

# **Využití benchmarkingu pro zvýšení finanční výkonnosti plastikářských firem dodávajících do automotive průmyslu**

Dominik Bendik

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Dominik Bendik  
Osobní číslo: M17116  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Využití benchmarkingu pro zvýšení finanční výkonnosti plastikářských firem  
dodávajících do automotive průmyslu

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma benchmarkingu a finanční výkonnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte sektor plastikářských firem dodávajících do automotive průmyslu.
- S využitím benchmarkingu analyzujte finanční výkonnost vybraných firem.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení finanční výkonnosti vybraných firem.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2017, 185 s. ISBN 978-80-271-0680-6.  
KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.  
KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.  
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.  
PARMENTER, David. *Key Performance Indicators*. 2. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010, 299 s. ISBN 978-0-470-54515-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na zvýšení finanční výkonnosti společností dodávajících do automotive průmyslu pomocí benchmarkingu. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část byla vypracována pomocí literární rešerše dané problematiky. Praktická část obsahuje charakteristiku vzorku společností, dále charakteristiku odvětví a zbytek práce je benchmarkingová studie. Ve studii jsou využity poznatky z teoretické části. Práce spočívá v porovnávání ukazatelů a nástrojů pro měření finanční výkonnosti za jednotlivé společnosti mezi sebou a s odvětvím. Mezi tyto nástroje patří například bankrotní ukazatele, pyramidový rozklad, spider graf. V poslední části práce je vyhodnocena nejlepší společnost a jsou popsána jednotlivá doporučení pro každou společnost.

Klíčová slova: finanční výkonnost, benchmarking, ziskovost, spider graf, ekonomická přidaná hodnota, automotive

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on increasing the financial performance of companies supplying to the automotive industry through benchmarking. The work consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part was created using a literary research of the issue. The practical part contains the characteristics of a specimen of companies, the characteristics of the industry and the rest of the work is a benchmarking study. The knowledge from the theoretical part is used in the study. The work consists in comparing individual companies with each other and the industry by using comparing indicators and other tools used for measuring financial performance. These tools include e.g. bankruptcy indicators, pyramid decomposition, spider graph. In the last part of the work, the best company is evaluated and individual recommendations for each company are described.

Keywords: Financial Performance, Benchmarking, Profitability, Spider Chart, Economic Value Added, Automotive

Tímto způsobem bych rád poděkoval doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a spolupráci při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále bych také chtěl poděkovat týmu z UniCredit Bank ze Zlína, který mi na začátku poradil a pomohl najít správný vzorek společností. V neposlední řadě bych chtěl také poděkovat rodině za podporu v průběhu celého studia.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MĚŘENÍ FINAČNÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>13</b>
1.1 POJEM FINAČNÍ VÝKONNOST .....	13
1.2 SUBJEKTIVITA V POJETÍ VÝKONNOSTI .....	14
1.3 UŽIVATELE INFORMACÍ O FINAČNÍ VÝKONNOSTI .....	14
1.3.1 Interní uživatelé .....	14
1.3.2 Externí uživatelé .....	15
1.4 FUNKCE MĚŘENÍ FINAČNÍ VÝKONNOSTI .....	16
<b>2 UKAZATELE RENTABILITY</b> .....	<b>18</b>
2.1 RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU .....	18
2.2 RENTABILITA TRŽEB .....	18
2.3 RENTABILITA AKTIV .....	19
<b>3 PYRAMYDOVÉ ROZKLADY UKAZATELŮ A SOUSTAVY UKAZATELŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1 PYRAMIDOVÝ ROZKLAD .....	20
3.2 SOUSTAVY UKAZATELŮ INDEX IN, Z-SKÓRE .....	21
3.2.1 Z-skóre .....	21
3.2.2 Index IN .....	22
<b>4 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA</b> .....	<b>24</b>
<b>5 SPIDER ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
5.1 JEDNOTLIVÉ UKAZATELE OBSAŽENÉ VE SPIDER GRAFU .....	27
5.1.1 Ukazatele rentability .....	27
5.1.2 Ukazatele likvidity .....	27
5.1.3 Ukazatele zadluženosti .....	28
5.1.4 Ukazatele obratovosti .....	29
<b>6 BENCHMARKING</b> .....	<b>31</b>
6.1 POJEM BENCHMARKING .....	31
6.2 TYPY BENCHMARKINGU .....	32
6.3 PŘÍSTUPY BENCHMARKINGU .....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO VZORKU FIREM</b> .....	<b>38</b>
<b>8 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ</b> .....	<b>42</b>
8.1 SHRNUÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ .....	44

<b>9</b>	<b>VYUŽITÍ BENCHMARKINGU PRO ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PLASTIKÁŘSKÝCH FIREM DODÁVAJÍCH DO AUTOMOTIVE PRŮMYSLU .....</b>	<b>45</b>
9.1	POROVNÁNÍ RENTABILITNÍCH UKAZATELŮ .....	45
9.1.1	ROE .....	45
9.1.2	ROS.....	47
9.1.3	ROA.....	48
9.2	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ SOUSTAV UKAZATELŮ .....	48
9.2.1	Z-skóre .....	49
9.2.2	Index IN01 .....	50
9.3	POROVNÁNÍ PYRAMIDOVÝCH ROZKLADŮ ROE.....	51
9.4	POROVNÁNÍ OSTATNÍCH UKAZATELŮ .....	55
9.4.1	Obrat zásob.....	56
9.4.2	Obrat krátkodobých pohledávek a závazků .....	57
9.4.3	Poměr ostatních ukazatelů s přidanou hodnotou.....	59
9.5	POROVNÁNÍ SPIDER ANALÝZY.....	63
9.6	POROVNÁNÍ UKAZATELE EVA.....	71
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....</b>	<b>76</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>91</b>



## ÚVOD

Metoda benchmarkingu je jedna z možností, jak zvýšit finanční výkonnost společnosti. Jedná se o porovnávání podniků a existuje více druhů benchmarkingu. Nejznámější je typ, kdy se společnost porovnává s nejlepší společností a „učí“ se od ní, tedy identifikuje rozdíly a mezery ve výkonnosti. Po identifikaci mezer společnost tedy přijme opatření, které zlepší finanční výkonnost. Pro nejvyšší efekt je potřeba benchmarking ve společnostech provádět pravidelně.

Existuje tedy více druhů a s tím souvisí i nespočetné využití, podle teorie se tímto nástrojem smí porovnávat prakticky cokoliv. Tato bakalářská práce je zaměřena na zvýšení finanční výkonnosti plastikářských společností dodávajících do automotive průmyslu s využitím benchmarkingu. Jako první je zpracována teorie, která se týká výkonnosti a jejího měření. Na základě literatury byly vybrány nástroje vhodné pro měření výkonnosti a také jejich optimální hodnoty. Následně je zpracována teorie benchmarkingu, kde je tento nástroj definován, poté jeho typy a přístupy.

Teoretické poznatky jsou dále využity v praktické části. Nejprve je charakterizován vzorek společností, poté odvětví podle CZ-NACE 29, zejména skupina 29.3. - Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. Poté, v následující kapitole, se práce již věnuje benchmarkingové studii, ve které je vybrán vzorek 15 společností, 5 malých, 5 středních a 5 velkých. Společnosti jsou porovnávány mezi sebou a s celkovými výsledky za odvětví pomocí měřítek a ukazatelů pro zjištění finanční výkonnosti. Na konci práce je vybrána společnost, která dopadla nejlépe a také se zde nachází doporučení pro všechny společnosti, jak mohou zvýšit svou výkonnost.

Pro zpracování této studie bylo potřeba sesbírat množství dat o všech analyzovaných společnostech. Dále v důsledku zpracování těchto dat vzniklo mnoho tabulek a grafů, které jsou přiloženy na CD ve formátu PDF/A, exportovaného z excelu, z důvodu velkého množství. Jedná se tedy o rozvahy a výkazy zisku a ztráty, za roky 2016, 2017 a 2018 a k tomu zpracované tabulky s krátkým komentářem.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti vybraného vzorku společností dodávajících do automotive průmyslu s využitím benchmarkingu. Tomuto cíli se věnuje kromě charakteristiky vzorku firem a odvětví celá praktická část práce.

Vedlejším cílem je vypracování jednotlivých kratších finančních analýz, které jsou obsaženy jako příloha na CD, kde jsou rozvahy a výkazy zisku a ztrát jednotlivých společností za roky 2016, 2017 a 2018 s tabulkami a ukazateli vycházejícími z těchto hodnot. Na konci u každé společnosti se ještě nachází komentář.

Pomocí vedlejšího cíle, tedy vypočítaných ukazatelů bylo možné provést hlavní cíl, tedy zvýšení finanční výkonnosti pomocí benchmarkingu. Pomocí výsledků benchmarkingu jsou doporučena opatření pro zvýšení finanční výkonnosti pro každou analyzovanou společnost.

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě literární rešerše a charakterizuje, či popisuje finanční výkonnost a také nástroje k jejímu měření a následně i charakteristika benchmarkingu, jeho typů a přístupů. Pro zpracování teoretické části bylo nutno prostudovat odborné knižky, ale i internetové zdroje. Bohužel v ČR není benchmarking moc využíván, tedy literární zdroje jsou velice omezené. Získané vědomosti pomocí literární rešerše byly využity při zpracovávání praktické části.

Praktická část bakalářské práce začíná charakteristikou vzorku firem, tedy jak byly společnosti vybrány, podle jakých kritérií. Poté je představeno a charakterizováno odvětví, ve kterém se společnosti nachází, pomocí zdroje Ministerstva průmyslu a obchodu. Zbytek práce se již věnuje hlavnímu cíli, a to navrhnutí doporučení ke zvýšení finanční výkonnosti s pomocí benchmarkingu. Prvním krokem pro splnění cíle byl sběr a zpracování dat. Zpracovávaly se účetní závěrky společností a z nich se počítali jednotliví ukazatelé. Po výpočtech došlo k analýze absolutních a poměrových ukazatelů u každé společnosti. Také se u jednotlivých společností provedl krátký rozklad rentability vlastního kapitálu, který ukázal, z jakých hodnot se rentabilita vlastního kapitálu skládá u jednotlivých společností. Byla také například provedena Spider analýza, kdy se společnost porovnává s odvětvím, a další nástroje pro měření finanční výkonnosti. Na konci každé této analýzy je i komentář, který popisuje situaci společnosti. Poté se již v práci začala používat komparativní analýza, která porovnávala jednotlivé ukazatele společností mezi sebou a s odvětvím. Porovnávají se jednotliví ukazatelé, ale i pyramidové rozklady a další nástroje pro měření výkonnosti. Na

konci práce je obecné doporučení pro odvětví, ale i jednotlivá doporučení pro každou společnost zvlášť. Je také vybrána společnost, která dopadla při analýze nejlépe.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MĚŘENÍ FINAČNÍ VÝKONNOSTI

Definice podle J. Wagnera: „*V obecném slova smyslu znamená měření činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, který může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.*“

### 1.1 Pojem finanční výkonnost

Výkonnost představuje pojem, který jsou všichni zvyklí běžně používat v každodenním životě bez ohledu na odborné či zájmové zaměření. Při komunikaci tak ale lehce může dojít k nedorozumění, kdy každý z partnerů pod tímto pojmem vidí něco jiného. Nemusí být na škodu raději vysvětlit, co každý z partnerů si pod tímto pojmem představuje, aby došlo ke smysluplnosti konverzace a společné činnosti (Wagner, 2009, s. 17).

Definice podle J. Wagnera (s. 17) – „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhů) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“

U měření výkonnosti musíme hodnoty rozdělit na tzv. „**primární a sekundární kritéria výkonnosti**“. Primární kritéria se projeví až po skončení dané činnosti, umožňují tedy provést celkové vyhodnocení a interpretaci výsledků. Chce-li podnik sledovat výkonnost v průběhu a ne až po ukončení činnosti, určí z primárních kritérií sekundární kritéria, která budou vykazovat hodnoty a výsledky při průběhu činnosti. U výběru sekundárních kritérií může vzniknout problém, které kritérium vybrat. Odborníci doporučují vybrat více kritérií (jedno kritérium je samozřejmě málo) a vytvořit tzv. „paletu propojených a vzájemně vyvážených měřítek“. Společnost vybere určitá kritéria a každému přiřkne určitou váhu. Může být vytvořeno více palet, aby společnost zjistila, která je neoptimálnější, či nejrealnější (Wagner, 2009, s. 18,19).

Problém ale může vzniknout i u hledání primárního kritéria. Tato otázka patří mezi jedny z nejdiskutovanějších ve společnosti, protože odpovědí může být široká škála a jednotlivé odpovědi se mohou mezi sebou dokonce vylučovat. Obecné výroky, podle kterých vybrat primární kritérium jsou podle Wagnera, s. 22.:

- Organizace by měla respektovat exkluzivitu, výlučnost cílů...
- Cíle organizace by měly odrážet její odpovědnost vůči...
- Realitou je hierarchický charakter vztahů mezi různorodými cíli organizace s určitou cílovou dominantou cílů ...
- Snahou organizace je dosáhnout dlouhodobé vyváženosti cílů všech nebo určité skupiny.

