

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Význam benchmarkingu v měření
a řízení výkonnosti firmy**

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.

Autor:

Aneta Hroníková

České Budějovice

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta HRONÍKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Význam benchmarkingu v měření a řízení výkonnosti firmy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude využití metod benchmarkingu ve finanční analýze a řízení výkonnosti firmy.

Osnova:

1. Úvod
2. Komparační analýza jako základ hodnocení výkonnosti firmy. Požadavky na srovnávací základnu. Vliv strategického a taktického řízení podniku na metody a způsob hodnocení.
3. Hodnocení výkonnosti podniku z hlediska proporcionální dělby práce, z hlediska efektivnosti hospodářského rozvoje a efektivnosti řízení. Popis jednotlivých hledisek, jejich výhody a nevýhody, požadavky na databázi pro jednotlivá hodnocení.
4. Hodnocení výkonnosti firmy z hlediska efektivnosti řízení. Problémy při využívání tohoto způsobu hodnocení.
5. Srovnávací základny pro toto hodnocení.
6. Popis a analýza stávajících metod benchmarkingu a popis databázových systémů.
7. Využití benchmarkingu pro posouzení efektivnosti řízení na datech finanční analýzy.
8. Příklad aplikace uvedených metod na příkladu vybraného zemědělského podniku.
9. Zhodnocení a závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

30 - 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

1. GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku, Praha, VŠE 1994
2. KISLINGEROVÁ, E. - NEUMAIEROVÁ, I.: Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku, Praha, VŠE 1996
3. KOVANICOVÁ, D.: Abeceda účetních znalostí pro každého, Praha, TRIZONA 1993
4. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika, Praha, GRADA 1996
5. VALACH, J. a kol.: Základy finančního řízení podniku, Praha, NAD ZLATO 1992
6. VALACH, J. a kol.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování (1. část), Praha, VŠE 1994
7. Šáda: Strategie a taktika v podnikové praxi
8. Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti. Management Press 2001
9. F. Střeleček: Proporciování nákladů na výrobu, provozní a výrobní páka
10. F. Střeleček: Stupně efektivnosti VN

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce:

31. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2009

prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 31. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Význam benchmarkingu v měření a řízení výkonnosti firmy“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a použila jsem pramenů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 10. září 2009

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu prof. Ing. Františku Střelečkovi, CSc., Dr.h.c., za odbornou pomoc při vedení a zpracování této práce.

Současně děkuji paní Ing. Janě Lososové, technické pracovníci pro vědeckou činnost Katedry účetnictví a financí Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, za poskytnutí dat potřebných pro zpracování bakalářské práce.

.....

OBSAH:

1 ÚVOD	3
2 POJETÍ VÝKONNOSTI A PŘÍSTUPY K JEJÍMU MĚŘENÍ.....	4
2.1 Pojem výkonnost	4
2.2 Činitelé ovlivňující výkonnost firem	5
2.3 Finanční výkonnosti firem	5
2.4 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	8
2.5 Poměrové ukazatele finanční analýzy	9
2.5.1 Ukazatele likvidity	9
2.5.2 Ukazatele aktivity	10
2.5.3 Ukazatele zadluženosti (ukazatele finanční páky) a finanční stability ...	12
2.5.4 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti).....	14
2.6 Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem.....	15
2.6.1 Altmanův test.....	15
2.6.2 Tamariho index rizika	16
2.6.3 Indexy IN 95 a IN	16
2.7 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti	16
2.7.1 Ukazatel Economic Value Added (EVA).....	17
2.7.2 Ukazatel Market Value Added (MVA)	18
2.8 Realizace systému měření výkonnosti firem	18
3 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM	19
4 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KONKURENCE – BENCHMARKING	20
4.1 Charakteristika vývoje konkurenčního prostředí českých podniků.....	20
4.2 Pojem a význam benchmarkingu	21
4.3 Základní přístupy benchmarkingu	21
4.3.1 Interní benchmarking.....	23
4.3.2 Externí benchmarking.....	23

4.3.3	Funkční benchmarking	24
4.4	Proces benchmarkingu a jeho etapy	24
4.4.1	Identifikace objektu benchmarkingu	26
4.4.2	Identifikace partnera pro srovnávání	26
4.4.3	Výběr metody sběru dat	27
4.4.4	Sběr dat	29
4.4.5	Vyhodnocování dat – stanovení mezer výkonnosti	30
4.4.6	Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti	32
4.4.7	Komunikace výsledků benchmarkingu.....	33
5	CÍL A METODIKA	34
6	APLIKACE UVEDENÝCH METOD V PRAXI	35
6.1	Metoda komparační.....	35
6.2	Finanční analýza	36
6.2.1	Likvidita.....	36
6.2.2	Aktivita	37
6.2.3	Zadluženost	39
6.2.4	Rentabilita	41
6.3	Metoda optimální konstrukce.....	43
6.4	Pyramidový rozklad výsledku hospodaření	43
6.5	Srovnání s výsledky nejlepších podniků	45
6.6	Srovnání s výsledky průměrných podniků	45
6.7	Hodnocení přiměřenosti mezi ukazateli účinnosti výrobního procesu....	48
6.7.1	Hodnocení úrovně ukazatelů účinnosti.....	50
6.7.2	Hodnocení dynamiky ukazatelů účinnosti.....	52
7	ZÁVĚR.....	55
8	SUMMARY	58
9	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	59
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60

1 ÚVOD

Firmy a podniky jsou v dnešní době již běžnou součástí života kolem nás. Pro své vlastníky jsou zdrojem peněz, prestiže a moci. Přáním vlastníka je, aby pro něj byla firma co nejvýkonnějším strojem na peníze.

Obecně lze výkonnost definovat jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice do ní vložené. K růstu výkonnosti firmy může přispět efektivní využívání některých nástrojů podporujících řízení hodnoty a výkonnost podniku. Jedná se především o benchmarking, sestavování finančních plánů, využívání informačních systémů a komunikačních technologií.

Na výkonnost lze nahlížet různými způsoby. Je totiž důležitá jak pro firmu samotnou, tak i pro její okolí, tzn. dodavatele, odběratele, investory, věřitele, společníky společnosti atd. Každý z nich má jiná měřítka pro hodnocení výkonnosti.

Každý podnik musí vést záznamy o svém hospodaření. Těmi jsou účetní výkazy. Avšak jen samotné účetní výkazy nemohou poskytnout podnikatelům a manažerům dostatečné informace o současném stavu podniku, podle kterého se mohou porovnávat s ostatními podniky. Pro mezipodnikové srovnání existuje široké spektrum metod, které bude popsáno v následujících kapitolách. K posouzení stavu firmy a k analýze jejích aktivit ale většina podniků používá především finanční analýzu.

Finanční analýza testuje finanční zdraví firmy pomocí poměrových ukazatelů, které mají za úkol testovat zadluženost, výnosnost, aktivitu a likviditu. Jejím cílem je rozpoznat slabiny, které by mohly v budoucnu vést k různým problémům, a stanovit silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.

Tato práce se zabývá využitím metod benchmarkingu ve finanční analýze a řízením výkonnosti firmy. Je rozdělena na dvě části – na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část má za cíl informovat o benchmarkingu obecně a o metodách měření výkonnosti firmy. V praktické části práce jsou získané teoretické informace aplikovány do praxe na souboru 54 zemědělských podniků.

2 POJETÍ VÝKONNOSTI A PŘÍSTUPY K JEJÍMU MĚŘENÍ

Na začátek je nutno konstatovat, že oblast měření výkonnosti podniku je v teorii i praxi českého managementu nepopulární a považuje se za samozřejmou a vyřešenou v rámci stávajících informačních systémů.

Obecně lze však, že bez základní zpětné vazby, kterou systémy pro měření výkonnosti podniku vytváření, nemohou fingovat jakkoliv progresivní systémy řízení, protože stará pravda „co neměřím – to neřídím“ je stále platná. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

2.1 Pojem výkonnost

Pojem **výkonnost** je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k uvedené definici neúplné. Navíc podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy. (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů je zpravidla odvozujeme z benchmarkingu hlavních konkurentů. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

2.2 Činitelé ovlivňující výkonnost firem

Většina doporučení týkajících se prosperity podniků na počátku 21. století, kdy ve světové ekonomice se zřejmě dále prohloubí prvek globalizace, se promítá do třech základních rovin:

- rozvíjení efektivního marketingu,
- zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurenčními subjekty,
- nalézání a vytváření konkurenčních výhod; ve většině případů se přitom zdůrazňuje aktivní inovační politika, zaměřená na inovace, které vyvolají a uspokojí nové potřeby zákazníků (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

V české ekonomice dosud většina manažerů využívá k hodnocení výkonnosti podniku a jeho částí zejména finanční ukazatele. Někteří z nich v důsledku své ryze finanční orientace došli tak daleko, že se snaží tyto ukazatele ovlivňovat přímo, místo toho, aby ovlivňovali kvalitu fungování podniku, které hodnoty ukazatelů vytváří. K tomuto přístupu přispívají také současné informační systémy podniků, které jsou finančními informacemi přeplněny. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

2.3 Finanční výkonnosti firem

Finanční výkonnost společnosti je silným měřítkem pro konkurenční pozici firmy a její atraktivnost pro investory. Proto aspekt finanční síly podniku je důležitý při určování silných a slabých stránek společnosti pro efektivní formulaci podnikatelské strategie.

Analytické procesy spojené s hodnocením finanční výkonnosti podniku patří mezi základní nástroje finančního managementu. Z časového hlediska má tato analýza dvě základní dimenze:

1. Výsledky a závěry vyplývající z hodnocení finanční výkonnosti se využívají pro vyhodnocení dopadů rozhodnutí, která byla učiněná v minulosti
2. Analýzu finanční výkonnosti lze aplikovat při vyhodnocení finančního plánu v souvislosti s předpokládaným vývojem společnosti v budoucnosti. (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Finanční analýza poskytuje informace, jimiž se dá posoudit finanční výkonnost společnosti. Tyto informace lze využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční výkonnosti společnosti; finanční analýza dává odpověď, jak společnost hospodařila, kde jsou silné a slabé stránky její finanční výkonnosti;
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje; pomocí aparátu finanční analýzy lze analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant a určit variantu, která je ekonomicky nejvýhodnější;
- ekonomickém zdůvodnění připravovaných nebo předkládaných podnikatelských projektů pro statutární orgány či banky (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

Finanční analýzu coby součást řízení podniku provádí finanční manažeři a často celé vrcholové vedení podniku. Můžeme ji nazvat **interní analýza**. Vychází nejen z údajů a ukazatelů v souvislosti s externí analýzou, ale i z údajů interních, které jsou běžně dostupné (údaje z finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence, kalkulací). Computerizované účetnictví a ostatní evidence umožňují rychlou dostupnost interních dat o činnosti jiných (hlavně konkurenčních) podniků.

Interní analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období a na stanovení trendů vývoje, srovnávání s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky, srovnávání skutečnosti se standardními hodnotami. Často je tato činnost součástí **controllingu**. Používají se speciální postupy, např. analýza citlivosti, scénáře možného vývoje, benchmarking. V širším pojetí se finanční analýza zaměřuje i na budoucnost, především na predikci finanční tísně, nebezpečí převzetí cizím podnikem, na předpokládané budoucí ocenění podniku. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Smyslem finančního rozboru je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku. Kvalifikovaná a pravidelně

prováděná diagnóza totiž umožňuje odhalit případné poruchy finančního „zdraví“ v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit. Finančnímu rozboru je proto v západních podnicích věnována zasloužená pozornost. (VALACH, J. a kol., 1991)

Obecným úkolem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku. Finanční zdraví můžeme posuzovat na základě

- schopnosti podniku produkovat efekty pro vlastníky (akcionáře),
- schopnosti podniku udržet vlastní existenci.

V principu se tedy jedná o schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu, a to jak ve vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí, tak i ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, které se na chodu podniku podílejí. (MARÍK, M., 1995)

Nejvíce používaný postup měření výkonnosti podniku vychází z **finančních ukazatelů**, posuzující vývoj ekonomických toků, důchodů a změny majetku podnikatelských subjektů. V kontextu s dalšími informacemi pak finanční analýza slouží jako jedno z východisek pro posouzení rizika, zvláště pak provozního a finančního, které hraje podstatnou roli při stanovení kapitalizační nebo diskontní míry v jednotlivých modelech využitelných pro propočet tržní hodnoty společnosti. Finanční analýza se opírá převážně o informace, které čerpá z účetní závěrky podniku, někdy jsou ještě zapotřebí doplňující informace, které se týkají emitentů cenných papírů. (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

Prvotním a hlavním zdrojem ekonomických dat z hospodářské činnosti podnikatelského subjektu je účetnictví. To však, při splnění všech svých zásad, není samo o sobě schopno určit skutečný stav sledované jednotky, protože sice předkládá přesné údaje k určitému okamžiku, ale tyto údaje jsou velice proměnlivými veličinami. Je tedy třeba výsledky z účetnictví podrobit rozboru, který je podkladem pro ekonomické hodnocení podnikatelské jednotky. (REZKOVÁ, J., 1996)

Naprostou většinu údajů kvantitativní povahy pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví. (VALACH, J. a kol., 1991)

Rozhodujícím zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní data, která se – nejen v České republice – často potýkají s dilematem „daňového pesimismu“ a „optimismu finančních trhů“. (KRAFTOVÁ, I., 2003)

Nejčastěji jsou při finanční analýze zpracovány údaje zachycené v podnikových účetních výkazech, které obsahují velké množství informací. Dobře zpracované účetnictví poskytuje ve výkazech pravdivé informace o stavu majetku firmy, o zdrojích, ze kterých byl majetek pořízen a o finanční situaci firmy. Tyto informace jsou v peněžním vyjádření obsaženy ve výkazech

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- výkaz cash flow. (REZKOVÁ, J., 1996)

Výchozím zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy:

- rozvaha (stav majetku a závazků k datu);
- výkaz zisků a ztrát (náklady a výnosy za dané období);
- cash-flow (pohled na finanční toky v časovém období);

přičemž pro naplnění některých ukazatelů se používají také údaje naturální povahy (počty zaměstnanců aj.) (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

2.4 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti lze rozdělit do pěti základních skupin:

- Absolutní ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Paralelní soustava poměrových ukazatelů
- Pyramidová soustava poměrových ukazatelů
- Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji využívaným ukazatelům finanční analýzy pro svoji jednoduchou konstrukci a dobrou interpretovatelnou. Ovšem lze se také setkat

s tím, že je finanční analýza zúžena na pouhý výpočet řady poměrových ukazatelů a jejich porovnání s doporučenými hodnotami. Ve skutečnosti pouze důkladný rozbor vypočtených poměrových ukazatelů a zohlednění všech okolností, které přímo či nepřímo ovlivnily výši poměrových ukazatelů, vede k ucelenému pohledu na finanční stav firmy. Zároveň je posuzován i stav její výrobní základny, její odbytová a výrobní situace. (REZKOVÁ, J., 1996)

Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými jako podíl z absolutních ukazatelů (např. podíl zisku připadající na 1 Kč vlastního kapitálu). S nimi se pracuje podobně jako s procentními podíly. Analýza poměrových ukazatelů je základem finanční analýzy. (SYNEK, M. a kol., 2003)

2.5 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele lze rozdělit do pěti skupin podle toho, ze kterých účetních a neúčetních údajů vycházejí a na jaké rysy hospodaření podniku se zaměřují. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

2.5.1 Ukazatele likvidity

LIKVIDITA – schopnost podniku splácet krátkodobé závazky (HAMPLOVÁ, E., 1999)

Ukazatele likvidity vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy a schopnost společnosti dostát včas svým závazkům. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Ukazatel běžné likvidity (current ratio) nebo též poměrový ukazatel pracovního kapitálu (working capital ratio) se vypočte jako:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Znamená to, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá aktiva v daném okamžiku v hotovost. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Srovnáváme jej s odvětvovým průměrem. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5-2,5. Čím je hodnota vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Pohotová likvidita – rychlý test (acid test, quick ratio). Ne všechna aktiva společnosti jsou stejně likvidní; za nejpomaleji se obracející položku oběžných aktiv a zároveň položku nejméně likvidní lze označit zásoby. Proto se při měření okamžité schopnosti splnit závazky – při testování likvidity – vylučují zásoby. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Srovnáváme jej s odvětvovým průměrem a se standardními hodnotami (1-1,5); prahová (kritická) hodnota je 1.

