Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Diplomová práce

Benchmarking nástroj pro měření konkurenceschopnosti podniku

Vypracovala: Tereza Hynčicová

Vedoucí práce: doc. Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Tereza HYNČICOVÁ**
Osobní číslo:	**E20413**
Studijní program:	**N0413A050036 Ekonomika a management**
Studijní obor:	
Téma práce:	**Benchmarking nástroj k měření konkurenceschopnosti podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl: Analyzovat možnosti měření konkurenceschopnosti podniku se zaměřením na benchmarking. Zjistit a komparovat informace o konkurenci a navrhnout zlepšení podnikatelských aktivit.

Osnova:

1. Konkurenceschopnost podniku –vymezení pojmu, různé přístupy
2. Možnosti měření konkurenceschopnosti
3. Benchmarking –nástroj pro komparaci
4. Charakteristika vybraných podniků s ohledem na odvětví a jejich ekonomický vývoj
5. Aplikace vybraných metod komparace
6. Zhodnocení, návrhy, náměty, doporučení

Rozsah pracovní zprávy:	**50-60 stran**
Rozsah grafických prací:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2019). *Business analysis and valuation* (Fifth edition, IFRS standards edition). Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Dervitsiotis, K. N. (2000). *Benchmarking and business paradigm shifts*. Total Quality Management, 11(4-6), 641-646.

Bogetoft, P. (2013). *Performance benchmarking: Measuring and managing performance*. Springer Science & Business Media.

Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Management Press.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.

Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6. aktualizované vydání). Grada Publishing.

Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. vyd. Brno: Computer Press

Neumaierová, I., Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Novotná, Ph.D.**
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **20. února 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. února 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované 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/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne: *Podpis*

Poděkování:

Tímto chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Martině Novotné, Ph. D. za pomoc, odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat také své rodině za jejich trpělivost a stálou podporu během celého mého studia.

Obsah

1 Úvod 9

2 Konkurenceschopnost 10

2.1 Vymezení pojmu konkurenceschopnost 10

2.1.1 Úrovně konkurence 11

2.1.2 Konkurenční výhoda 12

2.2 Přístupy ke konkurenceschopnosti 13

2.2.1 Konkurenceschopnost podniku 13

2.2.2 Marketingově orientovaná konkurence 16

2.2.3 Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace a znalostní revoluce 19

2.3 Konkurenční strategie 21

2.3.1 Obecné konkurenční strategie 22

2.4 Měření konkurenceschopnosti 23

2.4.1 SWOT analýza 24

2.4.2 Finanční analýza 25

3 Benchmarking 33

3.1 Terminologie benchmarkingu 33

3.2 Základní informace o benchmarkingu 34

3.3 Typy benchmarkingu 34

3.3.1 Benchmarking výkonový 35

3.3.2 Benchmarking funkcionální 35

3.3.3 Benchmarking procesní 36

3.3.4 Interní benchmarking 36

3.3.5 Externí benchmarking 36

3.4 Pětifázový model benchmarkingu 37

3.4.1 Iniciační fáze 38

3.4.2 Plánovací fáze 39

3.4.3 Analytická fáze 42

4 Metodika 48

4.1 Horizontální finanční analýza 48

4.2 Hodnotící kritéria 48

4.3 Benchmarking 50

5 Charakteristika vybraných podniků 54

5.1 ABC s.r.o. 55

5.2 EFG s.r.o. 57

5.3 XYZ s.r.o. 59

6 Horizontální finanční analýza podniků 61

7 Benchmarking 63

7.1 Zdroje pro mezipodnikové srovnání 63

7.1.1 Hodnotící kritéria 64

7.2 Metody mezipodnikového srovnání 65

7.3 Metoda váhových koeficientů 68

8 Návrhy a doporučení 70

9 Závěr 73

I. Summary 76

II. Seznam použité literatury 77

III. Seznam obrázků 80

IV. Seznam tabulek 80

V. Seznam grafů 82

VI. Seznam příloh 83

VII. Přílohy 84

1 Úvod

Podniky chtějí být konkurenceschopný, pro každý to znamená něco jiného, ale zároveň chtějí dosáhnout toho samého. Všechny podniky chtějí být lepší, než jsou jejich konkurenti, ale některé z nich chtějí mít lepší produkt, některé zase lepší přístupy nebo vyšší podíl na trhu. Hlavním krokem ke získání konkurenceschopnosti je uvědomění si podnikové konkurenční výhody, zda je podnik schopen vytvářet produkt za nižší náklady, a tudíž snížit cenu produktu oproti jeho konkurenci, nebo zda může zákazníkům nabídnout přidanou hodnotu produktu a tím ho diferencovat od ostatních.

Jak ale podnik zjistí, v čem je jeho konkurence lepší? Nástrojem pro identifikaci odlišnosti konkurence a poznání jejího fungování je benchmarking. Tento nástroj dopomáhá podnikům stanovit odlišnosti mezi sebou a jejich nejlepší praxí v odvětví a také následně určit příčiny vzniku těchto rozdílů. Benchmarking, ale není pouze o sestavování analýz a zkoumání výkazů či procesů konkurenčních firem. Hlavním cílem benchmarkingu je identifikovat rozdíly mezi podniky, ale také najít řešení pro snížení těchto odlišností a tím přiblížení se podniku k jeho nejlepší praxi. Podnik má šanci na přiblížení se k nejlepší firmě v odvětví pouze za předpokladu neustálého procesu učení se.

V rámci diplomové práce byly vybrány tři malé podniky ze stejného odvětví, které se specializují na hydraulické systémy a jejich komponenty. Podnik XYZ s.r.o. se zabývá pouze tímto předmětem podnikání, zatímco podniky ABC s.r.o. a EFG s.r.o. podnikají i v odlišných předmětech. V rámci těchto tří podniků jsou porovnávány jejich účetní výkazy na úrovni podniku, ale i na úrovni specifické činnosti. Na základě těchto výkazů je provedena horizontální finanční analýza, aby byla přiblížena majetková a finanční struktura podniků. Jedním z cílů diplomové práce je zjistit nejlepší praxi z komparovaných firem. K dosažení tohoto cíle jsou v práci využity metody vícekriteriálního rozhodování, které stanoví pořadí podniků, na základě hodnot kritérií zvolených pro jejich hodnocení.

Vzhledem k tomu, že benchmarking je metoda za jejíž pomoci se podnik může přiblížit nejlepší praxi v odvětví, je dalším cílem této práce navrhnout doporučení pro podniky, jak této skutečnosti dosáhnout.

2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je odvozen od slova konkurence, která je ve slovníku cizích slov definována jako hospodářská soutěž, soutěžení, rivalita a soupeření. V rámci mezinárodního kontextu je zde definována jako boj mezi výrobci za nejvýhodnější podmínky výroby a prodeje zboží za nejvyšší zisky (Petráčková, Kraus, & kol., 2001). Ze skutečnosti, že se jedná o tzv. soutěž plyne, že konkurence je stav, kterého se účastní minimálně dva subjekty. Na konkurenci lze nahlížet z několika úhlů pohledu, a to jak z ekonomického hlediska, marketingového či manažerského a nelze ani jeden z těchto úhlů pohledu opomíjet (Mikoláš, 2005).

2.1 Vymezení pojmu konkurenceschopnost

Určit jedinou správnou definici pojmu konkurenceschopnost se stalo postupem času nemožné, jelikož jich vzniklo až příliš velké množství. Tato skutečnost souvisí s úrovněmi, v rámci nichž, o konkurenceschopnosti mluvíme. (Beneš, 2006) Obecně se však konkurenceschopnost podniku považuje za soutěž o dosažení lepšího výsledku oproti ostatní firmám v odvětví. Za lepší výsledek se obecně považuje lepší produkt, dosažení vysokého podílu na trhu, lepší zdroje, více zákazníků, atd… (Doncheva, 2020).

Pokud chceme vymezit pojem konkurenceschopnost je možné se nechat inspirovat Koženou, která ho shrnula jako výčet několika vlastností, které jsou hlavní. Prvním důležitým rysem konkurenceschopnosti je podle Kožené získání konkurenční výhody na trhu, především snižováním nákladů nebo odlišením se novými přístupy a praktikami. Dalším důležitým pohledem vedoucím ke konkurenceschopnosti je, že podnik musí veškerá svá strategická i taktická rozhodnutí směřovat k dosažení a udržení konkurenční výhody, přičemž je nutné sledovat a vyhodnocovat vnitřní i vnější aspekty v souvislostech. Posledním atributem, který Kožená zmiňuje je schopnost podniku předpovídat a znát požadavky budoucího zákazníka a umět jim vyhovět (Kožená, 2007).

Na základě definice Mikoláše musí konkurent splňovat předpoklady, pro to, aby se mohl účastnit konkurenčního vztahu. Prvním z předpokladů je že musí být konkurenceschopný, což podle Mikoláše znamená disponovat konkurenčním potenciálem. Zároveň musí konkurent projevit zájem o to účastnit se konkurenčního vztahu, tudíž vstoupit do konkurence (Mikoláš, 2005).

Podle Vlčka má konkurenceschopnost spojitost s komerční úspěšností podniku. Dosahováním maximální hodnoty pro zákazníka může být podnik komerčně úspěšný a konkurenceschopný. To, že je podnik komerčně úspěšný podmiňuje jeho konkurenceschopnost, jelikož prodejem svých výrobků se ziskem je mu umožněno omezit svou konkurenci (Vlček, 2002).

Podle Donchevi konkurenceschopnost stanovuje moc podniku a schopnost dosahovat lepších ekonomických výsledků. Pokud se firmy zajímají o svou konkurenceschopnost otevírá se jim možnost posoudit svou ekonomickou stránku a objevit příležitosti pro zlepšení úrovně konkurenceschopnosti. Studium konkurenceschopnosti umožňuje vyvíjet efektivní strategie a jejich implementací odhalovat nové možnosti pro dlouhodobý růst. Podle Doncheva je konkurenceschopnost podniku svázána s konkurenceschopností celé ekonomiky. Pokud je ekonomika konkurenceschopná umožňuje tak firmám investovat a rozvíjet své podnikání, což zpětně ovlivní pokrok národní ekonomiky. Dále je také konkurenceschopnost považována za schopnost zvyšovat tržní podíl podniku na trhu, zlepšení efektivity, produktivity a ziskovosti firmy, a udržení konkurenční výhody (Doncheva, 2020).

2.1.1 Úrovně konkurence

Vzhledem k tomu, že je problematika konkurenceschopnosti považována za komplexní systém nelze opomenout skutečnost, že existují určité úrovně a typy konkurence.

Rozlišují se tři základní typy konkurence. **Intratyp** konkurence je, když konkurenční podniky se shodným sortimentem vynakládají úsilí na získání peněz od jedné a té samé domácnosti (spotřebitele). **Intertyp** konkurence je odlišná od jejího intratypu tím, že podniky nabízí odlišný sortiment. A posledním typem je **divertivní** konkurence, která nastává v případě, kdy podniky se snaží odlákat zákazníka od konkurence a přesměrovat ho k sobě.

Z hlediska úrovní konkurenci dělíme na:

1) Konkurence **na úrovni produktu** – podniky vidí konkurenty v těch firmách, kteří nabízejí stejné nebo podobné produkty, podobným zákazníkům a za obdobnou cenu.
2) Konkurence **na úrovni produktové kategorie** – konkurencí jsou podniky, které nabízejí podobnou nebo stejnou produktovou třídu.

3) **Rámcová** konkurence – širší pojetí konkurence, přičemž se za ní považují podniky, které mají stejné zaměření.
4) **Rozpočtová** konkurence – na této úrovni jsou konkurenty veškeré podniky, které se snaží získat peníze stejného spotřebitele (Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2012).

2.1.2 Konkurenční výhoda

Porter definuje konkurenční výhodu, jako hodnotu, kterou podnik vytvoří pro svého zákazníka a která je vyšší než náklady vynaložené na její vytvoření. Hodnotou je zde chápáno to, co jsou spotřebitelé ochotni vynaložit na nákup produktu. Vyšší hodnota vzniká z toho, že firmy nabízejí produkty za nižší cenu, než konkurence při zachování užitné hodnoty nebo poskytují k produktu mimořádné služby, které vykompenzují vyšší cenu. Definují se dva hlavní typy konkurenční výhody, a to vůdčí postavení podniku v nízkých nákladech nebo diferenciace. Výhoda nízkých nákladů může vznikat např.: z nízkonákladového sytému distribuce produktu nebo vysoce efektivního způsobu výroby. A diferenciace může pramenit z vysoce kvalitní materiálu, citlivě regulujícího se systému příjmu objednávek nebo odlišným a dokonalejším designem produktu.

Konkurenční výhoda není tvořen na úrovni celého podniku, ale jednotlivými podnikovými činnostmi, které jsou vykonávány při návrhu a tvorbě produktu, jeho uvádění na trh, distribuci k zákazníkovy a poprodejní podpoře produktu. Každá z podnikových činností může být jednou z příčin pro zvýšení relativního postavení podniku (Porter, Konkurenční výhoda, 1993).

Podle Beneše je konkurenční výhoda na mikroekonomické úrovni chápána jako zachycení výkonnosti podniku v určitém období. Její zjištění vychází z komparace podniků v odvětví a toto porovnání je závislé na tržním prostředí, ve kterém se firmy vyskytují (Beneš, 2006).

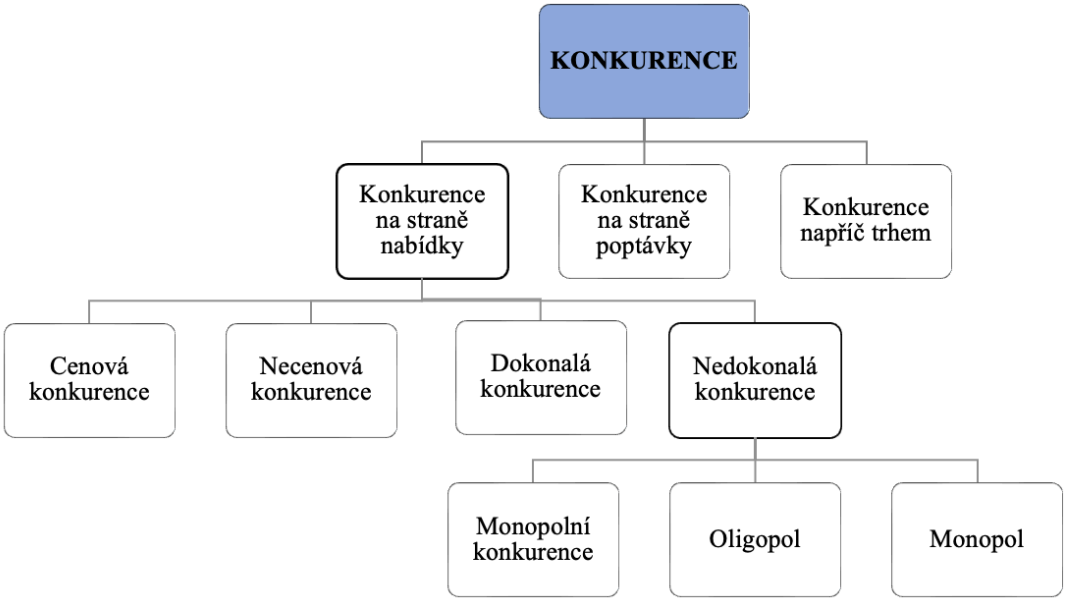
2.2 Přístupy ke konkurenceschopnosti

2.2.1 Konkurenceschopnost podniku

Jedná se o vymezení konkurenceschopnosti na úrovni mikroekonomie. Konkurenceschopnost na této úrovni je obecně definována jako schopnost s úspěchem soutěžit na trhu, ale není zde možné zcela určit úspěšnost v této tzv. soutěži (Beneš, 2006). Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost považována jako soupeření mezi nabízejícími nebo poptávajícími stejného zboží. Z tohoto vyplívá, že dochází ke střetu nabídky a poptávky a tudíž, na základě soudobé ekonomie, je konkurenceschopnost možná pouze v tržním hospodářství (Mikoláš, 2005). V rámci konkurenceschopnosti se hovoří o relativním a absolutním pojetí. Je-li konkurenceschopnost spojena s konkrétními výsledky tzv. soutěže mezi danými konkurenty jedná se o relativní pojem. Pokud je za konkurenceschopný považován každý podnik, který při nenulové produkci dosahuje kladných výsledků jedná se o absolutní pojetí konkurenceschopnosti (Beneš, 2006).

Z mikroekonomického hlediska si konkurenti mohou konkurovat cenami, marketingovými nástroji, aj., což rozlišuje různé formy konkurence. Samotná mikroekonomická teorie je zaměřena především na zkoumání chování podniků v konkurenčním prostředí. Modely konkurence v ostatních vědních oborech navazují právě na mikroekonomické vymezení, a to jak v marketingu, tak i managementu. V rámci mikroekonomie je možné konkurenci vyobrazit následujícím schématem.

Obrázek 1: Schéma konkurence z mikroekonomického hlediska



Zdroj: (Mikoláš, 2005)

Konkurence napříč trhem je označována také jako konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Na jedné straně jsou zájmy spotřebitelů, uspokojit své potřeby za co nejnižší možnou cenu. Na druhé straně je zájem výrobců prodat své výrobky za co nejvyšší cenu. Vznikají zde protichůdná stanoviska, přičemž tržní mechanismus se snaží najít kompromis mezi nimi.

Konkurence na straně poptávky vzniká na základě střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Cílem spotřebitele je uspokojit svou potřebu v co nejkratším čase a za co nejméně peněz, přičemž chce maximalizovat svůj užitek ze své spotřeby. Tato situace nastává v případě, kdy je nedostatek zboží na trhu a konkurence na straně poptávky vede ke zvýšení cen toho zboží. Opakem této situace je, že nabídka převyšuje poptávku, v tom okamžiku jsou spotřebitelé v bezkonkurenčním prostředí. Vzniká zde ale konkurence na straně nabídky, přičemž zájmem výrobců (nabízejících) je prodat co nejvíce svých výrobků, za co nejvyšší cenu a tím maximalizovat svůj zisk. Neméně důležitým cílem výrobců je také minimalizovat zisk svých konkurentů a vyřadit je tedy z jejich konkurenčního prostředí a stát se leadrem[1] na trhu.

Konkurence na straně nabídky vzniká převyšuje-li nabídka poptávku na trhu, v tu chvíli dochází ke snižování cen zboží a výrobci začínají prodělávat. V rámci konkurenčního souboje je stěžejní, který z podniků přijde o větší část zisků a který dokáže zdolat situaci. Konkurence mezi výrobci nastává, ale i v okamžiku, kdy poptávka je vyšší než nabídka. Ten podnik, který dokáže využít růstu cen, jenž nastává v případě převisu nabídky nad poptávkou, má největší předpoklad k tomu zvyšovat svůj podíl na trhu. Z hlediska maximalizace podnikových zisků a minimalizace zisků konkurenčních má konkurence dvě hlavní formy: cenovou a necenovou (Hladký & Leitmanová, 1997).

O cenové konkurenci se mluví v souvislosti s využíváním tvorby cen jako prostředek nabytí převahy v konkurenčním boji. Jedná se o zbytečné snižování cen výrobci, přestože poptávka převyšuje nabídku. Podniky tohoto nástroje využívají v domnění, že k sobě přivábí více spotřebitelů od své konkurence, která se nebude moci přizpůsobit sníženým cenám. Takto smýšlející výrobci jsou ochotni dočasně obětovat svůj zisk, a to za možnost v budoucnu ovlivňovat podmínky na trhu a následně začít opět zvyšovat ceny (Hladký & Leitmanová, 1997).

[1] Leader je vůdcem nějakého určitého společenství (Petráčková, Kraus, & kol., 2001).

Hlavním cílem přilákat si více spotřebitelů je i u necenové konkurence, zde ale není nástrojem cenotvorba, tedy snižování cen. U necenové konkurence dochází ke snaze zvýšit podíl na trhu metodami, jako je například reklama, růst kvality, inovace, design a služby (Mikoláš, 2005).

Jsou-li brány v potaz podmínky, které mají výrobci na trhu, hovoří se o konkurenci dokonalé a nedokonalé. Dokonalá konkurence je pouhou abstrakcí ekonomické teorie, tzv. teoretickým východiskem pro další úvahy. Tato ekonomická teorie vychází z předpokladu, že ani jedna firma či spotřebitel na trhu nemají dostatečnou velikost, aby mohli ovlivnit cenu zboží, proto se zde vytváří pouze jedna cena. Pro dokonalou konkurenci je charakteristické, že na trhu je velký počet výrobců i spotřebitelů a pro všechny účastníky platí rovné podmínky (Hladký & Leitmanová, 1997).

Nedokonalá konkurence má různé formy, se kterými je možné se na trhu setkat. V rámci ekonomické teorie jsou rozlišovány formy monopolu, oligopolu a monopolní konkurence. Za situace, kdy je na trhu pouze jeden výrobce tzv. monopolista, který uspokojuje potřebu několika zákazníků jedním výrobkem, se jedná o monopol. Pokud se na trhu vyskytuje pouze malý počet výrobců, kteří nabízí své zboží jedná se o oligopol. Je-li diferencovaný výrobek, který je nabízen mnoha prodejci a je možné volně vstoupit na trh, hovoří se o monopolní konkurenci (Mikoláš, 2005).

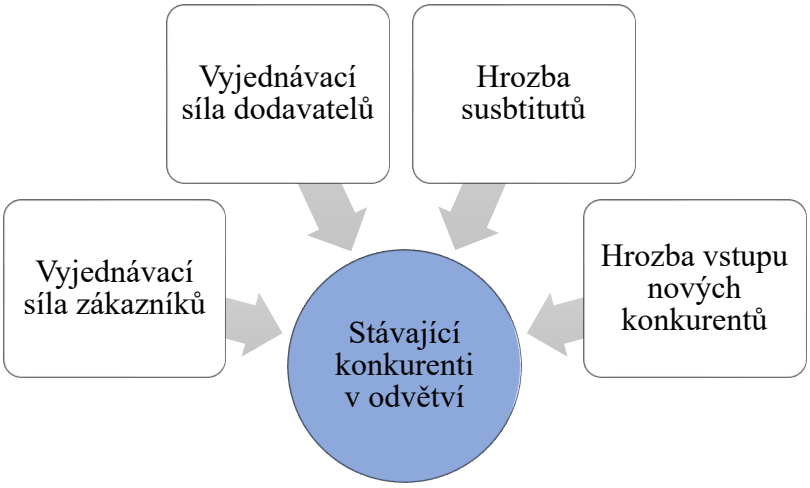
Konkurenceschopnost podniku je tedy mikroekonomií stanovena jako podíl na domácím a vnějším trhu. Jsou-li si konkurenty srovnatelné podniky závisí na jejich konkurenční schopnost na ceně jejich produktů, přičemž tato cena je ovlivňována náklady, zisky podniku a směnným kurzem národní měny (Mikoláš, 2005).