## 1.2 Subjektivita v pojetí výkonnosti

V zásadě se všichni odborníci shodnou, že pojem výkonnost není zcela objektivním pojmem. Tedy, že není možné ji univerzálně uchopit. Subjektivita u tohoto pojmu vzniká při rozdílnosti představ jednotlivých skupin uživatelů těchto informací. Každá skupina vidí jinak, jaké kritéria měly být využity pro interpretaci a srovnávání apod. Je proto potřeba si uvědomit, že přístup k výkonnosti je závislý na vztahu zájmové skupiny ke společnosti a preferencích dané skupiny. Proto je tedy vždy nutné znát odpověď na otázku, pro jakou skupinu, nebo z jakého pohledu se výkonnost měří a interpretuje. Pokud pro společnost není možné měřit výkonnost z více pohledů, např. by to bylo příliš drahé, či náročné, je nejlepším řešením posuzovat a měřit výkonnost ve vztahu ke dlouhodobým, strategickým cílům (Pavelková, 2012, s. 13, Wágner, 2009, s. 23).

## 1.3 Uživatelé informací o finanční výkonnosti

Jak již bylo napsáno v předchozí kapitole, musí se rozlišit, jaké měření se bude interpretovat jaké zájmové skupině. Jedním ze způsobů lze tyto skupiny rozdělit na externí a interní (Wágner, 2009, s. 54).

### 1.3.1 Interní uživatelé

Základní interní uživatelé jsou subjekty, které se podílí na správě a řízení organizace, jsou to tedy manažeři, na všech úrovních organizační struktury a vlastníci podílející se na řízení. Důvody, kvůli kterým manažeři tyto informace potřebují, mohou být velice různorodé. Základním důvodem měření výkonnosti pro interní uživatele je zajistit informační podporu řízení podnikové výkonnosti (operativní, taktickou i strategickou), tedy zda manažeři podnik vedou správně, či musí učinit určitá opatření. Dalšími nejčastějšími důvody mohou být pro měření výkonnosti **rozhodování, řízení a učení se, či plánování** (Wágner, 2009, s. 56).

### 1.3.2 Externí uživatelé

Mezi externí uživatele patří např. **iniciátoři založení organizace**, to jsou subjekty, které se podílely na založení a rozvoji společnosti a nesou hlavní riziko, **poskytovatelé zdrojů financování**, mezi ty patří menšinoví poskytovatelé kapitálu, nebo věřitelé, banky apod. **Příjemci výsledků činnosti společnosti** neboli organizace odebírají finální výrobky, zboží či služby v rozsáhlých dlouhodobých zakázkách či projektech. Samozřejmě i **konkurence**, která nemusí ani být přímá, ale např. oslovuje stejné skupiny klientů nějakými substituty, nebo **subjekty veřejné správy**, na úrovni státní správy, např. statistický úřad, finanční úřad, ale uživateli mohou být i místní samosprávy. U posledního uvedeného uživatele je možné rozdělit subjekty na ty, které si poskytnutí informací mohou vynutit, a které o ně jen požádat (Wágner, 2009, s. 54).

**Důvody zájmu externích uživatelů o informacích o výkonnosti** je celá řada. Ty nejvýznamnější jsou např.:

**Rozhodování** o vztahu ke společnosti. Tento důvod je ze všech nejčastější, protože si ho může položit každý kdo má s danou organizací něco společného. Např. společník (potencionální společník) se může rozhodovat, zda podíl prodat (či koupit), věřitelé si mohou klást otázku, zda poskytnou úvěr, zaměstnanci zda mají v této společnosti budoucnost, dodavatelé se rozhodnou o způsobu platby a době splatnosti apod. (Wágner, 2009, s. 55).

Dalším důvodem je **vymáhání** práv na společnosti. Zde mohou být informace o výkonnosti použity jako podklady např. pro stát a odvod daňové povinnosti (Wágner, 2009, s. 55).

Informace o vývoji mohou být použity i pro **ovlivňování** směřování vývoje společnosti. Každý externí uživatel může společnost ovlivňovat jinak. Společníci mohou přímo ovlivňovat a prosazovat svou vizi vrcholovému vedení společnosti, zatímco například veřejná správa může společnost ovlivnit pomocí legislativních úprav. Samozřejmě i zákazníci ovlivňují vývoj společnosti, a to jednoduše tím, zda kupují, či nekupují produkty společnosti (Wágner, 2009, s. 55).

**Usměrňování** chování vedení společnosti. Informace výkonnosti ukáží, zda vedení společnosti splnilo svou roli či nikoliv. Mechanismus usměrnění může probíhat podle dvou přístupů. Prvním je tzv. proaktivní přístup, který díky stanovení požadovaných parametrů ve výkonnosti a vědomí jejich kontroly vedou vedení k tomu, aby usměrňovali své chování a rozhodování tím nejlepším způsobem. Druhý je tzv. reaktivní, jeho předpokladem je kontrola reálných výsledků a poté zavedení opatření (Wágner, 2009, s. 55).

**Porovnání** výkonnosti společnosti s dalšími subjekty. Tato skupina může mít obsahově různé důvody, a to zejména – využití informací pro externí benchmarking, porovnání výkonnosti konkurence, nebo pro makroekonomické analýzy (Wágner, 2009, s. 55).

#### 1.4 Funkce měření finanční výkonnosti

Stejně jako způsoby měření jsou důležité i funkce měření, jsou to např. **funkce podpory paměti**, to znamená, že se mohou uchovávat informace k určitému okamžiku nebo za určitý časový interval. **Funkce komparace** jak vyplývá z názvu, umožňuje srovnávat různé objekty, a to ve stejném čase, či v různých časových obdobích. **Funkce důkazní**, i když je měření subjektivní, může sloužit jako důkaz při sporu (Wágner, 2009, s. 35, 36).

#### 1.5 Způsoby měření finanční výkonnosti

Měření lze podle některých autorů rozlišit na **výkonnost podniku jako celku** (zde se používají převážně tradiční ukazatele výkonnosti) a **výkonnost podniku z hlediska jeho vlastníků** (zde se používají převážně moderní ukazatele výkonnosti)

Výkonnost podniků se podle některých autorů v zásadě měří podle dvou druhů ukazatelů, mezi které patří:

- **Finanční ukazatele**
  - Ukazatele orientované na ziskovost
    - Ukazatele hospodářského výsledku
    - Ukazatele cash flow
    - Poměrové ukazatele (ukazatele zadluženosti, aktivity, rentability, apod.)
  - Ukazatele „moderní“ – orientované na růst podniku
    - Hodnotové řízení podniku (měření výkonnosti podniku z pohledu zvýšení hodnoty pro vlastníky)
    - Soustavy ukazatelů finanční výkonnosti
- **Nefinanční ukazatele**
  - Balanced Scoreboard – strategický systém hodnocení a řízení podniku
  - Benchmarking



- Outsourcing – převedení vnitropodnikových aktivit na třetí osoby (externí subjekt), a další (Kiseláková, 2017, s. 25, 26).

Dalšími ukazateli jsou **tradiční absolutní ukazatele**, které jsou v praxi nejčastěji čistý a hrubý zisk, náklady, tržby, cash flow, přidaná hodnota apod. Vývoj těchto ukazatelů lze sledovat na časové ose. Nevýhoda těchto ukazatelů je při porovnávání s jinými společnostmi, kdy tyto ukazatele často nelze porovnávat s jinými, proto se absolutní ukazatele dělí s vhodně zvolenou základnou a tím vzniknou poměrové ukazatele (Kiseláková, 2017, s. 26).

K **tradičním poměrovým ukazatelům** patří především ukazatele aktivity, rentability, likvidity. U ukazatelů rentability je nutné správně zvolit druh zisku, aby analýzy výkonnosti byly průkazné a měli vypovídací schopnost, protože např. při mezistátním srovnání by mohl vzniknout problém, jelikož každý stát má jiné daňové sazby. K určení výkonnosti se nejčastěji používají ty ukazatele, ve kterých je hlavním měřítkem zisk (Kiseláková, 2017, s. 26).

## 2 UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita neboli výnosnost, je jedním z nejsledovanějších ukazatelů, jelikož udává informace o schopnostech společnosti vytvářet nové zdroje z investovaného kapitálu. Rentabilita vyjadřuje zisk, podle kterého se v tržní ekonomice alokuje kapitál (Knápková, 2017, s. 100).

### 2.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Pro společnost, resp. společníky nejdůležitější poměrový ukazatel. Tímto ukazatelem lze vyjádřit výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita by měla mít vyšší hodnotu, než jsou úroky u dlouhodobých vkladů v bance. Po odečtení rentability a úroků u dlouhodobých vkladů v bance vyjde tzv. prémie za riziko, či riziková prémie. Je to odměna společníkům za poskytnutí kapitálu a tím pádem podstoupení rizika z podnikání. V případě, kdy je rentabilita dlouhodobě nižší než úrok, či dokonce nulová nebo záporná, musí se společníci rozhodnout, zda dál podnikat nebo vložit kapitál na bezrizikové účty do bank. Tento ukazatel je nutné pozorovat dlouhodobě, krátkodobé hodnoty ROE mohou být zavádějící kvůli výkyvům, či různým investicím apod. (Knápková, 2017, s. 102, 103, Kislingerová, 2008, 30, 31). Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele zní:

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

### 2.2 Rentabilita tržeb

Tento ukazatel je také obecně znám jako „zisková marže“. Každá společnost si ji nastavuje sama např. dle konkurence, cen podobných výrobků či zboží na trhu. U společností prodávajících předměty denní potřeby uvidíme nižší marži, zatímco u luxusního zboží dosahuje marže vyšších hodnot.

Ukazatel rentability tržeb může být spočítán různými způsoby, záleží na uživateli, jaké informace potřebuje. Obecný vzorec zní,  $ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$ . Pokud společnost chce své výsledky porovnat například se společnostmi ze zahraničí, doporučuje se použít EBIT (earnings before interest and taxes), aby nebyl výpočet zkreslený, kvůli různým daňovým sazbám v zahraničních zemích. Tržby mohou být nahrazeny např. výnosy, poté ukazatel vypočítá kolik čistého zisku, či EBIT připadá na 1 Kč výnosů (Knápková, 2017, s. 100).

### 2.3 Rentabilita aktiv

Zkratkou ROA, někdy taktéž nazývána jako „produkční síla“ je jedním z klíčových měřítek rentability. Poměří zisk s celkovými vloženými / investovanými aktivy v podnikání, bez ohledu na jejich financování. Ukazatel udává, jak společnost využívá svou majetkovou bázi. Nejlepší variantou výpočtu je podle různých autorů varianta s použitím EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Tento typ je nejlepší pro srovnávání mezi státy, kde mohou být různé daňové sazby, nebo při porovnávání s minulostí, kdy se daňové sazby mohly změnit. Také je přesnější v podnikovém srovnávání díky nezapočteným úrokům, protože každá společnost má jinou strukturu financování. Další variantou je použít čistý zisk zvýšený o úroky vyplacené věřitelům. Takto se mohou porovnávat společnosti se stejnou daňovou sazbou, ale rozdílnou finanční strukturou (Kislingerová, 2010, s. 98, 99). Vzorec pro výpočet rentability aktiv:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

### 3 PYRAMYDOVÉ ROZKLADY UKAZATELŮ A SOUSTAVY UKAZATELŮ

Jelikož podnik a ekonomický proces nelze ohodnotit jedním číslem, či ukazatelem, vznikly pro zjednodušení výpočtů soustavy ukazatelů. Soustava není jakýkoliv soubor ukazatelů, ale takový, který obsahuje vzájemné souvislosti a závislosti. Výběr ukazatelů závisí na hledané informaci (Knápková, 2017, s. 129).

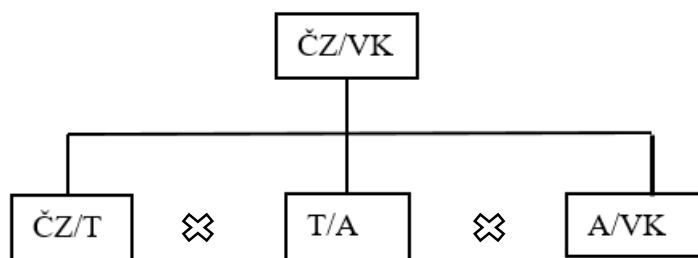
Rozlišujeme 2 druhy soustav ukazatelů, a to:

- a) Paralelní soustava je charakteristická tím, že jsou ukazatele vedle sebe, tedy na stejné úrovni, není žádný „nadřazený“ ukazatel. Tím pádem mají všechny ukazatele stejnou důležitost
- b) Pyramidová soustava je opakem paralelní, tato soustava je charakteristická tím, že je jeden ukazatel nadřazený ostatním, tedy ostatní jsou na něm závislé. Nadřazený ukazatel se rozkládá na jiné ukazatele a tvoří se pyramida. Existují zde matematické pevné vztahy.