Někteří finanční analytici používají i tzv. hotovostní poměr (cash likviditu).

$$\text{cash likvidita} = \frac{\text{hotovosti} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Uvádí se, že by měl mít hodnotu 0,5. (SYNEK, M. a kol., 2003)

2.5.2 Ukazatele aktivity

AKTIVITA – měří se efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. (HAMPLOVÁ, E., 1999)

Ukazatele řízení aktiv měří efektivnost, s jakou řídí firma svá aktiva. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva a pro celková aktiva. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Obrátka zásob (inventory turnover ratio), někdy nazývaná ukazatel intenzity využití zásob, je definována jako poměr tržeb k zásobám společnosti.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$$

Jestliže je tento ukazatel ve srovnání s oborovým průměrem příznivý (vyšší), znamená to, že společnost nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Nadbytečné zásoby jsou samozřejmě neproduktivní a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoká obrátka zásob rovněž podporuje důvěru ve výše uvedený běžný ukazatel likvidity. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Ukazatel udává počet obrátek za sledované období (obvykle za rok). Dělíme-li 360 počtem obrátek, dostaneme dobu obratu zásob ve dnech (hojně se používá u nás). Zájem je na zvyšování počtu obrátek (zkracování doby obratu), což obvykle vede ke zvyšování zisku, resp. k snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Obrat fixních aktiv (fixed assets turnover) neboli ukazatel intenzity využití aktiv měří, jak efektivně společnost využívá svou budovu a zařízení. Počítá se jako poměr tržeb k čistým fixním (stálým) aktivům.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}}$$

Úroveň tohoto ukazatele je důležitá zvláště při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční prostředky. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Je důležitý při úvahách o nových

investicích (jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem obvykle svědčí o nízkém využívání výrobní kapacity). (SYNEK, M. a kol., 2003)

Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio) měří obrat neboli intenzitu použití celkových aktiv. Počítá se jako tržby dělené celkovými aktivy.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

V případě, že je tento ukazatel ve srovnání s oborovým průměrem nízký (a to v delším časovém období), měly by být zvýšeny tržby, a nebo odprodána některá aktiva. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Má podobný význam jako předešlý ukazatel. Jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a že je třeba ji zvýšit (zvýšit tržby), zbavit se části majetku nebo kombinovat oba způsoby. (SYNEK, M. a kol., 2003)

2.5.3 Ukazatele zadluženosti (ukazatele finanční páky) a finanční stability

ZADLUŽENOST – posouzení finanční struktury firmy z dlouhodobého hlediska, její solventnost; vyjadřuje se zde výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím cizího kapitálu. (HAMPLOVÁ, E., 1999)

Analýza řízení dluhu srovnává nejprve rozvahové položky a na základě toho určí, v jakém rozsahu jsou firemní aktiva financována cizími zdroji. Potom se zaměří na ukazatele odvozené z výkazu zisků a ztrát a určí, kolikrát jsou náklady na cizí financování pokryty provozním ziskem. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Zadluženost měříme dvěma způsoby:

1. vycházíme z rozvahy
2. vycházíme z výsledovky (SYNEK, M. a kol., 2003)

Ukazatel zadluženosti (debt ratio, total debt to total assets), nazývaný také dluh na aktiva nebo poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Měří procentuální poměr fondů, které věřitelé poskytli společnosti.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

Celkové závazky neboli dluh společnosti zahrnují krátkodobé i dlouhodobé závazky. Čím větší je podíl vlastního majetku, tím větší je bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Věřitelé podniku dávají přednost nižšímu zadlužení, neboť to pro ně představuje nižší riziko, vlastníci podniku naopak chtějí využít finanční páky. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Dluh na vlastní jmění (debt to equity, debt to equity ratio). Ve finanční analýze se často používá poměrový ukazatel, vyjadřující poměr cizího jmění k vlastnímu jmění.

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Dluh na vlastní jmění má stejnou vypovídací schopnost jako výše uvedený ukazatel poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Oba ukazatele rostou s tím, jak roste proporce dluhů (závazků) ve finanční struktuře podniku. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Další ukazatele vycházející z rozvahy:

$$\text{finanční samostatnost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- udává, kolik % majetku je kryto z vlastních zdrojů

Optimální zadluženost se odvíjí podle teorie MM a důležité jsou odvětvové standardy Dluh na aktiva + Finanční samostatnost musí být 100%.

2.5.4 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

RENTABILITA (výnosnost) – ukazatelé tohoto typu poměřují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. (HAMPLOVÁ, E., 1999)

Ukazatele ziskovosti – profitability – zobrazují vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu firmy. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (zisk po zdanění). (SYNEK, M. a kol., 2003)

Výnosnost celkových aktiv (return on total assets – ROA), také zisk na aktiva nebo míra výnosu na aktiva. Poměr čistého zisku k celkovým aktivům měří výnos na aktiva po odečtení úroku a daní vyjádřený v procentech. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Měří čistou výnosnost celkových aktiv. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Výnosnost vlastního kapitálu (return on common equity – ROE) je poměr čistého zisku po zdanění ke jmění akcionářů neboli míra zisku na jednotku investice obyčejných kmenových akcionářů, vyjádřená v procentech. Tento ukazatel je sice nižší, ale ne tak nízký kao výnos na aktiva – což je výsledkem větší zadluženosti a použití větší finanční páky. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Je ukazatelem rozhodujícím, neboť měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč (haléřů, %) čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Výnosnost tržeb (return on sales – ROS), se počítá jako zisk po zdanění dělený tržbami. Ukazuje zisk na korunu obratu, udaný v haléřích. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{čisté tržby}}$$

Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Z porovnání jeho hodnoty s odvětvovým průměrem lze usuzovat na úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobních nákladů. (SYNEK, M. a kol., 2003)

2.6 Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem

Souhrnné ukazatele používané pro měření finanční výkonnosti firem se obecně rozdělují do dvou skupin:

- Ukazatele jednorozměrné (Baverův test, Edmisterova analýza),
- Ukazatele vícerozměrné (Altmanův test, Tamariho index rizika, koeficient ZCR, Lisův test, Tafflerův test, Springate-Gordonův ukazatel, Fulmerův ukazatel, Index IN 95, Index IN).

Nevýhodou jednorozměrných ukazatelů je, že podle různých ukazatelů může být tentýž podnikatelský subjekt zařazován výhledově mezi problémové či bezproblémové. Tento nedostatek se snaží řešit vícerozměrné ukazatele. Závisle proměnnou v těchto modelech je hodnota, na základě které lze diferencovat subjekty do dvou základních tříd:

- společnosti bankrotující,
- společnosti přežívající.

2.6.1 Altmanův test

Altmanova metodologie se zakládá na pěti kvantitativních finančních ukazatelích, které byly vybrány na základě průkazně nejvyšších rozdílů hodnot mezi jednotlivými testovanými soubory.

Tato metoda vcelku věrohodně předpovídá bankrot asi dva roky před jeho uskutečněním, ale pracuje s menší statistickou spolehlivostí do vzdálenější budoucnosti.

2.6.2 Tamariho index rizika

Tamariho index rizika vychází ze systému šesti ukazatelů obodovaných podle určené významnosti. Tamari v hodnocení své metody uvádí, že společnosti s indexem menším než 30 se s velkou pravděpodobností stanou insolventní.

2.6.3 Indexy IN 95 a IN

Autorský tým Inka a Ivan Neumaierovi sestavili v průběhu devadesátých let minulého století dva indexy, které respektují podmínky v transformující se ekonomice ČR s absencí likvidního kapitálového trhu.

Index IN 95 posuzuje finanční zdraví společnosti, schopnost odolávat finanční tísní a celkovou bonitu podniku. Udávaná úspěšnost indexu IN 95 je nad 70 %. Model ve svých nezávisle proměnných zahrnuje ukazatele zadluženosti, oblast výnosnosti a aktivity, oblast likvidity a nestandardní ukazatel doby závazků po lhůtě splatnosti.

Index IN je nástroj, který usnadňuje zjišťování, zda firma tvoří ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), tedy zda výnosnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklady na kapitál. Index IN vychází z toho, že existuje souběh mezi tvorbou hodnoty a vybranými měřitelnými ukazateli. Dokáže identifikovat tvorbu hodnoty ve firmě s úspěšností větší než 84 %. Jeho přínos je především v tom, že obchází problémy při určování nákladů kapitálu tam, kde nefunguje kapitálový trh.

(ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

2.7 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti

Kromě analýzy poměrových ukazatelů je vhodné ve finanční analýze věnovat pozornost i ukazatelům přidané hodnoty (MVA, EVA). V ČR se začal používat i ukazatel INFA (jeho tvůrci jsou Inka a Ivan Neumaierovi a je používán Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR).

Ukazatele vytvořili američtí ekonomové Joel Stern a Bennet Steward v první polovině 90. let minulého století. Jejich použití se rychle rozšířilo do Evropy i do ČR. Zatímco ukazatel MVA se dá použít jen pro společnosti, jejich akcie se obchodují na burze, použití ukazatele EVA je obecné. (SYNEK, M. a kol., 2003)

2.7.1 Ukazatel Economic Value Added (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda založená na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. V tom je rozdíl od metod „klasické“ finanční analýzy, především pak ukazatelů rentability kapitálu, které vychází z účetního zisku. Početně se EVA stanoví podle vztahu:

$$EVA = EBIT * (1 - s_{dp}) - WACC * K$$

kde EBIT – provozní hospodářský výsledek,
 K – investovaný kapitál
 s_{dp} – sazba daně z příjmů
 WACC – vážené náklady kapitálu

EVA je definována jako čistý provozní zisk minus příslušné náklady kapitálu zahrnující náklady příležitostí všech podnikatelských aktiv zapojených do tvorby zmíněného zisku. Náklady kapitálu jsou chápány jako minimální návratnost, která je požadována na kompenzaci vlastního jmění a cizích zdrojů investorů při uvědomění si sdíleného rizika.

Zjištění kapitálových nákladů bývá nejsložitějším problémem při výpočtu ukazatele EVA. Především to platí u stanovení požadované výnosnosti vlastního kapitálu. V současné praxi hodnotového měření se setkáváme s množstvím přístupů, které zjišťují požadované výnosnosti vlastního kapitálu.

2.7.1.1. Model INFA

Stanovení nákladů vlastního kapitálu pomocí tohoto modelu je součástí přístupu uplatňovaného Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR při analýzách podnikové sféry, které jsou orientované na stanovení ekonomické přidané hodnoty (EVA). Náklady vlastního kapitálu se stanovují jako součet bezrizikové výnosové míry a rizikové premie. Rizikovou premii tvoří čtyři složky, jejichž hodnoty se určují na základě určitých poměrových ukazatelů.

2.7.2 Ukazatel Market Value Added (MVA)

Výrazem finanční výkonnosti společnosti je přírůstek její tržní hodnoty. Ukazatel MVA ukazuje rozdíl tržní hodnoty společnosti a velikosti celkového investovaného kapitálu. Je to tedy ta část tržní hodnoty, o kterou jsou akcionáři bohatší díky tomu, že investovali svůj kapitál do výkonného podniku. Ukazatel MVA lze vypočítat za předpokladu, že je známa tržní cena vlastního kapitálu, jako:

$$MVA = \text{tržní cena vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu}$$

Hodnota udávaná ukazatelem MVA udává vnější výkonnosti podniku a tedy to, jak byl podnik oceněn trhem. Podmínkou vypovídací síly ukazatele MVA je dobře fungující kapitálový trh.

Vztah mezi ukazateli MVA a EVA je matematicky vyjádřen vzorcem:

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1+WACC)^i}$$

kde WACC – vážené náklady kapitálu

Nové přístupy k hodnocení firem rozšiřují působnost ekonomických ukazatelů o ukazatele, které mohou lépe postihnout hybné síly a faktory strategické výkonnosti společnosti a podávat tak komplexní obraz o jejím chování a výsledcích.

(ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

2.8 Realizace systému měření výkonnosti firem

Postupy při zavádění moderního systému měření výkonnosti se rozpadají do následujících kroků:

- určení cílového stavu,
- specifikace výkonnostních ukazatelů
- pravidelné monitorování průběhu procesů a vyhodnocování výkonnosti organizace

V prvním kroku je třeba jasně vymezit vizi firmy, určit strategické záměry a na jejich základě definovat cílový stav, který má být ve sledovaném horizontu dosažen. Ve druhém kroku je třeba stanovit výkonnostní ukazatele, které odrážejí strategické cíle a umožňovat jejich měřitelnost v čase. Ve třetím kroku jde o průběžné vyhodnocování výkonnostních ukazatelů a jejich správná interpretace. (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

3 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM

Základem systému komplexního hodnocení výkonnosti firem je určení vhodného okruhu kritérií hodnocení. Nejrozšířenějšími kritérii jsou kritéria ekonomická, posuzující vývoj ekonomických veličin a změny v majetku a eventuálně kapitálu podnikatelských subjektů. (ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2003)

Výkonnost podniku určujeme formou porovnávání vlastních výsledků podniku v jednotlivých hodnocených oblastech s výsledky konkurence. Abychom mohli hodnotit výkonnost podniku vůči konkurenci, musíme znát výsledky konkurence, což je v podmínkách podniku úkolem útvaru marketingu, který by měl zajišťovat soustavné provádění benchmarkingu.

