

Využití benchmarkingu pro zvýšení finanční výkonnosti podniku Plastika a.s.

Bc. Nikola Průdková

Diplomová práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Průdková**
Osobní číslo: **M15276**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Využití benchmarkingu pro zvýšení finanční výkonnosti podniku
Plastika a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu a pomocí literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se finanční výkonnosti podniku a benchmarkingu.**

II. Praktická část

- **Popište a analyzujte podnik Plastika a.s. a odvětví, do kterého spadá.**
- **Zpracujte benchmarkingovou studii pro podnik Plastika a.s. se zaměřením na zvýšení finanční výkonnosti.**
- **Na základě výsledků benchmarkingové studie navrhněte opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Plastika a.s.**

Závěr

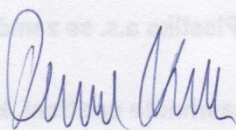
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

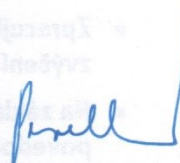
MARD, Michael J. Driving your company's value: strategic benchmarking for value. Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons, c2004, 193 s. ISBN 0-471-64855-8
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7
SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6
WILD, John J. Financial accounting: information for decisions. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, c2008, 580 s. ISBN 0-07-304375-3

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka 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 uvedena jako spoluautorka.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.4.2017

Jméno a příjmení: NIKOLA PRŮDKOVÁ


.....
podpis diplomantky

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat benchmarkingovou studii a navrhnout vhodné postupy, které povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Plastika a.s. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Nejprve jsou pomocí literární rešerše zpracovány teoretické poznatky týkající se podnikové výkonnosti, měření finanční výkonnosti a benchmarkingu. V úvodu praktické části je charakterizován podnik Plastika a.s., pro který je benchmarkingová studie zpracována. V praktické části je dále uvedena analýza odvětví a finanční analýza podniku. V benchmarkingové studii je srovnána finanční výkonnost podniku s benchmarkingovými partnery a v závěru práce jsou navržena opatření vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Plastika a.s.

Klíčová slova: benchmarking, finanční analýza, ekonomická přidaná hodnota, finanční výkonnost, plastikářský průmysl

ABSTRACT

The goal of this thesis is to elaborate a benchmarking study and to propose appropriate procedures that will lead to increase in financial performance of the company Plastika a.s. The thesis consists of a theoretical and a practical part. At first, theoretical knowledge are elaborated by means of literary research and contain information about corporate performance, financial performance measurement and benchmarking. At the beginning of the practical part Plastika a.s. is described. The practical part contains an analysis of the industry and financial analysis of the company. In the benchmarking study financial performance of the company is compared with the benchmarking partners and at the end there are recommendations proposed to increase the financial performance of the company.

Keywords: Benchmarking, Financial Analysis, Economic Value Added, Financial Performance, Plastics Industry

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování práce.

Dále děkuji předsedovi představenstva Plasty a.s. panu Ing. Michalovi Noskovi, MBA za možnost zpracovat diplomovou práci v podniku Plasty a.s. Velmi si vážím jeho ochoty a času, který mi při osobních schůzkách věnoval.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VÝKONNOST PODNIKU	14
1.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	14
1.2 NÁSTROJE PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	15
1.3 ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI	15
2 MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI	17
2.1 PODKLADY PRO MĚŘENÍ	17
2.2 TRADIČNÍ FINANČNÍ MĚŘÍTKA	18
2.2.1 Horizontální a vertikální analýza	18
2.2.2 Čistý pracovní kapitál	18
2.2.3 Zadluženost	19
2.2.4 Rentabilita	20
2.2.5 Likvidita	22
2.2.6 Aktivita.....	22
2.2.7 Další ukazatele	24
2.3 UKAZATEL EVA	24
2.4 SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	25
2.4.1 Index IN 05	25
2.4.2 Aspekt Global Rating.....	26
2.5 VYHODNOCENÍ UKAZATELŮ	27
2.5.1 Pyramidové soustavy	28
2.5.2 Spider analýza	28
3 BENCHMARKING	29
3.1 PŘÍSTUPY K BENCHMARKINGU	29
3.2 PROCES BENCHMARKINGU.....	31
3.2.1 Co podrobit benchmarkingu.....	31
3.2.2 Určení partnera pro porovnávání	32
3.2.3 Sběr informací	32
3.2.4 Analýza	33
3.2.5 Realizace	34
3.3 OMEZENÍ	36
3.4 VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU V PRAXI	36
3.5 PROPOJENÍ BENCHMARKINGU S JINÝMI KONCEPTY ŘÍZENÍ.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	39

4.1	HISTORIE	39
4.2	VÝROBKY	40
4.3	ZÁKAZNÍCI	41
4.4	ZAMĚSTNANCI	42
4.5	VIZE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	42
4.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
5	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	44
5.1	MAKROEKONOMICKÝ VÝVOJ.....	47
5.2	PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR.....	48
6	ANALÝZA PODNIKU	49
6.1	SWOT ANALÝZA	49
6.2	FINANČNÍ ANALÝZA	49
6.3	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	50
6.4	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY	52
6.5	ANALÝZA VÝNOSŮ	53
6.6	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	54
6.7	ANALÝZA ZISKU	55
6.8	ANALÝZA ČPK	56
6.9	ANALÝZA POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ	57
6.10	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	57
6.11	UKAZATELE LIKVIDITY	59
6.12	UKAZATELE RENTABILITY	60
6.13	UKAZATELE AKTIVITY.....	60
6.14	DALŠÍ UKAZATELE	61
6.15	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	62
6.16	INDEX IN 05	64
6.17	ASPEKT GLOBAL RATING.....	64
6.18	SPIDER ANALÝZA	65
6.19	SHRNUTÍ FINANČNÍ POZICE PODNIKU	66
7	BENCHMARKINGOVÁ STUDIE.....	68
7.1	CO PODROBIT BENCHMARKINGU	68
7.2	VYHLEDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH PARTNERŮ PRO BENCHMARKING	68
7.3	VÝBĚR BENCHMARKA A SBĚR INFORMACÍ PRO POROVNÁNÍ	69
7.3.1	Intertell spol. s r.o.....	71
7.3.2	Formplast Purkert, s.r.o.....	71
7.4	POROVNÁNÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI S BENCHMARKINGOVÝMI PARTNERY	71
7.4.1	Porovnání ukazatelů finanční analýzy	72
7.4.2	Souhrnné ukazatele	79
7.4.3	Spider analýza	80
7.4.4	Ukazatel EVA a jeho pyramidový rozklad	81
7.4.5	Citlivostní analýza.....	87

7.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	88
7.5.1	Přidaná hodnota	89
7.5.2	Mzdové náklady	90
7.5.3	Zvýšení zisku	90
7.5.4	Finanční stabilita	91
7.5.5	Doby obratu pohledávek a závazků	91
7.6	NÁVRH NA ZAVEDENÍ BENCHMARKINGU V PODNIKU	91
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM PŘÍLOH	106
	PŘÍLOHA P I: POŘADÍ PODLE SPREADU	107
	PŘÍLOHA P II: BODOVACÍ METODA	108
	PŘÍLOHA P III: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA	109

ÚVOD

Jednou z možností, jak hodnotit výkonnost podniku, je využívání metody benchmarkingu. Tato metoda porovnává podnik s jiným podnikem, který je v dané oblasti nejlepší. Podnik tak získá přehled o současné výkonnosti a identifikuje mezery mezi výkonností svou a výkonností nejlepšího podniku. Ve snaze dosáhnout nejlepší výkonnosti pak podnik přijme taková opatření, která povedou k dosažení této snahy. Pro ještě větší efekt je potřeba benchmarking pravidelně opakovat a je také vhodné zařadit benchmarking mezi strategické nástroje řízení podniku.

Teorie benchmarkingu je rozsáhlá a lze se porovnávat v podstatě s kýmkoliv a v čemkoliv. Tato diplomová práce je zaměřena na zvýšení finanční výkonnosti s využitím benchmarkingu v podniku Plastika a.s. Nejprve jsou zpracovány teoretické poznatky týkající se výkonnosti podniku a měření finanční výkonnosti. Na základě odborné literatury jsou vybrána vhodná měřítka finanční výkonnosti, která lze využít v praktické části práce. Následně je vysvětlena teorie benchmarkingu včetně popisu jednotlivých kroků, které jsou pro správné provedení nutné.

Získané teoretické poznatky jsou následně aplikovány v podniku Plastika a.s. Podnik je na úvod praktické části představen a pomocí ukazatelů finanční analýzy je popsána jeho dosavadní finanční výkonnost. Je zde také charakterizováno odvětví CZ-NACE 22 Výroba pryžových a plastových výrobků, do kterého se podnik řadí. V následující kapitole je zpracována samotná benchmarkingová studie, ve které je vybrán vzorek konkurenčních podniků, a následně jsou zvoleny dva podniky s nejlepší finanční výkonností. Následné porovnání finanční výkonnosti benchmarkingových partnerů a Plastiky a.s. identifikuje rozdíly ve výkonnosti, na jejichž základě jsou navržena doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti v podniku Plastika a.s. V závěru práce se nachází také doporučení k zavedení benchmarkingu v podniku a identifikace přínosů a rizik s tím spojených.

Pro zpracování benchmarkingové studie bylo třeba sesbírat a setřídít mnoho dat jak o Plastice a.s., tak o konkurenčních podnicích. Kvůli velkému objemu jsou tato data umístěna na CD příloze k této práci. Na přiloženém CD se nachází excelový soubor se všemi daty a výpočty, které jsou v práci využity. Dále jsou přiloženy originální účetní závěrky a výroční zprávy podniků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je zvýšit finanční výkonnost podniku Plastika a.s. s využitím metody benchmarkingu. Za tímto účelem je v praktické části práce zpracována benchmarkingová studie, ve které je proveden samotný benchmarking. Na základě jeho výsledků jsou navržena opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti, a v závěru studie jsou navíc popsány kroky, které jsou potřeba pro úspěšné zavedení a využívání benchmarkingu v podniku.

Teoretická část diplomové práce je zpracována pomocí literární rešerše a přehledně charakterizuje a popisuje výkonnost podniku, nástroje měření finanční výkonnosti podniku a následně samotný benchmarking. Pro zpracování bylo nutné prostudovat odborné knižní a internetové zdroje. Nutno poznamenat, že benchmarking není v českých podnicích příliš rozšířen a výběr literárních pramenů byl poměrně omezený. Informace o benchmarkingu proto bylo třeba hledat i v cizojazyčných zdrojích. Získané poznatky o dané problematice jsou následně východiskem pro praktickou část diplomové práce.

Na úvod praktické části je představen podnik Plastika a.s. a následně je zpracována finanční analýza za účelem zhodnocení dosavadní podnikové výkonnosti. Do finanční analýzy jsou zahrnuty ty ukazatele, které jsou popsány v teoretické části. Pro lepší pochopení situace v Plastice a.s. proběhly standardizované rozhovory s předsedou představenstva v sídle podniku. Pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zařazena i SWOT analýza podniku.

V benchmarkingové studii je pro výběr benchmarkingových partnerů využito hledání nejlepšího podniku pomocí dosaženého spreadu ($ROE - r_e$). Výsledky jsou následně potvrzeny pomocí matematicko-statistické bodovací metody, která určuje pořadí podniků na základně dosažených hodnot vybraných ukazatelů. Ještě než došlo na sestavování pořadí, bylo třeba vybrat podniky se stejným zaměřením a se stejnou využívanou technologií. Proto byla sesbírána kvantitativní i kvalitativní data o vybraných podnicích. Data byla roztríděna a byly vypočítány ukazatele potřebné pro sestavení pořadí. Po identifikaci benchmarkingových partnerů byly detailně zkoumány veřejně dostupné dokumenty (účetní závěrky, výroční zprávy, informace z webových stránek) za účelem sesbírání potřebných dat o finanční výkonnosti vybraných podniků. Pomocí kvantitativních ukazatelů finanční analýzy, které jsou definovány v teoretické části, je provedena komparace podnikových výkonností mezi Plastikou a.s. a benchmarkingovými partnery.

Pro přehlednější znázornění generátorů hodnoty je využit pyramidový rozklad ekonomické přidané hodnoty a výpočet absolutních vlivů na ekonomickou přidanou hodnotu pomocí funkcionální metody. Následně jsou vybrané ukazatele podrobeny i citlivostní analýze. V závěru diplomové práce jsou pomocí syntézy a dedukce odvozena doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti v dalších letech a navržen postup začlenění benchmarkingu jako nástroje strategického řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Wagner (2009, s. 23) upozorňuje, že výkonnost nelze brát jako objektivní charakteristiku o činnosti podniku. Výkonnost je nutné pojmut subjektivně ve vztahu k zájmovým skupinám podniku a jejich preferencím. Podle druhu uživatelů, kteří budou informace o výkonnosti přijímat, je nutné stanovit kritéria pro srovnání a interpretaci zjištěných výsledků. K tomu Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 17) na příkladech doplňují, že vlastníky zajímá zhodnocení vložených prostředků, dodavatele zajímá platební schopnost podniku jako obchodního partnera, státní instituce zajímají dosažené zisky a odvody daní a poplatků, zaměstnance zajímá výše mezd a dlouhodobé trvání podniku. Wagner (2009, s. 23) ale dále uvádí, že v některých případech není měření z více uživatelských pohledů efektivní nebo nutné. V takových případech doporučuje měřit a posuzovat výkonnost ve vztahu ke strategickým cílům podniku.

Různé pohledy na výkonnost popisují také Pavelková a Knápková (2012, s. 13). Zároveň ale uvádějí, že v moderních konceptech řízení je preferovaným pohledem na výkonnost pohled vlastníků. Autorky k tomu vysvětlují, že vlastníci jsou ti, kteří do podniku vkládají své finance a nesou nejvyšší riziko podnikání. Právě na jejich vkladech závisí další existence podniku, proto je důležité naplnit jejich očekávání, aby v podnikání zůstali.

1.1 Měření výkonnosti

Na otázku „Proč je důležité měřit výkonnost?“ odpovídá Kislingerová a kol. (2014, s. 77), že jen to, co lze měřit, lze řídit. Kromě toho je sledování výkonnosti dobrým předpokladem budoucí prosperity. Výsledky měření mohou být použity jako podklady pro rozhodování, mohou mít funkci motivační nebo mohou sloužit jako výstraha v případě rizikového chování apod.

Výkonnost lze měřit podle měrných veličin, které Wagner (2009, s. 42-43) rozděluje na:

- kvalitativní – vztah mezi zjištěnými hodnotami nelze kvantifikovat,
- kvantitativní – vztah mezi zjištěnými hodnotami kvantifikovat lze.

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 236-237) je vhodné určit v podniku finanční i nefinanční měřítko. Autorky také doporučují stanovit maximálně 20 klíčových měřítek, která ale mohou být doplněna o několik diagnostických měřítek. Každému měřítku pak musí být přiřazena osoba, která je za jeho vývoj odpovědná.

Kocmanová, Hřebíček a kol. (2013, s. 145-151) uvádějí příklady ukazatelů, které mohou být v podnicích využívány:

Environmentální ukazatele	Sociální ukazatele	Ekonomické ukazatele
Spotřeba energií	Počet zaměstnanců	Obrat podniku
Spotřeba vody	Počet pracovních úrazů	Celkové investice
Spotřeba materiálu	Počet odpracovaných hodin	Provozní VH
Plocha pozemků	Fluktuace	Daň z příjmů
Emise skleníkových plynů	Podíl žen a mužů v podniku	Celková aktiva
Náklady vynaložené na ochranu životního prostředí	Průměrná nemocnost	Vlastní kapitál
Produkce odpadů	Počet školení	Cizí zdroje
Recyklace odpadů	Mzdové náklady	ROE
	Podíl zaměstnanců s handicapem	Tržby
	Charitativní aktivity	Přidaná hodnota
		Dividendy

1.2 Nástroje pro měření a řízení výkonnosti

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 53-58) ve své knize představují několik konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniku. Za nejrozšířenější koncept v současnosti považují autoři Balanced Scorecard, který vychází ze čtyř perspektiv (finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu). Každá perspektiva má dána měřítka, která jsou stanovena s ohledem na vizi a strategii podniku. Dalším komplexním konceptem pro měření výkonnosti je EFQM Model Excellence. Jinak je tomu u konceptu Activity Based Costing (ABC), který se zaměřuje pouze na sledování nákladové náročnosti jednotlivých procesů v podniku. Mezi další koncepty měření a řízení výkonnosti se řadí ukazatel EVA nebo benchmarking, který bude podrobně popsán v kapitole 3 a využit v praktické části práce.

1.3 Zvyšování výkonnosti

Wagner (2009, s. 19) tvrdí, že informace o výkonnosti nemají jen popisnou funkci, ale mají i funkci usměrňující a aktivizující. Pokud jsou informace správně interpretovány

a komunikovány s osobami, které mohou výkonnost podniku ovlivnit, pak výkonnost těchto osob nikdy nezůstane stejná a zároveň působí pozitivně na celkovou výkonnost podniku. V návaznosti na to doporučuje Pavelková a Knápková (2012, s. 237) propojit plnění stanovených měřítek s odměňováním na úrovni vyššího i nižšího managementu.

Pavelková a Knápková (2012, s. 13) popisují podmínky, které vedou k úspěšnému rozvoji podniku. Podnik musí umět reagovat na měnící se podmínky podnikání, musí identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti, pravidelně je měřit a hodnotit a na základě nich se snažit o trvalé zvyšování výkonnosti.

2 MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Kocmanová, Hřebíček a kol. (2013, s. 22) tvrdí, že přáním investorů a vlastníků je využívat takovou metodu, která rychle a přehledně zhodnotí výkonnost podniku. Přestože odborná literatura nabízí mnoho možností, jak přistupovat k hodnocení výkonnosti podniku, v českých podnicích převládá využívání klasických finančních ukazatelů (např. ROE, ROA, ROS apod.).

2.1 Podklady pro měření

Jako vhodný zdroj, díky kterému lze posoudit, co se v podniku odehrává, jsou podle Neumaierové a Neumaiera (2002, s. 81-82, 86) účetní výkazy. Výchozím bodem pro analýzu výkonnosti podniku jsou informace z těchto výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích a výkaz o změnách VK), které jsou dávány do vzájemných relací, poměrů a pyramidových soustav. S tímto tvrzením souhlasí také Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 19-20), kteří zároveň uvádějí, že nejpoužívanějšími měřítky jsou ukazatele počítané se ziskem. V této souvislosti zmiňují různé druhy zisků, které lze z účetních výkazů získat. Je nutné rozlišovat a správně při výpočtech volit mezi čistým ziskem (EAT), ziskem před zdaněním (EBT), ziskem před úroky a zdaněním (EBIT) a ziskem před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA).

Neumaierová a Neumaier (2002, s. 82) ale zdůrazňují, že při práci s účetními výkazy je třeba si uvědomit, že informace zde obsažené jsou „zdeformované“ (ovlivněné zákony a vnitřními předpisy) a některé informace zde chybí úplně (např. náklady na VK, intelektuální kapitál, zohledňování inflace apod.). Kocmanová, Hřebíček a kol. (2013, s. 58) upozorňují i na další nedostatky. Pro výpočty jsou využívány údaje za minulá účetní období, ukazatele zobrazí pouze důsledky, nikoliv příčiny, a neobsahují veškerý majetek, který je v podniku používán (např. majetek na leasing). Blaha a Jindřichovská (2006, s. 60-61) reagují, že pokud existují informace o hodnotě leasingového majetku, pak je vhodné o tuto hodnotu (hodnota leasingového majetku snižená o oprávkami) zvýšit aktiva a závazky. Při mezipodnikovém srovnání ale většinou tato data dostupná nejsou, a proto mohou být výsledky zejména ukazatelů zadluženosti, ROA a obratovosti aktiv zkreslené.

Účetní výkazy jsou častým podkladem pro hodnocení finanční výkonnosti zejména kvůli jejich snadné dostupnosti. Výkazy vlastního podniku lze jednoduše získat z účetního programu. Králová (2009, s. 13) dále dodává, že výkazy jiných podniků lze získat v

obchodním věstníku, kde jsou povinně zveřejňovány. Auditované společnosti musí navíc zveřejňovat i výroční zprávu, která obsahuje podrobnější popis podniku. Externí uživatelé mohou čerpat další informace také z webových stránek podniků, odborného tisku, prospektů cenných papírů a jiných.

2.2 Tradiční finanční měřítko

Tato měřítko vycházejí z ukazatelů finanční analýzy. Pavelková a Knápková (2012, s. 26) uvádějí, že na základě analýzy účetních výkazů lze zhodnotit zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu. Výkazy lze analyzovat pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. S faktem, že poměrové ukazatele jsou považovány za nejčastější, se ztotožňuje také Králová (2009, s. 26). Tyto ukazatele totiž dávají možnost rychle porovnat podnik nejen v čase, ale i s ostatními podniky navzájem.

2.2.1 Horizontální a vertikální analýza

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 83-84) popisují, že horizontální analýza bývá využívána pro popis změn položek účetních výkazů mezi obdobími. Analýza může být provedena pomocí absolutních nebo procentuálních ukazatelů změn. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 68) popisují vertikální analýzu jako procentuální vyjádření položek účetních výkazů ke zvolené základně, která představuje 100 %. Za základnu u položek rozvahy bývá považována celková suma aktiv, respektive pasiv. Při rozboru výkazu zisku a ztráty to může být suma výnosů pro výnosové položky a suma nákladů pro náklady. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 93) doplňují další možné základny při analýze výkazu zisku a ztráty. Za společnou základnu pro náklady a výnosy může být využita hodnota tržeb za výkony, suma tržeb nebo celkové výnosy. Volba základny by měla vycházet z cíle, s kterým je analýza prováděna.

2.2.2 Čistý pracovní kapitál

Jedná se o rozdílový ukazatel, který bývá v literatuře označován také jako provozní kapitál. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 83) popisují ČPK jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. ČPK tak lze charakterizovat jako oběžná aktiva, která jsou kryta dlouhodobými zdroji. Vypočítaná hodnota ČPK může nabývat jak kladné, tak záporné hodnoty. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 98-99) interpretují kladný výsledek jako část oběžných aktiv, kterou podnik nebude muset vydat na úhradu závazků splatných do jednoho roku. Tyto prostředky tak tvoří jakýsi „polštář“, který lze použít při

neočekávaných potřebách likvidních prostředků. Skutečnost, že ČPK je kryt dlouhodobými zdroji, s sebou často nese vyšší náklady na tato oběžná aktiva. Naopak záporná hodnota poukazuje na fakt, že podnik využívá ke krytí stálých aktiv krátkodobé cizí zdroje. Záporná hodnota se považuje za rizikovou, protože v případě náhlé potřeby likvidních prostředků by bylo nutné prodat stálý majetek. Na základě výsledku ČPK lze také odhadovat finanční strategii firmy, která může být konzervativní, agresivní nebo neutrální.

	Vlastní kapitál
Stálá aktiva	
Čistý pracovní kapitál	Cizí dlouhodobý kapitál
Oběžná aktiva	Cizí krátkodobý kapitál

Obrázek 1 Část aktiv připadající na ČPK (vlastní zpracování)

2.2.3 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti charakterizují Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 84-85) jako indikátory, které poukazují na rizikovost podniku. Za základní ukazatel zadluženosti je považována celková zadluženost, která měří podíl cizích zdrojů na celkových aktivech podniku. Vyšší podíl cizích zdrojů je spojován s vyšším rizikem, protože podnik je nucen splácet závazky bez ohledu na to, jak se mu zrovna daří. Posoudit vypočtenou hodnotu není jednoduché, proto jsou uváděny další ukazatele, které dosaženou zadluženost detailněji hodnotí. Takovým ukazatelem je například úrokové krytí, na základě jehož výsledku lze podle Dluhošové (2010, s. 79) usuzovat, zda má podnik dostatečný zisk pro případné nové půjčky. Pokud je hodnota ukazatele 1, pak vytvořený zisk pokrývá pouze úroky a po jejich odečtení je nulový. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lepší je finanční situace podniku. Za minimální doporučenou hodnotu bývá považováno 5.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \quad (1)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2)$$

Jak doplňuje Sedláček (2001, s. 69), zadluženost není pro podnik pouze negativní. Růst zadluženosti může pozitivně přispět k rentabilitě a zvýšit hodnotu podniku. Efektivnost využívání cizího kapitálu lze zjistit pomocí účinku finanční páky (také multiplikátor VK) nebo úrokové marže. Při efektivním působení finanční páky dochází ke zvýšení rentability VK díky půjčeným prostředkům, jak popisují Grünwald a Holečková (2007, s. 94-95). Z následujícího vzorce je také patrné, že pokud je hodnota finanční páky vyšší než 1, pak vyšší podíl cizích zdrojů působí pozitivně na ROE.

$$\frac{EBT}{EBIT} \times \frac{Aktiva}{VK} > 1 \quad (3)$$

Princip úrokové marže popisuje Grünwald a Holečková (2007, s. 96) jako porovnání rentability celkového kapitálu s náklady na cizí kapitál. Pokud tato rentabilita přesahuje hodnotu nákladů na cizí kapitál, pak tento ziskový rozdíl náleží kapitálu vlastnímu.

Blaha a Jindřichovská (2006, s. 63) vysvětlují, že věřitelé preferují nízkou zadluženost, naopak vlastníci vyhledávají co nejvyšší působení finanční páky, které jim zajistí vyšší výnosy vloženého kapitálu. Z toho také vyplývá, že při vysokém zadlužení je pro podnik problematické získat nové úvěry.

Pavelková a Knápková (2012, s. 30, 182) ještě dodávají ukazatele, které ukazují vztah mezi majetkovou a finanční strukturou. Jedná se o krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Tyto ukazatele, podobně jako ČPK, vypovídají o strategii financování v podniku. V této souvislosti zmiňuje Vochozka (2011, s. 21) dvě bilanční pravidla, která mají zajistit finanční rovnováhu. Zlaté bilanční pravidlo, říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován z vlastních a dlouhodobých cizích zdrojů a krátkodobý majetek z krátkodobých zdrojů. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika požaduje, aby vlastní kapitál k cizím zdrojům byl v poměru 1:1, případně aby byl vlastní kapitál vyšší. V důsledku toho dochází ke snížení věřitelského rizika, ale také ke snížení působnosti finanční páky.

2.2.4 Rentabilita

Ukazatele rentability poměří velikost výstupu (často zisk) k velikosti vstupu (aktiva, vlastní kapitál apod.), jak jednoduše vysvětluje Kislingerová (2010, s. 98). Růčková (2015, s. 57, 58) definuje rentabilitu jako měřítko schopnosti podniku dosahovat zisk. Ukazatele rentability proto bývají označovány také jako ukazatele výnosnosti a často jsou sledovány akcionáři a investory.

Kislingerová (2010, s. 98) vysvětluje, že interpretace ukazatelů rentability je shodná, neboť vždy vyjadřují, kolik Kč zisku připadne na korunu jmenovatele. Grünwald a Holečková (2007, s. 79) upozorňují na možná zkreslení ukazatelů rentability, ke kterým může dojít zejména v případě, kdy se podnik snaží za každou cenu maximalizovat zisk a neuváženě zvyšuje své zadlužení.

Mard (2004, s. 11, 86) popisuje rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) jako jeden z nejznámějších ukazatelů používaných ve finanční analýze a také jako důležitý ukazatel finančního zdraví. ROE v sobě totiž spojuje ziskovost, obratovost a využívání pákového efektu. DuPontův rozklad ROE je proto velmi často využíván v benchmarkingu jako významný nástroj při porovnávání organizací. Pyramidové soustavy jsou podrobněji popsány v kapitole 2.5.1. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 100) dodávají, že hodnota rentability vlastního kapitálu by měla dosahovat o několik procentních bodů více než je průměrná úroková sazba dlouhodobých vkladů / státních dluhopisů. Následný kladný rozdíl představuje pro vlastníka rizikovou prémie. V případě dlouhodobé záporné rizikové prémie není vklad v takovém podniku pro vlastníka finančních prostředků efektivní.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (4)$$

Grünwald a Holečková (2007, s. 82-83) vysvětlují, že rentabilita aktiv (ROA), jinak také označována jako produkční síla, hodnotí výnosnost a hospodárné využívání majetku bez ohledu na jeho zdroj financování. Autoři doporučují do čitatele dosadit čistý zisk v součtu s tzv. zdaněnými úroky.

$$ROA = \frac{EBIT \times (1 - T)}{Aktiva} \quad (5)$$

Další ukazatel rentability – rentabilita – tržeb měří stupeň ziskovosti. Dluhošová (2010, s. 81) popisuje, že tento ukazatel je vhodný pro mezipodnikové srovnání a doporučuje v čitateli využít EBIT, který vyloučí vliv různě používaných zdrojů financování. Autorka doporučuje, aby hodnota ukazatele byla vysoká, což značí nadprůměrnou úroveň firmy.