2.2.2 Marketingově orientovaná konkurence

V předchozí části je vysvětlen ekonomický přístup ke konkurenceschopnosti, ale jak již bylo výše zmíněno tento pojem lze uchopit hned z několika úhlů pohledu. Dalším takovým úhlem marketingově orientovaná konkurence.

1. **Porterova teorie konkurenčních sil**

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, & Vykypěl, 2009)

Asi nejznámější teorií z marketingového hlediska je Porterova[2] teorie konkurenčních sil. Tato teorie je také označována jako Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí nebo Porterova analýza prostředí. Model slouží pro určení konkurenční pozice v odvětví. Vychází se zde z předpokladu, že konkurence v odvětví je udávaná působením základních pěti sil, přičemž tyto síly mohou být ovlivňovány marketingovými činnostmi (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, & Vykypěl, 2009).

Těchto pět konkurenčních sil představuje fakt, že konkurence v odvětví se liší od běžného vymezení toho pojmu, jelikož je zde chápán jako soupeření, které je rozšířeno o 5 působících faktorů (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, & Vykypěl, 2009).

První z Porterových 5 sil je **vyjednávací síla zákazníků**, přičemž pro podnik jsou ovlivňujícím faktorem především z toho důvodu, že požadují nižší ceny a vyšší kvalitu výrobků. Z tohoto vyplívá, je-li síla zákazníků malá, vzniká zde příležitost pro podniky

[2] Michael Porter (nar. 1974) je ekonomem, výzkumníkem, ale také spisovatelem a učitelem. Působil na Harvard Business School, kde během své působnosti přinesl ekonomické teorie a strategie. Jeho teorie a rozsáhlé výzkumy jsou uznávány po celém světě. (Harvard Business School, nedatováno)

zvýšit ceny a maximalizovat jejich zisk (Dedouchová, 2001). Podle Portera síla zákazníků tkví v pěti faktorech:

1) Počet zákazníků – pokud je na trhu menší počet zákazníků mají větší sílu, jelikož jsou jednotní a mohou organizovat prosazování svých zájmů.
2) Koncentrace zákazníků – je-li malý počet zákazníků, kteří ale nakupují velké množství výrobků je jejich síla ve vytváření ceny a podmínek větší.
3) Zpětná integrace – tlak zákazníků vede k integraci dodavatelů, což způsobuje, že cena a ziskovost výrobce, který nabízí zboží vzdálené od konečného zákazníka, klesá.
4) Diferenciace produktu – nemá-li zákazník na výběr z velkého množství diferencovaných výrobků je jeho síla menší, než když je na trhu více konkurentů, kteří své produkty odlišují a zákazník si tedy může více vybírat.
5) Citlivost na kvalitu produktu – zákazníci, kteří preferují kvalitu mají na trhu větší sílu, jelikož budou odebírat pouze od dodavatelů, kteří se od konkurence odlišují kvalitou svých produktů (Mikoláš, 2005).

Další ze sil z Porterova modelu je **vyjednávací síla dodavatelů**. Dodavatelé ovlivňují podniky identickými faktory jako zákazníci, ale oproti nim mají možnost si určovat podmínky, kterým se podniky musí podřizovat. Dodavatelé disponují navíc ještě těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení jejich stupně konkurence,
- zjednodušení zpětné integrace,
- dodávky jedinečných výrobků,
- dodávání materiálu, které mají zásadní vliv na konečnou kvalitu produktu,
- prostředky, které zabraňují odběratelům změnit jejich dodavatele (Mikoláš, 2005).

Dalším faktorem ovlivňujícím podniky je hrozba, kterou představují **substituční výrobky**. Substituty jako takové ohrožují stávající výrobce, jelikož jejich produkty mohou být nahrazeny.

V neposlední řadě se v Porterově modelu vyskytuje **hrozba nově vstupujících firem na trh.** Pro podniky je stěžejní zjistit, jak mohou konkurenční podniky zvýšit jejich tlak na stávající firmy, které na trhu již působí a jaké existují bariéry pro vstup nových firem na trh. Hrozba nově vstupujících konkurentů na trhu je především ve faktu, že by bylo možné

navýšení výrobních kapacit a tím by nabídka převýšila poptávku, což by vedlo k poklesu ceny výrobci a ke snížení jejich zisků (Blažková, 2007).

Poslední silou Porterova modelu jsou **současní konkurenti v odvětví**. Jedná se o soupeření mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Rivalita mezi těmito konkurenty může být ovlivněna jejich počtem, stupněm diferenciace produktů a služeb, také úrovní bariér vstupu na trh. Nejsou-li produkty diferencovány a na trhu je velké množství malých firem nebo jsou náklady na změnu odvětví nebo odchod z daného odvětví velké, je hrozba stávajících konkurentů větší (Blažková, 2007).

2. Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Dalším marketingovým pojetím konkurence je podle teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera[3]. Jeho teorie konkurence vychází z tržní pozice podniku. Podle P. Kotlera jsou rozeznávány 4 pozice konkurence.

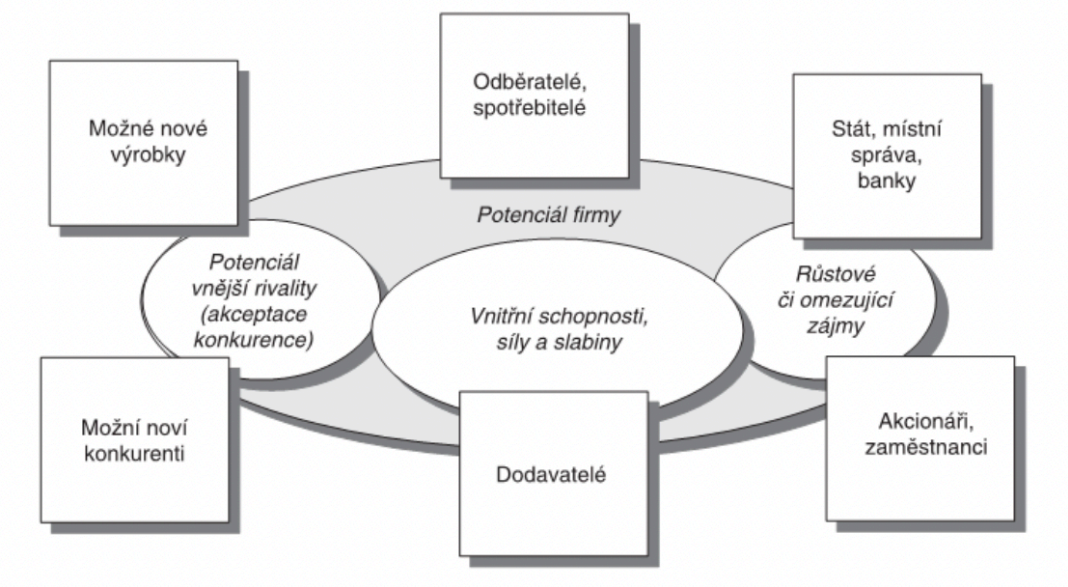
- **Vedoucí firma na trhu** – jde o podnik, který na trhu zaujímá minimálně 40 %, tudíž má velice významné postavení. Takový podnik je vedoucím na trhu, udává podmínky, předbíhá své konkurenty změnou cen, inovacemi, novými produkty, atd…
- **Tržní vyzyvate**l – podnik, který má na trhu také významné postavení na trhu a obvykle se řídí útočnou strategií. Nejdříve hledá slabé stránky konkurentů a poté sestaví a realizuje ofenzivní strategii.
- **Následovatel** – podnik mající na trhu menší podíl, který se snaží vyhýbat střetu s konkurencí. Podnik nerealizuje vlastní kroky, ale následuje vedoucí firmu na trhu cenami, výrobky i službami.
- **Výklenkář** – takové podniky, které se snaží vyplnit mezeru na trhu. Snaží se najít příležitosti na trhu, kterých si velké podniky nevšimly. Výklenkářské podniky se stejně jako následovatelé vyhýbají střetu s konkurencí, přičemž se zaměřují na jiný segment trhu a určitý typ produktu (Mikoláš, 2005).

[3] Philip Kotler (nar. 1931) je známý jako „otec moderního marketingu“. Jeho kniha Marketing Management je jednou z nejrozšířenějších učebních literatur po celém světě. P. Kotler byl oceněn jako světový marketingový myslitel.

3. Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska

Jaroslav Jirásek rozvijí Porterovu teorie ve vztahu k jeho konkurenční strategii firmy. V jeho pojetí konkurence definuje dvě sféry sil: vnitřní a vnější. Mezi vnější síly Jirásek řadí dodavatele, odběratele (neboli spotřebitele), možné nové konkurenty, nové výrobky konkurentů, vlastníky firmy, zaměstnance, stát, banky, místní správu. Vnitřní konkurenční síly jsou jím definovány jako vnitřní schopnosti, slabé a silné stránky firmy, potenciál soupeření, ohrožení nebo příležitosti firmy. V tomto modelu sil dle J. Jirsáka je vidět rozšíření konkurenčních sil M. E. Portera, zejména rozšíření pojetí potenciálu firmy o uvážení působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí.

Obrázek 7: Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska



Zdroj: (Mikoláš, 2005)

2.2.3 Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace a znalostní revoluce

Schopnost firem vykazovat nárůstu produktivity při omezených zdrojích práce a kapitálu je označována jako konkurenceschopnost. Cestou ke zlepšení konkurenční pozice firem na trhu je využívání kvalitativně založených vstupů, kterými je výzkum a vývoj s ním související technologický pokrok a inovace, ale také zvyšování kvalifikace pracovníků. V podmínkách znalostní ekonomiky je předpokladem dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti komplexní inovační systém. Tímto systémem se rozumí nejen samotný výzkum a vývoj, ale i tvorba znalostí souvisejících s uplatněním a realizací dané inovace.

Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace a znalostní revoluce lze rozdělit do čtyř následujících rozměrů:

1) **Technologická** konkurenceschopnost – značné výdaje na výzkum a vývoj, vlastnictví patentů.
2) **Způsobilostní** konkurenceschopnost – vysoká úroveň vzdělání, optimální využití technologií a kvalitní ICT infrastruktura.
3) **Cenová** konkurenceschopnost – v rámci globalizace dochází ke snižování nákladů u nediferencovaných produktů a také ke stále vyššímu využívání technologií; charakteristické pro cenovou konkurenci jsou země s nízkými jednotkovými pracovními náklady.
4) **Poptávková** konkurenceschopnost – shoda strukturálního vývoje zahraniční poptávky a vývozu země (Kislingerová E. a., 2008).

Z výše zmíněného vyplívá závislost konkurenceschopnosti firem na jejich tržní adaptabilitě, ale dalším ovlivňujícím faktorem je podnikatelské klima. Rozlišují se čtyři atributy tvořící konkurenční prostředí. Tyto atributy ovlivňují konkurenceschopnost celé ekonomiky a dávají možnost podnikům získat konkurenční výhodu na mezinárodní úrovni. Prvním atributem jsou podmínky spojené s faktorovou vybaveností ekonomiky (např.: kvalifikované pracovní síla, infrastruktura, aj.). Vývoj poptávky po produkci v daném odvětví a existence mezinárodně konkurenceschopných příbuzných odvětví jsou dalšími atributy. Posledním je existence konkurence v domácí ekonomice, která je ovlivněna legislativou a systémem řízení podniků.

Existují dva zdroje konkurenční výhody, nákladové a kvalitativní, přičemž jejich rozložení souvisí s danou ekonomickou úrovní. V podmínkách globalizace je stále více důležité udržování kvalitativní konkurenceschopnosti a pro dlouhodobé udržení konkurenční pozice i v méně rozvinutých zemích. Zdroje konkurenceschopnosti firem se také liší podle toho, v jaké vývojové fázi se podnik nachází. Je-li podnik ve fázi tažené výrobními faktory disponuje spíše nákladovou tzv. cenovou konkurenční výhodou, jelikož čerpají levné vstupy a převzaté technologie. Podnik nacházející se ve fázi tažené efektivitou a produktivitou je konkurenční výhoda podmíněna kvalitou výrobků a danými výrobními procesy. V kvalitativně nejvyšší fázi (tažené inovacemi) je pro udržení konkurenční výhody nejdůležitější inovační výkonnost (schopnost realizovat nové produkty, služby nebo proces za využití nejnovější technologie), (Kislingerová E. a., 2008).

Vytváření a udržení konkurenční výhody

Pokud chce podnik dosahovat úspěšnosti na trhu musí disponovat konkurenční výhodou a tuto výhodu si udržovat. Tuto pozici si zajistí, bude-li se řídit následujícími doporučeními:

- Neustále inovovat –proces zlepšování kvality a zvyšování produktivity.
- Hledání konkurence – porovnání s nejlepším podnikem v domácí ekonomice, ale i zahraniční, jako motivace pro neustálé zlepšování.
- Vhodné umístění podniku.
- Včasné varování – zařízení si systému včasného varování, aby bylo možné rychle zareagovat na změnu a udržet si pozici na trhu.
- Respektovat dopady globalizace – vyspělejší odběratelé v jiných zemích mají vliv na rychlejší tempo inovačních procesů (Kislingerová E. a., 2008).

2.3 Konkurenční strategie

Aby byla konkurenční strategie účinná, musí využívat ofenzivní nebo defenzivní kroky, tak aby vytvořila oprávněnou pozici proti působení všech konkurenčních sil. Vytváření pozice na trhu v širším hledisku zahrnuje různé přístupy. Prvním možným přístupem je dosažení takové pozice, kdy schopnosti firmy budou poskytovat co nejlepší ochranu před existujícími konkurenčními silami. Druhým přístupem je ovlivňování rovnováhy konkurenčních sil za pomoci strategických kroků a tím dosáhnout relativně lepšího postavení podniku. Posledním přístupem, který uvádí Porter, je předvídání změn určitých faktorů tvořících základ konkurenčních sil. Na tyto změny lze reagovat a využít je k volbě strategie dle nového uskupení konkurenčních sil, přičemž toho všeho podnik dosáhne dříve než jeho konkurence.

Pokud nahlédneme na strategie vyrovnání se s konkurencí v tom nejširším pojetí jsou definovány tři obecné strategie, které slouží k vytvoření dlouhodobě obhajitelného postavení podniku na trhu a k předčení konkurence v odvětví. Všechny obecné strategie mohou být realizovány jednotlivě, ale i v jejich kombinacích (Porter, 1994).

2.3.1 Obecné konkurenční strategie

Obecné konkurenční strategie napomáhají podniku vypořádat se s konkurencí v odvětví. Aby bylo dosaženo požadovaného efektu, je třeba při realizaci strategie využít všech kapacit a také podpůrných organizačních činností.

1. Prvenství v celkových nákladech

Strategie dosáhnout prvenství v celkových nákladech spočívá v minimalizaci nákladů podniku. Pro dosažení tohoto cíle je třeba sledovat příležitosti ve snižování nákladů, kontrolovat přímé a režijní náklady, snažit se vyhnout transakcím se zákazníky s minimálním krytím a minimalizovat náklady v oblastech výzkumu a vývoje, službách, prodeji a reklamě. Problematika dosahování nižších nákladů oproti konkurenci je stěžejní pro tuto strategii, ale nelze opomíjet kvalitu, podpůrné služby a další.

Dosahuje-li podnik nižších nákladů než ostatní společnosti v odvětví, přináší mu to výnosy, aniž by bral v potaz vliv konkurenčních sil (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

2. Diferenciace

Diferenciace produktu nebo služby, kterou podnik nabízí spočívá v jejich naprosté jedinečnosti v daném odvětví. Může se od konkurenčních produktů lišit designem nebo například vnímáním značky, technologií, vlastnostmi produktu, zákaznickým servisem či prodejní sítí. Hlavním cílem strategie diferenciace je odlišení se od konkurence, tak aby navýšila svou vnímanou hodnotu oproti konkurenci. Diferenciace produktu závisí na kreativitě jednotlivců nebo týmů pracujících v podniku na výzkumu a vývoji nových výrobků. ale to neznamená, že podnik zaměřující se na tuto strategii může ignorovat své náklady. Pokud se podniku podaří dosáhnout diferenciace nabízeného produktu, může být za této strategie trvale dosahováno nadprůměrných výnosů, jelikož se podnik dokáže vypořádat s konkurenčními silami. Využívá-li podnik strategii diferenciace je chráněn větrností zákazníků k jeho značce a tím jsou zákazníci méně citliví na výši ceny (Mikhailov, 2019).

3. Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti je poslední z obecných strategií definovaných Porterem. Jedná se o soustředění pozornosti na konkrétní segmenty, geografické trhy nebo danou skupinu odběratelů. Strategie nízkých nákladů a diferenciace se zaměřují na celé dané odvětví, zatímco podniky realizující strategii soustředění pozornosti se zaměřují pouze na dobře zvolený objekt. Vychází se zde tedy z předpokladu, že podnik, který se zaměřuje pouze na určený cílovou skupinu, lépe uspokojuje její potřeby oproti konkurenci. Výsledkem této strategie je dosažení jedné z předešlých strategií, a to vzhledem ke zvolené cílové skupině (McGee, 2015).

Obrázek 10: Schéma obecných konkurenčních strategií

Zdroj: (Porter, 1994)

2.4 Měření konkurenceschopnosti

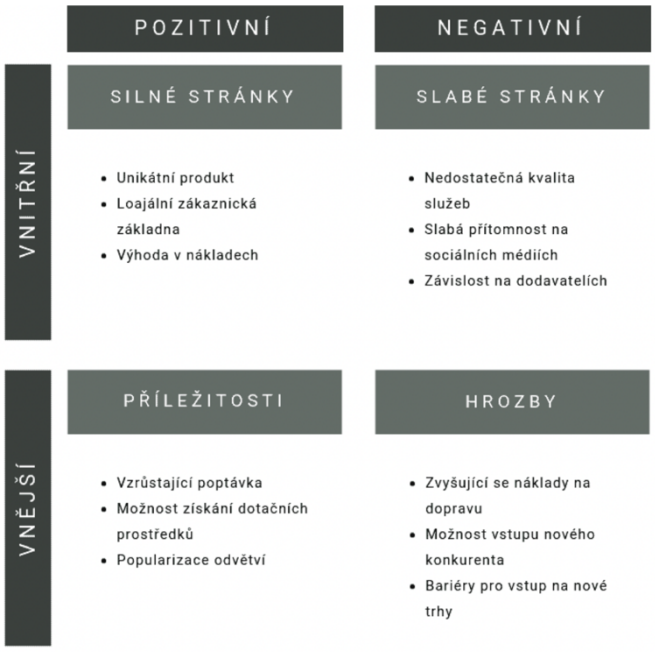
Konkurenceschopnost firmy nelze měřit jediným kritériem. Různá kritéria jsou vybírána na základě zdůraznění nejsilnějších konkurenčních výhod. Zdroje konkurenčních výhod spočívají v hledání jednotlivých klíčových charakteristik podnikání nebo přerozdělování tržních sil, aby se našly výhody, které od sebe společnosti nejvíce odlišují (Doncheva, 2020).

V praxi existuje mnoho metod měření konkurenceschopnosti, ale pro účely této práce bude věnována pozornost především SWOT analýze a finanční analýze. Tyto dvě metody měření konkurenceschopnosti se považují za dílčí, jelikož jsou využívány v komplexnějších metodách jako je benchmarking nebo Balanced Scorecard. V dnešní době jsou velice oblíbené a často užívané právě tyto komplexní metody. V praxi se využívají nejvíce a metoda benchmarkingu je také hlavní náplní této práce.

2.4.1 SWOT analýza

Tato analýza se využívá pro identifikaci silných a slabých stránek podniku v rámci jeho vnitřního prostředí, ale také určuje příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí, které by podnik mohly ovlivnit. Za pomoci této identifikace dochází k hodnocení současné strategie podniku, zda se dokáže vyrovnat se změnami, které nastávají ve vnitřním i vnějším prostředí.

Obrázek 13: Příklad SWOT analýzy



Zdroj: (Pořízek, 2019)

SWOT analýza se tedy skládá ze dvou dílčích analýz, analýzy vnějšího prostředí (OT) a analýzy vnitřního prostředí (SW). Jednotlivá písmena mají svůj význam:

Strenghts – silné stránky **W**eakness – slabé stránky

Opportunities – příležitosti **T**hreats – hrozby

U této analýzy se doporučuje začínat s analýzou OT, kde identifikují příležitosti a ohrožení podniku v makro i mikro prostředí. V makroprostředí mohou být faktory ovlivňujícími podnik např.: ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní, technologické, ekologické, aj. Zatímco v mikroprostředí se jedná o faktory přímo ovlivňující podnik jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence a veřejnost. Po provedení analýzy OT se vykonává identifikace silných a slabých stránek podniku tzv. analýza SW. Ta se týká jen vnitřního prostředí firmy, jelikož je zaměřena na její cíle, zdroje, podnikovou kulturu, organizační strukturu, aj., (Jakubíková, 2008).

Postup pro tvorbu SWOT analýzy je rozdělen do několika kroků, které na sebe navazují. Za první krok se považuje nacházení faktorů ovlivňují podnik. Při hledání těchto faktorů by se mělo pracovat v týmu, aby podnik získal co největší výčet z různých úhlů pohledu. Pro každý kvadrant SWOT analýzy (viz Obrázek č. 5) se doporučuje stanovit minimálně 5 faktorů, které jsou specifické a relevantní. Tím, že budou do každého kvadrantu doplněny faktory se sestaví SWOT matice, což tvoří další krok analýzy. Po sestavení matice je již možné vybírat strategii, jak využít silné stránky, vylepšit ty slabé, eliminovat hrozby a využít těch správných příležitostí. Podnik si volí strategii na základě vzájemného působení mezi kvadranty. V rámci této analýzy je možné najít čtyři optimální strategie:

1) SO = **ofenzivní** strategie (využití příležitostí prostřednictvím silných stránek).
2) ST = **defenzivní** strategie (prostřednictvím silných stránek jsou eliminovány hrozby, které podnik ohrožují).
3) WO = strategie **spojenectví** (prostřednictvím příležitostí dojde k eliminaci slabých stránek).
4) WT = strategie **úniku** (v případě, že se jedná o slabý podnik dojde pouze k minimalizaci dopadů hrozeb).

Jak již bylo zmíněno výše, SWOT analýza je dílčím krokem ke komplexnějším a detailnějším analýzám. Právě jako dílčí analýza je upřednostňována díky své stručnosti a přehlednosti (Pořízek, 2019).

2.4.2 Finanční analýza

V současné době jsou podniky ovlivňovány neustálými změnami v ekonomickém prostředí, proto se při svém hospodaření neobejdou bez analýzy jejich finanční situace. Existuje mnoho definicí vysvětlující pojem „finanční analýza“, ale za tu nejvýstižnější se považuje ta, která říká že finanční analýza je systematický rozbor dat, která jsou součástí především účetních výkazů. V rámci finanční analýzy je zkoumána firemní minulost, současnost, ale také jsou předpovídány budoucí finanční podmínky (Růčková, 2019).

