 766	5 159	1 541	1 245	2 961	2 196
Dlouhodobé pohledávky	2 378	373	70	70	70	42
Krátkodobé pohledávky	26 393	23 860	26 967	27 362	20 767	14 505
Krátkodobý finanční majetek	18 379	18 853	13 237	12 892	12 028	6 608
<b>Časové rozlišení</b>	<b>966</b>	<b>2 138</b>	<b>1 768</b>	<b>1 102</b>	<b>788</b>	<b>442</b>

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Příloha P I zachycuje horizontální analýzu aktiv společnosti. Ve sledovaných letech 2008 – 2013 se stav aktiv výrazně snížil. V roce 2009 došlo k poklesu aktiv o 11 779 tis. Kč, což je snížení o 19,39 %. Toto snížení bylo způsobeno snížením oběžných aktiv, kde došlo k poklesu všech položek, kromě krátkodobého finančního majetku, u kterého došlo ke zvýšení o 474 tis. Kč. V následujícím období se aktiva snížila téměř o 5 %. V roce 2011 došlo ke snížení o 1,92 %, což je nejmenší úbytek v sumě aktiv za celé sledované období. V roce 2012 došlo k dalšímu snížení na 39 319 tis. Kč, a tento pokles způsobilo především snížení krátkodobých pohledávek, které byly redukovány o 6 595 tis. Kč. V posledním roce došlo k nejmarkantnějšímu úbytku aktiv a to o 39,18 %, což se v absolutním vyjádření rovná 15 407 tis. Kč. Vývoj krátkodobého finančního majetku byl ovlivněn prodejem veškerých krátkodobých cenných papírů, které k 31. 12 2013, vykazovaly nulovou hodnotu. Bilanční suma bankovních účtů se příliš nezměnila až do roku 2013, kdy klesla na polovinu. Výše peněz se držela po celé období v obdobných hodnotách.

Tab. 4 Vývoj pasiv v podniku XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v tis. Kč)

Položka pasiv	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Pasiva celkem</b>	<b>60 758</b>	<b>48 979</b>	<b>46 533</b>	<b>45 641</b>	<b>39 319</b>	<b>23 912</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>22 601</b>	<b>22 673</b>	<b>22 732</b>	<b>22 746</b>	<b>22 771</b>	<b>19 781</b>
Základní kapitál	7 230	7 230	7 230	7 230	7 230	4 203
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 446	1 446	1 446	1 446	1 446	4 473
Výsledek hospodaření minulých let	12 227	12 720	12 792	12 851	12 865	9 864
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	493	72	59	14	25	36
<b>Cizí zdroje</b>	<b>37 708</b>	<b>25 793</b>	<b>23 659</b>	<b>22 836</b>	<b>16 548</b>	<b>4 131</b>
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	87	18	15	9	6	2
Krátkodobé závazky	37 621	25 775	23 644	22 827	16 542	4 129
<b>Časové rozlišení</b>	<b>449</b>	<b>513</b>	<b>142</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Příloha P II znázorňuje horizontální analýzu pasiv. Během analyzovaného období došlo ke snížení pasiv, a to z důvodu snížení především cizích zdrojů podniku. Vlastní kapitál měl rostoucí tendenci až do roku 2013, kdy došlo k jeho poklesu o 2 990 tis. Kč. Cizí zdroje se postupně snižovaly v každém sledovaném období, a to především u krátkodobých závazků. Tento vývoj není pro společnost nejlepší, jelikož podnik musel vynaložit další finanční zdroje na úhradu těchto závazků, tudíž snížení těchto závazků ovlivnilo cash flow podniku. V posledním sledovaném roce došlo k největší redukci krátkodobých závazků, a to o 12 413 tis. Kč.

Tab. 5 Vývoj nákladů a výnosů podniku XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v tis. Kč)

XY, a. s.	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
Výkony	134 679	85 501	75 657	90 657	64 199	46 437
Výkonová spotřeba	53 324	34 959	37 263	43 991	27 635	18 404
Přidaná hodnota	81 355	50 542	38 394	46 666	36 564	28 033
Osobní náklady	79 299	46 070	35 753	42 419	35 521	27 096
Daně a poplatky	71	235	120	306	712	3 738
Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	1 646	1 548	766	386	323	203
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	22	2	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	113	0	251	2 291	-2 102	-19
Ostatní provozní náklady	936	2 068	1 088	1 066	2 037	685
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>661</b>	<b>975</b>	<b>1 013</b>	<b>565</b>	<b>434</b>	<b>-3 475</b>
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	2 391
Výnosové úroky	371	61	4	11	29	32
Nákladové úroky	238	466	430	439	305	221
Ostatní finanční výnosy	281	10	33	28	15	115
Ostatní finanční náklady	550	519	564	152	151	85
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-136</b>	<b>-914</b>	<b>-957</b>	<b>-552</b>	<b>-412</b>	<b>3 507</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	32	-11	-3	-1	-3	-4
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>493</b>	<b>72</b>	<b>59</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
Výsledek hospodaření za účetní období	493	72	59	14	25	36
Výsledek hospodaření před zdaněním	525	61	56	13	22	32

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

V roce 2009 je ve srovnání s rokem 2008 pokles výkonů i výkonové spotřeby obdobný, tudíž dochází i k proporcionalnímu snížení přidané hodnoty. V následujícím roce 2010 došlo ke snížení výkonů, avšak výkonová spotřeba byla zvýšena. Tento nepoměr se projevuje především v přidané hodnotě, která klesala dvakrát rychleji než výkony. V roce 2011 dochází k vyrovnání změn, a dokonce i ke zvýšení výkonů i přidané hodnoty. V roce 2012 a 2013 dochází ke snížení výkonů o téměř 30 %. Výsledek hospodaření se během sledovaných let lišil pouze nepatrně. Příloha P III, zobrazuje horizontální analýzu nákladů a výnosů. Podniku se i přes nepříznivý vývoj podařilo udržet kladný výsledek hospodaření. V roce 2008 společnost XY, a. s. vykazovala nejvyšší výsledek hospodaření za sledovaná období ve výši 525 tis. Kč. V následujícím roce 2009 došlo ke snížení výsledku hospodaření o 464 tis. Kč, což je snížení o 88,38 %. V dalším období došlo ke snížení zisku o 5 tis. Kč, což je snížení o 8,2 %. V roce 2011 podnik XY, a. s. vykazoval nejnižší výsledek hospodaření a to ve výši 13 tis. Kč, což je pokles o 43 tis. Kč, v procentuálním vyjádření jde tedy o snížení o 76,79 %. V dalším roce došlo ke zvýšení o 9 tis. Kč a v roce 2013 se společnosti podařilo zvýšit zisk o dalších 10 tis. Kč.



### 6.2.2 Vertikální analýza

Účelem vertikální analýzy je procentuální rozbor vybraných položek majetkové a finanční struktury společnosti. V této části bude provedena vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztráty.

Tab. 6 Vertikální analýza aktiv společnosti XY, a. s. v letech 2008-2013 (v %)

Položka aktiv	Rok					
	2008	2009	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>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8,03</b>	<b>7,34</b>	<b>6,34</b>	<b>6,51</b>	<b>6,85</b>	<b>0,50</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,36	0,22	0,06	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	3,73	2,24	1,14	1,27	0,77	0,50
Dlouhodobý finanční majetek	3,94	4,88	5,14	5,24	6,08	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>90,38</b>	<b>88,29</b>	<b>89,86</b>	<b>91,08</b>	<b>91,12</b>	<b>97,65</b>
Zásoby	12,78	10,53	3,31	2,73	7,53	9,18
Dlouhodobé pohledávky	3,91	0,76	0,15	0,15	0,18	0,18
Krátkodobé pohledávky	43,44	48,71	57,95	59,95	52,82	60,66
Krátkodobý finanční majetek	30,25	38,49	28,45	28,25	30,59	27,63
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,59</b>	<b>4,37</b>	<b>3,80</b>	<b>2,41</b>	<b>2,00</b>	<b>1,85</b>

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Jelikož se společnost zabývá projekční činností, která spadá do služeb, využívá proto méně dlouhodobého majetku, nežli výrobní společnosti. Tato skutečnost se projevuje zvláště u položek dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Hodnota dlouhodobého majetku měla v průběhu analyzovaných let klesající charakter. Ve všech obdobích vykazoval nejvyšší hodnoty dlouhodobý finanční majetek, a to až do roku 2013, kdy jeho hodnota klesla na nulu. Největší část aktiv, a to téměř 90 %, ve všech sledovaných obdobích tvořila oběžná aktiva. V roce 2013 oběžná aktiva tvořila 97,65 % veškerých aktiv podniku. Výše zásob se během sledovaných let pohybovala v kolísavém rozpětí, k 31. 12. 2013 tvořily zásoby 9,18 % aktiv podniku. Krátkodobé pohledávky, které byly největší položkou aktiv, měly rostoucí trend, což je pro podnik negativní, z toho důvodu, že tyto pohledávky mají vliv na cash flow podniku. V případě, že by byly uhrazeny, společnost by zdroj mohla použít na financování svých aktivit. Krátkodobý finanční majetek tvoří ve všech analyzovaných letech podstatnou část aktiv, hodnoty se pohybují v rozmezí od 38,49 % do 27,63 %. Podíl časového rozlišení měl střídající tendence a tento podíl se pohyboval v rozmezí od 1,85 % do 4,37 %.

Tab. 7 Vertikální analýza pasiv společnosti XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v %)

Položka pasiv	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>37,20</b>	<b>46,29</b>	<b>48,85</b>	<b>49,84</b>	<b>57,91</b>	<b>82,72</b>
Základní kapitál	11,90	14,76	15,54	15,84	18,39	17,58
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2,38	2,95	3,11	3,17	3,68	18,71
Výsledek hospodaření minulých let	20,12	25,97	27,49	28,16	32,72	41,25
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,81	0,15	0,13	0,03	0,06	0,15
<b>Cizí zdroje</b>	<b>62,06</b>	<b>52,66</b>	<b>50,84</b>	<b>50,03</b>	<b>42,09</b>	<b>17,28</b>
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,14	0,04	0,03	0,02	0,02	0,01
Krátkodobé závazky	61,92	52,62	50,81	50,01	42,07	17,27
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,74</b>	<b>1,05</b>	<b>0,31</b>	<b>0,13</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Tab. 7 znázorňuje procentuální složení pasiv podniku. Vlastní kapitál společnosti má rostoucí tendenci, což je spojeno s konzervativní metodou financování podniku, kdy vedení společnosti upřednostňuje využívání vlastního kapitálu před cizím kapitálem. Tímto způsobem je sice sníženo riziko, ale také je snížena rentabilita, která je zanalyzována v následující kapitole. V roce 2013 podíl vlastního kapitálu dosáhl 82,72 %. Největší část vlastního kapitálu potom tvoří výsledek hospodaření minulých let, který má rostoucí tendenci a v posledním období dosahuje 41,25% podílu na sumě pasiv. Podíl cizích zdrojů je přímo závislý na podílu vlastních zdrojů, tudíž jak podnik zvyšoval vlastní kapitál, docházelo ke snižování cizích zdrojů, které v roce 2013 tvořily 17,27 % zdrojů krytí. Rezervy a dlouhodobé závazky přitom dosahovaly minimálních až zanedbatelných hodnot, maximálně v desetinách procent. Krátkodobé závazky tvoří podíl na celkových pasivech v rozmezí od 61,92 % do 17,27 %, a k jejich redukci docházelo během všech analyzovaných let. Tomuto snížení napomohlo především vyrovnaní závazků k zaměstnancům. Časové rozlišení v těchto letech dosahovalo i nulových hodnot, a to v roce 2013 a 2012, nejvyšší hodnotu podílu časového rozlišení na celkových pasivech dosahovalo v roce 2009.

### 6.2.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřuje schopnost podniku tvořit zisk pomocí vloženého kapitálu. Podklady pro tyto ukazatele jsou čerpány jak z výkazu zisku a ztráty, tak z rozvahy. Vývoj v časové řadě těchto ukazatelů by měl být rostoucí a je nutné jej porovnat např.

s požadovanou výnosností. Ve všech sledovaných obdobích společnost vykazovala kladný výsledek hospodaření – zisk, avšak je nutné jej porovnat s dalšími ukazateli.

Tab. 8 Ukazatele rentability společnosti XY, a. s.

XY, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	1,1669	1,0760	1,0444	0,9903	0,8317	1,0580
ROE (%)	1,9424	0,3176	0,2595	0,0615	0,1098	0,1820
ROS (%)	0,5264	0,6164	0,6424	0,4986	0,5094	0,5448

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Z důvodu toho, že společnost dosahovala ve sledovaných obdobích zisku na nízké úrovni i ukazatele rentability dosahují nízkých hodnot. Dle Tab. 8 byl vůbec nejhorší výsledek hospodaření, a s ním spojené různé ukazatele rentability v roce 2011. Podniku se i přes nepříznivý vývoj ekonomické situace podařilo udržet zisk a nedostal se do červených čísel.

Z důvodu, že závazky a pohledávky tvoří významnou položku v podnikových aktivech i pasivech je na místě provedení analýzy aktivity. Mezi tyto ukazatele patří rychlost obratu a doba obratu. Pro přesnější vyhodnocení situace společnosti XY, a. s. budou provedeny výpočty ukazatelů obratovosti (rychlosti obratu) pohledávek a závazků a doba obratu pohledávek a závazků.

Tab. 9 Ukazatele aktivity pohledávek a závazků podniku XY, a. s. v letech 2008 - 2013

XY, a. s.	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DO pohledávek (dny)	77,97	103,45	130,44	110,45	118,47	114,34
DO závazků (dny)	102,19	110,11	114,14	91,94	94,08	32,47
RO pohledávek	4,68	3,53	2,80	3,30	3,08	3,19
RO závazků	3,57	3,31	3,20	3,97	3,88	11,24

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Tab. 9 určuje počet dnů, během kterých musí podnik XY, a. s. uhradit své závazky a během kterých poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr. V roce 2013 společnost měla uhrazeny pohledávky za 114 dnů, což je číslo poměrně vysoké, avšak je nutno přihlídnout ke zvyklostem v daném oboru a je nutné porovnání s dobou obratu závazků. Doba obratu závazků v roce 2013 byla 32 dnů. Rychlost obratu pohledávek v porovnání se závazky je velmi nízká a to téměř čtyři krát nižší. Vedení společnosti by mělo věnovat pozornost především době splatnosti pohledávek. Avšak je nutné zohlednit také vyjednávací sílu společnosti, dodavatelů i odběratelů.

## 6.2.4 Ukazatele zadluženosti

Tab. 10 Ukazatele zadluženosti společnosti XY, a. s.