Základní myšlenka pyramidové soustavy je tedy postupný a pořad podrobnější rozklad ukazatele, který nejlépe udává základní cíl podniku. Při rozkladu ukazatelů se mohou použít dva postupy. Prvním je aditivní, který se počítá jako součet či rozdíl dvou ukazatelů. Druhým je multiplikativní, který se počítá jako součin či podíl dvou ukazatelů. Existují již předepsané pyramidové soustavy, ale samozřejmě lze vytvořit pyramidový rozklad dle vlastní úvahy (Knápková, 2017, s. 129, 130, Synek, 2011, s. 367, Neumaierová, 2002, s. 101).

#### 3.1 Pyramidový rozklad

Nejčastějším ukazatelem, který bývá rozložen podle pyramidového rozkladu, je rentabilita vlastního kapitálu. Jedním z nejznámějších ukazatelů je „rozklad Du Pont“, který bere jako vrcholový ukazatel ROE (rentabilita vlastního kapitálu). Podle tohoto rozkladu ROE tvoří tři determinanty - rentabilita aktiv, zisková marže a finanční páka. Nevýhodou tohoto rozkladu je, že struktura soustavy výkonnosti nemůže rozlišit, jaký vliv má provozní výkonnost a jaký finanční politika. Finanční politiku představuje finanční páka, ale jelikož součástí nákladů jsou i nákladové úroky, jsou tyto úroky obsaženy v čistém zisku, se kterým počítá rentabilita aktiv. Taktéž se v rentabilitě aktiv i vyskytuje vliv daňové sazby (Neumaierová, 2002, s. 100, 101).



Obrázek 1 – Zkrácený Du Pontův rozklad ROE (Knápková, 2017, s. 131)

### 3.2 Soustavy ukazatelů Index In, Z-skóre

Snem každého finančního analytika je mít jeden ukazatel, který by zhodnotil celé „zdraví“ společnosti, tedy je na tom společnost dobře, nebo zda má problémy. Existuje již řada studií, která se snaží pomocí empiricko-induktivních ukazatelových systémů zjistit, které ukazatele pro zhodnocení situace podniku vybrat, jakou každému z nich přiřadit váhu, jakou jim přisoudit významnost a jak je vyjádřit v podobě jedné charakteristiky (Knápková, 2017, s. 132).

Soustavy ukazatelů rozdělujeme do dvou skupin a to bankrotní modely a bonitní modely (Knápková, 2017, s. 132).

Bankrotní modely, jak vychází z názvu, mohou identifikovat, zda firmě v blízké budoucnosti hrozí problémy, či dokonce bankrot. Tyto modely nejčastěji vychází z předpokladu, že analyzovaná společnost má problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vlastního kapitálu. Nejznámější bankrotní modely jsou např. Z-skóre, nebo také Altmanův model a indexy IN (indexy důvěryhodnosti). (Knápková, 2017, s. 132)

Bonitní modely využívají bodového hodnocení za jednotlivě hodnocené oblasti, aby zjistili finanční zdraví společnosti. Podle dosažených bodů se mohou společnosti rozřazovat do jednotlivých kategorií. Mezi bonitní modely patří např. Tamariho model (Knápková, 2017, s. 132).

#### 3.2.1 Z-skóre

Altmanův model se řadí mezi nejznámější a nejpoužívanější modely. Vychází z tzv. diskriminační analýzy. Pokud je výsledná hodnota Z větší než 2,99 tak má společnost dobrou finanční situaci, čili je zdravá, pokud se Z nachází v rozmezí mezi 1,81 – 2,99 je v tzv. šedé

zóně, to znamená, že společnost není úplně zdravá, ale ještě se nepotýká s finančními problémy. A pokud je Z menší než 1,81 společnost má finanční problémy. Tento model byl taktéž několikrát upravován. První vznikl v roce 1968.

$$Z - \text{skóre} = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$$

Kde  $X1 = \text{pracovní kapitál} / \text{aktiva}$

$X2 = \text{nerozdělené zisky} / \text{aktiva}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$X4 = \text{tržní hodnota VK} / \text{cizí zdroje}$

$X5 = \text{tržby} / \text{aktiva}$

Úprava Altmanova modelu proběhla v roce 1983, kdy byla provedena změna vah pro společnosti obchodované na veřejných trzích.

$$Z - \text{skóre} = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

Problémem u většiny podniků může být určení tržní hodnoty vlastního kapitálu. V tomto případě je možné se buď držet konzervativního určování tržní hodnoty, který je pětinasobek ročního cash flow, nebo lze použít účetní hodnotu vlastního kapitálu (Knápková, 2017, s. 133, Neumaierová, 2002, s. 93).

### 3.2.2 Index IN

Pomocí matematicko-statistických modelů ratingu a praktických zkušeností, byl autory I. Neumaierovou a I. Neumaierem pro podmínky ČR se staven index důvěryhodnosti IN95.

$$\text{IN95} = V1 * \frac{\text{Aktvia}}{\text{Cizí zdroje}} + V2 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + V3 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + V4 * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} + V5 * \frac{\text{Oběžná aktvia}}{\text{Krátkodobé závazky}} - V6 * \frac{\text{Závazky pod době splatnosti}}{\text{tržby}}$$

V1 až V6 představují jednotlivé váhy ukazatelů. Váhy jsou konstruovány jako podíl významnosti dílčích ukazatelů ke kritériální hodnotě. Váhy jsou dány u ukazatelů V2 = 0,11 a V5=0,10. Ostatní ukazatelé mají různé váhy podle specifik různých odvětví. Pokud je celkový výsledek IN větší než 2, podnik má dobré finanční zdraví. Když se hodnota IN pohybuje mezi hodnotami 2 a 1, podnik je v tzv. šedé zóně, tzn., není ani zdravý, „ani nemocný“. Pokud vyjde IN menší než 1, znamená to, že se podnik potýká s finančními problémy (Knápková, 2017, s. 133, Neumaierová, 2002, s. 95).

Pro hodnocení výkonnosti podniku byl manželi Neumaierovými sestaven další index, ale spíše bonitního charakteru.

$$IN99 = -0,117 * \frac{\text{Aktvia}}{\text{Cizí zdroje}} + 4,4573 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,481 * \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,015 * \frac{\text{Oběžná aktvia}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pokud je výsledná hodnota IN99 vyšší než 2,07, podnik dosahuje ekonomického zisku. Jestliže IN99 vychází méně než 0,684, znamená to, že společnost nevytváří žádný ekonomický zisk, naopak ztrátu. Interval šedé zóny u IN99 může signalizovat o určité problémy (Knápková, 2017, s. 133, Neumaierová, 2002, s. 98).

Třetí index spolehlivosti spojuje předchozí dva dohromady.

$$IN01 = 0,13 * \frac{\text{Aktvia}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,92 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{Oběžná aktvia}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ovšem tento index byl v roce 2005 aktualizován

$$IN01 = 0,13 * \frac{\text{Aktvia}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{Oběžná aktvia}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

U hodnocení platí, že pokud je IN01 větší než 1,77, podnik tvoří hodnotu, a pokud je menší než 0,75, hodnotu netvoří, ale naopak „ničící“ vložené prostředky. Interval od 0,75 – 1,77 je šedá zóna (Knápková, 2017, s. 134, Neumaierová, 2002, s. 99).

Samozřejmě je nutné zdůraznit, že souhrnné ukazatele tvoří část finanční analýzy a nelze jimi nahradit podrobnou finanční analýzu. Závěry a doporučení nelze dělat pouze z těchto ukazatelů (Knápková, 2017, s. 136, Neumaierová, 2002, s. 99).

## 4 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA

Tento model hodnocení výkonnosti byl vytvořen již roku 1993 a jeho autory jsou představitelé ze společnosti Steward and Co. Za hlavní funkci tohoto modelu je považováno **měření ekonomického zisku**, kterého podnik dosáhne, pouze pokud splatí kromě běžných nákladů i náklady kapitálu, zejména vlastního (Kiseláková, 2017, s. 32).

Podstatou tohoto ukazatele je to, že **ekonomický zisk se výrazně liší od účetního zisku**. V účetním zisku jsou zachyceny náklady na cizí kapitál, ale nikoli na vlastní. Náklady na vlastní kapitál jsou dány, či odvozeny od očekávání vlastníků, jak velký výnos jim přinese vložený kapitál. Tyto náklady nejsou určeny přesnou mírou, jako u cizího kapitálu, takže musí být odhadnuty. Mimo jiné má na tyto náklady vliv riziko podnikání v daném odvětví, výnosy u bezrizikových investic apod. Pro odhad nákladů vlastního kapitálu se používá např. model oceňování kapitálových aktiv, model diskontovaných dividend, stavebnicový model (tato metoda má postup založený na připočtení rizikové přírážky, tj. za podnikatelské riziko, finanční riziko a jiná rizika k bezrizikové úrokové sazbě), případně se může použít k určení nákladů průměrná rentabilita vlastního kapitálu v odvětví. (Knápková, 2017, s. 153, 158)

I když je tento model znám již docela dlouhou dobu, pořád je označován za „nový, moderní ukazatel“, a to zejména kvůli změny kritérií, či filosofie při hodnocení výkonnosti podniku a také kvůli tomu, že do praxe pomalu pronikal (Kiseláková, 2017, s. 32).

Pro výčet ukazatele EVA jsou potřeba tyto veličiny:

- Výsledek hospodaření
- Aktiva odpovídající výsledku hospodaření z provozní činnosti
- Průměrné vážené náklady kapitálu (Kiseláková, 2017, s. 33).

EVA se tedy počítá jako rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. Pokud je ukazatel EVA kladný, znamená to, že společnost tvoří přidanou ekonomickou hodnotu, tím pádem společnost přispěla ke zvýšení hodnoty pro své vlastníky. Při záporném výsledku naopak společnost netvoří žádnou přidanou hodnotu a společnost naopak snížila hodnotu pro své vlastníky. Při dlouhodobém tvoření záporné hodnoty, by měli společníci přehodnotit, zda pokračovat v podnikání, či uložit prostředky do jiných investic (Knápková, 2017, s. 153).



Je nutné si uvědomit, že aby společnost tvořila jak účetní zisk, tak ekonomický, musí být hodnota ROE kladná, či na stejné výši jako náklady na vlastní kapitál (Kiseláková, 2017, s. 33).

Pro orientační výpočet EVA podle Knápkové můžeme použít tyto dva vzorce:

$$EVA = \check{C}z - re * VK$$

$$EVA = (ROE - re) * VK$$

Kdy: ČZ = čistý zisk

Re = náklady na vlastní kapitál

ROE = rentabilita VK

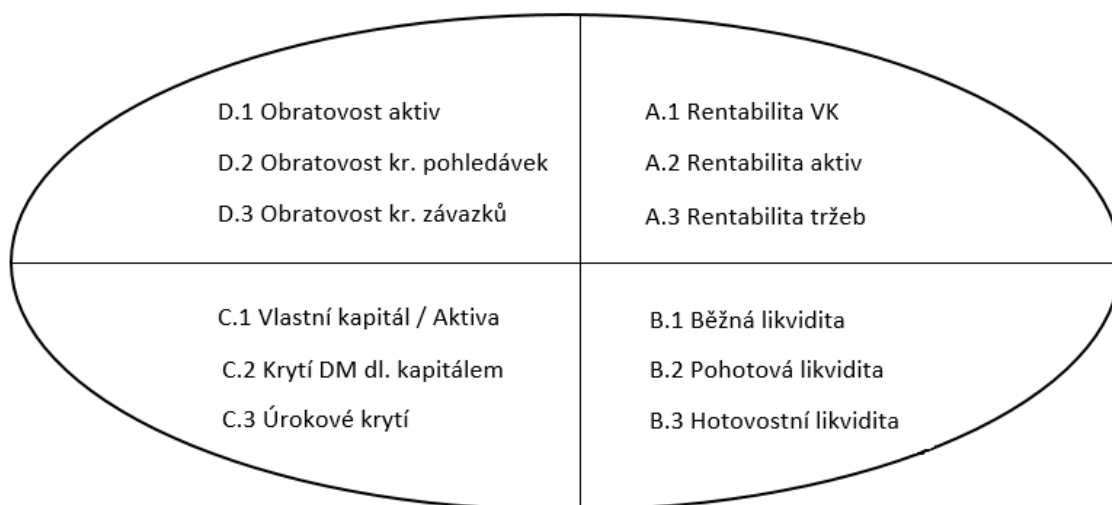
## 5 SPIDER ANALÝZA

Ve finanční analýze se ke zvýšení názornosti používají různé typy grafů. V poslední době se velké oblibě těší tzv. spider graf. Toto grafické znázornění umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení stavu organizace vzhledem k určitému průměru za odvětví. Samozřejmě je lze pomocí tohoto grafu porovnat místo průměru za odvětví např. s konkurentem, či nejlepší firmou na trhu. Obvykle se tento graf skládá z 16 poměrových ukazatelů, ale počet a sledované ukazatele závisí na dané organizaci, jaké chce získat informace (Synek, 2011, s. 369, Vávrová, 2014, s. 167, Kubíčková, 2015, s. 287).