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Za pomoci tohoto zhodnocení se odhalí, zda má podnik vhodnou strukturu kapitálu, zda dosahuje dostatečných zisků, využívá efektivně svůj majetek a jiné skutečnosti (Majernik, a další, 2020). Jeden z hlavních cílů finanční analýzy je definování minulých úspěchů podniku, predikce budoucí finanční situace a tvorba podkladů pro rozhodování managementu podniku (Alshowishin, 2021).

Hlavním cílem finančního řízení podniků je dosažení finanční stálosti, kterou lze hodnotit na základě schopnosti vytvářet zisk a zajišťovat rostoucí hodnotu majetku, ale také zajištění platební schopnosti podniku. Nelze s přesností určit, které ze zmíněných hodnotících kritérií je pro podnik prioritní, proto je důležité, aby podnik směroval k rovnováze mezi oběma kritérii. Finanční analýza není pouze prvkem finančního řízení, ale ovlivňuje rozhodování v celém podniku. V rámci analýzy lze objevit finanční slabiny, které mohou v budoucnu vést k problémům a zároveň se mohou identifikovat silné stránky, které povedou ke zhodnocení majetku podniku. Vzhledem k tomu že výsledky finanční analýzy ovlivňují podnik jako celek, tak se o ně zajímají vedoucí pracovníci podniku, investoři, věřitelé, vlastníci ale i zaměstnanci. Vlastníky zajímá především tvorba zisků a jejich predikce, banky (věřitelé) požadují, aby podnik byl schopný splácen úvěry a jeho zadluženost a zaměstnanci se zajímají o zachování pracovních míst a mzdové dohody. Z předchozího vymezení cílových skupin, pro které je finanční situace podniku vyhodnocována vyplívá, že každý uživatel finanční analýzy má odlišný účel pro využití jejích výsledků. Jedno, ale mají všechny cílové skupiny společné, stanovení cíle, k němuž chtějí zhodnocením finanční stránky podniku dospět a výběr metod, které pro toto vyhodnocení budou adekvátní (Růčková, 2019).

Existuje řada možností, jak členit finanční analýzy, ale nejzákladnějším členěním je to podle objektu zkoumání. V rámci analýzy mohou být zkoumány aspekty na **mezinárodní úrovni**, které jsou důležité pro správný odhad rozvoje firem s mezinárodními vztahy. Mezinárodní analýzy provádí instituce, které se zabývají ratingem dílčích ekonomik. Jedná se zde o vyhodnocení finanční situace zemí, měst nebo velkých mezinárodních společností. Dalším objektem zkoumání je **národní hospodářství**, které prezentuje vnější prostředí podniku. Informace jsou analyzovány specializovanými institucemi, které se zaměřují především na data udávající úplný pohled na hospodářskou situaci. Těmito daty je např.: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra nezaměstnanosti nebo inflace. Pro podniky je jedním z nejsledovanějších dat právě úroková míra, protože ovlivňuje rozhodování o způsobu financování úvěrem, tím má dopad na celkovou strukturu financování podniku. Objekt analýzy, již menšího charakteru je **odvětví**, za které se považuje skupina z určitého hlediska si podobných podnikatelských subjektů. Podobnost podniků se určuje na základě provozovaných podnikatelských činností, využívaných technologických postupů, poskytovaných služeb, aj. V rámci analýzy odvětví se bere v potaz jeho současný stav a budoucí predikovaný vývoj včetně srovnání se zahraničními

ekonomickými ukazateli. Analýza odvětví se zaměřuje především na odbyt nebo nasycenost trhu, což však nemusí být vždy finanční data. Z čistě finančního hlediska je důležité analyzovat investiční náročnost odvětví, citlivost na technologické změny, struktura kapitálu podniků v daném odvětví a citlivost na vnější prostředí. Za využití analýzy odvětví lze podniky, které jsou jeho součástí vzájemně porovnávat. Posledním a zároveň nejmenším objektem analýzy je **podnik**. Přesto, že je hlavním cílem zodpovědět otázky týkající se podniku, je nutné brát v potaz odvětví a národní hospodářství, ve kterém podnik působí. Analýza podniku poskytuje informace jen pro časové porovnání, kde lze sledovat, zda během daného časového úseku došlo k výrazným změnám a pokud ano, čím byly způsobeny a jaký vývoj je požadován do budoucna (Růčková, 2019).

Dalším členěním finanční analýzy může být také na interní a externí. Externí analýza je založena na veřejně dostupných informacích a interní je považována za rozbor hospodaření podniku s ohledem na manažerské neboli vnitropodnikové účetnictví a statistická nebo kontrolní data (Růčková, 2019).

Zdroje pro finanční analýzu

Zdroje informací, které jsou sbírány pro účely vypracování finanční analýzy mohou být externí a interní. **Interními zdroji** se rozumí takové, které se přímo týkají analyzovaného podniku, ale nemusí být vždy veřejně dostupné. Veřejně dostupné informace o podniku pro zpracování finanční analýzy se se získávají z účetních závěrek. Účetní závěrky obsahují rozvahu a výkaz zisku a ztráty, přičemž součástí závěrky také může být příloha obsahující přehled peněžních toků a změnách vlastního kapitálu. Pro získání takovýchto dat se může využít portál České národní banky, pokud se jedná o veřejně obchodovatelné firmy a zpravidla pro velké firmy, jelikož jsou zde zveřejňovány výroční zprávy pro akcionáře daných společností. Pro menší firmy je charakteristické, že pokud se chtějí ukázat jako transparentní a komunikační podnik, zveřejní podnikové účetní informace prostřednictvím Obchodního rejstříku. **Externí zdroje** jsou v rámci vnějšího prostředí a informace získané z těchto zdrojů se týkají nejen samotného podniku, ale i jeho okolí. Do externích zdrojů informací pro účely analýzy se řadí nejen mezinárodní analýzy, analýzy národního hospodářství a odvětví, ale i statistická data z odborných zdrojů (Růčková, 2019).

Metody finanční analýzy

Metody a postupy pro vyhotovení finanční analýzy se během uplynulých let zcela standardizovaly, a proto jsou oblíbené pro svou praktičnost a jednoduchost. K základním metodám využívaných pro zpracování finančních analýz se řadí analýza absolutních, tokových, rozdílových a poměrových ukazatelů (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

Absolutní ukazatele jsou základem pro techniky využívané pro procentní rozbor a poměrovou analýzu. Technika procentního rozboru udává procentní podíl dílčích položek z rozvahy a výkazu zisku a ztráty na tržbách podniku. Pokud je pro finanční analýzu využívána tato technika, hovoří se o **vertikální analýze**. Výsledky získány tímto způsobem rozboru jsou porovnávány v čase, se stanovenými plány nebo mezi podniky v odvětví. Pokud dochází ke srovnávání v čase jedná se o **horizontální analýzu** (Vochozka, 2011).

Základem vertikální analýzy je skutečnost, že se na každou dílčí položku z výkazů nahlíží ve vztahu k určité veličině. Pokud vztah udávaný vertikální analýzou označíme jako P, lze ho vyjádřit jako $P = \frac{R}{\text{suma R}}$, kde R je hodnota položky z výkazu a suma R představuje součet hodnot výkazu v rámci daného celku, do kterého daná hodnota patří (Vochozka, 2011).

Horizontální analýza slouží ke stanovení meziročních změn a jejich kvantifikaci. Pokud mají změny, které nastaly v rámci daného časového období kvantifikovány musí být využity indexy a diference. Indexace je využívána v případě, že podnik chce zjistit o kolik procent se oproti minulému období změnily položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. Diference se využívá chce-li zjistit změnu položek v absolutních číslech (Vochozka, 2011).

Formulace indexů lze provést jako poměr současné hodnoty položky z výkazů a její hodnoty v minulém období. Vzorec pro tvorbu indexu je následující: $index = \frac{\text{R (t)}}{\text{R (t}-1)}$ kde R (t) je hodnota položky z výkazů v současnosti a R (t–1) je její hodnota v předchozím období (Vochozka, 2011).

Absolutní ukazatele, které souvisí s vertikální a horizontální analýzou jsou také spojovány s **rozdílovými ukazateli**. Ukazatel čisté pracovního kapitálu (ČPK) se považuje za nejdůležitější rozdílový ukazatel a má vliv na platební schopnost (likviditu)

podniku. Výpočet ČPK se provádí na základě účetní rozvahy, přičemž se zde pracuje s pracovním kapitálem brutto neboli oběžnými aktivy a pracovním kapitálem netto. Čistý pracovní kapitál se udává jako oběžná aktiva po odečtení krátkodobých závazků. S ČPK se hovoří v souvislosti s krátkodobým financováním podniku a zajišťováním podnikatelských činností. Pracovní kapitál utváří tu část oběžného majetku, která je financována z dlouhodobého kapitálu neboli ČPK udává volnou část financí, která není vázána v krátkodobých závazcích (Vochozka, 2011).

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finančních analýz, jelikož za jejich pomoci lze získat velice rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrových ukazatelů, jak už název napovídá, je dávat položky z účetních výkazů do poměru a tím vytvořit řadu ukazatelů. Skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a kapitálové trhu jsou osvědčené v praxi. Každá skupina ukazatelů představuje oblast hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

V rámci finančního zdraví podniku lze za pomoci poměrového ukazatele **zadluženosti** udat výši rizika, které podnik nese při určitém poměru vlastního a cizího kapitálu. Je-li zadluženost podniku vysoká je zde také vyšší riziko, jelikož podnik musí být chopen dostát svým závazkům. Někdy je ale třeba zohlednit odvětví, ve kterém podnik vykonává svou činnost a porovnat svou zadluženost s ostatními podniky v odvětví. Obecně doporučená hodnota zadluženosti mnoha autory se pohybuje v rozmezí 30–60 %. Skutečnost, že cizí zdroje zvyšují zadluženost, ale neznamená že jeho využití je špatné. Cizí kapitál je levnějším zdrojem financí než vlastní kapitál, jelikož úrokové náklady, které plynou z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Také je cena kapitálu ovlivněna stupněm rizika investora, čím vyšší riziko pro něj, tím vyšší cena kapitálu bude. Vzhledem k tomu, že závazky věřitele jsou uspokojovány před závazky vlastníků, je u vlastního kapitálu větší riziko, a tudíž je i jeho cena je vyšší než u cizího kapitálu. Pro podnik je velice důležité zvolit optimální kapitálovou strukturu, tj. vhodný poměr vlastního a cizího kapitálu (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

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

Dalším ukazatelem je **míra zadluženosti**, kterou udává poměr cizího a vlastního kapitálu. Na míru zadluženosti se hledí především v případě, když chce podnik získat cizí zdroje a věřitel se rozhoduje, zda mu úvěr poskytne či nikoliv. Pro posouzení míry zadluženosti

se bere v potaz časový vývoj tohoto ukazatele, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

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

Posledním ukazatelem zadluženosti je **úrokové krytí**, které udává zadluženosti podniku pomocí jeho schopnosti splácet nákladové úroky. Tomuto ukazateli je vhodné věnovat pozornost, pokud podnik čerpá z větší míry cizí zdroje a jeho zisk před zdaněním se vyvíjí nerovnoměrně. Pokud ukazatel dosahuje hodnoty 1 je podnik schopný svým ziskem pokrýt nákladové úroky, ale na daně a zisk pro vlastníka již nic nezůstane. Odborná literatura uvádí obecnou doporučenou hodnotu 5, kterou by měl ukazatel dosahovat (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

$$Úrokové\ krytí = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Další skupinou zaměřující se na hodnocení hospodaření podniku jsou **ukazatele rentability**, kteří poměřují zisk se zdroji, které byly využity na tvorbu daného zisku. Při sestavování ukazatelů se vychází stejně jako v předešlých případech z účetní rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V rámci ukazatelů rentability se udává **rentabilita celkového kapitálu** podniku, která udává kolik korun vynesla koruna investovaného kapitálu do aktiv. Rentabilita celkového kapitálu udává poměr zisku a celkových aktiv, a to bez ohledu na způsob financování daných aktiv (Máče, 2005).

$$Rentabilita\ celkového\ kapitálu = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Celková aktiva}}$$

Pokud podnik chce stanovit výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastnicí (akcionáři) stanovuje se **rentabilita vlastního kapitálu**. Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu by měla být vyšší, než jsou úrokové náklady z dlouhodobého cizího kapitálu. Pokud vznikne kladný rozdíl mezi rentabilitou a vynaloženými úroky, jedná se o prémii za riziko, která tvoří odměnu vlastníkům (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Poslední nejpoužívanějším ukazatelem rentability je **ukazatel rentability tržeb**. V tomto případě se zisk vztahuje k tržbám, které jsou důležitou položkou. Ukazatel tedy udává, kolik korun čistého zisku podniku přinesla jedna koruna tržeb. Pro lepší srovnání

ziskových marží mezi podniky se ale doporučuje využít EBIT, jelikož hodnota ukazatele nebude ovlivněna mírou zdanění v odlišných zemích a různou strukturou kapitálu (Pavelková, Knápková, Šteker, & Remeš, 2017).

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

Schopnost podniku dostát svým závazkům v době jejich splatnosti je udávána **ukazateli likvidity**. Aby podnik mohl splácet své závazky včas musí mít určitou část svého majetku ve vysoce likvidní formě, tj. rychle přeměnitelný na peníze. Existuje vztah mezi rentabilitou a likviditou, jelikož pokud je podnik vysoce likvidní, většinou to má za následek dosahování nižších rentabilit. V rámci ukazatelů likvidity se měří **běžná likvidita**, která udává kolikrát jsou závazky krátkodobého charakteru kryty oběžnými aktivy. Problémy s platební neschopností podniku mohou být zastírány v případě, kdy má podnik velké množství zásob, obtížně vymahatelné pohledávky a málo peněžních prostředků. Doporučená hodnota ukazatele je podle odborné literatury stanovena v rozmění od 1,5 do 2,5 (Máče, 2005).

$$Běžná\ likvidita = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodové závazky}}$$

Vliv zásob jakožto nelikvidní položky v oběžných aktivech je eliminován v ukazateli **pohotové likvidity** podniku. Hodnota pohotové likvidita by měla nabývat hodnot 1-1,5 (Máče, 2005).

$$Pohotová\ likvidita = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Je-li je podnik schopen uhradit okamžitě splatné pohledávky znázorňuje **okamžitá likvidita**, která odstupuje od oběžných aktiv, ale pracuje pouze s finančním majetkem. Finanční majetek jsou peníze v hotovosti, na běžných účtech nebo krátkodobý finanční majetek (Máče, 2005).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pokud se podnik bude chtít zabývat jeho efektivním hospodařením zaměří se na využití svých aktiv. Zjistí-li podnik, že má podnik více aktiv, než potřebuje vznikají mu zbytečné náklady, a naopak pokud jich má málo dochází ke ztrátě potenciálních tržeb. Efektivní využití aktiv podniku se udává **ukazateli aktivity**. Ukazatele aktivity je možné vyobrazit ve dvou formách. První formou je **počet obrátek**, který vypovídá o tom, kolikrát se za

daný časový úsek otočí v podniku určitý druh majetku. Takovým ukazatelem je **obrat celkových aktiv**, který měří celkové využití majetku v podniku. Způsob výpočtu lze využít i u ostatních druhů majetku, pokud budeme chtít zjistit jejich využití v podniku (zásoby, pohledávky, aj.), jen změníme druh majetku v čitateli zlomku (Máče, 2005).

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}}$$

Druhou formou ukazatelů aktivity je **doba obratu**, která sleduje, po jakou dobu je majetek vázán v určité formě. Doba obratu se dá stanovit také u různých druhů majetku, např.: zásob, závazků a pohledávek. Průměrnou dobu, která je mezi nákupem materiálu a prodejem již hotového výrobku představuje **doba obratu zásob**. Doba obratu je udávána ve dnech a jedná se o počet dní, kdy je daný majetek vázán ve formě zásob. **Doba obratu závazků** udává, kolik dní uplyne od doby nákupu zásob do okamžiku zaplacení tohoto nákupu. A dobu, po kterou jsou vázány podnikové prostředky ve formě pohledávek udává **doba obratu pohledávek.** Tato doba je období mezi vystavením faktury odběratelům za podnikové výrobky nebo služby a příjmem peněžních prostředků z úhrady této faktury. Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu, za kterou jsou pohledávky spláceny a podnik chce dosáhnout do nejnižší hodnoty tohoto ukazatele. Princip výpočtu doby obratu je stejný jako u počtu obrátek, pokud chceme zjistit dobu obratu určitého druhu majetku, pouze jeho hodnoty dosadíme do čitatele následujícího zlomku. Podle odborné literatury by se hodnota dob obratů měla v jednotlivých obdobích snižovat (Máče, 2005).

$$Doba\ obratu\ zásob\ = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

3 Benchmarking

Benchmarking byl v jeho počátcích pouhou strategickou změnou, kterou byla nucena provést firma Xerox Corp., jelikož se dostala do ekonomických potíží. Výrobky dané společnosti začaly být vytlačovány z trhu jejich konkurenty, proto se podnik rozhodl provést komparativní analýzu. Nakonec bylo zjištěno, že Xerox Corp. má v porovnání se svou konkurencí nadprůměrně velké náklady. Po zjištění této skutečnosti musela společnost objevit příčinu tohoto problému a pokusit se ji za pomoci různých nástrojů odstranit. Tato změna byla prvopočátkem využívání benchmarkingu, který byl v počátcích orientován na porovnávání a měření činností či procesů a až postupem času se rozšířil na porovnávání výkonností daných podniků nebo jejich organizačních jednotek (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

3.1 Terminologie benchmarkingu

Benchmarking byl definován mnoha autory, ale mezi nejužívanější definice se řadí následující:

- Podle Amerického centra pro produktivitu a jakost je benchmarking proces identifikování, poznání, převzetí, a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastí výkonnost (American Productivity & Quality Center, 2021).
- Podle Americké společnosti pro jakost je technikou, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku a poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, přičemž tyto informace využívají k vlastnímu zlepšení (American Society for Quality, 2021).

Existuje řada dalších definic, ale všechny mají společné prvky. Všechny definice jsou spojovány s procesem zlepšování výkonnosti a většina z nich klade důraz na proces získávání a využívání informací k učení se. Potenciál učení v rámci benchmarkingu je spojován s pojmem **benchlearning**, který je definován Karlöfem a Östblomem jako způsob propojení zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, čímž je zajištěna bezprostřední užitečnost.

Dalším důležitým pojmem v rámci terminologie benchamrkingu je **benchmark**, který představuje měřítko neboli ukazatel výkonnosti, jenž je pro podnik inspirací a chce dané úrovně dosáhnout (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

3.2 Základní informace o benchmarkingu

Hlavním výstupem benchmarkingu je identifikace oblastí, ve kterých se podnik musí zlepšovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o strategické změny je zde nezbytná podpora vrcholového managementu podniku. Pro tuto metodu si podnik určí alespoň jeden podnik, vůči které bude posuzovat vlastní realitu. Organizaci (tzv. partnera) si volí tak, aby ve sledované oblasti byla lepší a podnik, který realizuje metodu benchmarkingu k této organizaci vzhlížel (Jalagat, Ahmad, Alulis, & Aquino, 2021).

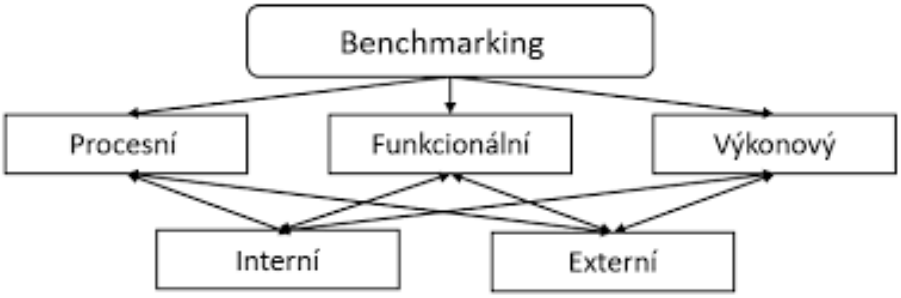
Metoda benchmarkingu v dnešní době již není brána pouze jako metoda porovnávání, ale také měření a hodnocení vlastní výkonnosti a teprve poté následná komparace s partnerem.

Odlišnost benchmarkingu od ostatní konkurenčních analýz tkví v zaměření se na příčinu dosahování dané úrovně v podniku, a tudíž ostatní konkurenční analýzy postrádají již výše zmíněný benchlearning. Typické analýzy konkurenčního prostředí se zaměřují pouze na porovnávání výrobků daných organizací a jejich finančního potenciálu. Benchmarking se ale také může potýkat s více problémy než běžné konkurenční analýzy. Těmito problémy mohou být obtížnosti s vyhledáváním partnera pro benchmarkingový projekt, nesouhlas vrcholového vedení s využitím zdrojů na provedení analýzy, jehož zdrojem je pocit jedinečnosti, který nedovolí komparovat sám sebe s ostatními organizacemi a jiné (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

3.3 Typy benchmarkingu

Benchmarking dělíme podle charakteru zvoleného objektu analýzy, a to na benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Dále se všechny typy benchmarkingu mohou rozlišovat i vzhledem k prostředí, ve kterém je analýza prováděna, na benchmarking interní a externí (viz obrázek 6).

Obrázek 16: Typy benchmarkingu



Zdroj: (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011)

3.3.1 Benchmarking výkonový

Výkonový benchmarking se zaměřuje především na měření a komparaci výkonových parametrů. Hlavním zájmem tohoto typu analýzy je určit objekt a měřit jeho výkon, přičemž je snadné poté porovnávat výsledky s konkurenčními organizacemi, které poskytují podobné služby či vyrábí obdobné produkty. Výkonový benchmarking se může řadit mezi nejnáročnější typ této metody, jelikož v případě, kdy bude benchmarkingový partner i naší přímou konkurencí je zde třeba mít mezi organizacemi vybudovanou značnou důvěru, aby bylo vůbec možné získat podkladové informace k vypracování analýzy. Pokud by byl výkonový benchmarking vykonáván vůči externím společnostem, doporučuje se také benchmarkingový projekt zadat třetí straně, která bude mít snadnější přístup k informacím od konkurenčních organizací.

3.3.2 Benchmarking funkcionální

V rámci funkcionálního benchmarkingu dochází k porovnávání několika funkcí daných organizací. Tento typ se využívá především v sektoru poskytování služeb a neziskovém sektoru. Příkladem funkce, která může být porovnávána je přístup k rozvoji vztahů s dodavateli, jakým způsobem se měří výkonnostní parametry organizací, jaké je v organizaci zapojování zaměstnanců, anebo jakým způsobem jsou v organizacích analyzována rizika. Oproti výkonovému benchmarkingu má funkcionální typ výhodu ve vyhledávání externích partnerů pro možnost realizace benchmarkingu, jelikož zde nejsou poskytována tak citlivá data a organizaci se nemusí přímo konkurovat v daném segmentu. Jsou zde ale známy případy, kdy organizace využívající funkcionální typ benchmarkingu narazily u ostatních společností, které obtěžovalo sdělovat informace jinému podniku, dokonce také požadovaly finanční kompenzaci zapojí-li se do benchmarkingového projektu.