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{EBIT}{Tržby} \quad (6)$$

Rentabilita úplatných zdrojů poměřuje, jak podnik dokáže zhodnotit úročený kapitál. Zda je výnosnost dostatečná lze zjistit porovnáním rentability s náklady na tento kapitál.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Úplatný kapitál}} \quad (7)$$

2.2.5 Likvidita

Mard (2004, s. 97) definuje likviditu jako schopnost podniku hradit krátkodobé závazky krátkodobými aktivy. Ukazatele likvidity tak mohou poukázat na přebytek nebo nedostatek oběžných aktiv. V praxi jsou rozlišovány tři druhy ukazatelů likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé BÚ}} \quad (8)$$

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé BÚ}} \quad (9)$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý fin. majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé BÚ}} \quad (10)$$

K interpretaci výsledků dodávají Šulák a Vacík (2004, s. 30), že obecně platí: čím vyšší je hodnota ukazatelů likvidity, tím větší je pravděpodobnost dobré platební schopnosti podniku. Úskalí této obecné interpretace popisují Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 133). Vyšší hodnoty sice zvyšují jistotu, že budou závazky uhrazeny, na druhou stranu je ale třeba zaměřit se i na strukturu oběžných aktiv. Pokud je v oběžných aktivech velký podíl nelikvidních zásob nebo nedobytných pohledávek, pak se jedná o významné zkreslení ukazatelů. Tyto položky aktiv by proto měly být před výpočtem z oběžných aktiv odečteny. Vysokých hodnot mohou podniky dosahovat také zbytečným hromaděním majetku, což může být výsledkem neefektivního řízení pracovního kapitálu.

Teorie finančního řízení proto stanovila limitní hodnoty, které mohou být využívány při hodnocení ukazatelů likvidity. Doporučené hodnoty ve své knize uvádějí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 92) následovně: pro běžnou likviditu v rozmezí 1,5-2,5; pro pohotovou likviditu 1-1,5; pro hotovostní likviditu 0,2-0,5.

2.2.6 Aktivita

Kislingerová (2010, s. 107) vysvětluje, že ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak podnik dokáže využívat svůj majetek. Vypovídají také o tom, zda je majetek dostatečně vysoký a zda není kapacita přebytečná. Při hodnocení aktivity je možné využívat ukazatele vyjadřující počet obrátů nebo dobu obrátu.

Obrat aktiv popisuje Wild (2008, s. 552) jako ukazatel schopnosti podniku využívat podniková aktiva a generovat z nich tržby. Jedná se o ukazatel provozní efektivnosti, jehož výsledek by měl být co nejvyšší. Blaha a Jindřichovská (2006, s. 61) hodnotí podnik s vysokým obratem aktiv jako efektivní a optimálně fungující. Naopak nízký výsledek ve srovnání s podobnými podniky poukazuje na neefektivitu. Autoři v tomto případě doporučují usilovat o zvýšení tržeb nebo přehodnotit hodnotu aktiv a vyloučit z něj nepotřebný majetek.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby za zboží} + \text{Tržby za vl. výrobky a služby}}{\text{Aktiva}} \quad (11)$$

Výsledek výpočtu obratu zásob charakterizuje Valach (1999, s. 103) jako číslo, které udává, kolikrát jsou zásoby přeměněny v ostatní položky oběžných aktiv a následně opět na zásoby. Druhý ukazatel, doba obratu zásob, vyjadřuje, kolik dní trvá, než se z nakoupených zásob stanou opět peníze. Obecně tedy platí, že čím vyšší obrat zásob, tím kratší doba obratu zásob a tím efektivnější využívání oběžných aktiv.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby za zboží} + \text{Tržby za vl. výrobky a služby}}{\text{Zásoby}} \quad (12)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby za zboží} + \text{Tržby za vl. výrobky a služby}} \times 360 \quad (13)$$

Obrat pohledávek charakterizuje Wild (2008, s. 551) jako ukazatel měřící to, kolikrát dokáže podnik převést své pohledávky na peníze. Vysoká hodnota ukazatele je příznivá, protože signalizuje, že podnik nedrží finanční prostředky na účtech pohledávek dlouho. Při konstrukci výpočtu doby obratu pohledávek lze zjistit i průměrnou dobu splatnosti pohledávek v podniku. V souvislosti s pohledávkami je vhodné vypočítat i ukazatele doby obratu závazků a výsledky porovnat.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby za zboží} + \text{Tržby za vl. výrobky a služby}}{\text{Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů}} \quad (14)$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby za zboží} + \text{Tržby za vl. výrobky a služby}}{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů}} \quad (15)$$

2.2.7 Další ukazatele

Mezi další ukazatele řadí Kislingerová a Hnilica (2008, s. 35) produktivitu práce a podobné ukazatele ve vztahu k zaměstnancům. Takto lze vypočítat například průměrné roční a měsíční mzdy, průměrné tržby na zaměstnance apod. Tyto ukazatele popisuje také Mard (2004, s. 87-88) a dále uvádí, že podnik si může podle potřeby definovat vlastní ukazatele, které jsou pro něj zajímavé. Autor například uvádí ukazatel Tržby/výrobní plocha nebo míru fluktuace.

2.3 Ukazatel EVA

Pojem ekonomická přidaná hodnota, zkráceně EVA, byl vytvořen v 90. letech minulého století americkou poradenskou společností Stern Stewart & Co. Tato společnost je také vlastníkem ochranné známky EVA[®].

Jak popisuje Synek (2011, s. 364), tradiční ukazatele finanční analýzy předpokládají, že vlastníci podniku poskytují vložené prostředky bezplatně. Konstrukce ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA) proto od účetního zisku odečítá náklady na vlastní kapitál a získává tak ekonomický zisk. Kislingerová a kol. (2014, s. 80) k tomu vysvětlují, že EVA zohledňuje riziko vlastníka a jeho požadavky na výnosnost vloženého kapitálu. Při hodnocení jsou tedy zohledněny náklady na cizí i vlastní kapitál. Pokud je EVA kladná, lze hodnotu brát jako přebytek, který není nikým nárokován za vložený kapitál a může tak zůstat pro rozvoj v podniku.

Růčková (2015, s. 51) popisuje, že obliba ukazatele EVA stoupá a využíván je nejen při finančních analýzách, ale i pro oceňování podniku, hodnocení a odměňování manažerů, při investičních rozhodnutích apod.

Základní vzorec je následující a vychází z upravených účetních dat a průměrných vážených nákladů na kapitál:

$$EVA = NOPAT - NOA \times WACC \quad (16)$$

Podle dostupnosti dat a náročnosti bylo vytvořeno několik modifikací vzorců pro výpočet EVA. Následující vztah je označován jako účetní model a vychází z neupravených účetních dat. Podstatou tohoto vztahu je tzv. spread, který lze nazvat také jako ekonomická rentabilita (ROE snížené o náklady na vlastní kapitál):

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad (17)$$

Výsledek EVA je vyjádřen v absolutní hodnotě, z toho důvodu není možné porovnávat ukazatel s jiným podnikem nebo odvětvím, jak dodává Růčková (2015, s. 51). Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 153) pro mezipodnikové srovnání doporučují využívat pouze tzv. spread ($ROE - r_e$) nebo vztáhnout EVA k tržbám.

Růčková (2015, s. 50) zdůrazňuje, že problémem bývá stanovení nákladů na vlastní kapitál, protože tyto náklady by měly odrážet očekávaný výnos vlastníků. Pavelková a Knápková (2012, s. 63, 173) nabízejí několik přístupů pro odhad těchto nákladů. Využit lze například stavebnicový model, který využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které na svých stránkách zároveň i popisuje pravidla pro tento výpočet. Podstatou je přiřítání rizikových přírůžek za různá rizika k bezrizikové úrokové míře.

$$r_e = r_f + r_{fin.str.} + r_{fin.stab.} + r_{LA} + r_{podnikatelské} \quad (18)$$

Z výše uvedených důvodů je nutné brát EVA pouze jako odhad, který vychází ze subjektivně definovaných nákladů na kapitál, jak píše Maříková a Mařík (2001, s. 14).

2.4 Souhrnné ukazatele

Ve snaze zhodnotit finanční situaci podniku pomocí jednoho ukazatele byla vytvořena celá řada souhrnných ukazatelů. Šulák a Vacík (2004, s. 18) doplňují, že v souhrnném ukazateli jsou většinou zastoupeny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a kapitálové struktury. Každý ukazatel má navíc určenu jinou váhu, která byla tvůrci stanovena na základě empirického výzkumu. Přesto, že jsou souhrnné ukazatele dobrou informací o finančním zdraví podniku, je potřeba doplnit je o další ukazatele finanční analýzy. V následujících podkapitolách jsou uvedeny dva souhrnné ukazatele, které jsou vhodné pro české podniky.

2.4.1 Index IN 05

Jedná se o bankrotní index, který byl vytvořen manžely Neumaierovými na základě matematicko-statistických modelů a zkušeností s finančním zdravím podniků v ČR. Model prošel již několika aktualizacemi a jeho poslední podoba z roku 2005 má následující výpočet:

$$IN\ 05 = 0,13 * \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje} + 0,04 * \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky} + 3,97 * \text{EBIT} / \text{Aktiva} + 0,21 * \text{Výnosy} / \text{Aktiva} + 0,09 * \text{Oběžná aktiva} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}). \quad (19)$$

Pokud je výsledek $IN\ 05 > 1,6$, pak podnik tvoří hodnotu a s 95% pravděpodobností nezkrachuje. Pokud je výsledek $IN\ 05 < 0,9$, pak podnik hodnotu netvoří. V případě výsledku mezi hodnotami 0,9-1,6 se jedná o šedou zónu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 131)

2.4.2 Aspekt Global Rating

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 265-267) zařazují tento model, zkráceně AGR, mezi ratingové modely. Jedná se o model, který byl vytvořen českou společností Aspekt přímo pro podniky působící v české ekonomice. Model vychází ze sedmi vybraných poměrových ukazatelů (zkratka PU), které charakterizují finanční situaci podniku. Výsledná hodnota AGR je pak součet zjištěných výsledků a výsledné ohodnocení je stanoveno podle tabulky s hodnotami ratingu.

$$AGR = \sum_{i=1}^7 PU_i \quad (20)$$

Sedláček (2011, s. 136) dále upozorňuje na stanovené dolní a horní meze u jednotlivých ukazatelů, které je třeba při výpočtech zohlednit. Tyto limity byly stanoveny, aby nezkruslovaly model příliš vysokými hodnotami některých ukazatelů.

Tabulka 1 Ukazatele AGR (zdroj: Sedláček, 2011, vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet ukazatele	Dolní mez	Horní mez
Provozní marže	(provozní VH + odpisy) / tržby za vl. výrobky a zboží	-0,5	2
ROE	EAT / VK	-0,5	2
Krytí odpisů	(provozní VH + odpisy) / odpisy	0	2
Pohotovostní likvidita	[fin. majetek + (krátkodobé pohl.*0,7)] / krátkodobé CZ	0	1
Samofinancování	VK / Aktiva	0	1,5
Provozní ROA	(provozní VH + odpisy) / aktiva	-0,3	1
Obrat aktiv	tržby za vl. výrobky a zboží / aktiva	0	0,5

Tabulka 2 Hodnotící stupnice AGR (zdroj: Sedláček, 2011, vlastní zpracování)

Dolní mez	Horní mez	Rating	Komentář
8,5	10	AAA	Optimálně hospodařící subjekt
7	8,5	AA	Velmi dobře hospodařící subjekt se silným fin. zdravím
5,75	7	A	Stabilní a zdravý subjekt
4,75	5,75	BBB	Stabilní průměrně hospodařící subjekt
4	4,75	BB	Průměrně hospodařící subjekt, fin. zdraví má rezervy
3,25	4	B	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, je třeba ho sledovat
2,5	3,25	CCC	Podprůměrně hospodařící subjekt
1,5	2,5	CC	Představitel nezdravě hospodařícího subjektu s krátkodobými i dlouhodobými problémy
0	1,5	C	Subjekt na pokraji bankrotu, se značným rizikem

2.5 Vyhodnocení ukazatelů

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 117-118) vysvětlují, že pro správné vyhodnocení finanční výkonnosti podniku je potřeba zjištěné výsledky porovnat. Odborná literatura sice uvádí doporučené hodnoty pro jednotlivé ukazatele, autoři ale varují před neuváženým posuzováním těchto hodnot. Každý podnik je specifický a je potřeba jej posuzovat individuálně. Je také nutné zohledňovat, čím se podnik zabývá a do jakého odvětví spadá. Autoři v této souvislosti zmiňují metodu benchmarkingu. Pomocí této metody podnik pozná svou současnou pozici a identifikuje oblasti pro zlepšení a pro posílení své pozice do budoucna. Samotný benchmarking je popsán v kapitole 3.

Také Kislíngrová a Hnilica (2008, s. 44) uvádějí, že samotné výsledky finanční analýzy nemají velkou vypovídací hodnotu o výkonnosti podniku, a proto doporučují stav a vývoj ukazatelů porovnat s prostředím, ve kterém podnik působí. Jako nejčastější způsob uvádějí porovnání podniku s odvětvím. Při definování odvětví ale mohou nastat problémy. Je zapotřebí rozhodnout, které podniky budou do odvětví zařazeny a z jakých dat budou ukazatele počítány (suma všech podniků, průměr, medián, ...). Místo porovnání s odvětvím doporučují Pavelková a Knápková (2012, s. 41) porovnat výsledky s konkrétními podniky z odvětví. Je potřeba říci, že různé postupy mohou přinést různé výsledky.

2.5.1 Pyramidové soustavy

Pro detailnější identifikaci vlivů na výkonnost se používají pyramidové soustavy ukazatelů. Neumaierová a Neumaier (2002, s. 99, 101) popisují pyramidovou soustavu jako nástroj pro zachycení souvislostí mezi jednotlivými ukazateli a jejich vztah k vrcholnému ukazateli. Díky pyramidové soustavě je také možné zhodnotit vývoj ukazatelů v průběhu let, porovnat dosažené hodnoty s konkurenčními podniky a prognózovat vývoj do budoucna pomocí analýzy citlivosti („co se stane, když...“).

Za hlavní myšlenku pyramidových soustav ukazatelů považují Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 129) postupný rozklad ukazatele, který je rozdělován do několika úrovní. Autoři popisují dva způsoby, které se při rozkladech používají. Prvním je aditivní, kdy jsou ukazatele sčítány nebo odčítány. Druhý způsob je multiplikativní, což znamená součin nebo podíl ukazatelů. Pavelková a Knápková (2012, s. 113, 316) dále doporučují zkoumat i vliv jednotlivých ukazatelů na vrcholový ukazatel. U ukazatele s aditivními vazbami je vliv na vrcholový ukazatel dán absolutním rozdílem tohoto ukazatele. Poněkud složitější výpočet je třeba využít u ukazatelů s multiplikativními vazbami, kdy autorky doporučují využít funkcionální metodu rozkladu. Mezi často používané pyramidové rozklady patří rozklad ukazatele EVA a rozklad ROE (tzv. DuPontův rozklad).

2.5.2 Spider analýza

Autorky Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 71, 288-291) popisují spider analýzu jako vhodný nástroj mezipodnikového porovnání. Jedná se o grafické znázornění pomocí paprskovitého grafu, kdy jednotlivé paprsky vyjadřují hodnotu zvoleného ukazatele. Počet paprsků je tak závislý od počtu ukazatelů, které jsou vybrány pro porovnání. Jako srovnávací hodnoty mohou být využity hodnoty jiného podniku, odvětví nebo skupiny podniků.

Synek (2011, s. 369-370) uvádí, že typicky je ve spider analýze využíváno 16 poměrových ukazatelů, které jsou rozděleny po čtyřech do čtyř kvadrantů podle typu ukazatelů (rentabilita, likvidita, aktivita, struktura kapitálu). Spider graf může být následně konstruován v procentuálním vyjádření, kdy odvětví / konkurenční podnik je považován za linii 100 % a hodnoty srovnávaného podniku jsou brány jako podíl k hodnotám, které dosahuje odvětví / konkurenční podnik. Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 288-291) doplňují, že takto přepočtené hodnoty ukazatelů vypovídají, zda srovnávaný podnik dosahuje nebo nedosahuje úrovně, kterou má odvětví / konkurenční podnik.

3 BENCHMARKING

Heslo, které bývá spojováno s benchmarkingem, zní „učte se od ostatních“. Karlöf a Östblom (1995, s. 24-25) definují benchmarking jako proces, díky kterému lze zkoumat, v čem jsou ostatní podniky úspěšné a jak toho dosáhly. Díky benchmarkingu lze určit oblasti, které je třeba změnit, a také poznat to, co má zůstat beze změny. Autoři zdůrazňují, že i úspěšné podniky mohou ukrývat neefektivní funkce a postupy.

Mard (2004, s. 117) charakterizuje benchmarking jako nikdy nekončící proces, ve kterém vedení podniku hledá lepší a levnější cesty. Camp (1995, s. 14) definuje benchmarking jako hledání a zavádění osvědčených procesů, které podniku umožní zvýšit výkonnost. Dále autor popisuje rozdíl mezi pojmy benchmarking a benchmark. Benchmarking je nutné chápat jako proces (aktivitu) a za benchmarka je označován nejlepší podnik (best practice).

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 15-17) v několika bodech popisují podstatné skutečnosti, které jsou předpokladem správného provedení benchmarkingu. Hlavním předpokladem je, aby byl proces benchmarkingu podporován vrcholovým vedením podniku. Dále je potřeba vybrat alespoň jeden podnik (konkurenta), se kterým je možné se porovnat. Takový podnik by měl být lepší než náš podnik, aby nám poskytl inspiraci pro změny a zlepšení. Za objekt benchmarkingu může být zvolena jakákoliv veličina – produkt, výkonnost podniku, spokojenost zákazníků, zajišťování bezpečnosti informací apod. Autoři se následně shodují s Pavelkovou a Knápkovou (2012, s. 206) a společně upozorňují, že podstatou benchmarkingu není srovnání podniku s benchmarkem a vyčíslení zjištěných rozdílů. Hlavním cílem by měly být odpovědi na otázku: Proč je benchmark lepší a jak toho dosáhl? Na základě zjištěných odpovědí by měla být navržena opatření, která povedou k tomu, že se podnik stane v dané oblasti nejlepším – tedy novým benchmarkem. Mard (2004, s. 117-118) upozorňuje, že nelze nejlepší zjištěné postupy pouze okopírovat a zavést ve vlastním podniku. Je třeba je brát pouze jako inspiraci a podle nich vytvořit vlastní cíle upravené pro vlastní podnik.

3.1 Přístupy k benchmarkingu

V odborné literatuře lze najít zejména tyto přístupy k benchmarkingu:

- **Výkonový benchmarking**

Jak vysvětlují Pavelková a Knápková (2012, s. 207), v rámci tohoto přístupu dochází k identifikaci rozdílů ve výkonnosti a jsou porovnávána zejména finanční

data. Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 21) do tohoto přístupu zahrnují porovnávání všech výkonových parametrů, například i výkon motoru, výkon pracovníků, výkon linky apod.

- **Procesní benchmarking**

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011, s. 23) se jedná o porovnávání a měření procesů (přeměny vstupů na výstupy se spotřebou zdrojů), které jsou v podniku vykonávány. Srovnávány mohou být nejen konkurenční podniky, ale i jakékoliv organizace s podobnými procesy. Jedná se například o procesy při fakturaci, interním auditu, navrhování produktů, elektronické evidenci záznamů apod.

- **Strategický benchmarking**

Pavelková a Knápková (2012, s. 207) objasňují, že cílem strategického benchmarkingu je udržet a rozvíjet pozici podniku na trhu. Předmětem porovnávání je konkurenceschopnost (např. využívání zdrojů a dovedností nebo poskytování služeb).

- **Funkcionální benchmarking**

Při tomto přístupu dochází k porovnávání funkcí v daném podniku, jak vysvětlují Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 22). Využíván je zejména v oborech zaměřených na služby a v neziskových organizacích. Autoři jako příklad uvádějí porovnání zdravotnického zařízení s hotely nebo penziony za účelem zvýšení komfortu pacientů při pobytu ve zdravotnickém zařízení.

Výše zmíněné přístupy k benchmarkingu mohou být využity jak v rámci podniku, tak pro mezipodnikové porovnání. Proto je třeba rozlišovat další typy benchmarkingu:

- **Interní**

Jak popisují Karlöf a Östblom (1995, s. 50-51), jde o benchmarking prováděný v rámci jednoho podniku mezi odděleními, pobočkami, divizemi apod. Za velkou výhodou autoři považují, že data potřebná pro interní benchmarking jsou snadno dostupná, a proto tento benchmarking není tak časově náročný jako externí. Jako slabou stránku uvádějí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 24-25) fakt, že interní porovnávání je často nevhodné u malých a středních organizací, ve kterých je určitá činnost vykonávána pouze na jednom místě. V závěru se autoři shodují, že interní benchmarking by měl být předstupněm externího, ve kterém budou výsledky interního srovnávání porovnány s jiným podnikem.

- **Konkurenční (externí)**

Externí benchmarking popisují Karlöf a Östblom (1995, s. 51-52) tak, že pro porovnání je vybrán přímý konkurent nebo podobný podnik, který působí na stejném nebo jiném trhu. Díky stejnému předmětu podnikání je zde vysoký stupeň srovnatelnosti. Pavelková a Knápková (2012, s. 208) ale upozorňují na nevýhody spojené s tímto benchmarkingem. Často je totiž obtížné získat potřebná data od konkurenčního podniku, protože ten nemá zájem data poskytnout.

- **Funkční**

Karlöf a Östblom (1995, s. 53) charakterizují funkční benchmarking jako porovnávání podniku s nejlepšími podniky bez ohledu na předmět podnikání. Kvůli tomu, že partnery lze hledat kdekoliv, je nutné přizpůsobit samotné porovnávání (zaměřit se pouze na část činnosti, která je porovnatelná) a správně vyvodit závěry.

3.2 Proces benchmarkingu

Z racionálního hlediska popisují Karlöf a Östblom (1995, s. 56) teorii benchmarkingu jako velmi jednoduchou. Ve skutečnosti ale proces benchmarkingu vyžaduje náročnou práci, tvůrčí myšlení a energii, což nelze podceňovat. Všeobecně použitelný pětietapový model, který popisuje kroky, které vedou k úspěšnému zpracování benchmarkingu, vysvětlují autoři takto:



Obrázek 2 Pětietapový model benchmarkingu
(zdroj: Karlöf a Östblom, 1995, s. 56, vlastní zpracování)

3.2.1 Co podrobit benchmarkingu

Karlöf a Östblom (1995, s. 68-69) objasňují, že benchmarkingu může být podroben podnik jako celek, nebo jeho část. Co konkrétně vybrat za objekt benchmarkingu by mělo vycházet z poznání vlastního podniku a vytipování oblastí, které jsou pro zkoumání vhodné. Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 69) upozorňují, že špatná definice objektu může mít negativní vliv na všechny benchmarkingové fáze, na konečný výsledek i nedůvěru v benchmarking do budoucna.

Karlöf a Östblom (1995, s. 82) doporučují při srovnání využívat kvantitativní ukazatele. Kvůli špatné srovnatelnosti by kvalitativní ukazatele měly být používány pouze jako doplňující údaje.

3.2.2 Určení partnera pro porovnávání

V souvislosti s tímto procesem uvádějí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 101, 103) dva důležité podbody. Nejprve je třeba rozhodnout, zda bude prováděn benchmarking interní nebo externí, a zadruhé je třeba nalézt alespoň jednoho partnera pro porovnání. V případě, kdy existuje více vhodných partnerů, doporučují autoři vytvořit databázi potenciálních partnerů. Databáze může obsahovat informace, jako je název, adresa, webové stránky, počet zaměstnanců, klíčové produkty, dodavatelé a jiné. Následně je třeba určit kritéria, na základě kterých bude výběr zúžen. Pro stanovení správného vzorku podniků doporučuje Sedláček (2011, s. 11) dodržet několik pravidel. V rámci oborové srovnatelnosti by měly být vybrány pouze podniky, které zpracovávají stejné suroviny, využívají stejné technologie, vyrábějí stejné produkty a mají stejný okruh zákazníků. V případě výběru podniků z různých států je potřeba zohlednit i legislativní a politická hlediska, která ovlivňují ekonomické a právní prostředí podniků.

3.2.3 Sběr informací

Různé přístupy k benchmarkingu s sebou nesou různé požadavky na potřebné informace o srovnávaném podniku. Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 25-26) zmiňují několik základních druhů získávání informací. Nejjednodušším a nejčastějším způsobem získávání informací o konkurenci je využívání veřejně dostupných zdrojů. Dalším méně časově náročným, ale často zpoplatněným způsobem je využívání speciálních databází, které jsou účelově vytvořeny a organizují potřebnou výměnu a sdílení informací. Pokud nejsou předchozí možnosti dostačující, mohou být využity externí přehledy, které vycházejí z dotazování respondentů a zachycují jejich pohled na procesy, funkce nebo výrobky. Existují speciální firmy, které na základě požadavků mohou tyto přehledy pro podnik zajistit nebo si je může podnik zajistit sám. Pokud je objektem benchmarkingu výrobek, pak lze využít testování, kdy si podnik zakoupí konkurenční výrobek a na základě jeho vyzkoušení určí rozdíly a možnosti pro zlepšení vlastního výrobku.

Přesnější a kvalitnější data lze získat při navázání kontaktu (poštou, telefonicky, osobním rozhovorem) s vybraným benchmarkem a uzavřením dohody o provedení benchmarkingu.

Metody, které lze následně využít, uvádějí Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 228) tyto: vedení rozhovorů se zástupci partnera, využití dotazníků, pozorování na místě a analýza různých záznamů, které partner poskytne.

V případě, že podniková databáze, která byla vytvořena v rámci druhé fáze procesu, stále obsahuje několik vhodných podniků pro srovnání, lze vybrat partnera pro benchmarking pomocí mezipodnikového srovnání s využitím matematicko-statistických metod. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 269-270) uvádějí, že podniky lze porovnat pomocí jednorozměrných či vícerozměrných metod. Při jednorozměrné metodě jsou podniky porovnány a seřazeny podle výsledků jednoho ukazatele (např. počet pracovníků, čistý zisk, ROE apod.). V případě potřeby zohlednit více ukazatelů, doporučují autorky využít vícerozměrné metody. Předpokladem správného provedení vícerozměrné metody je vytvořit rozhodovací matici. Sedláček (2011, s. 89) následně popisuje kroky, které jsou nutné k sestavení matice objektů a jejich ukazatelů. Nejprve je potřeba zvolit vhodné ukazatele, které charakterizují činnost podniku a lze je navzájem porovnávat. Zvoleným ukazatelům jsou přiřazeny váhy, které vyjadřují jejich důležitost, a také charakteristiky. Pokud je žádoucí růst ukazatele, přiřadí se mu charakteristika +1, pokud je žádoucí jeho pokles, pak -1.

Kislingerová a Hnilica (2008, s. 68) seřazují matematicko-statistické metody mezipodnikového srovnání podle složitosti takto:

- Metoda jednoduchého součtu pořadí,
- Metoda jednoduchého podílu,
- Metoda bodovací,
- Metoda normované proměnné,
- Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu.

Sedláček (2011, s. 90) dodává, že cílem výše uvedených metod je komplexně vyjádřit úroveň vybraných podniků. Na základě výsledků pak lze podniky seřadit od nejlepších po méně úspěšné a vybrat tak nejlepší podnik, který bude považován za benchmarka.

3.2.4 Analýza

Mezi činnosti prováděné v této fázi řadí Karlöf a Östblom (1995, s. 110) zejména setřídění nasbíraných dat a vyčíslení rozdílů ve výkonnosti. Aby bylo možné provést analýzu a vyčíslit rozdíly, musejí být data kvantifikovatelná, zdůrazňují Nenadál, Vykydal

a Halfarová (2011, s. 135). Dále autoři zdůrazňují, že je třeba vyloučit nesrovnatelné údaje, aby nedošlo ke zkreslení analýzy.

Při vyčíslování rozdílů mezi ukazateli výkonnosti mohou nastat tři druhy výsledků, které popisují Karlöf a Östblom (1995, s. 116):

- negativní výsledek, kdy benchmark dosahuje lepších výsledků;
- neutrální výsledek, kdy nebyly zjištěny žádné rozdíly;
- pozitivní výsledek, kdy benchmark dosahuje horších výsledků.

Výsledky lze interpretovat mnoha způsoby; autoři doporučují uspořádat data do tabulky, využít grafy a diagramy. Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 149, 162) dále doplňují, že je nutné určit a okomentovat také příčiny vzniklých rozdílů. Tyto příčiny mohou vznikat například z využívání jiných metod a postupů, z jiných přístupů k řízení procesů apod. V závěru této fáze je ještě třeba stanovit cílové hodnoty pro vlastní budoucí výkonnost a rámcově navrhnout řešení.