Je nutno si uvědomit, že benchmarking lze využívat jako komplexní metodu z hlediska mnoha různých specifických aspektů srovnávání. Benchmarking v zásadě usiluje o co nejrychlejší reakce na změny u konkurence, ale i o operativní zavádění změn na trh. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KONKURENCE – BENCHMARKING

Benchmarking je typem systémového měření a je to nejčastěji doporučovaná metoda měření výkonnosti konkurence. V prostředí českých organizací jde však o metodu, která má někdy až mystický nádech a mnohými manažery je kladena na úroveň průmyslové špionáže. Pokusíme se ale čtenáře přesvědčit o tom, že benchmarking musí být naprosto etickým procesem, ale zejména podám informace o tom, jak toto měření realizovat. (NENADÁL, J., 2001)

Benchmarking jako analytický nástroj poskytuje oproti klasické konkurenční analýze následující dvě výhody:

- přináší nový zorný úhel, který pouze nesrovnává s konkurenty, nýbrž se zaměřuje na ty, kteří přišli s nějakou novinkou (jsou nejlepší) a snaží se být ještě lepší než ti momentálně nejlepší
- při srovnávání s ne-konkurenty je často výměna primárních informací a tím možnost pronikavého zlepšování podstatně jednodušší než u přímých konkurentů (Kolektiv autorů, 2004)

V podmínkách globální konkurence je účinný benchmarking podmínkou přežití. Je to účinný nástroj získávání nových poznatků nutných pro efektivní řízení rozvoje s cílem získání a udržení konkurenceschopnosti. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.1 Charakteristika vývoje konkurenčního prostředí českých podniků

Vývoj v ČR v posledních 16 letech v podstatě kopíruje s výrazným urychlením procesy, které probíhaly ve světové ekonomice v posledních 30 letech. Od listopadu 1989 byly systematicky odstraňovány politické, legislativní, geografické a finanční bariéry, které dosud chránily většinu našich podniků před zahraniční konkurencí. Naše podniky tak byly relativně velmi rychle vystaveny tlaku globální konkurence a jsou nuceny se v zájmu svého přežití a dalšího úspěšného rozvoje restrukturalizovat – což

znamená přizpůsobit svou strukturu a fungování podmínkám náročného globálního konkurenčního prostředí, u něhož jedinou konstantou je trvalá změna. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.2 Pojem a význam benchmarkingu

Pro možnost určení cílů procesů zvyšování výkonnosti podniku musíme znát úroveň výkonnosti konkurence, což nám musí zajistit benchmarking, jak vyplývá z následující možné definice benchmarkingu: *Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy.* (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

Vážné aspekty benchmarkingu:

- a) benchmarking nesmí být chápán jako nahodilý proces, naopak, musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci, ať už jde o výrobní firmy, nebo organizace poskytující služby;
- b) benchmarking nemůže být založen na pouhém konstatování, že je někdo v našem okolí lepší nebo slabší, ale na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti
- c) benchmarking může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoliv v organizaci, co si podle rozhodnutí vedení zaslouhuje pozornost – jde o předtím identifikované slabé stránky vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systému managementu apod.;
- d) pravým smyslem benchmarkingu je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, tzn. že benchmarking musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se. (NENADÁL, J., 2001)

4.3 Základní přístupy benchmarkingu

Podle toho, co je předmětem benchmarkingových zkoumání, se ustálilo toto členění benchmarkingu:

- *benchmarking konkurenční*, kdy je předmětem zájmu určitý produkt, resp. výkonnost konkurentů na trhu. Tento druh benchmarkingu je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. Jde patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto procesu zahrnuty (příklad výstupu tohoto druhu benchmarkingu viz tabulka 1);

Tabulka 1: Příklad výsledků konkurenčního benchmarkingu

Indikátory výkonnosti	Naše firma - současnost	Světová konkurence
Úroveň jakosti	neshodnost v %, spoléhání na kontrolu	neshodnost v set. %, soustavné zlepšování TQM
Angažovanost zaměstnanců	individuální podávání návrhů, angažovanost managementu, jeden návrh na zlepšení na zaměstnance a rok	týmová spolupráce, angažovanost všech úrovní řízení, 20 i více návrhů na zlepšení zaměstnance a rok
Náklady	kryty cenami a jejich zvyšováním	ziskovost díky vnitřní efektivnosti
Plánování produkce	řízeno finančním plánem	řízeno požadavky jakosti a plány jakosti
Produktivita	zvyšování díky snižování zásob	zvyšování díky zvyšování jakosti a inovacím orientovaných na zákazníky
Organizace práce	tlakový systém, „just in case“	tahový systém, „just in time“
Priority řízení	operativní plány, krátkodobý zisk, udržování současného stavu	strategické plány, dlouhodobý růst, zlepšování orientované na zákazníky
Technologie	klasické	pružné systémy

Zdroj: NENADÁL, J., 2001

- *benchmarking funkcionální*, kdy je srovnáváno několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Jako příklad může sloužit porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců apod.;
- *benchmarking procesní (generický)*, kdy centrem pozornosti je porovnávání a měření u konkrétního procesu organizace. To je vedeno vůči jakékoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta. Právě tento druh benchmarkingu je stěžejní, protože jednou z klíčových zásad systémů managementu jakosti je orientace na procesy. (NENADÁL, J., 2001)

Z hlediska zkoumání dělíme benchmarking na:

Interní benchmarking – srovnávání vnitřních organizačních jednotek společnosti.

Příklad – srovnávání finanční výkonnosti divizí.

Externí benchmarking – srovnávání naší společnosti s firmami konkurence.

Funkční benchmarking – srovnávání určité funkční oblasti – např. personalistiky se stejnou funkční oblastí firmy, která není konkurenční, ale v dané oblasti reprezentuje špičku. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.3.1 Interní benchmarking

Je realizovaný v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné procesy a funkce. Tento druh benchmarkingu však není možný v malých a středních firmách, kde je pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech mizivá. Navíc interní benchmarking vždy předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace. Je však vynikajícím prostředkem učení se postupům benchmarkingu tak, aby byly efektivní i podobné aktivity vykonávané vůči cizím organizacím. (NENADÁL, J., 2001)

Interní benchmarking přináší velmi přesná srovnání vzhledem k tomu, že všechny důležité údaje jsou shromažďovány ze zdroje pod jednou střešou. Slabou stránkou interního benchmarkingu pochopitelně je, že šance nalézt prvotřídní výkonnost ve vlastní organizaci je menší, než při hledání vnější alternativy. Nicméně interní benchmarking vede často k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků. (KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S., 1993)

4.3.2 Externí benchmarking

Externí benchmarking znamená, že porovnáváte svou organizaci s nějakou jinou podobnou nebo stejnou organizací. Charakteristickým rysem externího benchmarkingu je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi a funkcemi. Riziko externího benchmarkingu mezi konkurenty spočívá v tom, že se spíše zaměřuje na konkurenční faktory místo na vyhledávání špičkové výkonnosti. (KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S., 1993)

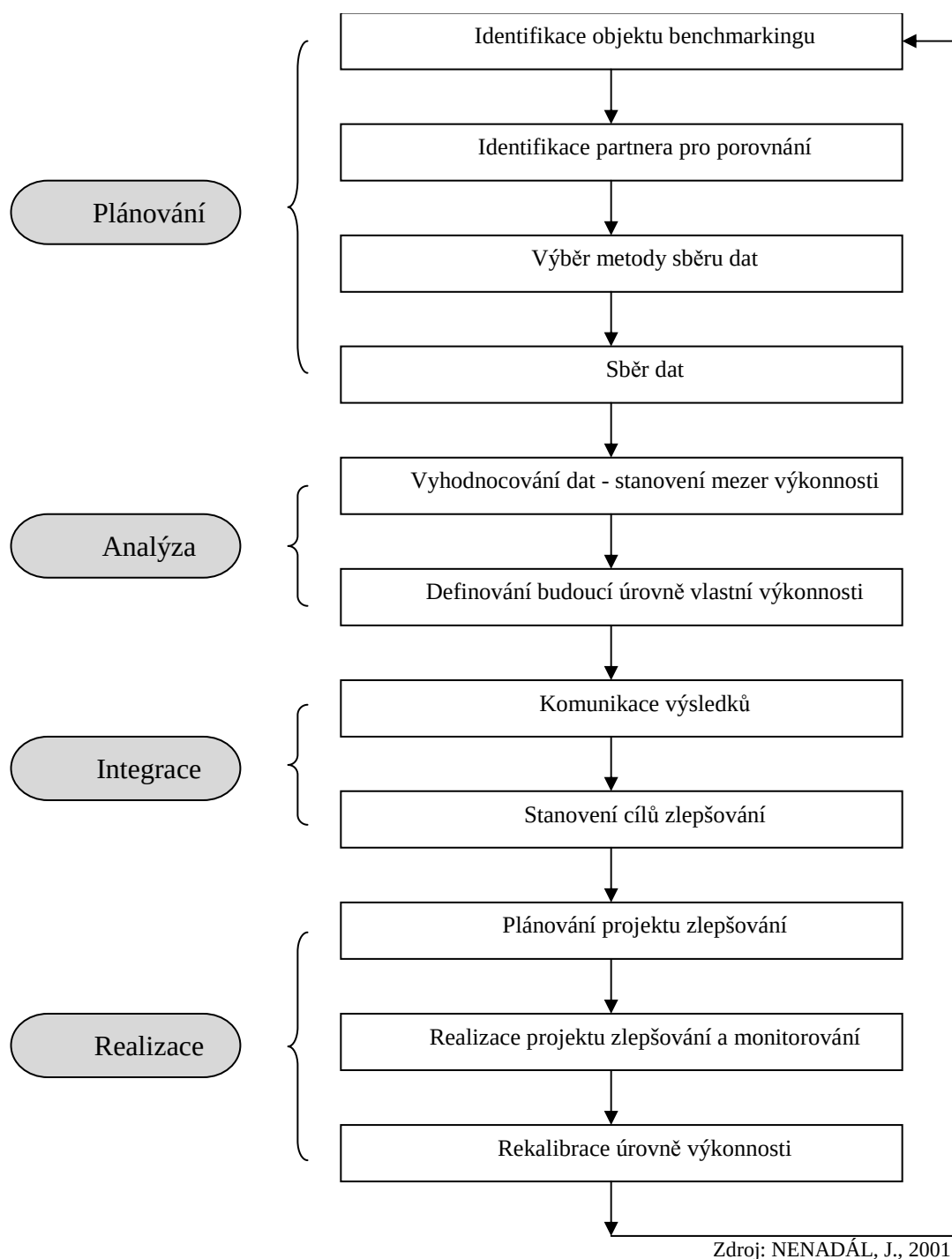
4.3.3 Funkční benchmarking

Funkční benchmarking je porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů vlastní organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž fungují. Cílem je nalézt ideální chování, kdekoli je to možné. Funkční benchmarking lze považovat za „ušlechtilější“ formu externího benchmarkingu, kdy se porovnávají podobné funkce bez ohledu na typ oboru, v němž firmy fungují. V tomto případě neexistují reálná omezení pro oblasti, kde lze hledat špičkovou výkonnost; partnery pro benchmarking lze vytipovat a objevit téměř všude. (KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S., 1993)

4.4 Proces benchmarkingu a jeho etapy

Benchmarking není přísně uzavřeným procesem, metodikou, která má jednoznačně definovaná pravidla a postupy. Počet etap, resp. kroků, je velmi rozdílný a kolísá u jednotlivých firem mezi 4 až 12. Nejčastěji je však uváděn desetikrokový algoritmus, znázorněný na obrázku 1. Tento algoritmus bude základem dalšího výkladu. (NENADÁL, J., 2001)

Obrázek 1: Etapy benchmarkingu



Celý proces benchmarkingu členíme z metodického hlediska na základních pět etap. Činnosti zařazené do jednotlivých etap jsou ovšem do značné míry provázány.

Základní etapy benchmarkingu:

1. Rozhodnutí, co podrobíme výzkumu
2. Určení partnerů pro benchmarking
3. Sběr informací
4. Analýza informací – formulace výsledků srovnávání a námětů pro zlepšení
5. Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování firmy

(SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.4.1 Identifikace objektu benchmarkingu

Je nutným výchozím krokem při jakémkoliv porovnávání s konkurencí a jeho realizace vždy náleží vedení příslušné organizace. Musí zde padnout rozhodnutí o tom, na který produkt, resp. proces, se zkoumání benchmarkingového týmu zaměří. Volbu objektu benchmarkingu je třeba vždy projednat s týmem, který bude vlastní benchmarking realizovat. (NENADÁL, J., 2001)

Už v 1. etapě je nutno přijmout zásadu, že je nutno v hodnocení zohlednit i názory zákazníků na výkonnost naší firmy. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.4.2 Identifikace partnera pro srovnávání

Cílem druhé etapy je nalézt společnosti a organizace, které uznáváte za „světovou špičku“ v oblastech, v nichž se porovnává vlastní výkonnost, a navazují vzájemné vztahy. Tím, že je nazýváme partnery v benchmarkingu, zdůrazňujeme, že vzájemné vztahy by měly být vztahy otevřené výměny informací, nikoli průmyslovou špionáží nebo něčím podobným. (KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S., 1993)

Nalezení minimálně jednoho vhodného partnera pro porovnávání je obvykle prvním úkolem benchmarkingového týmu. Jde o jednu z velmi důležitých, ale i velmi náročných etap; důležitých proto, že na volbě partnera závisí i objektivita a kvalita získaných informací, a náročných proto, že na získávání informací potřebných pro správné rozhodnutí o partnerech je třeba dostatek času. Patrně klíčovým faktorem pro úspěšnou identifikaci partnera je využití co nejobektivnějších informačních zdrojů. Jde mimo jiné o:

- zjištění z auditů systému managementu, které jsou dnes zejména v oblastech managementu jakosti a managementu prostředí zcela samozřejmou součástí obchodních vztahů.,
- klasické nosiče informací, jako jsou katalogy výrobků, sborníky z odborných akcí, zprávy obchodních komor, marketingové studie apod.,
- výsledky spotřebitelských, resp. jiných testů, které jsou zveřejňovány v odborném tisku nebo speciálních časopisech,
- účelově organizované workshopy s obchodními partnery,
- informace od externích konzultantů, kteří mají obvykle mnoho cenných zkušeností i z jiných organizací. (NENADÁL, J., 2001)

4.4.3 Výběr metody sběru dat

Podobně jako u měření spokojenosti zákazníků, závisí úspěch benchmarkingu na objektivitě informací, které bude mít benchmarkingový tým k dispozici. A objektivita informací, jak víme, závisí na použitém způsobu sběru dat. Můžeme říci, že ke shromažďování dat o výkonnosti partnerů můžeme využít prakticky některou z následujících metod:

- dotazníky,
- interview se zástupci partnera,
- pozorování přímo na místě,
- analýzu záznamů.