XY, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	62,06	52,66	50,84	50,03	42,09	17,28
Koeficient samofinancování	37,20	46,29	48,85	49,84	57,91	82,72
Míra zadluženosti VK	1,67	1,14	1,04	1,00	0,73	0,21
Míra finanční samostatnosti	0,60	0,88	0,96	1,00	1,38	4,79

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

V roce 2008 společnost využívala k financování svých aktivit cizí zdroje ve výši **37 708 tis. Kč** a zadluženost dosahovala nejvyšší hodnoty za celé sledované období. Avšak je nutno podotknout, že mezi cizími zdroji, které společnost využívala, bankovní úvěry a finanční výpomoci, za roky 2008 -2013, vykazují nulové hodnoty. Největší část cizích zdrojů (99,77 %) v roce 2008 tvoří krátkodobé závazky, a to závazky z obchodních vztahů ve výši 9 847 tis. Kč a závazky k zaměstnancům 20 601 tis. Kč. V roce 2009 byla snížena výše cizích zdrojů na **25 793 tis. Kč**, což je snížení o 11 915 tis. Kč. Téměř celá částka cizích zdrojů je v krátkodobých závazcích. V roce 2010 došlo ke snížení cizích zdrojů o 2 134 tis. Kč na **23 659 tis. Kč**, kde krátkodobé závazky jsou ve výši 23 644 tis. Kč. V následujícím roce 2011 došlo k dalšímu snížení cizích zdrojů o 823 tis. Kč, a to na výši 22 836 tis. Kč. Během roku 2012 došlo ke snížení CZ o 6 288 tis. Kč, na konečnou částku **16 548 tis. Kč**. V posledním sledovaném období 2013 došlo k největšímu snížení cizích zdrojů, a to o 12 417 tis. Kč. Výsledná hodnota cizích zdrojů tak byla v roce 2013 **4 131 tis. Kč**. Pro společnost je pozitivní tento vývoj snižování zadluženosti, nicméně je nezbytné mít na paměti, že financování podnikových aktivit pouze z vlastního kapitálu nese vyšší náklady a že při využívání cizího kapitálu jsou úroky nákladem snižujícím základ daně. Míra zadluženosti je ukazatelem, na který se bere zřetel při poskytování úvěru, hodnota cizích zdrojů by měla být maximálně o 50 % vyšší než je hodnota vlastního kapitálu, v nejlepším případě jsou cizí zdroje v hodnotě menší než vlastní zdroje. Tento předpoklad společnost XY, a. s. splňuje od roku 2009, kdy se míra zadluženosti snížila pod maximální přípustnou mez. V posledním analyzovaném roce dokonce vykazovala hodnotu 0,21, což je velmi pozitivní v případě, že by žádala o úvěr či jinou finanční výpomoc.

### 6.2.5 Ukazatele likvidity

Tab. 11 Ukazatele likvidity společnosti XY, a. s.

XY, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,40	1,66	1,77	1,82	2,16	5,65
Pohotová likvidita	1,19	1,46	1,70	1,76	1,98	5,11
Okamžitá likvidita	0,49	0,54	0,56	0,56	0,73	1,60

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Ukazatele likvidity mají doporučené hodnoty uvedené v odborné literatuře, ale při hodnocení je nutno vycházet ze skutečných podmínek podniku i odvětví, ve kterém se společnost nachází. Doporučené hodnoty jsou zhruba 1,5 pro ukazatel běžné likvidity, pro ukazatel pohotové likvidity by se hodnota měla pohybovat okolo 1 a hodnota okamžité likvidity by měla mít hodnotu 0,5. Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát je možno, v případě prodeje veškerých oběžných aktiv, uhradit krátkodobé závazky. Během sledovaných let společnost dosahuje, krom roku 2008 doporučených hodnot. V roce 2013 je běžná likvidita na velmi vysoké úrovni, a to z důvodu výrazného snížení krátkodobých závazků. Pohotová likvidita dosahuje ve všech obdobích vyšších hodnot, než jsou hodnoty doporučené. Okamžitá likvidita se pohybuje na doporučených hodnotách.

Při sledování likvidity všech úrovní by měla být věnována pozornost i sestavení platebního kalendáře, ve kterém jsou uvedeny očekávané příjmy a výdaje.

### 6.2.6 Čistý pracovní kapitál

Tab. 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu podniku XY, a. s.

XY, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK (tis. Kč)	4 308	5 314	6 949	6 301	6 099	4 938
ČPK/OA (%)	31,49	40,40	43,43	45,09	53,83	82,32

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

A		P	
Dlouhodobý majetek 119		Dlouhodobé zdroje 19 783	
Oběžná aktiva 23 351		Krátkodobé zdroje 4129	

ČPK

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Obr. 16 Čistý pracovní kapitál společnosti XY, a. s.  
v roce 2013

ČPK ve všech sledovaných letech vykazuje kladné hodnoty, a tyto hodnoty dosahují hodnot poměrně vysokých. Což ukazuje, že společnost XY, a. s. je stabilní, avšak právě díky této struktuře kapitálu je i méně zisková. V tomto případě dochází k překapitalizaci, tzn., že dlouhodobé zdroje pokrývají i část oběžných aktiv a je porušeno zlaté bilanční pravidlo (Obr. 16). Vlastníci sice podstupují nižší riziko, které je spojeno s nižší rentabilitou.

### 6.2.7 Souhrnné ukazatele

#### Altmanův index (Z-skóre)

Tab. 13 Altmanův index podniku XY, a. s.

XY, a. s.	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1,2 * PK / A	1,0846	1,0595	1,0783	1,0929	1,0934	1,1718
1,4 * EAT / A	0,2817	0,3636	0,3849	0,3942	0,4581	0,5775
3,3 * EBIT / A	0,0385	0,0355	0,0345	0,0327	0,0274	0,0349
0,6 * VK / CZ	0,2232	0,2777	0,2931	0,2990	0,3475	0,4963
1,0 * T / A	2,2166	1,7457	1,6259	1,9863	1,6328	1,9420
<b>Z-skóre</b>	<b>3,8447</b>	<b>3,4820</b>	<b>3,4166</b>	<b>3,8051</b>	<b>3,5592</b>	<b>4,2226</b>

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Dle výsledků z Tab. 13 je možno konstatovat, že společnost XY, a. s. se nachází nad hranicí šedé zóny. To znamená, že společnost udržuje uspokojivou finanční situaci.

Jestliže je hodnota Altmanova Z-skóre větší než 2,99, lze předpokládat, že společnost je finančně zdravá a nehrozí jí bankrot. V případě, že by se výsledky Z-skóre pohybovaly v rozmezí od 1,81 do 2,99, podnik by se nacházel v šedé zóně nevyhraněných výsledků. V případě, že by Z-skóre bylo menší než 1,81, společnost by se potýkala se silnými finančními problémy. (Jadviščák, © 2011)

### Index IN01

Tab. 14 Index IN01 společnosti XY, a. s.

XY, a. s.	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,13 * A / CZ	0,2095	0,2469	0,2557	0,2598	0,3089	0,7525
0,04 * EBIT / NÚ	0,1192	0,0452	0,0452	0,0412	0,0429	0,0458
3,92 * EBIT / A	0,0457	0,0422	0,0409	0,0388	0,0326	0,0415
0,21 * T / A	0,4655	0,3666	0,3414	0,4171	0,3429	0,4078
0,09 * OA / KZ	0,1314	0,1510	0,1592	0,1639	0,1949	0,5090
<b>IN01</b>	<b>0,9712</b>	<b>0,8519</b>	<b>0,8424</b>	<b>0,9208</b>	<b>0,9222</b>	<b>1,7566</b>

Zdroj: [vlastní zpracování dle účetních dat]

Výsledná hodnota indexu IN01 ve sledovaných obdobích poukazuje na to, že společnost XY, a. s. je bonitním podnikem, avšak netvoří hodnotu ani v jednom roce.

Pokud je index IN01 větší než 1,77 podnik tvoří hodnotu, pokud je hodnota indexu IN01 v rozmezí 0,75 – 1,77 podnik hodnotu netvoří, a v případě, že je hodnota indexu IN01 nižší než 0,75 podnik spěje k bankrotu. (Finanční analýza, použité bankrotní modely, © 2000 - 2015)

### 6.2.8 Produktivita práce

*Tab. 15 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich produktivity ve společnosti XY, a. s.*

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Produktivita práce (tis. Kč/zce)</b>
<b>2008</b>	146	557
<b>2009</b>	136	372
<b>2010</b>	105	366
<b>2011</b>	103	453
<b>2012</b>	81	451
<b>2013</b>	71	395

Zdroj: [vlastní zpracování dostupných dat]

Produktivita práce byla počítána jako podíl přidané hodnoty a počtu pracovníků společnosti. Přidaná hodnota byla pro výpočet vybrána z toho důvodu, že se jedná o rozdíl výkonů a výkonové spotřeby a tato hodnota má vysokou vypovídací schopnost. Jelikož bylo počítáno s naturálním a peněžním vyjádřením, jedná se o produktivitu technickoekonomickou. Počet pracovníků společnosti XY, a. s. klesl během sledovaných pěti let více než o polovinu. Produktivita práce měla kolísavý vývoj, kdy nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2008, v roce 2009 došlo k poklesu a v roce 2010 dosáhl tento ukazatel minima. V následujícím období 2011 došlo ke zvýšení a v roce 2012 k nepatrnému snížení. V posledním sledovaném období hodnota toho ukazatele klesla o 12,41 %.

### 6.3 Řízení devizových rizik

Jelikož společnost poskytuje své služby i zahraničním subjektům, je na místě věnovat alespoň jednu kapitolu řízení devizových rizik. Toto řízení spadá pod finanční řízení a díky nástrojům a zajištění je možno zmírnit nepříznivý vývoj směnných kurzů na přijatelnou úroveň. Pojem rizika je spojen s neurčitostí jistého očekávání. Podnik podstupuje při provádění svých činností mnoho rizik, mezi ně patří i riziko finanční, které v sobě zahrnuje i riziko ze změny devizového kurzu. V případě, že je společnost zajištěna proti tomuto riziku, nebo v případě byla-li otevřena opačná pozice, výsledky těchto operací minimalizují kurzové ztráty, a tak pozitivně ovlivňují dosažitelný výsledek hospodaření a s ním spojené ukazatele rentability.



Podnik XY, své služby sice nabízí zahraničním odběratelům, avšak disponuje takovou vyjednávací silou, že za své služby může fakturovat v CZK a riziko změny devizových kurzů tak přechází na daného odběratele, proto se podnik tímto rizikem nezabývá.

## 6.4 SWOT analýza

SWOT analýza napomáhá přehlednému určení silných a slabých stránek podniku a hrozeb a příležitostí s původem ve vnějším prostředí.

*Obr. 17 SWOT analýza podniku XY, a. s.*

	<b>Slabé stránky</b>	<b>Silné stránky</b>
<b>Interní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nákladná aktualizace SW</li> <li>- vyrovnávání mzdových nákladů</li> <li>- navázání vztahů s odběrateli</li> <li>- nízké povědomí o společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouholetá tradice</li> <li>- vysoká kvalita služeb</li> <li>- kvalifikovaný tým pracovníků</li> <li>- vysoký stupeň specializace</li> <li>- certifikace ČSN EN ISO 9001</li> </ul>
	<b>Hrozby</b>	<b>Příležitosti</b>
<b>Externí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízký ekonomický růst</li> <li>- omezující vládní nařízení týkající se stavebnictví</li> <li>- korelace s hospodářským cyklem</li> <li>- zahraniční konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investiční záměry zahraničních podniků</li> <li>- rozvoj do zahraničí</li> <li>- zařazení moderních projekčních SW a IT</li> </ul>

Zdroj: [vlastní zpracování]

## **7 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE.**

Při analýze odvětví byla data čerpána ze zdrojů Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu. Ve sledovaných letech došlo ke změně metodiky, kde v letech 2008 – 2009 bylo zpracování finančních analýz podniků poskytujících služby rozděleno pouze na sekce. V následujících obdobích byly analýzy zpracovány už i na jednotlivé oddíly. Proto data z nejstarších dvou sledovaných období nemají odpovídající vypovídající schopnost. V této části s nimi bude sice počítáno, ale budou jim přiřazeny nejnižší váhy.

### **7.1 Porterův model pěti sil**

Tento model zobrazuje atraktivitu odvětví a patří mezi základní nástroje strategické analýzy. Jelikož zkoumá vnější podmínky podniku, které se velmi rychle mění, je na místě pravidelně sledovat vývoj v jednotlivých částech modelu.

#### **7.1.1 Riziko vstupu nové konkurence**

Při vstupu mezi stávající podniky musí být dodrženy vstupní bariéry, které jsou minimalizovány, a z tohoto důvodu je riziko vstupu nové konkurence podstatně vyšší. Potencionální konkurenty zajímá dané odvětví kvůli jeho ziskovosti, avšak vstup do tohoto odvětví nemusí být vždy snadný. Architektonické činnosti vyžadují vstupní kapitálovou náročnost, (např. projekční SW, zaškolení pracovníků) která může být považována za významnou bariéru vstupu chránící stávající podniky.

#### **7.1.2 Síla stávající konkurence**

Podnik XY, a. s. má široký okruh konkurenčních podniků, které poskytují architektonické a projekční činnosti. Podniky mezi sebou soupeří pomocí kvality služeb, včetně poradenství či technické podpory, portfoliem služeb a především cenami, kdy podnik je schopen využít konkurenční výhodu.

#### **7.1.3 Hrozba substitutů**

Co se týká architektonického odvětví, potencionální zákazníci mají možnost volby dle vlastního rozhodnutí, které nejlépe uspokojí potřeby. Činnost jako taková žádný srovnatelný substitut nemá, jelikož jde o velmi specifickou službu, která v případě investičního záměru či záměru stavby musí být splněna. Hlavním rozhodovacím faktorem je v tomto případě zpravidla cena služby a další nabízené doplňkové služby. Během období

recese se společnost potýkala s celkovým poklesem zakázek. Za substitut v tomto období mohly být považovány stávající projekty či stavby. Mnoho projektů bylo zastaveno z důvodu nedostatku finančních prostředků.

#### 7.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Díky tomu, že společnost XY, a. s. poskytuje služby, vyjednávací síla dodavatelů výrazně neovlivňuje podnikání. Čím více je podnik na dodavateli závislý, tím větší vyjednávací sílu dodavatel uplatňuje. V případě tlaku dodavatelů na cenu je na místě zvážit, zda je podnik na stávajících dodavatelích závislý či existuje jiný dodavatel ať už v tuzemsku či zahraničí v dané oblasti.

#### 7.1.5 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací silou kupujících je myšleno především jejich vyjednávání o ceně, ať už se jedná o vyjednávání přímé, kdy skutečně podnik licituje o ceně se zákazníkem, nebo nepřímé, kdy zákazník odebírá méně služeb nebo zvolí jiného dodavatele. Právě díky tomuto je vyjednávací síla odběratelů vysoká.

## 7.2 Analýza odvětví

Tab. 16 Vývoj vybraných ukazatelů odvětví v letech 2008-2013

Odvětví	Rok					
	2008*	2009*	2010	2011	2012	2013
<b>ROA</b>	5,14%	4,15%	1,69%	1,20%	3,05%	4,05%
<b>ROE</b>	14,92%	12,28%	5,16%	2,38%	8,89%	12,09%
<b>ROS</b>	4,83%	3,64%	4,67%	3,49%	2,98%	3,24%
<b>Tržby</b>	1,00%	-12,70%	-5,80%	-11,40%	-1,40%	-8,70%
<b>Běžná likvidita</b>	1,13	1,45	2,35	1,50	1,58	1,58
<b>Pohotová likvidita</b>	0,99	1,26	2,16	1,41	1,40	1,34
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,13	0,16	0,60	0,45	0,37	0,35
<b>ČPK/OA</b>	16,60%	36,13%	31,89%	41,43%	49,76%	40,04%
<b>Zadluženost</b>	75,88%	72,47%	67,56%	68,82%	70,92%	66,29%

Pozn: \* vývoj za celou sekci profesních, vědeckých a technických činností

Zdroj: MPO, ČSÚ [vlastní zpracování]

V roce 2008 došlo ke zvýšení tržeb ve službách o 1,0 % a to díky růstu prvních tří čtvrtletí. V průběhu roku 2009 byl zaznamenán meziroční pokles tržeb ve službách o 9,3 %. Meziroční vývoj tržeb v odvětví profesních, vědeckých a technických činností byl ještě nepříznivější – jejich snížení představovalo **12,7 %**. V roce 2010 došlo k poklesu tržeb o 1,0 procentní bod, avšak architektonické a inženýrské služby klesly o **5,8 %**.