3.3.3 Benchmarking procesní

Jak již z názvu vyplívá procesní benchmarking se zabývá především měřením a komparací konkrétních procesů daných organizací. Jedná se o ty procesy, které mění vstupy na výstupy a při nichž dochází ke spotřebě určitých zdrojů. Tento typ benchmarkingu lze realizovat s jakoukoliv jinou organizací, která zabezpečuje podobné procesy a vůbec se nemusí jednat o přímého konkurenta. Procesy, které mohou být zájmem benchmarkingu jsou například: proces fakturace, rezervace pokojů, způsob interní komunikace, elektronická evidence záznamů, atd… Nejčastějšími kritérii pro měření a porovnávání procesů se uvádí doba trvání procesu, úroveň nákladů vynaložených na realizaci procesu, výkonnost procesu a rozsah neshod. Pomocí tohoto typu benchmarkingu můžeme identifikovat rozdíly mezi procesy jednotlivých organizací, ale také příčiny těchto rozdílů, čímž se benchmarking diferencuje od ostatních konkurenčních analýz.

3.3.4 Interní benchmarking

Interní benchmarking se zabývá pouze vnitřním prostředím organizace, a tudíž partnerem pro komparaci jsou odlišné organizační jednotky podniku, které se orientují na obdobný výstup. Hlavním cílem tohoto typu benchmarkingu je najít dočasně nejlepší vnitřní výkonnost a té se snažit dosáhnout ve všech organizačních jednotkách. Značnou výhodou interního benchmarkingu je snadný přístup k informacím a kratší doba benchmarkingového projektu. Naopak slabou stránkou interního typu je skutečnost že nejlepší realita u vlastních organizačních jednotek se hledá obtížněji než u externích partnerů (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

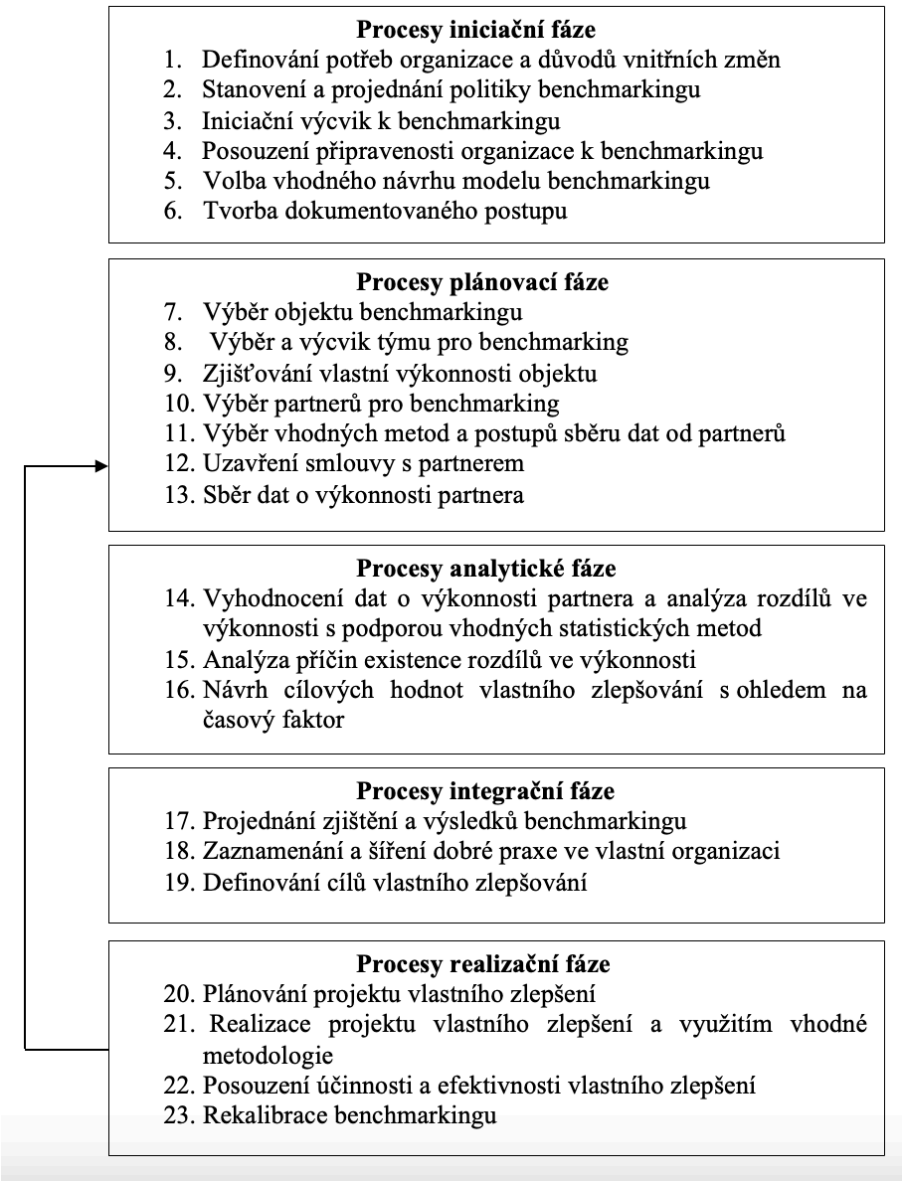
3.3.5 Externí benchmarking

Externí benchmarking využívá pro komparaci podnikových funkcí, procesů či výkonnosti organizaci z vnějšího prostředí, která je tedy partnerem pro srovnání a měření. Tento typ je jedinou možností benchmarkingu pro malé a střední podniky, které nedisponují více organizačními jednotkami. V souvislosti s externím benchmarkingem je spojen problém vyhledání vhodného partnera pro komparaci, jelikož si v tomto prostředí podniky mohou přímo konkurovat a nechtějí poskytovat potřebné informace. Hlavní výhodou oproti internímu benchmarkingu je fakt, že při porovnávání s jinými organizacemi, se podnik může učit od skutečně nejlepších firem.

3.4 Pětifázový model benchmarkingu

Pětifázový model obsahuje veškeré základní procesy benchmarkingu jako zhodnocení efektivnosti vlastních produktů, strategií i procesů, měření a porovnání vlastní výkonnosti s výkonností předem zvolených externích partnerů a na to navazující hledání příčiny rozdílů mezi danými společnostmi a plánování vlastního zlepšení. Model je strukturován do pěti fází, jejichž procesy na sebe navzájem navazují, jelikož informace získané v jedné fázi modelu tvoří vstupní data pro další fázi. Model benchmarkingu by měl obsahovat minimálně procesy, které jsou zmíněny na obrázku č.7, bez ohledu na velikost společnosti realizující benchmarking a objekt benchmarkingu

Obrázek 19: Pětifázový model benchmarkingu



Zdroj: (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011)

3.4.1 Iniciační fáze

Prvním krokem pro realizaci benchmarkingu je definice potřeb organizace a důvodů vnitřních změn, které je součástí iniciační fáze. Tento proces je závislý především na vrcholovém managementu, jehož zájmem by mělo být neustálé zlepšování organizace, ale ne vždy tomu tak je. Proto si v této fázi modelu je nutné stanovit, zda společnost chce podstoupit změnu, jejíž potřeba je většinou vyvolána pocitem, že podnik nedodává svým zákazníkům takovou hodnotu, jakou si představují. V rámci definování potřeb a důvodů vnitřních změn musí vrcholové vedení stanovit, zda má dostatek zdrojů na realizaci těchto změn, zda bude možné změny realizovat, aniž bychom narušili stávající hlavní činnosti, aj., (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

Vrcholový management organizace by měl informovat své pracovníky o své politice a strategii, přičemž jednou z těchto politik se může stát i benchmarking. Pokud se vedení rozhodne pro realizaci benchmarkingu mělo by se ujistit, že pracovníci organizace budou seznámeni s významem a účelem benchmarkingu a jejich vazbou na vizi a cíle podniku. Efektivnost benchmarkingového projektu je ovlivněna také tím, zda zainteresované skupiny mají potřebné znalosti a dovednosti týkající se benchmarkingu (Jalagat, Ahmad, Alulis, & Aquino, 2021).

Podle Amerického centra pro produktivitu a jakost, které je hlavní organizací podporující benchmarking, je jedním z primárních selhání benchmarkingových projektů právě neschopnost správně vyhodnotit připravenost organizace na projekt. Toto sebehodnocení podniku by mohlo být realizováno pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nebo alespoň jejich zástupci, kteří mají určité zkušenosti s procesy managementu společnosti. Pomocí sebehodnocení podniku se stanoví jeho silné a slabé stránky. Další možností sebehodnocení podniku v rámci připravenosti na benchmarkingový projekt může být využití formuláře pro posouzení měkkých faktorů managementu. Tento formulář obsahuje 12 měkkých složek managementu jako je například stupeň definování poslání a vize organizace, zda se podnik orientuje na domněnky a pocity nebo na fakta, zda je zlepšování orientováno pouze na vybrané útvary nebo na celou organizaci, atd…. Tým zkušených zaměstnanců ohodnotí tyto faktory jednou z pěti úrovní bodové stupnice od -2 do +2. Po tomto hodnocení se na základě součtu bodů posuzuje, zda je organizace připravena na realizaci benchmarkingového projektu. Pokud součet bodů dosahuje kladného výsledku, tak je podnik a projekt připraven nebo je k jeho připravenosti třeba

provést změny. Pokud je výsledek záporný znamená to, že organizace nebude v brzké době připravena na tento projekt (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

3.4.2 Plánovací fáze

V plánovací fázi modelu benchmarkingu se podnik rozhoduje, co bude objektem benchmarkingového projektu. Tímto objektem může být výrobek, služba, proces i celá organizace, ale určitě by objektem měla být potvrzena daná slabá stránka podniku. V praxi se jako nejpoužívanější způsob stanovení objektu jeví brainstorming[4] vrcholového vedení podniku.

Benchmarkingový projekt vede tým zaměstnanců, kteří jsou vybrání, vedeni a vzdělávání vrcholovým managementem podniku. Vzhledem k tomu, že benchmarking je velice časově i znalostně náročný, tak na úrovni organizace není možné, aby jej vykonával jednotlivec. Existuje neformální struktura, která je osvědčena u benchmarkingových projektů a v rámci níž funguje i benchmarkingový tým. Pouze jedna ze složek této struktury je formální, a to vrcholové vedení organizace, které je zastupováno např. ředitelem organizace. Ostatní složky jsou zcela neformální a řadí se mezi ně panel poradců, kteří nemají výkonové pravomoci, ale mají dostatek zkušeností a znalostí, jenž předávají ostatním členům v týmu. Hlavní složkou struktury je benchmarkingový tým, který má zvoleného vedoucího týmu. Důležitým aspektem při volbě týmu je skutečnost, že zvolení členové by měli odrážet svými znalostmi již dříve stanovený objekt projektu. Po stanovení benchmarkingového týmu a jeho spolupracovníků se musí všichni jeho členové zúčastnit výcviku pro benchmarking, který byl již zmíněn v přechozí podkapitole. Tento výcvik může být organizován externími vzdělávacími společnostmi nebo také může probíhat pouze v rámci vzdělávacích akcí organizace.

V plánovací fázi benchmarkingu se zjišťuje výkonnost objektu, který byl zvolen pro daný projekt. Pro hodnocení objektu je nutné stanovit si vypovídající a vhodné ukazatele výkonnosti. Na této činnosti projektu jsou založeny i jeho další fáze, proto se jí věnuje značná pozornost. Pokud je benchmarkingovým objektem výrobek není zde žádných komplikací, jelikož jeho výkonnost je určována na základě technické dokumentace, zkouškách, aj. Pokud je objektem proces je již nutné stanovit si ukazatele pro měření výkonnosti procesu. Těmito ukazateli mohou být náklady na proces, průběžná doba trvání

[4] Brainstorming – hledání nových nápadů spontánní diskusí

procesu nebo podíl neshod v procesu a mnoho dalších. Tyto ukazatele stanovuje benchmarkingový tým na základě charakteristiky procesu (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

Další činností v rámci plánovací fáze projektu je výběr partnera pro benchmarking. Cílem této činnosti je najít alespoň jednu externí organizaci, která bude představovat tzv. nejlepší dostupnou praxi s níž bude benchamarkingový tým komparovat vlastní organizaci. Mluví-li se o partnerovi pro benchmarking jedná se o tu organizaci nebo její část, která očekává, že jí benchmarking přinese nové informace nebo navázání nových kontaktů, přestože projekt byl iniciován jinou organizací. Z praxe časem vyplynulo, že stanovení organizace pro komparaci je obtížnější než identifikování objektu benchmarkingu, jelikož u hledání partnera je podnik závislý na sběru a analýze dat z externího prostředí. Činnost výběru partnera pro benchmarking obsahuje ihned několik kroků. Nejprve se organizace musí rozhodnout jaký typ benchmarkingu bude realizovat, zda externí nebo interní. Rozhodne-li se pro externí, tak si dále stanoví kritéria pro výběr partnera, jako je postavení na trhu, velikost organizace, typ organizační struktury, šíře sortimentu, aj. Dále již dochází k výběru partnera, navázaní společné komunikace a uzavření smlouvy o realizaci benchmarkingu.

Součástí plánovací fáze je také výběr vhodných metod sběru dat od zvoleného partnera. Je několik základních faktorů, které ovlivňují výběr vhodných metod, zvolený objekt, zeměpisná vzdálenost partnerů, kulturní zvyklosti a prostředí, ochota partnerů zpřístupňovat data a další. Do těchto faktorů, také vstupuje otázka finanční nákladnosti sběru dat od partnerů. V praxi se obvykle v rámci benchmarkingových projektů využívají metody dotazníků, interview se zástupci partnerské organizace, pozorování přímo u partnera nebo analýza záznamů.

1. **Dotazníkové šetření**

Tato metoda sběru dat je založena na předem připraveném souboru otázek zaměřujících se na objekt benchmarkingu, který je po pečlivé přípravě zaslán partnerské organizaci. Metodu dotazníků podniky využívají benchmarkingové týmy v případě, kdy chce zjistit názor větší skupiny respondentů, dělí-li partnery velká zeměpisná vzdálenost a jedná-li se především o popisná data. Výhodu dané metody je relativní snadnost získání dat, nízké náklady i pracovní zátěž sběru dat, rychlá analýza dat při technické podpoře a skutečnost že odpovědi v dotazníku nejsou ovlivněni chováním tazatele. Naopak značnými

nevýhodami je neosobní přístup této metody, možnost nepozorného vyplnění dotazníku ze strany zaměstnanců partnera, časová prodleva v získání odpovědí a v rámci benchmarkingu tato metoda nemusí být dostačující a musí být doplněna i jinými metodami (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

2. **Interview se zástupci partnera**

Při využití této metody benchmarkingový tým shromažďuje informace od lidí, kteří jsou v partnerské organizaci pověřeni k vedení těchto rozhovorů. Metoda interview vyžaduje přítomnost minimálně jednoho zástupce z každé partnerské organizace a jednoho člena benchmarkingového týmu. Tato metoda sběru dat je zvolena v případě, kdy benchamrkingový tým chce získat podrobnější informace o postupech partnerů. Člen benchmarkingového týmu může pokládat strukturované (předem připravené) nebo nestrukturované otázky, která by měly být významné s ohledem na objekt projektu. Výhodou metody interview je možnost soustředit pozornost na oblasti, které jsou týmem preferovány, ale také je tímto způsobem upevňována důvěra mezi partnerskými organizacemi a tato metoda je snadno doplňována jinými metodami. Mezi slabé stránky této metody se řadí zvýšená pracnost i náklady, možnost ovlivnění odpovědí tazatelem, dotazování zástupci partnera mají stanovené hranice informací, které mohou poskytnout a těchto hranic se musí držet a metoda je náročná na komunikativnost všech zúčastněných.

3. **Pozorování přímo na místě**

Metoda pozorování při sběru dat je nezbytnou součástí benchmarkingových projektů, jejichž objektem je daný proces organizace. V rámci této metody dochází ke snímaní průběhu procesů, ale také k pozorování lidí, kteří se na realizaci procesu podílejí. Benchmarkingový tým zvolí člena, který bude pozorování realizovat a stanoví, co přesně má být na procesu pozorováno nebo nechají tuto pravomoc danému člověku. Dále musí tým stanovit, zda se bude jednat o pozorování skryté či zjevné. Pokud se bude jednat o zjevné je jasně stanoveno co je předmětem pozorování a pracovníci realizující proces jsou na tuto skutečnost upozorněni. Je-li pozorování skryté nejsou o tom pracovníci vykonávající aktivity procesu informováni. Výhodou této metody oproti ostatním je, že sběr dat je realizován přímo u zdroje, probíhá v reálném čase a prostředí a výsledky pozorování nejsou zkresleny subjektivními pocity. K zachování objektivnosti pozorování

je nutné toto pozorování opakovat a tím rostou náklady s ním spojené a také mohou nastat komplikace spojené s interpretací výsledků pozorování, což se řadí do nevýhod pozorování přímo v partnerské organizaci (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

4. **Analýza záznamů**

Z pohledu benchmarkingu je nutné vnímat záznamy, které jsou společnostmi uchovávané jako informace o jevech, které již nastaly. Záznamy nejrůznějšího charakteru uchovávají veškeré organizace bez ohledu na jejich velikost, strukturu nebo charakter produktu. Podstatou této metody je analyzovat data získaná ze záznamů a dokumentů organizace vztahující se k objektu benchmarkingového projektu. V rámci této metody dochází k analýze primárních dat, kdy se analyzují data vztahující se k výkonnosti např.: náklady, spotřeba času, produktivita, aj. Anebo se provádí analýza sekundárních dat, za které se považují data shromážděná pomocí interview a pozorováním. Tato metoda se využívá především k ekonomickým rozborům objektu projektu, k analýzám ztrát, k tříděná informací získaných z jiných zdrojů a k odhalení příčin opakujících se jevů. Za výhody analýzy záznamů se považuje snadná interpretace dat, časové úspora a minimalizace možnosti subjektivního vlivu. Naopak mezi nevýhody se řadí obtížnost a nemožnost nelézt dané a potřebné záznamy, nemožnost určit pravdivost a možnou zkreslenost dat a skutečnost, že data jsou shromažďována k jiným účelům může ovlivnit objektivitu dalšího zpracování.

3.4.3 Analytická fáze

Analytická fáze benchmarkingu obsahuje 3 procesy: proces vyhodnocení dat o výkonnosti partnera, proces analýzy příčin existence rozdílů ve výkonnosti a proces návrhů cílových hodnot vlastního zlepšování.

Samotná data bez uspořádání a analýzy jsou nevyužitelná, proto by benchmarkingový tým měl řádně strukturovat a roztřídit data, kvalitativně je ověřit a vyloučit tzv. neporovnatelné faktory, které ovlivnily data a zároveň nejsou potřebné pro benchmarkingové šetření. Smyslem tohoto procesu je uspořádat data do takových celků, aby je bylo možné vždy vztáhnout k jedné oblasti.

Varianty a nástroje analýzy rozdílů ve výkonnosti – pomocí těchto nástrojů určujeme rozdíly mezi vlastní výkonností a výkonností partnerů. Jako první varianta se nabízí **stanovení rozdílů ve výkonnosti tabulkovou formou**, kde jsou v jednotlivých řádcích definována kritéria (ukazatele výkonnosti) a ve sloupcích hodnoty ukazatelů zjištěné ve

vlastní a partnerské organizaci. Další možností pro určení rozdílů je za **využití** následujících **jednoduchých statistických metod.** Existují i další metody, ale tyto jsou v praxi nejvyužívanější (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

1) P – skóre

P – skóre je ukazatel, kterým lze porovnat aktuální výkonnost s plánovanou. Zjišťuje se tedy, z kolika procent se podniku podařilo dosáhnout plánované hodnoty daného ukazatele výkonnosti. Nevýhodu této metody je skutečnost, že ji nelze použít, pokud neplatí pravidlo, že čím vyšší je hodnota, tím lepšího dosahujeme výsledku u daného ukazatele.

$$P - skóre = \frac{100 * (aktuální\ hodnota - plánovaná\ hodnota)}{aktuální\ hodnota}$$

Dosahuje-li hodnota P – skóre kladných hodnot, vyjadřuje dosažení plánované hodnoty a její překročení. Naopak pokud nabývá záporných hodnot, znamená to, že podnik nedosáhl svého stanoveného cíle. Chce-li se podnik porovnat s partnerskou organizací pouze na základě jednoho čísla, lze vypočíst průměrné P – skóre ze všech uvedených ukazatelů výkonnosti a porovnávat dle jejich průměru.

2) Váhové koeficienty

Využívají se především u ukazatelů výkonnosti, které jsou vyjádřeny především v bodovém hodnocení. Pro využití této metody si podnik stanoví takové ukazatele výkonnosti, které lze vyjádřit bodovým hodnocením a určí si škálu možností. Poté identifikuje nejvyšší hodnotu s maximální spokojeností s danou hodnotou ukazatele, a naopak nejnižší hodnotu s naprostou nespokojeností. Podnik si stanoví body (podle subjektivní spokojenosti) u každého ukazatele a také váhy těchto ukazatelů. Váhy lze stanovit pomocí několika metodami, přičemž nejznámější je rozdělení bodů např. 100 mezi jednotlivé ukazatele podle jejich důležitosti. Poté se bodové hodnocení přepočítává do intervalu <0;1>. Tuto hodnotu lze získat jako podíl bodů hodnocení, kterých ukazatel dosáhl a maximálně možný počet bodů, který mohl získat. Posledním krokem je výpočet součinů váhy ukazatele a jeho přepočtené hodnoty a následná sumarizace celkového bodového hodnocení všech stanovených ukazatelů (viz tabulka č.1), (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

$$B = \sum v * u$$

B = celkové bodové hodnocení organizace
v = váha jednotlivého ukazatele výkonnosti
u = přepočtená hodnota ukazatele do intervalu <0;1>

Tabulka 1: Metoda váhových koeficientů

Ukazatel výkonnosti	Váha ukazatele (v)	Bodové ohodnocení jednotlivých hodnot ukazatelů (h)		Přepočet na hodnoty do intervalu <0;1> (u)		Celkové hodnocení (B)	
		Organizace A	Organizace B	Organizace A	Organizace B	Organizace A	Organizace B
1	25,6	4	5	0,8	1	20,48	25,6
2	12,9	5	2	1	0,4	12,9	5,16
3	32,9	3	4	0,6	0,8	19,74	26,32
4	28,6	4	3	0,8	0,6	22,88	17,16
Součet	100					76,00	74,24
						Ba	Bb

Zdroj: (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011)

3) Kvantily

Metodu kvantilů podnik využívá především v situaci, kdy chce vyhodnotit jeden daný ukazatel vzhledem ke stejnému ukazateli partnerské organizace. Kvantilem se rozumí hodnota, kterou soubor hodnot dělí na několik stejně obsazených částí. Výhodou využití kvantilů je jejich menší citlivost na vzdálené hodnoty tzv. robustnost. Nejznámějšími kvantily jsou 25procentní kvantil tzv. dolní kvartil, který značí, že 25 % hodnot v souboru je pod jeho úrovní (x_{25}). Dále 50procentní kvantil tzv. medián, který dělí soubor na dvě stejně obsazené části (x_{50}) a 75procentní kvantil tzv. dolní kvartil, který nám říká, že 75 % hodnot v souboru nabývá nižších hodnot, než je tento kvantil (x_{75}). Výpočet kvantilu se provádí za pomoci určení pořadí konkrétního kvantilu, pokud máme seřazený soubor hodnot daného ukazatele. Toto pořadí se určí následovně:

$$Zp = \frac{n * p}{100} + 0{,}5$$

Z_p = pořadí určitého kvantilu x_p
n = rozsah daného souboru
p = příslušná procentní hodnota kvantilu

Srovnává-li podnik konkrétní ukazatel výkonosti s dalšími devíti organizacemi pořadí mediánu bude 5,5. Pro určení konkrétní hodnoty je třeba spočíst průměrnou hodnotu ukazatele pro organizaci na 5. a 6. místě v seřazeném souboru. Stejně se postupuje i u dalších procentních kvantilů (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

Dalšími metodami, které jsou pro tyto účely často využívané jsou **metody vícekriteriálního rozhodování**. Kritéria využívaná při vícekriteriálním rozhodování mohou být maximalizační (+1), což znamená, že varianta je lepší, čím je hodnota kritéria větší. Kritéria také mohou být minimalizační (-1), což je opakem k předchozí variantě, varianta je lepší, čím nižší je hodnota kritéria (Kislingerová & Hnilica, 2008).