4.4.3.1. Dotazníky

Metoda je postavena na faktu, že partnerovi je zaslán předem připravený soubor otázek, který se má orientovat na shromáždění všech potřebných údajů, jež se týkají objektu benchmarkingu.

Výhody dotazníkové metody spočívají v relativní snadnosti získání dat od partnerů, v nízkých nákladech i pracnosti sběru dat, kterých navíc může být poměrně mnoho, v rychlé statistické analýze dat s počítačovou podporou a v opakovatelnosti použití.

Dotazníková metoda má však mnohé objektivní slabiny: chladný a neosobní přístup získávání informací, možnost nepozorného vyplňování dotazníků pracovníky partnerské organizace, nebezpečí nepochopení některých otázek a také snížená pravděpodobnost návratnosti dotazníků.

Celkově možno konstatovat, že aplikace dotazníků by v benchmarkingu měla představovat pouze okrajovou možnost, využívanou např. právě v situaci, kdy partner je skutečně tak vzdálen, že náklady na jakoukoliv jinou metodu by byly velmi vysoké.

4.4.3.2. Interview s partnerem

Metoda přímého rozhovoru vyžaduje aktivní účast minimálně jednoho zástupce partnera a jednoho člena benchmarkingového týmu. Ten v roli tazatele klade buď otázky strukturované, tedy stejné pro všechny případné respondenty, nebo nestrukturované, tzn. předem nepřipravené a reagující na momentální situaci.

Určitými nedostatky interview jsou zvýšená pracnost a vyšší náklady, možný rozptýl odpovědí a názorů při využití nestrukturovaného rozhovoru, možnost ovlivnění odpovědí subjektivními pocity tazatele a nároky na komunikativnost tazatelů.

4.4.3.3. Pozorování přímo na místě

V tomto případě pracuje benchmarkingový tým nebo jeho zástupci přímo v partnerské organizaci. S využitím nejrůznějších schválených pomůcek a s aplikacemi různých metod snímá průběh procesů, které jsou objektem porovnávání. Pozorování zahrnuje jak procesy, tak i osoby, které se na jejich realizaci podílejí.

Tým zde má na výběr, zda použije pozorování zjevné nebo skryté. Při zjevném pozorování předem pozorovatelé oznámí pozorovanému svůj záměr a účel pozorování. U skrytého pozorování nejsou pracovníci přímo vykonávající pozorované aktivity informováni – pozorovatel tak nemůže s pozorovaným diskutovat, na druhé straně se však sledovaný proces i jeho aktéři chovají za všech okolností přirozeně.

Celkově pozorování přímo na místě představuje jednu z nej přesnějších metod sběru dat při benchmarkingu, pokud je toto pozorování pečlivě předem připraveno.

4.4.3.4. Analýza záznamů

Princip této metody spočívá v tom, že zástupci benchmarkingového týmu analyzují všechny vhodné druhy záznamů, které se k porovnávanému objektu vztahují a které byly týmu partnerskou organizací poskytnuty. Existují dva typy analýz:

- *analýzy primárních dat*, za které lze považovat data o nákladech, čase a výkonnosti vytipovaného procesu,
- *analýzy sekundárních dat*, kdy tým může využít jak jiná adekvátní data (např. ze záznamů vyžadovaných v systémech managementu jakosti podle norem ISO 9000:2000), tak data shromážděná pomocí interview a pozorování na místě.

Uplatněním této metody minimalizujeme možnost subjektivního výkladu zjištěných skutečností, s využitím vhodných metod snadno interpretujeme data předtím verifikovaná a máme obvykle i možnost definovat určitou základnu, vůči které pak můžeme měřit dosažený úspěch při realizaci projektu zlepšování.

Pokud bychom hledali jednoznačnou odpověď na otázku, jakou metodu sběru dat při benchmarkingu zvolit, potom můžeme konstatovat, že optimální je jejich kombinace. (NENADÁL, J., 2001)

4.4.4 Sběr dat

Bez ohledu na zvolenou metodu dat je nutné vykonat v rámci této etapy několik dílčích aktivit, které jsou obecného charakteru a mohou výrazně ovlivnit vnímání benchmarkingového týmu a jeho snahu ze strany partnerské organizace. Všechny aktivity lze rozdělit do tří skupin podle toho, v jaké fázi sběru se mají uskutečnit:

- aktivity těsně před vlastním sběrem
 - přesné stanovení začátku sběru dat a doby jeho trvání,
 - potvrzení doby sběru dat partnerskou organizací a konečné ujednání podmínek,
 - příprava potřebné dokumentace,
 - studium všech dostupných informací o partnerské organizaci,
 - předání oficiálního pověření ze strany vrcholového vedení),
- aktivity při sběru dat
 - navázání kontaktu se všemi zástupci partnerských organizací
 - předání informací o vlastní firmě a seznámení partnerů s důvody a cíli benchmarkingu
 - u pozorování přímo na místě i podrobné ujednání harmonogramu návštěvy
 - aplikace zvolených metod při sběru dat
 - zaznamenávání si všech zjištěných skutečností na vhodná záznamová média
- aktivity po ukončení sběru dat
 - slovní poděkování zástupcům partnerské organizace
 - předávání prvních výsledků zástupcům partnerské organizace

- o zaslání oficiálního děkovného dopisu vrcholovému vedení partnerské organizace
- o zpracování hodnotící zprávy a její předání zainteresovaným pracovníkům vlastní i partnerské organizace

(NENADÁL, J., 2001)

V závěru této etapy je nutno:

- vytvořit databázi informací a hodnocení určených oblastí ve vlastní firmě
- zpracovat a uložit informace získané pomocí dotazníků od partnerů
- shromáždit informace o partnerech ze všech dostupných cizích zdrojů
- zkontrolovat a ověřit informace o partnerech

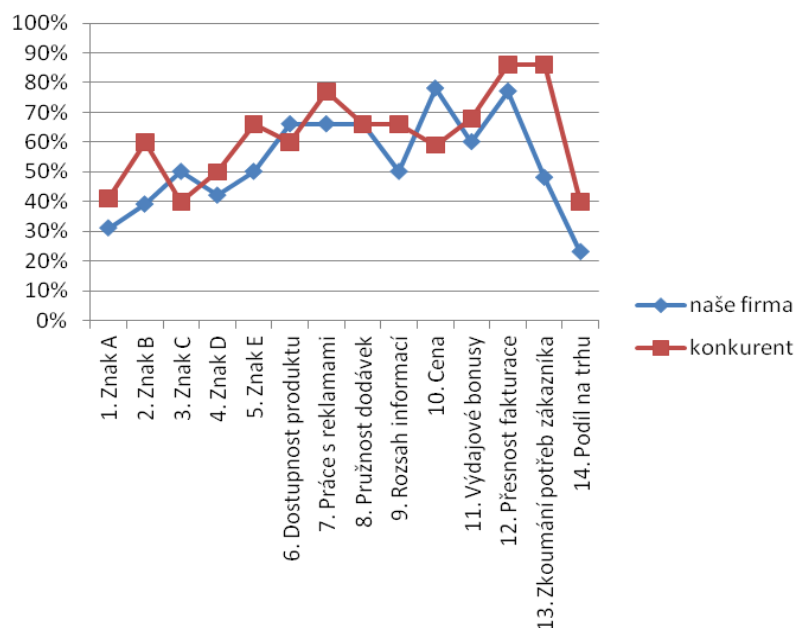
Vždy je nutno začít u vlastní firmy – zjistit a pochopit faktory její výkonnosti a jejich měření. Základem úspěchu je navázání spolupráce alespoň s některými partnery. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.4.5 Vyhodnocování dat – stanovení mezer výkonnosti

Základním cílem vyhodnocování dat z benchmarkingových analýz je vždy určení rozdílů – mezer mezi vlastní výkonností a výkonností porovnávaných partnerů. Porovnáním zjištěných hodnot lze velmi rychle odhalit mezery výkonnosti. Otázkou volby je jejich prezentace ve zprávě o provedení benchmarkingu, kterou tým musí bezprostředně po ukončení sběru dat vypracovat. Nabízejí se dvě varianty:

- a) *stanovení mezer ve výkonnosti tabulkovou formou*, kde v jednotlivých řádcích tabulky obvykle jsou ukazatele výkonnosti a ve sloupcích údaje zjištěné ve vlastní firmě i u partnerských organizací, vždy s připojením vypočítaného rozdílu v hodnotách uváděných ukazatelů
- b) *stanovení mezer ve výkonnosti formou grafů*. Příklad takového grafu mezer výkonnosti u procesu dodávání výrobku je na obrázku 2. Uvažuje se zde o 14 ukazatelích výkonnosti, z nichž prvních pět reprezentuje znaky produktu, který je dodáván zákazníkům mimo firmu. Osa Y je věnována relativnímu hodnocení výkonnosti u naší a jedné partnerské organizace, přičemž hodnocení 100 % znamená absolutní světovou špičku (tj. s dočasným optimem výkonnosti).

Obrázek 2: Graf mezer výkonnosti - příklad



Zdroj: NENADÁL, J., 2001

Dále je nutné se kromě absolutních rozdílů výkonnosti zmínit i o tom, kde byly tyto rozdíly identifikovány a jaké jsou příčiny těchto rozdílů, aby bylo možné využít všechny dobré podněty pro vlastní zlepšování. (NENADÁL, J., 2001)

Hlavní postupové kroky:

4.4.5.1. Třídění a organizace informací

1. Metoda syntetické klasifikace

- o vnější vlivy na hospodaření podniku
- o klasifikace podle přírodních podmínek (výrobní oblasti, půdně bonitní jednotky)
- o klasifikace podle velikosti podniku (malé, střední a velké podniky)
- o klasifikace podle výrobního zaměření
- o evropské normy klasifikace

2. Metoda analytické klasifikace

- o věcná, časová a prostorová klasifikace
- o Věcná klasifikace: klasifikace podle výrobní struktury
- o Prostorová klasifikace: klasifikace podle výrobních útvarů, klasifikace podle odpovědnosti

4.4.5.2. Kvalitní kontrola informací

1. v uspořádaných souborech hledáme výrazné odchylky
2. zkontrolujeme znovu informační zdroje a hledáme formální chyby
3. provedeme opravy

4.4.5.3. Zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů

- „Nesrovnatelné faktory“ jsou okolnosti a vlivy, které mají tendenci dělat srovnání neobjektivním.
 - a) národní rozdíly (daně, soc. zabezpečení aj.)
 - b) rozdíly v nákladech (nájemné, mzdy)
 - c) rozdíly v tržních podmínkách
 - d) rozdíly v provozním zaměření

4.4.5.4. Zjištění výkonnostních rozdílů vůči nejlepšímu konkurentu či praxi a jeho zdůvodnění

1. Kvantifikovat rozdíly výkonnostních ukazatelů pro jednotlivé oblasti a procesy
2. Analyzovat hlavní faktory výkonnosti a definovat příčiny, proč se výkonnost liší

4.4.5.5. Zpracování závěrečné zprávy

1. Popis časového a věcného průběhu projektu
2. Dokumentace analýzy
3. Kvantifikace zjištěných rozdílů ve výkonnosti, včetně určení jejich příčin
4. Vytipování oblastí nebo procesů, pro které by měl být zpracován realizační projekt

4.4.5.6. Zpracování analýz „Vyrábět nebo koupit“

- Je to důležité rozhodnutí před realizační fází. Zpravidla nemá smysl všechny oblasti se slabou výkonností rozvíjet, protože bude efektivnější zakoupit některé díly nebo služby na trhu.

(SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.4.6 Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti

Uvědomíme-li si, že pojem benchmark je ve slovnících vysvětlován jako nivelizační znak, resp. laťka, není podstatou tohoto kroku nic jiného, než nastavení si laťky vlastní výkonnosti tak, aby ji bylo možné při realizaci projektu zlepšování

v budoucnu přeskočit. Toto nastavení musí uskutečnit benchmarkingový tým ve své hodnotící zprávě za použití všech vhodných analytických nástrojů, včetně matematických metod. (NENADÁL, J., 2001)

Doporučení formulované ve zprávě slouží jako podklad pro vrcholové vedení společnosti při aktualizaci strategie firmy na další období.

Pokud vedení společnosti zhodnotí navrhované změny jako efektivní, zapracuje do aktualizované strategie strategické operace pro jejich realizaci. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

4.4.7 Komunikace výsledků benchmarkingu

Všechny informace, o kterých byla zmínka výše, musí benchmarkingový tým zpracovat co nejvhodnější vizuální formou (např. pomocí grafických výstupů) do závěrečné hodnotící zprávy. Ta je vedoucím týmu předána oficiální formou řediteli organizace. Můžeme říci, že zde činnost benchmarkingového týmu končí. Další komunikace výsledků a rozhodování je už plně v rukou vrcholového vedení!

Všichni členové vrcholového vedení si musí nejprve hodnotící zprávu prostudovat, aby k ní mohli zaujmout stanovisko a rozhodnout o konkrétním zadání projektů zlepšování. Jestliže by tedy vedení organizace přezkoumávalo výsledky benchmarkingu, patrně by se nevyhnulo ani následujícím otázkám:

- Co je příčinou současných mezer ve výkonnosti?
- Jak se v budoucnu bude vyvíjet odvětví, ve kterém působíme?
- Chceme výkonnost konkurence předběhnout, vyrovnat se s ní, anebo se k ní pouze přiblížit?
- Co bude nutné udělat, abychom získali konkurenční výhodu?
- Jak budoucí změny ovlivní procesy realizace výrobků a další procesy v organizaci?
- Jaké náklady a zdroje si tyto změny mohou vyžádat?
- Jak naše rozhodnutí sdělit všem zainteresovaným stranám?
- Chceme vůbec nějaké změny výkonnosti?

Poslední z otázek se zdá jakoby zbytečná, může však být pro budoucí osud organizace naprosto klíčovou! (NENADÁL, J., 2001)

5 CÍL A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je využití metod benchmarkingu ve finanční analýze, jejich aplikace na konkrétní podnik, analýza situace daného podniku v rámci odvětví a řízení výkonnosti firmy.

Nejprve byla vypracována teoretická část této bakalářské práce. Zdrojem byla odborná literatura, jejíž seznam je uveden na konci práce.

V praktické části práce byly získané teoretické informace aplikovány do praxe. K dispozici byly údaje o 54 zemědělských firmách z jihočeského kraje. Tato data poskytla paní Ing. Jana Lososová (členka Katedry účetnictví a financí Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích). Soubor obsahuje rozvahy a výkazy zisků a ztrát každé firmy za roky 2000, 2005 a 2007.