Ukazatele se vyjádří v procentech vůči odvětví, tzn., že průměrné údaje za odvětví tvoří 100 procent. Výpočet tedy může např. vypadat takto, ROE společnosti je 3,32 % a průměr za odvětví je 3,43 %, pak je tedy ROE zaokrouhleně 97 % ( $3,32/3,43=97$  %). U ukazatelů, u kterých je žádoucí, aby byly co nejnižší (např. doba obratu zásob) počítáme převrácenou hodnotu, tzn. odvětvový průměr děleno hodnotou analyzovaného podniku. Zvlášť pozor se musí dávat u ukazatelů s určenou doporučenou či optimální hodnotou, např. ukazatele likvidity (Synek, 2011, s. 369, Kubíčková, 2015, s. 291).

Spider graf je rozdělený do čtyř kvadrantů. První kvadrant zahrnuje ukazatele rentability. Druhý kvadrant ukazatele likvidity, třetí obsahuje ukazatele jako např. míru zadlužení, tzn. složení kapitálu a čtvrtý ukazatele aktivity, tzn. např. obratovost aktiv, pohledávek apod. Většinou již na první pohled lze z grafu poznat, jak se analyzované organizaci daří. Jsou-li hodnoty nad 100 procent, jedná se o nadprůměrný podnik, pokud se rovnají 100, je podnik průměrný a pod jsou menší než 100 tak se jedná o podprůměrný podnik. V jednom grafu se může nacházet i více organizací, ale graf je pak méně přehledný. Samotný graf samozřejmě nemůže nahradit podrobnou analýzu, ale může poskytnout orientační pohled na podnik (Synek, 2011, s. 369, Vávrová, 2014, s. 167).

Na obrázku 2 je příklad co může tento graf obsahovat, ale volba ukazatelů je vždy jen na jeho tvůrci, či uživateli grafu.



Obrázek 2 – Příklad spider grafu (Vlastní tvorba)

## 5.1 Jednotlivé ukazatele obsažené ve spider grafu

### 5.1.1 Ukazatele rentability

Jsou již popsány v kapitole 2.

### 5.1.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky. Ukazatele se prakticky vypočítají tak, že do čitatele půjde to, čím je možno platit a do jmenovatele to, co se má zaplatit. Podle toho, jakou míru jistoty od měření společnost požaduje, dosazuje do čitatele majetkové složky s různou likvidností (rychlost za jakou se majetková složka přemění na peníze). Základní ukazatele obecně pracují s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (Knápková, 2017, s. 93).

**Běžná likvidita neboli likvidita III. stupně** udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Při počítání tohoto ukazatele by měla být zvážena struktura zásob a jejich reálná prodejnost a s tím související ocenění. Neprodejné zásoby by se do výpočtu zahrnovat neměly, protože nijak nepřispívají k likviditě a zkreslily by výsledek. Stejně tak by měla být zkontrolována struktura pohledávek, protože pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky by zase zkreslily výsledek měření. Doporučená hodnota u běžné likvidity je od 1,5 po 2,5. Pokud je likvidita podniku vyšší než 2,5 společnost „zbytečně“ drží prostředky, které ztrácejí na hodnotě, a proto se doporučuje nadbytečné prostředky

investovat. Pokud je hodnota menší než 1,5, vzniká riziko, že společnost nebude schopna dostát svým závazkům (Knápková, 2017, s. 94). Vzorec pro výpočet:

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

**Pohotová likvidita neboli likvidita II.** zjišťuje platební schopnost společnosti po odečtení zásob od oběžných aktiv. (Také možnosti KFM + Pohledávky). Pohotová likvidita proto lépe měří okamžitou platební schopnost, jelikož jsou zásoby méně likvidní, než pohledávky, nebo krátkodobý finanční majetek. Optimální hodnoty pro tento ukazatel jsou v intervalu od 1 až 1,5 (Synek, 2011, s. 355). Vzorec pro výpočet:

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

**Hotovostní likvidita neboli likvidita I.** Stupně počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem, jelikož je to nejlikvidnější složka oběžného majetku. Doporučené hodnoty jsou v intervalu 0,2 až 0,5. Pokud je hodnota vyšší tak společnost „zbytečně a neefektivně“ drží prostředky, které je lepší investovat a zhodnotit (Synek, 2011, s. 355). Vzorec pro výpočet:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Hotovost} + \text{obchodovatelné CP}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### 5.1.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazují výši rizika, které podnik nese při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Platí, že čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je pro společnost riziko, protože se může stát, že podnik nebude schopen splácet své závazky. Na druhou stranu ale zase není pro podnik dobré, aby žádné cizí zdroje neměl, jelikož úroky z cizího kapitálu v české republice jsou uznatelným nákladem a tím pádem snižují zisk, tzn. nižší daně. Tento efekt se nazývá daňový štít. Také platí, i díky daňovému štítu, že cizí zdroje jsou obecně levnější než vlastní. Cenu kapitálu určuje zejména riziko. U vlastního kapitálu je tzv. riziková přírážka, kterou si určí společníci jako náhradu za podstoupené riziko. U cizího kapitálu je to tak, že čím vyšší riziko pro věřitele, tím vyšší je úrok (Knápková, 2017, s. 88, Kislingerová, 2010, s. 110).

**Celková zadluženost** je jedním ze základních ukazatelů. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 až 60 %. Tento interval je pouze orientační, záleží na ekonomické situaci, na odvětví apod. (Knápková, 2017, s. 88) Vzorec pro výpočet:

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

**Míra zadlužení** je dalším, často používaným ukazatelem zadluženosti, která se získá podílem vlastních a cizích zdrojů. Tento ukazatel využívají např. bankovní instituce, když společnosti žádají o nové úvěry. Je zde důležitý časový vývoj, zda cizí zdroje rostly či naopak klesaly a dalším důležitým aspektem je, kdy mají cizí zdroje splatnost. Krátkodobé zdroje nesou pro společnost vyšší riziko, jelikož je očekáváno, že se v brzké době splatí. Dlouhodobé úvěry jsou tedy méně rizikové, ale kvůli nižšímu riziku je vyšší cena kapitálu (Knápková, 2017, s. 89).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Míra zadlužení} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

#### 5.1.4 Ukazatele obratovosti

Tento ukazatel vyjadřuje, zda podnik využívá efektivně své prostředky či nikoli. Existují zde 2 tvary. Prvním je **obrat / obratovost**, a druhým je **doba obratu**. U obratu se měří, kolikrát se dané kritérium (např. zásoby, pohledávky, aktiva) za rok „obráť“ prostřednictvím výnosů. V zásadě všeobecně platí, že čím víc, tím líp (Neumaierová, 2002, s. 88, Knápková, 2017, s. 107).

Vzorce pro výpočet jednotlivých obrátů:

##### Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

##### Obrat pohledávek

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

##### Obrat závazků

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}$$

##### Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Druhý tvar, doba obratu, jak lze poznat z názvu, vychází ve dnech. Např. u **pohledávek** je to průměrná doba od vystavení pohledávek, čili od dne prodeje po jejich splacení. U **zásob**

je to doba, kdy se dokončí celý koloběh oběžného majetku. Doba obratu **závazků** zase znamená, za jak dlouho průměrně společnost hradí své závazky. Zde ale může vzniknout problém při výběru závazků pro výpočet. Mohou se použít buď jen krátkodobé závazky z obchodních vztahů, nebo taky tyto závazky plus ostatní krátkodobé (závazky k zaměstnancům, státu, apod.). Obecně by každá společnost ideálně chtěla, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků (Knápková, 2017, s. 108, Synek, 2011, s. 336, 356).

Vzorce pro výpočet doby obratu:

#### **Doba obratu pohledávek**

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby} * 360$$

#### **Doba obratu zásob**

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby} * 360$$

#### **Doba obratu závazků**

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} * 360$$

## 6 BENCHMARKING

### 6.1 Pojem benchmarking

Na počátku byl **benchmarking** používán pouze na porovnání a měření jednotlivých činností či procesů. Až časem se rozšířil i na porovnávání výkonnosti celých jednotek, či společností. V dnešní době je benchmarking celosvětově uznáván jako efektivní a účinný nástroj pro učení se z praxe, a tento nástroj je dokonce používán i ve veřejném sektoru (Nenadál, 2011, s. 11).

**Benchmarking** je systematický a pokračující proces hledající lepší postupy a praktiky, porovnává je s postupy dané organizace a upravuje je, kde je potřeba. Může být zaměřen na výrobky, služby, produkty, procesy a vedení organizace (Parmenter, 2010, s. 26).

Zkušenosti hovoří, že podmínky můžeme rozdělit do dvou skupin. Tyto podmínky vesměs stejné u všech typů organizací. Tyto dvě skupiny rozlišujeme podle toho, z jakého prostředí pochází. Ty jež pochází z vnitřního prostředí společnosti, jsou nazvány interními podmínky a ty které pochází z vnějšího okolí, jsou podmínky externí (Nenadál, 2011, s. 11).

Tabulka 1 – podmínky pro tvorbu benchmarkingu (Nenadál, 2011, s. 12)

Podněty interní	Podněty externí
Slabé výsledky posouzení stavu vyzrálosti systému managementu	Neustále a dynamicky se měnící požadavky všech zainteresovaných stran
Potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace	Trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů v našich segmentech na trhu
Nastavené ambiciózní cíle, odvozené od celkové strategie a politiky organizace	Permanentní tlak odběratelů na snižování nákladů
Potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence	Změny v legislativě, jež nutí organizace k zlepšování a inovacím
Vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování	
Zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnost organizace	

Uvedené podněty jsou tzv. univerzální, tzn., že každá společnost ještě může mít i své další podle toho v jakém je odvětví či situaci. Mohou zde být např. opakující se stížnosti, rozsáhlé reklamace. V souvislosti s podněty pro tvorbu benchmarkingu se v anglicky psané literatuře objevuje akronym 4C: Change, Compare, Challenge, Create (Nenadál, 2011, s. 12).

„Při volnějším výkladu podstaty 4C pak můžeme hovořit také o důvodech spojených

- S poznanou nutností měnit dosavadní stav věcí
- S vnitřní potřebou organizací porovnávat se s těmi lepšími
- S výzvou vůči vlastním dosavadním procesům a praktikám
- S tvorbou a definováním náročnějších cílů ve vlastní organizaci“ (Nenadál, 2011, s. 12).

## 6.2 Typy benchmarkingu

Historicky prvním typem benchmarkingu byl „competitive benchmarking“ česky tedy konkurenční benchmarking. Toto pojmenování se avšak v dnešní době již nepoužívá, protože v moderním pojetí jde o vyváženou spolupráci s partnery a tento název je tak tedy vlastně překonaný (Nenadál, 2011, s. 20).

**Benchmarking výkonový** slouží k přímému porovnávání výkonu a měření různých výkonových parametrů. Může jít jak o výkon pracovníka, motoru, telefonu, určitého stroje, ale i výkonnost organizací. Pomocí tohoto typu je možné srovnávat např. i výkonnost přímých konkurentů, pokud vyrábí stejný, či podobný výrobek, poskytují srovnatelné služby apod. Tímto benchmarkingem společnosti zjišťují svou relativní výkonnost. Tento druh je patrně nejnáročnějším, pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence. Vyžaduje značnou důvěru všech zúčastněných, kteří jsou do tohoto procesu zahrnuti. Výsledkem tohoto typu je pak tedy nejčastěji srovnání důležitých či klíčových výkonových ukazatelů, resp. parametrů srovnatelných služeb nebo výrobků. I externí třetí strany mohou zpracovávat tento typ benchmarkingu (Nenadál, 2011, s. 21, fim2.uhk.cz, 2016).

**Benchmarking funkcionální** je používán nejvíce v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Slouží k porovnání jedné či několika určitých organizačních funkcí. Může například sloužit k porovnávání skladování, logistiky, letecké bezpečnosti, doprovodných služeb ve zdravotnictví, poprodejní služby apod. U tohoto typu se snáze najde benchmarkingový partner, který nemusí být přímým konkurentem dané společnosti. Ovšem tento typ vyžaduje



nezanedbatelné finanční prostředky. V historii se již stalo, že i partneři, proslulí určitou úrovní svých služeb nebo funkcí, požadovali finanční kompenzace za zapojení do projektů (Nenadál, 2011, s. 22, 23).

**Benchmarking procesní**, může být také označován jako generický. Centrem měření a porovnávání je určitý konkrétní proces organizace. Měření a porovnání jsou orientována na určité typy procesů či prací, které hmotné a nehmotné (informační) vstupy mění na výstupy a přitom v regulovaných podmínkách spotřebovávají zdroje. Také se zaměřuje na výkonnost porovnávaných procesů. Tento typ benchmarkingu může v určitých situacích připomínat benchmarking funkcionální. Generický benchmarking nemusí být veden vůči přímému konkurentovi, stačí, když vykonává stejné, nebo podobné procesy. Porovnávané procesy mohou být např. interní auditování, rezervace letenek, fakturace, kvalita a rozsah servisu apod. Takto orientovaný benchmarking vede ke zjištění přinejmenším lepších možností provedení procesů. Obvykle je nejnáročnější z důvodu sbírání dat, na druhou stranu je však neúčinnější formou zdokonalování a učení se. Podle některých autorů, může tento benchmarking vyřešit většinu problémů a problémových míst v organizaci (Nenadál, 2011, s. 23, Vochozka, 2017, s. 7, fim2.uhk.cz, 2016).