1) Metoda součtu pořadí

V rámci metody součtu pořadí se varianty v souboru řadí dle jejich dosažené hodnoty, přičemž ta nejlepší varianta obdrží pořadí „n“ (n = počat variant). Další varianta bude mít pořadí „n-1“, tudíž varianta s nejhorší hodnotou v souboru bude hodnocena pořadím „1“. Jednoduchý součet pořadí u každé varianty stanový integrální ukazatel v případě, kdy nejsou stanoveny váhy jednotlivých kritérií. Váhy kritérií vyjadřují jejich důležitost a jsou-li stanoveny integrální ukazatel se vypočte jako součet součinu pořadí varianty a váhy pro dané kritérium. Za nejlepší praxi se označuje ta varianta, která získá maximální hodnotu integrálního ukazatele. Výhodou metody je její jednoduchost a možnost hodnocení kvantitativních i kvalitativních charakteristik. Naopak neudání informace o rozdílu mezi jednotlivými varianty se ukazuje jako nevýhoda metody součtu pořadí (Kislingerová & Hnilica, 2008).

2) Metoda jednoduchého podílu

Při použití této metody se využívá střední hodnota každého ukazatele. Zde se postup stanovení pořadí jednotlivých variant liší na základě charakteristiky kritérií. Jedná-li se o maximalizační kritéria, tak se hodnota ukazatele dělí jeho střední hodnotou a naopak jedná-li se o kritérium minimalizační střední hodnota ukazatele se dělí hodnotou kritéria dané varianty.

Maximalizační kritéria: $p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}}$

Minimalizační kritéria: $p_{ij} = \frac{\bar{x}}{x_{ij}}$

Kde: x_{ij} = hodnota kritéria dané varianty

$\bar{x}$ = střední hodnota (aritmetický průměr z hodnot kritérií)

Integrální ukazatel se určí jako vážený průměr těchto hodnot. Pokud jsou stanoveny váhy zvolených kritérií je možné je ve výpočtu zohlednit. Na rozdíl od metody součtu pořadí tato metoda bere v potaz vzdálenost hodnot kritérií od jejich střední hodnoty (Kislingerová & Hnilica, 2008).

3) Metoda normované proměnné

Metoda normované proměnné spočívá v převodu hodnot kritérií na bezrozměrná čísla. Normovaná proměnná se určí jako rozdíl mezi hodnotou kritéria a jejich průměrem, který se vydělí směrodatnou odchylkou pro hodnoty daného kritéria.

Maximalizační kritéria: $u_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}}{s}$

Minimalizační kritéria: $u_{ij} = \frac{\bar{x} - x_{ij}}{s}$

Kde: x_{ij} = hodnota kritéria dané varianty

$\bar{x}$ = střední hodnota (aritmetický průměr z hodnot kritérií)

s = směrodatné odchylka hodnot pro dané kritérium

Integrální ukazatel se určí obdobně jako u ostatních metod.

4) Metoda bodovací

Metoda bodovací se vyznačuje tím, že jednotlivým variantám jsou přidělovány body na škále od 1-100. Tyto body se variantám přidělují následovně:

Maximalizační kritéria: $b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{imax}} * 100$

Minimalizační kritéria: $b_{ij} = \frac{x_{imin}}{x_{ij}} * 100$

Kde: x_{ij} = hodnota kritéria dané varianty

x_{imax} = nejvyšší hodnota kritéria ze všech variant

x_{imin} = nejnižší hodnota kritéria ze všech variant

Integrální ukazatel u bodovací metody je stanovován pomocí aritmetického průměru bodů. Jsou-li stanoveny váhy jednotlivých kritérií tak se počet bodů násobí těmito vahami (Kislingerová & Hnilica, 2008).

Analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti

Určení příčin vzniklých rozdílů mezi společnostmi je důležité především u procesně orientovaného benchmarkingu. Nejčastějšími příčinami je využívání odlišných metod a postupů, rozdílné úrovně způsobilosti lidí pracujících na daném procesu, jiná jakost vstupů daného procesu nebo odlišné přístupy a formy monitorování a řízení procesu. Samotné definování příčin rozdílů většinou neobstojí u vrcholového vedení, a proto existuje několik metod, jak příčiny analyzovat. Jendou z nejznámějších metod je

Ishikawův diagram, kterým znázorňujeme možné hlavní, ale i vedlejší příčiny vzniklého rozdílu mezi organizacemi.

Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na čas

Jelikož benchmarking je procesem neustálého zlepšování, tak zjištěním rozdílných hodnot mezi organizacemi, které se komparují si podnik stanoví „laťku“, kterou bude chtít v následujícím období překonat. Pro stanovení cíle vlastního zlepšení se musí brát zřetel na skutečnost, že i výkonnost našich partnerů se v budoucím čase bude vyvíjet a předpokládá se přenesení tzv. nejlepší praxe do vlastní organizace. V podstatě se jedná o zavedení nejlepších postupů zjištěných v rámci porovnání s partnerskou organizací do vlastního podnikatelského prostředí.

Benchmarkingový tým si v během stanovování nových cílových hodnot odpovídá na otázky: Co lze považovat za nejlepší praxi? Co dělá partnerská organizace jinak? Proč nastaly rozdíly ve výkonnosti organizací? Co vše se bude moci přenést do vlastní organizace?

Hodnota benchmarkingu nespočívá v přenesení cizích hodnot do vlastního prostředí, ale ve vyvolání impulsu k tvořivosti vlastních pracovníků.

Po ukončení analytické fáze, kdy posledním krokem je utvoření cílových hodnot vlastního zlepšení, následuje fáze integrační, kdy podnik šíří tzv. nejlepší praxi ve svém prostředí a stanovuje strategie, jak bude dosaženo nastavených cílových hodnot. Poslední fází benchmarkingového projektu je realizační fáze, kdy dochází k realizaci plánu vlastního zlepšení, který byl vytvořen v integrační fázi a také se později zhodnocuje, zda bylo dosaženo stanovených cílových hodnot a přiblížení se k nejlepší praxi (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011).

4 Metodika

Cílem této diplomové práce je analyzovat konkurenceschopnost podniků za pomoci benchmarkingu. V rámci mezipodnikového srovnání budou využity následují matematicko-statistické metody, které určí pořadí srovnávaných podniků. Na základě určeného pořadí budou jednotlivým podnikům navrhnuty určité možnosti pro jejich růst a zlepšení směrem k té nejlepší realitě.

Pro účely práce byly vybrány 3 podniky, které mají společnou specifickou podnikovou činnost, a to hydraulické systémy a jejich komponenty. Zdrojem dat pro vyhodnocování celkové činnosti podniků byly účetní výkazy, které jsou zveřejněny v obchodním rejstříku a vyhodnocení hydraulické činnosti proběhlo na základě již zmíněných účetních výkazů, ale i interních dokumentů z účetních podnikových systémů.

4.1 Horizontální finanční analýza

$$\%\ \text{změna položky z rozvahy} = \frac{(\text{hodnota (t)} - \text{hodnota (t}-1))}{\text{hodnota (t}-1)} * 100$$

4.2 Hodnotící kritéria

Hodnotící kritéria byla zvolena pro měření výkonnosti podniků a zároveň některá z nich mohou určit výkonnost specifické činnosti podniku.

Tabulka 2: Ukazatele pro tvorbu hodnotících kritérií

Ukazatele pro hodnotící kritéria	Zdroj	Hodnoty
EBIT	VZaZ	ř. 49
Tržby z prodeje	VZaZ	ř. 1
Výnosy	VZaZ	ř.1 + ř.2 + ř.20 + ř.31 + ř.35 + ř.39 + ř.46
Cizí zdroje	Rozvaha	ř. 101
Celková aktiva	Rozvaha	ř.1
Tržby	VZaZ	ř.1 + ř.2 + ř.21 + ř.22
Tržby za výkony	VZaZ	ř.1 + ř.2
Výkonová spotřeba	VZaZ	ř.3
Osobní náklady	VZaZ	ř.9
Čistý obrat	VZaZ	ř. 56
Čistý zisk	VZaZ	ř.53
Vlastní kapitál	Rozvaha	ř. 79

Zdroj: vlastní zpracování, Účetní výkazy podniků

Rentabilita tržeb bude v diplomové práci stanovována pro celý podnik, ale i pro jeho určitou činnost, což je v této práci hydraulické systémy a jejich komponenty.

$$rentabilita\ tržeb = \frac{EBIT}{tržby\ z\ prodeje\ výrobků, služeb\ a\ zboží}$$

EBIT = výsledek hospodaření před zdaněním

Rentabilita vlastního kapitálu je stanovena jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu. Tento ukazatel je stanoven pro porovnání podniků v rámci jejich charakteristiky.

$$rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{čistý\ zisk}{vlastní\ kapitál}$$

Produktivita práce je stanovována jako podíl výnosů z podnikatelské činnosti a počtu zaměstnanců. Tento ukazatel bude také jako ten předchozí stanovován pro celý podnik i jeho specifickou činnost.

$$produktivita\ práce = \frac{výnosy}{průměrný\ počet\ zaměstnanců}$$

Ukazatel zadluženosti bude stanoven pro celý podnik. Vzhledem k tomu, že se jedná o podniky ve stejném odvětví, ve kterém je třeba značného kapitálu pro výkon činnosti je zadluženost důležitým ukazatelem.

$$Zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva}$$

Obrat aktiv měří celkové využití majetku v podniku. Všechny podniky zvolené pro účely diplomové práce disponují dlouhodobým majetkem, ale značnou část majetku tvoří i oběžná aktiva.

$$Obrat\ aktiv = \frac{celková\ aktiva}{tržby}$$

Přidaná hodnota na jednu korunu osobních nákladů je ukazatelem ziskovosti, který znázorňuje vztah mezi tržbami za výkony a náklady na pořízení vstupů pro výkon činnosti, např.: paliva, nákup zásob, materiálu a služeb.

$$Přidaná\ hodnota = \frac{tržby\ za\ výkony - výkonová\ spotřeba}{osobní\ náklady}$$

4.3 Benchmarking

Pro účely diplomové práce byl vybrán benchmarking výkonový, který porovnává výkonové parametry a zároveň externí benchmarking, jelikož jsou porovnávány různé podniky ze stejného odvětví.

Tabulka 3: Využívané zkratky

NÁZEV	ZKRATKA
Hodnotící kritérium	**HK**
Body v rámci daného kritéria	**BHKn**
Celkový počet bodů	**CB**
Celkové pořadí podniku	**CP**
Směrodatná odchylka	**σ**
Váha daného kritéria	**Vn**

Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání vybraných podniků byly vybrány matematicko-statistické metody, které udávají pořadí podniků na základě hodnot kritérií za celý podnik, ale i za specifickou činnost. Metody se od sebe liší způsobem výpočtu bodů v rámci daného kritéria. Určování celkových bodů a konečného pořadí je u téměř všech metod totožné. Všechny body v rámci daného kritéria pro jednotlivé podniky se sečtou a výsledná hodnota je porovnávána s ostatními podniky, na základě toho je určováno pořadí se sestupným řazením (nejvyšší hodnota má nejmenší hodnotu pořadí (1. místo)).

1) Metoda součtu pořadí

Metoda součtu pořadí udává body pouze určením pořadí hodnoty v rámci daného kritéria. Počítají-li se body pro podnik v rámci daného kritéria je nutné brát v potaz řazení pořadí vzestupně, tedy tak, že nejlepší hodnota bude označena nejvyšší hodnotou pořadí, tudíž získá-li 3. místo, tím obdrží 3 body.

- Body v rámci daného kritéria (BHKn) = RANK hodnot daného kritéria
  - $BHKn_{ABC}$= RANK ($HK_{n\ ABC}$; [$HK_{n\ ABC}$; $HK_{n\ EFG}$; $HK_{n\ XYZ}$]; 1 nebo 0)
  - Funkce RANK určuje pořadí firem v rámci daného kritéria HK_n
  - 1 nebo 0 se určuje na základě typu hodnotícího kritéria
    - 1 = pořadí čísla ve vzestupném seznamu – čím vyšší hodnota kritéria, tím lepší pozice pro podnik (= maximalizační kritéria (+1))
    - 0 = pořadí čísla v sestupném seznamu – čím nižší hodnota kritéria, tím lepší pozice pro podnik (= minimalizační kritéria (-1))

- Celkové body (CB) = SUMA bodů v rámci daného podniku pro všechna hodnotící kritéria
    - CB = $\sum_{n=1}^{n} BHKn$
- Celkové pořadí podniku = RANK celkových bodů podniku
    - CP_{ABC} = RANK (CB_{ABC}; [CB_{ABC}; CB_{EFG}; CB_{XYZ}]; 0)

2) Metoda jednoduchého podílu

U metody jednoduchého podílu se na výpočtu bodů v rámci daného kritéria podílí i průměrná hodnota všech hodnot daného kritéria.

- Body v rámci daného kritéria (BHKn) = podíl hodnoty daného kritéria a průměrné hodnoty daného kritéria pro všechny podniky
    - Průměr = ($\sum_{n=1}^{n} HKn$) / počet HK
    - Pro maximalizační typy kritérií:
        - BHK_n = HK_n / Průměr
    - Pro minimalizační typy kritérií:
        - BHK_n = Průměr / HK_n
- Celkové body (CB) = SUMA bodů v rámci daného podniku pro všechna hodnotící kritéria
    - CB = $\sum_{n=1}^{n} BHKn$
- Celkové pořadí podniku = RANK celkových bodů podniku
    - CP_{ABC} = RANK (CB_{ABC}; [CB_{ABC}; CB_{EFG}; CB_{XYZ}]; 0)

3) Metoda normované proměnné

U metody normované proměnné se k výpočtu započítává i směrodatná odchylka.

- Body v rámci daného kritéria (BHK_n) = podíl rozdílu hodnoty daného kritéria a průměrné hodnoty daného kritéria pro všechny podniky a směrodatné odchylky pro hodnoty daného kritéria všech podniků
    - Průměr = ($\sum_{n=1}^{n} HKn$) / počet srovnávaných podniků
    - Směrodatná odchylka (σ) = SMODCH (HK_1 : HK_n)
    - Pro maximalizační typy kritérií:
        - BHK_n = (HK_n – Průměr) / σ
    - Pro minimalizační typy kritérií:
        - BHK_n = (Průměr – HK_n) / σ

- Celkové body (CB) = SUMA bodů v rámci daného podniku pro všechna hodnotící kritéria
    - CB = $\sum_{n=1}^{n} BHKn$
- Celkové pořadí podniku = RANK celkových bodů podniku
    - CP_{ABC} = RANK (CB_{ABC}; [CB_{ABC}; CB_{EFG}; CB_{XYZ}]; 0)

4) Metoda bodovací

Metoda bodovací je odlišná od všech předchozích metod tím, že posuzuje danou hodnotu kritéria vůči té nejlepší dosažené hodnotě v rámci daného kritéria. Maximální počet bodů je 100, které dostane podnik s nejlepší dosaženou hodnotou v rámci kritéria. U této metody je určování konečného pořadí ovlivněno stanovenými vahami daných kritérií, podle jejich důležitosti

- Body v rámci daného kritéria (BHK_n) = podíl hodnoty daného kritéria a nejlepší hodnoty daného kritéria ze všech podniků vynásobený stem
    - Pro maximalizační typy kritérií:
        - BHK_n = HK_n / maximální HK * 100
    - Pro minimalizační typy kritérií:
        - BHK_n = minimální HK / HK_n * 100
- Celkové body (CB) = podíl sumy bodů v rámci daného podniku pro všechna hodnotící kritéria s ohledem na jejich stanovené váhy a počtu hodnotících kritérií
    - CB =($\sum_{n=1}^{n} BHKn$ * v_n) / počet kritérií
    - Váhy kritérií byly stanoveny subjektivně autorem práce a také na základě rozhovoru s majitelem jednoho z podniků, který určil pro svůj podnik nejdůležitější hodnotící kritéria
- Celkové pořadí podniku = RANK celkových bodů podniku
    - CP_{ABC} = RANK (CB_{ABC}; [CB_{ABC}; CB_{EFG}; CB_{XYZ}]; 0)

5) Metoda váhových koeficientů

- Body v rámci daného kritéria (BHK_n) = přepočtená hodnota bodů * váha kritéria
    - Nejprve se stanoví hodnotící stupnice bodů, která se v tomto případě pohybuje na škále od 1 do 5, přičemž čímž vyšší hodnota, tím větší spokojenost s hodnotou kritéria
    - Výsledným hodnotám kritérií se přiřadí bodové hodnocení dle stanovené škály

- U jednotlivých bodů daného kritéria se stanoví jejich přepočtená hodnota v intervalu <0;1> viz tabulka č. 4
  - Hodnoty byly přepočteny jako podíl bodů hodnocení, kterých ukazatel dosáhl a maximálně možný počet bodů, který mohl získat.

Tabulka 4: Přepočetné bodové hodnocení do intervalu <0;1>

Body	Přepočtené hodnoty
5	1
4	0,8
3	0,6
2	0,4
1	0,2

Zdroj: (Nenadál, Vykydal, & Halfarová, 2011)

- Váhy kritérií jsou totožné s váhami využitými v metodě bodovací, tedy stanoveny subjektivně za využití rozhovoru s majitelem jednoho z podniků

- Celkové body pro podnik (CB) je určen součtem bodů v rámci daného kritéria pro jednotlivé podniky
  - CB = $\sum_{n=1}^{n} BHKn$

5 Charakteristika vybraných podniků

Pro účely diplomové práce byly vybrány tři velikostně podobné podniky v rámci jednoho odvětví. Velikost podniku byla posuzována na základě počtu zaměstnanců a výši ročního obratu jednotlivých subjektů. Dle těchto parametrů bylo zjištěno, že zvolené podniky spadají do kategorie malých podniků, přičemž tyto podniky mají méně než 50 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřekročí 10 mil. EUR (Evropský fond pro regionální rozvoj, 2014). Všechny níže zmíněné podnikatelské subjekty mají obdobný předmět podnikání, přičemž pro diplomovou práci je stěžejní oblast hydraulických systémů a jejich komponentů. Firmy jsou pojmenovány fiktivně na přání majitele jednoho z podniků, ale zdrojem dat pro mezipodnikové srovnání jsou reálné účetní závěrky a další přílohy získané z interních systémů podniků.

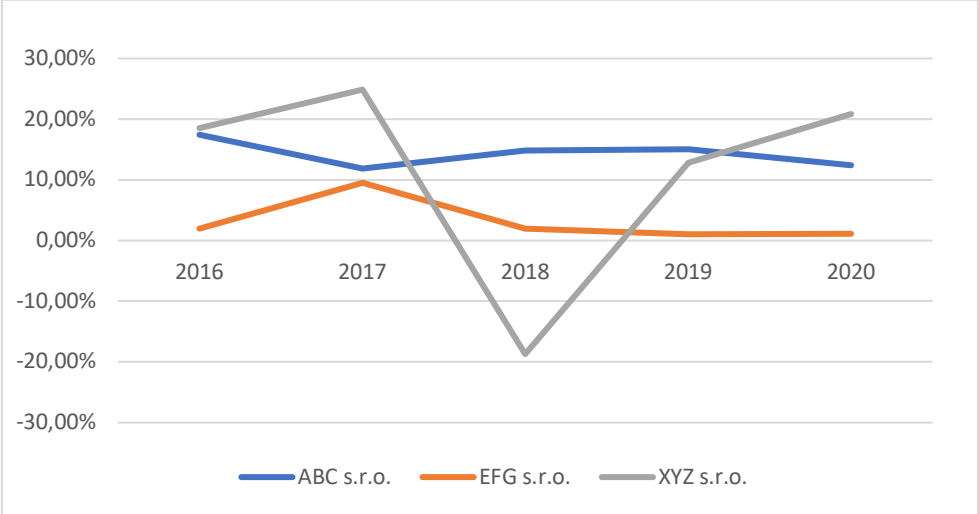
V tabulce č. 5 je vyobrazeno porovnání charakteristik jednotlivých podniků. Z tohoto srovnání je patrné, že podniky mají definovanou totožnou velikost, dále také že všechny podniky se zabývají hydraulickou činností, ale u podniků ABC s.r.o. a EFG s.r.o. tato činnost tvoří pouze část celkového provozu.

Tabulka 5: Charakteristiky jednotlivých podniků pro rok 2020

CHARAKTERISTIKA	ABC s.r.o.	EFG s.r.o.	XYZ s.r.o.
Velikost podniku	malý	malý	malý
Počet zaměstnanců	29	21	22
Roční obrat na zaměstnance (v tis. Kč)	3295	2012	3821
Podíl hydrauliky na celkové činnosti	35%	25%	100%

Zdroj: vlastní; účetní výkazy firem pro rok 2020 a jejich přílohy

Graf 1: Vývoj rentability vlastního kapitálu za období 2016 – 2020



Zdroj: vlastní zpracování; Účetní výkazy podniků 2016 – 2020

Graf č. 1 zobrazuje vývoj rentabilita vlastního kapitálu podniků za období 2016 – 2020. Z grafu je patrné, že u podniku ABC s.r.o. a EFG s.r.o. se rentabilita vlastního kapitálu vyvíjela celkem rovnoměrně. Naopak u podniku XYZ s.r.o. se projevil značný výkyv, který byl zapříčiněn záporným čistým ziskem, dosaženého v roce 2018.