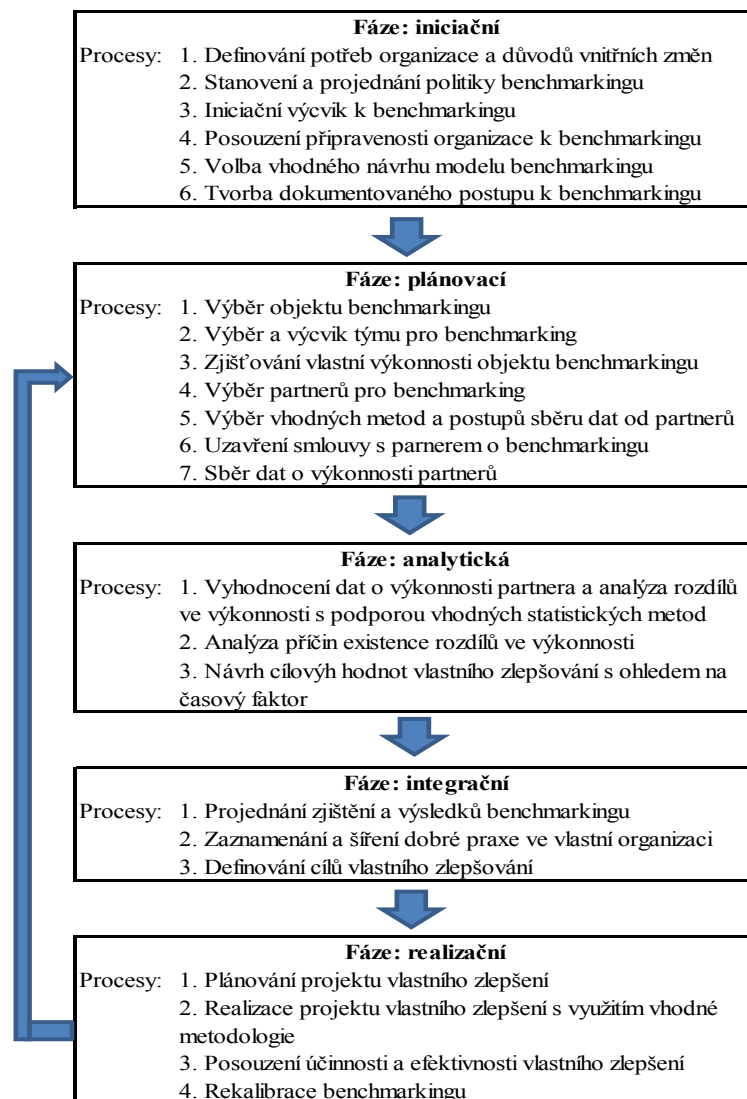
3.2.5 Realizace

Výsledky benchmarkingu je třeba prezentovat nejvyššímu vedení podniku a zajistit jeho souhlas s výsledky benchmarkingu. Tuto činnost hodnotí Karlöf a Östblom (1995, s. 126-127) jako jednu z nejkritičtějších z celého benchmarkingu, protože zde dochází k rozhodnutí, zda budou výsledky benchmarkingu realizovány či nikoli. Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 229) dodávají, že výsledky benchmarkingu obvykle přinášejí více příležitostí ke zlepšování, proto je úlohou nejvyššího vedení, aby rozhodlo, která řešení budou prioritní.

Činnosti spojené s realizací zlepšování popisují Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 193). Nejprve je třeba identifikovat všechny aktivity, které povedou k dosažení stanovených cílů, naplánovat posloupnost těchto aktivit a jejich provázanost. Nezbytné je taky naplánovat lidské zdroje, sestavit časový harmonogram a odhadnout náklady s tímto projektem spojené. Po uplynutí doby, která byla pro realizaci určena, je třeba vyhodnotit efekt zlepšení a zjistit pozitiva i negativa realizace. Autoři Karlöf a Östblom (1995, s. 130) zdůrazňují, že benchmarking by neměl být pouze jednorázovou akcí. Pro správný účinek je třeba celý proces pravidelně opakovat. Výhodou je, že při dalším využívání benchmarkingu lze řadu věcí a postupů převzít z první verze a snadněji se lze vyvarovat chybám, které byly při prvním provedení zaznamenány. Na závěr dodávají Nenadál,

Vykydal a Halfarová (2011, s. 220), že benchmarking by měl být v podniku zařazen mezi standardní procesy strategického řízení.

Podobnou pětifázovou strukturu benchmarkingového modelu uvádějí také Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 48) ve své knize. Model je dále rozdělen na 22 dílčích procesů, které na sebe logicky navazují. Oproti pětietapovému modelu, který popisují Karlöf a Östblom (1995), je zde jako první iniciační fáze. Ve druhé, plánovací fázi jsou obsaženy hned 3 etapy, které Karlöf a Östblom (1995) uvádějí samostatně. Oba kolektivy autorů se shodují, že uvedené modely jsou pouze orientační a každá organizace si může zvolit libovolný počet fází a dílčích procesů, které bude při benchmarkingu uskutečňovat.



Obrázek 3 Pětifázový model benchmarkingu

(zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 47, vlastní zpracování)

3.3 Omezení

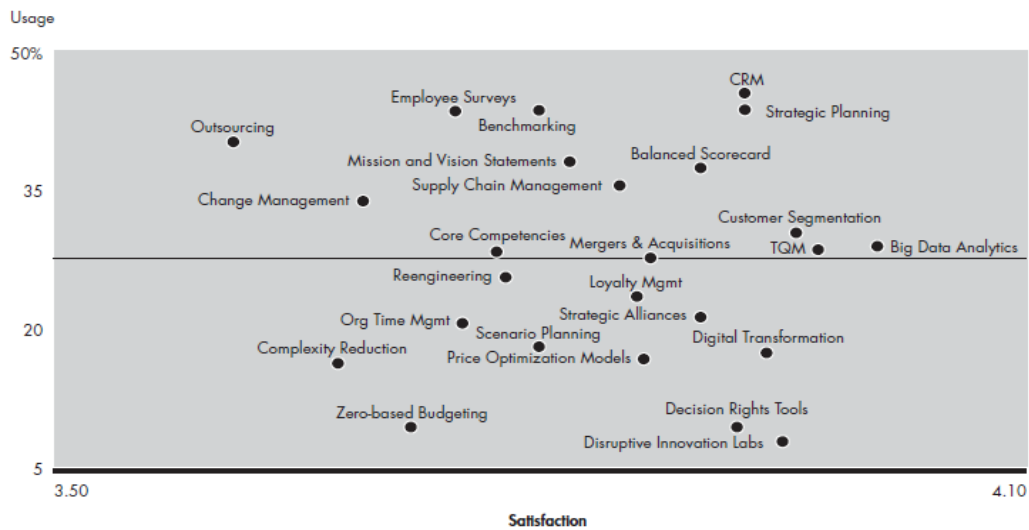
Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 146-147) upozorňují, že při využívání benchmarkingu lze narazit na problémy, které mohou benchmarking zkreslit nebo znemožnit. Prvním problémem může být neschopnost najít vhodné podniky pro srovnání; druhým problémem bývá nedostatek potřebných informací o podnicích a zatřetí, i když jsou informace dostupné, mohou být ovlivněny účetními postupy.

Další omezení, se kterými se lze v podnicích setkat a která brání provedení benchmarkingu, uvádějí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 18). Tito autoři se domnívají, že většina překážek má subjektivní charakter a vychází z neznalosti lidí a stereotypu – například nedostatečná pokora a neschopnost vedení přiznat si, že někdo může být lepší, nebo neochota vedení přistoupit na navržené změny z důvodu, že změna = problém. Problémem může být také omezená časová kapacita a nedostatek pracovníků, kteří by se benchmarkingem mohli zabývat.

3.4 Využívání benchmarkingu v praxi

Na základě výsledků výzkumu, který již po patnácté provedli Rigby a Bilodeau ze společnosti Bain and Company, lze určit, jak moc oblíbený a využívaný benchmarking mezi vedením organizací je. Výzkum hodnotí 25 nástrojů řízení a je v něm dotazováno více než 13 000 respondentů ze Severní Ameriky, Evropy, Asie, Afriky, Středního východu a Latinské Ameriky.

Výsledky výzkumu jsou znázorněny na následujícím obrázku. Je zřejmé, že benchmarking patří mezi 4 nejvyužívanější nástroje řízení. Co se týče spokojenosti, zde se řadí spíše mezi průměr. Zpráva dále uvádí, že benchmarking je více využíván v Severní Americe a Evropě (okolo 50 % dotázaných), naopak v Číně a Indii jen do 30 %. (Rigby a Bilodeau, © 2015)



Obrázek 4 Využívání a spokojenost s jednotlivými metodami řízení
(zdroj: Rigby a Bilodeau, © 2015)

Podobný výzkum byl realizován v ČR v letech 2009 až 2011 a jeho výsledky zveřejňují Knápková, Pavelková a Chodúr (2011) ve své publikaci. Výzkum porovnával jedenáct nástrojů řízení a měření výkonnosti, jejich využívání a spokojenost s nimi. Co se týče využívání, zde skončil benchmarking na 5. místě se 39 %. Dále bylo zjištěno, že častěji benchmarking využívají větší a starší podniky (založeny před rokem 1990). Spokojenost s využíváním benchmarkingu byla průměrně hodnocena cca 3,52 body z možných pěti (nejvyšší spokojenost), což jej zařadilo na poslední, 11. místo. Z jakého důvodu je spokojenost s benchmarkingem tak nízká, zpráva k výzkumu bohužel neuvádí.

3.5 Propojení benchmarkingu s jinými koncepty řízení

Možné propojení metody benchmarkingu a vybraných konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniku popisují ve své knize Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 77-80). Díky benchmarkingu podnik může srovnat ukazatele používané v konceptu řízení (EFQM, ABC, EVA) a výsledky srovnání využít pro stanovení cílů a strategií. V konceptu Balanced Scorecard lze výsledky benchmarkingu začlenit do konkrétních strategických cílů, které jsou rozdělené do čtyř oblastí (finance, zákazníci, procesy, potenciály).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Obchodní jméno: Plastika a.s.

Sídlo: Kaplanova 2830/4, 767 01 Kroměříž

Identifikační číslo: 27448550

Datum vzniku: 27. dubna 2006

Web: www.plastika.cz

Počet členů představenstva: 5

Počet členů dozorčí rady: 3

Ovládaná osoba: PLS Lakovna s.r.o., podíl na základním kapitálu činí 65 %, vlastní kapitál byl v roce 2015 záporný (- 7 505 tis. Kč), účetní hospodářský výsledek za rok 2015 činil 1 186 tis. Kč.

Základní kapitál: 24 584 700 Kč, rozdělen na 245 847 ks kmenových akcií vedených v listinné podobě na jméno. Nominální hodnota akcie činí 100 Kč. Poslední navýšení základního kapitálu proběhlo v roce 2007, kdy bylo upsáno 32 210 ks nových akcií.

Rozhodující předmět činnosti:

- výroba plastických výrobků a pryžových výrobků
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- nástrojařství

Zdroj: justice.cz, © 2017



Obrázek 5 Logo společnosti
(zdroj: Plastika a.s., © 2016)

4.1 Historie

Podnik má dlouholetou tradici, což potvrzuje fakt, že v roce 2015 oslavil již 60 let od svého založení. V roce 1956 bylo v Kroměříži založeno výrobní družstvo invalidů INVA, které vyrábělo hračky a sportovní potřeby a zajišťovalo opravy elektromotorů a laboratorních přístrojů. Po sedmi letech fungování změnilo družstvo název na Plastika v.d. a v následujících dvou letech došlo k výstavbě vlastního závodu v Kaplanově ulici v Kroměříži. V roce 2003 bylo družstvo transformováno na akciovou společnost Plastika a.s., následně bylo převzato majoritním akcionářem SPV Int. a.s., který se následně přejmenoval na PLASTIKA a.s. V roce 2006 odkoupila Plastika Group a.s.

100 % akcií společnosti. K 1. 1. 2010 proběhla fúze, kdy společnost PLASTIKA a.s. zanikla bez likvidace sloučením s Plastika Group a.s. Jméno společnosti přešlo na nástupnickou společnost Plastika Group, která převzala i obchodní jméno zanikající společnosti. (Plastika, © 2016)

Po celou dobu své existence se podnik zabývá průmyslovým zpracováním plastů, což zahrnuje vstřikování, vytlačování a ohýbání. V návaznosti na to je zajištěna také montáž, laserové popisování, tampoprint, lakování a horká ražba. Pro své zákazníky dokáže podnik zajistit komplexní proces výroby, který začíná návrhem forem a končí finální povrchovou úpravou, montáží a logistickými službami. Výrobu zajišťuje 35 lisů pro tlakové vstřikování termoplastů s uzavírací silou 40 až 800 tun, které jsou vybaveny roboty a manipulátory. Podnik dokáže vstřikovat výlisky do hmotnosti 2 600 g. Výrobní technologie jsou neustále modernizovány. Společnost je držitelem certifikátů systému jakosti podle ISO 9001, ISO 14001, ISO TS 16949 a UL registrace. (Plastika a.s., © 2016)



Obrázek 6 Sídlo a výrobní zařízení podniku Plastika a.s. (zdroj: www.plastika.cz)

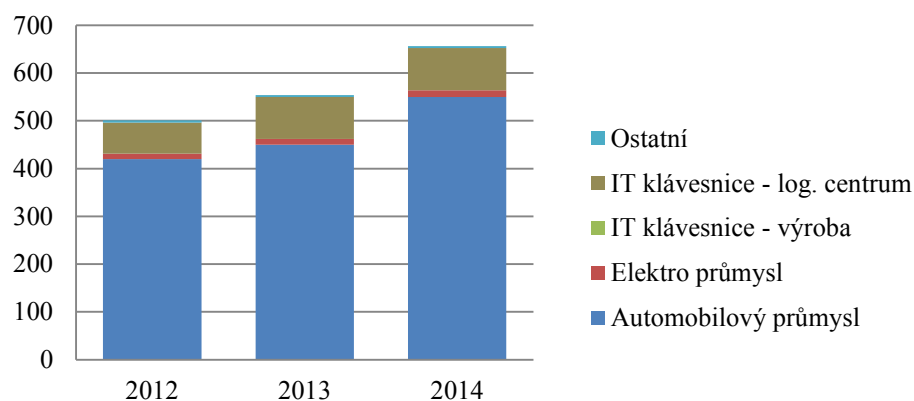


Obrázek 7 Výrobky (zdroj: *Výroční zpráva podniku Plastika a.s. 2014*)

4.2 Výrobky

Podnik se řadí k významným dodavatelům komplexních plastových komponentů pro průmyslové výroby. Drtivou část výroby (přes 80 %) zabírá automobilový průmysl. Podnik vyrábí zejména palubní přístroje, technické výlisky do palivových systémů, čerpadlové systémy, světlomety, opěrky, sloupky, krytky a víka, emblémy a manuální ovladače zrcátek. (Výroční zpráva podniku Plastika a.s. 2014)

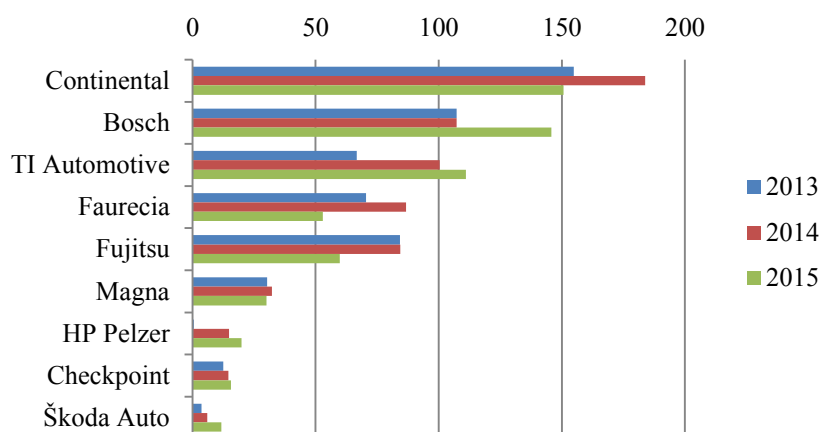
Řadu let podnik vyráběl počítačové klávesnice pro Fujitsu Technology Solutions. Před 4 lety zákazník rozhodl, že výrobu počítačových klávesnic přesune do Číny. Díky rychlé reakci se podařilo podniku vyjednat, že bude pro Fujitsu poskytovat logistiku dovozu nepotisknutých klávesnic z Číny, zajistí mnohojazyčný popis klávesnic a distribuuje je dále do zákaznickova velkoskladu v Německu. Přes původní obavu, že výroba klávesnic z portfolia firmy úplně zmizí, byl se zákazníkem nalezen kompromis a Fujitsu se podílí 15 % na celkovém obratu podniku. Další oblastí výroby je elektroprůmysl, kde podnik spolupracuje se společností Checkpoint. V této oblasti dochází k výrobě elektronických zabezpečovacích obalů, které jsou určeny pro světové trhy. (Plastika a.s., © 2016)



Graf 1 Přehled dosažených tržeb podle druhů výrobků v letech 2012 - 2014
(zdroj: Výroční zprávy z let 2012 – 2014, vlastní zpracování)

4.3 Zákazníci

Od 90. let se podnik orientuje na významné zahraniční zákazníky. Jeho cílem je uspokojovat zákazníky včasnými a bezchybnými dodávkami výrobků. Klíčovým zákazníkem je jednoznačně Continental Automotive následovaný firmou Bosch a TI Automotive. Z grafu je zřejmé, že první čtyři zákazníci odebírali v roce 2015 přes 70 % tržeb. Podnik se snaží diverzifikovat své výrobky alespoň díky velkému spektru koncových zákazníků, kterými jsou zejména různé automobilky. (Výroční zpráva podniku Plastika a.s. 2015)



Graf 2 Přehled dosažených tržeb v milionech Kč u zákazníků v letech 2013 - 2015
(zdroj: Výroční zpráva 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování)

4.4 Zaměstnanci

Provoz v podniku je nepřetržitý, vyrábí se 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Pracovníci pracují v 3směnném provozu. Průměrný počet zaměstnanců za rok ukazuje následující tabulka. V položce vlastních zaměstnanců jsou zahrnuti jak THP pracovníci, tak výrobní dělníci, členové orgánů a vedení společnosti. Ve všech letech podnik využíval služeb pracovní agentury a tím doplňoval potřebný stav zaměstnanců. V průběhu sledovaných let docházelo k pravidelnému nárůstu zaměstnanců, což poukazuje na zvyšování výroby.

Již od svého založení zaměstnává podnik osoby zdravotně postižené. Podíl těchto zaměstnanců je vždy okolo 50 % z vlastních zaměstnanců. Díky těmto zaměstnancům získává podnik významné dotace a slevy na dani z příjmu právnických osob. Jako další výhodu podnik zmiňuje vyšší loajalitu zaměstnanců. Naopak nevýhodou je vyšší dlouhodobá nemocnost, než je obvyklé u ostatních podniků.

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Plastika a.s. (zdroj: interní zdroj)

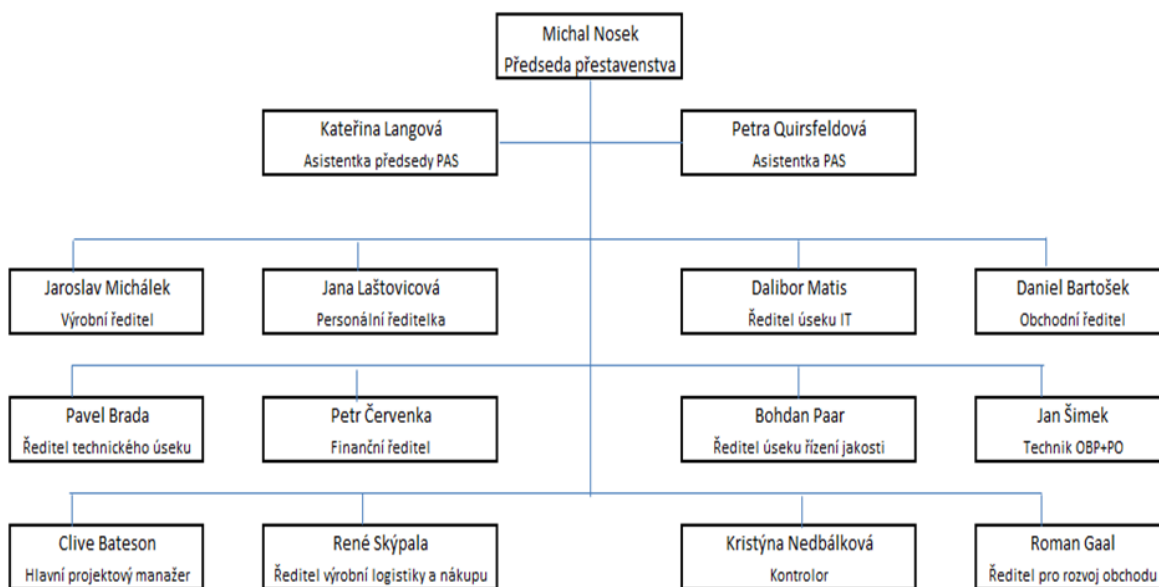
	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní zaměstnanci	314	324	322	336	341
Agenturní zaměstnanci	41	44	55	71	71

4.5 Vize a poslání společnosti

Vize podniku zní: „Staneme se předním evropským dodavatelem komplexních plastových komponent pro průmyslové výrobky. Naše jméno budou zákazníci spojovat s technologickými schopnostmi, spolehlivostí a flexibilitou, které jim usnadní úspěch a budou předcházet jejich potřeby.“ (Interní zdroj podniku Plastika a.s.)

4.6 Organizační struktura

Následující obrázek ukazuje organizační strukturu, která je funkcionální. Tato struktura je typická pro výrobní podniky a je zde jasně vidět vztah nadřízenosti a podřízenosti. Hlavním manažerským orgánem ve společnosti je předseda představenstva. Pracovníci jsou rozděleni podle podobnosti úkolů a jejich nadřízení jsou specializovaní vedoucí, kteří mají pravomoci a jsou odpovědní za danou oblast. Předseda představenstva má 12 podřízených.



(zdroj: Výroční zpráva 2015, vlastní zpracování)

5 ANALÝZA ODVĚTVÍ

Plasty jsou v současné době nejpoužívanějším materiálem a jejich spotřeba roste v České republice i ve světě. Díky jejich variabilním vlastnostem dochází stále častěji k nahrazování kovů, skla a jiných materiálů právě plasty. Podle potřeby lze nastavit požadovanou tepelnou odolnost, pružnost, tvrdost apod. Zpracování plastů je navíc málo energeticky náročné a velmi vhodné pro hromadnou výrobu. Tradiční způsob pro výrobu plastů je vstřikování, dále vakuování a vyfukování. Plasty mohou být dále tvarovány, obráběny, svařovány a laminovány. (Zika, 2015a)

Výroba pryžových a plastových výrobků dlouhodobě patří mezi důležité a pravidelně rostoucí odvětví zpracovatelského průmyslu. Jedná se také o důležitého dodavatele pro ostatní odvětví, zejména pro automobilový průmysl, výrobce elektrických zařízení, stavebnictví a obalový průmysl. Plasty se ale vyskytují i v řadě domácích vybavení, ve sportovních potřebách, ve zdravotních potřebách a mnohých dalších výrobcích. (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015, 2016)

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se výroba plastů řadí do zpracovatelského průmyslu, konkrétně do oddílu CZ-NACE 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků. Tento oddíl se dále dělí:

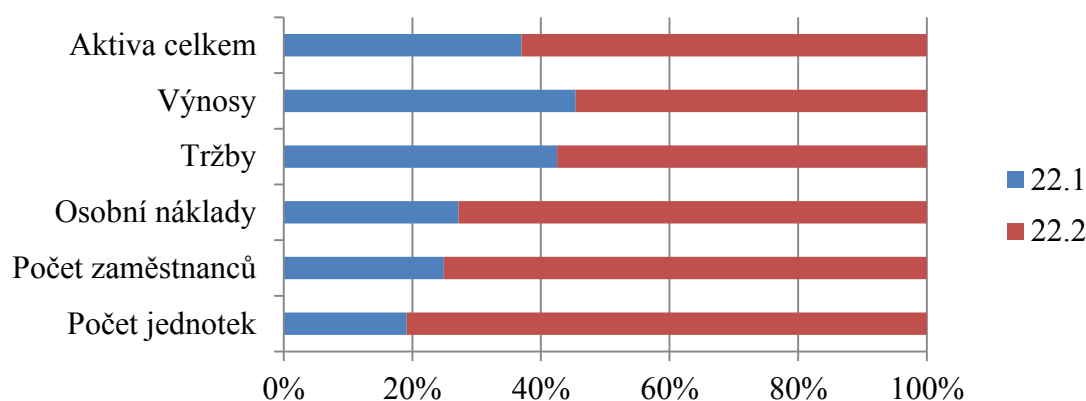
- 22.1 Výroba pryžových výrobků
- 22.2 Výroba plastových výrobků
 - 22.21 Výroba plastových desek, fólií, hadic, trubek a profilů
 - 22.22 Výroba plastových obalů
 - 22.23 Výroba plastových výrobků pro stavebnictví
 - 22.29 Výroba ostatních plastových výrobků

Podle převažující činnosti je podnik Plastika a.s. zařazen do CZ-NACE 22.29.

Následující tabulka ukazuje, že výroba plastových výrobků převládá ve všech ukazatelích nad pryžovými výrobky. Absolutní převaha je vidět u počtu jednotek, počtu zaměstnanců a u osobních nákladů. Téměř vyrovnané jsou pak podíly u tržeb a výnosů.

Tabulka 4 Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 v roce 2015
(zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015)

CZ-NACE	Počet jednotek		Počet zaměstnanců		Osobní náklady	Tržby	Výnosy	Aktiva celkem
22.1	19,1%	675	24,9%	20 175	27,2%	42,5%	45,4%	37,0%
22.2	80,9%	2860	75,1%	60 851	72,8%	57,5%	54,6%	63,0%



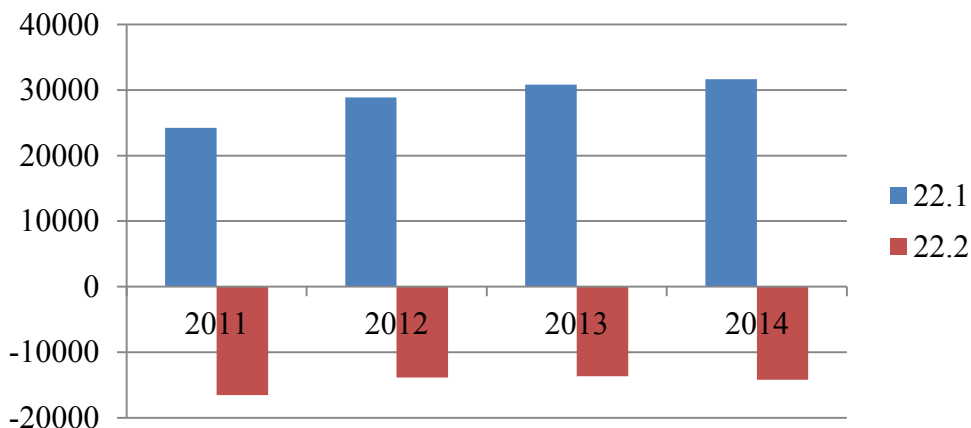
Graf 3 Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 v roce 2015 (vlastní zpracování)

Následující tabulka ukazuje vybrané ukazatele finanční výkonnosti odvětví, konkrétně skupiny CZ-NACE 22.2 Výroba plastových výrobků. Odvětví dosahovalo až do roku 2013 záporného spreadu a tím pádem i záporné hodnoty EVA. Tato situace byla způsobena nedostatečně vysokou rentabilitou VK, která nedokázala pokrýt náklady na VK spočítané stavebnicovou metodou podle metodiky MPO. Teprve od roku 2014 vykazuje odvětví kladný spread, čemuž pomohlo zvýšení ROE a snížení nákladů na VK. Ukazatel ROA a rentabilita výnosů se vyvíjejí nepravidelně, ale je zde viditelná tendence k růstu ukazatelů. Ukazatel VK/A napovídá o průměrné zadluženosti v odvětví, která se ve všech letech pohybuje okolo 50 %. Běžná likvidita se drží při spodní hranici doporučené hodnoty, která činí 1,5. Je vidět, že v odvětví nedochází k neefektivnímu hromadění finančních prostředků. Poměrně stabilní je i podíl osobních nákladů vůči tržbám a podíl PH k tržbám.

Tabulka 5 Vývoj vybraných ukazatelů finanční analýzy za odvětví CZ-NACE 22.2 (zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, vlastní zpracování)

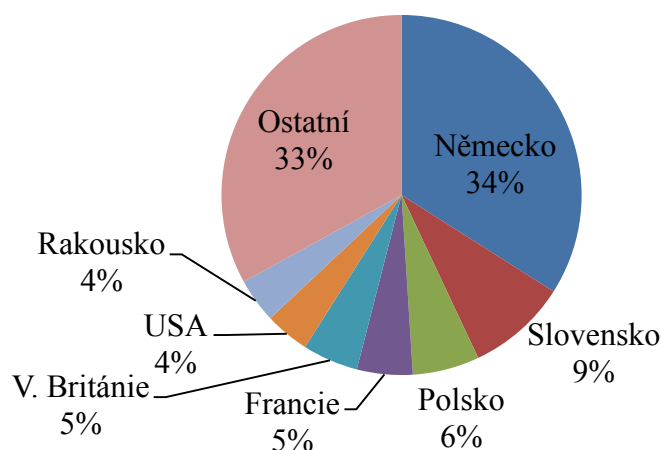
	2011	2012	2013	2014	2015
Spread	-3,4%	-3,4%	-1,2%	4,8%	3,3%
ROE	11,5%	9,7%	13,1%	17,7%	13,6%
r_e	14,9%	13,2%	14,4%	12,9%	10,3%
ROA	7,6%	6,9%	8,6%	11,2%	9,7%
EBIT/výnosy	5,5%	5,0%	6,5%	7,7%	6,9%
VK/A	49,7%	51,8%	50,9%	51,0%	55,7%
Běžná likvidita	1,45	1,56	1,54	1,55	1,84
Osobní nákl./tržby	16,3%	16,8%	16,2%	14,8%	15,4%
PH/tržby	27,1%	27,6%	27,7%	27,4%	27,9%

Saldo zahraničního obchodu celého oddílu je od roku 2009 kladné. Je ale nutné zmínit, že saldo pouze CZ-NACE 22.2 je pravidelně záporné, jak ukazuje graf 4, a import plastových výrobků výrazně roste.