**Výkonový, funkcionální a procesní benchmarking** se může aplikovat v jedné organizaci, nebo mezi různými právními osobami (subjekty). V odborné literatuře v této souvislosti panuje snad největší shoda ve vymezení typů v závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván. Rozlišují se dva základní typy (Nenadál, 2011, s. 24, Vochozka, 2017, s. 7).

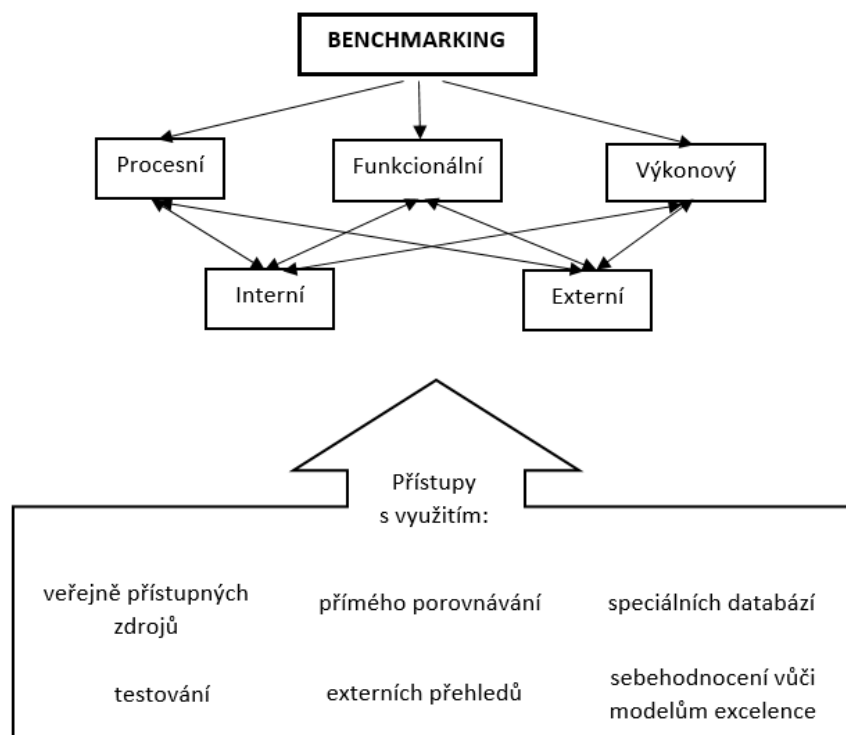
**Benchmarking interní** je používán v rámci jedné organizace, mezi jednotlivými útvary nebo středisky (organizačními jednotkami). Např. mezi fakultami, výrobními divizemi, provozními jednotkami určitých řetězců apod., které provádějí stejné nebo podobné služby, produkty, funkce. Hlavním cílem je tedy nalezení nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Tento typ je založen na ochotě poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Výhodou tohoto typu je, že nenaráží na problémy a omezení při získávání informací a doba projektu je zásadně menší než u externího typu. Další výhodou je fakt, že se díky tomuto benchmarkingu daří efektivně a účinně snižovat rozdíly výkonnosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Slabinou ale může být, že dojde k určitému zahledění se do sebe a dojde tak k ignorování vnějších impulsů ke zlepšování. Další nevýhodou je, že tento typ nemohou využít všechny společnosti, malé či některé střední jednoty, kde je pravděpodobnost vykonávání stejného výkonu na různých místech mizivá. Pro interní benchmarking je potřeba, aby společnost měla organizace vysokou úroveň interní komunikace.

Nezanedbatelným aspektem je zkušenost vyplývající z tvoření takového projektu, protože tyto zkušenosti vedoucí pracovníci využijí při externím porovnávání (Nenadál, 2011, s. 25, Vochozka, 2017, s. 7, fim2.uhk.cz, 2016).

**Benchmarking externí** je tedy typ, ve kterém je partnerem pro měření a srovnávání externí organizace. Externí benchmarking je jedinou možností provádění benchmarkingu, ale někdy může být složité vybrat nebo najít vhodného benchmarkingového partnera. Oproti internímu má ale velkou přednost, a to, že se malé a střední společnosti mohou učit od největších a nejlepších společností. Podle toho co si společnost identifikovala jako slabou stránku, je možné vymezit celou škálu projektů (Nenadál, 2011, s. 25, Vochozka, 2017, s. 7, fim2.uhk.cz, 2016).

### 6.3 Přístupy benchmarkingu

Podle obrázku 3 lze vidět, že v různých typech benchmarkingu se mohou použít určité varianty přístupů (Nenadál, 2011, s. 25).



Obrázek 3 – Jednotlivé typy a přístupy benchmarkingu (Nenadál, 2011, s. 20)

**Přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů** je opakovaně aplikován a pracovníci si to mnohdy ani neuvědomují. Jde o to, že tým či určitý člověk shromažďují informace ze sekundárních zdrojů, jako jsou letáky, internet, časopisy, katalogy. Každý člověk, který je svědomitý a má chuť se rozvíjet a vyhledává možnost dalšího zlepšování, se uchyluje k tomuto typu, kdy hledá inspiraci v těchto zdrojích. Problémem je, že každý tento typ provádí individuálně, nahodile a neřízeně. Proto často tento typ bývá omezen na učení jednotlivce (Nenadál, 2011, s. 25).

**Přístup s využitím přímého porovnání** je známý všem lidem. Vychází z přirozené zvědavosti, která se rozvíjí již od raného věku, kdy např. děti v mateřských školách porovnávají jaké kdo má oblečení apod. Tato schopnost v lidech je zakořeněná i v dospělosti a benchmarking ji může velmi efektivně využít. Jediný rozdíl je, že místo porovnávání jednotlivců se porovnávají celé organizace či jejich procesy a produkty. Efekt učení u tohoto typu bývá maximální (Nenadál, 2011, s. 26).

**Přístup využívající speciálních databází** funguje na předpokladu měření a porovnávání výkonnosti mezi větším vzorkem partnerských společností, samozřejmě za předpokladu že společnost, která benchmarking provádí, má přístup k těmto databázím. Tento přístup je nejčastěji prováděn společnostmi, které výměnu a sběr informací provádějí a organizují na komerční bázi. Takové [www.benchnet.com](http://www.benchnet.com), nebo databáze, kterou rozvíjí APQC, v ČR zastřešena „Českou společností pro jakost“. Efekt projektu je závislý na kvalitě databáze a nevýhodou tohoto přístupu je, že umožní poznání o kolik je společnost lepší nebo horší než ostatní, ale neukáže proč (Nenadál, 2011, s. 26).

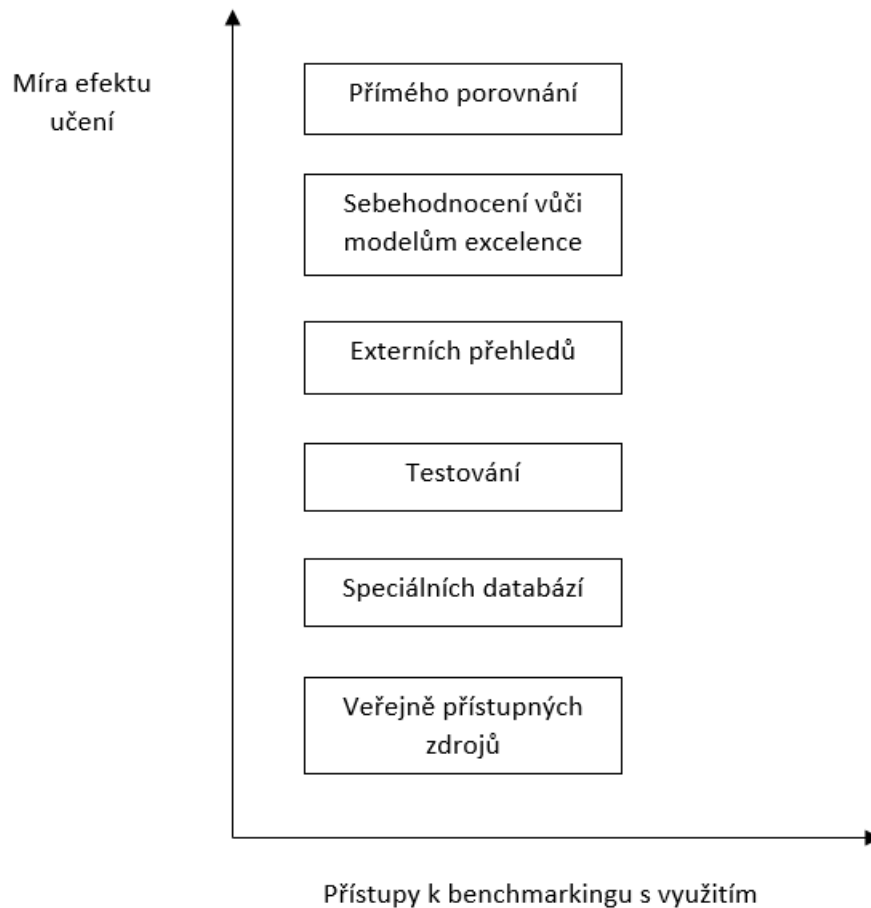
**Přístup využívající testování** je typický pro funkcionální a konkurenční typ benchmarkingu. Je založen jednoduše na tom, že společnost nakoupí produkty konkurence a otestuje je. Zde je také efekt učení omezen na určení rozdílů ve výkonnosti, ale ne jejich příčin (Nenadál, 2011, s. 26).

**Přístup využívající externích přehledů** je založen na bázi dotazníků a průzkumů trhu. Takový projekt si buď společnost zrealizuje sama, nebo využije 3. osobu zabývající se výzkumy trhů nebo sociologickými výzkumy. Respondenti jsou dotazováni na úroveň jednotlivých procesů, funkcí, kvalitu výrobků apod. Jako u dvou předchozích přístupů, i zde je limitován efekt učení (Nenadál, 2011, s. 26).

**Přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence** je v našem prostředí málo využíván. Jde o systematický proces, kdy ve většině případů vlastní zaměstnanci společnosti

identifikují slabé a silné stránky ve všech stránkách společnosti. Takovéto sebehodnocení se pak porovnávají s doporučenými neboli tzv. modely excellence. U tohoto přístupu je velká míra sebe učení a zlepšování se (Nenadál, 2011, s. 26).

Na obrázku 4 vidíme porovnání jednotlivých přístupů z hlediska míry efektu učení.



Obrázek 4 – Míra efektu učení u jednotlivých přístupů (Nenadál, 2011, s. 27).

Na volbě přístupu a typu benchmarkingu závisí na tom, co bude objektem projektu, jak velké zdroje budou použity pro realizaci projektu a podobně.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO VZORKU FIREM

Pro účely této bakalářské práce bylo pro benchmarking vybráno 15 společností z automotive průmyslu, které se zabývají výrobou plastových dílů. Vzorek společností je tvořen 3 skupinami po 5 společnostech. Tedy 5 malých společností, 5 středních a 5 velkých.

Rozdělení velikostí účetních jednotek vyplývá ze zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991). Od 1. 1. 2016 jsou společnosti rozděleny na mikro, malé, střední a velké. Kategorie jsou určeny podle hodnoty aktiv, čistého obratu a počtu zaměstnanců. Účetní jednotka musí přesáhnout 2 z 3 kritérií, aby byla zařazena do vyšší kategorie, než ve které se předtím nacházela. Jednotlivé kategorie:

Mikro účetní jednotka je jednotka, která nepřesahuje 2 z 3 určených hodnot

- Průměrný počet zaměstnanců nepřesahuje 10 za běžné období
- Aktiva celkem 9 milionů Kč
- Čistý obrat 18 milionů Kč

Malá účetní jednotka je jednotka, která nepřesahuje 2 z 3 určených hodnot

- Průměrný počet zaměstnanců nepřesahuje 50 za běžné období
- Aktiva celkem 100 milionů Kč
- Čistý obrat 200 milionů Kč

Střední účetní jednotka je jednotka, která nepřesahuje 2 z 3 určených hodnot

- Průměrný počet zaměstnanců nepřesahuje 250 za běžné období
- Aktiva celkem 500 milionů Kč
- Čistý obrat 1 miliarda Kč

Velká účetní jednotka je jednotka, která přesahuje 2 z 3 určených hodnot

- Průměrný počet zaměstnanců nepřesahuje 250 za běžné období
- Aktiva celkem 500 milionů Kč
- Čistý obrat 1 miliarda Kč

Mikro účetní jednotky nebudou v práci použity kvůli nemožnosti dohledání účetních závěrek a ostatních údajů. Všechny údaje o společnostech, účetní závěrky apod. byly čerpány

z portálu „JUSTICE.CZ“, a z jednotlivých webových stránek jednotlivých účetních jednotek. V bakalářské práci nebude použito skutečných názvů z důvodu anonymity, a proto jsou společnosti označeny písmeny. Malé společnosti jsou nazvány od A do E, střední od F do I a velké od J do N.