5.1 ABC s.r.o.

Společnost ABC s.r.o. vznikla v roce 2009 a je společností s ručením omezeným, která disponuje svým sídlem ve Středočeském kraji. Základní kapitál společnosti je tvořen 200 000,-.

Hlavním předmětem podnikání tohoto podniku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, také oprava silničních vozidel a silniční motorová doprava. Firma ABC s.r.o. se ve svých počátcích zabývala prodejem zemědělských zdrojů, ale postupem času přibývaly zkušenosti a nové kontakty, které nabýval majitel této společnosti, což zapříčinilo změnu směru podnikatelské činnosti.

Podnik se specializuje na hydraulické systémy pro tahače a nákladní automobily určených pro obsluhu nástaveb a návěsů. Nejen že se ve firmě ABC s.r.o. tyto hydraulické systémy montují a zavádějí do provozu, ale také je zde obsažena značná zásoba montážních komponentů, které jsou určeny k prodeji. Další činností v rámci problematiky hydrauliky se podnik zaměřuje na výrobu hydraulických hadic individualizované zákazníkovi, přičemž poskytuje i výjezdovou službu, kdy specializovaní pracovníci v případě potřeby vyjíždí do terénu a montují hydraulické hadice přímo na míru dané situaci.

Další činností podnikání v daném podniku je poskytování služeb nákladní dopravy a nadrozměrné přepravy. Touto specializací se podnik zabývá v České republice i v rámci celé Evropy, přičemž nabízí zajištění potřebných povolení, pojištění pro případ poškození vozidel a jejich online sledování. Tuto činnost podnik rozšířil i o jeřábnické práce s možností pronájmu jeřábu.

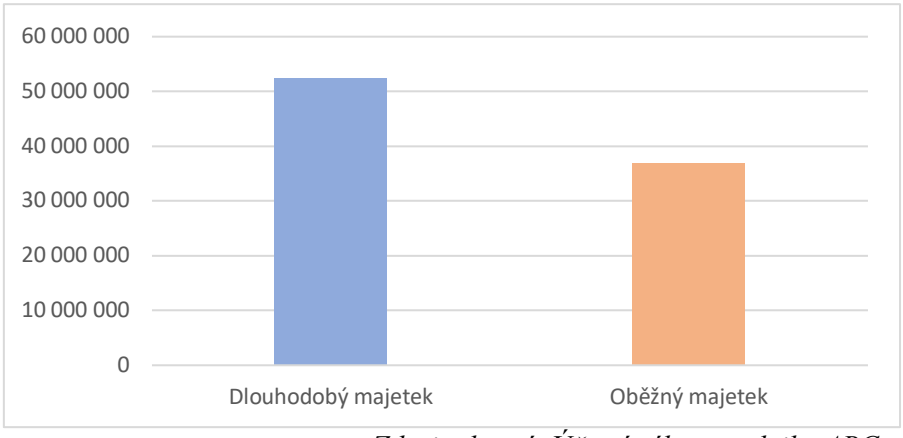
Ekonomická charakteristika podniku

Činnosti, které podnik ABC s.r.o. poskytuje mají odlišný procentuální podíl na celkové poskytované činnosti podnikem. Podle slov majitele podniku je tento procentuální podíl následující: 65 % činnosti tvoří předmět podnikání v nákladní a nadrozměrné přepravě a zbylých 35 % hydraulické systémy a jejich komponenty.

Průměrný počet zaměstnanců v podniku ABC s.r.o. v roce 2020 byl 29 zaměstnanců, kteří se podíleli na celkové činnosti podniku. Přímo hydraulické činnosti se průměrně věnovalo 5 stálých zaměstnanců.

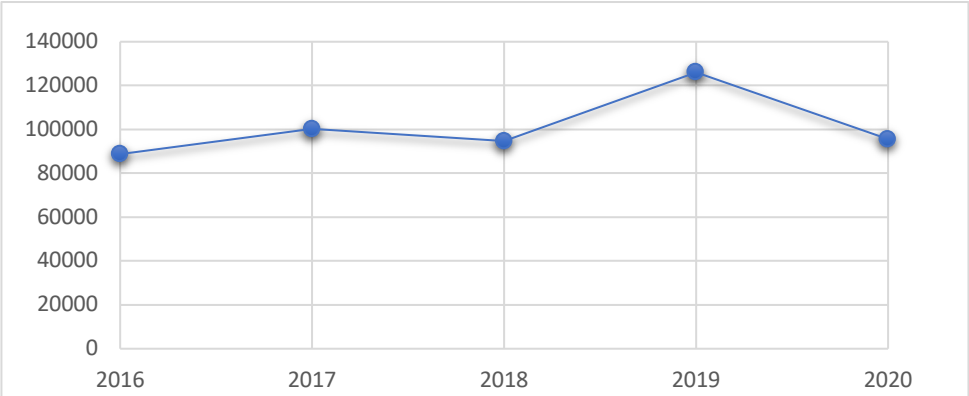
Vzhledem k povaze činnosti podniku disponuje firma ABC s.r.o. značným množstvím dlouhodobého podniku, který je využíván především pro činnost nákladní dopravy. Pro vykonávání montáží hydraulických systémů a prodeje jejich komponentů je třeba ale také zásob zboží a materiálu. Pro představu je v následující tabulce znázorněno množství dlouhodobého a oběžného majetku.

Graf 2: Majetková struktura v podniku ABC s.r.o. v roce 2020 (v celých Kč)



Zdroj: vlastní; Účetní výkazy podniku ABC s.r.o.

Graf 3: Čistý obrat podniku ABC s.r.o. 2016 – 2020 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní; Účetní výkazy podniku ABC s.r.o.

5.2 EFG s.r.o.

Podnik EFG s.r.o. byl založen v roce 1999 a je taktéž společností s ručením omezeným, ale na rozdíl od předchozí společnosti disponuje dvěma pobočkami. Základní kapitál společnosti je značně vyšší než u společnosti ABC s.r.o. a to ve výši 3 300 000,-.

I tato firma ve svém předmětu podnikání zahrnuje výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a opravy silničních vozidel, ale také se zaměřuje na provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Společnost EFG s.r.o. v rámci svého podnikání provozuje autoservis a také opravy a diagnostiky hydraulických systémů. V rámci své činnosti v oblasti hydrauliky navázala partnerskou spolupráci s Bosch Rexroth, což rozšířilo její činnost z diagnostiky opravy elektroinstalací do odvětví hydraulického zaměření. Stejně jako podnik ABC s.r.o. disponuje vybaveným servisním vozidlem, které slouží pro opravy zařízení přímo u zákazníka. V současné době se řadí mezi špičkové poskytovatele oprav vstřikovačů, čerpadel a mobilní i průmyslové hydrauliky. V rámci podnikové činnosti zaměřené na hydrauliku se firma specializuje především na již zmíněné systémy Bosh Rexroth.

Mimo činnost zabývající se hydraulikou se podnik EFG s.r.o. specializuje na opravy vozidel. V rámci této činnosti nabízí servis a opravy geometrie, výfuků, pneumatik, elektriky, klimatizace a jiných automobilových komponentů. Do doplňkových služeb poskytovaných daným podnikem se řadí i poskytnutí náhradního vozidla v době servisu také záruční servis a odvoz zákazníků.

Ekonomická charakteristika podniku

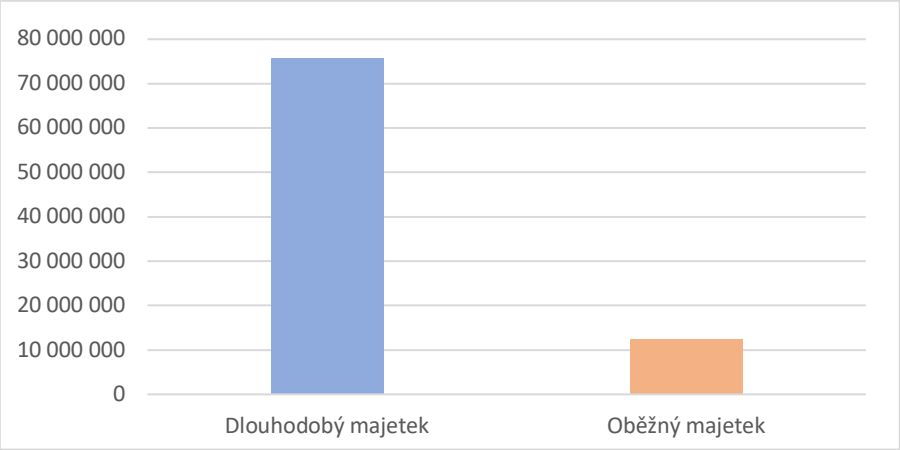
Jak je již v textu výše zmíněno podnik se zabývá dvěma činnostmi, které tvoří celkové výkony podniku. Podíl hydraulické činnosti na celkových výkonech je podle zástupce podniku 25 %.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2020 byl v podniku EFG s.r.o. 21 zaměstnanců. Na hydraulické činnosti podniku se podílí 3 stálí zaměstnanci.

Stejně jako v předchozím podniku ABC s.r.o. je i tento podnik složen jak z dlouhodobých aktiv, tak i těch oběžných. Dlouhodobá aktiva jsou tvořeny z větší části pozemky a stavby, které slouží pro výkon podnikové činnosti. Pro realizaci obou výše zmíněných činností je třeba zásob, zboží a výrobků, které mají většinový podíl na oběžném majetku. Následující rozložení dlouhodobého a oběžného majetku je dáno

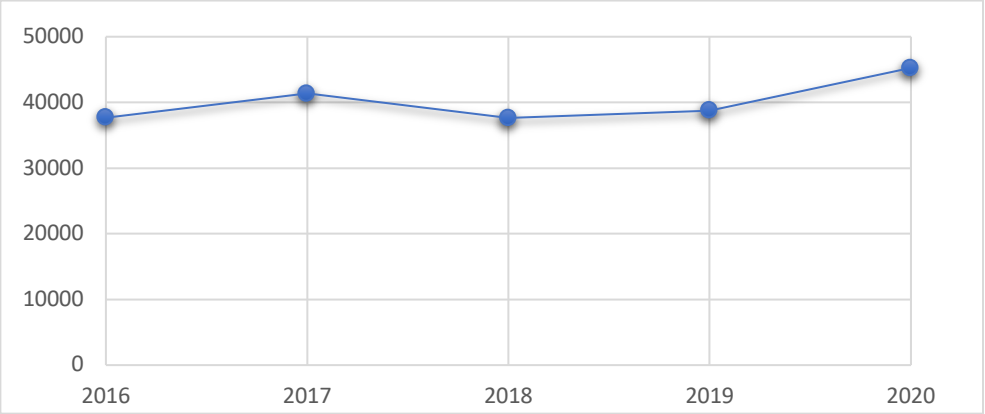
faktem, že podnik EFG s.r.o. se zaměřuje především na činnosti poskytující služby, tudíž nepotřebuje disponovat značným množstvím oběžných aktiv.

Graf 4: Majetková struktura v podniku EFG s.r.o. v roce 2020 (v celých Kč)



Zdroj: vlastní; Účetní výkazy podniku EFG s.r.o.

Graf 5: Čistý obrat podniku EFG s.r.o. 2016 – 2020 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní; Účetní výkazy podniku EFG s.r.o.

5.3 XYZ s.r.o.

Podnik XYZ s.r.o., který byl založen v roce 2004 je také společností s ručením omezeným a jeho základní kapitál je tvořen částkou 100 000,-. Na složení základního kapitálu se na rozdíl od předchozích podniků účastnili dva společníci, přičemž jeden z nich má většinový podíl 68 %. Tento podnik začal svou činnost v České republice, kdy poskytoval kompresorovou techniku do tahačů cementových a cisternových přepravníků. Identicky jako u společností zmíněných výše se v předmětu podnikání vyskytuje výroba, obchod a prodej, také opravy silničních vozidel, ale i pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Společnost XYZ s.r.o. si na trhu získala dominantní postavení tím, že zastupovala velkého odběratele a stala se tak významným prodejcem dílů hydraulických systémů a jejich komponentů. Podnik také poskytuje rozsáhlé služby a díly pro zahraniční transportní přepravníky a užitkovou techniku. Dále se zabývá nástavbami užitkových vozidel, kompresorovými systémy, čerpací a hydraulickou technikou.

Značným rozdílem od předchozích společností je skutečnost, že firma XYZ s.r.o. v roce 2018 založila dceřinou společnost na Slovensku, pro což se rozhodla po zjištění velkého nárůstu poptávky po jejich službách.

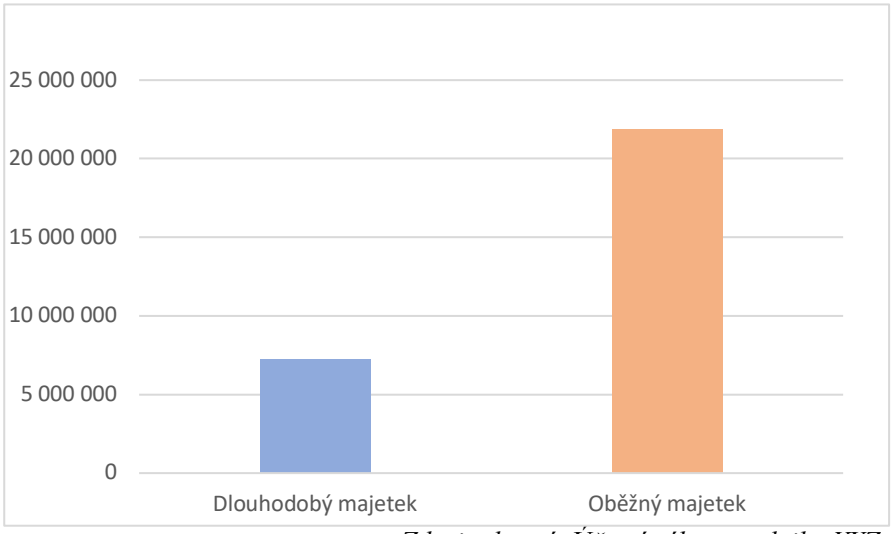
Ekonomická charakteristika podniku

Podnik XYZ s.r.o. se zabývá pouze činností hydraulických systémů a jejich komponentů, což znamená že na celkových výkonech se podílí ze 100 %.

Průměrný počet zaměstnanců, který se podílí na celkové činnosti podniku je po přepočtení roven 22 zaměstnanců. Nutno vzít v potaz, že někteří zaměstnanci tvoří administrativní a prodejní personální složku.

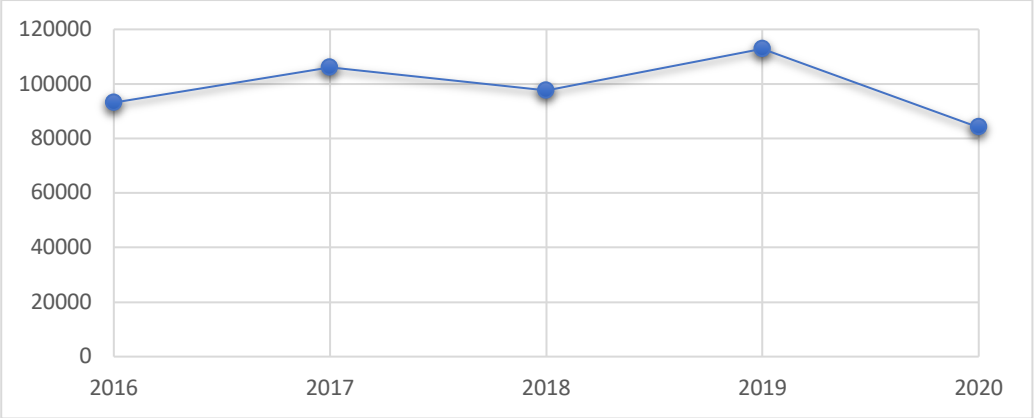
Vzhledem k tomu, že podnik XYZ s.r.o. se specializuje pouze na činnost hydraulických systémů a jejich komponentů, tak jejich majetek je z větší části tvořen oběžným majetkem, kterým jsou především zásoby, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Firma disponovala i značnou částí dlouhodobého majetku, ale v roce 2019 došlo k prodeji části těchto aktiv.

Graf 6: Majetková struktura v podniku XYZ s.r.o. v roce 2020 (v celých Kč)



Zdroj: vlastní; Účetní výkazy podniku XYZ s.r.o.

Graf 7: Čistý obrat podniku XYZ s.r.o. 2016 – 2020 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní; Účetní výkazy podniku XYZ s.r.o.

6 Horizontální finanční analýza podniků

Horizontální analýza slouží ke stanovení meziročních změn a jejich kvantifikaci. Za pomoci horizontální finanční analýzy podnik může zjistit o kolik procent se změnily položky z rozvahy v rámci daného časového období. V rámci diplomové práce byla zjišťována procentuální změna všech položek rozvahy podniků za období 2019/2020. Lze také zjistit absolutní změnu, která pro účely diplomové práce nebyla stanovena. V následující tabulce jsou vyobrazeny hlavní položky podnikových účetních rozvah, přičemž detailnější rozbor položek je součástí přílohy č.1.

Tabulka 6: Horizontální analýza podniků 2019 - 2020

Položka z rozvahy společnosti	ABC s.r.o.			EFG s.r.o.			XYZ s.r.o.		
	2019	2020	změna v %	2019	2020	změna v %	2019	2020	změna v %
AKTIVA CELKEM	92 905	92 294	**-0,66**	46 828	43 758	**-6,56**	29 653	24 143	**-18,58**
Stálá aktiva	29 057	34 989	**20,42**	34 926	31 006	**-11,22**	1 246	2 182	**75,12**
Oběžná aktiva	30 267	36 022	**19,01**	11 673	12 528	**7,32**	28 280	21 839	**-22,78**
Zásoby	6 066	7 394	**21,89**	6 516	6 029	**-7,47**	7 866	7 498	**-4,68**
Pohledávky	14 016	13 301	**-5,10**	1 215	1 467	**20,74**	19 299	8 699	**-54,93**
Peněžní prostředky	10 185	15 327	**50,49**	3 942	5 032	**27,65**	1 115	5 642	**406,01**
PASIVA CELKEM	92 905	92 294	**-0,66**	46 828	43 758	**-6,56**	29 653	24 143	**-18,58**
Vlastní kapitál	35 432	40 460	**14,19**	23 443	23 714	**1,16**	5 562	4 391	**-21,05**
Základní kapitál	2 100	2 100	**0,00**	3 300	3 300	**0,00**	100	100	**0,00**
Výsledek hospodaření	5 327	5 028	**-5,61**	242	272	**12,40**	715	916	**28,11**
Cizí zdroje	56 879	51 261	**-9,88**	23 368	20 021	**-14,32**	23 986	19 722	**-17,78**
Dlouhodobé závazky	45 373	38 954	**-14,15**	20 999	18 088	**-13,86**	3 159	2 289	**-27,54**
Krátkodobé závazky	11 506	12 307	**6,96**	2 369	1 933	**-18,40**	20 826	17 433	**-16,29**

Zdroj: vlastní; Účetní rozvaha firem pro rok 2019 a 2020

Horizontální finanční analýza určuje absolutní nebo procentuální změnu položek z účetní rozvahy. Pro každý podnik je důležité, aby jeho činnosti zajišťovala vytváření zisku. Z tabulky č. 6 je patrné že porovnávané podniky tento podnikový cíl splňují, ale u podniku ABC s.r.o. ve sledovaném období došlo ke snížení hospodářského výsledku o necelých 6 %. U firem EFG s.r.o. a XYZ s.r.o. je výsledek hospodaření běžného období nižší, ale meziročně vykazuje růst až o 28 %. Meziroční růst hodnoty VH u podniku EFG s.r.o. je podle analýzy účetních výkazů způsoben zvýšením tržeb za zboží a snížením nákladů na provoz, které byly v roce 2019 vyšší o zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku. Nejvyšší meziroční nárůst zaznamenal podnik XYZ s.r.o., který v roce 2020 značně navýšil tržby z prodeje výrobků a služeb, ale také ostatní provozní výnosy tím, že realizoval tržby z prodaného materiálu. Vliv na růst VH v tomto podniku mělo také snížení výkonové spotřeby a osobních nákladů především mzdových nákladů, ale průměrný počet zaměstnanců v podniku byl zachován.

Všechny firmy využívají k financování cizí zdroje, přičemž podnik ABC s.r.o. tyto zdroje využívá nejvíce. Nejvyšší závazky tento podnik realizuje vůči úvěrovým institucím a také leasingovým společnostem, přičemž na leasing jsou nakupovány nákladní automobily pro provoz činnosti nákladní a nadrozměrné přepravy. Tyto závazky jsou klasifikovány jako dlouhodobé. Ostatní závazky, kam se řadí právě závazky vůči leasingovým společnostem meziročně klesají, ale závazky vůči úvěrovým institucím se v roce 2020 opět navýšily z důvodu čerpání dalšího úvěru. Cizí zdroje v podniku EFG s.r.o. jsou tvořeny z většinové části dlouhodobými závazky, konkrétně závazky k úvěrovým institucím. Podnik tedy nevyužívá jiné financování než z vlastních zdrojů a poskytnutých úvěrů od čehož se bude odvíjet také zadluženost podniku. Podnik XYZ s.r.o. v letech 2018 a 2019 značně navýšil svá dlouhodobá aktiva, a naopak snížil aktiva oběžná, což lze vidět v rozvahových položkách materiálu, zboží a výrobků. V roce 2020 pak byl značný nárůst tržeb za prodané výrobky a služby, ale ze skutečnosti snižování oběžných aktiv lze odvodit, že se jedná především o zvýšení poskytování služeb. Cizí zdroje podniku XYZ s.r.o. jsou tvořeny především krátkodobými závazky k úvěrovým institucím a závazky z obchodních vztahů.

Podnik ABC s.r.o. a XYZ s.r.o. na rozdíl od podniku EFG s.r.o. disponují z menší části dlouhodobými pohledávky, což jsou pohledávky, které mají splatnost delší než 1 rok. Ostatní část pohledávek u všech firem tvoří krátkodobé pohledávky, a to především pohledávky z obchodních vztahů.

7 Benchmarking

Pro účely mezipodnikového srovnání byly využity matematicko – statistické metody, které zjišťují pořadí firem na základě hodnot kritérií, jež byla stanovena. Hodnotící kritéria byla stanovena pro celý podnik, tudíž za všechny jeho činnosti, ale i samostatně pro společnou činnost všech podniků. Jedná se o výkonový benchmarking, který byl prováděn externě.