V následujícím roce 2011 se tržby ve službách snížily o dalších 1,5 %, ale v odvětví profesních, vědeckých a technických činností došlo ke snížení o 9,1 %. Nejvýraznější úbytek se projevil právě v architektonických a inženýrských službách, kde se produkce zmenšila o 11,4 %. V následujícím období nebyl pokles tak markantní, avšak i zde došlo ke snížení o 1,4 %, což v celé skupině byl pokles nejnižší. V posledním analyzovaném roce 2013 se tržby ve službách snížily o 0,9 %, avšak v odvětví profesních, vědeckých a technických činností se snížily tržby o 7,4 % a v architektonických a inženýrských službách klesly dokonce o 8,7 %.

### 7.2.1 Spider analýza

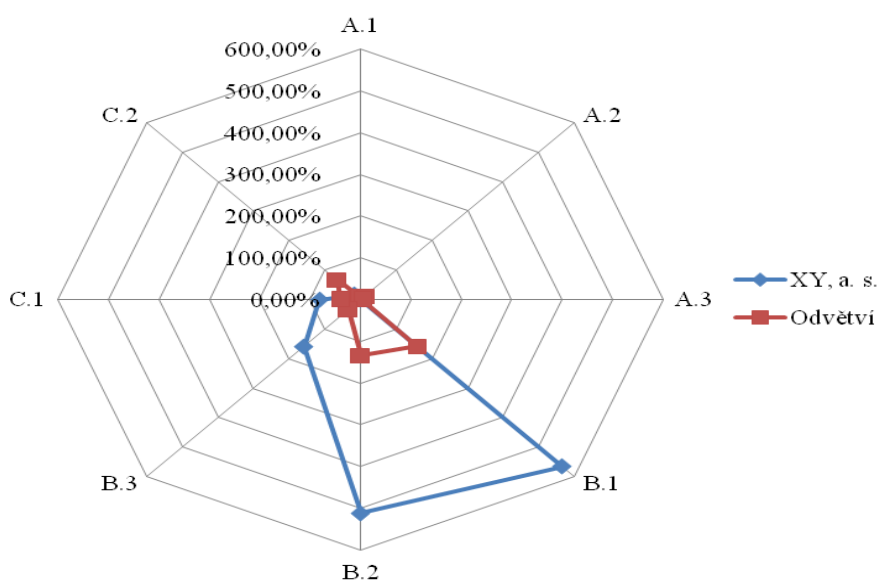
Tato analýza zachycuje rozdíly mezi vybranými finančními ukazateli. V Tab. 17 je zachycen přehled těchto ukazatelů v roce 2013 u společnosti XY, a. s. a je porovnáván s odvětvím.

Tab. 17 Přehled vybraných ukazatelů společnosti XY, a. s. a odvětví v roce 2013

2013	#	Ukazatel	XY, a. s.	Odvětví
<b>Rentabilita</b>	<b>A.1</b>	<b>ROA</b>	1,06%	4,05%
	<b>A.2</b>	<b>ROE</b>	0,18%	12,09%
	<b>A.3</b>	<b>ROS</b>	0,54%	3,24%
<b>Likvidita</b>	<b>B.1</b>	<b>Běžná likvidita</b>	5,65	1,58
	<b>B.2</b>	<b>Pohotová likvidita</b>	5,11	1,34
	<b>B.3</b>	<b>Okamžitá likvidita</b>	1,60	0,35
<b>Finanční a majetková struktura</b>	<b>C.1</b>	<b>ČPK/OA</b>	82,32%	40,04%
	<b>C.2</b>	<b>Zadluženost</b>	17,28%	66,29%

Zdroj: [vlastní zpracování]

Ukazatele rentability společnosti XY, a. s. zdaleka nedosahují hodnot, jakých dosahovalo odvětví. Společnost XY, a. s. dosahuje velmi vysokých hodnot likvidity, které jsou několikanásobně vyšší než hodnoty vykazované v odvětví. Co se týká podílu ČPK na OA podnik XY, a. s. má v porovnání s odvětvím dvakrát vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Zadluženost podniku XY, a. s. byla téměř o 50 % nižší než zadluženost v odvětví. V následujícím grafu jsou zachyceny tyto výsledky pomocí pavučinového grafu.



Graf 2 Spider analýza podniku XY, a. s. a odvětví v roce 2013

### 7.3 Analýza společnosti AO, a. s.

Společnost AO vznikla v roce 2000, kdy navázala na svoji předcházející činnost a v roce 2005 došlo ke spojení se společností GV, s. r. o. Společnost vystupuje jako architektonický ateliér s projektanty všech profesí, zajišťující všechny stupně projektové dokumentace. Hlavní činností jsou projekty průmyslových staveb, občanských a bytových staveb a územních plánů. Dále zajišťuje činnost spojenou se získáním rozhodnutí a povolení staveb. (AO, a. s., © 2015)

#### 7.3.1 Finanční analýza AO, a. s.

Tab. 18 Ukazatele rentability společnosti AO, a. s.

AO, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	16,40	7,46	10,69	0,71	0,39	-20,37
ROE (%)	32,84	13,10	14,74	0,85	0,56	-30,20
ROS (%)	4,51	3,08	4,16	0,35	0,15	-7,79

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Ukazatele rentability ukazují, že společnost AO, a. s. byla zisková během let 2008 – 2012. V roce 2008 dosahovaly ukazatele rentability největších hodnot, v roce 2009 došlo ke snížení zisku a v roce 2010 k opětovnému zvýšení. Během roku 2011 se sice zvýšily výkony o 11 %, ale přidaná hodnota klesla o 38 %. Od tohoto roku má vývoj výsledku hospodaření klesající trend, který končí v roce 2013 záporným výsledkem hospodaření,

a to ve výši 1 566 tis. Kč. Při hlubší analýze bylo zjištěno, že výkony i výkonová spotřeba roku 2013 klesla ve stejném poměru a to o 28 %, což bylo zapříčiněno značným poklesem zakázek. Avšak ostatní provozní výnosy klesly v roce 2013 z 1 847 tis. Kč na 349 tis. Kč, což je snížení o 81 % a společnost se potýkala s provozní ztrátou.

*Tab. 19 Ukazatele zadluženosti společnosti AO, a. s.*

AO, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Zadluženost</b>	60,74	55,29	37,78	57,53	33,90	32,56
<b>Koeficient samofinancování</b>	39,26	44,71	58,38	42,47	66,10	67,44
<b>Míra zadluženosti VK</b>	1,55	1,24	0,65	1,35	0,51	0,48
<b>Míra finanční samostatnosti</b>	0,65	0,81	1,55	0,74	1,95	2,07

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Zadluženost společnosti AO, a. s. měla kolísavou tendenci. Ve všech sledovaných obdobích společnost využívala cizí zdroje, které zahrnovaly pouze krátkodobé závazky, a to především závazky z obchodních vztahů, zaměstnancům a daňové závazky. V roce 2008 vykazovaly cizí zdroje hodnotu 7 676 tis. Kč, v roce 2009 7 021 tis. Kč, což je snížení o 8 %. V dalším období došlo ke snížení o téměř 39 %. V roce 2011 společnost AO, a. s. evidovala opětový nárůst KZ o 111 % na částku 9 102 tis. Kč. V roce 2012 se snížily CZ o 62 %, což je v absolutním vyjádření pokles o 5 640 tis. Kč. V roce 2013 došlo ke snížení o 959, což je v procentuálním vyjádření pokles 27,7 %, na konečnou částku 2 503 tis. Kč. Míra zadluženosti VK se pohybuje kolem doporučených hodnot během všech analyzovaných období.

*Tab. 20 Ukazatele likvidity společnosti AO, a. s.*

AO, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	1,56	1,76	2,61	1,69	2,76	2,97
<b>Pohotová likvidita</b>	1,53	1,68	2,50	1,57	2,60	2,70
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,50	0,66	0,61	0,33	0,77	1,11

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Společnost AO, a. s. udržuje dostatečné množství peněžních prostředků, během sledovaných let, které zajišťují její likviditu a solventnost. Hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou ve všech letech nad doporučenými hodnotami. Kdežto likvidita okamžitá od roku 2009 kolísá kolem doporučených hodnot. V roce 2013 je více než dvojnásobně vyšší než hodnota doporučená. Hodnota čistého pracovního kapitálu je v jednotlivých letech kladná, a má kolísavou tendenci.

Tab. 21 Čistý pracovní kapitál společnosti AO, a. s. (v tis. Kč)

AO , a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	4 308	5 314	6 949	6 301	6 099	4 938

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

## 7.4 Analýza společnosti BP, s. r. o.

BP, s. r. o. je projektová a inženýrská společnost, která realizuje projekty především technologické. Projekty odpovídají podmínkám trvale udržitelného rozvoje včetně vazeb na pracovní a životní prostředí. Společnost BP, s. r. o. vlastní certifikáty kvality a environmentálního managementu, které ji zavazují postupovat v souladu s podmínkami, vyplývajícími z těchto certifikátů. (BP, s. r. o., © 2015)

### 7.4.1 Finanční analýza BP

Tab. 22 Ukazatele rentability společnosti BP, s. r. o.

BP, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	18,21	0,32	1,48	5,39	6,21	1,34
ROE (%)	22,81	0,28	2,51	9,07	11,55	0,28
ROS (%)	11,90	0,23	1,05	3,15	2,85	0,46

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Ukazatele rentability společnosti zachycují vývoj výsledku hospodaření v poměru k celkovým aktivům, vlastnímu kapitálu a tržbám. V roce 2008 vykazovaly ukazatele rentability nejvyšších hodnot za celé sledované období. Čistý zisk v tomto roce byl **5 851 tis. Kč**. V roce 2009 došlo ke značnému snížení těchto ukazatelů a to z důvodu poklesu čistého zisku o 5 781 tis. Kč na **70 tis. Kč**. V roce 2010 došlo ke zvýšení zisku na **632 tis. Kč**, v roce 2011 na **2 308 tis. Kč**, v roce 2012 na **4 055 tis. Kč**. V roce 2013 se výsledek hospodaření opět snížil na hodnotu **478 tis. Kč**.

Tab. 23 Ukazatele zadluženosti společnosti BP, s. r. o.

BP, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	37,10	31,54	54,74	48,16	56,05	25,13
Koeficient samofinancování	62,90	68,46	45,26	51,84	43,95	74,87
Míra zadluženosti VK	0,59	0,46	1,21	0,93	1,28	0,34
Míra finanční samostatnosti	1,70	2,17	0,83	1,08	0,78	2,98

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Společnost BP, s. r. o. v roce 2009 a 2010 využívala dlouhodobého bankovního úvěru. V roce 2008 tvořily cizí zdroje pouze krátkodobé závazky. V roce 2009, kdy společnost čerpala dlouhodobý úvěr, tvořily krátkodobé závazky 98,8 % CZ. V roce 2010 došlo k výraznému zvýšení KZ, a to o 18 972 tis. Kč, které ale v následujícím roce poklesly o 6 761 tis. Kč. V roce 2012 došlo ke značnému nárůstu krátkodobých závazků na částku 36 616 tis. Kč, což se však v posledním sledovaném roce podařilo minimalizovat na konečnou sumu 8 973 tis. Kč.

Tab. 24 Ukazatele likvidity společnosti BP, s. r. o.

BP, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	2,43	1,51	1,68	1,73	1,62	3,51
<b>Pohotová likvidita</b>	2,42	1,51	1,67	1,70	1,62	3,50
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,02	0,65	0,72	0,93	0,42	1,69

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

V roce 2008 se ukazatele likvidity pohybují vysoko nad stanovenými hodnotami, v následujícím období došlo k poklesu, avšak právě na takové hodnoty, které jsou považovány za optimální, podobná výše likvidity byla udržena až do roku 2012. V roce 2013 se ukazatele zvýšily a u okamžité likvidity je tento ukazatel třikrát vyšší, než je navržená hodnota. Čistý pracovní kapitál společnosti BP, s. r. o. dosahuje velmi vysokých hodnot.

Tab. 25 Čistý pracovní kapitál společnosti BP, s. r. o. (v tis. Kč)

BP, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ČPK</b>	21 861	22 021	20 895	17 271	22 849	22 698

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

## 7.5 Analýza společnosti IN, a. s.

Společnost IN, a. s. vznikla 30. března 2000. Jedná se o nezávislou českou projektovou, inženýrskou a konzultační společnost. Podnik navazuje na tradici a zkušenosti projektantů bývalého státního projektového ústavu spojů, avšak působnost se rozšířila do dalších oborů a činností. Společnost poskytuje záruky kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce díky integrovaného systému řízení (systému řízení kvality ISO 9001, systému environmentálního managementu ISO 14001 a systémem bezpečnosti práce OHSAS 18001). Pro zpracování specifických zakázek má podnik certifikáty Národního bezpečnostního úřadu a od 4.10.2007 je kvalifikovaným dodavatelem dle zákona



č. 137/2006 Sb. (IN.CZ, © 2015) Společnost IN, a. s. je 50 % společníkem a ovládající osobou ve společnosti AX, s. r. o., který se taktéž zabývá inženýrskou činností a provádí i výstavbu.

### 7.5.1 Finanční analýza IN, a. s.

Tab. 26 Ukazatele rentability společnosti IN, a. s.

IN, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	35,40	22,25	18,87	12,88	5,37	1,83
ROE (%)	56,34	33,69	28,59	16,64	7,67	2,39
ROS (%)	22,40	11,98	10,74	6,89	2,51	1,07

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

V Tab. 26 je zachycen vývoj ukazatelů rentability podniku IN, a. s. Ve všech sledovaných obdobích společnost vykazuje zisk, který má však klesající trend. V roce 2008 společnost vykazovala zisk ve výši **2 208 tis. Kč**. V následujícím období 2009 mají hodnoty rostoucí tendenci a dosahují nejvyšších hodnot a to **10 528 tis. Kč**, tudíž došlo ke zvýšení výsledku hospodaření o více než 376 %. V následujících obdobích byl vývoj hospodářského výsledku klesající. Rok 2010 skončil výsledkem hospodaření ve výši **8 300 tis. Kč**. V následujícím období 2011 došlo k dalšímu poklesu zisku na **4 270 tis. Kč** a v roce 2012 došlo ke snížení na hodnotu **1 710 tis. Kč**. Během roku 2013 zisk klesl na **378 tis. Kč**, což je v procentuelním vyjádření pokles o téměř 76 % oproti roku 2012 a je to vůbec nejnižší výsledek hospodaření společnosti během sledovaných let.

Tab. 27 Ukazatele zadluženosti společnosti IN, a. s.

IN, a. s.	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	47,05	47,39	38,87	47,19	43,39
Koeficient samofinancování	52,98	52,59	61,13	52,81	56,61
Míra zadluženosti VK	0,89	0,90	0,64	0,89	0,77
Míra finanční samostatnosti	1,13	1,11	1,57	1,12	1,30

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Nejvyšší zadluženost společnost vykazuje v roce 2008, kde jsou sledované ukazatele zadluženosti na maximálních hodnotách. Avšak i přes to, že v tomto období dosahuje nejvyšších hodnot stále je míra zadluženosti vlastního kapitálu na přijatelné úrovni a bezprostředně neohrožuje chod společnosti. Společnost IN, a. s. v roce 2009 využívala v cizích zdrojích krátkodobý bankovní úvěr. V roce 2011 čerpala úvěr, který byl splatný do dvou let ve výši 1 146 tis. Kč na pořízení tří osobních automobilů. Cizí zdroje tvoří

především krátkodobé závazky, které jsou tvořeny převážně součtem závazků z obchodních vztahů a závazků za zaměstnanci. Tyto krátkodobé zdroje se podílí na CZ podílem 88 - 99 %.