Některé společnosti se bohužel nevěnují čistě pouze dodáváním dílů do automotive průmyslu, jedná se hlavně o malé a střední účetní jednotky. Většina velkých účetních jednotek dodává čistě do automotive průmyslu. Společnosti, které dodávají i do jiných odvětví byly vybrány podle kritéria, aby bylo pro účetní jednotky hlavní dodávat do automotive průmyslu a do ostatních odvětví dodávaly minoritní objem výrobků.

Společnost „A“ se nachází v okolí valašského Meziříčí. Tato společnost dříve vyráběla modelářské výrobky a stavebnice. V dnešní době se ale věnuje hlavně dodávání plastových výlisků do automotive průmyslu, a také se částečně věnují dodávání do elektrotechnického odvětví (Webová stránka společnosti A, 2017).

Společnost „B“ se nachází v okolí Nového Jičína. Společnost byla napřed založena s hlavním úmyslem dodávání do leteckého průmyslu. Časem se ale letecký průmysl u této společnosti dostal do pozadí a hlavním odbytištěm jejich výrobků se stal automotive (Webová stránka společnosti B, 2020).

Společnost „C“ má sídlo v okolí Valašského Meziříčí. Činností této společnosti je výroba plastových dílů a také poradenství. Dodává své výrobky do automotive průmyslu, ale také do elektrotechnického. Vyrábí například různé kluzné součástky, ucpávky a podobné výrobky (Webová stránka společnosti C, 2020).

Společnost „D“ sídlí v okolí Vsetína. K lisovně má také i menší nástrojárnu, ve které vyrábí vstřikovací formy, ve kterých se poté lisují, či vstřikují výrobky do automotive. Společnost kromě automotive průmyslu dodává i např. do spotřebního průmyslu. Společnost vyrábí různé klipsy, úchytky a další díly (Webová stránka společnosti D, 2020).

Poslední malá společnost, tedy „E“ se nachází v okolí Pardubic. Tato společnost se zabývá pouze výrobky z plastů. Vyrábí nádrže a různé kryty do automobilů. Ale také dodává i do jiných odvětví, například do vodohospodářství (Webová stránka společnosti E, 2019).

První střední společnost „F“ sídlí v okolí Ostravy. Zabývá se výrobou termoplastů. Kromě automotive společnost dodává například i do elektrotechnického, či sanitačního odvětví (Webová stránka společnosti F, 2020).

Společnost „G“ sídlí v okolí Šumperku. Stejně jako předchozí střední společnost se specializuje na termoplasty. Dále dodává i technické výlisky do elektrotechnického odvětví (Webová stránka společnosti G, 2020).

Společnost „H“ má sídlo poblíž Brna. Tato společnost kromě dodávání do automotive také dodává plastové výrobky do lékařského průmyslu. Do automobilového dodává různé kryty a úchytky. Tato společnost je dceřinou společností firmy z Belgie (Webová stránka společnosti H, 2020).

Společnost „CH“ se nachází v okolí Valašského Meziříčí. Jedná se o dceřinou společnost jednoho z největších dodavatelů dílů do automotive průmyslu. Dříve se zabývali pouze vstřikováním plastů, později se ale začali specializovat i např. svařování, či různé montáže (Webová stránka společnosti CH, 2020).

Poslední střední společnost „I“ se nachází v okolí Prostějova. Kromě lisovny plastů má i malou nástrojárnu pro zakázkové výroby forem pro vstřikování plastů a další nástroje. Výrobky jsou určené hlavně pro automobilový průmysl, dále ale společnost vyrábí i zakázkově podle přání (Webová stránka společnosti I, 2020).

První velká společnost „J“ také sídlí v okolí Prostějova. Tato společnost patří do zahraniční skupiny. Specializuje se pouze na automotive, vyrábí například díly karosérie, obložení, sloupky a další díly (Webová stránka společnosti J, 2020).

Druhá velká společnost, „K“ sídlí v okolí Vsetína. Také jako předchozí společnost, se soustředí pouze na automotive průmysl. Společnost vyrábí polymerní díly, různá těsnění apod. Tato společnost se také soustředí na vývoj a inovace, a snaží se i chránit životní prostředí (Webová stránka společnosti K, 2020).

Společnost „L“ sídlí v okolí Uherského Brodu. Společnost se zabývá dodáváním svých výrobků pouze do automotive průmyslu. Zabývá se například vstřikováním a lisováním bezpečnostních dílů do aut, části přístrojových desek, díly osvětlení apod. Majitelem této společnosti je španělská skupina (Webová stránka společnosti L, 2015).

Předposlední společnost „M“ sídlí v okolí Kroměříže. Na rozdíl od předchozí společnosti, tato společnost dodává své výrobky např. i do elektrotechnického odvětví, či kancelářské techniky. Do automotive společnost dodává nádrže, přístrojové desky, zrcátka a další různé interiérové díly (Webová stránka společnosti M, 2019).



Poslední společnost „N“ se nachází v okolí Prostějova. Tato společnost stejně jako velké ostatní, kromě „M“ dodává pouze do díly do automobilového průmyslu. Dodává například kliky, části opěradel, přístrojové panely a další různé kryty a interiérové díly (Webová stránka společnosti N, 2020).

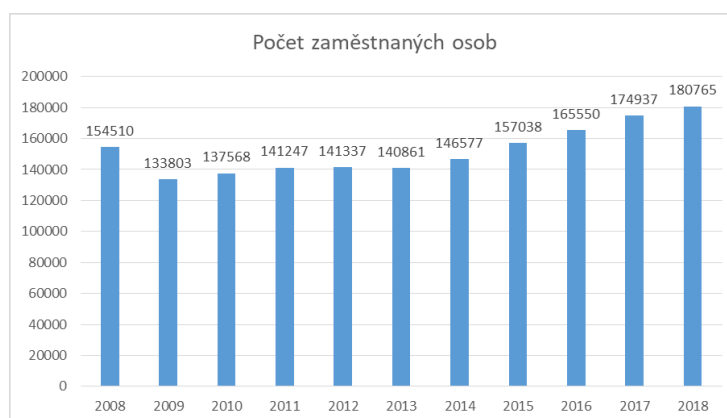
## 8 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ

Podle CZ NACE patří toto odvětví do oddílu 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Oddíl se dále dělí na 3 skupiny a to:

- 29.1 Výroba motorových vozidel a jejich motorů
- 29.2 Výroba karosérií motorových vozidel, výroba přívěsů a návěsů
- 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory

Účetní jednotky, které budou předmětem benchmarkingu patří do třetí skupiny, tedy 29.3, ale samozřejmě jsou ovlivňovány celým oddílem, hlavně tedy skupinou 29. 1. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 174).

Automotive průmysl se v České republice zásadně podílí na celkových hospodářských výsledcích a hrubém domácím produktu. V roce 2018 odvětví zaznamenalo pokles exportu a také přidané hodnoty, protože odvětví pořád zaznamenávalo růst počtu zaměstnanců i přes nedostatek pracovních sil na trhu. V odvětví dlouhodobě chybí kvalifikovaní pracovníci z technicky zaměřených oborů, a to jak s vysokoškolským vzděláním, středoškolským, tak i zaměstnanci z odborných učilišť, proto se také stávalo, že si společnosti mezi sebou přetahovaly zaměstnance. Z důvodu nedostatku pracovní síly musely společnosti najímat „agenturní zaměstnance“, u kterých často chyběla odborná způsobilost, či vznikala jazyková bariéra. Společnosti také zvyšovaly platy, aby natáhli co nejvíce zaměstnanců. Průměrná mzda v automotive průmyslu byla v roce 2018 necelých 38 tisíc Kč, meziroční nárůst byl tedy o 2 tisíce Kč. Na rok 2019 byly podepsány nové kolektivní smlouvy, kdy se průměrné mzdy zvýšily o několik tisíc a v některých společnostech dokonce dosahovala průměrná mzda až 50 tisíc Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 174).

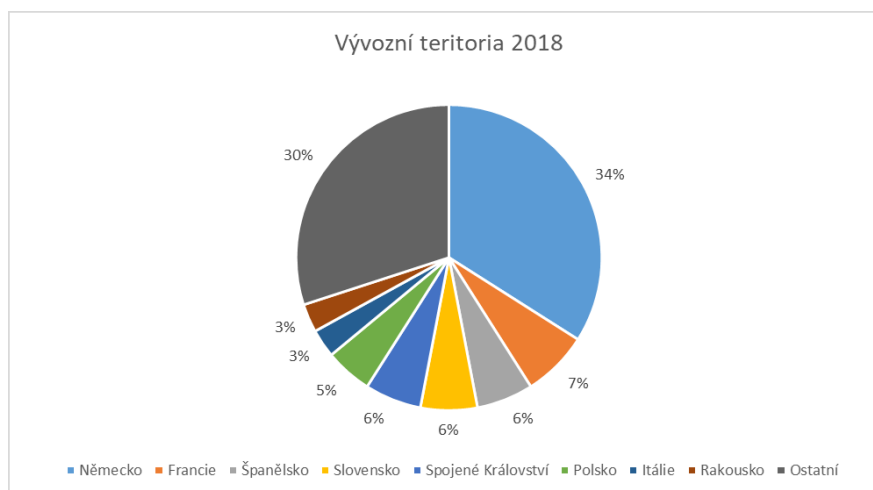


Obrázek 5 – grafické znázornění počtu zaměstnaných osob v automotive průmyslu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 175)

U průměrných cen za nový automobil došlo k nárůstu a v roce 2018 přesáhla hranici 400 tisíc Kč za základní model. Ceny rostou v důsledku přidávání elektronických zařízení do automobilů, jako je např. navigace, různé asistenční systémy a další elektrotechnika (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 174).

Nejvýznamnější skupinou oddílu 29 byla v roce 2018 skupina 29.3. Tato skupina tvořila 52,3 % celkových tržeb oddílu a zaměstnávala tři čtvrtiny oddílu z počtu celkových zaměstnanců, s tím plynou i nejvyšší osobní N. Taktéž tato skupina vlastnila 53,2 % celkových aktiv oddílu. 77 % oddílu tvořily účetní jednotky ze skupiny 29.3. Druhá nejvýznamnější skupina je samozřejmě 29.1 a nepatrná čísla mezi těmito dvěma skupinami tvoří skupina 29.2, kdy tvoří například 0,7 % tržeb z celého oddílu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 174).

Po 9 letech (tedy od roku 2009) došlo poprvé ke zpomalení snížení hodnoty exportu, a to z důvodu omezování výroby v Německu, Velké Británii a Francii. Pokles nevyrovnalo ani zvýšení exportu hotových kompletních vozů. Také došlo ke snížení dovozu, i když docházelo k nárůstu výroby a růstu prodeje jak zahraničních, tak českých vozidel. Nejvíce se dováží materiály a vozidla z Německa, poté z Polska, a na třetím místě je Slovensko. Největší „vývozní teritorium“ je první zase Německo, druhá je Francie, třetí Španělsko a poté až Slovensko (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 176).



Obrázek 6 – grafické znázornění exportu automotive odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 176)

Z pohledu výzkumu a vývoje (VaV) je tento oddíl také velmi významný. Ze strany výdajů a počtu zaměstnanců měl automotive průmysl největší podíl na VaV v rámci zpracovatelského průmyslu. Na celkových VaV za zpracovatelský průmysl se automotive podílel v roce 2018 29,84 % a počet výzkumníků tvořilo 22,23 % zpracovatelského

průmyslu. Převážnou část peněz investovaly společnosti ze svých vlastních podnikových zdrojů. Stát přispěl na VaV prostřednictvím RIS3 strategie (Národní výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky), která za celou dobu existence (od 1. ledna 2015 do 31. října 2018) poskytla dotace ve výši 4,01 miliardy Kč, z toho byla 1,34 miliardy Kč dotace z EU (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 177).

## 8.1 Shrnutí charakteristiky odvětví

V roce 2018 byl zaznamenán rekord v počtu vyrobených motorových vozidel (meziroční nárůst 3,6 %) a přípojních vozidel (meziroční nárůst 5,3 %). Tuzemští výrobci vyrobili 1 437 396 motorových vozidel. Vzrostla i výroba autobusů a to meziročně o 5,6 % na 4 890 vozů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 178).

Automobilka Škoda investovala do výzkumu a vývoje 22,5 miliard korun do výzkumu autonomních vozidel a snížení emisí. Také byla schválena státní podpora pro zkušební centrum pro autonomní vozy BMW, kde vznikne několik set nových míst (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 178).

V roce 2019 (ještě není vydáno panorama za tento rok) se čeká pokles prodeje automobilů. Pokles začal již v září v roce 2018. V Německu za první měsíce zmenšili výrobu o 10 %, ale sníženou poptávku po vozidlech zaznamenává například i USA nebo Čína. Největší pokles prodeje zaznamenávají auta s dieselvými motory, ale na druhou stranu je větší poptávka po benzínových motorech a také motorech s alternativním pohonem, nejčastěji elektrickým. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 178).