7.1 Zdroje pro mezipodnikové srovnání

Pro získání informací o jednotlivých podnicích byla využita analýza záznamů, konkrétně účetních výkazů firem za rok 2020 a jejich přílohy a také interview se zástupci firem. Interview se zástupci firem bylo realizováno pomocí elektronické komunikace s účetními firem a osobním setkáním s majitelem podniku ABC s.r.o.. Na základě této analýzy a komunikace byly zjištěny následující skutečnosti.

Tabulka 7: Ukazatele podniků pro výpočet kritérií za rok 2020

POLOŽKY Z ÚČETNÍCH VÝKAZŮ PRO ROK 2020 (v tis. Kč)			
	ABC s.r.o.	EFG s.r.o.	XYZ s.r.o.
EBIT	6 251	364	1 124
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	91 069	41 745	37 847
Celkové tržby	93 316	41 928	82 664
Výnosy	95 553	42 049	84 055
Průměrný počet zaměstnanců	29	21	22
Cizí zdroje	51 261	20 021	19 722
Celková aktiva	92 294	43 758	24 143
Výkonová spotřeba	72 097	25 240	7 482
Osobní náklady	8 661	8 753	10 950

Zdroj: vlastní; účetní výkazy firem pro rok 2020 a jejich přílohy

Pro zjištění informací týkajících se pouze hydraulické činnosti podniku bylo využito již zmíněné interview se zástupci podniků. Podniky ABC s.r.o. a EFG s.r.o. se nespecializují pouze na hydraulickou činnost, proto bylo nutné stanovit podíl této činnosti na celkových výsledcích firem. Podíl činnosti a počet zaměstnanců, kteří se na této činnosti podílejí byl konzultován se zástupci firem. Jelikož podnik rozděluje své činnosti na střediska i v rámci účetnictví, bylo možné z účetních systémů vygenerovat výkaz zisku a ztráty pro jednotlivou činnost. Z tohoto výkazu plynou položky, které jsou třeba pro výpočet hodnotících kritérií.

Vzhledem ke skutečnosti, že u podniku XYZ s.r.o. tvoří hydraulická činnost 100 % podnikových výsledků bylo možné data zpracovávat pouze na základě účetních výkazů a jejich příloh. Průměrný počet podílející se na celkových výsledcích podniku XYZ s.r.o. je 22 zaměstnanců (viz tabulka č. 7), ale zde je nutno počítat s tím, že někteří zaměstnanci tvoří administrativní a prodejní činnost, proto byl počet zaměstnanců podílejících se na činnosti hydrauliky snížen na 18 (viz tabulka č. 8).

Tabulka 8: Ukazatelé za hydraulickou činnost pro výpočet kritérií 2020

POLOŽKY Z ÚČETNÍCH VÝKAZŮ pro hydraulickou činnost (v tic. Kč)			
	ABC s.r.o.	EFG s.r.o.	XYZ s.r.o.
EBIT	9 729	1 889	1 124
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	27 861	12 020	37 847
Celkové tržby	27 861	12 021	82 664
Výnosy	28 107	12 026	84 055
Průměrný počet zaměstnanců	5	3	18
Podíl činnosti (%)	35	25	100

Zdroj: vlastní; účetní výkazy firem pro rok 2020 a jejich přílohy; interview se zástupci

7.1.1 Hodnotící kritéria

Hodnotící kritéria byla stanovena na základě přístupných informací z účetních výkazů firem a dostupné odborné literatury. Bylo zvoleno pět kritérií, přičemž dvě z nich jsou zaměřena na výsledky celého podniku, ale i jeho samostatné činnosti. Jedná se o kritérium rentability tržeb a produktivity práce. U ostatních kritérií, jimiž je zadluženost, obrat aktiv a přidaná hodnota nebylo možné zjistit potřebné informace za jednotlivou činnost podniku. Kritéria byla stanovena, tak aby bylo alespoň jedno kritérium z poměrových ukazatelů rentability, aktivity a zadluženosti a také z ukazatele přidané hodnoty. Také se volila kritéria podle jejich typu, zda se jedná o kladná či záporná kritéria. Kladná kritéria znázorňují skutečnost, že čím vyšší hodnota kritéria, tím lepší výsledek pro podnik, a naopak čím nižší je hodnota kritéria, tím lepší výsledek pro podnik znázorňují záporná kritéria. U jednotlivých kritérií bylo nutné stanovit jejich význam za pomoci vah, které byly využity u některých metod mezipodnikového srovnání. Váhy kritérií byly stanoveny na základě konzultace s majitelem jednoho z podniků a jejich důležitosti pro tento podnik.

Tabulka 9: Hodnotící kritéria a jejich charakteristiky

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA								
		typ kritéria	váha kritéria	průměr	směrodatná odchylka	ABC s.r.o.	EFG s.r.o.	XYZ s.r.o.
Rentabilita tržeb	podnik	+1	0,15	3,57%	2,48%	6,86%	0,87%	2,97%
	činnost			17,87%	13,13%	34,92%	15,72%	2,97%
Produktivita práce	podnik	+1	0,3	3039	764	3 294,93	2 002,33	3 820,68
	činnost			4767	662	5 621,40	4 008,67	4 669,72
Zadluženost	podnik	-1	0,2	60,99%	15,17%	55,54%	45,75%	81,69%
Obrat aktiv	podnik	+1	0,15	0,77	0,34	0,99	1,04	0,29
Přidaná hodnota na 1 Kč. os. nákladů	podnik	+1	0,2	2,28	0,37	2,19	1,89	2,77

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Metody mezipodnikového srovnání

Z tabulky č. 10 je patrné, že u všech využitých metod je konečné pořadí podniků totožné, jedná-li se o porovnání celkové činnosti podniků. Podnik ABC s.r.o. se umístil na 1. místě, jelikož jeho hodnoty kritérií z větší části byly vždy druhé nejlepší hodnoty a v rámci kritéria rentability tržeb podniku dosáhl hodnoty nejvyšší. Přestože podnik EFG s.r.o. má oproti ostatní podnikům nízkou zadluženost a nejlepší hodnotu obratu aktiv, umístil se na 3. místě. Tato skutečnost je dána hodnotami ostatních kritériích, ve kterých podnik EFG s.r.o. zaostává za zbylými podniky. Rentabilitu tržeb má podnik oproti ostatním velice nízkou (0,87 %), což způsobuje nízký výsledek hospodaření před zdaněním. Nejnižší produktivita práce u tohoto podniku je zapříčiněna nízkými výnosy a obdobným počtem zaměstnanců jako u ostatních podniků. Podnik XYZ s.r.o. vyniká s hodnotami ukazatelů přidané hodnoty, kdy dosahuje nejlepších hodnot ze všech podniků u kritéria přidané hodnoty a produktivity práce. Naopak u tohoto podniku tvoří většinu jeho kapitálu cizí zdroje, což se odráží na zadluženosti podniku, která je opravdu vysoká. Také nízký obrat aktiv, způsobený značným rozdílem mezi celkovými aktivy a tržbami zapříčinil, že podnik XYZ s.r.o. se umístil na 2. místě.

Tabulka 10: Mezipodnikové srovnání celkové činnosti podniků

METODA SOUČTU POŘADÍ							
podnik							
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	Zadluženost	Obrat aktiv	Přidaná hodnota na 1 Kč os. nákladů	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	3	2	2	2	2	11	1
EFG s.r.o.	1	1	3	3	1	9	3
XYZ s.r.o.	2	3	1	1	3	10	2

METODA JEDNODUCHÉHO PODÍLU							
podnik							
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	Zadluženost	Obrat aktiv	Přidaná hodnota na 1 Kč os. nákladů	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	1,92	1,08	1,10	1,28	0,96	6,34	1
EFG s.r.o.	0,24	0,66	1,33	1,35	0,83	4,41	3
XYZ s.r.o.	0,83	1,26	0,75	0,38	1,21	4,43	2

METODA NORMOVANÉ PROMĚNNÉ							
podnik							
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	Zadluženost	Obrat aktiv	Přidaná hodnota na 1 Kč os. nákladů	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	1,33	0,33	0,36	0,63	-0,25	2,40	1
EFG s.r.o.	-1,09	-1,36	1,00	0,79	-1,08	-1,73	3
XYZ s.r.o.	-0,24	1,02	-1,36	-1,41	1,33	-0,66	2

METODA BODOVACÍ							
podnik							
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	Zadluženost	Obrat aktiv	Přidaná hodnota na 1 Kč os. nákladů	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	100,0	86,2	82,4	94,8	79,0	17,5	1
EFG s.r.o.	12,7	52,4	100,0	100,0	68,0	13,2	3
XYZ s.r.o.	43,3	100,0	56,0	28,0	100,0	14,4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Mezipodnikové srovnání v rámci hydraulické činnosti vybraných podniků je znázorněno v tabulce č. 11. Zde lze již vidět, že pořadí podniků není tak jednoznačné jako u porovnání jejich celkové činnosti. Podnik ABC s.r.o. je opět na 1. místě, ale podnik EFG s.r.o. a XYZ s.r.o. se střídají o 2. a 3. místo v závislosti na využité metodě porovnání. U metody součtu pořadí lze vidět, že firmy EFG s.r.o. a XYZ s.r.o. obsadily totožné 2. místo, jelikož podnik EFG s.r.o. disponoval lepší rentabilitou tržeb a podnik XYZ s.r.o. dosahoval lepší hodnotou produktivity práce, a to i přes to, že se v tomto podniku na hydraulické činnosti podílí nejvíce zaměstnanců, ale také dosahuje z této činnosti nejvyšších výnosů. Tento vztah dvou podniků je patrný při využití každé z matematicko-statistických metod, ale liší se celkový počet bodů a od něj odvíjené pořadí. Pokud by bylo určeno celkové pořadí na základě součtu pořadí každého podniku u všech využitých metod, umístil by se podnik EFG s.r.o. na 2. místě a podnik XYZ s.r.o. na 3. místě. Z větší části je toto umístění způsobeno skutečností, že podnik XYZ s.r.o., který se zabývá pouze hydraulickou

činnosti, má oproti ostatním podnikům značně nízkou rentabilitu tržeb, jelikož se na výsledku hospodaření z větší části v roce 2020 podílely ostatní provozní výnosy, pod které spadaly tržby z prodaného materiálu.

Tabulka 11: Mezipodnikové srovnání hydraulické činnosti podniků

METODA SOUČTU POŘADÍ				
činnost				
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	3	3	6,0	1
EFG s.r.o.	2	1	3,0	2
XYZ s.r.o.	1	2	3,0	2

METODA JEDNODUCHÉHO PODÍLU				
činnost				
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	1,95	1,18	3,1	1
EFG s.r.o.	0,88	0,84	1,7	2
XYZ s.r.o.	0,17	0,98	1,1	3

METODA NORMOVANÉ PROMĚNNÉ				
činnost				
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	1,30	1,29	2,59	1
EFG s.r.o.	-0,16	-1,14	-1,31	3
XYZ s.r.o.	-1,13	-0,15	-1,28	2

METODA BODOVACÍ				
činnost				
Podnik	Rentabilita tržeb	Produktivita práce	BODY	POŘADÍ
ABC s.r.o.	100,00	100,00	22,5	1
EFG s.r.o.	45,00	71,31	14,1	2
XYZ s.r.o.	8,50	83,07	13,1	3

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Metoda váhových koeficientů

Metoda váhových koeficientů je udávána jako benchmarkingová metoda. Podle této metody bylo pořadí podniků v rámci jejich činnosti stanoveno odlišně, než u matematicko-statistických metod. Jak již z názvu této metody vyplývá, v hodnocení podniků byly zohledněny stanovené váhy jednotlivých hodnotících kritérií. Značná rozdílnost této metody a metod matematicko-statistických tkví ve skutečnosti, že u metody váhových koeficientů se subjektivně určuje bodové hodnocení jednotlivých výsledných hodnot kritérií. V tomto případě byla bodová stupnice stanovena na rozmezí do 1 do 5. Přičemž 5 bodů značí naprostou spokojenost s výslednou hodnotou kritéria. Po přepočtení bodů do intervalu <0;1>, již lze se zohledněním vah kritérií vypočíst celkové hodnocení podniků, podle kterého je následně stanovováno konečné pořadí společností.

Konečné pořadí podniků je při využití této metody velice ovlivněno subjektivním bodovým ohodnocením hodnot jednotlivých kritérií. Toto bodové ohodnocení závisí na zpracovateli mezipodnikového porovnání, který jeho rozhodnutí může konzultovat s benchmarkingovými partnery. V tomto případě bylo bodové ohodnocení mírně ovlivněno skutečností, že bylo stanovováno zpracovatelem, který znal výsledky kritérií ostatních podniků. Pokud by bodové hodnocení bylo stanovováno naprosto subjektivně např. majiteli nebo jinými zástupci firem, mohlo by vypadat odlišně.

Tabulka 12: Mezipodnikové srovnání metodou váhových koeficientů

METODA VÁHOVÝCH KOEFICIENTŮ													
Hodnotící kritérium	**Váha kritéria**	**Přehled hodnot kritérií**			**Bodové ohodnocení**			**Přepočtené hodnoty do intervalu <0,1>**			**Celkové hodnocení**		
		ABC s.r.o.	**EFG s.r.o.**	**XYZ s.r.o.**	**ABC s.r.o.**	**EFG s.r.o.**	**XYZ s.r.o.**	**ABC s.r.o.**	**EFG s.r.o.**	**XYZ s.r.o.**	**ABC s.r.o.**	**EFG s.r.o.**	**XYZ s.r.o.**
Rentabilita tržeb	15	6,86%	0,87%	2,97%	4	1	3	0,8	0,2	0,6	12	3	9
Produktivita práce	30	3 294,93	2 002,33	3 820,68	3	2	4	0,6	0,4	0,8	18	12	24
Zadluženost	20	55,54%	45,75%	81,69%	3	5	1	0,6	1	0,2	12	20	4
Obrat aktiv	15	0,99	1,04	0,29	3	5	1	0,6	1	0,2	9	15	3
Přidaná hodnota	20	2,19	1,89	2,77	3	2	4	0,6	0,4	0,8	12	8	16
SOUČET	100										**63**	**58**	**56**
POŘADÍ											**1**	**2**	**3**

Zdroj: vlastní zpracování

8 Návrhy a doporučení

Podmínkou pro využití benchmarkingu, jako nástroje pro neustálé zlepšování, bylo provedení mezipodnikového srovnání. Toto porovnání definuje konkurenční pozici každého podniku, přičemž jeden z nich dosahuje prvotřídních výsledků a tím se stává nejlepší praxí zvolených podniků. Změny v ostatních podnicích se poté budou vztahovat právě k nejlepší praxi, tzv. benchlearning.

V rámci mezipodnikového porovnání v roce 2020 byly zjištěny jisté nedostatky firem EFG s.r.o. a XYZ s.r.o. vůči podniku ABC s.r.o., který se na základě srovnání stal partnerem pro porovnání dvou ostatních podniků, tzv. nejlepší praxí.

Výsledky za celkovou činnost podniku EFG s.r.o. byly ovlivněny především nízkou rentabilitou tržeb, která činila pouze 0,87 %. Příčinou nízké rentability tržeb je malá hodnota výsledku hospodaření před zdaněním, který způsobují vysoké náklady. Další příčinou špatného umístění podniku EFG s.r.o. je nízká produktivita práce, jejíž hodnota závisí na výnosech společnosti a počtu zaměstnanců. Podnik EFG s.r.o. by momentálně mohl směrovat na strategii nízkých nákladů, jelikož snižováním nákladů bude dosahovat vyšších výnosů, aniž by bral v potaz konkurenční síly, což ovlivní rentabilitu tržeb, ale i produktivitu práce. Zaměřit by se měl především na ostatní finanční náklady, kam spadají bankovní výlohy, ale také kurzové ztráty. Pro snížení těchto nákladů by podnik měl uskutečňovat zahraniční transakce se zajištěním proti devizovému riziku, např. s uzavřením opačné devizové pozice. Tímto zajištěním by podnik snížil své náklady, a dokonce by mohl realizovat vyšší ostatní finanční výnosy v podobě kurzového zisku. Podnik by měl také směřovat pozornost k nákladovým úrokům, které plynou ze vztahu s bankovními institucemi, jelikož cizí zdroje podniku jsou získávány především z dlouhodobých úvěrů. Na snížení těchto nákladů by bylo vhodné zvážit možnost refinancování úvěru.

V rámci benchmarkingu hydraulické činnosti již rentabilita tržeb podniku EFG s.r.o. dosahovala lepších hodnot, jelikož za tuto činnost podnik realizuje vyšší výsledek hospodaření před zdaněním a nižší tržby za výkony. Přesto byla rentabilita tržeb nižší oproti podniku ABC s.r.o., což může být zapříčiněno odlišnými technologiemi a vybavením, jelikož podnik ABC s.r.o. v roce 2015 investoval do výstavby nové moderní haly. Nižší rentabilita je také způsobena šířkou poskytovaných služeb a sortimentu, jelikož podnik EFG s.r.o. se zaměřuje především na hydraulické komponenty Bosch

Rexroth a poskytuje užší škálu služeb, než podnik ABC s.r.o. Vzhledem k tomu že podnik EFG s.r.o. se hydraulickou činností podílí na celkové pouze z 25-ti %, jsou jeho výkony menší, než u nejlepší praxe. Společnost by mohla zvážit rozšíření svého sortimentu hydraulických komponentů odlišných značek a od více dodavatelů a také investice do vybavení a technologií, které by zvýšily podíl hydraulické činnosti na celkových výkonech podniku a podnik EFG s.r.o. by se tak opět přiblížil nejlepší praxi.

Celková činnost společnosti XYZ s.r.o. zaostávala za ostatními podniky u kritérií zadluženosti a obratu aktiv. Celková zadluženost podniku je 81,69 %, což je zapříčiněno financováním podnikových aktiv z cizích zdrojů. Podnik XYZ s.r.o. financuje svá aktiva z krátkodobých cizích zdrojů, především se jedná o krátkodobé závazky k úvěrovým institucím a závazky z obchodních vztahů. Využití krátkodobých cizích zdrojů je odůvodněno skutečností, že podnik disponuje značnými oběžnými aktivy a tímto způsobem financování podnik dodržuje tzv. zlaté bilanční pravidlo. Dalším kritériem, které ovlivnilo výsledek mezipodnikového porovnání je obrat aktiv. Toto kritérium u podniku XYZ s.r.o. dosahovalo nejnižší hodnoty z důvodu nízkých celkových aktiv a zároveň vysokých tržeb. Nízká hodnota obratu aktiv byla zapříčiněna prodejem materiálu, který navýšil celkové tržby podniku a zároveň snížil hodnotu jeho celkových aktiv. Přestože náklady na vlastní kapitál jsou vyšší, než náklady na kapitál cizí (Nývltová & Marinič, 2010) by měl podnik zvážit další financování svých aktiv z vlastních zdrojů, aby nedošlo k prohloubení zadluženosti podniku. Pokud by v dalších letech nedošlo k prodeji materiálu nebo realizaci jiných tržeb nezávislých na výkonech podniku, obrat aktiv by mohl dosahovat lepších hodnot.

Podnik XYZ s.r.o. je jediný z porovnávaných společností, který se specializuje pouze na hydraulickou činnost. Tudíž při benchmarkingu podniků v rámci specifické podnikové činnosti, podnik dosahoval nejnižší rentability tržeb. Příčinou této skutečnosti jsou vysoké tržby, kterých podnik dosahuje za využití nových technologií, různých druhů hydraulických komponentů a poskytovaných služeb. Ale vzhledem k tomu, že podnik provozuje pouze výkony této činnosti je rentabilita tržeb ovlivněna i vysokými náklady z ní plynoucí. Osobní náklady jsou nejvyšší položkou z celkových nákladů. Počet zaměstnanců podniku XYZ s.r.o. ovlivňuje i produktivitu práce, která při porovnání podniku v rámci jejich specifické činnosti dosahovala nižších hodnot, než podnik ABC s.r.o. Na činnosti podniku XYZ s.r.o. se podílí větší počet zaměstnanců, než v podniku ABC s.r.o. na té stejné činnosti, tato skutečnost ovlivňuje výsledky podniku v podobě

nízké produktivity práce. Problematika nízké rentability tržeb a produktivity práce by mohla být vyřešena v případě, kdy by docházelo k symetrii mezi růstem tržeb za výkony podniku a růstem osobních nákladů. V roce 2020 tohoto stavu podnik nedosáhl, jelikož tržby za výkony klesaly rychlejším tempem, než docházelo ke snížení osobních nákladů. Proto by podnik měl zvážit možnost změny organizační struktury a snížení počtu zaměstnanců za předpokladu stejného nebo obdobného vývoje tržeb za výkony. Změnou organizační struktury by mohlo být přemístění některých zaměstnanců na pozici obchodních zástupců, kteří by pomohli ovlivnit budoucí vývoj tržeb. Dalším řešením by mohlo být, že by za stejného počtu zaměstnanců podnik uvažoval o rozšíření předmětu podnikání o další činnosti nebo poskytování širší škály služeb.

9 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit nejlepší praxi ze třech porovnávaných podniků a navrhnout doporučení pro přiblížení se k této praxi podnikům ostatním, tzv. benchmarking. Byl zvolen postup pro výkonový a externí typ této metody. Společnosti byly porovnávány na základě účetních výkazů a interních dokumentů pro rok 2020.

Vybrané podniky spadají do kategorie malých společností stejného odvětví. Rozdílem mezi společnostmi je, že podniky ABC s.r.o. a EFG s.r.o. se zabývají více předměty podnikání, zatímco činnost podniku XYZ s.r.o. se zaměřuje pouze na hydraulické systémy a jejich komponenty.

Pro zjištění odlišností v majetkové a finanční struktuře jednotlivých podniků byla vypracována finanční horizontální analýza za období 2019/2020. V rámci této analýzy byly zjištěny odlišnosti, které jsou zapříčiněné skutečností, že dva z podniků mají více předmětů podnikání. Vzhledem k tomu, že se podnik ABC s.r.o. zabývá hydraulickou činností, ale i nadrozměrnou přepravou a podnik EFG s.r.o. navíc provozuje autoservis, disponují tyto dva podniky značnou částí dlouhodobého majetku. Na rozdíl od těchto podniků, celková aktiva firmy XYZ s.r.o., která se specializuje pouze na hydraulickou činnost, jsou tvořena především oběžným majetkem. S touto strukturou majetku jsou spojeny i rozdíly ve financování aktiv. Z účetních výkazů všech podniků se dá předpokládat, že dodržují tzv. zlaté bilanční pravidlo. Podniky ABC s.r.o. a EFG s.r.o., které disponují velkou částí dlouhodobého majetku tyto aktiva financují dlouhodobými cizími zdroji, především bankovními úvěry. Naopak podnik XYZ s.r.o., jehož větší část celkových aktiv tvoří oběžný majetek, financuje jeho aktiva především krátkodobými cizími zdroji.