Tab. 28 Ukazatele likvidity společnosti IN, a. s.

IN, a. s.	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	2,01	2,01	2,51	2,07	2,11
<b>Pohotová likvidita</b>	1,91	1,91	2,28	1,91	1,86
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,00	0,35	1,01	0,77	0,63

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Společnost IN, a. s. udržuje běžnou likviditu v doporučených hodnotách. Pohotová likvidita je ovlivněna výší zásob, která má na likviditu v daném případě malý vliv. Okamžitá likvidita dosahuje hodnot v rozmezí 1,01 (2011) – 0,00 (2009). V roce 2009 měl ukazatel okamžité likvidity hodnotu nulovou, jelikož společnost vykazovala krátkodobý finanční majetek ve výši pouze 107 tis. Kč. Čistý pracovní kapitál společnost ve všech obdobích udržovala kladný.

Tab. 29 Čistý pracovní kapitál společnosti IN, a. s. (v tis. Kč)

IN, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ČPK</b>	21 969	21 969	20 368	27 564	15 117	12 604

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

## 7.6 Analýza společnosti GG, s. r. o.

Podnik GG, s. r. o. od roku 1990 poskytuje služby pro realizaci investičních záměrů z oblasti projekční přípravy občanských, obytných a průmyslových staveb. Společnost se snaží o originální, inovativní a co nejefektivnější zpracování projektů a jejich následnou realizaci. (GG, s. r.o., © 2015)

### 7.6.1 Finanční analýza GG, s. r. o.

Tab. 30 Ukazatele rentability společnosti GG, s. r. o.

GG, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA (%)</b>	52,80	25,66	11,94	13,77	1,67	4,35
<b>ROE (%)</b>	79,01	36,41	17,04	16,82	2,51	5,15
<b>ROS (%)</b>	19,24	12,30	5,83	8,24	1,17	2,92

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

V roce 2008 společnost GG, s. r. o. vykazovala zisk ve výši **6 841 tis. Kč**, což je nejvyšší výsledek hospodaření za všechna analyzovaná období. V roce 2009 klesl výsledek hospodaření na **3 969 tis. Kč**, což je pokles v absolutním vyjádření o 2 872 tis. Kč a v procentuálním vyjádření o 42 %. V roce 2010 podnik dosáhl zisku **1 893 tis. Kč**, to je snížení o 52 %. V následujícím roce 2011 došlo ke zvýšení zisku o 5,6 % na **1 999 tis. Kč**. V roce 2012 byl vykázán prudký pokles zisku na hodnotu **226 tis. Kč**. Tento pokles v procentuálním vyjádření činí 88,7 %. V posledním analyzovaném výsledek hospodaření v absolutním vyjádření vzrostl o 295 tis. Kč na částku **521 tis. Kč**, což je zvýšení o 130 %. Vývoj poměrových ukazatelů rentability je zachycen v Tab. 30. Ukazatele ziskovosti vykazují nejvyšší hodnoty v roce 2008, kdy rentabilita vlastního kapitálu dosahuje hodnoty 79 %. V následujících obdobích má tento ukazatel klesající tendenci až do roku 2012. V roce 2013 došlo k jeho zvýšení na hodnotu 5,15 %. Rentabilita tržeb vykazuje hodnot od 1,17 (2012) do 19,24 (2008). Je zřejmé, že tento ukazatel má velmi variabilní výsledky, a to kvůli výkyvům jak ve výsledcích hospodaření tak tržbách ve sledovaných letech.

Tab. 31 Ukazatele zadluženosti společnosti GG, s. r. o.

GG, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	47,80	42,48	42,79	28,34	31,32	29,60
Koeficient samofinancování	52,20	55,55	56,19	65,10	61,58	68,52
Míra zadluženosti VK	0,92	0,76	0,76	0,44	0,51	0,43
Míra finanční samostatnosti	1,09	1,31	1,31	2,30	1,97	2,31

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Zadluženost vykazovala nejvyšší hodnotu v roce 2008. V roce 2008 krátkodobé závazky společnosti měly 45,6 % podíl v CZ a další významnou položkou KZ byly přijaté zálohy, které měly 19% podíl na CZ. V roce 2010 tvořily závazky z obchodních vztahů 71,8% podíl a v roce 2011 tento podíl klesl na 43,8 % KZ. V roce 2012 a 2013 byly cizími zdroji pouze krátkodobé závazky, kde nejvyšší hodnotu měly závazky z obchodních vztahů. V roce 2012 podíl těchto závazků z obchodních vztahů na KZ byl 59 % a v roce 2013 64 %, druhou největší položkou KZ byly závazky k zaměstnancům. Míra zadluženosti VK se pohybovala v rozmezí 0,43 (2013) – 0,92 (2008), což je v rozmezí doporučených hodnot.

Tab. 32 Ukazatele likvidity společnosti GG, s. r. o.

GG, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	2,02	2,27	2,24	3,39	2,86	2,96
<b>Pohotová likvidita</b>	1,92	2,12	2,13	3,32	2,42	2,89
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,03	1,08	1,54	1,66	0,59	1,47

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Dle Tab. 32 je možné konstatovat, že společnost GG, s. r. o. disponovala vyšším oběžným majetkem než krátkodobými zdroji a přesahovala doporučené hodnoty. Pohotová likvidita (druhého stupně) se od běžné likvidity (třetího stupně) liší minimálně, z důvodu držení nízkého množství zásob, které pro daný druh činnosti není nutné. Nad doporučenými hodnotami se pohybovala i okamžitá likvidita (prvního stupně). Tab. 33 zachycuje vývoj ČPK, který dosahuje kladných hodnot, avšak ovlivňuje rentabilitu.

Tab. 33 Čistý pracovní kapitál společnosti GG, s. r. o. (v tis. Kč)

GG, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ČPK</b>	5 725	7 961	8 304	9 842	7 872	6 958

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

## 7.7 Analýza společnosti KA, a. s.

Společnost KA, a. s. poskytuje komplexní služby v oblasti investiční výstavby, od zpracování architektonických studií, přes projektovou dokumentaci pro územní řízení, zajištění stavebních povolení až po realizační dokumentaci staveb zahrnující inženýrské činnosti a autorský dozor. Portfolio společnosti zahrnuje stavby občanské vybavenosti, stavby pro bydlení, průmysl a dopravní i technickou infrastrukturu. Dále společnost zpracovává urbanistické studie a studie rozvojových zón. Mezi klienty patří významné společnosti, developerské podniky, obce, města i kraje. (KA, a. s., © 2015)

### 7.7.1 Finanční analýza KA, a. s.

Tab. 34 Ukazatele rentability společnosti KA, a. s.

KA, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA (%)</b>	28,21	11,47	19,45	23,80	13,38	21,20
<b>ROE (%)</b>	33,27	16,59	23,42	33,83	18,93	22,57
<b>ROS (%)</b>	13,39	8,33	8,27	10,43	6,09	9,43

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

V roce 2008 podnik KA, a. s. vykazoval zisk ve výši **2 806 tis. Kč** a v roce 2009 **1 809 tis. Kč**, což je snížení o 35,5 %. V roce 2010 vzrostl zisk o 88 % na **3 402 tis. Kč**, ale již v následujícím roce opětovně poklesl na **2 704 tis. Kč**, v procentuálním vyjádření 20,5 %. V roce 2012 dosahovala společnost KA, a. s. zisku v částce **2 014 tis. Kč**, které představuje snížení o dalších 25 %. V posledním analyzovaném období se výsledek hospodaření vrátil zhruba k hodnotám roku 2011 - **2 974 tis. Kč**, v procentuálním vyjádření představuje růst o 47,6 %. Vývoj poměrových ukazatelů rentability společnosti KA, a. s. je zachycen v Tab. 34. Ukazatele ziskovosti vykazují nejvyšší hodnoty v roce 2008. V následujících obdobích má tento ukazatel kolísavou tendenci.

*Tab. 35 Ukazatele zadluženosti společnosti KA, a. s.*

KA, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Zadluženost</b>	37,03	52,39	43,93	47,80	51,40	32,64
<b>Koeficient samofinancování</b>	62,96	47,61	56,07	52,20	48,60	67,36
<b>Míra zadluženosti VK</b>	0,59	1,10	0,78	0,92	1,06	0,48
<b>Míra finanční samostatnosti</b>	1,70	0,91	1,28	1,09	0,95	2,06

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Zadluženost společnosti KA, a. s. měla proměnlivou tendenci, nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2009, kdy ukazatel zadluženosti vykazoval hodnotu 52,39 a nejnižší hodnoty zadluženost dosahovala v roce 2013, a to 32,64 %. V roce 2008 vykazovaly cizí zdroje hodnotu **3 684 tis. Kč**. V roce 2009 došlo ke značnému zvýšení cizích zdrojů o 124 %, v absolutním vyjádření o 4 579 tis. Kč na konečnou sumu **8 263 tis. Kč**. V roce 2010 se tato částka snížila nepatrně o 580 tis. Kč (7 %) na výsledných **7 683 tis. Kč**. V tomto trendu pokračovala společnost i v roce 2011, kdy zadluženost poklesla o 2 252 tis. Kč na **5 431 tis. Kč**, snížení představuje pokles o 29,3 %. V roce 2012 došlo ke zvýšení na **7 740 tis. Kč**, tento nárůst je o 2 309 tis. Kč a v procentuálním vyjádření jde o 42% navýšení. V roce 2013 klesla hodnota cizích zdrojů na **4 580 tis. Kč**, v absolutním vyjádření o 3 232 tis. Kč což je snížení o 41 %. Míra zadluženosti VK se pohybuje v rozmezí doporučených hodnot ve všech sledovaných obdobích.

*Tab. 36 Ukazatele likvidity společnosti KA, a. s.*

KA, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	3,33	4,19	4,11	10,28	2,39	4,04
<b>Pohotová likvidita</b>	2,06	2,29	1,86	5,07	2,30	4,02
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,08	0,48	0,81	1,92	0,30	1,48

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Tab. 36 zobrazuje vývoj ukazatelů likvidity společnosti KA, a. s. V této společnosti je likvidita udržována nad doporučenými hodnotami. Pouze v roce 2012 došlo k tomu, že hodnoty všech stupňů likvidit byly v rozmezí doporučených hodnot. ČPK společnosti byl kladný ve všech sledovaných letech.

Tab. 37 Čistý pracovní kapitál společnosti KA, a. s. (v tis. Kč).

KA, a. s.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	5 449	11 044	7 892	8 496	8 106	8 599

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

## 7.8 Analýza společnosti BK, spol. s r. o.

Společnost BK, spol. s r. o. vznikla v roce 1991. V následujících letech výrazně posilovala své postavení na trhu a v roce 1997 expandovala ve Slovenské republice, kde působí pod názvem BN s. r. o. v Liptovském Mikuláši. Společnost zaměstnává řadu autorizovaných inženýrů, projektantů a techniků a dále využívá služeb externích spolupracovníků. (BN, spol. s r. o., © 2015)

### 7.8.1 Finanční analýza BK, spol. s r. o.

Tab. 38 Ukazatele rentability společnosti BK, spol. s r. o.

BK, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	46,11	25,30	17,50	-7,96	-14,89	-3,01
ROE (%)	45,08	21,50	15,63	-9,04	-15,83	-3,23
ROS (%)	45,18	29,76	25,36	-22,40	-37,35	-5,83

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

V Tab. 38 jsou zobrazeny ukazatele rentability společnosti BK, spol. s r. o., která vykazovala kladný výsledek hospodaření v letech, 2008, 2009 a 2010. V následujících obdobích se dostala do záporného výsledku hospodaření a ukazatele rentability z toho důvodu nebyly počítány. V letech, kdy společnost dosahuje zisku, dosahuje i vysokých hodnot ziskovosti. V roce 2008 podnik vykazoval zisk ve výši **17 993 tis. Kč**. V roce 2009 **10 812 tis. Kč** což je snížení o téměř 40 %. V roce 2010 podnik dosáhl zisku **8 629 tis. Kč**, to je o 20 % méně. V následujícím roce 2011 došlo k propadu ve výsledku hospodaření o 141 % a společnost tak vykazovala ztrátu ve výši **3 571 tis. Kč**. V roce 2012 dosahovala společnost BK, spol. s r. o., ztráty v částce **5 296 tis. Kč**. V posledním analyzovaném období se výsledek hospodaření zlepšil, ale stále setrval ve ztrátě na hodnotě

1 022 tis. Kč, v procentuálním vyjádření jde o zlepšení výsledku hospodaření o více než 80 %.

Tab. 39 Ukazatele zadluženosti společnosti BK, spol. s r. o.

BK, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	17,13	6,78	4,47	4,57	4,50	4,33
Koeficient samofinancování	79,55	93,22	89,07	89,60	94,91	94,53
Míra zadluženosti VK	0,22	0,07	0,05	0,05	0,05	0,05
Míra finanční samostatnosti	4,64	13,75	19,93	19,63	21,11	21,82

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Zadluženost společnosti BK, spol. s r. o. měla klesající tendenci, nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2008, kdy ukazatel zadluženosti vykazoval hodnotu 17,13 a nejnižší úroveň dosahovala zadluženost v roce 2013, a to 4,33. V roce 2008 vykazovaly cizí zdroje hodnotu **6 685 tis. Kč**. V roce 2009 došlo k jejich značnému snížení o 56,66 %, v absolutním vyjádření o 3 778 tis. Kč na konečnou sumu **2 897 tis. Kč**. V roce 2010 došlo ke snížení na částku **2 204 tis. Kč**, což v absolutním vyjádření bylo o 693 tis. Kč a v procentuálním vyjádření o 24 % méně. V roce 2011 bylo zaznamenáno pouze minimální zmenšení o 156 tis. Kč (7,1 %) na **2 048 tis. Kč**. V roce 2012 došlo k poklesu na **1 599 tis. Kč**, toto snížení je v absolutním vyjádření o 449 tis. Kč a v procentuálním vyjádření jde o 22% snížení. V roce 2013 klesla hodnota cizích zdrojů na **1 473 tis. Kč**, v absolutním vyjádření o 126 tis. Kč což je snížení o téměř 8 %. Společnost k financování svých aktivit používá velmi málo cizích zdrojů a všechny tyto závazky jsou krátkodobého charakteru. Míra zadluženosti VK se pohybuje na nízkých hodnotách ve všech sledovaných obdobích.

Tab. 40 Ukazatele likvidity společnosti BK, spol. s r. o.

BK, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	4,56	10,46	16,28	16,31	15,48	15,79
Pohotová likvidita	4,48	10,30	16,12	16,08	15,19	15,39
Okamžitá likvidita	2,07	3,43	5,13	7,81	9,10	11,17

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

Z Tab. 40 je patrné, že společnost je velmi likvidní, hodnoty likvidity jsou nad doporučenými hodnotami a mají rostoucí charakter. V roce 2013 dokonce okamžitá likvidita dosahuje hodnoty 11,17. Společnost disponovala krátkodobým finančním majetkem v objemu 16 453 tis. Kč, oproti krátkodobým závazkům, které byly ve výši 2 048 tis. Kč. Udržovat takto vysokou míru likvidity není pro podnik výhodné, jelikož

podnik dobře nevyužívá krátkodobý finanční majetek. Na to poukazuje i vývoj ČPK, který dosahuje hodnot 21 785 tis. Kč (2013) – 33 670 tis. Kč (2010).