V letošním roce, tedy 2020 zažívá ekonomika velkou ránu z důvodu pandemie koronaviru, kdy je zasažena většina odvětví České Republiky. Tedy samozřejmě i automotive. Velké automobilky dokonce na čas i zavřely provozy, a z tohoto důvodu museli zastavovat provozy i dodavatelé a subdodavatelé („Tier 1“ a „Tier 2“). Obecně automotive teď bude zažívat krušné časy, z důvodu že privátní zákazníci moc nových aut nekupují, dělá to kolem 25 % a zbytek kupovaly a odebíraly korporátní instituce, které ale teď kvůli viru budou nejspíše šetřit co nejvíce prostředků z obav z druhé vlny viru a aby dohnaly ztráty vzniklé kvůli výpadkům tržeb. Dalším problémem vzniklým kvůli viru je propouštění, kdy společnosti nemají na náklady kvůli vypadlým tržbám a dále není jisté, jak budou automobilky fungovat, kolik budou odebírat výrobků, apod. Stát se snaží podporovat společnosti, aby nepropouštěli své zaměstnance, jenže v praxi je systém extrémně administrativně náročný a některým společnostem, které museli úplně uzavřít provozy to ani tak nestačilo.

## 9 VYUŽITÍ BENCHMARKINGU PRO ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PLASTIKÁŘSKÝCH FIREM DODÁVAJÍCÍCH DO AUTOMOTIVE PRŮMYSLU

V této části budou porovnávány jednotlivé ukazatele a budou provedena jednotlivá doporučení pro společnosti pro zvýšení finanční výkonnosti. Budou porovnány ukazatele rentability, výsledky soustav ukazatelů, pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu, poté „zajímavé“ ostatní poměrové ukazatele, Spider analýza a jako poslední ekonomická přidaná hodnota neboli EVA. V příloze na CD se nachází jednotlivé finanční analýzy společností. Zde budou reprezentovány jen vybrané ukazatele finanční výkonnosti. V práci přílohy P I až III jsou příkladem, jak jednotlivé finanční analýzy vypadají.

### 9.1 Porovnání rentabilitních ukazatelů

Tabulka 2 – Rentability jednotlivých společností a odvětví (vlastní tvorba)

%	ROE-18	ROE-17	ROE-16	ROS-18	ROS-17	ROS-16	ROA-18	ROA-17	ROA-16
A	10,58	29,00	34,64	3,19	7,32	7,50	7,53	21,46	31,00
B	17,88	-9,22	13,48	4,82	-2,88	6,07	9,45	-1,41	8,22
C	27,28	18,77	15,16	9,85	6,09	4,81	23,46	14,74	11,13
D	25,04	31,95	40,71	23,44	22,37	26,26	28,47	34,38	41,52
E	22,59	33,71	17,21	4,27	5,73	2,85	11,56	15,73	7,34
F	9,26	12,21	7,43	2,99	3,57	2,15	4,86	8,72	5,24
G	5,40	10,71	6,89	2,28	3,95	2,42	3,96	9,86	6,38
H	21,02	26,84	53,82	10,29	11,10	18,83	14,29	14,96	26,72
CH	4,00	2,87	8,70	3,33	2,28	6,86	3,92	3,98	7,16
I	7,88	14,64	14,31	1,23	2,43	2,65	4,17	5,88	5,15
J	2,61	-26,64	-60,93	1,24	-8,24	-15,33	1,94	-4,72	-7,05
K	12,4	28,48	26,44	3,30	7,68	6,85	8,98	23,05	19,62
L	8,43	10,49	19,17	3,66	4,51	8,65	5,91	7,18	12,20
M	14,55	39,11	37,32	3,34	7,89	6,68	6,08	15,96	13,84
N	-178,43	-61,36	-298,59	-8,40	-2,34	-5,36	-9,06	-2,49	-8,02
ODV.	10,30	12,12	15,95	2,25	2,53	3,31	5,69	6,32	7,95

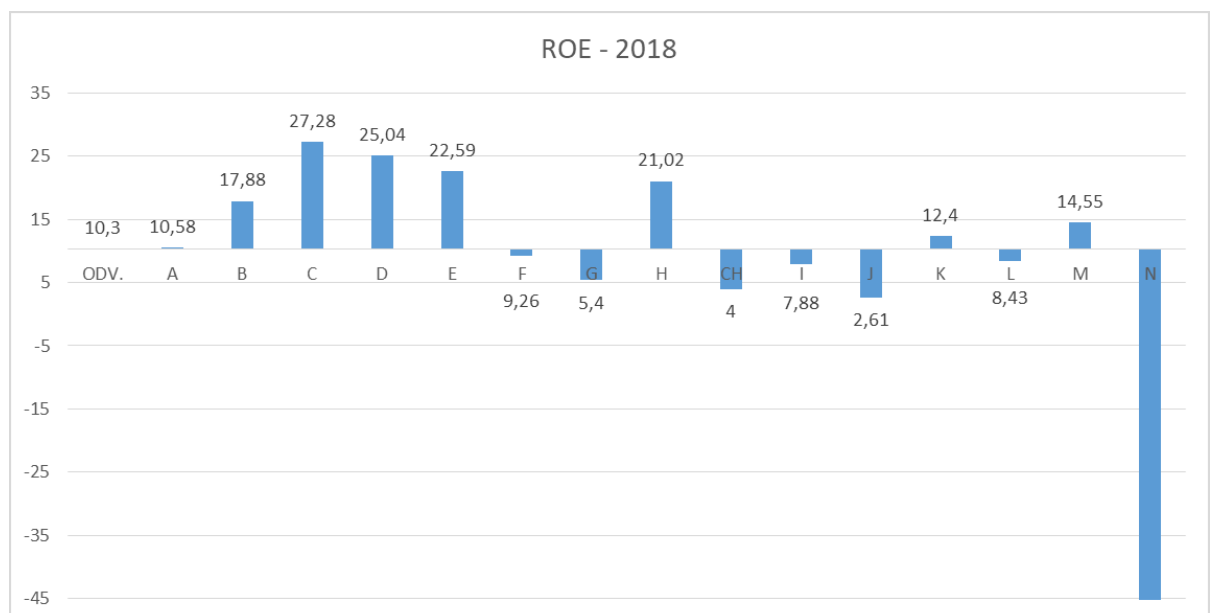
#### 9.1.1 ROE

V tabulce číslo 2 jsou zaznamenány jednotlivé rentability v analyzovaných letech u jednotlivých společností. Podle průměru za odvětví společnosti nejlépe hospodařily v roce 2016. Obecně můžeme říci, že rok 2018 byl nejhorším, protože vidíme největší poklesy v hodnotách, pouze 4 společnosti vykázaly lepší hodnoty než v předešlém roce a nejnižší

hodnoty také vykazují hodnoty za odvětví. Hodnota ROE za odvětví bude použita jako „průměr“.

Rok 2016 byl tedy obecně nejlepším, ale pro některé společnosti to bylo právě naopak, kdy vykázaly nejhorší čísla, či dokonce nejvyšší ztráty. Jednoznačně nejhůře na tom byla velká společnost společnost „N“, která dosáhla rentability VK skoro minus 300 %. Další velká společnost, pro kterou tento rok byl nejhorším ze všech analyzovaných let, byla společnost „J“, která vykázala pro ni nejhorší ROE, ale zápornou hodnotu snižovala a v roce 2018 dokonce dosáhla kladných hodnot. Naopak nejlépe dopadla společnost „M“. 4 společnosti dosáhly průměrných hodnot za odvětví („B“, „C“, „E“, „I“), podprůměrných bylo 5 společností („F“, „G“, „CH“, „J“, „N“) a nadprůměrných bylo 6 („A“, „D“, „H“, „K“, „L“, „M“).

Mezi roky 2016 a 2017 zaznamenalo pokles ROE 6 účetních jednotek, kdy 2 společnosti dokonce ze zisku spadly do ztráty. Nejlepší výsledek vykázala velká společnost „M“, a naopak nejhůře dopadla opět společnost „N“. V roce 2017 7 společností dosáhlo nadprůměrných hodnot („A“, „C“, „D“, „E“, „H“, „K“, „M“). Tento rok tedy 4 z celkových 6 nadprůměrných byly malé společnosti a zbylé 2 velké. Poté 4 průměrné („F“, „G“, „I“, „L“) tedy 3 z nich byly střední společnosti a podprůměrných byly 4 společnosti, a to „B“, „CH“, „J“, „N“.



Obrázek 7 – Grafické znázornění rentability vlastního kapitálu za rok 2018

Mezi roky 2017 a 2018 zaznamenalo pokles ROE 10 účetních jednotek. Obecně nejlepší výsledky ROE v posledním analyzovaném roce měly malé společnosti, protože ze 7 byly

4 nadprůměrné, poté byla nadprůměrná už jen jedna střední a 2 velké společnosti. V grafickém znázornění ROE za rok 2018 vidíme, které společnosti byly nadprůměrné a naopak které podprůměrné. Hodnota za odvětví zde byla použita jako osa „X“ a tedy každá společnost s hodnotou nad touto osou je nadprůměrná.

Nejhůře tedy s hodnotami ROE jsou v posledním roce střední společnosti, protože kromě 1 nedosáhly ani průměru za odvětví. Naopak jedny z nejlepších čísel dosahují malé společnosti, a to z možného důvodu zaměřování se i na jiné trhy než pouze na automotive. Z velkých společností na tom je nejlépe společnost „M“, která si díky velikosti dokáže udržet pozici na trhu, ale je také již poslední nadprůměrná společnost hodnotou ROE mezi velkými účetními jednotkami. Podrobnější analýza hodnot viz. pyramidový rozklad ROE.

### 9.1.2 ROS

Jelikož rentabilita tržeb z části tvoří rentabilitu vlastního kapitálu, meziroční pohyby mezi roky 2016 a 2017 i 2017 a 2018 jsou podobné počtem, tedy pohyby jsou i u stejných společností. Hodnoty ziskové marže obecně v tomto odvětví dosahují nízkých hodnot, z důvodu velkého tlaku na ceny dodávaných výrobků do automobilek a také neustálý tlak na zvyšování mezd zaměstnanců.

Nejlepším rokem je tedy opět rok 2016, kdy společnosti zažívaly růst odvětví, proto jsou u některých společností tak vysoké hodnoty ziskové marže, viz. společnost „D“, u které je ROS nejvyšší, tato společnost si sice udržela po všechny analyzované roky podobné hodnoty ziskové marže, ovšem ostatní společnosti již nedosahují tak vysokého ROS. U většiny společností pozorujeme kolísání hodnot. Některým společnostem se povedl růst v obou dalších analyzovaných letech, ale to jsou pouze společnosti „C“ a „J“. U 3 („B“, „D“, „CH“) společností pozorujeme pokles mezi roky 2016 a 2017 a poté nárůst mezi roky 2017 a 2018. Zbytek společností zaznamenává menší nárůsty mezi roky 2016 a 2017, ale další analyzovaný rok zase pokles hodnot. Čtyři společnosti také zaznamenaly pokles v každém analyzovaném roce („A“, „H“, „I“, „L“). Dané kolísání ziskové marže může být způsobené několika možnostmi, a to neustálým tlakem na růst mezd, dalším je také „cost saving“ automobilek, kdy dodávající společnosti podepisují kontrakty, kde v některých každým rokem klesá nastavená marže společnosti na výrobku. Dalším důvodem může být menší snížení exportu a menšího zájmu o nové automobily. Z toho tedy vyplývá, že pouze společnosti s pevnou tržní pozicí, či společnosti, které se dokáží chytit nových příležitostí, zvyšují svou ziskovou marži a zbytek společností, které dodávají hlavně do automotive

průmyslu se mohou začít potýkat s problémy. Ve všech analyzovaných letech je ale většina společností s hodnotami ROS ve všech analyzovaných letech nad hodnotou za odvětví.

### 9.1.3 ROA

Stejně jako dva předešlé ukazatelé rentabilit, i tento vykazoval nejlepší hodnoty v roce 2016 a to ze stejného důvodu jako předtím, v roce 2016 byl v analyzovaných letech velký rozmach odvětví, kdy tedy byly často i nejvyšší zisky.

U této hodnoty nejsou obecně stanovené optimální hodnoty, záleží tedy na strategiích společnosti, ale hodnota by neměla klesnout pod 5 %, což u většiny společností v roce 2016 a 2017 není problém, kromě těch, které vykázaly ztráty („B“, „N“, „J“) a u jedné společnosti, která i bez ztráty pod tuto hranici klesla v roce 2017 („CH“). V posledním roce se pod hranici 5 % dostalo 6 společností, tedy o jednu více než předchozí rok. Pod hranici se tedy dostaly společnosti – „F“, „G“, „CH“, „I“, „J“, „N“, z toho jsou 4 střední účetní jednotky. Z toho tedy vyplývá, že v posledním roce svou majetkovou bázi nejlépe využívají zase hlavně malé společnosti, kde se proti ostatním vyskytly až „extrémní hodnoty“ které u dvou společností byly až nad 20 %. Nejhorší v tomto roce dopadla opět společnost „N“, která dosáhla největšího záporného čísla. Pro společnosti, kterým klesá využití majetkové báze v průběhu let je nejjednodušší doporučení prodej přebytečného majetku, nebo pro společnosti už těžší doporučení, je najít nové zakázky, zkusit proniknout i do jiných odvětví se svými výrobky, nebo získat nové kontrakty v automotive a tím využít majetkovou bázi a nevyužitý majetek.