Nejlepší praxe ze všech porovnávaných podniků byla zjištěna na základě matematicko – statistických metod vícekriteriálního rozhodování. Pro mezipodnikové srovnání byla stanovena hodnotící kritéria, jimiž byly ukazatelé rentability tržeb, produktivity práce, obratu aktiv, zadluženosti a přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů. Všechna zmíněná kritéria charakterizují podniky jako celek, ale ukazatel rentability tržeb a produktivity práce byl vyjádřen i pro samostatnou hydraulickou činnost podniků. Tyto dva ukazatele bylo možné vztáhnout na specifickou činnost podniku, jelikož účetní systémy firem umožnily vyselektovat výkaz zisku a ztráty pro jednotlivá střediska podniku, ale již nebylo možné stanovit rozvahové položky, proto ostatní

ukazatele definují své hodnoty za celý podnik. Každé hodnotící kritérium má pro podnik odlišnou důležitost, kterou vyjadřují váhy subjektivně stanovené na základě rozhovoru s majitelem jednoho z podniků. Po stanovení hodnot všech kritérií bylo možné provést mezipodnikové srovnání na jehož základě se určila nejlepší praxe. Pro tyto účely byly zvoleny metody součtu pořadí, jednoduchého podílu, normované proměnné a bodovací metoda, které určily pořadí podniků na základě dosažených hodnot kritérií za celý podnik i hydraulickou činnost.

V rámci hodnocení celkové činnosti podniků bylo jejich pořadí totožné při využití všech metod. Podnik ABC s.r.o. se ukázal jako nejlepší praxe z těchto tří porovnávaných podniků. Jeho umístění na prvním místě bylo zapříčiněno dobrými hodnotami všech ukazatelů a nejlepší hodnotou ukazatele rentability tržeb. Jako druhý nejlepší podnik se umístil podnik XYZ s.r.o., který za ostatními podniky zaostával z důvodu vysoké zadluženosti a nízkého obratu aktiv. Posledním v žebříčku firem byl podnik EFG s.r.o., který dosahuje značně nízké rentability tržeb a produktivity práce.

U využití metod vícekriteriálního rozhodování pouze pro hydraulickou činnost, již nebylo pořadí firem tak jednoznačné. Podnik ABC s.r.o. se i v rámci této činnosti ukázal nejlepší praxí, ale pořadí podniku EFG s.r.o. a XYZ s.r.o. již bylo odlišné. Podnik EFG s.r.o. dosahoval nejnižší produktivity práce i v rámci hodnocení hydraulické činnosti, ale oproti podniku XYZ s.r.o. dosahuje lepší rentability tržeb. Podnik XYZ s.r.o. z důvodu vysokých tržeb nepodílejících se na výkonech společnosti dosahoval nízké rentability. Tyto skutečnosti zapříčinily, že v rámci hodnocení hydraulické činnosti se pořadí firem změnilo, přičemž podnik EFG s.r.o. je hodnocen jako druhý nejlepší podnik a firma XYZ s.r.o. je posledním podnikem v žebříčku hodnocení.

Na základě zjištěných skutečností byla podnikům navrhnuta opatření, která by je mohla přiblížit k nejlepší praxi, v tomto případě k výkonům podniku ABC s.r.o. Podnik EFG s.r.o. by se měl zaměřit na snižování nákladů. Dále by podniku mohlo dopomoci k přiblížení se k této praxi rozšíření sortimentu o další značky hydraulických komponentů, jelikož se v současné době specializuje především na systémy Bosch Rexroth. U podniku EFG s.r.o. byly zaznamenány kurzové ztráty, které nejsou nijak ohrožující, ale bylo by možné jim zabránit pomocí metod devizového zajištění. Podniku XYZ s.r.o. bylo doporučeno již nenavyšovat cizí zdroje financování a po nějakou dobu financovat prozatím jen z vlastních zdrojů. Dále také byly zjištěny příliš vysoké mzdové náklady oproti ostatním podnikům a vysoký počet zaměstnanců podílejících se

hydraulické činnosti. Tato skutečnost by konkurenceschopnost podniku neovlivňovala v případě, kdy by docházelo ke stejné rychlosti vývoje tržeb a osobních nákladů. Této rovnováhy podnik XYZ s.r.o. nedosahuje, jelikož jeho tržby za výkony klesají rychleji než osobní náklady. Z tohoto důvodu je doporučena změna organizační struktury, snížení počtu zaměstnanců nebo rozšíření předmětu podnikání při zachování stávajícího počtu zaměstnanců.

I. Summary

The main aim of every company used to be making a profit, but nowadays it is to increase the company value This value helps the company to gain a competitive advantage, which is important for staying in the market among competing companies.

The aim of this thesis is to compare three companies from the same industry, find out their best practices and recommend suggestions for improvement to other companies. All compared companies, ABC s.r.o., EFG s.r.o., XYZ s.r.o., specialize in hydraulic activity, but two of them have other subjects of business. For this reason, companies are compared as a whole, but also are compared in terms of specific activity.

The first part of the thesis is devoted to the definition of terms that are needed to understand the issue, which is dealt with. There are defined two main topics, which are competitiveness and it's measurement, benchmarking and it's methods.

The intercompany comparison is performed on the basis of evaluation criterions. These criterions are profitability of sales, work productivity, indebtedness, asset turnover and value added per crown of personnel costs. The values of these criterions are compared using mathematical and statistical methods. These methods determine the sequence of companies and their best practices

The best practice of the compared companies is ABC s.r.o. The company EFG s.r.o. achieves low profitability of sales in the comparison of the whole company and low work productivity within its hydraulic activity. Therefore, to the company is recommended to focus on reducing costs, especially financial ones and also to expand the range of hydraulic components and services provided, which will increase corporate sales. The company XYZ s.r.o. in comparison with the whole enterprises, it achieved high indebtedness and in comparison of the specific activity achieved a very low profitability of sales. For the company XYZ s.r.o. it was recommended not to increase external sources of financing and also to reduce personnel costs affecting the profitability of sales in order to approach the best practice,

Key words: benchmarking, comparison of companies, best practise, evaluation criterions, ratios

II. Seznam použité literatury

Alshowishin, A. (April 2021). Financial Analysis. *International Journal of Scientific and Research Publications*.

American Productivity & Quality Center. (2021). *APQC*. Načteno z Benchmarking Code of Conduct: https://www.apqc.org

American Society for Quality. (2021). *ASQ*. Načteno z What is Benchmarking?: https://asq.org/quality-resources/benchmarking

Beneš, M. (Červen 2006). *Informační systém Masarykovy univerzity.* Načteno z Konkurencedschopnost a konkurenční výhoda: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky.* Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s.

Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management.* Olomouc: Rubico.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha: C. H. Beck.

Doncheva, D. (2020). Firm competitiveness of manufacturing industry. *Trakia Journal of Sciences*, 422.

Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. (2012). *Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM Junior 2012.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Evropský fond pro regionální rozvoj. (1. červenec 2014). *www.czechinvest.cz.* Načteno z Aplikační výklad MSP: https://www.czechinvest.org/getattachment/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf?lang=cs-CZ

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing - Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.

Harvard Business School. (nedatováno). *Harvard Business School*. Načteno z Faculty and Research: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532

Hladký, J., & Leitmanová, I. (1997). *Mikroekonomie I.* České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Jalagat, R., Ahmad, S., Alulis, I., & Aquino, P. (Březen 2021). Benchmarking for competitive adventage an organizational performance: Proposed framework. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* .

Kislingerová, E. a. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C. H. Beck.

Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: Krok za krokem (2. vydání).* Praha: C. H. Beck.

Kožená, M. (2007). *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku.* Pardubice: Univerzita Pardubice.

McGee, J. (2015). Focus Strategies. V *Wiley Encyclopedia of Management.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Majernik, M., Majernik, S., Rusko, M., Ilko, J., Kollar, V., & Kralikova, R. (August 2020). The financial situation of the company systematically and comprehensively reflects the quality of business activities, its economic level and is therefore a good starting point and a means of diagnosing the strengths and weaknesses of business activities. *31st DAAAM International Symposium on Inteligent Manufacturing and Automation*.

Mikhailov, O. (9. září 2019). Competitive startegies of differentiation and cost minimalization. *Upravlenie*.

Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Máče, M. (2005). *Finanční anlýza obchodních a státních organizací.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). *Benchmarking - Mýty a skutečnost.* Praha: Management Press s.r.o.

Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Pavelková, D., Knápková, A., Šteker, K., & Remeš, D. (2017). *Finanční analýza (3. vydání).* Praha: Grada Publishing, a.s.

Petráčková, V., Kraus, J., & kol., a. (2001). *Akademický slovník cizích slov.* Praha: Academia, nakladatelství AV ČR.

Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda.* Praha: Victoria Publishing, a.s.

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie.* Praha: Victoria Publishing, a.s.

Pořízek, J. (21. 3 2019). *SWOT analýza a její využití.* Načteno z Bridge - Ecommerce magazine: https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/

Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. aktualizované vydání).* Praha: Grada Publishing, a.s.

Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka.* Praha: Management Press.

Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha: Grada Publishing, a.s.

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma konkurence z mikroekonomického hlediska 13

Obrázek 2: Porterův model pěti sil 16

Obrázek 3: Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska 19

Obrázek 4: Schéma obecných konkurenčních strategií 23

Obrázek 5: Příklad SWOT analýzy 24

Obrázek 6: Typy benchmarkingu 35

Obrázek 7: Pětifázový model benchmarkingu 37

IV. Seznam tabulek

Tabulka 1: Metoda váhových koeficientů 44

Tabulka 2: Ukazatele pro tvorbu hodnotících kritérií 48

Tabulka 3: Využívané zkratky 50

Tabulka 4: Přepočetné bodové hodnocení do intervalu <0;1> 53

Tabulka 5: Charakteristiky jednotlivých podniků pro rok 2020 54

Tabulka 6: Horizontální analýza podniků 2019 - 2020 61

Tabulka 7: Ukazatele podniků pro výpočet kritérií za rok 2020 63

Tabulka 8: Ukazatelé za hydraulickou činnost pro výpočet kritérií 2020 64

Tabulka 9: Hodnotící kritéria a jejich charakteristiky 65

Tabulka 10: Mezipodnikové srovnání celkové činnosti podniků 66

Tabulka 11: Mezipodnikové srovnání hydraulické činnosti podniků 67

Tabulka 12: Mezipodnikové srovnání metodou váhových koeficientů 69

V. Seznam grafů

Graf 1: Vývoj rentability vlastního kapitálu za období 2016 – 2020 54

Graf 2: Majetková struktura v podniku ABC s.r.o. v roce 2020 (v celých Kč) 56

Graf 3: Čistý obrat podniku ABC s.r.o. 2016 – 2020 (v tis. Kč).....56

Graf 4: Majetková struktura v podniku EFG s.r.o. v roce 2020 (v celých Kč) 58

Graf 5: Čistý obrat podniku EFG s.r.o. 2016 – 2020 (v tis. Kč) 58

Graf 6: Majetková struktura v podniku XYZ s.r.o. v roce 2020 (v celých Kč) 60

Graf 7: Čistý obrat podniku XYZ s.r.o. 2016 – 2020 (v tis. Kč).....60

VI. Seznam příloh

Příloha 1: Horizontální finanční analýza podniků 2019/2020.....84

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty podniku XYZ s.r.o. 86

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty podniku EFG s.r.o. 88

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty podniku ABC s.r.o. 90

VII. Přílohy

Příloha 1: Horizontální finanční analýza podniků 2019/2020

Položka z rozvahy společnosti	ABC s.r.o.			EFG s.r.o.			XYZ s.r.o.		
	2019	2020	změna v %	2019	2020	změna v %	2019	2020	změna v %
AKTIVA CELKEM	92 905	92 294	**-0,66**	46 828	43 758	**-6,56**	29 653	24 143	**-18,58**
STÁLÁ AKTIVA	29 057	34 989	**20,42**	34 926	31 006	**-11,22**	1 246	2 182	**75,12**
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	318	202	**-36,48**						
Ocenitelná práva	318	202	**-36,48**						
Software	318	202	**-36,48**						
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	28 739	34 787	**21,04**	34 926	31 006	**-11,22**	607	1 014	**67,05**
Pozemky a stavby	27 404	25 765	**-5,98**	20 897	20 012	**-4,24**			
Pozemky	4 415	4 415	**0,00**	6 877	6 877	**0,00**			
Stavby	22 989	21 350	**-7,13**	14 020	13 135	**-6,31**			
Hmotné movité věci a jejich soubory	1 335	8 728	**553,78**	14 029	10 994	**-21,63**	607	1 014	**67,05**
Poskytnuté zálohy na dl.hm.majetek	0	294							
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK							639	1 168	**82,79**
Podíly - podstatný vliv							639	1 168	**82,79**
OBĚŽNÁ AKTIVA	30 267	36 022	**19,01**	11 673	12 528	**7,32**	28 280	21 839	**-22,78**
ZÁSOBY	6 066	7 394	**21,89**	6 516	6 029	**-7,47**	7 866	7 498	**-4,68**
Materiál	245	82	**-66,53**	40	37	**-7,50**	0	7 387	
Nedokončená výroba a polotovary							123	111	**-9,76**
Výrobky a zboží	5 821	7 312	**25,61**	6 476	5 992	**-7,47**	7 743	0	**-100,00**
Zboží	5 821	7 312	**25,61**	6 476	5 992	**-7,47**	7 743	0	**-100,00**
POHLEDÁVKY	14 016	13 301	**-5,10**	1 215	1 467	**20,74**	19 299	8 699	**-54,93**
Dlouhodobé pohledávky	1 482	1 485	**0,20**				3	4	**33,33**
Pohledávky - ostatní	1 482	1 485	**0,20**				3	4	**33,33**
Pohledávky za společníky	0	541							
Dlouhodobé poskytnuté zálohy							3	4	**33,33**
Doahdné účty aktivní	1 455	917	**-36,98**						
Jiné pohledávky	27	27	**0,00**						
Krátkodobé pohledávky	12 534	11 816	**-5,73**	1 215	1 467	**20,74**	19 296	8 695	**-54,94**
Pohledávky z obchodních vztahů	12 398	11 313	**-8,75**	564	1 413	**150,53**	19 093	8 286	**-56,60**
Pohledávky - ostatní	136	503	**269,85**	651	54	**-91,71**	203	410	**101,97**
Stát - daňové pohledávky				591	0	**-100,00**	2	5	**150,00**
Krátkodobé poskytnuté zálohy	136	503	**269,85**	58	54	**-6,90**	36	248	**588,89**
Dohadné účty aktivní							31	30	**-3,23**
Jiné pohledávky				2	0	**-100,00**	133	127	**-4,51**
PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY	10 185	15 327	**50,49**	3 942	5 032	**27,65**	1 115	5 642	**406,01**
Peněžní prostředky v pokladně	1 584	2 977	**87,94**	275	209	**-24,00**	527	366	**-30,55**
Peněžní prostředky na účtech	8 601	12 350	**43,59**	3 667	4 823	**31,52**	588	5 276	**797,28**
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	33 581	21 283	**-36,62**	229	224	**-2,18**	127	122	**-3,94**
Náklady příštích období	33 581	20 888	**-37,80**	229	224	**-2,18**	127	122	**-3,94**
Příjmy příštích období	0	395	**395,00**						

PASIVA CELKEM	92 905	92 294	**-0,66**	46 828	43 758	**-6,56**	29 653	24 143	**-18,58**
VLASTNÍ KAPITÁL	35 432	40 460	**14,19**	23 443	23 714	**1,16**	5 562	4 391	**-21,05**
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	2 100	2 100	**0,00**	3 300	3 300	**0,00**	100	100	**0,00**
Základní kapitál	2 100	2 100	**0,00**	3 300	3 300	**0,00**	100	100	**0,00**
ÁŽIO A KAPITÁLOVÉ FONDY	5 800	5 800	**0,00**	473	473	**0,00**	3 387	1 628	**-51,93**
Kapitálové fondy	5 800	5 800	**0,00**	473	473	**0,00**	3 387	1 628	**-51,93**
Ostatní kapitálové fondy							300	713	**137,67**
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků							387	915	**136,43**
FONDY ZE ZISKU				330	330	**0,00**	10	10	**0,00**
Ostatní rezervní fondy				330	330	**0,00**	10	10	**0,00**
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ min. LET	22 205	27 532	**23,99**	19 098	19 339	**1,26**	1 350	1 737	**28,67**
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta	22 392	27 719	**23,79**	19 098	19 339	**1,26**	1 350	1 737	**28,67**
Jiný výsledek hospodaření min. let	-187	-187	**0,00**						
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO OBDOBÍ	5 327	5 028	**-5,61**	242	272	**12,40**	715	916	**28,11**
CIZÍ ZDROJE	56 879	51 261	**-9,88**	23 368	20 021	**-14,32**	23 986	19 722	**-17,78**
ZÁVAZKY	56 879	51 261	**-9,88**	23 368	20 021	**-14,32**	3 159	2 289	**-27,54**
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	45 373	38 954	**-14,15**	20 999	18 088	**-13,86**	3 159	2 289	**-27,54**
Závazky k úvěrovým institucím	14 983	20 232	**35,03**	20 999	18 088	**-13,86**			
Závazky z obchodních vztahů	271	335	**23,62**						
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba							2 175	0	**-100,00**
Závazky - ostatní	30 119	18 387	**-38,95**				984	2 289	**132,62**
Závazky ke společníkům	3	28	**833,33**						
Jiné závazky	30 116	18 359	**-39,04**				984	2 289	**132,62**
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	11 506	12 307	**6,96**	2 369	1 933	**-18,40**	20 826	17 433	**-16,29**
Závazky k úvěrovým institucím	5	0	**-100,00**				9 170	4 558	**-50,29**
Krátkodobé přijaté zálohy	661	661	**0,00**						
Závazky z obchodních vztahů	9 782	10 048	**2,72**	792	800	**1,01**	7 297	10 477	**43,58**
Závazky ostatní	1 058	1 598	**51,04**	1 577	1 133	**-28,15**	4 359	2 398	**-44,99**
Závazky k zaměstnancům	425	420	**-1,18**	602	562	**-6,64**	597	492	**-17,59**
Závazky ze soc. a zdrav. Pojištění	231	238	**3,03**	350	322	**-8,00**	418	332	**-20,57**
Stát - daňové závazky a dotace	402	940	**133,83**	561	191	**-65,95**	1 170	1 124	**-3,93**
Dohadné účty pasivní				60	55	**-8,33**	9	0	**-100,00**
Jiné závazky				4	3	**-25,00**	2 165	450	**-79,21**
Časové rolišení pasiv	594	573	**-3,54**	17	23	**35,29**	106	30	**-71,70**
Výdaje příštích období	594	573	**-3,54**	17	23	**35,29**	106	30	**-71,70**

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty podniku XYZ s.r.o.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve plném rozsahu

ke dni 31. 12. 2020

(v korunách)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

[redacted]

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

[redacted]

IČ

[redacted]

Označení	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	37 429	11 076
II.	Tržby za prodej zboží	2	418	86 331
A.	Výkonová spotřeba	3	7 482	84 828
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	361	76 119
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	2 208	2 495
A.3.	Služby	6	4 913	6 213
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	0	0
C.	Aktivace	8	- 52	- 24
D.	Osobní náklady	9	10 950	12 618
D.1.	Mzdové náklady	10	7 988	9 216
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	2 963	3 402
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 693	3 141
D.2.2.	Ostatní náklady	13	270	261
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	317	1 099
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	338	1 079
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	338	1079
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-21	-20
III.	Ostatní provozní výnosy	20	45 074	15 258
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	364	15 046
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	44 453	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	257	212
F.	Ostatní provozní náklady	24	62 662	12 662
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	12 155
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	62 059	0
F.3.	Daně a poplatky	27	58	144
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	545	363
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 562	1 482
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0

Označení	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	343	449
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	343	449
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 134	202
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 229	410
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	- 438	- 657
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 124	825
L.	Daň z příjmů	50	208	110
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	208	110
L.2.	Daň z příjmů odložená	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	916	715
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	916	715
*	Čistý obrat za účetní období	56	84 055	112 867
	Kontrolní číslo (součet řádků 01 až 56)	99		

Pozn.:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
18. 3. 2021	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
s.r.o.	PRODEJ A PŮJČOVNA KOMPRESOROVÉ TECHNIKY

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty podniku EFG s.r.o.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

otisk podacího razítka

k 31.12.2020

Od: 1.1.2020 Do: 31.12.2020

v tisících Kč

IČ [redacted]

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

[redacted]

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

[redacted]

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	(Rok 2019)
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	+21 251	+21 692
II.	Tržby za prodej zboží	+20 494	+16 022
A.	Výkonová spotřeba	+25 240	+20 807
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	+15 239	+11 340
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	+8 292	+7 910
A.3.	Služby	+1 709	+1 557
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)	-520	-750
D.	Osobní náklady	+11 500	+12 035
D.1.	Mzdové náklady	+8 753	+8 707
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	+2 747	+3 328
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	+2 432	+2 985
D.2.2.	Ostatní náklady	+315	+343
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	+4 427	+4 789
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	+4 427	+4 789
E.1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	+4 427	+4 789
E.1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	+384	+1 041
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	+17	+817
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	+166	+160
III.3.	Jiné provozní výnosy	+201	+64
F.	Ostatní provozní náklady	+371	+720
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	+0	+309
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	+102	+108
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	+269	+303
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	+1 111	+1 154

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	(Rok 2019)
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	**+2**	**+2**
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	**+2**	**+2**
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	**+548**	**+635**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	**+548**	**+635**
VII.	Ostatní finanční výnosy	**+119**	**+13**
K.	Ostatní finanční náklady	**+320**	**+194**
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	**-747**	**-814**
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**+364**	**+340**
L.	Daň z příjmů	**+92**	**+98**
L.1.	Daň z příjmů splatná	**+92**	**+98**
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	**+272**	**+242**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**+272**	**+242**
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	**+42 250**	**+38 770**

Sestaveno dne: **21.6.2021**	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: **společnost s ručením omezeným**	[redacted]
Předmět podnikání: **Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů** **Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů** Pozn.:	

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty podniku ABC s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		[redacted]

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

[redacted]

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

[redacted]

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	66 716	72 395
II.	Tržby za prodej zboží	2	24 353	48 932
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	72 097	103 342
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	16 172	37 606
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	19 610	24 978
A. 3.	Služby	6	36 315	40 758
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8	-12	
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	8 661	9 162
D. 1.	Mzdové náklady	10	6 754	6 798
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 907	2 364
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 772	2 223
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	135	141
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	4 531	3 092
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 543	3 092
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	4 543	3 092
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-12	
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	2 247	4 046
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		1 834
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 247	2 212
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	1 370	2 101
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodaný materiál	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	1 005	1 154
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	72	7
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	293	940
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	6 669	7 676

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	470	675
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	470	675
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 237	637
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 185	1 030
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-418	-1 068
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	6 251	6 608
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	1 223	1 281
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	1 223	1 281
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	5 028	5 327
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	5 028	5 327
*	Čistý obrat za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	95 553	126 010

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
13.10.2021		
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
s.r.o.	silniční nákladní doprava	