U každého podniku byly pro každý rok vypočteny nejdůležitější ukazatele, které nejvíce vypovídají o hospodaření firmy – likvidita, aktivita, zadluženost a rentabilita. Pro analýzu byl vybrán podnik, který bude pro účely této práce nazýván XY. Vypočítané údaje jsou uvedeny v tabulkách a znázorněny v grafech. Na základě výsledků jsou tyto ukazatele okomentovány a je porovnán jejich vývoj v jednotlivých letech. Je použita metoda komparační, metoda optimální konstrukce, pyramidový rozklad výsledku hospodaření, provedeno srovnání s výsledky průměrných podniků a hodnocení přiměřenosti mezi ukazateli účinnosti výrobního procesu.

V závěru jsou veškeré výsledky zhodnoceny, okomentovány nedostatky a navrženy změny, které by mohly prospět budoucímu vývoji podniku.

6 APLIKACE UVEDENÝCH METOD V PRAXI

6.1 Metoda komparační

Základem pro hodnocení každého ekonomického ukazatele jeho porovnání se stejným ukazatelem za jiných ekonomických podmínek.

K tomu, abychom mohli takové srovnání provést, abychom vymezili standard (srovnávací základnu), se kterým (s kterou budeme daný ukazatel srovnávat).

Jako první srovnávací základna je srovnání výsledků podniku s minulým obdobím. Toto srovnání hodnotí tzv. efektivnost hospodářského rozvoje. Za pozitivní hospodářský rozvoj podniku považujeme takový rozvoj, kdy hospodářské výsledky podniku se zlepšují. V opačném případě hovoříme o negativním hospodářském rozvoji.

Nedostatkem tohoto srovnání je, že neumožňuje posoudit, zda tento rozvoj je dostačující a využívá všech možností vyplývajících z výrobního zužitkování vědeckých poznatků.

Druhý způsob srovnávání má za úkol posoudit tzv. efektivnost řízení. Efektivnost řízení vychází z porovnání skutečných výsledků podniku s maximálně možnými. Rozdíl mezi skutečnými a maximálně dosažitelnými výsledky pak označujeme jako rezerva v efektivnosti řízení.

Při posuzování efektivnosti řízení nevystačíme pouze s podnikovými výsledky, ale potřebujeme znát maximálně možné výsledky. Objektivní znalost těchto maximálně možných výsledků závisí na tom, jaké znalosti máme z výrobní aplikace nejnovějších vědeckých poznatků v oblastech technologie, techniky, ekonomiky a managementu.

Za standardní metody pro stanovení srovnávací základny pro efektivnost řízení jsou považovány:

- Metoda optimální konstrukce,
- Srovnání s výsledky nejlepších podniků
- Srovnání s výsledky průměrných podniků

6.2 Finanční analýza

6.2.1 Likvidita

Ukazatele likvidity podniku patří mezi velice důležitou skupinu poměrových ukazatelů a vyjadřují momentální schopnost platit své závazky.

Tabulka 2: Hodnoty ukazatelů likvidity (v tis. Kč)

Položka	Hodnota v roce		
	2000	2005	2007
Oběžná aktiva	18.296	23.949	22.340
Zásoby	13.592	13.437	14.749
Finanční majetek	952	1.325	1.647
Krátkodobé závazky	9.601	9.276	8.362
<i>Běžná likvidita</i>	1,906	2,582	2,672
<i>Pohotová likvidita</i>	0,490	1,133	0,908
<i>Cash likvidita</i>	0,099	0,143	0,197

Zdroj: vlastní výpočty

běžná likvidita roku 2000 = $18.296 / 9.601 = 1,906$

běžná likvidita roku 2005 = $23.949 / 9.276 = 2,582$

běžná likvidita roku 2007 = $22.340 / 8.362 = 2,672$

V roce 2000 oběžná aktiva pokrývají 1,906 krát krátkodobé závazky společnosti. To znamená, že firma je 1,906 krát schopná uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá aktiva v daném okamžiku v hotovost. V roce 2005 se ukazatel zvýšil na 2,582 a v roce 2007 vystoupal až na 2,672. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5-2,5. Firma tedy dosahuje „učebnicových“ hodnot.

pohotová likvidita roku 2000 = $(18.296 - 13.592) / 9.601 = 0,490$

pohotová likvidita roku 2005 = $(23.949 - 13.437) / 9.276 = 1,133$

pohotová likvidita roku 2007 = $(22.340 - 14.749) / 8.362 = 0,908$

V roce 2000 pokrývají oběžná aktiva bez zásob krátkodobé závazky společnosti 0,490 krát. V roce 2005 se hodnota dostala až na 1,133 a v roce 2007 trochu poklesla na 0,908. Standardní hodnoty tohoto ukazatele se pohybují mezi 1 a 1,5. Proto lze říci, v roce 2000 na tom firma s likviditou byla špatně, ale v posledních letech se ukazatel vyrovnává.

cash likvidita v roce 2000 = $952 / 9.601 = 0,099$

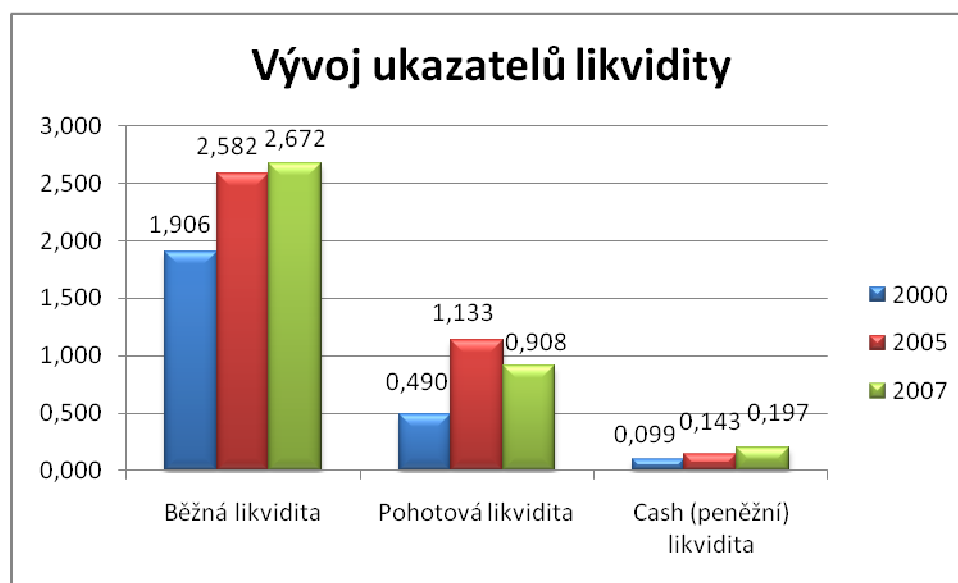
cash likvidita v roce 2005 = $1.325 / 9.276 = 0,143$

cash likvidita v roce 2007 = $1.647 / 8.362 = 0,197$

V roce 2000 peněžní prostředky pokrývají krátkodobé závazky 0,099 krát. V roce 2005 se ukazatel zvýšil na 0,143 a v roce 2007 na 0,197. Uvádí se, že hodnota ukazatele by se měla přibližovat 0,5, takže lze říci, že v tohoto ohledu na tom firma není příliš dobře.

Celkově je možno konstatovat, že ukazatele likvidity firmy zajišťují likvidní stabilitu s výjimkou ukazatele cash likvidity. Tento ukazatel má ale v posledních letech stoupavou tendenci, takže je možné, že do budoucna se situace ještě zlepší.

Obrázek 3: Graf vývoje ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní výpočty

6.2.2 Aktivita

Tato skupina ukazatelů vyjadřuje stupeň využití podnikových aktiv. U následujících ukazatelů bylo použito typu „počet obrátek za sledované období“ a jsou rozděleny podle jednotlivých forem aktiv.

Tabulka 3: Hodnoty ukazatelů aktivity (v tis. Kč)

Položka	Hodnota v roce		
	2000	2005	2007
Stálá aktiva	38.889	33.336	37.842
Celková aktiva	57.185	57.759	60.525
Zásoby	13.592	13.437	14.749
Tržby	22.100	23.543	24.199
<i>Obrat stálých aktiv</i>	0,568	0,706	0,639
<i>Obrat celkových aktiv</i>	0,386	0,408	0,400
<i>Obrat zásob</i>	1,626	1,752	1,641

Zdroj: vlastní výpočty

obrat stálých aktiv v roce 2000 = $22.100 / 38.889 = 0,568$

obrat stálých aktiv v roce 2005 = $23.543 / 33.336 = 0,706$

obrat stálých aktiv v roce 2007 = $22.100 / 37.842 = 0,639$

Nejmenší úspěšnost podniku byla zaznamenána v roce 2000, kdy bylo vyprodukováno z 1 Kč stálých aktiv pouhých 0,568 Kč tržeb. V roce 2005 se uskutečnilo 0,706 obrátu během roku a v roce 2007 se stálá aktiva obrátila 0,639 za rok.

obrat celkových aktiv v roce 2000 = $22.100 / 57.185 = 0,386$

obrat celkových aktiv v roce 2005 = $23.543 / 57.759 = 0,408$

obrat celkových aktiv v roce 2007 = $24.199 / 60.525 = 0,400$

Celková aktiva se v roce 2000 v podniku obrátí 0,386 krát za rok. I když vykazované hodnoty nejsou nikterak vysoké, v dalších letech lze vypořizovat rostoucí tendence ukazatele, což je hodnoceno pozitivně. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2005 a to 0,408 obrátek za rok.

obrat zásob v roce 2000 = $22.100 / 13.592 = 1,626$

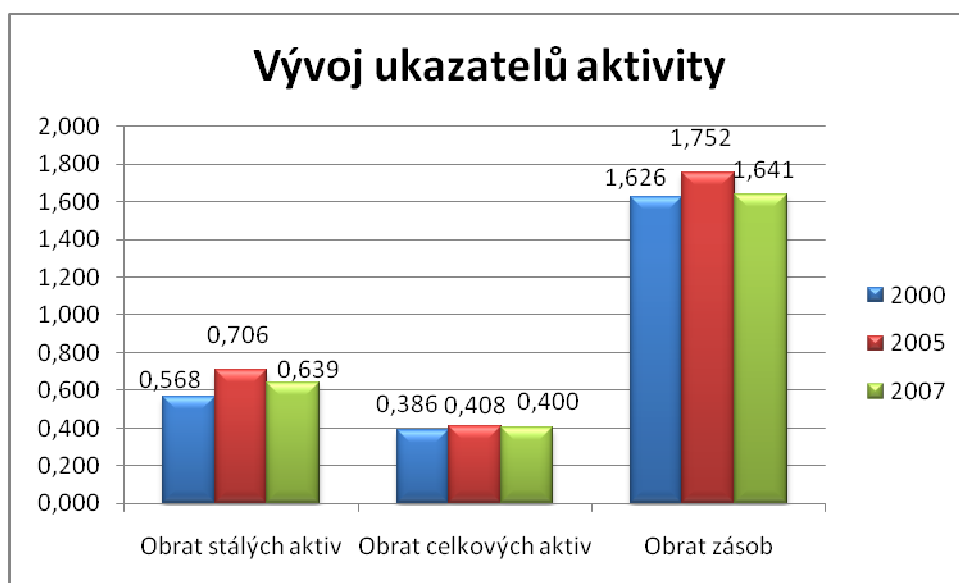
obrat zásob v roce 2005 = $23.543 / 13.437 = 1,752$

obrat zásob v roce 2007 = $24.199 / 14.749 = 1,641$

Ukazatel rychlosti obrátu zásob nám podává informaci o intenzitě využití zásob. Nejvyšší hodnoty dosahoval podnik v roce 2000, kdy se zásoby během roku 1,626 krát

přeměnily v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků. V dalších letech hodnota klesala. Nejvyšší hodnota, tj. 1,752 obrátek za rok, je z roku 2007. Hodnoty tohoto ukazatele jsou velmi nízké a podnik by se měl snažit je zvyšovat.

Obrázek 4: Graf vývoje ukazatelů aktivity



Zdroj: vlastní výpočty

6.2.3 Zadluženost

Jedná se o skupinu ukazatelů hodnotící finanční strukturu podniku. Zahrnuje řadu ukazatelů, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje.

Tabulka 4: Hodnoty ukazatelů zadluženosti (v tis. Kč)

Položka	Hodnota v roce		
	2000	2005	2007
Cizí zdroje	38.889	33.336	37.842
Celková aktiva	57.185	57.759	60.525
Vlastní kapitál	13.457	15.137	17.823
Zadluženost	76,47%	73,79%	70,55%
Koeficient zadluženosti	3,249	2,816	2,396
Finanční samostatnost	23,53%	26,21%	29,45%

Zdroj: vlastní výpočty

zadluženost v roce 2000 = $38.889 / 57.185 = 76,47 \%$

zadluženost v roce 2000 = $33.336 / 57.759 = 73,79 \%$

zadluženost v roce 2000 = $37.842 / 60.525 = 70,55 \%$

Čím vyšší je zadluženost ve vztahu k celkovému kapitálu, tím vyšší je riziko věřitelů. Zadluženost však není negativní charakteristikou, protože není možné, aby podnik používal k financování pouze vlastní zdroje. Celková zadluženost podniku byla nejvyšší v roce 2000, kdy hodnota dosáhla 76,47 %. Klesající zadluženost dosáhla svého minima během analyzovaného období v roce 2007 s hodnotou 70,55 %. Z údajů uvedených v tabulce je patrná klesající tendence míry zadluženosti, ale i přes to je vysoká a podnik by měl svoji zadluženost nadále snižovat.

koeficient zadluženosti v roce 2000 = $38.889 / 13.592 = 3,249$

koeficient zadluženosti v roce 2005 = $33.336 / 13.437 = 2,816$

koeficient zadluženosti v roce 2007 = $37.842 / 14.749 = 2,396$

Poměr dluhů k vlastnímu kapitálu je nejvyšší v roce 2000, kdy činí 3,249 : 1, ale má klesající tendenci a v roce 2007 už se na hodnotě 2,396. Podnik by měl v této tendenci pokračovat.

finanční samostatnost v roce 2000 = $13.457 / 57.185 = 23,53 \%$

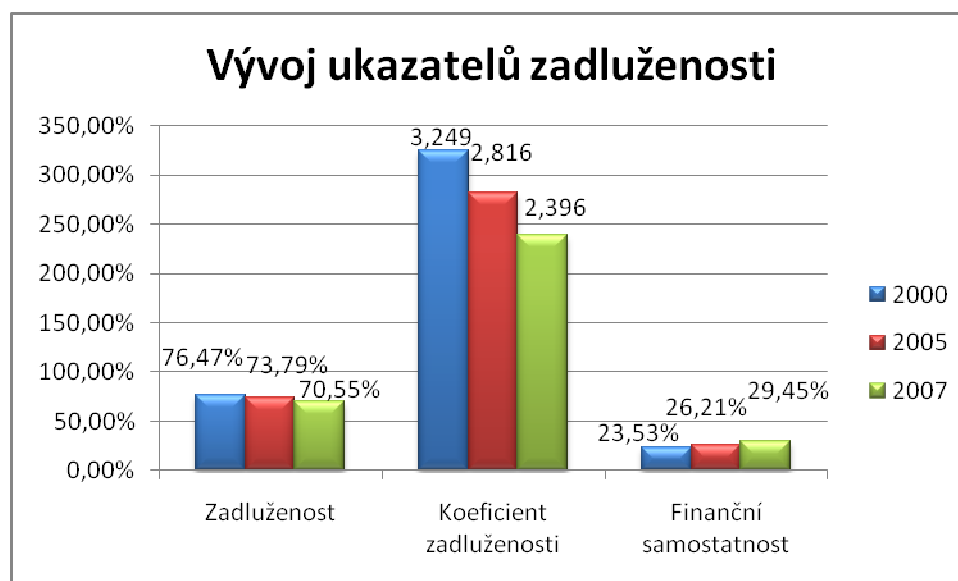
finanční samostatnost v roce 2000 = $15.137 / 57.759 = 26,21 \%$

finanční samostatnost v roce 2000 = $17.823 / 60.525 = 29,45 \%$

Celková aktiva jsou v roce 2000 z 23,53 % kryta vlastními zdroji. V dalších letech se hodnota ukazatele zvyšuje a v roce 2007 už dosahuje 29,45 %. Tyto hodnoty jsou zatím dosti nízké, ale zvyšující tendence je pozitivem do budoucna.