Tab. 41 Čistý pracovní kapitál společnosti BK, spol. s r. o. (v tis. Kč)

BK, s. r. o.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	23 790	27 392	33 670	31 346	23 160	21 785

Zdroj: [vlastní zpracování dle dostupných dat]

## 7.9 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Byla provedena analýza současného stavu společnosti XY, a. s. Do této části byla zařazena PESTLE analýza, ve které byly popsány politické vlivy, ekonomické vlivy, především ukazatele z magického čtyřúhelníku, dále průměrná mzda, vývoj hospodářského cyklu atp.; sociální vlivy, technologické vlivy a legislativní vlivy, které se prolínají do všech částí PESTLE analýzy díky zakotvení určitých ustanovení v zákonech, vyhláškách či jiných nařízeních a ekologické vlivy. Dále byla zpracována analýza atraktivity odvětví pomocí Porterova modelu, ve kterém jsou definovány síly působící na společnost. A byly zanalyzovány interní (silné a slabé stránky) a externí (hrozby a příležitosti) faktory společnosti ve SWOT analýze.

Rovněž byla vykonána i finanční analýza sledovaného podniku XY, a. s., u které byla realizována horizontální analýza, zaměřující se na analýzu trendů, a vertikální analýza, sledující analýzu struktury. Dále byly vypočteny poměrové ukazatele ziskovosti, likvidity a zadluženosti, rozdílový ukazatel ČPK byl porovnán s oběžnými aktivy. Ukazatele rentability vlastního kapitálu a tržeb všech společností jsou počítány z EBIT, z důvodu následného porovnání. Mezi souhrnné ukazatele bylo zařazeno Altmanovo Z-skóre a index IN01. Jako doplňující údaj byla vypočtena produktivita práce.

Při analýze odvětví byla pozornost věnována vybraným ukazatelům, které zahrnují ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a podílu ČPK na OA. Dále byl u odvětví popsán vývoj tržeb v jednotlivých sledovaných letech.

Pro analýzu bylo vybráno šest podniků, poskytujících architektonickou činnost a jsou považovány za přímé konkurenty. Tyto podniky byly ve zkratce představeny a byla provedena jejich finanční analýza, zahrnující ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a ČPK. Data pro zpracování finanční analýzy konkurenčních podniků byla čerpána z dat dostupných z veřejných zdrojů. Pro zachování anonymity byly použity pouze zkratky



odvozené od názvů společností, vynechány sídla a loga. Pro benchmarkingový projekt jsou výsledky analytické části stěžejní a z těchto výsledků projekt vychází.

## **8 PROJEKT IMPLEMENTACE BENCHMARKINGU PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU XY, A. S.**

Cílem projektu je zpracovat doporučení, která povedou ke zvýšení výkonnosti podniku, za pomoci metod a postupů benchmarkingu. Obsahově je projekt členěn do několika částí. První oddíl se zabývá fázemi benchmarkingového projektu. Je učiněno vyhodnocení analýz a porovnání jejich výsledků pro zjištění nejlepší výkonnosti. V další části jsou uvedeny rozdíly ve výkonnosti benchmarka a sledovaného podniku a návrhy pro jejich možnou minimalizaci. Tato část se zabývá i samotným provedením benchmarkingového projektu, který je postaven na potřebách společnosti XY, a. s. Další kapitoly podávají informace o časové náročnosti projektu, nákladové charakteristice projektu a jsou identifikována rizika projektu.

### **8.1 Fáze benchmarkingového projektu**

Benchmarking není přesně stanovenou metodou, při které je nutné dodržovat předem daný průběh činností a aktivit. Při zpracování tohoto projektu byla použita modifikovaná verze, která nejlépe korespondovala s požadavky společnosti na výsledek šetření. Tento model benchmarkingu vznikl z modelů benchmarkingu APQC a společnosti Xerox Corp, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Cílem projektu je zjištění vlastních nedostatků v porovnání s konkurenty. Toto zjišťování by mělo podniku pomoci snížit náklady na poskytované služby, a tím snížit cenu služeb a zvýšit konkurenceschopnost.

#### **8.1.1 Objekt benchmarkingu**

Výběr toho, co podrobíme metodě benchmarkingu je počátečním rozhodnutím společnosti, pro kterou je projekt tvořen. Společnost XY, a. s. měla na výběr provedení benchmarkingu interního a externího. Z důvodu rozhodnutí pro porovnání s konkurencí, provádějící svou činnost na tuzemském trhu, je práce zaměřena na benchmarking externí. Obor činností srovnávaných podniků je totožný a je zde vysoká míra srovnatelnosti, ačkoliv naprosto shodný podnik nelze najít nikde na světě. V tomto případě se nejedná o nalezení konkurenta, který je skutečně špičkovou organizací, ale o nalezení podniku, který poskytuje porovnání vedoucí ke zhodnocení vlastních slabých a silných stránek. Metodě benchmarkingu byla podrobena výkonnost celého podniku.

### 8.1.2 Výběr partnerů pro benchmarking

Následujícím úkolem je určení partnerů pro benchmarking. Tohoto úkolu se ujalo vedení společnosti XY, a. s., které si vybralo jedenáct společností, které jsou přímými konkurenty. Z těchto společností bylo vybráno na základě stanovených kritérií šest podniků. Mezi kritérii je například počet zaměstnanců, zařazení do stejné skupiny CZ-NACE rev. 2. a dostupnost dat. Analýza těchto společností je podrobně rozebrána v předcházející kapitole a dle ní jsou provedeny i následující části projektu.

### 8.1.3 Sběr dat

Třetím krokem je shromáždění informací potřebných pro analýzu. Nejprve byly sesbírány informace o společnosti XY, a. s., jejich následný rozbor tvoří nejrozsáhlejší část analytické části, jelikož zde byla provedena nejen finanční analýza i se souhrnnými ukazateli, ale také PESTLE analýza a SWOT analýza. Mezi základní zdroje dat patří rozvahy, výkazy zisků a ztrát jednotlivých let, výroční zprávy společnosti a interní data podniků, které byly poskytnuty pro zpracování této práce. Informace o konkurenčních firmách byly čerpány především z Veřejného rejstříku Ministerstva spravedlnosti ČR, Českého statistického úřadu a dat Ministerstva průmyslu a obchodu. Účetní výkazy těchto společností jsou zařazeny v příloze bez uvedení firmy, sídla či jiných údajů, které by mohly narušit anonymitu jednotlivých podniků. Účetní výkazy jednotlivých společností jsou umístěny v CD příloze této práce.

### 8.1.4 Analýza dat

Výsledkem sběru dat je soubor neuspořádaných dat, kterým je nutné přiřadit strukturu a prozkoumat jejich souvislosti, aby bylo možné zjištěné údaje porovnat a stanovit rozdíly. Rozbor získaných informací byl proveden v analytické části a je základem pro další zpracování projektu, kde budou výsledky z uskutečněných analýz porovnány. Toto porovnání má za cíl zjistit difference mezi srovnatelnými ukazateli a příčiny těchto rozdílů. Byla provedena analýza vybraných ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, které patří mezi poměrové ukazatele a ČPK, jenž patří do ukazatelů rozdílových. Ukazatele finanční analýzy byly vybrány pro benchmarkingový projekt z toho důvodu, že výsledky těchto analýz dávají přehled o vývoji hospodaření společnosti, na základě čehož jsou učiněny budoucí rozhodnutí. Porovnání lidských zdrojů bylo zařazeno do srovnání, jelikož právě zaměstnanci společností jsou základním pilířem při poskytování služeb.

### 8.1.5 Realizace benchmarkingu s cílem zvýšení výkonnosti

V této části jde především o vyhodnocení dat o benchmarkingových partnerech a navržení cílů pro zlepšení. Získané výsledky jsou formulovány a předány managementu podniku, který tyto výsledky může implementovat do běžného chodu podniku.

## 8.2 Porovnání výsledků analýz

Při hledání společnosti, která je příkladem pro podnik XY, a. s. je zkoumáno šest podniků, které mají různou formu obchodní společnosti. Mezi porovnávanými podniky byly jak akciové společnosti, tak společnosti s ručeným omezeným. Na vybrané ukazatele tato forma nemá zásadní vliv. Vlastní porovnání ziskovosti, likvidity a ostatních ukazatelů výkonnosti je zachyceno v Příloze P V, ve kterém byly použity výsledky roku 2013.

Údaje pro zpracování tohoto porovnání jsou čerpány z analytické části práce. Ukazatele ziskovosti a likvidity jsou předmětem finanční analýzy. Ostatní ukazatele výkonnosti sledující lidské zdroje, produktivitu práce a jejich vývoj, jsou zachyceny v následujících tabulkách (Tab. 42 a Tab. 43).

### 8.2.1 Ostatní ukazatele benchmarkingových partnerů

*Tab. 42 Vývoj počtu zaměstnanců podniku XY, a. s. a benchmarkingových partnerů*

Podnik	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>XY, a. s.</b>	146	136	105	103	81	71
<b>AO, a. s.</b>	15	26	24	24	24	23
<b>BP, s. r. o.</b>	43	40	36	39	44	44
<b>IN, a. s.</b>	51	51	47	43	46	45
<b>GG, s. r. o.</b>	26	28	29	30	27	25
<b>KA, a. s.</b>	19	19	19	20	22	20
<b>BN, s. r. o.</b>	55	59	65	60	46	45

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z Tab. 42 je patrné, že ve společnosti XY, a. s. došlo k výraznému poklesu počtu zaměstnanců, což značí velkou míru fluktuace pracovníků. V žádném ze sledovaných podniků, nedošlo, během analyzovaných období, k takovému pohybu zaměstnanců. Nejmenší míry fluktuace pracovníků vykazuje společnost KA, a. s.

Tab. 43 Vývoj produktivity práce podniku XY, a. s. a benchmarkingových partnerů

Podnik	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>XY, a. s.</b>	557,23	371,63	365,66	453,07	451,41	394,83
<b>AO, a. s.</b>	659,27	342,88	380,67	232,88	309,42	262,91
<b>BP, s. r. o.</b>	890,98	655,60	944,83	1 272,44	820,98	842,95
<b>IN, a. s.</b>	551,57	743,67	768,81	743,44	598,91	490,29
<b>GG, s. r. o.</b>	790,31	671,32	517,59	441,50	354,85	370,88
<b>KA, a. s.</b>	527,63	560,84	845,42	667,35	662,82	761,45
<b>BN, s. r. o.</b>	527,76	443,93	386,94	141,17	137,02	229,24

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pro zjištění produktivity práce bylo nutné zjistit počty pracovníků jednotlivých podniků v průběhu analyzovaných období. Produktivita byla počítána z přidané hodnoty, jelikož se jedná o hodnotu s dobrou vypovídací schopností a tento ukazatel je vhodný pro další srovnání. Tab. 43 zachycuje vývoj produktivity práce v jednotlivých podnicích.

### 8.3 Výběr benchmarka

Pro posouzení výsledků analýz bylo použito výsledků z roku 2013. Nejlepších výsledků dosahoval podnik KA, a. s., který byl zvolen benchmarkem. V případě určování nejlepších hodnot nebylo přihlíženo pouze k hodnotám nejvyšším, ale také k hodnotám, které se nejvíce blížily k hodnotám doporučeným. Nejvyšší hodnoty byly brány v potaz v případě ukazatelů rentability, kde bylo počítáno se ziskem před zdaněním a úroky EBIT, a s čistým ziskem. Při posuzování úrovně likvidity byly hledány takové hodnoty, které co nejvíce korespondují s doporučeními odborné literatury. Výše likvidity záleží na odvětví, ve kterém se společnost nachází. Ale příliš velké hodnoty tohoto ukazatele ukazují na neefektivní využívání oběžných aktiv. Stejně jako u likvidity tak i u ČPK a zadluženosti, byly nejlepší hodnoty hledány dle doporučených hodnot. Všechny společnosti vykazují ČPK kladný, což poukazuje na to, že společnosti v dané činnosti preferují konzervativní způsob řízení podniku, který je spojen s nižším rizikem a tím pádem i nižší výnosností. Byly hledány hodnoty, které se nejvíce blíží zlatému bilančnímu pravidlu, že by ČPK měl dosahovat nulových hodnot.

Každému sledovanému ukazateli byly přiřazeny pozice, ze kterých byl následně vypočítán průměr. Nejnižšího výsledku dosáhla společnost KA, a. s., která byla zvolena partnerem benchmarkingu.

## 8.4 Analýza rozdílů ve výkonnosti

V této fázi jsou zkoumány faktory, ovlivňující výkonnost podniku. Tyto faktory jsou rozděleny do kategorií, dle vlivu na určitý ukazatel (rentability, likvidity, zadluženosti, ČPK a ostatních ukazatelů). Dále je proveden rozbor těchto vlivů. Na základě těchto rozdílů bude vypracován návrh na zlepšení pro společnost XY, a. s. V následující tabulce (Tab. 44) je zachyceno srovnání těchto ukazatelů a jsou zde vyčísleny i rozdíly mezi těmito ukazateli. Pro analýzu rozdílů ve výkonnosti je potřeba sledovat tyto rozdíly v souvislostech, např. při pyramidovém rozkladu, kde je zachycena souvztažnost jednotlivých dopadů a na základě tohoto učinit doporučení a návrhy pro další vývoj podniku.

*Tab. 44 Analýza rozdílů výkonnosti společností XY, a. s. a benchmarka v roce 2013*

2013	XY, a. s.	KA, a. s.	Gaps
ROS	1,06%	21,20%	-20,14%
ROE	0,18%	22,57%	-22,39%
ROS	0,54%	9,43%	-8,89%
Likvidita běžná	5,65	4,04	1,61
Likvidita pohotová	5,11	4,02	1,10
Likvidita okamžitá	1,60	1,48	0,12
Zadluženost	17,28%	32,64%	-15,37%
Míra zadluženosti VK	0,21	0,48	-27,58%
ČPK	19 222	8 599	10 623
PH/T	60,37%	48,30%	12,07%
ON/T	170,77%	110,46%	60,31%
PH/zaměstnance	395	761	-367

Zdroj: [vlastní zpracování]

Byl proveden pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu společnosti KA, a. s. (Příloha P VI), kde jsou zachyceny vlivy ovlivňující rentabilitu VK. Bylo zde provedeno i časové srovnání a tyto změny byly zhodnoceny dle jejich negativního či pozitivního působení na daný ukazatel. Nejsilnější kladné působení na ukazatel ROE vykazoval ukazatel ziskové marže, který se projevil do vyšší hodnoty produkční síly aktiv. Zisková marže byla ovlivněna zvýšením čistého zisku, na který má pozitivní vliv snížení některých daní, úroků a ostatních položek nákladů, vynaložených na dosažených tržbách.