Graf 4 Vývoj salda zahraničního obchodu (vlastní zpracování)

Tradičně největší importní a exportní zemí pro pryžové a plastové výrobky je Německo, kam se vyváží 34 % výrobků, druhou zemí je Slovensko s 9 %. V souvislosti s mezinárodním obchodem je nutné zmínit problematiku kurzových rizik. Od listopadu 2013 udržovala Česká národní banka pomocí intervencí kurz CZK/EUR na hodnotě přibližně 27 Kč za euro. Tato situace napomohla českým exportérům. V dubnu roku 2017 Česká národní banka intervence ukončila a koruna začala vůči euru posilovat, což může mít negativní vliv na vývozní podniky, které se proti posílení kurzu nezajistily.



Graf 5 Struktura exportních zemí pro CZ-NACE 22 v roce 2015
(zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015)

Zika (2015a) upozorňuje, že budoucí vývoj zpracovatelů plastů je velmi závislý na vývoji v Evropské unii a zejména na vývoji odběratelů, tedy automobilovém průmyslu a elektronice. Současná ekonomická situace se ale vyvíjí pozitivně, neboť většina zpracovatelského průmyslu zaznamenává meziroční růst. Pozitivnímu výhledu pomáhají také současné prognózy, které odhadují zvyšování spotřeby plastů v následujících letech, a je očekáváno, že plasty se budou využívat i v dosud nepoužívaných výrobcích.

Perspektiva tohoto odvětví proto může lákat nové zájemce. Je tedy nutné počítat s tím, že se bude zvyšovat konkurence. Protože počáteční náklady na zahájení výroby jsou poměrně velké, lze předpokládat, že příchod nových konkurentů bude se vstupem zahraničního kapitálu. Například rozšiřování nadnárodních firem a umístění nové výroby v ČR. Navíc je běžné, že pro jednu automobilku dodává plastové výrobky několik podniků, a proto je mezi zpracovateli plastů velká rivalita.

5.1 Makroekonomický vývoj

Pravidelný růst HDP naznačuje oživení české ekonomiky po období recese. Od roku 2013 je také výrazný pokles míry nezaměstnanosti, která se v roce 2016 pohybovala jen okolo 5 %. Podobný vývoj jako v celé ČR je také ve Zlínském kraji, kde má Plastika a.s. sídlo. Snižování nezaměstnanosti přináší podnikům starosti, protože je stále obtížnější sehnat zejména zaměstnance do výroby. V této souvislosti zvyšují podniky mzdy, aby zabránily odchodu svých zaměstnanců a přilákaly zaměstnance nové.

Každoročně rostla také průměrná mzda, v posledních dvou letech meziroční nárůst o 3 % v roce 2015 a o 4 % v roce 2016. Od roku 2013 rozhodla vláda o růstu minimální mzdy, za čtyři roky postupně vzrostla o 1 900 Kč. Tato opatření se promítla v podnicích zvýšením mzdových nákladů. Poslední řádek doplňuje tabulku o průměrnou mzdu v odvětví CZ-NACE 22. Je zřejmé, že rozdíl mezi celorepublikovou průměrnou mzdou a odvětvovou činí přibližně 1000 Kč.

Tabulka 6 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Růst HDP	1,7%	-1,0%	-0,5%	2,0%	4,3%	2,4%
Nezaměstnanost v ČR k 31.12.	6,80%	7,40%	8,20%	7,50%	6,20%	5,20%
Nezaměstnanost ve Zlínském kraji	9,40%	10,40%	8,30%	7,40%	6,00%	-
Minimální mzda v Kč	8 000	8 000	8000/8500	8 500	9 200	9 900
Průměrná mzda v ČR v Kč	24 319	25 109	25 128	25 686	26 467	27 589
Průměrná mzda v odvětví	-	24 186	24 460	25 006	25 857	-

5.2 Plastikářský klastr

Klastr sdružuje zpracovatele plastů ve Zlínském kraji a zaměřuje se na oblast vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj, společný nákup surovin a služeb, prezentace a propagace firem. Ne náhodou vznikl Plastikářský klastr právě ve Zlínském kraji. Zpracování pryže a plastů má v tomto kraji dlouholetou tradici a pochází odtud více než třetina celorepublikové produkce plastů a pryže. (Zika, 2015b)

V kraji působí mnoho firem, které se zabývají zpracováním plastů nebo pryže. Působí zde také univerzita a střední školy s potřebným oborovým zaměřením, které zajišťují pro místní podniky kvalifikované pracovníky. V roce 2015 bylo otevřeno Centrum polymerních systémů, které spadá pod Univerzitu Tomáše Bati a které je určeno pro výzkumné programy s důrazem na inovace. (Plastikářský klastr, ©2017)

Plastika a.s. je členem Plastikářského klastru od roku 2006. Díky členství v tomto zájmovém sdružení může podnik snižovat náklady a levněji nakupuje elektřinu, plyn a režijní materiál. Nově byl spuštěn také projekt na společný nákup surovin pro firmy, které vyrábějí technické díly vstříkovaním plastů.

6 ANALÝZA PODNIKU

Před provedením benchmarkingové studie je třeba zmapovat dosavadní finanční výkonost podniku Plastika a.s. (dále jen Plastika). V rámci finanční analýzy je pomocí tradičních ukazatelů a ukazatele EVA zhodnocena výkonost mezi lety 2011-2015. Součástí kapitoly je také identifikace vlivů působících na podnik pomocí SWOT analýzy. Shrnutí finanční pozice podniku a identifikace slabých míst ve výkonosti se nachází v závěru kapitoly.

6.1 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podnik s dlouholetou tradicí • Certifikace ISO • Stabilní vedení podniku • Vlastní vývojové centrum 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká vyjednávací schopnost s odběrateli • Až třetina tržeb od jednoho odběratele
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snižování nákladů díky společným nákupům v rámci Plastikářského klastru • Nízká cena ropy • Orientace na nové výrobky • Finanční podpora z EU • Růst české ekonomiky 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká nezaměstnanost / nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců • Růst mezd • Vysoká konkurence ve Zlínském kraji • Nové zákony/nařízení EU • Konec intervencí ČNB / posílení kurzu koruny vůči euru

6.2 Finanční analýza

Za účelem zhodnotit finanční výkonnost podniku Plastika a zjistit, jak se podniku daří, byla zpracována finanční analýza. Cílem analýzy je identifikovat silné a slabé stránky ve finanční výkonnosti podniku. Zdrojem dat jsou účetní výkazy, výroční zprávy a vnitropodnikové informace získané při rozhovorech s předsedou představenstva podniku. Analýza je zpracována za účetní období 2011 až 2015, aby bylo možné posoudit i trend a vývoj ukazatelů.

6.3 Analýza majetkové struktury

Při analýze aktiv podniku je vidět, že ve sledovaných letech dochází k pravidelnému nárůstu celkové hodnoty aktiv. Tento trend pak kopírují i stavy dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Absolutně největší růst za sledované roky dosáhl dlouhodobý hmotný majetek, který je více než trojnásobný. V roce 2013 započala výstavba nového vývojového centra, které přišlo na 32 mil. Kč, a z části bylo financováno dotací z Evropské unie. V roce 2013 byl také zakoupen nový software pro účely budoucího vývojového centra, který navýšil DNM o více jak 60 %. V roce 2014 došlo k výměně oken, opravě nádvoří, obnově vozovky a všech podzemních rozvodů. V roce 2015 podnik koupil pozemek a halu s příslušenstvím celkem za 16 mil. Kč. Ve všech letech pak pravidelně docházelo k modernizacím výrobních hal a k pořizování nových strojů – zejména lisů a robotů, které umožňují výrobu technicky náročnějších výrobků a šetří energii. Podnik při své činnosti využívá, kromě majetku v rozvaze, také DHM najatý formou finančního leasingu, jehož množství ve sledovaných letech kleslo ze 46 mil. Kč v roce 2011 na 20 mil. Kč v roce 2015. Formou zpětného leasingu si pak podnik od roku 2008 pronajímá téměř celý výrobní areál včetně pozemků. Tento nájem bude trvat do roku 2020 a jeho hodnota činí 74 mil. Kč. Závazky z leasingových smluv nebudou ve finanční analýze dále zohledňovány z toho důvodu, aby bylo možné vypočítané ukazatele dále využít v benchmarkingové studii a srovnat je s jiným podnikem. DFM tvoří půjčky a úvěry ovládající a řídicí osobě.

Oběžný majetek tvoří ve všech sledovaných letech nadpoloviční většinu celkových aktiv. Jeho podíl v průběhu let klesl o 9 procentních bodů. Zda jde o správné rozložení, ukáží v následujících kapitolách vypočtené ukazatele. U položky zásoby a krátkodobé pohledávky dochází ke snižování i zvyšování hodnoty. Necelou polovinu zásob tvoří materiál, přibližně jedné desetině dosahují nedokončené výrobky a polotovary. Krátkodobé pohledávky jsou z 80 % tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, od roku 2013 se tato hodnota pohybuje okolo 80 mil. Kč. Poskytnuté zálohy tvoří poměrně zanedbatelnou část – pouze okolo 150 tisíc v každém roce. Každý rok také podnik eviduje pohledávky okolo 4 mil. Kč za úřadem práce. Pohledávky k podnikům ve skupině tvoří každý rok asi 8 mil. Kč a vznikají z titulu obchodních vztahů a jiných pohledávek. V roce 2014 podnik nově vykázal dlouhodobou pohledávku, což byla dlouhodobá půjčka jiné společnosti. Krátkodobý finanční majetek je ve všech letech přibližně 20 mil. Kč. Součástí KFM je pouze hotovost a peníze na bankovních účtech. Ve sledovaných letech dochází k navýšení hodnoty peněz v hotovosti z původních 200 tisíc na 1,7 mil. Kč v roce 2015.

Tabulka 7 Hodnota aktiv podniku ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	244 690	278 050	317 971	380 716	422 288
Dlouhodobý majetek	71 087	80 799	94 037	129 457	163 010
DNM	5 164	4 932	8 082	6 275	5 503
DHM	58 823	67 267	77 255	113 582	148 507
DFM	7 100	8 600	8 700	9 600	9 000
Oběžná aktiva	168 187	190 290	218 350	245 308	251 648
Zásoby	79 782	103 984	86 318	120 320	128 156
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	5 545	0
Krátkodobé pohledávky	72 631	65 271	111 018	96 478	103 979
Krátkodobý fin. majetek	15 774	21 035	21 014	22 965	19 513
Časové rozlišení	5 416	6 961	5 584	5 951	7 630

Tabulka 8 Vertikální analýza aktiv podniku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	29%	29%	30%	34%	39%
DNM	2%	2%	3%	2%	1%
DHM	24%	24%	24%	30%	35%
DFM	3%	3%	3%	3%	2%
Oběžná aktiva	69%	68%	69%	64%	60%
Zásoby	33%	37%	27%	32%	30%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	1%	0%
Krátkodobé pohledávky	30%	23%	35%	25%	25%
Krátkodobý fin. majetek	6%	8%	7%	6%	5%
Časové rozlišení	2%	3%	2%	2%	2%

Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv podniku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
AKTIVA CELKEM	14%	14%	20%	11%
Dlouhodobý majetek	14%	16%	38%	26%
DNM	-4%	64%	-22%	-12%
DHM	14%	15%	47%	31%
DFM	21%	1%	10%	-6%
Oběžná aktiva	13%	15%	12%	3%
Zásoby	30%	-17%	39%	7%
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-100%
Krátkodobé pohledávky	-10%	70%	-13%	8%
Krátkodobý fin. majetek	33%	0%	9%	-15%
Časové rozlišení	29%	-20%	7%	28%

6.4 Analýza finanční struktury

Na straně pasiv dochází ke každoročnímu růstu vlastního kapitálu. Hodnota základního kapitálu se nemění. VK roste v důsledku každoročních kladných a kumulovaných výsledků hospodaření. Díky tomu dokázal podnik smazat ztrátu z minulých let a pozitivní také je, že velká část zisků zůstává v podniku pro jeho další rozvoj. V roce 2015 došlo k poklesu kapitálových fondů, což bylo způsobeno přeceněním majetkové účasti v dceřiné společnosti, která vykazuje záporný vlastní kapitál. Nejvyšší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky. Z krátkodobých závazků jsou nejvýraznější ty, které jsou z obchodních vztahů (60% podíl), druhé nejvýznamnější jsou přijaté zálohy. V roce 2013 vydal podnik dluhopisy v částce 35 mil. Kč, čímž došlo ke zvýšení dlouhodobých závazků. Tyto dluhopisy budou splatné v roce 2022.

Tabulka 10 Hodnota pasiv podniku ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	244 690	278 050	317 971	380 716	422 288
Vlastní kapitál	28 990	36 754	58 630	88 198	112 840
Základní kapitál	24 585	24 585	24 585	24 585	24 585
Kapitálové fondy	9 466	9 466	9 466	9 466	-5 533
Rezervní fondy a ost. fondy	3 200	3 463	3 965	4 917	4 917
VH minulých let	-13 510	-10 809	-2 748	12 462	48 030
VH běžného úč. období	5 249	10 049	23 362	36 768	40 841
Cizí zdroje	215 454	241 119	258 122	290 910	306 844
Rezervy	91	600	1 423	2 775	1 062
Dlouhodobé závazky	37 687	33 338	42 936	45 934	56 313
Krátkodobé závazky	97 508	125 758	129 374	164 515	141 112
Bank. úvěry a výpomoci	80 259	81 423	84 389	77 686	108 357
<i>dlouhodobé BÚ</i>	<i>321</i>	<i>3 431</i>	<i>9 714</i>	<i>19 603</i>	<i>46 009</i>
<i>krátkodobé BÚ</i>	<i>79 938</i>	<i>77 992</i>	<i>74 675</i>	<i>58 083</i>	<i>62 348</i>
Časové rozlišení	246	177	1 219	1 608	2 604

Tabulka 11 *Vertikální analýza pasiv podniku (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	12%	13%	18%	23%	27%
Základní kapitál	10%	9%	8%	6%	6%
Kapitálové fondy	4%	3%	3%	2%	-1%
Rezervní fondy a ost. fondy	1%	1%	1%	1%	1%
VH minulých let	-6%	-4%	-1%	3%	11%
VH běžného úč. období	2%	4%	7%	10%	10%
Cizí zdroje	88%	87%	81%	76%	73%
Rezervy	0%	0%	0%	1%	0%
Dlouhodobé závazky	15%	12%	14%	12%	13%
Krátkodobé závazky	40%	45%	41%	43%	33%
Bank. úvěry a výpomoci	33%	29%	27%	20%	26%
<i>dlouhodobé BÚ</i>	0%	1%	3%	5%	11%
<i>krátkodobé BÚ</i>	33%	28%	23%	15%	15%
Časové rozlišení	0%	0%	0%	0%	1%

Tabulka 12 *Horizontální analýza pasiv podniku (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
PASIVA CELKEM	14%	14%	20%	11%
Vlastní kapitál	27%	60%	50%	28%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0%	0%	0%	-158%
Rezervní fondy a ost. fondy	8%	14%	24%	0%
VH minulých let	-20%	-75%	553%	285%
VH běžného úč. období	91%	132%	57%	11%
Cizí zdroje	12%	7%	13%	5%
Rezervy	559%	137%	95%	-62%
Dlouhodobé závazky	-12%	29%	7%	23%
Krátkodobé závazky	29%	3%	27%	-14%
Bank. úvěry a výpomoci	1%	4%	-8%	39%
<i>dlouhodobé BÚ</i>	969%	183%	102%	135%
<i>krátkodobé BÚ</i>	-2%	-4%	-22%	7%
Časové rozlišení	-28%	589%	32%	62%

6.5 Analýza výnosů

V letech 2012 až 2014 dokázal podnik zvyšovat roční výnosy vždy o 14 %, v roce 2015 pak došlo k mírnému 5% snížení. Analýza výnosů potvrzuje, že se jedná o výrobní podnik. Absolutně nejvyšší podíl na výnosech patří tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb,

který se pohybuje okolo 85 %. Do roku 2014 docházelo k růstu výkonů, v roce 2015 došlo k 4% poklesu. V průběhu sledovaných let došlo také k mnohonásobnému nárůstu tržeb za prodej zboží, v roce 2013 dosahovaly tyto tržby dokonce 11 % celkových výnosů. Jak již bylo zmíněno, podnik ve všech letech modernizoval výrobní stroje a stará zařízení prodával. Díky tomu navyšoval výnosy o 6 až 17 mil. Kč.

Tabulka 13 *Hodnota výnosů podniku ve sledovaných letech (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	13 877	42 095	79 766	69 005	61 320
Výkony	504 523	517 037	571 618	687 188	656 121
<i>tržby za prodej vlastních výrob- ků a služeb</i>	<i>499 954</i>	<i>516 397</i>	<i>574 011</i>	<i>678 022</i>	<i>650 436</i>
<i>změna stavu zásob</i>	<i>3 959</i>	<i>-81</i>	<i>-2 987</i>	<i>8 390</i>	<i>4 288</i>
<i>aktivace</i>	<i>610</i>	<i>721</i>	<i>594</i>	<i>776</i>	<i>1 397</i>
Tržby z prodeje DM a mat.	13 976	17 113	6 292	12 194	6 939
Ostatní provozní výnosy	20 966	20 423	24 260	23 887	27 150
Výnosy z přecenění CP a derivátů	912	0	0	0	0
Výnosové úroky	1 506	1 502	1 711	1 794	2 084
Ostatní finanční výnosy	11 585	12 469	16 474	8 438	8 746
Výnosy	567 345	610 639	700 121	802 506	762 360

6.6 Analýza nákladů

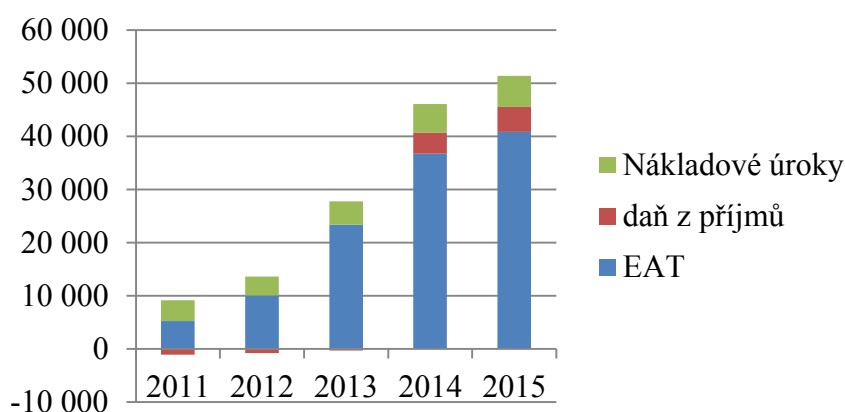
Vývoj celkových nákladů zhruba kopíruje vývoj výnosů. Náklady rostly ve stejném poměru jako výnosy. Až polovinu celkových nákladů tvoří spotřeba materiálu a energií. Lehce pod 20 % dosahují náklady na služby i osobní náklady. Osobní náklady rostou jen nepatrně a tento růst je spojen zejména s mírným navyšováním pracovníků. Asi 13 % osobních nákladů připadá na osobní náklady vedení a orgánů podniku. Ve sledovaných letech dochází k nárůstu odpisů, zejména pak v posledních dvou letech, kdy vzrostly vždy o 20 %. Nákladové úroky dosahují necelé 1 % z nákladů a v průběhu let došlo k jejich navýšení – zejména kvůli přijetí nových úvěrů.

Tabulka 14 Hodnota nákladů podniku ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady na zboží	12 374	35 442	67 756	52 049	44 390
Výkonová spotřeba	385 915	382 388	427 783	524 073	489 590
<i>spotřeba materiálu a energie</i>	<i>283 160</i>	<i>277 449</i>	<i>319 225</i>	<i>395 386</i>	<i>359 391</i>
<i>služby</i>	<i>102 111</i>	<i>104 939</i>	<i>108 558</i>	<i>128 687</i>	<i>130 199</i>
Osobní náklady	111 006	121 433	124 887	129 565	133 043
Daně a poplatky	166	224	244	282	273
Odpisy DHM a DNM	11 163	11 809	11 306	13 249	16 222
ZC prodaného DM a mat.	10 985	17 605	5 907	10 952	5 832
Změna stavu rezerv, ... (provoz.)	-339	1 794	-2 491	1 953	-2 086
Ostatní provozní náklady	11 630	8 817	10 262	12 581	13 492
Náklady z přecenění CP a derivátů	1 013	0	2 347	-2 348	0
Nákladové úroky	3 911	3 600	4 435	5 360	5 818
Ostatní finanční náklady	15 327	18 235	24 590	14 083	10 234
Daň z příjmu	-1 055	-757	-267	3 939	4 711
Náklady	562 096	600 590	676 759	765 738	721 519

6.7 Analýza zisku

Následující graf znázorňuje rozdělení zisku před úroky a zdaněním. EBIT je ze 70-80 % tvořen čistým ziskem a zůstává tak v podniku, případně slouží k vyplacení podílů. Nákladové úroky tvořily v roce 2011 téměř polovinu EBIT, v roce 2015 to bylo již pouze 11 %. Daň, která je odvedena státu, pak v roce 2014 a 2015 tvořila zbylých 9 %.



Graf 6 Rozdělení EBITu ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

Následující tabulka ukazuje, že v průběhu sledovaných let rostla obchodní marže i přidaná hodnota. Přidaná hodnota byla vždy dostatečně velká, aby dokázala pokrýt osobní náklady, které se na ní v roce 2011 podílely až z 90 %. Přidaná hodnota ale rostla rychleji než

osobní náklady, proto v roce 2015 tento podíl činil už jen 70 %. Provozní výsledek hospodaření byl ve všech letech kladný a pravidelně rostl. Naopak finanční výsledek hospodaření byl ve všech letech záporný a s nepravidelným vývojem.

Tabulka 15 *Struktura výsledků hospodaření ve sledovaných letech (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Obchodní marže	1 503	6 653	12 010	16 956	16 930
Přidaná hodnota	120 111	141 302	155 845	180 071	183 461
osobní náklady	111 006	121 433	124 887	129 565	133 043
odpisy	11 163	11 809	11 306	13 249	16 222
ostatní provozní V-N	12 500	9 096	16 630	10 313	16 578
Provozní VH	10 442	17 156	36 282	47 570	50 774
Nákladové úroky	3 911	3 600	4 435	5 360	5 818
ostatní finanční V-N	-2 337	-4 264	-8 752	-1 503	596
Finanční VH	-6 248	-7 864	-13 187	-6 863	-5 222
daň z příjmů	-1 055	-757	-267	3 939	4 711
EBT	4 194	9 292	23 095	40 707	45 552
EAT	5 249	10 049	23 362	36 768	40 841
EBIT	8 105	12 892	27 530	46 067	51 370

6.8 Analýza ČPK

Z vývoje čistého pracovního kapitálu vyplývá, že v letech 2011 a 2012 neměl podnik dostatek krátkodobého majetku a nemohl s ním krýt krátkodobé závazky. Bylo zde nebezpečí, že kvůli splácení krátkodobých závazků bude nutné rozprodat stálá aktiva. Podnik využíval agresivní strategii financování a z krátkodobých cizích zdrojů kryl i dlouhodobá aktiva. Od roku 2013 je situace opačná a ČPK začal být kladný, čímž podnik přešel na konzervativní strategii financování a oběžný majetek kryl i z dlouhodobých zdrojů. Konzervativní strategie s sebou přináší vyšší náklady, protože financování z dlouhodobých cizích nebo vlastních zdrojů je dražší. Za ideální hodnotu bývá považováno nízké kladné číslo. Podnik by si měl určit ideální výši ČPK, která by pro něj představovala akceptovatelné náklady a zároveň zajišťovala plynulý chod výroby.

Tabulka 16 *Vývoj čistého pracovního kapitálu v podniku (vlastní zpracování)*

	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK (v tis. Kč)	-9 259	-13 460	14 301	22 710	48 188

6.9 Analýza pohledávek a závazků

Podíl pohledávek po splatnosti se ve sledovaných letech pohybuje mezi 15-30 %. Jejich vývoj je nepravidelný. Absolutní většina (nad 80 %) pohledávek po splatnosti je zařazena v první skupině (pohledávky po splatnosti do 60 dnů) a jejich prodloužení není příliš znepokojující. Podnik tvoří účetní OP ve výši 100 % na pohledávky po splatnosti více než 361 dnů a 50 % na pohledávky po splatnosti 181 až 360 dnů. K tvorbě OP došlo pouze v prvních dvou sledovaných letech. V letech 2013 a 2014 neměl podnik pohledávky po splatnosti více než 180 dnů.

Tabulka 17 Vývoj pohledávek v podniku (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku (tis. Kč)	58 859	55 684	83 266	83 119	82 116
Pohledávky po splatnosti (tis. Kč)	10 475	15 967	20 782	13 638	20 199
Pohledávky po splatnosti	18%	29%	25%	16%	25%
Opravná položka k rizikovým pohledávkám (tis. Kč)	225	383	0	0	0

Procentuální podíl závazků po splatnosti je větší než činil podíl u pohledávek po splatnosti. Opět ale platí, že více než 95 % závazků je po splatnosti do 60 dnů a v této době jsou také uhrazeny.

Tabulka 18 Vývoj závazků v podniku (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky z obchodního styku (tis. Kč)	63 883	74 596	83 028	106 041	90 001
Závazky po splatnosti (tis. Kč)	28 598	42 455	33 916	32 175	35 528
Závazky po splatnosti	44,8%	56,9%	40,8%	30,3%	39,5%

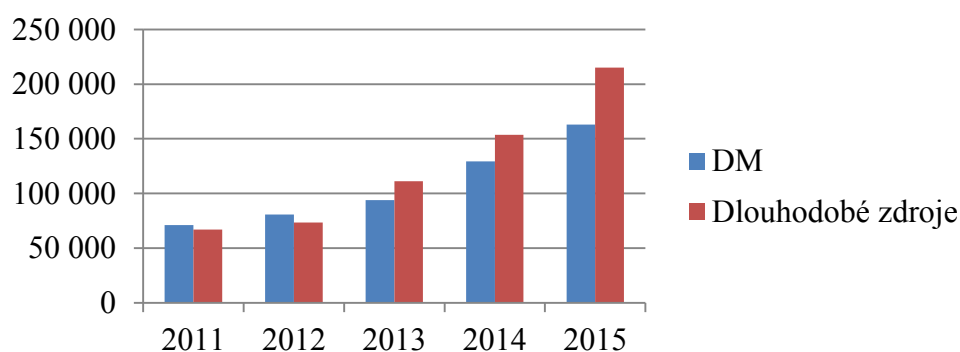
6.10 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniku dosahuje v roce 2011 téměř 90 %. V dalších letech docházelo k postupnému snižování tohoto podílu, zejména díky rostoucím výsledkům hospodaření a jejich akumulaci. Při hodnocení podílu dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů je vidět, že podnik dává přednost krátkodobým cizím zdrojům. Podíl dlouhodobých cizích zdrojů se průběžně zvyšuje a v roce 2015 tvoří třetinu cizích zdrojů. Zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobý majetek má být kryt dlouhodobými zdroji, je v podniku dodrženo až od roku 2013, kdy je hodnota tohoto ukazatele větší než jedna.

Podnik tak do roku 2013 využíval agresivní strategii financování, což potvrdil i výpočet ČPK. Z vlastního kapitálu dokáže podnik financovat pouze necelých 70 % svého dlouhodobého majetku. Vývoj úrokového krytí lze hodnotit pozitivně, podnik vytváří dostatečně velké zisky, které zvládnou i několikrát pokrýt placené úroky.

Tabulka 19 Ukazatele zadluženosti ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	88,1%	86,7%	81,2%	76,4%	72,7%
Dlouhodobé CZ / CZ	17,6%	15,2%	20,4%	22,5%	33,3%
Dlouhodobé CZ / dlouhodobý kapitál	56,7%	50,0%	47,3%	42,6%	47,6%
VK/DM	0,41	0,45	0,62	0,68	0,69
Dlouhodobé zdroje/DM	0,94	0,91	1,18	1,19	1,32
Úrokové krytí	2,07	3,58	6,21	8,59	8,83



Graf 7 Vývoj krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem (vlastní zpracování)

Pomocí multiplikátoru VK $[(EBT/EBIT) \cdot (A/VK)]$ lze posoudit, zda zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře má pozitivní nebo negativní vliv na rentabilitu VK. V podniku je hodnota multiplikátoru ve všech letech 3-5 krát větší než 1. Lze proto říci, že vysoký podíl cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu VK.