V dalším grafu jsou znázorněny ukazatele zadluženosti. V grafu je dobře vidět poměr krytí majetku vlastními a cizími zdroji. Celkově lze říci, že zadluženost v průběhu let mírně snižovala, což může firmě do budoucna jen prospívat.

Obrázek 5: Graf vývoje ukazatelů zadluženosti



Zdroj: vlastní výpočty

6.2.4 Rentabilita

Ukazatele rentability vyjadřují míru návratnosti.

Tabulka 5: Hodnoty ukazatelů rentability (v tis. Kč)

Položka	Hodnota v roce		
	2000	2005	2007
Čistý zisk	1.308,8	1.366,4	855,2
Celková aktiva	57.185	57.759	60.525
Vlastní kapitál	13.457	15.137	17.823
Tržby	22.100	23.543	24.199
<i>Rentabilita celkových aktiv - ROA (v %)</i>	2,29%	1,32%	1,87%
<i>Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (v %)</i>	9,73%	5,02%	6,36%
<i>Rentabilita tržeb - ROS (v %)</i>	5,92%	3,23%	4,68%

Zdroj: vlastní výpočty

ROA v roce 2000 = $1.308,8 / 57.185 = 2,29 \%$

ROA v roce 2005 = $1.366,4 / 57.759 = 1,32 \%$

ROA v roce 2007 = $855,2 / 60.525 = 1,87 \%$

Výnosnost celkových aktiv je kolísavá. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2000, a to 2,29 %. Nejvíce hodnota poklesla v roce 2005, a to na 1,32 %

ROE v roce 2000 = $1.308,8 / 13.457 = 9,73 \%$

ROE v roce 2005 = $1.366,4 / 15.137 = 5,02 \%$

ROE v roce 2007 = $855,2 / 17.823 = 6,36 \%$

Hodnoty ukazatele ve sledovaném období značně kolísají. Nejlepší hodnota byla zjištěna v roce 2000, kdy ukazatel dosáhl výše 9,73 %. Nejnižší naměřená hodnota je z 2005, kdy rentabilita vlastního kapitálu poklesla až na 5,02 %.

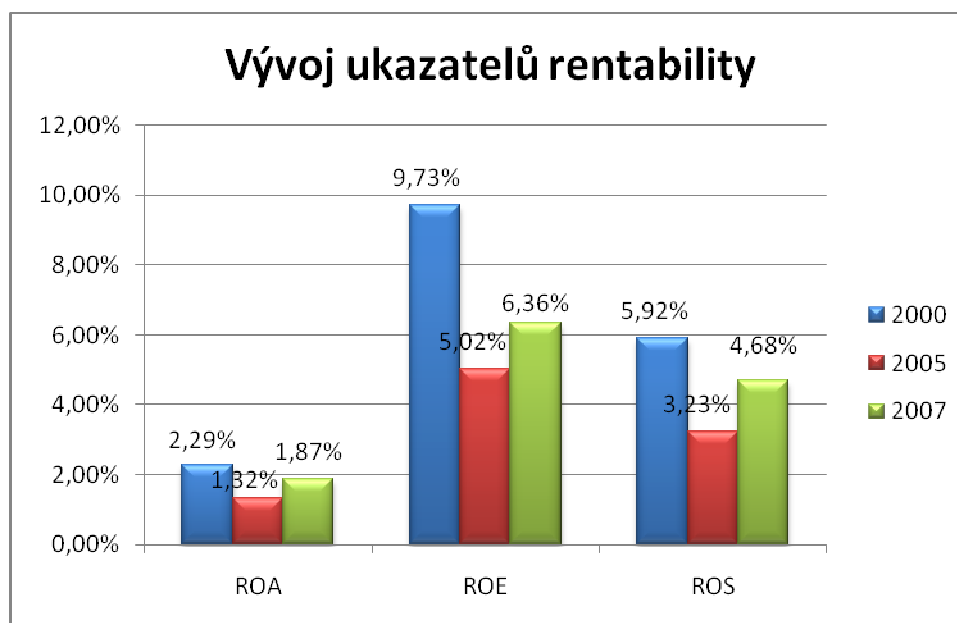
ROS v roce 2000 = $1.308,8 / 22.100 = 5,92 \%$

ROS v roce 2005 = $1.366,4 / 23.543 = 3,23 \%$

ROS v roce 2007 = $855,2 / 24.199 = 4,68 \%$

V roce 2000 na 100 % tržeb připadá 5,92 % čistého zisku. Je to nejvyšší naměřená hodnota ve sledovaných letech. Nejnižší hodnota ukazatele je 3,23 % naměřená v roce 2005.

Obrázek 6: Graf vývoje ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní výpočty

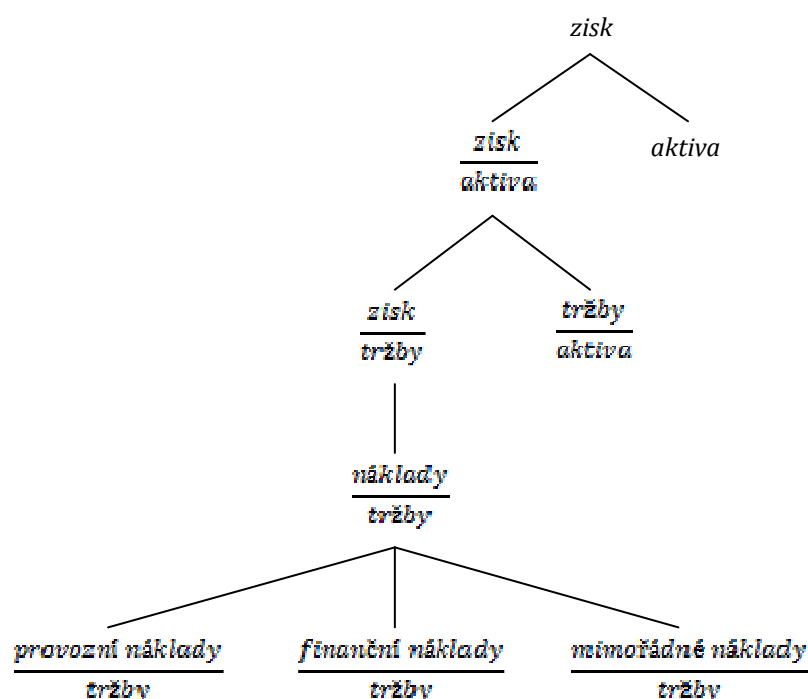
6.3 Metoda optimální konstrukce

Metoda optimální konstrukce spočívá v tom, že celý výrobní proces rozložíme na jeho jednotlivé dílčí aktivity a výsledky každé aktivity modelujeme na základě optimálních výsledků získaných z literatury nebo vlastních zkušeností. Složením těchto aktivit s přihlédnutím k vnitřním vazbám vytváří optimální model celého výrobního procesu.

6.4 Pyramidový rozklad výsledku hospodaření

Rozklad výsledku hospodaření vyjadřuje, jaké položky výkazu zisků a ztrát mají pozitivní či negativní vliv na jeho výši v průběhu dvou srovnávacích období. Mezi jednotlivými položkami výkazu zisků a ztrát existují aditivní vazby.

Obrázek 3: Schéma rozkladu výsledku hospodaření



Zdroj: KOPTA, D. Finance podniku – přednášky, 2008

Metodika postupu:

$$\Delta X = \Delta X/A + \Delta X/B \quad (\text{změna } X \text{ se rovná změna } X \text{ vlivem } A \text{ plus změna } X \text{ vlivem } B)$$

$$\Delta X/A = \Delta B * A_0 \quad (\text{změna } X \text{ vlivem } A \text{ se rovná změna } B \text{ krát } A \text{ v roce } 0)$$

$$\Delta X/B = \Delta A * B_1 \quad (\text{změna } X \text{ vlivem } B \text{ se rovná změna } A \text{ krát } B \text{ v roce } 1)$$

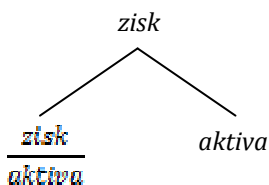
Pro pyramidový rozklad výsledku hospodaření podniku XY byly zvoleny roky 2005 a 2007. V následující tabulce jsou uvedeny údaje pro výpočet¹:

Tabulka 6: Údaje pro pyramidový rozklad²

	2005	2007	Δ
Zisk (v tis. Kč)	950	1 416	466
Zisk/Aktiva	0,0164	0,0234	0,0069
Aktiva (v tis. Kč)	57 759	60 525	2 766
Zisk/Tržby	0,0404	0,0585	0,0182
Tržby/Aktiva	0,4076	0,3998	-0,0078

Zdroj: vlastní výpočty

V prvním „patře“ pyramidy dosadíme za X zisk, za A zisk/aktiva a za B aktiva:



$$\Delta X/A = 2.766 * 0,0164 = \underline{45,4942}$$

$$\Delta X/B = 0,0069 * 60.525 = \underline{420,5058}$$

$$\Delta X = \Delta X/A + \Delta X/B$$

$$\Delta X = 45,4942 + 420,5058$$

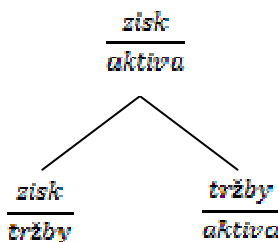
$$\Delta X = \underline{466}$$

Změna zisku je rovna 466, což je stejný údaj, jako je uvedený v tabulce, z toho plyne, že jsme počítali správně.

¹ Údaje v tabulce jsou zaokrouhlena na 4 desetinná místa

² Hodnoty mimořádných nákladů nejsou uvedeny, protože byly nulové, tudíž nemají žádný vliv na výpočet

V druhém „patře“ pyramidy dosadíme za X zisk/aktiva, za A zisk/tržby a za B tržby/aktiva:



$$\Delta X/A = -0,0078 * 0,0404 = \underline{-0,0003}$$

$$\Delta X/B = 0,0182 * 0,3998 = \underline{0,0072}$$

$$\Delta X = \Delta X/A + \Delta X/B$$

$$\Delta X = -0,0003 + 0,0072$$

$$\Delta X = \underline{0,0069}$$

Změna ukazatele zisk/aktiva je rovna 0,0069, což opět odpovídá údaji v tabulce, proto je výpočet opět správný.

6.5 Srovnání s výsledky nejlepších podniků

Srovnání s výsledky nejlepších podniků ukazuje, jaká je reálná úroveň efektivnosti řízení. Předností tohoto srovnání je v tom, že se jedná o výsledky reálně dosažené, na druhé straně výsledky nejlepších podniků nemusí být výsledky optimální. Jednoduchost této srovnávací základny vede k jejímu širšímu používání.

6.6 Srovnání s výsledky průměrných podniků

Výsledky průměrných podniků je široce užívaná srovnávací základna. Podniky zde zpravidla rozdělujeme do tří skupin, a to na:

- Podprůměrné (zaostávající) podniky, u kterých úroveň ukazatele je menší nežli průměr minus směrodatná odchylka
- Průměrné podniky, jejichž ukazatel se pohybuje v intervalu průměr plus, minus směrodatná odchylka
- Nadprůměrné podniky, jejichž ukazatel je větší než průměr plus směrodatná odchylka daného ukazatele.

Ve sledovaných letech 2000, 2005 a 2007 se při výpočtu průměru a směrodatné odchylky vychází ze souboru 54 zemědělských podniků. Vypočítané hodnoty jsou považovány za oborový průměr, se kterým je srovnáván podnik XY.

Tabulka 7: Průměrné hodnoty ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Průměr za rok		
	2000	2005	2007
Běžná likvidita	5,406	5,027	10,298
Pohotová likvidita	1,607	1,890	5,308
Cash likvidita	0,318	0,512	2,752
Obrat stálých aktiv	0,858	0,863	0,884
Obrat celkových aktiv	0,546	0,486	0,483
Obrat zásob	2,861	2,599	2,468
Zadluženost (v %)	50,29%	44,78%	43,49%
Koeficient zadluženosti	2,223	2,168	1,593
Finanční samostatnost (v %)	49,71%	55,22%	56,51%
Rentabilita celkových aktiv - ROA (v %)	2,17%	2,21%	4,59%
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (v %)	11,03%	5,04%	10,85%
Rentabilita tržeb - ROS (v %)	4,42%	3,85%	9,68%

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 8: Směrodatné odchylky ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Směrodatná odchylka za rok		
	2000	2005	2007
Běžná likvidita	10,104	6,812	25,660
Pohotová likvidita	4,856	3,693	16,423
Cash likvidita	3,440	2,805	10,847
Obrat stálých aktiv	0,850	0,337	0,383
Obrat celkových aktiv	0,576	0,165	0,139
Obrat zásob	3,671	2,815	1,364
Zadluženost (v %)	26,97%	21,69%	21,59%
Koeficient zadluženosti	5,254	6,328	3,030
Finanční samostatnost (v %)	26,97%	21,69%	21,59%
Rentabilita celkových aktiv - ROA (v %)	3,28%	4,67%	3,27%
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (v %)	26,32%	16,19%	18,76%
Rentabilita tržeb - ROS (v %)	4,96%	10,09%	6,89%

Zdroj: vlastní výpočty

Z těchto vypočítaných hodnot byly sestaveny intervaly pro zařazení podniku XY do skupiny podprůměrných, průměrných či nadprůměrných podniků. Uvedeny jsou pouze intervaly pro rok 2007, protože tyto údaje jsou nejaktuálnější.