#### 8.4.1 Příčiny rozdílů ve výkonnosti

Společnost KA, a. s. v roce 2013 vykazovala vysokých hodnot rentability. Společnost se zaměřuje na teritoriálně blízké projekty. Své služby poskytuje především do Moravskoslezského kraje a při zpracování rozsáhlejších projektů společnost využívá kooperace s jinými projekčními kanceláři. Tato skutečnost je pozitivně ovlivněna i výší zahraničních investic a rozvojových pobídek, které jsou v Moravskoslezském kraji vyšší než v kraji, ve kterém působí společnost XY, a. s. Do Moravskoslezského kraje ve sledovaném roce 2013 činily přímé zahraniční investice 6,69 % z celkových PZI, kdežto do kraje, v němž působí společnost XY, a. s. byly PZI ve výši 1,92 %, což je v absolutním vyjádření o 127 184 mil. Kč méně. (CRR ČR, © 2015)

Společnost XY, a. s. sice ve sledovaném roce dosáhla kladného výsledku hospodaření, a tudíž i kladných hodnot ukazatelů rentability, avšak tyto hodnoty jsou velmi nízké, v porovnání jak s benchmarkem, tak v porovnání s alternativními náklady. Podnik KA, a. s. i XY, a. s. se zabývají projekční činností i pro účely bytových potřeb. Avšak mezi tyto obytné stavby patří především bytové domy. Zřídka společnosti poskytují projekční služby spojené s návrhem samostatných rodinných domů, v případě že se nejedná o developerské projekty, které čítají větší počet domů.

Ukazatele likvidity všech stupňů dosahují ve společnosti XY, a. s. ještě vyšších hodnot než u benchmarka. Výše tohoto ukazatele na jednu stranu signalizuje, že je podnik velmi likvidní, na druhou stranu jeho příliš vysoká hodnota vypovídá o neefektivním využití krátkodobých zdrojů, které jsou spojeny s oportunitními náklady. S likviditou je spojen i rozdílový ukazatel ČPK, u kterého společnost XY, a. s. dosahuje vyšších hodnot než porovnávaná společnost.

Ukazatel zadluženosti a míru zadluženosti VK má podnik XY, a. s. nižší, ale nedosahuje doporučených hodnot dle odborné literatury, které by se měly pohybovat v rozmezí od 30 % do 60 %. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 28) Zpravidla jsou náklady na CZ nižší než na VK, ale se zvyšující se zadlužeností podniku je spojeno větší riziko pro věřitele, kteří požadují vyšší výnosnost a tím se CZ prodražují.

Výkonová spotřeba obou společností vykazuje obdobné hodnoty, které se liší o 3 tis. Kč. Přidanou hodnotu v porovnávaném roce má společnost XY, a. s. téměř o 50 % vyšší než benchmark. Avšak z důvodu mnohem vyššího počtu zaměstnanců je produktivita práce, která je počítána z přidané hodnoty a počtu zaměstnanců, na poloviční hodnotě. Jelikož je

produktivita počítána z PH a počtu zaměstnanců, je tento ukazatel velmi dobře srovnatelný a má vysokou vypovídací schopnost. Určení příčin těchto rozdílů je otázkou především procesního benchmarkingu, který se zaměřuje na činnosti a procesy. Je však na místě alespoň odhadnutí vlivů, které mají na tento ukazatel vliv. Společnost KA, a. s. využívá výkonnější projekční SW než společnost XY, a. s., což má negativní dopad na prováděné služby. Toto prodlužuje dobu provádění činnosti a zvyšuje náklady s ní spojené. Mnoho projektů je řešeno pomocí výběrových řízení, u kterých rozhoduje především cena a tímto snižuje společnost XY, a. s. svoji konkurenční výhodu. Dalším možným důvodem jsou mzdy a odměny zaměstnanců společností. Zaměstnanci partnera v benchmarkingu mají v průměru o více než 10 tis. Kč vyšší mzdy než zaměstnanci v podniku XY, a. s. Tento vliv je spojen s motivací zaměstnanců a jejich výkonností a ovlivňuje i fluktuaci pracovníků. Je nezbytné udržování kvalifikovaných zaměstnanců a rozvíjení jejich schopností.

## 8.5 Návrh pro vlastní zlepšení a vyhodnocení projektu

Jelikož společnost XY, a. s. v porovnání s podnikem KA, a. s. dosahuje značných rozdílů, je na místě několik možností, jak zlepšit vlastní výkonnost.

Výkonnost, jež je měřena pomocí ukazatelů finanční analýzy, podává obraz o finančním zdraví sledovaného podniku. Ačkoliv se jedná o zhodnocení podnikové výkonnosti ex post, výsledky této analýzy mají zásadní význam pro stanovení budoucí činnosti a tvoří základ pro rozhodování vedení společnosti. Dalším měřítkem pro zhodnocení a následné srovnání výkonnosti jsou lidské zdroje a ukazatele s nimi spojené.

Protože společnost XY, a. s. dosahuje vysokých hodnot při sledování likvidity a čistého pracovního kapitálu, je na místě snížení oběžných aktiv či zvýšení krátkodobých závazků. Vysoké hodnoty těchto ukazatelů jsou do určité míry pro řízení podniku pozitivní, avšak je na místě udržovat tyto ukazatele v rozmezí doporučených hodnot. Oběžná aktiva, která jsou považována za pracovní kapitál, by měla být vyšší než krátkodobé závazky a tím je dosaženo kladného čistého pracovního kapitálu, který je nezbytný při konzervativním přístupu managementu k řízení podniku. Při snižování oběžného majetku může podnik využít své vyjednávací síly vůči odběratelům a zajistit si kratší dobu splácení poskytovaných obchodních úvěrů. Na druhou stranu vyjednávací síly vůči dodavatelům může využít tak, že prodlouží doby splatnosti svých závazků. V roce 2013 byla doba obratu pohledávek téměř 115 dnů, přičemž doba obratu závazků byla 32 dnů. Za optimální strukturu pohledávek a závazků lze považovat takovou strukturu, při které bude doba



obratu a rychlost obratu těchto položek ekvivalentní, tzn., že společnost bude poskytovat obchodní úvěr odběratelům po stejně dlouhou dobu, jako jí poskytují obchodní úvěr její dodavatelé. V případě snížení ČPK pomocí snížení oběžného majetku (zásob, krátkodobých pohledávek či krátkodobého finančního majetku) se projeví pozitivní vliv i na ukazatel rentability aktiv. Ukazatele likvidity se během sledovaných let 2008 – 2012 pohybovaly okolo doporučených hodnot, což značí, že společnost je schopna platit své závazky řádně a včas. Avšak v roce 2013 se jejich hodnota několikrát zvýšila. K tomuto prudkému zvýšení hodnot ukazatelů likvidity došlo z důvodu snížení krátkodobých závazků o více než 75 %. Je na místě sledovat vývoj tohoto ukazatele i v následujícím období a zjistit či se jedná o jednorázový pokles těchto závazků, či jde o dlouhodobější trend.

Při sledování ukazatelů zadluženosti společnost XY, a. s. dosahuje nízkých hodnot. Společnost nevyužívala během sledovaných let bankovní úvěry, a proto ani v tomto doporučení není na místě navržení tohoto způsobu financování. Výši zadluženosti je však možno ovlivnit pomocí zvýšení krátkodobých závazků, kdy dodavatelé poskytují obchodní úvěr.

Podnik XY, a. s. ke své činnosti nezbytně potřebuje kvalifikované lidské zdroje, výsledky jejich činnosti se odráží v celkové výkonnosti podniku. Z výsledků personálních ukazatelů, které během sledovaných let ve společnosti XY, a. s. vykazovaly velký pokles, je zřejmé, že společnost čelila následkům ekonomického cyklu. Management společnosti by měl mít snahu o zamezení dalšího poklesu počtu pracovníků, což vede k větší motivaci zaměstnanců s výsledným efektem zvýšení produktivity.

Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců je spojena s vyšší mzdou pro tyto pracovníky, jelikož takovýchto pracovníků je nedostatek, což způsobuje konkurenci mezi zaměstnavateli. Tato mzda je úměrná zdrojům, které jsou určeny pro vyplácení mezd. Mezi tyto zdroje patří část příjmu, která zaměstnavateli zůstane po úhradě mzdových nákladů a část, která je nezbytná pro provádění podnikatelské aktivity. Vyšší mzdy podněcují přičinlivost pracovníků a povzbuzuje jejich píli. Dalším důvodem pro zvýšení mezd je nákladnost na dosažení odpovídajícího vzdělání. Pracovník, který vynaložil práci a čas na takovouto kvalifikaci, očekává, že tyto náklady na vzdělání budou uhrazeny v přiměřeném čase. (Smith, s. 59 – 105, 2001)

Poslední aktivitou při zpracování projektu je jeho vyhodnocení, při kterém má být zjištěno, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Cílem práce bylo určení takových opatření a doporučení, která zvýší podnikovou výkonnost ve společnosti XY, a. s, při využití výsledků konkurenčního podniku. Toto vyhodnocení bylo schváleno manažerem projektu.

Při zpracování projektu byly zkoumány rozdíly ve výkonnosti podniku XY, a. s. a benchmarka. Následným hlubším zkoumáním vlivů byly učiněny závěry a doporučení plynoucí z těchto rozdílů ve výkonnosti podniků. Je tedy možné konstatovat, že při zpracování benchmarkingového šetření bylo dosaženo požadovaných výsledků.

## **8.6 Časová charakteristika projektu**

V této části je nezbytné podrobně naplánovat aktivity zlepšovacího projektu. Jde o identifikaci činností, které pomohou organizaci dosáhnout lepších výsledků. Všechny tyto aktivity jsou provázané a musí být dodržena jejich posloupnost. A z toho důvodu zde patří i identifikace doby trvání aktivit i celého projektu a s ním spojené náklady. Jednotlivé aktivity a dobu jejich trvání zachycuje Tab. 45. Jde o stochastickou prognózu určitých činností a aktivit. Grafické znázornění pomocí síťového grafu s vyznačením kritické cesty je zachyceno v Příloze P IV.

Tab. 45 Aktivita a jejich doby trvání pro sestavení harmonogramu projektu benchmarkingu

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Výběr aktivit ke zlepšení	7	-
B	Analýza společnosti XY, a. s.	4	A
C	Výběr partnera pro benchmarking	2	B
D	Navázání kontaktů a sběr dat	3	B
E	Analýza a kontrola dat	14	C, D
F	Určení kritérií pro hodnocení	3	E
G	Porovnání s benchmarkem	1	F
H	Vyhodnocení benchmarkingu a nalezení možností ke zlepšení	3	F
I	Návrh změn ke zvýšení výkonnosti	2	G, H
J	Přezkoušení návrhu v podmínkách organizace	2	I
K	Posouzení účinnosti změn a úprava návrhu	2	J

## 8.7 Nákladová charakteristika projektu

Účelem této kapitoly je určení nákladů a nezbytných zdrojů, jež souvisí s realizací projektu a které je nutno vynaložit. Jelikož jde o projekt plánovací, výše nákladů nemůže být přesně určena a jedná se o odhad. Aby vyhodnocení projektu přineslo co nejkorektnější výsledky, je nutné co nejpřesnější stanovení nákladů. Určení nákladů úzce souvisí s časovou analýzou projektu, jelikož je spojena s potřebou lidských a jiných zdrojů.

### 8.7.1 Výcvik k benchmarkingu

Všechny zainteresované skupiny by měly mít alespoň základní přehled o způsobu, cílech a metodách benchmarkingu. Tento přehled je možné získat pomocí školení v dané oblasti. Školení je možno rozdělit mezi iniciační školení a praktické školení. Při iniciačním školení je vysvětlena problematika smyslu benchmarkingu a získání všeobecných informací o benchmarkingu a je vhodné jej poskytnout účastníkům na nižších úrovních managementu. Praktické školení je určeno pro vrcholový management a benchmarkingový tým. V průběhu tohoto školení účastníci získají dovednosti k provedení

benchmarkingového projektu. Náklady na jednodenní iniciační školení byly zpracovány dle aktuální nabídky podniku DTO CZ, s. r. o., který je vzdělávací a poradenskou společností, zabývající se poskytováním kurzů a školení. Dvoudenní praktické školení a s ním spojené náklady byly kalkulovány dle nabídky od České společnosti pro jakost, z. s.

### **8.7.2 Členové benchmarkingového týmu**

Pro správné vykonání projektu benchmarkingu, je nutné stanovit si členy týmu, kteří mají rozsáhlé znalosti, jak o benchmarkingu tak o společnosti. Této struktury projektového týmu bylo dosaženo tím, že došlo ke spojení interních zaměstnanců, kteří mají důkladné znalosti o chodu společnosti a externích konzultantů, kteří mají zkušenosti s prováděním benchmarkingu. Externí konzultant vystupuje v projektu benchmarkingu jako nestranný a nezájatý člen, který přispívá k vyřešení objektivním zhodnocením a zkušenostmi. Velikost tohoto týmu závisí na velikosti prováděného projektu i na velikosti podniku. Pro zpracování této práce byl vybrán modelový benchmarkingový tým.

Tento tým je složen z manažera projektu, externího konzultanta, vedoucího projektu a jednoho člena projekčního týmu. Manažer projektu kontroluje projekt, ale za samotné šetření a zjišťování výsledků neodpovídá. Tímto manažerem byl zvolen člen vedení společnosti XY, a. s. Externí konzultant byl přijat na základě svých zkušeností s benchmarkingem. Vedoucí týmu benchmarkingu je zaměstnanec společnosti XY, a. s. a zná podnik a jeho prostředí, poskytuje informace potřebné pro zpracování benchmarkingu. Dále obstarává data od partnerů v benchmarkingu, kontroluje provádění projektu, komunikuje se všemi zúčastněnými stranami. Člen benchmarkingu je administrativní pracovník, který má za úkol řešit rozpočty, itineráře a úkoly spojené s vypracováním projektu. Z důvodu omezeného trvání projektu se jedná o pracovníka, s nímž je uzavřena dohoda o provedení práce. Pro členy týmu, kteří jsou zaměstnanci podniku XY, a. s. je nutná podpora ze strany vedení podniku. To z toho důvodu, aby čas strávený na zpracování projektu nebyl vynaložen na úrok pracovních záležitostí a běžných povinností. Tato podpora je zajištěna pomocí angažovanosti člena z managementu podniku přímo v projektovém týmu.

Tab. 46 Náklady spojené s projektem benchmarkingu

Náklad	Částka (v Kč)	
	Počet osob x cena	Σ
Osobní náklady na pracovníky projektu*	-	21 000
Náklady na iniciační školení	8 x 2 904	23 232
Náklady na praktické školení	5 x 7 060	35 300
Poskytované služby*	-	3 000
<b>Celkové náklady projektu</b>	-	<b>82 532</b>

Pozn\*: Osobní náklady a poskytované služby jsou určeny bez propočtu na osobu

Tab. 46 zachycuje náklady spojené s projektem, ve kterých jsou zahrnuty osobní náklady, školení a služby. Do osobních nákladů byly zahrnuty náklady na externího konzultanta, vedoucího projektu, manažera projektu a člena projektového týmu. Externí konzultant za své služby požaduje celkem 12 000 tis. Kč. Tato kalkulace osobních nákladů byla zpracována dle pracovních hodin (40 hodin/projekt). Manažer projektu a vedoucí projektu jsou zaměstnanci podniku XY, a. s. a zpracování projektu je součástí jejich pracovní náplně, kdy je soustředěna pozornost na zvyšování výkonnosti. Z tohoto důvodu nejsou náklady za jejich práci součástí celkových osobních nákladů. Člen projektového týmu pracující na dohodu o provedení pracovní činnosti má za tuto činnost trvající cca 90 hodin sjednanou odměnu ve výši 9 000 tis. Kč. Do poskytovaných služeb jsou zahrnuty pronájmy prostorů k realizaci školení o benchmarkingu. Prvotní zavádění benchmarkingu nese náklady vyšší než v případě periodicky se opakujících aktivit měření a srovnávání výsledků. Benchmarking prováděný v podniku v následujících obdobích ponese pouze náklady vynakládané na členy benchmarkingového týmu, což značně sníží nákladnost daného projektu.