Tabulka 20 Vývoj multiplikátoru VK v podniku (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
EBT/EBIT	0,52	0,72	0,84	0,88	0,89
A/VK	8,44	7,57	5,42	4,32	3,74
Multiplikátor VK	4,37	5,45	4,55	3,81	3,32

Také posouzení úrokové marže napovídá, že od roku 2013 působí v podniku pozitivně finanční páka a využívání cizích zdrojů působilo pozitivně na ROE. Úroková míra cizích

zdrojů zde určená vychází ze vztahu nákladové úroky/úplatné cizí zdroje a drží si konstantní sazbu mezi 4 a 5 % ve všech sledovaných letech. Naopak ROA je ve všech letech rostoucí.

Tabulka 21 Ukazatele pro porovnání úrokové marže podniku (vlastní zpracování)

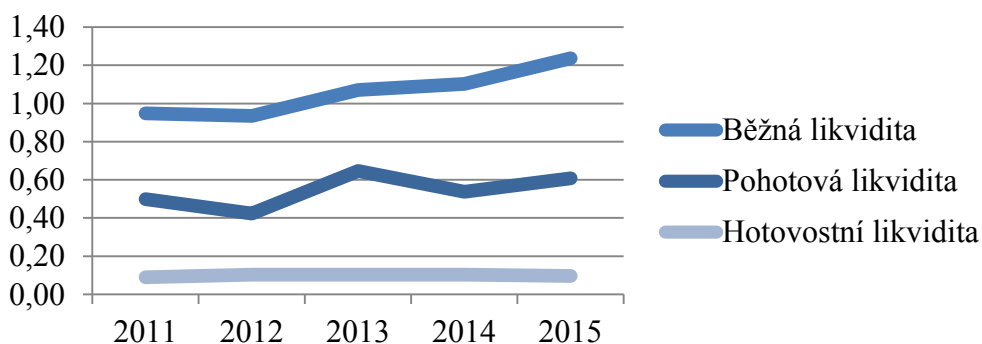
	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	2,7%	3,8%	7,0%	9,8%	9,9%
Úroková míra CZ	4,9%	4,4%	3,7%	4,7%	4,0%

6.11 Ukazatele likvidity

Vypočítané hodnoty běžné likvidity nedosahují doporučených hodnot. V prvních dvou sledovaných letech je vidět, že hodnota oběžných aktiv nepokrývá krátkodobé cizí zdroje. Od roku 2013 dochází k pravidelnému zvyšování běžné likvidity, což je pozitivní zpráva. Pohotová likvidita podniku zdaleka nedosahuje požadovaného minima, které je určeno jako hodnota 1. V případě potřeby by podnik musel přistoupit k tomu, že by prodával zásoby. I v případě hotovostní likvidity jsou hodnoty pod doporučením, které je v rozmezí od 0,2 do 0,5. Podnik má ale sjednaný kontokorent, ze kterého by v případě náhlé potřeby mohl čerpat finanční prostředky.

Tabulka 22 Ukazatele likvidity ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,95	0,93	1,07	1,10	1,24
Pohotová likvidita	0,50	0,42	0,65	0,54	0,61
Hotovostní likvidita	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10



Graf 8 Vývoj likvidity v podniku (vlastní zpracování)

6.12 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability potvrzují, že je podnik trvale ziskový. Většina ukazatelů má navíc ve sledovaných letech rostoucí charakter. Rentabilita tržeb vypovídá o ziskové marži podniku. Je vidět, že z koruny tržeb za zboží a za výrobky podnik získal až 7,2 % zisku. Rentabilita aktiv ukazuje, jak dokáže podnik využívat vložená aktiva. V posledních dvou sledovaných letech je vidět stagnace této veličiny, za což může nízký meziroční nárůst zisku. Podnik sice zvýšil svá aktiva oproti roku 2014 o 11 %, ale zisk rostl také o 11 %. Rentabilita VK dosahuje velmi vysokých hodnot a společnost tak mnohonásobně zhodnocuje peníze majitelů. Na druhou stranu je tento ukazatel velmi ovlivněný kapitálovou strukturou, kterou podnik má. Jak již bylo popsáno u úrokové marže, podniku se daří dobře zhodnocovat úplatné cizí zdroje a jejich výnosnost tak přispívá k vyššímu ROE. Všechny ukazatele jsou pak v posledním sledovaném roce ovlivněny sníženým ziskem v důsledku poklesu tržeb. Tržby za zboží tehdy meziročně klesly o 11 % a tržby za výrobky o 4,5 %.

Tabulka 23 *Ukazatele rentability ve sledovaných letech (vlastní zpracování)*

	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	1,6%	2,3%	4,2%	6,2%	7,2%
Rentabilita aktiv	2,7%	3,8%	7,0%	9,8%	9,9%
Rentabilita úplatného kapitálu	7,4%	10,9%	15,4%	22,9%	20,0%
Rentabilita vlastního kapitálu	18,1%	27,3%	39,8%	41,7%	36,2%

6.13 Ukazatele aktivity

Podnik dosahoval přijatelných hodnot v obratu celkových aktiv, kdy z jedné koruny majetku dokázal získat až 2,10 Kč výnosů. Ve sledovaných letech ale došlo k poklesu ukazatele a v roce 2015 dokázal podnik z aktiv získat pouze 1,69 Kč ve výnosech. Vývoj doby obratu zásob je proměnlivý, nejkratšího obratu bylo dosaženo v roce 2013, kdy byly zásoby přeměněny za 48 dnů. Při výpočtu ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků bylo počítáno pouze s pohledávkami a závazky z obchodního styku. Podniku se daří inkasovat pohledávky dříve, než musí splatit své závazky. Platební morálku odběratelů lze považovat za dobrou a podnik nepotřebuje příliš mnoho zdrojů na financování pohledávek. Provozní cyklus se pohybuje mezi 90 a 100 dny – tolik dní musí podnik čekat, než se mu podaří přeměnit zásoby opět na peníze.

Tabulka 24 Ukazatele aktivity ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,10	2,01	2,06	1,96	1,69
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	56	67	48	58	65
Doba obratu pohl. z tržeb (dny)	41	36	46	40	42
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	45	48	46	51	43
Obratovost pohledávek	8,73	10,03	7,85	8,99	8,58
Obratovost závazků	8,04	7,49	7,87	7,04	8,38

6.14 Další ukazatele

Pro posouzení produktivity práce byly vypočítány ukazatele vztahující se k počtu zaměstnanců. Jak ukazovala tabulka 3, v podniku pracuje cca 330 zaměstnanců. Podle potřeby jsou tito zaměstnanci doplňováni o agenturní zaměstnance, kterých bylo nejvýše 71. Přesto, že agenturní zaměstnanci přispívají k dosahování tržeb a zisku, nebude s jejich počtem nyní počítáno. Počty agenturních pracovníků nebývají ve výročních zprávách zveřejňovány, proto by následné porovnání hodnot v benchmarkingové studii mohlo být zkreslené.

Tabulka 15 zobrazuje absolutní vyjádření přidané hodnoty i dalších položek z výkazu zisku a ztráty. Přidaná hodnota přepočtená na 1 zaměstnance pak odpovídá rostoucímu trendu absolutní přidané hodnotě. Jak již bylo zmíněno, meziroční pokles tržeb v roce 2015 způsobil snížení tržeb a tím ovlivnil mnoho ukazatelů, včetně poměru tržby na zaměstnance. Od roku 2013 nedochází ke změnám v osobních nákladech na zaměstnance, z toho lze předpokládat, že za poslední tři roky nedošlo k navýšení mezd v podniku. Vývoj výkonové spotřeby byl v podniku nepravidelný; v některých letech rostla, jindy klesala.

Dále byly spočítány podíly osobních nákladů, odpisů a nákladových úroků ve vztahu k přidané hodnotě. Podíl odpisů i nákladových úroků na přidané hodnotě lze označit za konstantní napříč sledovanými lety. Naopak podíl osobních nákladů na přidané hodnotě byl zpočátku přes 90 %, což lze označit za velmi vysoký podíl. Následně, díky pravidelně rostoucí přidané hodnotě, došlo ke snížení podílu na současných 72,5 %.

Tabulka 25 Další ukazatele finanční analýzy ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota / počet zam. (v tis. Kč)	383	436	484	536	538
Tržby/počet zam. (v tis. Kč)	1 636	1 724	2 030	2 223	2 087
Osobní náklady / počet zam. (v tis. Kč)	354	375	388	386	390
Výkonová spotřeba / počet zam. (v tis. Kč)	1 229	1 180	1 329	1 560	1 436
Osobní náklady / PH	92,4%	85,9%	80,1%	72,0%	72,5%
Odpisy / PH	9,3%	8,4%	7,3%	7,4%	8,8%
Nákladové úroky / PH	3,3%	2,5%	2,8%	3,0%	3,2%

6.15 Ekonomická přidaná hodnota

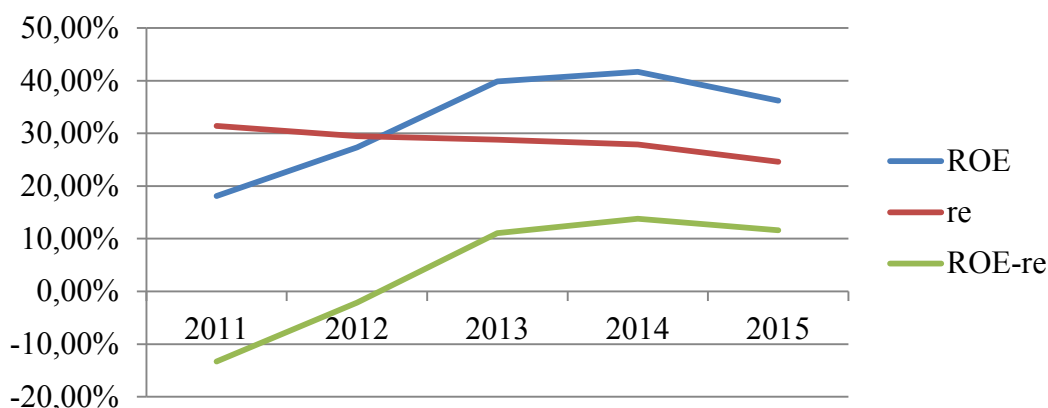
Následující výpočet ekonomické přidané hodnoty vychází z neupravených účetních dat. Tento způsob byl zvolen z toho důvodu, že doporučené úpravy jsou časově náročné a přesný výpočet EVA není předmětem této práce. Navíc účetní model se hodí při mezipodnikovém srovnávání a bude využit i v benchmarkingové studii.

Při porovnávání výkonnosti nebývá až tak důležitý celkový výsledek ukazatele EVA, ale k porovnávání je využíván pouze spread (rozdíl ROE a r_e), který odhalí podniky, které tvoří a které netvoří hodnotu pro své vlastníky. Předpokladem pro tvorbu hodnoty je mít dostatečně vysoké procento ROE, které pokryje náklady na VK a ještě dost zůstane na tvorbu hodnoty.

Tabulka 26 Ukazatel EVA ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	18,11%	27,34%	39,85%	41,69%	36,19%
r_e	31,42%	29,49%	28,80%	27,88%	24,60%
ROE- r_e	-13,31%	-2,15%	11,05%	13,81%	11,59%
EVA (v tis. Kč)	-3 859,12	-788,84	6 476,26	1 2180,42	13 081,83

Aby podnik vytvářel ekonomickou přidanou hodnotu, musí být hodnota spreadu kladná. Ve sledovaných letech byly pouze dva roky, ve kterých se podniku nepodařilo vytvářet přidanou hodnotu. V letech 2013 a 2014 hodnota spreadu rostla, zejména kvůli rostoucímu ROE (vyšší zisky) a kvůli snižování r_e . V roce 2015 pak došlo k meziročnímu snížení spreadu v důsledku nižšího výsledku hospodaření a vyššího vlastního kapitálu, což snížilo ROE.



Graf 9 Vývoj ROE, nákladů na VK a spreadu ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

Stěžejním bodem celého výpočtu je stanovení nákladů na VK. Tyto náklady by měly odrážet očekávané výnosy vlastníků. MPO preferuje stavebnicový model pro určení těchto nákladů, proto byl tento model využit i zde. Přesný postup tohoto výpočtu je dostupný na stránkách MPO v každoročně zveřejňované Finanční analýze podnikové sféry. Výslednou hodnotu nákladů na VK a jednotlivé rizikové přírážky obsahuje tabulka 27 a v následujícím odstavci jsou hodnoty okomentovány.

Tabulka 27 Náklady na vlastní kapitál podniku, stavebnicová metoda (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
r_f	3,79%	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%
r_{LA}	4,97%	4,94%	4,73%	4,66%	4,47%
$r_{\text{podnikatelské}}$	2,66%	2,24%	2,72%	2,68%	2,49%
$r_{\text{fin.stab.}}$	10%	10%	9%	9%	7,1%
$r_{\text{fin.str.}}$	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
r_e	31,42%	29,49%	28,80%	27,88%	24,60%

Stavebnicový model se zakládá na tom, že k bezrizikové úrokové míře se přičítají přírážky za různá rizika. Za bezrizikovou sazbu (r_f) je považována výnosnost 10letých státních dluhopisů. Protože hodnota úplatných zdrojů (VK + vydané dluhopisy + bankovní úvěry) je menší než 3 miliardy a větší než 100 milionů Kč, má podnik rizikovou přírážku za velikost podniku (r_{LA}) vypočítanou podle daného vzorce. Tato přírážka činila v prvním roce téměř 5 %, ale v následujících letech je již nižší. Riziko podnikatelské ($r_{\text{podnikatelské}}$) je rovno minimální hodnotě v odvětví, protože podíl EBIT/A je větší než (UZ/A)*UM. Minimální hodnoty byly převzaty ze stránek MPO. Celková likvidita podniku se pohybuje okolo 1, proto náleží podniku riziková přírážka za riziko finanční stability ($r_{\text{fin.stab.}}$) vypočtená podle daného vzorce a s rostoucí likviditou toto riziko klesá. Pro určení rizika

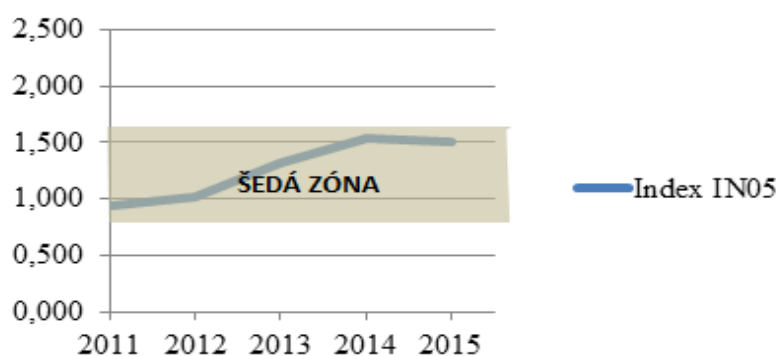
finanční struktury ($r_{\text{fin.str.}}$) bylo nutné vypočítat r_e (určenými vzorci) a WACC (součet předchozích rizik). Rozdíl těchto ukazatelů se pohyboval mezi 14-35 %, proto byla tomuto riziku ve všech letech přiřazena maximální doporučená hodnota, která činí 10 %.

6.16 Index IN 05

Při hodnocení podniku pomocí souhrnného ukazatele IN 05 spadá podnik ve všech letech do šedé zóny. Pokud bude index pokračovat v rostoucím trendu, lze v dalších letech očekávat, že podnik z šedé zóny vystoupí a s vysokou pravděpodobností nebude ohrožen bankrotem.

Tabulka 28 Vývoj indexu IN 05 ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
0,13 * (A/CK)	0,148	0,150	0,160	0,170	0,179
0,04 * (EBIT/Nú)	0,083	0,143	0,248	0,344	0,353
3,97 * (EBIT/A)	0,132	0,184	0,344	0,480	0,483
0,21 * (V/A)	0,487	0,461	0,462	0,443	0,379
0,09 * [OA/(KZ+KBU)]	0,085	0,084	0,096	0,099	0,111
Index IN 05	0,934	1,022	1,311	1,536	1,505



Graf 10 Vývoj indexu IN 05 (vlastní zpracování)

6.17 Aspekt Global Rating

Na základě ratingového ukazatele byl určen rating podniku, který je od roku 2012 na hodnotě B. Komentář, který autoři s tímto stupněm spojují, zní: „Jedná se o podnik s rezervami a problémy, který je nutné sledovat“. I přes pravidelně rostoucí hodnotu výsledného součtu se podniku nepodařilo ve sledovaných letech dále zlepšit ratingové ohodnocení. K výslednému ratingu BB v roce 2015 chyběly ještě dvě desetiny.

Kvůli nutnosti zohlednit stanovené horní meze musely být při výpočtu sníženy skutečné hodnoty u třetího ukazatele na 2,000 a u sedmého na 0,500.

Tabulka 29 *Ratingové ohodnocení podniku (vlastní zpracování)*

	2011	2012	2013	2014	2015
(provozní VH + odpisy) / tržby za prodej zboží a výrobků	0,042	0,052	0,073	0,081	0,094
EAT/VK	0,181	0,273	0,398	0,417	0,362
(provozní VH + odpisy) / odpisy	1,935	2,000	2,000	2,000	2,000
[Fin. majetek+(krátkodobé pohl. *0,7)] / krátkodobé CZ	0,375	0,327	0,484	0,407	0,454
VK/A	0,118	0,132	0,184	0,232	0,267
(Provozní VH + odpisy)/A	0,088	0,104	0,150	0,160	0,159
Tržby/A	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500
Součet	3,241	3,389	3,789	3,796	3,836
Výsledný rating	CCC	B	B	B	B

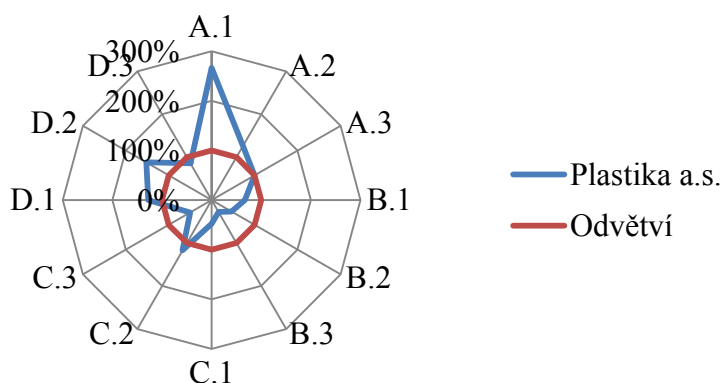
6.18 Spider analýza

Na závěr finanční analýzy jsou vybrané ukazatele podniku za rok 2015 porovnány s odvětvím. Za odvětví jsou považováni všichni výrobci plastových výrobků (CZ-NACE 22.2). Data o odvětví pocházejí ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Hodnoty vybraných ukazatelů jsou uvedeny nejprve v tabulce a následně přeneseny do grafu. Červená křivka paprskovitého grafu představuje odvětví, které je definováno jako 100 %. Modrá křivka znázorňuje dosažené hodnoty vybraných ukazatelů v podniku a jejich odlišnost od odvětví. Nadprůměrně odlišná je hodnota rentability VK, kdy podnik dosahuje velmi vysokého procenta oproti odvětví. Následující dvě rentability jsou přibližně totožné. U ukazatelů likvidity podnik zaostává za hodnotami odvětví a podobně se vyvíjí i úrokové krytí. Ukazatel C.1 napovídá, že vysoká zadluženost podniku není pro odvětví typická a podnik se tak od odvětví hodně odlišuje. Hodnota krytí DM dlouhodobým kapitálem pak říká, že podnik i odvětví využívají konzervativní strategii financování a dlouhodobým majetkem kryjí i oběžná aktiva. V odvětví je pak tato strategie ještě silnější než v podniku. Pozitivně lze hodnotit vyšší hodnoty obrátů aktiv, pohledávek a závazků v podniku.

Tabulka 30 Porovnání finančních ukazatelů podniku za rok 2015 s odvětvím
(zdroj: mpo.cz; vlastní zpracování)

		Plastika a.s.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita VK	36%	14%
	A.2 Rentabilita aktiv	10%	8%
	A.3 Rentabilita tržeb	7%	6%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	1,24	1,84
	B.2 Pohotová likvidita	0,61	1,31
	B.3 Hotovostní likvidita	0,10	0,35
Zadluženost	C.1 VK/aktiva	27%	56%
	C.2 Krytí dl. majetku dl. kapitálem	0,76	0,65
	C.3 Úrokové krytí	8,83	17,72
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,69	1,32
	D.2 Obratovost pohledávek	8,58	4,50
	D.3 Obratovost závazků	8,38	5,89



Graf 11 Spider analýza za rok 2015 (vlastní zpracování)

Ve skutečnosti lze již toto porovnání označit za jednu z možností, jak provést benchmarking. Jedná se o časově méně náročnou metodu, s níž je ale spojena značná nepřesnost a nekonkrétnost srovnávaných dat. Jedná se vlastně pouze o porovnání s průměrným podnikem v odvětví bez doplňujících informací o předmětu činnosti, zákaznících, dodavatelích, používaných technologiích apod. Z toho důvodu je v 7. kapitole zpracována samostatná benchmarkingová studie, která je zaměřena na nalezení nejlepšího konkurenčního podniku podle zadaných parametrů. Následné porovnání s konkrétním podnikem lze lépe komentovat a umožňuje lépe určit návrhy na zlepšení.

6.19 Shrnutí finanční pozice podniku

Pomocí ukazatelů finanční analýzy došlo k seznámení s finanční pozicí podniku Plastika. Ve všech sledovaných letech dosahoval podnik kladného čistého zisku, který byl navíc

každý rok vyšší. Stěžejním bodem celého výsledku hospodaření jsou dosažené tržby za výrobky a služby. Zisková marže v posledních dvou sledovaných letech činila 6-7 %, tudíž více než 90 % tržeb pokrylo vzniklé náklady. Pozitivním jevem je růst ziskové marže, což dává předpoklad růstu zisku i v budoucnu. Jako vysoký se jeví podíl osobních nákladů na PH, který se ustálil na 72 %. Zajímavé bude porovnání s benchmarkingovým partnerem, které napoví, zda je tento podíl v podniku přijatelný nebo vysoký.

Podnik v posledních letech využívá konzervativní strategii financování a daří se mu dodržovat zlaté pravidlo financování. K financování ale převážně využívá cizí zdroje, takže zadluženost dosahuje v posledních sledovaných letech přes 70 %. I když je patrná snaha zadluženost snižovat, ukazatel finanční páky hodnotí dosavadní zadluženost jako velmi pozitivně působící na ROE. Díky dostatečně velkým ziskům pak podnik nemá problémy ani s úhradou úroků. Zadluženost podnik snižuje převážně tím, že akumuluje výsledky hospodaření v nerozděleném zisku. Naopak absolutní hodnota bankovních úvěrů je v roce 2015 opět meziročně vyšší.

Podnik dosahuje příliš nízkých hodnot ve všech ukazatelích likvidity, je proto důležité stavy finančních prostředků pravidelně sledovat, aby se podnik nedostal do platební neschopnosti, kdy by neměl finance na úhradu svých závazků a splátek úvěrů. Naopak pozitivní vliv má nízká likvidita na rentabilitu a také nedochází k neefektivnímu uložení peněz. Jako dostatečně vysoké se ukázaly hodnoty rentability a aktivity při porovnání s odvětvím. Podnik velmi vysoce zhodnocuje peníze svých majitelů (ROE téměř 40 %); jak již bylo zmíněno, napomáhá tomu pozitivní působení finanční páky a multiplikátoru VK. Také ostatní ukazatele rentability nejsou nejnižší. Podnik tak ze svého majetku a zdrojů dokáže generovat dostatečné zisky. Ukazatele aktivity ukazují časový soulad mezi platbou od odběratelů a platbou dodavatelům. V posledním roce ale došlo k vyrovnání dob obratu pohledávek a závazků a je nebezpečí, že v dalších letech bude podnik muset platit svým dodavatelům dříve, než bude inkasovat od odběratelů.

Na základě zjištěných výsledků lze podnik označit jako zdravý a silný s vysokým předpokladem dlouhého trvání. Přesto je vhodné využít metodu benchmarkingu a porovnat výsledky s konkrétním podnikem, nejlépe s nejlepším podnikem v odvětví.

7 BENCHMARKINGOVÁ STUDIE

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat benchmarking pro podnik Plastika. Samotné provedení benchmarkingu je rozděleno do 5 kroků, které jsou popsány v následujících podkapitolách. Tyto kroky vycházejí z doporučených postupů, které jsou uvedeny v teoretické části. Každý krok je složen z několika dílčích činností, které je třeba provést. Doporučené postupy jsou přizpůsobeny podle subjektivního názoru diplomanta a ve vztahu k zadání a rozsahu diplomové práce.

Ve zkratce lze říci, že benchmarkingová studie by měla určit objekt benchmarkingu, najít benchmarka, zjistit slabá místa ve finanční výkonnosti a navrhnout možná řešení pro podnik Plastika.

7.1 Co podrobit benchmarkingu

Požadavkem ze strany vedení podniku bylo zhodnotit finanční výkonnost podniku Plastika a zjistit, jak si stojí v porovnání s konkurencí. O předmětu benchmarkingu tak bylo rozhodnuto ještě před začátkem zpracování diplomové práce. Za objekt benchmarkingu je tedy považována finanční výkonnost celého podniku. Následně bylo určeno, že finanční výkonnost bude měřena pomocí ukazatelů finanční analýzy, které jsou popsány v 2. kapitole teoretické části. V této souvislosti lze také zmínit, že podle uvedených charakteristik se jedná o výkonový benchmarking.

7.2 Vyhledání potenciálních partnerů pro benchmarking

Druhý, pravděpodobně nejvíce časově náročný krok, obsahuje zmapování konkurenčních podniků a určení kritérií, která budou při výběru brána v úvahu. Protože je podnik porovnán s konkurenčními podniky, jedná se o externí benchmarking. Jak již bylo zmíněno, podnik je členem Plastikářského klastru, ale vedení podniku požadovalo hledat konkurenty z celé ČR. Ve snaze vytvořit co nejpřesnější databázi konkurenčních podniků bylo pomocí databází hbi.cz a ifirmy.cz vybráno 40 firem, které podle své činnosti patří do kategorie CZ-NACE 22.29 (Výroba ostatních plastových výrobků) a počet zaměstnanců se pohybuje mezi 100-500 osobami.

Následně ve spolupráci s vedením podniku, byly z původního seznamu vybrány pouze podniky, které při výrobě využívají stejnou technologii jako Plastika, tedy vstřikování. Na základě tohoto požadavku byl seznam zúžen na 26 podniků. Tento seznam byl doplněn

o základní informace o podnicích a z veřejně dostupných účetních výkazů byl vytvořen přehled o velikosti a finanční situaci podniku (data jsou umístěna na CD příloze). Byla zvolena kritéria, která do dalšího porovnání vybrala podniky přibližně stejně velké jako je Plastika.

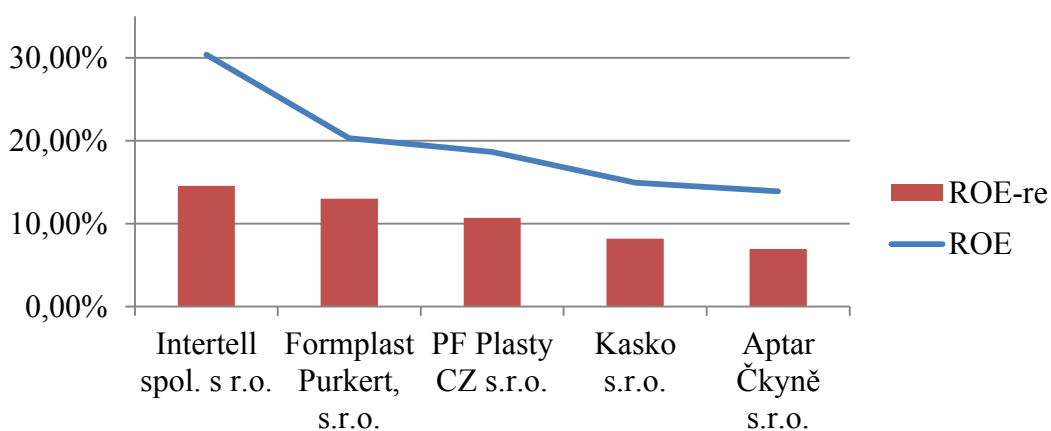
Z 26 podniků byly vybrány ty, které splňují alespoň dvě kritéria ze tří:

- počet zaměstnanců 200-500,
- hodnota netto aktiv v roce 2015 činila 220-620 mil. Kč,
- tržby za výrobky v roce 2015 činily 450-850 mil. Kč.

Těmto kritériím vyhovovalo 16 podniků, čímž byl vzorek podniků zúžen a následně s ním bylo pracováno v dalším kroku.