Tabulka 9: Intervaly pro porovnání podniků

Ukazatel	Intervaly pro srovnání podniků		
	Podprůměrný podnik	Průměrný podnik	Nadprůměrný podnik
Běžná likvidita	$(-\infty; -15,361)$	$<-15,361; 35,958>$	$(35,958; \infty)$
Pohotová likvidita	$(-\infty; -11,115)$	$<-11,115; 21,731>$	$(21,731; \infty)$
Cash likvidita	$(-\infty; -8,096)$	$<-8,096; 13,599>$	$(13,599; \infty)$
Obrat stálých aktiv	$(-\infty; 0,501)$	$<0,501; 1,266>$	$(1,266; \infty)$
Obrat celkových aktiv	$(-\infty; 0,344)$	$<0,344; 0,622>$	$(0,622; \infty)$
Obrat zásob	$(-\infty; 1,104)$	$<1,104; 3,832>$	$(3,832; \infty)$
Zadluženost (v %)	$(-\infty; 21,90\%)$	$<21,90\%; 65,08\%>$	$(65,08\%; \infty)$
Koeficient zadluženosti	$(-\infty; -1,437)$	$<-1,437; 4,622>$	$(4,622; \infty)$
Finanční samostatnost (v %)	$(-\infty; 34,92\%)$	$<34,92\%; 78,10\%>$	$(78,10\%; \infty)$
ROA (v %)	$(-\infty; 1,32\%)$	$<1,32\%; 7,86\%>$	$(7,86\%; \infty)$
ROE (v %)	$(-\infty; -7,91\%)$	$<-7,91\%; 29,62\%>$	$(29,62\%; \infty)$
ROS (v %)	$(-\infty; 2,79\%)$	$<2,79\%; 16,57\%>$	$(16,57\%; \infty)$

Zdroj: vlastní výpočty

V následující tabulce je podnik XY zařazen do příslušné skupiny podniků podle jednotlivých hodnot ukazatelů finanční analýzy v roce 2007.

Tabulka 10: Zařazení podniku XY podle hodnot ukazatelů

Ukazatel	Rok 2007	Intervaly pro srovnání podniků			Podnik
		Podprůměrný podnik	Průměrný podnik	Nadprůměrný podnik	
Běžná likvidita	2,672	$(-\infty; -15,361)$	$<-15,361; 35,958>$	$(35,958; \infty)$	průměrný
Pohotová likvidita	0,908	$(-\infty; -11,115)$	$<-11,115; 21,731>$	$(21,731; \infty)$	průměrný
Cash likvidita	0,197	$(-\infty; -8,096)$	$<-8,096; 13,599>$	$(13,599; \infty)$	průměrný
Obrat stálých aktiv	0,639	$(-\infty; 0,501)$	$<0,501; 1,266>$	$(1,266; \infty)$	průměrný
Obrat celkových aktiv	0,4	$(-\infty; 0,344)$	$<0,344; 0,622>$	$(0,622; \infty)$	průměrný
Obrat zásob	1,641	$(-\infty; 1,104)$	$<1,104; 3,832>$	$(3,832; \infty)$	průměrný
Zadluženost	70,55%	$(-\infty; 21,90\%)$	$<21,90\%; 65,08\%>$	$(65,08\%; \infty)$	nadprůměrný
Koeficient zadluženosti	2,396	$(-\infty; -1,437)$	$<-1,437; 4,622>$	$(4,622; \infty)$	průměrný
Finanční samostatnost	29,45%	$(-\infty; 34,92\%)$	$<34,92\%; 78,10\%>$	$(78,10\%; \infty)$	podprůměrný
ROA	1,87%	$(-\infty; 1,32\%)$	$<1,32\%; 7,86\%>$	$(7,86\%; \infty)$	průměrný
ROE	6,36%	$(-\infty; -7,91\%)$	$<-7,91\%; 29,62\%>$	$(29,62\%; \infty)$	průměrný
ROS	4,68%	$(-\infty; 2,79\%)$	$<2,79\%; 16,57\%>$	$(16,57\%; \infty)$	průměrný

Zdroj: vlastní výpočty

Z předchozí tabulky lze velmi jasně vyčíst, že ukazatele finanční analýzy podniku XY se v naprosté většině pohybují okolo průměru odvětví, což můžeme hodnotit kladně. Ukazatel zadluženosti a finanční samostatnosti spolu souvisejí. Ukazatel zadluženosti je nadprůměrný a v důsledku toho je ukazatel finanční samostatnosti podprůměrný. Čím vyšší je zadluženost ve vztahu k celkovému kapitálu, tím vyšší je riziko věřitelů a tím nižší je finanční samostatnost. Zadluženost však není negativní charakteristikou, protože není možné, aby podnik používal k financování pouze vlastní zdroje. Podnik by se ale měl snažit zadlužení snižovat a provoz a investice financovat více z vlastních zdrojů.

6.7 Hodnocení přiměřenosti mezi ukazateli účinnosti výrobního procesu

Cílem je:

- posoudit přiměřenost ukazatele účinnosti vstupním faktorům
- posoudit vliv na relativní ukazatele, tedy na fondovou účinnost, nákladovost mezd, a celkovou nákladovost
- vyjádřit relativní změny vstupních faktorů na základě rozdílných ukazatelů účinnosti

Metodický postup:

- Pomocí lineární závislosti se vyjádří závislost mezi vstupním faktorem a ukazateli účinnosti. Lineární závislost je získána z údajů prostorové nebo časové řady.
- Stanoví se pásmo nedostatečné účinnosti (šedé pásmo), průměrné účinnosti a nadměrné účinnosti (progresivní pásmo). Dělicím prvkem jednotlivých pásem je průměr $\pm$ směrodatná odchylka.
- V grafu lze zaznamenat několik pásem. Vedeme-li přímku procházející počátkem s regresním koeficientem $b = 1$, pak na této přímce je ukazatel účinnosti přiměřený ukazatelům vstupu. Výsledkem je, že ukazatel fondové účinnosti, nákladovost mezd, a celková nákladovost se s rostoucími vstupy

nemění. Nad touto přímkou je pásmo rostoucí účinnosti výrobního faktoru, což se projevuje relativním poklesem jednotlivých nákladovostí a relativním poklesem fondové náročnosti.

- Vyhodnocení daných změn je provedeno na úrovni vyhodnocovaného podniku XY zanesením do daného grafu vývoj ukazatelů za tři roky. Lze hodnotit, zda úroveň vstupního ukazatele je v souboru podniků průměrná nebo lišící se od průměru a zda ukazatel účinnosti je přiměřený.
- Dopady přiměřenosti lze hodnotit pomocí relativních změn vstupního ukazatele vlivem rozdílné účinnosti daného ukazatele a naměřených hodnot na přímce.
- Relativní změna ukazatele se vypočte u investičního majetku následovně:

$$\Delta IM / FÚ = IM_1 - IM_0 * \frac{V_1}{V_0}$$

Kde:

$\Delta IM / FÚ$ – relativní změna investičního majetku vlivem fondové účinnosti
(kladná hodnota znamená relativní překročení, záporná hodnota relativní úsporu)

IM_1 – investiční majetek srovnávaného období

IM_0 – investiční majetek základního období

V_1 – výkony srovnávaného období

V_0 – výkony základního období

Vedle relativní úspory lze ještě odhadnout efekt z rozsahu výroby

$$\Delta IM / V = IM_0 * \frac{V_1}{V_0}$$

Kde: $\Delta IM / V$ – relativní změna investičního majetku vlivem výkonů

6.7.1 Hodnocení úrovně ukazatelů účinnosti

Při výpočtu se opět vychází z rozvah a výsledovek souboru zemědělských podniků.

Tabulka 11: Údaje pro hodnocení průměrnosti ukazatelů účinnosti

Rok	Počet pracovníků	Mzdy	Výnosy	Náklady	DHM	PP ³	TVP ⁴
2000	34	7.128	25.875	29.341	38.889	761,03	1.143,79
2005	34	8.819	26.497	35.047	33.336	779,32	980,47
2007	34	9.603	27.899	36.375	37.842	820,56	1.113,00

Zdroj: vlastní výpočty

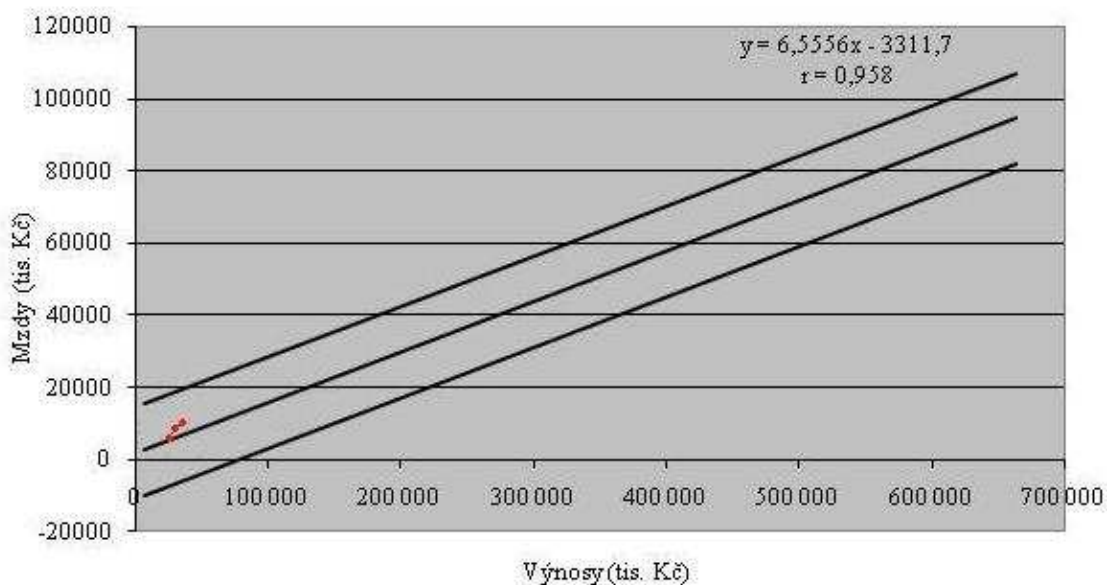
$PP = \text{Výnosy} / \text{Počet pracovníků}$

$TVP = \text{DHM} / \text{Počet pracovníků}$

Z předcházející tabulky jsou vytvořeny následující grafy:

Obrázek 7: Graf závislosti mezd na výnosech

Závislost mezd na výnosech



Zdroj: vlastní výpočty

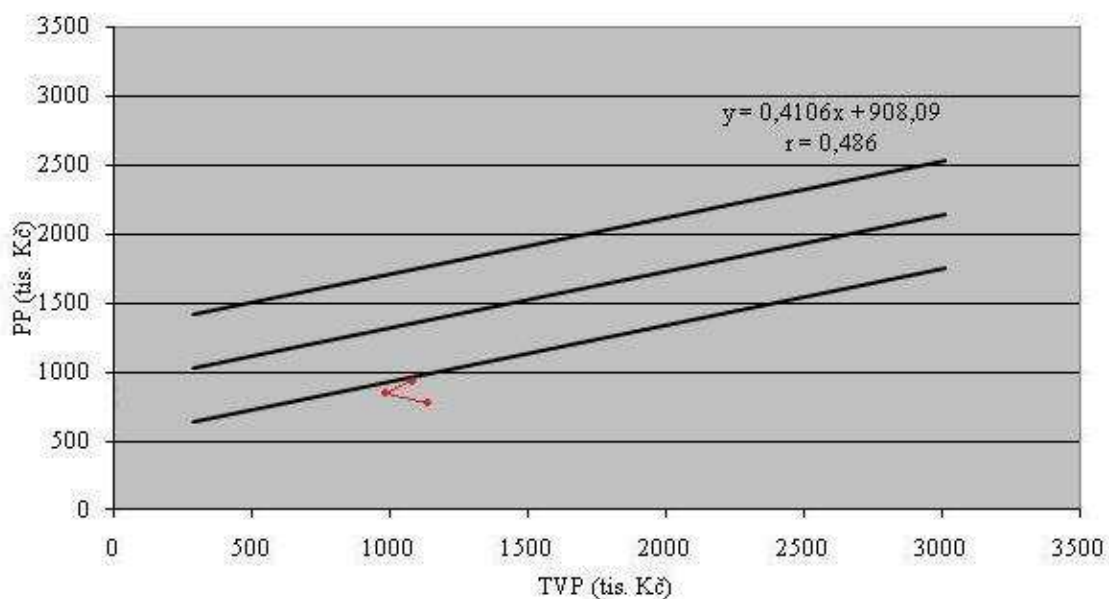
³ Produktivita práce

⁴ Technické vybavení práce

Červené body a spojnice zobrazují, jak se závislost mezd na výnosech vyvíjela v letech 2000, 2005 a 2007. Můžeme konstatovat, že ve všech třech letech se pohybuje v průměrném pásmu, což znamená, že si podnik vede dobře. Z grafu je také čitelné, že hodnoty mají stoupavou tendenci, proto lze v příštích letech očekávat další zlepšení.

Obrázek 8: Graf závislosti produktivity práce na technickém vybavení práce

Závislost produktivity práce na technickém vybavení práce

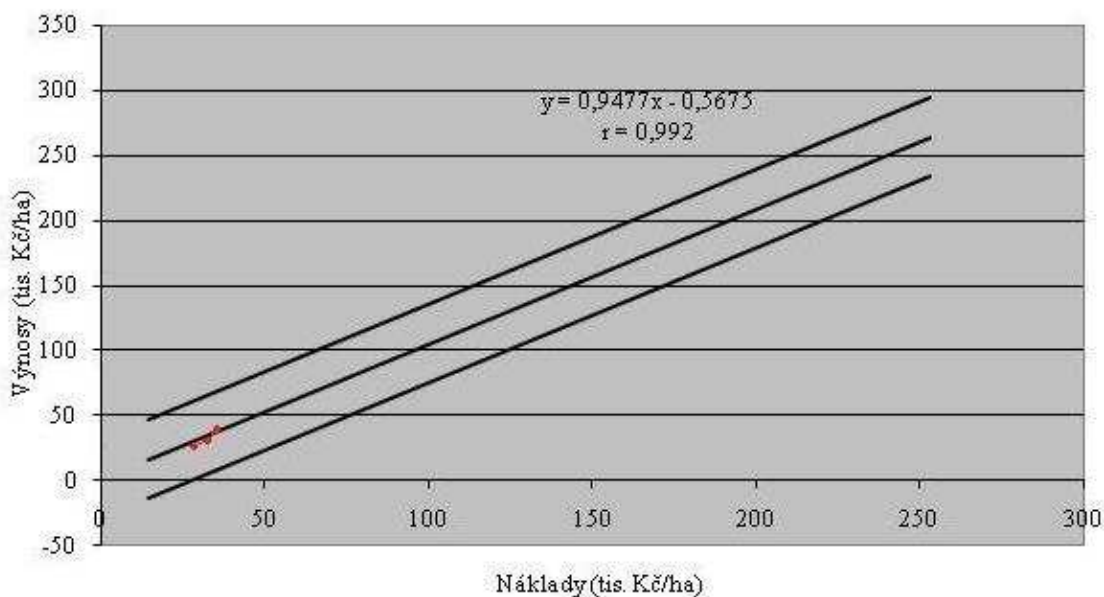


Zdroj: vlastní výpočty

Z grafu závislosti produktivity práce na technickém vybavení práce je patrné, že hodnoty mají stoupavou tendenci a velmi se přibližují průměrnému pásmu. Zatím ale zůstávají v pásmu nedostatečné účinnosti. V budoucnu by se ale dalo očekávat, že podnik se dostane do průměrného pásma.