## 8.8 Identifikace rizik projektu a jejich minimalizace

S každým projektem jsou spojena určitá rizika, která mohou mít vliv na průběh projektu a je nutné pokusit se o minimalizaci jejich vlivu na projekt jako celek i na jeho dílčí

výsledky. Podmínky nejistoty je možné určit, avšak pravděpodobnost, se kterou nastanou nelze exaktně vyjádřit. Projekt benchmarkingu v sobě nese několik druhů rizik, např. riziko komunikační či riziko psychologické. Rizika je nutné především identifikovat a vytvořit jejich plán, který v sobě zahrnuje možná opatření v případě, že dané riziko nastane. Jelikož je projekt časově a zdrojově omezen, je nutné primárně určit rizika, která mohou negativně působit na provedení projektu. V případě, že se projeví tato rizika a provádějící projektu na ně není připraven, může dojít k překročení nákladů či ke zpoždění daného projektu.

Komunikační riziko, které je způsobeno špatnou či nedostatečnou komunikací členů týmu, může být ovlivněno pomocí výběru angažovaných osob v projekčním týmu a přesným vymezením způsobů komunikace (např. pravidelný brainstorming, schůzky s vedením společnosti) a vztahů nadřazenosti a podřazenosti. Toto riziko bylo eliminováno při výběru členů týmu, přičemž byly zapojeny zainteresované osoby, které mají zájem na konečném výsledku projektu.

Psychologické riziko vyplývá z toho, že výsledky projektu budou působit na celou organizaci a zaměstnanci i management společnosti by měly být připraveny na změny, které mohou být s implementací výsledných opatření spojeny. Toto riziko plyne z očekávaných změn, jež mohou působit na jednotlivé osoby pozitivně či negativně. Minimalizace vlivu tohoto rizika byla provedena pomocí školení o benchmarkingu, které podstoupilo vedení společnosti a střední management podniku, kde byly obeznámeni se změnami, které realizace projektů přináší.

Dalším rizikem, na které je při provádění projektu nutno brát ohled, je riziko stanovení termínu projektu a jeho rozpočtu. Nedostatečné zpracování těchto úkonů vede k větším nákladům na uskutečňovaný projekt. Je nutné stanovit realizovatelné termíny jednotlivých částí projektu a předběžného rozpočtu vycházejícího z časového harmonogramu. Stanovení časového harmonogramu a s ním spojené náklady jsou vysvětleny v předchozí kapitole a je zde uvažováno i o činnostech, které mají nepřesnou dobu trvání a prodlužují tak konečnou dobu trvání projektu.

Při provádění projektu je nutné neustálé vyhodnocování změn a s nimi spojená rizika, z toho důvodu, aby byla v průběhu projektu učiněna opatření minimalizující tyto negativní vlivy. Snahou při provádění projektu je tato rizika úplně odstranit. V případě, že riziko nelze naprosto odvrátit je na místě učinit taková opatření, která povedou k jeho eliminaci.

Pokud ani tato minimalizace není možná, musí být provedeny takové kroky, které zmírňují alespoň účinky daného rizika.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zpracování podkladů pro zvýšení výkonnosti podniku XY, a. s. s použitím benchmarkingových postupů a metod. Pro splnění toho cíle byly využity vnitřní a vnější strategické analýzy.

V teoretické části práce byla zpracována literární rešerše dostupných zdrojů, které se zaměřují na výkonnost podniku a benchmarking. Při sledování výkonnosti podniku byla měřítka výkonnosti rozdělena na klasické, u kterých byla popsána kritická místa a moderní ukazatele. Dále bylo popsáno řízení podniku, které lze rozdělit na strategické, taktické a operativní. Pozornost byla věnována také finanční analýze a jejím metodám. Byl popsán benchmarking a jeho kategorie a rovněž byl identifikován a vysvětlen cíl, účel a přístup benchmarkingu. Uvedeny byly základní pojmy z terminologie benchmarkingu a historický vývoj této disciplíny. Dále byl popsán realizační průběh benchmarkingového šetření a jeho fáze. Na základě teoretické části byla zpracována část praktická.

Praktická část práce byla rozdělena na dva oddíly, analytický a projektový. V analytickém oddílu práce byl představen podnik XY, a. s. a byla provedena analýza a vyhodnocení současného stavu společnosti, což zahrnovalo vypracování PESTLE analýzy, SWOT analýzy, finanční analýzy a Porterova modelu pěti sil. Finanční analýza a její vyhodnocení byla provedena i u ostatních podniků a u odvětví. Tato analýza byla zpracována u podniků, které byly vybrány jako partneři v benchmarkingu.

V projektovém oddílu byly popsány fáze benchmarkingu, porovnány výsledky finančních analýz a ostatních vybraných ukazatelů, zahrnujících přidanou hodnotu a lidské zdroje. Na základě tohoto porovnání byl vybrán podnik, který dosáhl nejlepšího hodnocení a byl zvolen benchmarkem. Pouhé zjištění rozdílů samozřejmě nebylo dostačující pro zlepšení výkonnosti podniku, z tohoto důvodu byly zkoumány skutečnosti ovlivňující tyto ukazatele a byl učiněn jejich rozbor. Na základě určení faktorů mající vliv na výkonnost podniku byla navržena opatření, vedoucí ke zvýšení podnikové výkonnosti. Byla zpracována časová a nákladová charakteristika projektu a identifikována rizika spojená s projektem a určeny způsoby jejich eliminace. Poslední aktivitou při zpracování projektu bylo jeho vyhodnocení, při kterém má být zjištěno, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Při zpracování projektu byly zkoumány rozdíly ve výkonnosti podniku XY, a. s. a benchmarka. Následným hlubším zkoumáním vlivů byly učiněny závěry a doporučení



plynoucí z těchto rozdílů ve výkonnosti podniků. Je tedy možné konstatovat, že při zpracování benchmarkingového šetření bylo dosaženo požadovaných výsledků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

AO, a. s., © 2015. O nás. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.ao.com/o-nas/>

BN, spol. s r. o., © 2015. *Projektová, architektonická a inženýrská společnost: O společnosti* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.bn.cz/o-spolecnosti.htm>

CAMP, Robert C., 1998. *Global cases in benchmarking: best practices from organizations around the world*. Milwaukee, Wis: ASQ QualityPress, ISBN 0-87389-388-3.

CAMP, Robert C, 1995. *Business process benchmarking: finding and implementing bestpractices*. Milwaukee: ASQC QualityPress, ISBN 0-87389-269-8.

CELNÍ SPRÁVA ČR (CS ČR), © 2009. *O české CS* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/o-ceske-CS.aspx>

*Co je to hrubý domácí produkt (HDP, GDP)*, © 2000 – 2015. [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), © 2015. *Služby* [online]. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu021710.doc>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), © 2015a. *Hrubý domácí produkt* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), © 2015b. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ) © 2015c. Veřejná databáze ČSÚ: *Průměrná hrubá měsíční mzda* [online veřejná databáze]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1100CU&vo=tabulka&kapitola\\_id=533](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1100CU&vo=tabulka&kapitola_id=533)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), © 2015d. *Veřejná databáze ČSÚ: Zaměstnanost a nezaměstnanost* [online veřejná databáze]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1010CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1010CU&&kapitola_id=3).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), © 2015e. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

CENTRUM PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČR (CRR ČR), © 2015 *Portál regionálních informačních serverů (RISY.cz): Srovnání přímých zahraničních investic* [online]. [cit. 2015-04-16].

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

*Finanční analýza: použité bankrotní modely*, © 2000 - 2015 [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

FINANČNÍ SPRÁVA, © 2013 - 2014. *Daně: Daně a pojistné* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane>

FRANĚK, Petr, © 2012. *Filozofie tajemství úspěchu: SWOT analýza - příklady* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>

GG, a. s., © 2015. *Architektonická a projekční kancelář*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.gg.cz/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HBR, 1998. *Harvard business review on measuring corporate performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 229 s. The Performance measurement Manifesto. ISBN 0-87584-882-6.

JADVIŠČÁK, David, © 2011. *Finanční analýza: Altmanova analýza* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/altmanova-analyza/>

JIRÁSEK, Jaroslav A., 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, s. 120. ISBN 978-80-7259-051-3.

KA, a. s., © 2015. *Projekce a inženýring* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.ka-ov.cz/>

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

KLEČKA, Jiří, © 2008. *Produktivita a její měření – nové přístupy*. [online]. Praha. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: [www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=13.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=13.pdf)

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KPMG INTERNATIONAL COOPERATIVE (KPMG INTERNATIONAL), © 2015. Tax rates online [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: [http://www.kpmg.com/global/en/services/tax/tax-tools-and-resources/pages/tax-rates-online.aspx?utm\\_medium=mdd&utm\\_campaign=mdd-global&utm\\_source=link](http://www.kpmg.com/global/en/services/tax/tax-tools-and-resources/pages/tax-rates-online.aspx?utm_medium=mdd&utm_campaign=mdd-global&utm_source=link)

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR (MPO ČR), © 2015. *Analytické materiály a statistiky: Finanční analýza podnikové sféry za 1. pololetí 2014* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR (MPO ČR), © 2015. *Ochrana spotřebitele: Právní předpisy pro ochranu spotřebitele* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/pravo-ochrana-spotrebitele/>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR (MPO ČR), © 2012. *Ochrana spotřebitele: Právní předpisy pro ochranu spotřebitele* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/pravo-ochrana-spotrebitele/>

- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PAVLÍKOVÁ, Alena et al., 1998. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Alena Pavlíková 3x3.
- PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 557 s. ISBN 0-648-84146-0.
- PRACHAŘ, Jan. © 2015 EVROPSKÝ POLYTECHNICKÝ INSTITUT, s. r. o. *Vnější prostředí podniku a jeho vlivy na společensky odpovědné podnikání* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: [http://edukomplex.cz/aktuality/prispevek\\_koncepty\\_udrzitelnosti\\_organizace\\_konference\\_poprad.pdf](http://edukomplex.cz/aktuality/prispevek_koncepty_udrzitelnosti_organizace_konference_poprad.pdf)
- Přiliv investic do ČR, 2015. *Právo: Nezávislé noviny*. Praha: Borgis, a.s., březen 2015, roč. 25, č. 71, s. 15. ISSN 1211-2119.
- Sazby daně z přidané hodnoty*, © 2015. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
- SMITH, Adam, 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 986 s. ISBN 80-863-8915-4.
- SYNEK, Miloslav et al., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS) © 2012. *O úřadu* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>
- VALACH, Josef et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. rozš. a akt. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VCVSČR, © 2015. *Benchmarkingová iniciativa: Podstata a smysl benchmarkingu* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z:

[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=obench&hl\\_sloupec=benchmarking&detail=podstata](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=podstata)

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

XY, a. s., © 2015. *O společnosti XY, a. s.: Organizační struktura* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.xy.cz/cz/spolecnost/xy/organizacni-struktura/>

*Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb. – Aktuální znění* © 2000-2015 [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>

*Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy*, © 1998 – 2015. Business.Center.cz [online]. [cit. 2015-03-26]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
APQC	American productivity and quality center
BCF	Brutto cash flow
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
C	Investovaný kapitál
CF	Cash flow
CF ROI	Cash flow return on investment
CRR ČR	Centrum pro regionální rozvoj
CS	Celní správa
CZ	Cizí zdroje
CZK	Koruna česká
ČOI	Česká obchodní inspekce
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČZ	Čistý zisk
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after taxes
EBDIT	Earnings before depreciation, interest and taxes
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBT	Earnings before taxes
EPS	Earnings per share
EU	Evropská unie

---

FASB	Financial accounting standards board
GDP	Gross domestic product
HDP	Hrubý domácí produkt
IASB	Rada pro mezinárodní účetní standardy
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KZ	Krátkodobé závazky
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
N	Náklady
NOA	Net operating assets
NOPAT	Net operating profit after taxes
NPV	Net present value
OA	Oběžná aktiva
OECD	Organisation for economic and co-operation and development
OS	Osobní náklady
PH	Přidaná hodnota
PZI	Přímé zahraniční investice
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
ROS	Return on sales
T	Tržby
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
ÚT	Ústřední topení
ÚP	Úřad práce



---

VCVSČR	Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZT	Vzduchotechnika
WACC	Weighted average cost of capital
ZT	Zdravotechnika

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Úrovně zisku.....	16
Obr. 2 Výpočet cash flow přímou metodou.....	16
Obr. 3 Výpočet cash flow nepřímou metodou.....	17
Obr. 4 Podstata měřítka výkonnosti CF ROI.....	20
Obr. 5 Srovnání ukazatelů výkonnosti.....	22
Obr. 6 Členění metod finanční analýzy.....	23
Obr. 7 Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv.....	24
Obr. 8 Matice efektivnosti.....	29
Obr. 9 Fáze benchmarkingového projektu.....	34
Obr. 10 Základní rámec modelu benchmarkingu.....	35
Obr. 11 Pět etap benchmarkingu.....	36
Obr. 12 Benchmarking jako opakující se proces.....	38
Obr. 13 Pět sil formujících atraktivitu odvětví.....	40
Obr. 14 SWOT analýza.....	41
Obr. 15 Organizační struktura společnosti.....	47
Obr. 16 Čistý pracovní kapitál společnosti XY, a. s. v roce 2013.....	62
Obr. 17 SWOT analýza podniku XY, a. s. ....	65

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Podněty k benchmarkingu .....	30
Tab. 2 Vývoj vybraných ekonomických faktorů v ČR v letech 2008 – 2013 .....	52
Tab. 3 Vývoj aktiv v podniku XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v tis. Kč) .....	54
Tab. 4 Vývoj pasiv v podniku XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v tis. Kč).....	55
Tab. 5 Vývoj nákladů a výnosů podniku XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v tis. Kč) .....	56
Tab. 6 Vertikální analýza aktiv společnosti XY, a. s. v letech 2008-2013 (v %).....	57
Tab. 7 Vertikální analýza pasiv společnosti XY, a. s. v letech 2008 – 2013 (v %).....	58
Tab. 8 Ukazatele rentability společnosti XY, a. s. ....	59
Tab. 9 Ukazatele aktivity pohledávek a závazků podniku XY, a. s. v letech 2008-2013....	59
Tab. 10 Ukazatele zadluženosti společnosti XY, a. s. ....	60
Tab. 11 Ukazatele likvidity společnosti XY, a. s. ....	61
Tab. 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu podniku XY, a. s. ....	61
Tab. 13 Altmanův index podniku XY, a. s. ....	62
Tab. 14 Index IN01 společnosti XY, a. s. ....	63
Tab. 15 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich produktivity ve společnosti XY, a. s. ....	64
Tab. 16 Vývoj vybraných ukazatelů odvětví v letech 2008-2013 .....	67
Tab. 17 Přehled vybraných ukazatelů společnosti XY, a. s. a odvětví v roce 2013 .....	68
Tab. 18 Ukazatele rentability společnosti AO, a. s. ....	69
Tab. 19 Ukazatele zadluženosti společnosti AO, a. s. ....	70
Tab. 20 Ukazatele likvidity společnosti AO, a. s. ....	70
Tab. 21 Čistý pracovní kapitál společnosti AO, a. s. (v tis. Kč).....	71
Tab. 22 Ukazatele rentability společnosti BP, s. r. o. ....	71
Tab. 23 Ukazatele zadluženosti společnosti BP, s. r. o. ....	71
Tab. 24 Ukazatele likvidity společnosti BP, s. r. o. ....	72
Tab. 25 Čistý pracovní kapitál společnosti BP, s. r. o. (v tis. Kč) .....	72
Tab. 26 Ukazatele rentability společnosti IN, a. s. ....	73
Tab. 27 Ukazatele zadluženosti společnosti IN, a. s. ....	73
Tab. 28 Ukazatele likvidity společnosti IN, a. s. ....	74
Tab. 29 Čistý pracovní kapitál společnosti IN, a. s. (v tis. Kč) .....	74
Tab. 30 Ukazatele rentability společnosti GG, s. r. o. ....	74
Tab. 31 Ukazatele zadluženosti společnosti GG, s. r. o. ....	75
Tab. 32 Ukazatele likvidity společnosti GG, s. r. o. ....	76