7.3 Výběr benchmarka a sběr informací pro porovnání

Za účelem vybrat z 16 podniků ten nejlepší bylo nutné zvolit takovou metodu, která dokáže seřadit podniky podle jejich finanční výkonnosti. Za vhodnou metodu byla zvolena ekonomická přidaná hodnota, která komplexně hodnotí výkonnost podniku. Z důvodu omezeného přístupu k informacím o podnicích byl využit účetní model EVA. Náklady na VK byly určeny stavebnicovou metodou podle metodiky MPO a pro srovnání byl použit pouze spread ($ROE - r_e$). Většina podniků dosáhla v roce 2015 kladného spreadu a tvořila hodnotu pro své vlastníky. Kompletní pořadí je uvedeno v příloze PI. Následující graf ukazuje pouze 5 nejlepších podniků, kdy nejvyššího spreadu dosahuje podnik Intertell spol. s r.o., na druhé pozici je Formplast Purkert, s.r.o. a na třetí PF Plasty CZ s.r.o.



Graf 12 Hodnota ROE a spreadu v roce 2015 u vybraných podniků (vlastní zpracování)

Pro posouzení správnosti výsledného pořadí podle spreadu byla využita matematicko-statistická metoda bodovací, která podnikům přiřazuje body podle dosažené hodnoty vybraných ukazatelů. Ještě před aplikací této metody bylo potřeba určit ukazatele finanční analýzy, jejichž hodnoty budou hodnoceny. Bylo vybráno deset reprezentativních ukazatelů, které charakterizují výkonnost podniku (ROA, ROE, rentabilita úplatného kapitálu, dlouhodobý kapitál / DM, celková zadluženost, běžná likvidita, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, tržby / počet zaměstnanců, osobní náklady / PH). Všem ukazatelům byla přidělena váha 1 a následně byla každému ukazateli určena charakteristika podle toho, zda je žádoucím jeho růst (+1) nebo pokles (-1). U ukazatelů likvidity a zadluženosti byla charakteristika určena jako +/- 1 a za optimální hodnotu byla zvolena průměrná hodnota ukazatele, která byla zjištěna z průměrné hodnoty původních 26 podniků. Hodnoceny byly ukazatele za rok 2015 a nejnižší, resp. nejvyšší hodnota daného ukazatele byla hodnocena 100 body. Další body byly rozděleny podle vzdálenosti od nejlepší hodnoty. Matematický zápis vzorců pro přidělování bodů vysvětluje Sedláček (2011, s. 91):

$$\text{Při charakteru ukazatele +1:} \quad b = \frac{x_{ij}}{x_{i,max}} * 100 \quad (21)$$

$$\text{Při charakteru ukazatele -1:} \quad b = \frac{x_{i,min}}{x_{ij}} * 100 \quad (22)$$

Kde x_{ij} = hodnota j-tého ukazatele v i-tém podniku

$x_{i,max}$ = nejvyšší hodnota j-tého ukazatele (ohodnocená 100 body), v případě ukazatele s charakterem +1

$x_{i,min}$ = nejnižší hodnota j-tého ukazatele (ohodnocena 100 body), v případě ukazatele s charakterem -1

b_{ij} = bodové ohodnocení i-tého podniku pro j-tý ukazatel

Po rozdělení všech bodů byly body sečteny a vypočítány průměrné body pro každý podnik. Na základě této průměrné hodnoty pak bylo určeno pořadí podniků. Celá tabulka s výpočtem je v příloze PII. Jako nejlepší podnik byl opět vyhodnocen Intertell, který průměrně dosahoval 75,24 bodů. Jako druhý nejlepší se ukázal Fomplast Purkert s dosaženými 72,86 body. Na třetím místě se umístil Lukov plast se 70,57 body.

Po srovnání obou pořadí je zřejmé, že první i druhé místo obsadily stejné podniky. Finanční výkonnost těchto podniků lze proto považovat za velmi dobrou a bylo rozhodnuto, že oba podniky budou považovány za nejlepší. Za benchmarkingové partnery byl tedy zvolen Intertell spol. s r.o. a Fomplast Purkert, s.r.o.

Pro následující fázi benchmarkingové studie bylo třeba sesbírat takové informace o nejlepších podnicích, které umožní vypočítat finanční ukazatele za roky 2012-2015. Z důvodu, že benchmarking byl vytvořen pouze pro vlastní potřeby podniku Plastika, bylo dohodnuto, že data a informace o konkurentech budou vycházet pouze z veřejně dostupných zdrojů a přímý kontakt s nimi nebude navázán. Používané dokumenty jsou součástí CD přílohy.

7.3.1 Intertell spol. s r.o.

Podnik Intertell spol. s r.o. (dále jen Intertell) sídlí a vyrábí v Janovicích nad Úhlavou (Plzeňský kraj, okres Klatovy). Podnik byl založen v roce 1994 jako montážní, ale v průběhu let se začal specializovat na výrobu plastových výrobků pro průmysl. Předmětem podnikání je vývoj, výroba a montáž plastových a kovových výrobků. V současnosti podnik vyrábí pro zákazníky z automobilového průmyslu (Magna, IAC Group), ale mezi odběrateli je i výrobce hraček Playmobil, výrobce kufrů Samsonite a Franzen Solingen. Pro výrobu podnik využívá 51 počítačově řízených lisů se zavírací silou 18-950 tun. Podnik získal certifikáty ISO/TS 16949:2009, ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.

7.3.2 Formplast Purkert, s.r.o.

Od svého vzniku v roce 1992 se podnik Formplast Purkert, s.r.o. (dále jen Formplast) zaměřuje na vývoj forem pro vstřikování plastů a postupně svou činnost rozšířil i na výrobu plastových výrobků a jejich montáž. V současné době tak může svým zákazníkům nabídnout kompletní služby. Vstřikování podnik zajišťuje na 69 lisech s uzavírací silou 35-900 tun. Podnik sídlí v Praze, ale výroba je soustředěna v Pardubickém kraji. Jedna lisovna se nachází v Králíkách, druhá v Bystřeci. Podnik je orientován zejména na zákazníky z automobilového, elektrotechnického a textilního průmyslu. Mezi hlavními zákazníky lze najít Siemens, Facea, Škoda Auto, Hella, Witte Automotive, Wera a jiné. Přibližně čtvrtina výroby v letech 2012-2015 směřovala do zahraničí. Podnik získal také certifikáty ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISO/TS 16949:2009.

7.4 Porovnání finanční výkonnosti s benchmarkingovými partnery

Po získání a seřídění informací o benchmarkingových partnerech bylo provedeno porovnání s Plстикou. Nejprve jsou porovnány ukazatele finanční analýzy, poté souhrnné ukazatele a grafické porovnání pomocí spider analýzy. Druhá část porovnávání finanční

výkonnosti je zaměřena na porovnání ukazatele EVA a jeho pyramidový rozklad. Všechny ukazatele jsou doplněny o slovní komentáře, které mají přispět k lepší orientaci a k poukázání na rozdíly ve výkonnosti. Při výpočtech následujících ukazatelů byly použity vzorce a vztahy uvedené v kapitole č. 2 v teoretické části.

Finanční situace podniku Plastika byla podrobně analyzována již v přechodí kapitole a poskytla seznámení se skutečným stavem. Tyto výsledky jsou využity také v této fázi benchmarkingové studie, kde jsou porovnány s výsledky benchmarkingových partnerů.

Následující tabulka obsahuje malý přehled absolutních hodnot charakterizujících velikost a vývoj porovnávaných podniků.

Tabulka 31 Porovnání vybraných absolutních hodnot (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Počet vlastních zaměstnanců / počet agenturních zam.	Plastika	324/44	322/55	336/71	341/71
	Formplast Purkert	245/160	244/160	243/306	248/237
	Intertell	418	400	383	527
Netto aktiva (v tis. Kč)	Plastika	278 050	317 971	380 716	422 288
	Formplast Purkert	455 063	510 820	568 343	586 922
	Intertell	209 411	241 578	302 597	404 420
VK (v tis. Kč)	Plastika	36 754	58 630	88 198	112 840
	Formplast Purkert	330 280	366 076	401 963	406 581
	Intertell	69 971	95 919	137 507	197 526
ZK (v tis. Kč)	Plastika	24 585	24 585	24 585	24 585
	Formplast Purkert	100	100	100	100
	Intertell	400	400	400	400
Tržby za výrobky (v tis. Kč)	Plastika	516 397	574 011	678 022	650 436
	Formplast Purkert	464 627	532 705	766 130	879 391
	Intertell	567 019	558 163	616 244	745 452
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	Plastika	382 388	427 783	524 073	489 590
	Formplast Purkert	334 181	379 122	548 222	636 750
	Intertell	394 304	377 725	422 149	519 627
Čistý zisk (v tis. Kč)	Plastika	10 049	23 362	36 768	40 841
	Formplast Purkert	33 221	40 552	35 863	82 451
	Intertell	18 663	30 087	47 890	60 019

7.4.1 Porovnání ukazatelů finanční analýzy

Při hodnocení ukazatelů zadluženosti je zřejmé, že Plastika dosahuje nejvyšší zadluženosti. Naproti tomu Formplast dosahuje pouze 30% zadluženosti. Jako průměrnou pak lze

označit zadluženost Intertellu, která v roce 2015 dosahovala 50 % a ve sledovaných letech je vidět, podobně jako u Plasty, klesající charakter.

Zlaté pravidlo financování bylo dodrženo téměř ve všech letech, Formplast pak v roce 2015 dokázal pokrýt dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji dokonce dvakrát. Benchmarkingoví partneři dokázali pokrýt DM pouze z vlastních zdrojů. To ukazuje na vysokou finanční stabilitu, které se Plastika přibližuje pouze velmi pomalu. Společným znakem všech tří podniků je využívání konzervativní strategie financování.

Všechny podniky vytvářejí dostatečně velké zisky, aby zvládly pokrýt placené úroky. Logicky lze vyvodit, že nejvyššího úrokového krytí dosahuje Formplast, který má nejnižší zadluženost a na úrocích tak zaplatí pouze zlomek toho, co Plastika.

Za zmínku také stojí absolutní vyjádření hodnoty bankovních úvěrů. Formplast měl ve všech letech zřízený revolvingový a kontokorentní úvěr, ale ke konci každého roku měly nulový zůstatek. Na konci roku 2014 tak došlo k tomu, že Formplast v rozvaze neevidoval žádný bankovní úvěr. Následně až v roce 2015 začal čerpat dlouhodobý úvěr v hodnotě 17 mil. Kč. Tento podnik využívá investiční majetek pořízený formou finančního leasingu, ale jeho hodnotu bohužel neuvádí. Hodnota bankovních úvěrů podniku Intertell se ve sledovaných letech pohybuje mezi 30 a 56 mil. Kč a další závazky vyplývají z finančních leasingů, ze kterých podnik financuje pořízení nového strojního vybavení. Nejvyšší hodnotu bankovních úvěrů lze nalézt u Plasty, kde jejich hodnota dosahuje mezi 80 a 108 mil. Kč. Kromě bankovních úvěrů vydala ještě Plastika dluhopisy za 35 mil. Kč a má závazky z leasingových smluv.

Tabulka 32 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	Plastika	86,72%	81,18%	76,41%	72,66%
	Formplast Purkert	25,53%	28,33%	29,27%	30,00%
	Intertell	66,20%	59,76%	53,92%	50,93%
Dlouhodobé zdroje / DM	Plastika	0,91	1,18	1,19	1,32
	Formplast Purkert	1,97	1,91	1,57	2,17
	Intertell	1,29	1,45	1,60	1,71
VK/DM	Plastika	0,45	0,62	0,68	0,69
	Formplast Purkert	1,84	1,85	1,53	2,04
	Intertell	0,72	1,01	1,08	1,31
Úrokové krytí	Plastika	3,58	6,21	8,59	8,83
	Formplast Purkert	37,51	159,16	5 652,88	570,13
	Intertell	8,26	15,19	28,81	31,59

Finanční páka působila ve všech podnicích pozitivně. Zvyšování cizích zdrojů by tak mělo mít pozitivní vliv na ROE. Také porovnání úrokové marže ukazuje, že podniky po většinu roků dokázaly úročené zdroje efektivně využívat. Zvýšení zadluženosti lze doporučit oběma benchmarkingovým partnerům. Naopak Plastika by svou zadluženost už více zvyšovat neměla, a to z toho důvodu, že její VK nedokáže pokrýt dlouhodobý majetek (viz tabulka 32).

Tabulka 33 Porovnání multiplikátoru VK a úrokové marže (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Multiplikátor VK (finanční páka)	Plastika	5,45	4,55	3,81	3,32
	Formplast Purkert	1,34	1,39	1,41	1,44
	Intertell	2,63	2,35	2,12	1,98
Úroková marže: ROA	Plastika	3,8%	7,0%	9,8%	9,9%
	Formplast Purkert	6,7%	7,4%	6,5%	11,9%
	Intertell	10,1%	13,4%	16,6%	15,4%
Úroková marže: Úroková míra	Plastika	4,4%	3,7%	4,7%	4,0%
	Formplast Purkert	6,2%	7,8%	-	0,9%
	Intertell	10,4%	10,5%	4,2%	4,3%

Následující tabulka ukazuje, že porovnávané podniky byly ve všech letech ziskové. Nejvyšší rentability tržeb (ziskové marže) dosáhl v posledních sledovaných letech Intertell, který ze svých tržeb dokázal generovat 10% zisk před úroky a zdaněním. Plastika dosahuje spíše nižších hodnot v rentabilitě aktiv, což může poukazovat na neefektivní využívání majetku nebo držení nepotřebného majetku. Nejlepších hodnot dosahuje Intertell, který s přibližně stejnou hodnotou aktiv jako Plastika dokázal vygenerovat vyšší zisky. Jednoznačně nejlepších hodnot dosahuje Plastika v rentabilitě VK. ROE v tomto případě ukazuje přímou úměru mezi zadlužeností a rentabilitou, protože nejvíce zadlužený podnik dosahuje nejvyšší ROE. Potvrzuje se zde také pozitivní působení finanční páky. Za zmínku také stojí, že se v Plasticce podařilo do roku 2014 vytvářet v každém roce vyšší zisk a meziroční růst zisků byl vyšší než meziroční růst VK, což je vidět v rostoucí rentabilitě VK. Mírného snížení dosáhlo ROE v roce 2015 v Plasticce i Intertellu v důsledku snížení meziročního růstu čistého zisku. V Plasticce byl pokles zisku způsoben poklesem tržeb za vlastní výrobky a v Intertellu došlo k nárůstu počtu zaměstnanců a tím i ke zvýšení mzdových nákladů. Rentabilita úplatného kapitálu Plastiky je velmi blízká výsledkům, které dosahuje Formplast. Navzdory velkým rozdílům ve finančních strukturách obou

podniků jsou jejich podíly mezi úplatnými zdroji a zisky velmi blízké. Nejlepších výsledků pak dosahuje Intertell.

Tabulka 34 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
ROS	Plastika	2,31%	4,21%	6,17%	7,22%
	Formplast Purkert	8,08%	8,72%	5,90%	9,79%
	Intertell	4,61%	7,14%	10,03%	10,29%
ROA	Plastika	3,8%	7,0%	9,8%	9,9%
	Formplast Purkert	6,7%	7,4%	6,5%	11,9%
	Intertell	10,1%	13,4%	16,6%	15,4%
ROE	Plastika	27,34%	39,85%	41,69%	36,19%
	Formplast Purkert	10,06%	11,08%	8,92%	20,28%
	Intertell	26,67%	31,37%	34,83%	30,39%
Rentabilita úplatného kapitálu	Plastika	10,91%	15,42%	22,86%	20,02%
	Formplast Purkert	10,84%	12,57%	11,25%	20,33%
	Intertell	26,04%	32,94%	32,83%	30,14%

Velmi proměnlivých výsledků dosahují doby obratu zásob v Plastice. Pokles ukazatele mezi lety 2012 a 2013 byl způsoben snížením zásob, v dalším roce došlo ke zvýšení zásob na původní hodnotu, což zvýšilo dobu obratu zásob. K dalšímu zvýšení, které bylo způsobeno poklesem tržeb, došlo v roce 2015. Naopak u Formplastu je vidět značný pokles v průběhu všech sledovaných let. Tento pozitivní pokles je způsoben neměnnou výší zásob a pravidelným růstem tržeb. Oproti tomu velmi negativní vývoj je vidět u Intertellu, kde se za sledované roky doba obratu zásob téměř zdvojnásobila. Z neznámých důvodů zde rostl počet zásob, což lze vysvětlit dvěma variantami. V Intertellu se mohou hromadit zastaralé a nepotřebné zásoby nebo podnik z nějakého důvodu vytváří velkou pojistnou zásobu. Tržby Intertellu sice rostou, ale jen pomalu a neúměrně takto velkým zásobám.

Pro správnou aplikaci obchodně-úvěrové politiky je třeba mít soulad mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků tak, aby podnik inkasoval od odběratelů dříve, než platí svým dodavatelům. Toto pravidlo je dodrženo v Plastice i Intertellu. Naopak Formplast neefektivně úvěruje své odběratele. V průběhu sledovaných let je ale patrná snaha Formplastu dobu obratu pohledávek snížit. Pouhých 15 dnů pak musí na své peníze čekat Intertell, jehož doba obratu pohledávek je nejkratší. Zároveň má ale Intertell nejkratší dobu obratu závazků. Možná lepší vyjednávací schopnost s dodavatelem má oproti ostatním Plastika, která eviduje nejdelší dobu obratu závazků. Nutno ale upozornit, že v roce 2015 se zde doby obratu pohledávek a závazků téměř vyrovnaly.

Obratovost aktiv vypovídá o tom, jaká výše tržeb připadá na korunu aktiv, a lze díky ní posoudit úměrnost majetku vůči dosahovaným tržbám. Je třeba také připomenout, že obratovost aktiv ovlivňuje rentabilitu aktiv, konkrétně pokles působí na rentabilitu aktiv negativně. V konečném důsledku pak pokles působí negativně i na výslednou hodnotu EVA, jak bude vidět v pyramidovém rozkladu EVA. Růst ve všech sledovaných letech je vidět jen u Formplastu. Naopak největší pokles v průběhu sledovaných let je vidět u Intertellu, který i přesto dosahuje nejvyšších hodnot. V průběhu 4 let tak poklesly tržby o téměř korunu na korunu aktiv, což bylo způsobeno vysokým růstem aktiv (růst zásob a výstavba nové výrobní haly), kterému neodpovídal růst tržeb. Ke konci sledovaných let došlo k většímu meziročnímu poklesu i u Plasty, který byl způsoben kombinací růstu aktiv a poklesu tržeb.

Tabulka 35 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob z tržeb ve dnech	Plastika	67,03	47,53	57,98	64,82
	Formplast Purkert	84,66	81,27	54,45	47,18
	Intertell	37,99	48,52	51,56	71,78
Doba obratu pohledávek z tržeb ve dnech	Plastika	35,65	45,85	40,06	41,94
	Formplast Purkert	77,26	84,97	59,79	55,74
	Intertell	14,78	23,06	20,27	14,92
Doba obratu závazků z tržeb ve dnech	Plastika	48,08	45,72	51,10	42,98
	Formplast Purkert	44,88	37,92	39,57	33,03
	Intertell	30,17	35,70	21,57	27,74
Obratovost aktiv	Plastika	2,01	2,06	1,96	1,69
	Formplast Purkert	1,02	1,04	1,35	1,50
	Intertell	2,71	2,31	2,04	1,84

Ukazatele likvidity vypovídají o finanční stabilitě podniků. Nejvyšších hodnot ve všech typech likvidity dosahuje Formplast, který drží možná až příliš finančních prostředků. Tento podnik přesahuje téměř vždy doporučené hranice (hotovostí likvidita 0,2-0,5; pohotová 1-1,5; běžná 1,5-2,5), což může být důsledkem neefektivního řízení pracovního kapitálu. Nejnižších hodnot dosahuje Plastika, která pravidelně drží svou likviditu na velmi nízkých hodnotách. Nízkou likviditu doplňují v Plasty o sjednaný kontokorent, který může vykrýt případnou krátkodobou finanční tíseň. Intertell vesměs dosahuje doporučených hodnot, ale viditelná je tendence zvyšování všech tří ukazatelů.

Tabulka 36 Porovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	Plastika	0,93	1,07	1,10	1,24
	Formplast Purkert	2,97	2,58	2,46	3,44
	Intertell	1,33	1,41	1,78	1,72
Pohotová likvidita	Plastika	0,42	0,65	0,56	0,61
	Formplast Purkert	1,79	1,58	1,52	2,41
	Intertell	0,61	0,68	0,88	0,70
Hotovostní likvidita	Plastika	0,10	0,10	0,10	0,10
	Formplast Purkert	0,62	0,55	0,41	1,08
	Intertell	0,27	0,26	0,48	0,45

Zajímavé výsledky přináší také srovnání ostatních ukazatelů v tabulce 37. Ukazatele produktivity práce, které přepočítávají výnosy, náklady a zisk na jednoho zaměstnance, mají ve všech letech stejný průběh. Nejvyšších hodnot dosahuje Formplast a nejnižších Intertell. Nutno ale říci, že uvedené ukazatele jsou velmi ovlivněny vykazovanými počty zaměstnanců, které jsou často odlišné od počtu zaměstnanců, kteří v podnicích skutečně pracují. V oficiálně vykazovaných číslech totiž nebývají zahrnuti externí (agenturní) pracovníci. Podařilo se ale zjistit, že kromě vlastních zaměstnanců pracuje ještě ve Formplastu jednou tolik zaměstnanců agenturních. Protože jsou zjištěné informace významné, došlo k úpravě dat a následující ukazatele jsou spočítány podle vykazovaných hodnot a zároveň je v závorce uvedena hodnota toho stejného ukazatele, ale vypočítaného z upravených dat. Stejně úpravy dat byly provedeny i v Plastice, která zaměstnává okolo 20 % agenturních zaměstnanců. Úprava dat sestává z přesunu mzdových nákladů agenturních pracovníků z výkonové spotřeby do osobních nákladů, což je promítnuto ve zvýšení PH a zvýšení osobních nákladů. Ve jmenovateli upravených ukazatelů je pak součet vlastních a agenturních zaměstnanců. Kromě výše zmíněných informací má na výpočty u Plastiky také vliv struktura zaměstnanců, kdy více než 50 % má zdravotní postižení a jejich produktivita je na nižší úrovni.

Růst osobních nákladů ve Formplastu lze komentovat jako zvyšování mezd, které je patrné u vlastních zaměstnanců od roku 2013. Poměrně rozdílný vývoj osobních nákladů na zaměstnance je vidět u ukazatele v závorce, který může být ovlivněn nižší odpracovanou dobou agenturních zaměstnanců a z toho důvodu také jejich nižšími mzdami. Také v Plastice nedocházelo k výrazným změnám v počtu vlastních zaměstnanců, což potvrzuje i stabilní výše osobních nákladů, a k výraznému navýšení mezd tak ve sledovaných letech nedošlo.

Také v této skupině ostatních ukazatelů je patrný pokles tržeb v Plastice v roce 2015, který se ale neprojevil v přidané hodnotě, a čistý zisk je tak dokonce meziročně vyšší. Meziroční snížení prvních čtyř ukazatelů u Intertellu mezi lety 2014 a 2015 bylo z důvodu nárůstu počtu zaměstnanců. Tento nárůst byl pravděpodobně učiněn ke konci účetního období, neboť tržby ani osobní náklady nedokázaly reagovat v tom poměru, ve kterém nárůst zaměstnanců byl. Výrazné rozdíly jsou vidět u Formplastu u ukazatelů tržby a EAT přepočtených na zaměstnance. Zatímco při výpočtech pouze s vlastními zaměstnanci dosahuje podnik velmi vysokých hodnot, v součtu s agenturními pak rozdíly oproti ostatním podnikům nejsou příliš velké.

Důležitým ukazatelem je také podíl osobních nákladů na přidané hodnotě, který do velké míry určuje, kolik přidané hodnoty je transformováno na výsledek hospodaření. Plastikářské podniky využívají ve velké míře manuální práci, což potvrzuje právě tento ukazatel. Ve srovnávaných podnicích je vidět vysoký podíl osobních nákladů, ale i klesající trend tohoto ukazatele. Nejvyšších podílů ukazatele dosahuje Plastika, ve které v roce 2015 odešlo formou mezd mimo podnik 73 % přidané hodnoty. Nutno také zmínit, že vysoký podíl osobních nákladů snižuje ukazatele rentability.

Tabulka 37 Porovnání ostatních ukazatelů (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota/poč. zaměstnanců (v tis. Kč)	Plastika	436 (427)	484 (469)	536 (501)	538 (504)
	Formplast Purkert	586 (453)	674 (511)	812 (472)	986 (684)
	Intertell	425	459	546	478
Tržby / poč. zaměstnanců (v tis. Kč)	Plastika	1 724 (1 518)	2 030 (1 734)	2 223 (1 835)	2 087 (1 728)
	Formplast Purkert	1 896 (1 147)	2 183 (1 319)	3 153 (1 396)	3 546 (1 813)
	Intertell	1 357	1 395	1 609	1 415
Osobní náklady / poč. zaměstnanců (v tis. Kč)	Plastika	375 (373)	388 (387)	386 (377)	390 (381)
	Formplast Purkert	380 (329)	349 (315)	394 (287)	448 (411)
	Intertell	349	335	362	316
EAT / poč. zam. (v tis. Kč)	Plastika	31 (27)	73 (62)	109 (90)	120 (99)
	Formplast Purkert	136 (82)	166 (100)	148 (65)	332 (170)
	Intertell	45	75	125	114
Osobní náklady / přidaná hodnota	Plastika	86% (87%)	80% (82%)	72% (75%)	73% (76%)
	Formplast Purkert	65% (73%)	52% (62%)	49% (61%)	45% (60%)
	Intertell	82%	73%	66%	66%

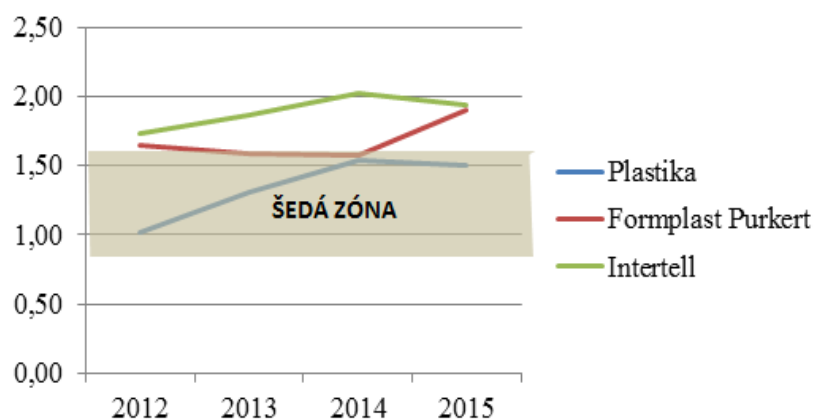
7.4.2 Souhrnné ukazatele

Následné porovnání výkonnosti podniků pomocí souhrnných ukazatelů Indexu IN 05 a Aspekt Global Rating potvrzuje, že Formplast a Intertell dosahují vyšší výkonnosti než Plastika. Nutno ale dodat, že výkonnost Plastiky příliš nezaostává za benchmarkingovými partnery. U ratingového porovnání činí tento rozdíl pouze jeden stupeň na ratingové stupnici.

Tabulka 38 Porovnání souhrnných ukazatelů (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
Index IN 05	Plastika	1,02	1,31	1,54	1,51
	Formplast Purkert	1,64	1,58	1,57	1,90
	Intertell	1,73	1,86	2,02	1,94
Aspekt Global Rating	Plastika	B	B	B	B
	Formplast Purkert	BB	BB	BB	BB
	Intertell	B	BB	BB	BB

Jak ukazuje následující graf s vývojem Indexu IN 05, Intertell se ve všech sledovaných letech drží nad šedou zónou. Také Formplast se v roce 2015 dostal nad úroveň šedé zóny, což bylo zejména způsobeno vyššími tržbami a vyšší ziskovou marží. Naopak kvůli poklesu tržeb stagnovala hodnota Indexu IN 05 v roce 2015 u Plastiky a ukončila tak pravidelný růst ukazatele.



Graf 13 Index IN 05 u vybraných podniků (vlastní zpracování)

7.4.3 Spider analýza

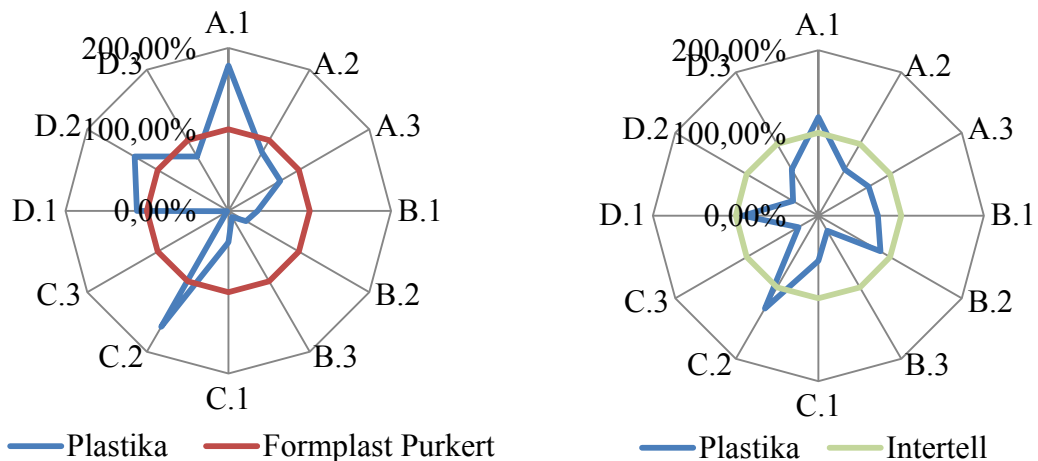
Pomocí spider analýzy jsou nyní znovu porovnány ukazatele, které již byly okomentovány. Pomocí paprskovitého grafu je zde přehledně znázorněno, ve kterých ukazatelích dosahuje lepších hodnot Plastika a ve kterých naopak zaostává.