Obrázek 9: Graf závislosti výnosů na nákladech

Závislost výnosů na nákladech



Zdroj: vlastní výpočty

Poslední graf ukazuje závislost výnosů na nákladech. Červené hodnoty se pohybují okolo přímky znázorňující průměr. Lze tedy konstatovat, že ve všech třech letech je podnik v průměrném pásmu.

6.7.2 Hodnocení dynamiky ukazatelů účinnosti

Tabulka 12: Tabulka ukazatelů efektivity

Rok	Mzdy	Výnosy	Náklady	Produktivita práce	TVP	V/N	PP/TVP	M/V
2000	7.128	25.875	29.341	761,03	1.144	0,882	0,665	0,275
2005	8.819	26.497	35.047	779,32	980,5	0,756	0,795	0,333
2007	9.603	27.899	36.375	820,56	1.113	0,767	0,737	0,344

Zdroj: vlastní výpočty

$V/N = \text{Výnosy} / \text{Náklady}$

$PP/TVP = \text{Produktivita práce} / \text{Technické vybavení práce}$

$M/V = \text{Mzdy} / \text{Výnosy}$

Ukazatel V/N vyjadřuje efektivnost nákladů. V roce 2000 má hodnotu 0,882, v 2005 hodnota činí 0,756 a v roce 2007 je hodnota 0,767. Ve všech třech letech je hodnota nižší než 1, z toho plyne, že efektivnost nákladů klesá.

Ukazatel PP/TVP vyjadřuje efektivnost fondové účinnosti. Z tabulky je patrné, že v letech 2000, 2005 i 2007 jsou hodnoty nižší než jedna, což znamená, že efektivnost fondové účinnosti klesá.

Ukazatel M/V vyjadřuje mzdovou nákladovost. Hodnoty ve všech třech letech opět dosahují velmi nízkých hodnot, které jsou nižší než jedna. Proto i efektivnost tohoto ukazatele klesá.

V následující tabulce budou uvedeny údaje pro výpočet relativních změn vstupního ukazatele:

Tabulka 13: Údaje pro výpočet relativních změn ukazatele

Rok	Mzdy	Výnosy	Náklady	DHM
2000	7.128	25.875	29.341	38.889
2005	8.819	26.497	35.047	33.336
2007	9.603	27.899	36.375	37.842
2008	7.391	36.390	37.916	39.485

Zdroj: vlastní výpočty

Výpočet relativní změny investičního majetku:

$$\text{rok 2005:} \quad \Delta IM / F\acute{U} = 33.336 - 38.889 \times \frac{26.497}{25.879} = -6.483$$

$$\text{rok 2007:} \quad \Delta IM / F\acute{U} = 37.842 - 33.336 \times \frac{27.899}{26.497} = 2.742$$

$$\text{rok 2008:} \quad \Delta IM / F\acute{U} = 39.485 - 37.842 \times \frac{36.390}{27.899} = -9.874$$

Z výpočtů je zřejmé, že v letech 2005 a 2008 byly zaznamenány relativní úspory investičního majetku a v roce 2007 došlo k relativnímu překročení investičního majetku.

Výpočet relativní změny nákladů:

$$\text{rok 2005:} \quad \Delta N / F\acute{U} = 35.047 - 29.341 \times \frac{26.497}{25.879} = 5.005$$

$$\text{rok 2007:} \quad \Delta N / F\acute{U} = 36.375 - 35.047 \times \frac{27.899}{26.497} = -526$$

$$\text{rok 2008:} \quad \Delta N / F\acute{U} = 37.916 - 36.375 \times \frac{36.390}{27.899} = -9.530$$

V roce 2005 došlo k relativnímu překročení nákladů o 5.005 tis. Kč a v letech 2007 a 2008 bylo dosaženo relativní úspory. V roce 2007 to bylo 526 tis. Kč a v roce 2008 dokonce 9.530 tis. Kč.

Výpočet relativní změny mezd:

$$\text{rok 2005:} \quad \Delta M / F\acute{U} = 8.819 - 7.128 \times \frac{26.497}{25.879} = -5.546$$

$$\text{rok 2007:} \quad \Delta M / F\acute{U} = 9.603 - 8.819 \times \frac{27.899}{26.497} = -954$$

$$\text{rok 2008:} \quad \Delta M / F\acute{U} = 7.391 - 9.603 \times \frac{36.390}{27.899} = -5.135$$

Ve všech třech letech podnik dosáhl relativní úspory mezd. V roce 2007 byla úspora nejnižší a činila 954 tis. Kč. Avšak v letech 2005 a 2008 úspora přesáhla 5.000 tis. Kč.

7 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo využití metod benchmarkingu ve finanční analýze, jejich aplikace na konkrétní podnik, analýza situace daného podniku v rámci odvětví a řízení výkonnosti firmy.

V teoretické části byly uvedeny poznatky z odborné literatury a vzorce pro výpočty ukazatelů potřebných pro srovnávání.

V praktické části práce byly získané teoretické informace aplikovány do praxe. K dispozici byly údaje o 54 zemědělských firmách z jihočeského kraje. Tato data poskytla paní Ing. Jana Lososová (členka Katedry účetnictví a financí Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích). Soubor obsahuje rozvahy a výkazy zisků a ztrát každé firmy za roky 2000, 2005 a 2007.

U každého podniku byly pro každý rok vypočteny nejdůležitější ukazatele, které nejvíce vypovídají o hospodaření firmy – likvidita, aktivita, zadluženost a rentabilita. Pro analýzu byl vybrán podnik, který byl pro účely této práce nazýván XY.

Analýzou poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že nejslabší stránkou podniku XY je zadluženost. Ukazatel zadluženosti je nadprůměrný. Čím vyšší je zadluženost ve vztahu k celkovému kapitálu, tím vyšší je riziko věřitelů. Zadluženost sice není negativní charakteristikou, protože není možné, aby podnik používal k financování pouze vlastní zdroje, ale na druhou stranu by zadluženost neměla být příliš vysoká z důvodu problémů spojených s úhradou úroků. Podnik by se měl snažit zadlužení snižovat a provoz a investice více financovat z vlastních zdrojů. Co se týče likvidity, lze konstatovat, že ukazatele likvidity firmy zajišťují likvidní stabilitu s výjimkou ukazatele cash likvidity. I když tento ukazatel má v posledních letech stoupavou tendenci, takže je možné, že do budoucna se situace ještě zlepší. Hodnoty ukazatelů aktivity sice nejsou nikterak vysoké, ale stále se pohybují okolo odvětvového průměru, což je známka dobrého hospodaření. I přesto by se ale měl podnik snažit hodnoty ukazatelů aktivity zvyšovat, protože nízký obrat zboží naznačuje umrtvení finančních prostředků v neefektivních zásobách. Ukazatele rentability také spadají do odvětvového průměru.

Dále bylo provedeno hodnocení přiměřenosti mezi ukazateli účinnosti výrobního procesu. Při výpočtech se opět vycházelo z rozvah a výsledovek souboru zemědělských podniků.

Při hodnocení úrovně ukazatelů účinnosti se došlo k závěru, že závislost mezd na výnosech v letech 2000, 2005 a 2007 se pohybuje v průměrném pásmu. To znamená, že si podnik vede dobře. Hodnoty mají stoupavou tendenci, proto lze v příštích letech očekávat další zlepšení. Hodnoty závislosti produktivity práce na technickém vybavení práce mají také stoupavou tendenci a velmi se přibližují průměrnému pásmu. Zatím ale zůstávají v pásmu nedostatečné účinnosti. V budoucnu by se ale dalo očekávat, že podnik se dostane do průměrného pásma. Závislost výnosů na nákladech se pohybuje v průměrném pásmu.

Při hodnocení dynamiky ukazatelů účinnosti byla hodnocena efektivnost ukazatelů v jednotlivých letech. Všechny ukazatele (nákladovost, fondová účinnost a mzdová nákladovost) ve všech letech dosahovaly hodnot nižších než jedna, to znamená, že jejich efektivnost klesá.

Jako poslední se práce zabývá relativními změnami vstupních ukazatelů. Z výpočtů relativní změny investičního majetku je zřejmé, že v letech 2005 a 2008 byly zaznamenány vysoké relativní úspory investičního majetku a v roce 2007 došlo k relativnímu překročení investičního majetku o 2.742 tis. Kč. V případě relativní změny nákladů v roce 2005 došlo k relativnímu překročení a v letech 2007 a 2008 bylo dosaženo relativní úspory nákladů. V roce 2007 to bylo 526 tis. Kč a v roce 2008 dokonce 9.530 tis. Kč. Co se týče relativní změny mezd, tak ve všech třech letech podnik dosáhl relativní úspory mezd. V roce 2007 byla úspora nejnižší a činila 954 tis. Kč, avšak v letech 2005 a 2008 úspora přesáhla 5.000 tis. Kč.

Na základě výše uvedených hodnocení se jedná o relativně stabilní podnik, který udržuje svou finanční stabilitu na uspokojivé úrovni vzhledem ke konkurenční situaci na trhu, ve kterém působí. Pro objektivnější zhodnocení je zapotřebí sledovat vývoj podniku nejen na základě účetní závěrky, ale je nutné sledovat stav majetku a zdrojů financování víckrát v průběhu roku. Důležité také je zaměřit se hlouběji na situaci, která

panuje v daném odvětví. O to vše by se měl podnik zajímat a neměl by spoléhat pouze na výši dosaženého výsledku hospodaření.

Věřím, že stanovený cíl této bakalářské práce byl splněn a výsledky by mohly pomoci managementu firmy k případnému zlepšení současné situace společnosti a k jejímu budoucímu rozvoji.

8 SUMMARY

The aim of this bachelor's work was taking advantage of benchmarking methods in financial analysis, their application on concrete company, analysis of the situation of the chosen company in branch and control of the company efficiency.

The first part of this thesis contains theoretical knowledge from the sphere of financial efficiency and related areas. The basic source was specialist literature.

The second – practical – part deals with the database of 54 agricultural companies from the South Bohemia. This database includes balances and profit and loss statements of every firm from years 2000, 2005 and 2007. To analysis was chosen company that will be called XY for purposes of this work.

The insolvency is the weakest point of the company. Solidity ratios interlock the liquid stability except cash solidity. Activity rates are not high at all, but they get around the branch average. Profitability ratios are also included in the average of branch.

Next was made the evaluation of efficiency indices level. The dependence of wages on revenues in years 2000, 2005 and 2007 get around an average zone. Values have increasing tendency therefore improvement can be expected. Values of dependency of labour productivity on technical equipment of labour have also increasing tendency but so far stay in an inefficient zone. The dependence of revenues on costs is included in an average zone.

The efficiency indices dynamics shows that every index in all years reached lower value than one, it means, that their effectiveness decreases.

On the basis of mentioned evaluation above this is relatively stable company that sustains his financial stability on satisfactory level considering the competitive situation in the market.

Key words: benchmarking
financial analysis
comparison intercompany
efficiency
financial stability

9 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Příklad výsledků konkurenčního benchmarkingu	22
Tabulka 2: Hodnoty ukazatelů likvidity (v tis. Kč)	36
Tabulka 3: Hodnoty ukazatelů aktivity (v tis. Kč).....	38
Tabulka 4: Hodnoty ukazatelů zadluženosti (v tis. Kč).....	39
Tabulka 5: Hodnoty ukazatelů rentability (v tis. Kč)	41
Tabulka 6: Údaje pro pyramidový rozklad	44
Tabulka 7: Průměrné hodnoty ukazatelů finanční analýzy.....	46
Tabulka 8: Směrodatné odchylky ukazatelů finanční analýzy	46
Tabulka 9: Intervaly pro porovnání podniků	47
Tabulka 10: Zařazení podniku XY podle hodnot ukazatelů	47
Tabulka 11: Údaje pro hodnocení přiměřenosti ukazatelů účinnosti	50
Tabulka 12: Tabulka ukazatelů efektivnosti	52
Tabulka 13: Údaje pro výpočet relativních změn ukazatele.....	53

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Etapy benchmarkingu.....	25
Obrázek 2: Graf mezer výkonnosti - příklad	31
Obrázek 3: Graf vývoje ukazatelů likvidity.....	37
Obrázek 4: Graf vývoje ukazatelů aktivity	39
Obrázek 5: Graf vývoje ukazatelů zadluženosti	41
Obrázek 6: Graf vývoje ukazatelů rentability	42
Obrázek 7: Graf závislosti mezd na výnosech.....	50
Obrázek 8: Graf závislosti produktivity práce na technickém vybavení práce	51
Obrázek 9: Graf závislosti výnosů na nákladech.....	52

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAHA, Z., JINŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-85603-62-4
2. GRÜNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-47-5
3. GRÜNWALD, R., KORBOVÁ, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0911-3.
4. KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85865-23-8.
5. KLISINGEROVÁ, E., NEUMAIEROVÁ, I. *Rozbor výkonnosti firmy: Případové studie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. ISBN 80-245-0027-2.
6. Kolektiv autorů. *Měření výkonnosti organizací v prostředí EU, MOPE 2004*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. ISBN 80-7043-341-8.
7. KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Trizonia, 1993. ISBN 80-85573-09-1.
8. KRAFTOVÁ, I. *Kapitálová síla a výkonnost podniků v regionálním kontextu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-622-2.
9. MAŘÍK, M. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-209-4.
10. MASTNÝ, M. *Měření a hodnocení výkonnosti firem ve vybraném odvětví*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta, 2009.
11. MAŠKOVÁ, I. *Význam a metody mezipodnikového srovnávání*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta, 2007.
12. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1
13. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: Finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8
14. SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
15. SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X

16. ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-258-6.
17. VALACH, J. a kolektiv. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Nad zlato, 1991. ISBN 80-900383-2-8.
18. VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
19. VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 1. část. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-520-4.