Tab. 33 Čistý pracovní kapitál společnosti GG, s. r. o. (v tis. Kč) .....	76
Tab. 34 Ukazatele rentability společnosti KA, a. s. ....	76
Tab. 35 Ukazatele zadluženosti společnosti KA, a. s. ....	77
Tab. 36 Ukazatele likvidity společnosti KA, a. s. ....	77
Tab. 37 Čistý pracovní kapitál společnosti KA, a. s. (v tis. Kč).....	78
Tab. 38 Ukazatele rentability společnosti BK, s. r. o. ....	78
Tab. 39 Ukazatele zadluženosti společnosti BK, s. r. o. ....	79
Tab. 40 Ukazatele likvidity společnosti BK, s. r. o. ....	79
Tab. 41 Čistý pracovní kapitál společnosti BK, s. r. o (v tis. Kč) .....	80
Tab. 42 Vývoj počtu zaměstnanců podniku XY, a. s. a benchmarkingových partnerů.....	84
Tab. 43 Vývoj produktivity práce podniku XY, a. s. a benchmarkingových partnerů.....	85
Tab. 44 Analýza rozdílů výkonnosti společností XY, a. s. a benchmarka v roce 2013 .....	86
Tab. 45 Aktivity a jejich doby trvání pro sestavení harmonogramu projektu benchmarkingu .....	91
Tab. 46 Náklady spojené s projektem benchmarkingu .....	93

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Průměrná výše korporátních daní v letech 2008 – 2013 .....	51
Graf 2 Spider analýza podniku XY, a. s. a odvětví v roce 2013.....	69

**SEZNAM PŘÍLOH**

P I	Horizontální analýza aktiv společnosti XY, a. s. za období 2008 -2013 .....	111
P II	Horizontální analýza pasiv společnosti XY, a. s. za období 2008 -2013.....	112
P III	Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát společnosti XY, a. s. ....	113
P IV	Síťový graf projektu benchmarkingu a znázornění kritické cesty projektu.....	114
P V	Porovnání výsledků finančních analýz podniků .....	115
P VI	Rozklad vývoje ukazatele ROE společnosti KA, a. s. v letech 2012 - 2013 .....	116
P VII	Rozvahy a výkazy zisků a ztrát jednotlivých společností v letech 2008 - 2013.....	CD

**PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV SPOLEČNOSTI  
XY, A. S. ZA OBDOBÍ 2008 -2013**

Položka aktiv	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
	%	absol.	%	absol.	%	absol.	%	absol.	%	absol.
<b>Aktiva celkem</b>	-19,39	-11 779	-4,99	-2 446	-1,92	-892	-13,85	-6 322	-39,18	-15 407
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-26,25	-1 280	-17,96	-646	0,68	20	-9,26	-275	-95,58	-2 576
Dlouhodobý nehmotný majetek	-51,60	-113	-72,64	-77	-100,00	-29	0,00	0	0,00	0
Dlouhodobý hmotný majetek	-51,50	-1 167	-51,77	-569	9,25	49	-47	-275	-60,86	-185
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-100,00	-2 391
<b>Oběžná aktiva</b>	-21,25	-11 671	-3,31	-1 430	-0,59	-246	-13,82	-5 743	-34,82	-12 475
Zásoby	-33,57	-2 607	-70,13	-3 618	-19,21	-296	137,83	1 716	-25,84	-765
Dlouhodobé pohledávky	-84,31	-2 005	-81,23	-303	0,00	0	0,00	0	-40,00	-28
Krátkodobé pohledávky	-9,60	-2 533	13,02	3 107	1,46	395	-24,10	-6 595	-30,15	-6 262
Krátkodobý finanční majetek	2,58	474	-29,79	-5 616	-2,61	-345	-6,70	-864	-45,06	-5 420
<b>Časové rozlišení</b>	121,33	1 172	-17,31	-370	-37,67	-666	-28,49	-314	-43,91	-346

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV SPOLEČNOSTI  
XY, A. S. ZA OBDOBÍ 2008 -2013**

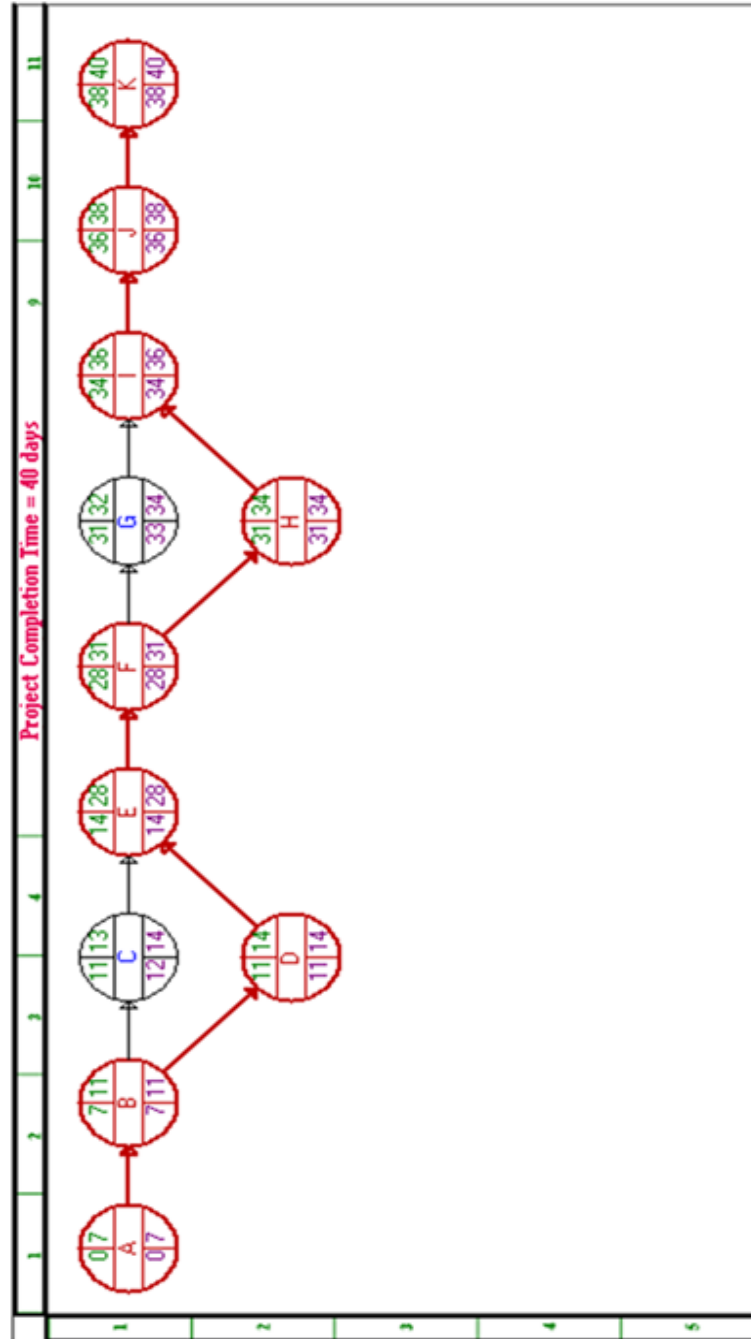
Položka pasiv	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
	%	absol.	%	absol.	%	absol.	%	absol.	%	absol.
<b>Pasiva celkem</b>	-19,39	-11 779	-4,99	-2 446	-1,92	-892	-13,85	-6 322	-39,18	-15 407
<b>Vlastní kapitál</b>	0,32	72	0,26	59	0,06	14	0,11	25	-13,13	-2 990
Základní kapitál	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-41,87	-3 027
Rezervní fondy, nedělitelný fond a	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	209,34	3 027
Výsledek hospodářství minulých let	4,03	493	0,57	72	0,46	59	0,11	14	-23,33	-3 001
Výsledek hospodářství běžného	-85,40	-421	-18,06	-13	-76,27	-45	78,57	11	44,00	11
<b>Cizí zdroje</b>	-31,60	-11 915	-8,27	-2 134	-3,48	-823	-27,54	-6 288	-75,04	-12 417
Rezervy	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Dlouhodobé závazky	-79,31	-69	-16,67	-3	-40,00	-6	-33,33	-3	-66,67	-4
Krátkodobé závazky	-31,49	-11 846	-8,27	-2 131	-3,46	-817	-27,53	-6 285	-75,04	-12 413
<b>Časové rozlišení</b>	14,25	64	-72,32	-371	-58,45	-83	-100,00	-59	0,00	0



**PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZŮ ZISKŮ  
A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY, A. S.**

Položka nákladů a výnosů	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
	%	absol.	%	absol.	%	absol.	%	absol.	%	absol.
Třížby za prodej zboží	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Výkony	-36,51	-49 178	-11,51	-9 844	19,83	15 000	-29,18	-26 458	-27,67	-17 762
Výkonová spotřeba	-34,44	-18 365	6,59	2 304	18,06	6 728	-37,18	-16 356	-33,40	-9 231
Přidaná hodnota	-37,87	-30 813	-24,04	-12 148	21,55	8 272	-21,65	-10 102	-23,33	-8 531
Osobní náklady	-41,90	-33 229	-22,39	-10 317	18,64	6 666	-16,26	-6 898	-23,72	-8 425
Daně a poplatky	230,99	164	-48,94	-115	155,00	186	132,68	406	425,00	3 026
Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	-5,95	-98	-50,52	-782	-49,61	-380	-16,32	-63	-37,15	-120
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	-90,91	-20	-100,00	-2	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	-100,00	-113	0,00	251	812,75	2 040	-191,75	-4 393	-99,10	2 083
Ostatní provozní náklady	120,94	1 132	-47,39	-980	-2,02	-22	91,09	971	-66,37	-1 352
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>47,50</b>	<b>314</b>	<b>3,90</b>	<b>38</b>	<b>-44,23</b>	<b>-448</b>	<b>-23,19</b>	<b>-131</b>	<b>-900,69</b>	<b>-3 909</b>
Prodané cenné papíry a podíly	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-	2 391
Výnosové úroky	-83,56	-310	-93,44	-57	175,00	7	163,64	18	10,34	3
Nákladové úroky	95,80	228	-7,73	-36	2,09	9	-30,52	-134	-27,54	-84
Ostatní finanční výnosy	-96,44	-271	230,00	23	-15,15	-5	-46,43	-13	666,67	100
Ostatní finanční náklady	-5,64	-31	8,67	45	-73,05	-412	-0,66	-1	-43,71	-66
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-572,06</b>	<b>-778</b>	<b>4,70</b>	<b>-43</b>	<b>-42,32</b>	<b>405</b>	<b>-25,36</b>	<b>140</b>	<b>-951,21</b>	<b>3 919</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	-134,38	-43	-72,73	8	-66,67	2	200,00	-2	33,33	-1
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>-85,40</b>	<b>-421</b>	<b>-18,06</b>	<b>-13</b>	<b>-76,27</b>	<b>-45</b>	<b>78,57</b>	<b>11</b>	<b>44,00</b>	<b>11</b>
Výsledek hospodaření za účetní období	-85,40	-421	-18,06	-13	-76,27	-45	78,57	11	44,00	11
Výsledek hospodaření před zdaněním	-88,38	-464	-8,20	-5	-76,79	-43	69,23	9	45,45	10

# PŘÍLOHA P IV: SÍŤOVÝ GRAF PROJEKTU BENCHMARKINGU A ZNÁZORNĚNÍ KRITICKÉ CESTY PROJEKTU



Zdroj: [vlastní zpracování pomocí WinQSB]

**PŘÍLOHA P V: POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍCH ANALÝZ  
PODNIKŮ**

2013	<b>XY, a. s.</b>	<b>AO, a. s.</b>	<b>BP, s. r. o.</b>	<b>IN, a. s.</b>	<b>GG, s. r. o.</b>	<b>KA, a. s.</b>	<b>BN, s. r. o.</b>
ROA	1,06%	-20,37%	1,34%	1,83%	4,35%	21,20%	-3,01%
ROE	0,18%	-30,20%	0,28%	2,39%	5,15%	22,57%	-3,23%
ROS	0,54%	-7,79%	0,46%	1,07%	2,92%	9,43%	-5,83%
Běžná likvidita	5,65	2,97	3,51	2,11	2,96	4,04	15,79
Pohotová likvidita	5,11	2,70	3,50	1,86	2,89	4,02	15,39
Okamžitá likvidita	1,60	1,11	1,69	0,63	1,47	1,48	11,17
ČPK	19 222	4 938	22 698	12 604	6 958	8 599	21 785
Zadluženost	17,28%	32,56%	25,13%	43,39%	29,60%	32,64%	4,33%
Míra zadluženosti VK	20,88%	48,27%	33,57%	76,65%	43,21%	48,47%	4,58%
Produktivita práce	394,83	262,91	842,95	490,29	370,88	761,45	229,24

2013	<b>XY, a. s.</b>	<b>AO, a. s.</b>	<b>BP, s. r. o.</b>	<b>IN, a. s.</b>	<b>GG, s. r. o.</b>	<b>KA, a. s.</b>	<b>BN, s. r. o.</b>
ROA	5	7	4	3	2	1	6
ROE	5	7	4	3	2	1	6
ROS	4	7	5	3	2	1	6
Běžná likvidita	6	3	4	1	2	5	7
Pohotová likvidita	6	2	4	1	3	5	7
Okamžitá likvidita	5	2	6	1	3	4	7
Zadluženost	6	2	5	3	4	1	7
Míra zadluženosti VK	6	1	3	5	4	1	7
ČPK	5	1	7	4	2	3	6
Produktivita práce	4	6	1	3	5	2	7
Přepočten	4,73	3,45	3,91	2,45	2,64	2,18	6,00
Pořadí	<b>6.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>2. - 3.</b>	<b>2. - 3.</b>	<b>1.</b>	<b>7.</b>

**PŘÍLOHA P VI: ROZKLAD VÝVOJE UKAZATELE ROE  
SPOLEČNOSTI KA, A. S. V LETECH 2012 - 2013**

ROE		=		ROE	
18,93	22,57			2012	2013
+				změna ROE	
ROA		×		A/VK	
13,38	15,2			2,058	1,485
+				+	
ROS		+		Obrat aktiv	
6,09	6,76			2,197	2,247
+				+	
Čistý zisk		/		Aktiva	
1 385	2 133			15 057	14 030
+				-	
Tržby		-		Tržby	
33 083	31 531			33 083	31 531
-				-	
Náklady		+		DM	
31 698	29 395			1 287	2 547
+				-	
Tržby		-		OA	
33 083	31 531			13 699	11 242
-				-	
Odpisy		+		Pohledávky	
774	955			11 529	7 278
+				+	
-				Zásoby	
				518	49
-				+	
Dane		+		Ostatní N	
67	35			30 751	28 327
+				+	
Úroky		+		KFM	
97	78			1 652	3 914
+				+	
-				-	