Tabulka 39 Porovnání vybraných ukazatelů pomocí spider analýzy (vlastní zpracování)

		Plastika	Formplast Purkert	Intertell
Rentabilita	A.1 Rentabilita VK	36,19%	20,28%	30,39%
	A.2 Rentabilita aktiv	9,9%	11,9%	15,4%
	A.3 Rentabilita tržeb	7,22%	9,79%	10,29%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	1,24	3,44	1,72
	B.2 Pohotová likvidita	0,61	2,41	0,70
	B.3 Hotovostní likvidita	0,10	1,08	0,45
Zadluženost	C.1 VK/aktiva	27%	69%	49%
	C.2 Krytí dl. majetku dl. kapitálem	0,76	0,46	0,59
	C.3 Úrokové krytí	8,83	570,13	31,59
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,69	1,50	1,84
	D.2 Obratovost pohledávek	8,58	6,46	24,13
	D.3 Obratovost závazků	8,38	10,90	12,98

V obou grafech je modrou křivkou znázorněn podnik Plastika. V prvním grafu je znázorněno srovnání Plastiky s Formplastem. Je zřejmé, že lepších hodnot dosahuje Plastika v rentabilitě VK, krytí DM dlouhodobým kapitálem a v obratovosti aktiv a pohledávek. Naopak výraznou převahu má Formplast v krytí aktiv VK a v úrokovém krytí, což je způsobeno rozdílnou kapitálovou strukturou. Rozdílný je také pohled na řízení likvidity v obou podnicích, kdy Plastika dosahuje velmi nízkých hodnot likvidity a Formplast zase příliš vysokých hodnot.

Také v porovnání s Intertellem dosahuje Plastika lepších hodnot v rentabilitě VK a v krytí DM dlouhodobým kapitálem, ale převaha zde již není tak velká. Naproti tomu má Intertell velkou převahu v ukazatelích obratovosti pohledávek a závazků, kdy za rok dokáže pohledávky přeměnit na peníze až 24krát. Přibližně stejných hodnot dosahují oba podniky v obratovosti aktiv a v pohotové likviditě.



Graf 14 Spider graf – Plastika vs. benchmarkingoví partneři (vlastní zpracování)

7.4.4 Ukazatel EVA a jeho pyramidový rozklad

Moderní ukazatel výkonnosti podniku, ukazatel EVA, byl použit již při výběru benchmarkingových partnerů. Nyní je uveden vývoj tohoto ukazatele ve sledovaných letech a následně i rozklad na dílčí ukazatele s identifikací, které veličiny působí pozitivně a které negativně na vrcholový ukazatel EVA.

Ukazatel je vypočítán podle účetního modelu (vzorec č. 17) a náklady na vlastní kapitál (r_e) jsou spočítány podle stavebnicové metody dle metodiky MPO (vzorec č. 18). Jak již bylo popsáno v kapitole 6.15, Plastika má vysoké náklady na VK z důvodu vysokých přírůžek za riziko finanční stability a struktury. Naopak u Formplastu bylo riziko stability a struktury vyhodnoceno téměř jako nulové. U Intertellu pak tato dvě rizika činí 2-5 %. Ostatní rizika u všech podniků dosahují srovnatelné úrovně. Vyčíslené náklady na VK jsou následně odečteny od ROE, proto je důležité, aby podnik dosáhl co nejvyšší rentability. Nejvyšší rentability dosáhla Plastika, která má ale také nejvyšší náklady na VK a z toho důvodu její spread v roce 2015 byl ze sledovaných podniků nejnižší. Nejvyššího spreadu ve všech letech dosahoval Intertell. Formplast dosahoval až do roku 2014 velmi nízkého spreadu, což bylo způsobeno nízkou rentabilitou. V roce 2015 se ale podařilo Formplastu rentabilitu více než zdvojnásobit, což se velmi pozitivně odrazilo v dosaženém spreadu, který činil 13 %. Výsledná hodnota EVA by měla být kladná, což je v Plastice dodrženo až od roku 2013. Benchmarkingoví partneři dokázali vytvořit hodnotu pro své vlastníky ve všech sledovaných letech.

Tabulka 40 Porovnání ukazatele EVA (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014	2015
ROE	Plastika	27,34%	39,85%	41,69%	36,19%
	Formplast Purkert	10,06%	11,08%	8,92%	20,28%
	Intertell	26,67%	31,37%	34,83%	30,39%
r_e	Plastika	29,49%	28,80%	27,88%	24,60%
	Formplast Purkert	8,92%	9,12%	8,28%	7,28%
	Intertell	18,75%	16,89%	14,13%	15,83%
ROE- r_e	Plastika	-2,15%	11,05%	13,81%	11,59%
	Formplast Purkert	1,14%	1,96%	0,64%	13,00%
	Intertell	7,93%	14,48%	20,70%	14,56%
EVA (v tis. Kč)	Plastika	-789	6 476	12 180	13 082
	Formplast Purkert	3 773	7 161	2 569	52 852
	Intertell	5 546	13 887	28 458	28 751

Celý rozklad ukazatele EVA je uveden v příloze PIII. Zde je rozklad rozdělen do pěti částí, které jsou postupně popsány. Rozklad je zpracován z účetních dat za roky 2014 a 2015. Data pocházejí jak od Plastiky, tak od benchmarkingových partnerů. Pomocí funkcionální metody je pak určen také vliv meziroční změny na celkovou hodnotu EVA. Pozitivní vliv na EVA je znázorněn zeleně, negativní vliv červeně.

První část rozkladu znázorňuje vrcholový ukazatel EVA, který je následně rozložen na spread a VK. Všem podnikům se podařilo dosáhnout v letech 2014 a 2015 kladné ekonomické přidané hodnoty. Absolutní rozdíl pak říká, že u všech sledovaných podniků došlo k meziročnímu nárůstu. Za tímto nárůstem u Plastiky stojí zvýšení VK, jehož vliv byl tak velký, že překonal pokles spreadu, který působí negativně. Také u Intertellu došlo k negativnímu poklesu spreadu, ale zvýšení VK nedovolilo promítnout tuto situaci do výsledné hodnoty EVA. Pouze Formplastu meziročně zvýšil spread i VK. Tato souhra pak Formplastu pomohla k meziročnímu zvýšení EVA o 50 mil. Kč.

Pokles spreadu u Plastiky a Intertellu je způsoben zejména poklesem ROE. Důvody meziročních změn ROE jsou znázorněny v další části rozkladu. Nyní je ale ještě prostor pro zhodnocení nákladů na VK. Ve všech podnicích došlo k pozitivnímu poklesu u bezrizikové úrokové míry a rizikových přírážek za riziko podnikatelské a velikost podniku. Výrazný negativní vliv na celkové r_e v Intertellu má zvýšení rizikové přírážky za finanční strukturu. Naopak výrazný pozitivní vliv na r_e u Plastiky má pokles rizikové přírážky za finanční stabilitu, který byl způsoben zvýšením běžné likvidity.

EVA v tis. Kč			Ukazatel			
12180	13082	901	Plastika	2014	2015	Vliv na
2569	52852	50283	Formplast	2014	2015	EVA v
28458	28751	293	Intertell	2014	2015	tis. Kč

ROE - r_e			VK		
13,8%	11,6%	-2229	88198	112840	3130
0,6%	13,0%	49968	401963	406581	315
20,7%	14,6%	-10286	137507	197526	10579

ROE			r_e		
41,7%	36,2%	-5523	27,9%	24,6%	3294
8,9%	20,3%	45914	8,3%	7,3%	4055
34,8%	30,4%	-7441	14,1%	15,8%	-2845

r_f			$r_{\text{podnikatelská}}$			r_{LA}			$r_{\text{fin. str.}}$			$r_{\text{fin. stab.}}$		
1,58%	0,58%	1005	2,68%	2,49%	191	4,66%	4,47%	182	10,00%	10,00%	0	8,96%	7,06%	1916
1,58%	0,58%	4043	2,68%	2,49%	768	4,01%	3,95%	255	0,00%	0,26%	-1051	0,01%	0,00%	40
1,58%	0,58%	1675	2,68%	2,49%	318	4,70%	4,48%	369	2,89%	5,58%	-4509	2,28%	2,70%	-698

Druhá část rozkladu je zaměřena na ROE a jeho rozpad na dílčí ukazatele. V Plastice pozitivně působí zvýšení ROA a EBT/EBIT. Růst těchto dvou ukazatelů sice působí pozitivně, ale meziroční změna nebyla příliš velká, a proto ve výsledku převážil negativní vliv ukazatele finanční páky (Aktiva/VK). Také v Intertellu došlo ke snížení finanční páky a tím k negativnímu vlivu na ROE. Jako jediný zaznamenal Intertell pokles ROA, což také velmi negativně působilo na ROE. Pozitivní změna ostatních dvou ukazatelů nebyla příliš znatelná a negativní vliv zmírnila pouze v řádu stovek tisíc. Jediný Formplast dokázal meziročně zvýšit ROE, k čemuž mu zejména pomohlo zdvojnásobení ROA a zvýšení ukazatele míry zdanění (EAT/EBT).

ROE		
41,7%	36,2%	-5523
8,9%	20,3%	45914
34,8%	30,4%	-7441

ROA (EBIT/Aktiva)			EAT/EBT			EBT/EBIT			Aktiva/VK		
0,1210	0,1216	208	0,9032	0,8966	-290	0,8836	0,8867	137	4,3166	3,7424	-5579
0,0796	0,1467	33903	0,7932	0,9594	10822	0,9998	0,9982	-88	1,4139	1,4436	1153
0,2043	0,1897	-4058	0,8025	0,8081	378	0,9653	0,9683	172	2,2006	2,0474	-3936

Plastika dokázala meziročně zvýšit ROA, ale rozdíl byl pouze v řádu setin procent. Na ROA negativně zapůsobilo snížení obrátivosti aktiv, které bylo zapříčiněno jednak poklesem tržeb za zboží, vlastní výroby a služby a jednak zvýšením celkové hodnoty aktiv. V této části pak lze pozitivně hodnotit pouze zvýšení rentability tržeb, jejíž růst měl pozitivní vliv na ROA Plastiky i ostatních dvou podniků. Pozitivní vliv na obrátivost aktiv měl u benchmarkingových partnerů růst tržeb a negativně působilo zvýšení hodnoty aktiv.

Nutno doplnit, že za tržby jsou v této i v následující části rozkladu považovány tržby za zboží v součtu s tržbami za vlastní výrobky a služby. Zároveň je nutné doplnit, že tržby za zboží vykazuje pouze Plastika.

ROA (EBIT/Aktiva)		
0,1210	0,1216	208
0,0796	0,1467	33903
0,2043	0,1897	-4058

EBIT/Tržby			*	Tržby/Aktiva		
0,0617	0,0722	6175		1,9622	1,6855	-5973
0,0590	0,0979	27946		1,3480	1,4983	5958
0,1003	0,1029	1383		2,0365	1,8433	-5441

Tržby za zboží, vlastní výrobky a služby			/	Aktiva		
747027	711756	-1901		380716	422288	-4071
766130	879391	7774		568343	586922	-1816
616244	745452	10508		302597	404420	-15948

Samotná rentabilita tržeb a její rozklad jsou znázorněny v předposlední části rozkladu EVA. Pozitivní vliv na rentabilitu tržeb má v Plastice vyšší podíl PH/tržby. Růst tohoto podílu byl způsoben jednak poklesem tržeb a jednak zvýšením PH. Následující tři ukazatele, které informují o podílu osobních nákladů, úroků a odpisů vůči tržbám, působily negativně zejména z důvodu meziročního snížení tržeb. Podobná situace je u Formplastu, ve kterém ale negativní působení ukazatelů není dáno poklesem tržeb, ale mírným zvýšením osobních nákladů, úroků a odpisů. V Intertellu byly meziroční změny velmi malé. Intertell sice zaznamenal růst tržeb, ale ostatní položky výnosů a nákladů se vyvíjely ve stejném tempu. Ve Formplastu dosahuje podíl odpisů na tržbách vyšší hodnoty, než jakého dosahují ostatní dva podniky. Omezení tohoto ukazatele ale spočívá v tom, že majetek najatý formou leasingu není v podniku odpisován. Protože je známo, že podniky využívají jak majetek svůj, tak majetek na leasing, nelze na zjištěné hodnoty klást velký důraz. I přes vysoké zadlužení dosahují nákladové úroky v Plastice pouze do 1 % tržeb. Nižšího podílu pak dosahuje Intertell a téměř nulového podílu Formplast.

EBIT/Tržby					
0,0617	0,0722	6175			
0,0590	0,0979	27946			
0,1003	0,1029	1383			

PH/Tržby	-	Os. náklady/Tržby	-	Úroky/Tržby	-	Odpisy/Tržby	+ (Ost. Výnosy-Náklady)/Tržby
0,2411	0,2578	9821		0,1734	0,1869	-7939	
0,2575	0,2781	14811		0,1249	0,1263	-1007	
0,3390	0,3376	-753		0,2252	0,2232	1071	
				0,00717	0,00817	-588	
				0,00001	0,00017	-116	
				0,00348	0,00326	121	
						0,0177	0,0228
						-2999	
						0,0399	0,0399
						-5	
						0,0110	0,0109
						86	
							0,0189
							0,0322
							7821
							-0,0337
							-0,0139
							14271
							0,0010
							0,0026
							858

Následující schéma opět zobrazuje předposlední část rozkladu EVA, tedy rozklad ukazatele EBIT/tržby. Při podrobném zkoumání bylo totiž zjištěno, že Formplast využívá velké množství agenturních zaměstnanců (v roce 2015 konkrétně 243 zaměstnanců vlastních + 237 zaměstnanců agenturních). V předchozí části jsou tak v osobních nákladech zahrnuty pouze mzdy vlastních zaměstnanců a mzdy agenturních pracovníků jsou obsaženy v rámci výkonové spotřeby a snižují tak PH. Nyní došlo k přesunu mezd agenturních zaměstnanců z výkonové spotřeby do osobních nákladů. Tento přesun tak má dopad na zvýšení PH a zvýšení osobních nákladů. Tím došlo také ke změně poměrů v ukazatelích PH/tržby a osobní náklady/tržby. Stejná úprava byla provedena i u Plastiky, která v roce 2015 zaměstnávala 71 agenturních pracovníků.

Je zřejmé, že tato úprava velmi ovlivnila vykazované hodnoty zejména u Formplastu, který již nedominuje v ukazateli osobní náklady/tržby a jeho hodnota je srovnatelná s ostatními podniky. Naproti tomu ale došlo k významnému zvýšení ukazatele PH/tržby, kde nyní Formplast dosahuje hodnoty až 37,82 %. I nadále zůstává nízká hodnota tohoto ukazatele u Plastiky, jejíž PH nedosahuje ani 30 % z tržeb.

EBIT/Tržby					
0,0617	0,0722	6175			
0,0590	0,0979	27946			
0,1003	0,1029	1383			

PH/Tržby	-	Os. náklady/Tržby	-	Úroky/Tržby	-	Odpisy/Tržby	+ (Ost. Výnosy-Náklady)/Tržby
0,2732	0,2915	10762		0,2056	0,2206	-8821	
0,3384	0,3782	28615		0,2058	0,2264	-14811	
0,3390	0,3376	-753		0,2252	0,2232	1071	
				0,00717	0,00817	-588	
				0,00001	0,00017	-116	
				0,00348	0,00326	121	
						0,0177	0,0228
						-2999	
						0,0399	0,0399
						-5	
						0,0110	0,0109
						86	
							0,0189
							0,0322
							7821
							-0,0337
							-0,0139
							14271
							0,0010
							0,0026
							858

Poslední část rozkladu EVA je zaměřena na strukturu aktiv. Ve všech podnicích došlo k nárůstu hodnoty aktiv, což negativně zapůsobilo na hodnotu EVA. V Plastice i Intertellu došlo k nárůstu DHM, zejména zařazením nových staveb a samostatných movitých věcí do majetku. V Intertellu dále velmi negativně působilo zvýšení zásob, které je zřejmé jak v materiálu, tak ve výrobcích. Jediný Formplast meziročně snížil hodnotu DHM a DNM,

což mělo pozitivní vliv. Zároveň ale došlo k negativnímu zvýšení finančního majetku, což se již projeвило i v nárůstu ukazatelů likvidity.

Aktiva					
380716	422288	-4070			
568343	586922	-1816			
302597	404420	-15948			

DHM+DNM		DFM+ost. Aktiva		Zásoby		Pohledávky		Krátkodobý fin. majetek						
119857	154010	-3344	15551	16630	-106	120320	128156	-767	102023	103979	-192	22965	19513	338
263025	185971	7534	2123	16883	-1443	115877	115243	62	137186	148759	-1131	50132	120066	-6837
125226	148945	-3715	3178	4692	-237	88256	148634	-9457	38682	36094	405	47255	66055	-2945

Následující tabulky zobrazují rozdělení vlivů na EVA na pozitivní a negativní v podniku Plastika. Největší pozitivní vliv na EVA mělo v roce 2015 zvýšení podílu PH/tržby. Jak již bylo několikrát zmíněno, v Plastice došlo k meziročnímu poklesu tržeb, ale PH se podařilo meziročně zvýšit. Díky tomu také došlo k meziročnímu nárůstu zisku, což je spojeno s pozitivním vlivem na ukazatel EBIT/tržby. Také růst ostatních výnosů a snížení ostatních nákladů působilo na EVA velmi pozitivně. Tento ukazatel byl ovlivněn nárůstem ostatních provozních výnosů a poklesem ostatních finančních nákladů. Negativní vliv na EVA mělo snížení ROE a zvýšení osobních nákladů vůči tržbám. Negativně působí také zvýšení hodnoty aktiv a v souvislosti s tím i snížení obrátivosti aktiv. Údaje v závorce ukazují vliv v případě zohlednění agenturních zaměstnanců.

Tabulka 41 *Pozitivní a negativní vlivy na EVA v Plastice mezi lety 2014 a 2015*
(vlastní zpracování)

Ukazatel	Vliv na EVA pozitivní (v tis. Kč)	Ukazatel	Vliv na EVA negativní (v tis. Kč)
VK	3 130	ROE	-5 523
r_e	3 294	EAT/EBT	-290
r_f	1 005	A/VK	-5 579
$r_{\text{podnikatelské}}$	191	Tržby/A	-5 973
r_{LA}	182	Tržby	-1 901
$r_{\text{fin.stab.}}$	1 916	Aktiva	-4 070
ROA	208	DHM+DNM	-3 344
EBT/EBIT	137	DFM+ost. majetek	-106
EBIT/tržby	6 175	Zásoby	-767
Krátkodobý fin. majetek	338	Pohledávky	-192
PH/tržby	9 821 (10 762)	Os. Náklady / tržby	-7 939 (-8 821)
(Ost. výnosy-náklady)/tržby	7821	Úroky/tržby	-588
		Odpisy/tržby	-2 999

7.4.5 Citlivostní analýza

V následující tabulce jsou prezentovány výsledky zkoumání citlivosti ukazatele EVA na změnu vybraných šestnácti ukazatelů. Za původní hodnoty jsou zde považovány hodnoty ukazatelů z roku 2015. Při aplikaci citlivostní analýzy je uvažováno, že každý z níže uvedených ukazatelů je postupně zvýšen o 10 %. S takto zvýšenou hodnotou je následně vypočítána nová hodnota EVA. Základem této metody je, že se vždy posuzuje vliv pouze jednoho ukazatele a ostatní zůstávají na původní hodnotě. V tomto směru lze citlivostní analýzu považovat za omezenou, protože v praxi dochází ke změnám několika ukazatelů zároveň.

Ukazatele, jejichž změna vyvolává pouze malou změnu EVA, lze považovat za málo významné. Naopak velkou změnu EVA přinášejí ty ukazatele, na jejichž změnu je EVA velmi citlivá. Na tyto ukazatele je vhodné dále se zaměřit a sledovat jejich vývoj. Citlivostní analýza vesměs potvrdila výsledky zjištěné v předchozí tabulce. EVA vykazuje nejvyšší pozitivní citlivost na změnu ukazatele PH/tržby. Pouhé 10% zvýšení ukazatele vyvolá dvojnásobné zvýšení hodnoty EVA. Naopak nejvíce negativně reaguje EVA na zvýšení ukazatele osobní náklady / tržby. Další negativně působící je růst aktiv a nákladů na VK.

Tabulka 42 *Citlivostní analýza EVA pro vybrané ukazatele (vlastní zpracování)*

Ukazatel	Původní hodnota ukazatele	Změna hodnoty o 10 %	Původní EVA (v tis. Kč)	Nová EVA (v tis. Kč)	Změna EVA (v tis. Kč)
VK (v tis. Kč)	112 840	124 124	13 082	14 515	1 433
ROE	36,2%	39,8%	13 082	16 707	3 625
r_e	24,6%	27,1%	13 082	10 570	-2 512
EAT/EBT	0,8966	0,98626	13 082	16 991	3 909
EBT/EBIT	0,8867	0,97537	13 082	17 001	3 919
Aktiva/VK	3,7424	4,11664	13 082	16 718	3 636
ROA	0,1216	0,13376	13 082	16 990	3 908
EBIT/tržby	0,0722	0,07942	13 082	17 328	4 246
Tržby/aktiva	1,6855	1,85405	13 082	16 720	3 638
Tržby (v tis. Kč)	711 756	782 931,6	13 082	16 919	3 837
Aktiva (v tis. Kč)	422 288	464 516,8	13 082	9 693	-3 389
PH/tržby	0,2578	0,28358	13 082	28 242	15 160
Os. náklady/tržby	0,1869	0,20559	13 082	2 091	-10 991
Úroky/tržby	0,00817	0,008987	13 082	12 600	-482
Odpisy/tržby	0,0228	0,02508	13 082	11 741	-1 341
(ost. výnosy-náklady)/tržby	0,0322	0,03542	13 082	14 976	1 894

Následně je v tabulce 43 provedena hlubší citlivostní analýza, která zkoumá vyšší procentuální růst a pokles pro ty ukazatele, které mají největší vliv na EVA. Jako nejefektivnější se nabízí řešení, kdy dojde k růstu podílu PH/tržby. Pouhé 10% zvýšení tohoto ukazatele zajistí až zdvojnásobení hodnoty EVA. Možné způsoby, jak tohoto zvýšení dosáhnout, jsou uvedeny v následující kapitole. V souvislosti s růstem ukazatele PH/tržby pak automaticky dojde ke zvýšení ukazatele EBIT/tržby (při zachování dosavadní výše jiných výnosů a nákladů). Velmi pozitivní vliv na EVA je zřejmý také v případě zvyšování ukazatele EBT/EBIT. Růst tohoto ukazatele je možné docílit snižováním nákladových úroků, buď snižováním zadluženosti, nebo využíváním nízkých úrokových sazeb. V tuto chvíli ale nelze dělat jednoznačné závěry ohledně snižování zadluženosti, protože je nutné zohlednit i vliv finanční páky. K pozitivnímu vlivu na EVA povede i snížení podílu osobních nákladů vůči tržbám. Také snížení aktiv má pozitivní vliv v celé řadě ukazatelů. Za předpokladu, že podnik udrží nebo zvýší své tržby a zisk, přispívá snížení aktiv k vyšší ROA, má pozitivní vliv na ROE a v důsledku vyššího spreadu také pozitivní vliv na celkovou EVA.

Tabulka 43 *Hlubší citlivostní analýza EVA pro vybrané ukazatele (vlastní zpracování)*

Ukazatel	Původní hodnota EVA (v tis. Kč)	Nová hodnota EVA (v tis. Kč)			
		Změna hodnoty o -10 %	Změna hodnoty o -5 %	Změna hodnoty o +5 %	Změna hodnoty o +10 %
PH/tržby	13 082	-2 089	5 502	20 662	28 254
Os. náklady /tržby	13 082	24 073	18 460	7 587	2 091
EBIT/tržby	13 082	8 836	10 959	15 205	17 328
EBT/EBIT	13 082	9 158	11 117	15 039	17 001
Aktiva	13 082	17 223	15 044	11 307	9 693

7.5 Návrhy a doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti podniku

Pomocí tradičních a souhrnných ukazatelů finanční analýzy a ukazatele EVA byly identifikovány rozdíly mezi Plastikou a zvolenými benchmarkingovými partnery. Finanční výkonnost měřená pomocí těchto nástrojů a vycházející z účetních dat za minulá období sice hodnotí pouze minulost, ale takto získané informace jsou vhodným zdrojem pro plánování finanční výkonnosti do budoucna. Porovnání s benchmarkingovými partnery ukázalo, že si Plastika nestojí špatně, ale vyskytlo se několik oblastí, ve kterých je prostor pro zlepšení. Dále jsou proto uvedena doporučení, která mohou přispět k vyšší výkonnosti v Plastice a nasměrovat ji mezi nejlepší podniky v rámci zvoleného vzorku podniků.

Následně je v rukou vedení podniku posoudit navržená doporučení a rozhodnout, zda se na některou oblast zaměří a zvolí konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti v dané oblasti.

7.5.1 Přidaná hodnota

V rámci pyramidového rozkladu EVA a následné citlivostní analýzy byla identifikována nízká hodnota u ukazatele PH/tržby. Zároveň bylo zjištěno, že při hodnocení výkonnosti pomocí EVA má změna tohoto ukazatele významný vliv na výslednou hodnotu EVA. Přidaná hodnota je také základem pro výpočet čistého zisku a je tedy vhodné usilovat o její zvýšení. Přidanou hodnotu lze zvýšit růstem tržeb nebo snížením nákladů. Plastika má s některými zákazníky uzavřeny 5-7leté kontrakty, proto nelze výši tržeb v průběhu let příliš ovlivňovat. Z důvodu vysoké konkurence je ale problematické i zvyšování marží před uzavřením smluv. Zákazníci usilují o co nejnižší cenu a podnik má vůči nim často nízkou vyjednávací pozici. Zvýšit tržby by bylo možné navýšením výrobní kapacity podniku, což by ale bylo spojeno s novými investicemi do DM.

Dále je možné hledat řešení ve snižování nákladů. Plastika má výhodu vůči benchmarkingovým partnerům v tom, že je členem Plastikářského klastru a může těžit z výhod tohoto členství. Podnik již využívá společného nákupu levnější elektrické energie. Klaster dále nabízí společný nákup plynu, kancelářského papíru a surovin. Podnik také může využívat spolupráci ve vývoji a testování nových výrobků a podílet se na výzkumných aktivitách. Další snížení nákladů by bylo možné realizovat v oblasti společného nákupu telekomunikačních služeb, kdy by podnik mohl iniciovat tento společný nákup a snížit si tak náklady za služby.

Zvýšit PH je možné také zvýšením produktivity práce. Pobízet zaměstnance k lepšímu výkonu lze díky lepší organizaci práce, efektivnější motivací zaměstnanců, vytvářením podmínek pro maximální pracovní výkon, zamezováním prostojů a snižováním zmetkovosti. V roce 2014 dosáhl podnik nejnižšího podílu nákladů na nejakost za posledních 7 let, kdy tyto náklady činily pouze 1,5 % z tržeb. Podnik klade vysoký důraz na snižování zmetkovosti, ale ne vždy je předepsaný plán dodržen.

Pokud by se podařilo podniku podíl PH/tržby zvýšit, byť jen o jeden, dva procentní body, jednalo by se o znatelné zvýšení.

7.5.2 Mzdové náklady

Úspěšné zvýšení PH by pak pozitivně ovlivnilo také původní vysoký podíl osobních nákladů na PH. Vzhledem k současné ekonomické situaci a pravidelnému růstu průměrné i minimální mzdy nelze předpokládat výrazné snížení osobních nákladů. Podnik neplánuje ani snižování počtu zaměstnanců, proto je nutné počítat spíše s růstem osobních nákladů z důvodu růstu mezd. Je tedy zřejmé, že PH musí meziročně růst více než osobní náklady. Podnik je poměrně specifický tím, že v průběhu let zaměstnává až 60 % osob se zdravotním postižením. Sám podnik potvrzuje, že produktivita práce těchto zaměstnanců je nižší, ale na druhou stranu si podnik může nárokovat příspěvky na zaměstnávání těchto zaměstnanců v podobě příspěvků z úřadu práce a v podobě slevy na dani z příjmu právnických osob. Pro podnik je určitě výhodné zachovat nadpoloviční většinu zaměstnanců se zdravotním postižením, protože při splnění této podmínky dosáhne na příspěvek na mzdu těchto pracovníků od státu. Při zkoumání věkové struktury zaměstnanců je vidět, že přibližně třetina zaměstnanců je starší 55 let. V blízké době tak bude třeba počítat s vynaložením dalších nákladů na nábor nových zaměstnanců. Podíl ukazatele osobních nákladů vůči tržbám činil v roce 2015 přes 73 %, což byl nejvyšší podíl při srovnání s benchmarkingovými partnery. Formplast v tom roce dosáhl pouze 60 % (při zohlednění mezd pro agenturní zaměstnance). Za dlouhodobý cíl by tak v podniku mohlo být stanoveno snížení podílu osobních nákladů na PH na hodnotu okolo 65 %.

V pyramidovém rozkladu je počítáno s podílem osobních nákladů vůči tržbám. Po zohlednění mezd pro agenturní pracovníky je vidět, že všechny podniky zde dosahují přibližně stejné hodnoty, tedy okolo 22 % tržeb připadá na osobní náklady. Tento ukazatel potvrzuje, že osobní náklady v Plasticce jsou na přijatelné výši a ve snaze snížit hodnotu ukazatele osobní náklady / PH je potřeba zaměřit se na snížení výkonové spotřeby.

7.5.3 Zvýšení zisku

Pokud poroste hodnota přidané hodnoty vyšším tempem než osobní náklady, pak může při zachování stejné úrovně zbývajících nákladů a výnosů, dojít k růstu čistého zisku, což povede ke zvýšení ukazatelů rentability. Při porovnání ukazatelů v rámci spider analýzy bylo zjištěno, že Plastika zaostává se svou ROA a ROS za benchmarkingovými partnery. Zvýšit ROA je tedy možné pomocí vyšších zisků, případně snížením aktiv. Pokud podnik eviduje v aktivech nepotřebný majetek nebo neprodejné zásoby, bylo by vhodné tento majetek vyřadit.

7.5.4 Finanční stabilita

Ve srovnání s ostatními podniky se Plastika vyznačuje vysokou zadlužeností, která vychází z financování investičních aktivit pomocí bankovních úvěrů a vydaných dluhopisů. Meziročně dochází k pravidelnému snižování zadluženosti díky akumulaci nerozdělených zisků ve VK. Absolutní hodnota úplatných cizích zdrojů se v čase příliš nemění, spíše mírně roste. Jak ukázaly ukazatele finanční páky, dosavadní zadluženost působí pozitivně na ROE a při správném řízení ji nelze považovat za nebezpečnou. Podniku lze ale doporučit, aby dále kumuloval výsledky hospodaření alespoň do té doby, dokud nebude podíl DM/VK roven 1. Nyní pokrývá VK dlouhodobý majetek ze 70 % - v absolutním vyjádření to znamená, že rozdíl mezi DM a VK je 50 milionů Kč. Absolutní krytí DM pomocí VK je vhodné z toho důvodu, že zajišťuje finanční stabilitu a snižuje riziko finančních problémů v budoucnu.

7.5.5 Doby obratu pohledávek a závazků

Při porovnání doby obratu pohledávek a závazků bylo zřejmé, že Plastika má nejdelší dobu splatnosti závazků z obchodních styků a navíc dostává zaplacení od odběratelů dříve, než musí sama hradit závazky. V roce 2015 ale došlo k vyrovnání těchto dob obrátů a hrozí riziko, že dodavatelé se budou snažit své splatnosti zkracovat, čímž by mohlo dojít k neefektivnímu úvěrování odběratelů a kvůli nízké likviditě také k problémům s úhradou závazků. Problémem je, že Plastika často musí vybírat dodavatele podle požadavků zákazníků a podle toho, zda dodavatel vlastní určité certifikáty. Pokud by kvůli nemožnosti dohodnout výhodnější platební podmínky pro Plastiku došlo k tomu, že doba obratu pohledávek překročí dobu obratu závazků, pak by podnik musel řešit situaci uvnitř, například zvýšením hotovostní likvidity.

7.6 Návrh na zavedení benchmarkingu v podniku

Teorie benchmarkingu říká, že proces benchmarkingu není jednorázovou aktivitou a pro plnohodnotný efekt je potřeba ho pravidelně opakovat. Plastika by tak mohla benchmarking zařadit mezi běžné procesy strategického řízení a na základě jeho výsledků řídit svou finanční výkonnost. V následujícím textu je proto popsáno možné začlenění benchmarkingu v podniku Plastika, které obsahuje konkrétní návrhy a požadavky na tento způsob řízení. Rozhodnutí o využití benchmarkingu je pak v rukou vrcholového vedení podniku.

Využívání benchmarkingu v Plastice lze považovat za velmi výhodné z toho důvodu, že v odvětví zpracovatelů plastů působí mnoho podniků. Plastika by tak neměla problém s nalezením vhodných partnerů. V celé republice jsou zastoupeny plastikářské podniky, od těch malých až po velké a nadnárodní společnosti. Lze najít také mnoho podniků, které mají s Plстикou stejné zákazníky a dodavatele. Ve zpracované benchmarkingové studii byli benchmarkingoví partneři vybíráni podle technologie vstřikování, podle počtu zaměstnanců, hodnoty aktiv a hodnoty tržeb tak, aby svou velikostí byli co nejvíce podobní Plsticce. Postupně se ale může podnik zaměřit na vyhledávání benchmarkingových partnerů i ve větších podnicích a podpořit tak svůj růst a zvýšit podíl na trhu.

Prvním krokem k zavedení benchmarkingu je volba benchmarkingového týmu. Tento tým by mohl být složen ze zaměstnanců z controllingového a finančního oddělení. Tým by mohl být složen z 2-5 lidí v čele s finančním ředitelem. Počet členů lze odvodit od metody benchmarkingu a náročnosti sběru a vyhodnocování dat (viz dále).

Vhodný manuál, který popisuje postupné kroky nutné k realizaci dobře fungujícího benchmarkingu, popisují autoři Nenadál, Vykydal a Halfarová v knize „Benchmarking: mýty a skutečnost“ (2011) a dále autoři Karlöf a Östblom v knize „Benchmarking: jak napodobit úspěšné“ (1995). Obě knihy byly cenným zdrojem při zpracování teoretické části této práce a jejich studium lze doporučit všem, kterých se bude benchmarking a jeho výsledky v podniku dotýkat. Pro benchmarkingový tým je pak vhodné zajistit školení nebo konzultace s poradcem, který se zpracováním benchmarkingu zabývá. Z aktuální nabídky kurzů lze navrhnout dvoudenní seminář s názvem Controlling s vazbou na benchmarking, který pořádá společnost PROFI-MEN, s.r.o. Cena pro jednu osobu činí cca 6 500 Kč.

Benchmarkingový tým by spolu s vedením podniku měl zvážit různé metody benchmarkingu a na základě nich rozhodnout, která metoda bude pro podnik nejlepší. Navržené metody jsou odlišné zejména zdrojem a kvalitou dat, ze kterých bude benchmarking vycházet. Podnik může využívat veřejně dostupné zdroje a informace čerpat z internetových stránek podniků, výročních zpráv a účetních závěrek, stejně jako tomu bylo v rámci této benchmarkingové studie. Případně lze veřejně dostupné informace ověřit a doplnit pomocí dotazníků rozeslaných vybraným podnikům. Lze také využít členství v Plastikářském klastru a iniciovat sběr dat pro benchmarking. Nejpřesnějším benchmarkingem by pak byl ten, při kterém dojde k dohodě o benchmarkingu s jiným podnikem, je uzavřena smlouva o benchmarkingu a probíhají rozhovory, analýzy interních dokumentů a případně i pozorování v sídle partnera. Otázkou také je, kolik času by chtěl

podnik benchmarkingu věnovat, protože čím detailnější informace, tím větší časová náročnost na sběr dat. Dalším možným zdrojem informací jsou placené databáze. Například databáze Albertina obsahuje seznamy a informace o českých a slovenských podnicích – verze obsahující finanční výkazy se prodává za 63 000 Kč bez DPH na rok. Výhodou databáze je rychlé vyhledávání konkurentů podle zadaných kritérií a rychlý přístup k finančním datům. Při využití databází tak odpadá zdlouhavé vyhledávání potenciálních benchmarkingových partnerů a přepisování dat z finančních výkazů.

Benchmarkingový tým by si spolu s vedením měl definovat měřítka, která budou pro hodnocení finanční výkonnosti využívána. Je možné využít tradiční a moderní ukazatele finanční analýzy, jako tomu bylo v této práci. Tyto kvantitativní ukazatele mohou být dále doplněny o některé nefinanční ukazatele, například spokojenost zaměstnanců, dodavatelů a zákazníků.

Po vybrání metody a měřítek je třeba definovat kroky, z kterých bude benchmarking složen. K inspiraci lze využít schéma ze strany č. 35. Kroky, které budou definovány v prvním roce, lze následně využívat i v dalších letech, případně je lze upravit o zjištěné nedostatky. Podle definovaných kroků pak sestaví vedoucí benchmarkingového týmu časový harmonogram, ve kterém určí provádění jednotlivých kroků a termíny průběžných schůzek týmu. Tento harmonogram schvaluje vedení podniku. Pokud bude benchmarking vycházet z finančních výkazů, je potřeba začít sbírat data ihned, jakmile budou účetní závěrky ostatních podniků zveřejněny, a ukončit práci na benchmarkingu tak, aby zjištěné a navržené procesy mohly být zapracovány do plánů na další rok. Za vhodný čas na provádění benchmarkingu lze považovat období od července do září.

Na podporu rozhodování o benchmarkingu je vytvořen přehled přínosů a rizik spojených se zavedením benchmarkingu v podniku.

Přínosy

- Poznání vlastní pozice mezi konkurenty
- Identifikace silných a slabých stránek podniku
- Motivace ke zlepšování
- Neustálé hledání nových a lepších variant
- Zvyšování výkonnosti a dosahování podnikových cílů

Rizika

- Špatně zvolený benchmarkingový tým
- Přesvědčování ostatních pracovníků o výhodnosti benchmarkingu - nedůvěra některých pracovníků v tento nástroj řízení
- Benchmarking není příliš rozšířený a známý mezi českými podniky - možná neochota spolupráce
- Nedostatečné informace o benchmarkingových partnerech
- Nezkušenost členů týmu s prováděním benchmarkingu
- Nedostatek času na benchmarking kvůli jiným pracovním agendám

ZÁVĚR

Úkolem této diplomové práce bylo zpracovat benchmarkingovou studii a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Plastika.

Pro kvalitní zpracování práce bylo třeba nejprve prostudovat odborné knižní a internetové zdroje za účelem seznámení se s problematikou měření finanční výkonnosti a benchmarkingem. Získané teoretické poznatky byly zpracovány pomocí literární rešerše v první části práce. Praktická část práce pak byla již zaměřena na podnik Plastika a na praktické provedení benchmarkingu. Podnik byl nejprve představen a byla zhodnocena jeho dosavadní finanční výkonnost. Jednalo se o zhodnocení vývoje finanční výkonnosti s využitím ukazatelů finanční analýzy.

V rámci benchmarkingové studie byly uvedeny jednotlivé kroky potřebné pro kvalitní provedení benchmarkingu. Byla zpracována databáze konkurenčních podniků vhodných pro srovnání a následně byli vybráni benchmarkingoví partneři. Díky porovnání finanční výkonnosti Plastiky s benchmarkingovými partnery byly identifikovány rozdíly ve výkonnosti a následně navržena doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti v dalších letech. Poslední kapitola benchmarkingové studie ještě popisuje přínosy a rizika metody benchmarkingu a dává podniku návrh na začlenění benchmarkingu do vnitřního systému řízení finanční výkonnosti.

V praktické části práce bylo uvedeno a okomentováno mnoho tabulek a grafů, které podrobně popisovaly finanční výkonnost podniku Plastika i benchmarkingových partnerů. V průběhu porovnání finančních výkonností se jako omezení metody benchmarkingu ukázala nemožnost dohledat některé potřebné údaje o benchmarkingových partnerech. Nevýhodou benchmarkingu tak je, že jeho úspěšnost je do značné míry závislá na otevřenosti a vstřícnosti benchmarkingových partnerů.

Na závěr lze konstatovat, že práce obsahuje všechny zásady definované v Zadání diplomové práce a cíl práce tak byl splněn. Celá práce byla předána předsedovi představenstva Plastiky, aby posoudil navržená doporučení a možnost zařazení benchmarkingu mezi pravidelně využívané nástroje strategického řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- CAMP, Robert C, 1995. *Business process benchmarking: finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, xxi, 464 s. ISBN 0-87389-296-8.
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKOVÉ SFÉRY ZA 1. – 4. ČTVRTLETÍ 2015, 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HBI.cz, ©2016. *HBI - B2B databáze firem* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.hbi.cz/>
- IFIRMY.CZ, ©2016. *Katalog firem ifirmy.cz – Katalog firem pro podnikatele* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://ifirmy.cz/>
- KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, xxiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a kol, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, viii, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.
- KRÁLOVÁ, Irena, 2009. *Finanční analýza: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 128 s. ISBN 978-80-7373-060-4.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. V Praze: C.H. Beck, xxiii, 342. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MARD, Michael J, 2004. *Driving your company's value: strategic benchmarking for value*. Hoboken, N.J: John Wiley, xiv, 193 s. ISBN 0-471-64855-8.
- MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2001. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 215 s. Finance pro praxi. ISBN 80-247-0125-1.
- PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2015, 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2015--222027/>
- PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR: CZ-NACE 22.2, 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html#cz-nace=46&ukazatele=&roky=>

- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR, ©2017. *Plastikářský klastr* [online]. [cit. 2017-02-07].
Dostupné z: <http://www.plastr.cz/>
- RIGBY, Darrell a Barbara BILODEAU. *Management Tools & Trends 2015*, BAIN & COMPANY, Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, ix, 220 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 246 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WILD, John J, 2008. *Financial accounting: information for decisions*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, xxxii, 580, [110] s. ISBN 0-07-304375-3.
- ZIKA, Martin, 2015a. Plasty, materiál 21. století. *Export Journal* [online]. 2015(1), 4-10 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://www.copu.cz/padlisher/exportjournal_15_01.html

ZIKA, Martin, 2015b. Plastikářský klastr hledá model spolupráce mezi konkurenty. *Export Journal* [online]. 2015(1), 32-35 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://www.copu.cz/padlischer/exportjournal_15_01.html

Zdroje informací o podnicích:

PLASTIKA A.S., ©2016. *PLASTIKA a.s. - průmyslové zpracování plastů, vstřikování, lakování, montáž* [online],. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.plastika.cz/>

Výroční zprávy podniku Plastika a.s. z let 2011-2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=428585>

Interní zdroje podniku Plastika a.s.

INTERTELL SPOL. S R.O., ©2017. *Intertell* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.intertell.cz/>

Účetní závěrka podniku Intertell spol. s r.o. z let 2012-2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=372860>

FORMPLAST PURKERT S.R.O., ©2017. *Formplast Purkert* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.formplast.cz/>

Výroční zprávy podniku Formplast Purkert, s.r.o. z let 2012-2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=363088>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	– aktiva
AGR	– Aspekt Global Rating
CP	– cenný papír
ČPK	– čistý pracovní kapitál
CZ	– cizí zdroje
DFM	– dlouhodobý finanční majetek
DHM	– dlouhodobý hmotný majetek
DM	– dlouhodobý majetek
DNM	– dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	– zisk po zdanění, čistý zisk
EBIT	– zisk před úroky a zdaněním
EBT	– zisk před zdaněním
EVA	– ekonomická přidaná hodnota
KFM	– krátkodobý finanční majetek
MPO	– Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NOA	– čistá operativní aktiva
NOPAT	– čistý operativní zisk po zdanění
PAS	– představenstvo akciové společnosti
PH	– přidaná hodnota
PU	– poměrový ukazatel
ROA	– rentabilita aktiv
ROE	– rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	– rentability úplatných zdrojů
ROS	– rentabilita tržeb
r_e	– náklady na vlastní kapitál

r_f	– bezriziková úroková míra
r_{LA}	– riziková přírážka za velikost podniku
$r_{\text{podnikatelské}}$	– riziková přírážka za podnikatelské riziko
$r_{\text{fin.stab.}}$	– riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{\text{fin.str.}}$	– riziková přírážka za finanční strukturu
VH	– výsledek hospodaření
VK	– vlastní kapitál
UM	– úroková míra
ÚZ	– úplatné zdroje (VK + vydané dluhopisy + bankovní úvěry)
VZZ	– výkaz zisku a ztráty
WACC	– vážené průměrné náklady kapitálu
ZK	– základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Část aktiv připadající na ČPK</i>	19
Obrázek 2 <i>Pětietapový model benchmarkingu</i>	31
Obrázek 3 <i>Pětifázový model benchmarkingu</i>	35
Obrázek 4 <i>Využívání a spokojenost s jednotlivými metodami řízení</i>	37
Obrázek 5 <i>Logo společnosti</i>	39
Obrázek 6 <i>Sídlo a výrobní zařízení podniku Plastika a.s.</i>	40
Obrázek 7 <i>Výrobky</i>)	40
Obrázek 8 <i>Organizační struktura podniku Plastika a.s.</i>	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 <i>Přehled dosažených tržeb podle druhů výrobků v letech 2012 - 2014</i>	41
Graf 2 <i>Přehled dosažených tržeb v milionech Kč u zákazníků v letech 2013 - 2015</i>	42
Graf 3 <i>Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 v roce 2015</i>	45
Graf 4 <i>Vývoj salda zahraničního obchodu</i>	46
Graf 5 <i>Struktura exportních zemí pro CZ-NACE 22 v roce 2015</i>	46
Graf 6 <i>Rozdělení EBITu ve sledovaných letech</i>	55
Graf 7 <i>Vývoj krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem</i>	58
Graf 8 <i>Vývoj likvidity v podniku</i>	59
Graf 9 <i>Vývoj ROE, nákladů na VK a spreadu ve sledovaných letech</i>	63
Graf 10 <i>Vývoj indexu IN 05</i>	64
Graf 11 <i>Spider analýza za rok 2015</i>	66
Graf 12 <i>Hodnota ROE a spreadu v roce 2015 u vybraných podniků</i>	69
Graf 13 <i>Index IN05 u vybraných podniků</i>	79
Graf 14 <i>Spider graf – Plastika vs. benchmarkingoví partneři</i>	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Ukazatele AGR)</i>	26
Tabulka 2 <i>Hodnotící stupnice AGR</i>	27
Tabulka 3 <i>Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Plastika a.s.</i>	42
Tabulka 4 <i>Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 v roce 2015</i>	44
Tabulka 5 <i>Vývoj vybraných ukazatelů finanční analýzy za odvětví CZ-NACE 22.2</i>	45
Tabulka 6 <i>Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů</i>	48
Tabulka 7 <i>Hodnota aktiv podniku ve sledovaných letech</i>	51
Tabulka 8 <i>Vertikální analýza aktiv podniku</i>	51
Tabulka 9 <i>Horizontální analýza aktiv podniku</i>	51
Tabulka 10 <i>Hodnota pasiv podniku ve sledovaných letech</i>	52
Tabulka 11 <i>Vertikální analýza pasiv podniku</i>	53
Tabulka 12 <i>Horizontální analýza pasiv podniku</i>	53
Tabulka 13 <i>Hodnota výnosů podniku ve sledovaných letech</i>	54
Tabulka 14 <i>Hodnota nákladů podniku ve sledovaných letech</i>	55
Tabulka 15 <i>Struktura výsledků hospodaření ve sledovaných letech</i>	56
Tabulka 16 <i>Vývoj čistého pracovního kapitálu v podniku</i>	56
Tabulka 17 <i>Vývoj pohledávek v podniku</i>	57
Tabulka 18 <i>Vývoj závazků v podniku</i>	57
Tabulka 19 <i>Ukazatele zadluženosti ve sledovaných letech</i>	58
Tabulka 20 <i>Vývoj multiplikátoru VK v podniku</i>	58
Tabulka 21 <i>Ukazatele pro porovnání úrokové marže podniku</i>	59
Tabulka 22 <i>Ukazatele likvidity ve sledovaných letech</i>	59
Tabulka 23 <i>Ukazatele rentability ve sledovaných letech</i>	60
Tabulka 24 <i>Ukazatele aktivity ve sledovaných letech</i>	61
Tabulka 25 <i>Další ukazatele finanční analýzy ve sledovaných letech</i>	62
Tabulka 26 <i>Ukazatel EVA ve sledovaných letech</i>	62
Tabulka 27 <i>Náklady na vlastní kapitál podniku, stovebnicová metoda</i>	63
Tabulka 28 <i>Vývoj indexu IN 05 ve sledovaných letech</i>	64
Tabulka 29 <i>Ratingové ohodnocení podniku</i>	65
Tabulka 30 <i>Porovnání finančních ukazatelů podniku za rok 2015 s odvětvím</i>	66
Tabulka 31 <i>Porovnání vybraných absolutních hodnot</i>	72
Tabulka 32 <i>Porovnání ukazatelů zadluženosti</i>	73

Tabulka 33 <i>Porovnání multiplikátoru VK a úrokové marže</i>	74
Tabulka 34 <i>Porovnání ukazatelů rentability</i>	75
Tabulka 35 <i>Porovnání ukazatelů aktivity</i>	76
Tabulka 36 <i>Porovnání ukazatelů likvidity</i>	77
Tabulka 37 <i>Porovnání ostatních ukazatelů</i>	78
Tabulka 38 <i>Porovnání souhrnných ukazatelů</i>	79
Tabulka 39 <i>Porovnání vybraných ukazatelů pomocí spider analýzy</i>	80
Tabulka 40 <i>Porovnání ukazatele EVA</i>	82
Tabulka 41 <i>Pozitivní a negativní vlivy na EVA v Plastice mezi lety 2014 a 2015</i>	86
Tabulka 42 <i>Citlivostní analýza EVA pro vybrané ukazatele</i>	87
Tabulka 43 <i>Hlubší citlivostní analýza EVA pro vybrané ukazatele</i>	88

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: POŘADÍ PODLE SPREADU

PŘÍLOHA P II: BODOVACÍ METODA

PŘÍLOHA P III: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA

PŘÍLOHA P I: POŘADÍ PODLE SPREADU

	rizikové přírážky										ROE	ROE-re	POŘADÍ
	rf	rLA	rpodnikatele	rfin.stab.	rfin.str.	re	ROE	ROE-re	POŘADÍ				
Aptar Čkyně s.r.o.	0,58%	3,85%	2,49%	0,00%	0,00%	6,92%	13,87%	6,95%	5.				
Formplast purkert, s. r. o.	0,58%	3,95%	2,49%	0,00%	0,26%	7,28%	20,28%	13,00%	2.				
Intertell spol. s r. o.	0,58%	4,48%	2,49%	2,70%	5,58%	15,83%	30,39%	14,56%	1.				
Kasko s.r.o.	0,58%	3,69%	2,49%	0,00%	0,00%	6,76%	14,93%	8,17%	4.				
AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r.o.	0,58%	4,37%	2,49%	10,00%	10,00%	27,44%	29,06%	1,62%	7.				
LUKOV Plast, s. r. o.	0,58%	3,97%	2,49%	5,68%	5,08%	17,80%	23,50%	5,70%	6.				
PF PLASTY CZ s.r.o.	0,58%	4,64%	2,49%	0,00%	0,26%	7,97%	18,65%	10,68%	3.				
Teknia Uherský Brod, a.s.	0,58%	4,24%	2,49%	6,50%	4,09%	17,90%	18,95%	1,05%	8.				
Linaset a.s.	0,58%	3,87%	2,49%	6,62%	8,67%	22,23%	22,66%	0,43%	10.				
CIE PLASTY CZ. s.r.o.	0,58%	3,86%	2,49%	1,50%	0,00%	8,43%	6,21%	-2,22%	11.				
J.P. PLAST, s. r.o.	0,58%	4,53%	2,49%	5,10%	3,68%	16,38%	17,36%	0,98%	9.				
OKULA Nýrsko, a.s.	0,58%	4,12%	2,49%	4,53%	3,68%	15,40%	8,78%	-6,62%	12.				
Megatech Industries Jablonec, s.r.o.	0,58%	4,42%	10,00%	10,00%	10,00%	35,00%	-1,59%	-36,59%	16.				
Mecaplast CZ, s.r.o.	0,58%	4,42%	10,00%	0,57%	0,00%	15,57%	-0,60%	-16,17%	15.				
IRISA, výrobní družstvo	0,58%	4,84%	2,49%	4,72%	1,61%	14,24%	3,6%	-10,64%	13.				
DEMOAUTOPLAST, s.r.o.	0,58%	4,58%	2,49%	4,00%	3,90%	15,55%	3%	-12,95%	14.				

PŘÍLOHA P II: BODOVACÍ METODA

	2015	ROA ((EBIT*0,81)/A)	ROE (EAT/VK)	(EBIT/ÚK)	Dlouhodobý kapitál/DM	Zadluženost	Běžná likvidita	Doba obratu aktiv	Doba obratu zásob	Tržby/poč. zam.	Os.N./PH	Součet bodů	Průměr bodů	Výsledné pořadí
	body	80,58	45,66	56,88	96,08	26,68	21,85	66,84	60,63	68,89	81,95	606,04	60,60	9.
	hod. ukazatele	12,4%	13,9%	17,1%	3,2	10,8%	8,78	265	38,7	2504,1	55%			
	body	67,45	95,63	71,72	34,48	59,11	48,92	82,49	79,80	64,14	74,87	678,61	67,86	4.
	hod. ukazatele	10,4%	29,1%	21,6%	1,1	68,4%	0,94	215	29,4	2331,3	61%			
	body	30,07	20,43	23,61	47,06	71,76	100,00	41,05	65,21	100,00	87,54	586,73	58,67	10.
	hod. ukazatele	4,6%	6,2%	7,1%	1,5	29,0%	1,92	432	36,0	3634,7	52%			
	body	9,77	8,52	8,34	47,83	94,78	80,62	78,22	68,15	97,45	56,10	549,77	54,98	13.
	hod. ukazatele	1,5%	2,6%	2,5%	1,6	42,7%	1,55	227	34,4	3542,1	81%			
	body	77,34	66,74	67,44	66,09	74,19	55,68	73,85	49,71	97,56	100,00	728,60	72,86	2.
	hod. ukazatele	11,9%	20,3%	20,3%	2,2	30,0%	3,44	240	47,2	3545,9	45%			
	body	100,00	100,00	100,00	52,00	79,39	89,82	90,85	32,67	38,92	68,71	752,37	75,24	1.
	hod. ukazatele	15,4%	30,4%	30,1%	1,7	50,9%	1,72	195	71,8	1414,5	66%			
	body	12,29	11,82	11,64	41,19	93,96	76,68	67,58	63,19	27,66	44,99	451,01	45,10	15.
	hod. ukazatele	1,9%	3,6%	3,5%	1,4	43,0%	1,47	263	37,1	1005,3	101%			
	body	61,38	57,13	49,23	35,78	98,32	74,42	47,04	39,76	40,29	70,41	573,76	57,38	11.
	hod. ukazatele	9,4%	17,4%	14,8%	1,2	41,1%	1,43	377	59,0	1464,5	65%			
	body	80,42	49,12	60,85	69,12	38,88	43,45	57,52	70,94	62,94	91,93	625,17	62,52	7.
	hod. ukazatele	12,4%	14,9%	18,3%	2,3	15,7%	4,41	308	33,1	2287,8	49%			
	body	65,39	74,57	52,85	39,32	75,24	66,71	65,60	29,88	36,30	60,33	566,20	56,62	12.
	hod. ukazatele	10,0%	22,7%	15,9%	1,3	53,7%	1,28	270	78,5	1319,3	75%			
	body	82,38	77,34	68,15	37,17	85,23	71,21	59,58	50,36	79,11	95,14	705,67	70,57	3.
	hod. ukazatele	12,7%	23,5%	20,5%	1,2	47,4%	1,37	298	46,6	2875,3	48%			
	body	-1,71	-2,07	-1,80	100,00	100,00	89,51	100,00	100,00	95,43	41,11	620,48	62,05	8.
	hod. ukazatele	-0,3%	-0,6%	-0,5%	3,3	40,4%	2,14	177	23,5	3468,6	110%			
	body	-38,39	-523,73	-35,05	20,75	43,06	24,14	61,46	103,92	60,00	69,84	-214,02	-21,40	16.
	hod. ukazatele	-5,9%	-159,1%	-10,6%	0,7	93,9%	0,46	289	22,6	2180,7	65%			
	body	31,63	28,88	23,66	37,48	84,97	77,46	48,47	48,95	44,78	64,31	490,58	49,06	14.
	hod. ukazatele	4,9%	8,8%	7,1%	1,2	34,4%	1,49	366	47,9	1627,5	71%			
	body	88,32	61,38	73,66	86,17	67,50	63,26	67,36	37,14	33,73	64,97	643,47	64,35	6.
	hod. ukazatele	13,6%	18,6%	22,2%	2,8	27,3%	3,03	263	63,2	1226,1	70%			
	body	64,08	62,35	63,07	34,43	83,59	67,17	62,29	60,82	72,94	79,57	650,31	65,03	5.
	hod. ukazatele	9,8%	18,9%	19,0%	1,1	48,4%	1,29	285	38,6	2651,3	57%			
	Charakter ukazatele	1	1	1	1	+ / -1 *	+ / -1 *	-1	-1	1	1	1	1	-1
	Váha	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

* podle průměru z celkového vzorku (zadluženost = 40,0%, běžná likvidita = 2,03)