## 9.2 Porovnání výsledků soustav ukazatelů

Tabulka 3 – soustavy ukazatelů za společnosti a odvětví (vlastní tvorba)

	Z-skóre			Index IN01		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
A	3,23	4,31	6,29	1,77	4,60	26,25
B	2,09	1,59	2,26	1,30	0,49	1,51
C	4,10	3,78	3,32	3,71	2,47	2,06
D	7,91	6,02	5,51	X	X	X
E	2,92	3,08	2,53	1,68	2,24	1,32
F	1,65	2,82	2,39	1,06	1,78	1,28
G	3,11	4,51	4,51	X	X	X
H	3,00	2,46	2,69	3,11	2,77	3,06
CH	2,39	2,47	2,14	2,41	2,74	3,96
I	2,64	2,24	1,79	1,04	1,09	0,97
J	0,95	0,68	0,45	0,57	0,08	-0,20
K	3,45	4,36	3,93	4,17	8,84	6,67



<b>L</b>	2,21	2,21	2,29	2,08	2,48	3,26
<b>M</b>	2,14	2,59	2,45	1,08	1,90	1,64
<b>N</b>	1,02	1,95	1,48	-0,02	0,52	0,02
<b>ODV.</b>	2,69	2,67	2,69	1,51	1,59	1,73

U soustav ukazatelů jsou dány doporučené hodnoty, či spíše hodnoty, které přibližně ukazují zdravý společnosti, jak již bylo napsáno v teoretické části bakalářské práce. Pokud je Z-skóre vyšší než 2,99, jedná se o finančně zdravý podnik, pokud je hodnota mezi 2,99 až 1,81, je podnik v šedé zóně a při hodnotě nižší než 1,81 má podnik finanční problémy. U IN01 platí, pokud je hodnota vyšší než 1,77 je podnik zdravý a tvoří hodnoty. Pokud se hodnota nachází v intervalu od 0,75 do 1,77, jedná se o šedou zónu a pokud je hodnota nižší než 0,75 tak společnost netvoří hodnoty a může mít finanční problémy.

### 9.2.1 Z-skóre

Hned na první pohled lze vidět, že průměr za odvětví byl v každém analyzovaném roce v šedé zóně, tedy v horní polovině, ale pořád ani jeden rok nepřesahuje hodnotu 2,99. Podle výsledku hodnoty za odvětví byly společnosti stejně finančně zdravé jak v roce 2016 tak v roce 2018. Rok 2017 dopadl hůře než roky 2016 a 2018.

V roce 2016 byly podle Z-skóre zdravými podniky společnosti „A“, „C“, „D“, „G“, „K“, z toho jsou 3 malé společnosti. Zbytek společností v tomto roce se nacházely v šedé zóně, kromě tří, které se potýkaly s finančními problémy. Těmi společnostmi byly „I“, „J“, „N“, které se všechny řadí mezi velké společnosti.

V roce 2017 se do „zdravých čísel“ dostalo 6 společností, a to „A“, „C“, „D“, „E“, „G“, „K“ a naopak finanční problémy měly pouze 2 společnosti – malá společnost „B“ a velká společnost „J“. I když tedy podle odvětví dopadl lépe rok 2016 než 2017, vybraný vzorek firem říká přesný opak.

V roce 2018 se do „zelených čísel“ dostalo 6 společností, a to – „A“, „C“, „D“, „G“, „H“, „K“, tedy kromě jedné stejné společnosti co v roce 2016. V šedé zóně se nacházelo 6 společností a to tedy – „B“, „E“, „CH“, „I“, „L“, „M“. Finanční problémy a nestabilitu zažívaly 3 společnosti – „F“, „J“, „N“, tedy jedna střední účetní jednotka a dvě velké účetní jednotky. Společnost „J“ měla jako jediná společnost finanční problémy v každém z analyzovaných let.

V předchozím bodě se porovnávaly rentability a zde lze vidět, že rentabilita není vše. Tento bankrotní model se tedy pokouší předpovědět, zda společnost zbankrotuje, či se jí daří dobře. Např. společnost „B“, která v posledním analyzovaném roce měla oproti některým vysokou rentabilitu, stejně skončila v šedé zóně a naopak třeba společnost „G“, která měla podprůměrné hodnoty rentabilit je podle Z-skóre v zelených číslech. Vysoká rentabilita tedy neznamená finanční zdraví.

### 9.2.2 Index IN01

Na rozdíl od Z-skóre, je podle IN01 odvětví v roce 2016 v „zelených číslech“. Zbylé dva roky jsou těsně pod hranicí 1,6, tedy hranicí, kdy se společností daří vytvářet hodnoty a nemají finanční problémy. U společností „D“ a „G“ nebylo možné tento index spočítat z důvodu absence nákladových úroků, jelikož tyto společnosti neměly žádný úvěr. V roce 2016 pozorujeme pár extrémních hodnot, a to jak pozitivních tak i negativních. Nejvyšší hodnotu indexu měla společnost „A“, která činí extrémních 26,25. Ale naopak nejnižší hodnotu zaznamenala společnost „J“, kde byla hodnota dokonce v mínusu, což literatura ani nezmiňuje, co se děje se společností, logicky můžeme říct, že měla extrémní problémy s financemi. Další extrémní hodnotu vykazala společnost „N“. V roce 2016 bylo zdravých 6 společností, a to „A“, „C“, „H“, „CH“, „K“, „L“, z toho jsou 3 velké účetní jednotky. Naopak finanční problémy měly pouze dvě společnosti, které i zároveň vykazaly extrémní hodnoty – „J“ a „N“.

I v roce 2017 se „J“ dostala do kladných čísel, ale pořád jsou extrémně nízké. V roce 2017 bylo 8 společností finančně zdravých, tedy o 3 více než předchozí rok, i když podle odvětví se jednalo o horší rok, než rok 2016. Zdravými společnostmi byly „A“, „C“, „E“, „F“, „H“, „CH“, „K“, „L“, „M“, přibyla tedy jedna malá a jedna střední účetní jednotka, ale společností s finančními problémy oproti předchozímu roku přibýlo, tedy finanční problémy podle IN01 měly už 3 společnosti – „B“, „J“, „N“.

V posledním analyzovaném roce dopadlo odvětví nejhůře ze všech analyzovaných let. I v tomto roce se nachází extrémní hodnoty, a to zase hlavně ty negativní, kterou vykazala společnost „N“. Společnost „N“ vykazala extrémní hodnotu indexu již po druhé, a to tedy v letech 2016 a 2018. Zdravých podniků v roce 2018 bylo tedy 5 – „C“, „H“, „CH“, „K“, „L“, a naopak společností s finančními problémy byly „pouze“ dvě, a to „J“, „N“.

Na rozdíl od Z-skóre, je index IN01 nejen bankrotním modelem, ale také bonitním, tedy snaží se navíc vyjádřit i finanční výkonnost, ale zde ukazatelé rentabilit také nehrají hlavní

roli. Například společnost „CH“ je v zelených číslech v posledním analyzovaném roce, ale například ROE dosahuje 4 %, což je daleko za odvětvím a zase společnost „E“ se nachází v šedé zóně, i když hodnotou ROE patří mezi nejlepší analyzované společnosti. Vysoká rentabilita tedy neobsahuje celou finanční výkonnost.

### 9.3 Porovnání pyramidových rozkladů ROE

Tabulka 4 – hodnoty z pyramidového rozkladu (vlastní tvorba)

Společnost	ROS	Obrat aktiv	Finanční páka	ROE
A	3,19 %	1,793	1,850	10,58 %
B	4,82 %	1,259	2,945	17,88 %
C	9,85 %	1,864	1,485	27,28 %
D	23,44 %	0,984	1,086	25,04 %
E	4,27 %	2,040	2,596	22,59 %
F	2,99 %	1,099	2,817	9,26 %
G	2,28 %	1,459	1,625	5,40 %
H	10,29 %	1,3962	1,500	21,02 %
CH	3,33 %	0,892	1,345	4,00 %
I	1,23 %	2,052	3,114	7,88 %
J	1,24 %	0,745	2,818	2,61 %
K	3,30 %	2,143	1,752	12,40 %
L	3,66 %	1,244	1,850	8,43 %
M	3,34 %	1,369	3,182	14,55 %
N	-8,40 %	1,322	16,071	-178,43 %
Odvětví	2,25 %	1,924	2,380	10,30 %

Pyramidové rozklady rentability vlastního kapitálu jsou spočítány pouze pro poslední analyzovaný rok, tedy rok 2018. Jednotlivé pyramidové rozklady se nachází v příloze u každé společnosti. Hodnoty získané z rozkladu tvoří tabulku č. 4. Zeleně označené společnosti dosáhly vyšších hodnot než odvětví. Jak již bylo zmíněno, nejlepší hodnoty rentability VK dosahovaly malé společnosti a naopak nejhorší hodnoty vykázaly střední společnosti, protože jen jedna z nich dosáhla vyšších hodnot než odvětví.

Pro účely analýzy byl použit zkrácený Du-Pontův rozklad ROE, který říká, že se ROE skládá ze ziskové marže, obratovosti aktiv a třetím posledním ukazatelem je poměr aktiv/vlastního kapitálu, který bývá nazýván jako finanční páka. Opět jako průměr jsou použité hodnoty ukazatelů za odvětví.

Nejlepší hodnotu vykázala společnost „C“, která má vysokou ziskovou marži, která tvoří největší část ROE. Obratovost aktiv má tato společnost kolem průměru, přesně tedy lehce podprůměrnou. Společnost využívá efektu finanční páky méně, než většina analyzovaných společností.

Hodnotou rentability druhá nejlepší společnost, tedy společnost „D“ je zajímavá v tom, že skoro celá hodnota stojí na ziskové marži. Tato společnost má podprůměrnou obratovost aktiv, kdy hodnota nedosahuje ani 1 a dále společnost nevlastní žádný úvěr, celé cizí zdroje tvoří pouze krátkodobé závazky, které vznikají z dodavatelských vztahů.

Třetí nejlepší společnost, tedy „E“ má stejně jako předchozí společnosti nejvyšší hodnotu ROS z ostatních ukazatelů. Zde lze také pozorovat působení efektu finanční páky, které by ale mělo být na vrcholu. Cizí zdroje totiž tvoří již přes 60 % pasiv a společnost by se tedy neměla dle určitých optimálních hodnot dále zadlužovat. Obratovost aktiv je dokonce nadprůměrná.

V pořadí první střední společnost „H“, dosáhla takto vysokého ROE zejména kvůli ROS. Druhou největší část tvoří finanční páka a nejmenší část obratovost aktiv. Jak efekt finanční páky, tak i obrat aktiv je nižší než u odvětví.

Společnost „B“ taktéž využívá pozitivní působení finanční páky, kdy je její hodnota ještě vyšší než u společnosti „E“, kdy cizí zdroje tvoří skoro 66 % pasiv. Zisková marže je lehce vyšší než u společnosti „E“, ale obratovost je nižší, proto také ROE dosáhlo nižších hodnot.

V pořadí nejlepší šestou společností, je velká společnost „M“ a tedy také první, která nespadá do kategorie malých účetních jednotek. Tato účetní jednotka, stejně jako ty předchozí, pozitivně využívá finanční páku, která má skoro největší podíl na ROE. Problémem zde ale může být skoro 70 % podíl cizích zdrojů z celých pasiv, kdy společnost používá agresivní styl financování. Sice má díky tomu společnost vysokou rentabilitu, ale na úkor finanční stability. ROS je sice nižší, ale pořadí je nad hodnotou odvětví, obratovost je zase naopak podprůměrná.

Další společností je opět velká účetní jednotka, a to „K“, která nevyužívá tolik finanční páku, ale zase vyšší obratovost aktiv. Nejvyšší podíl má zase ROS, poté obratovost aktiv. Podíl cizích zdrojů dosahuje výše skoro 43 % pasiv, což je v optimálních, doporučených hodnotách.

Další v pořadí je poslední malá společnost, tedy „A“. Tato společnost má nejnižší ziskovou marži ze všech malých účetních jednotek, ale pořadí je nadprůměrná oproti odvětví.

Obratovost aktiv se pohybuje kolem průměru, přesněji je trochu podprůměrná, ale společnost pozitivně využívá efektu finanční páky. Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech tvoří necelých 46 %, tedy optimální, doporučenou hodnotu.

V pořadí druhá střední účetní jednotka, společnost „F“. Nejvíce na hodnotě ROE se podílí zisková marže, ale jen o trochu více, než efekt finanční páky. Společnost je zadlužena skoro z 64 %, což znamená, že efekt finanční páky sice zvyšuje rentabilitu, ale jak již bylo zmíněno, takto zvýšená rentabilita znamená menší finanční stabilitu společnosti. Obratovost aktiv je proti průměru za odvětví podprůměrná, jelikož je obratovost 1,099.

Společnost „L“ je další společností, která málo, či hůře využívá efektivitu aktiv, tedy jejich obratovost. Hodnota obratovosti je nižší než odvětví a tedy i snižuje rentabilitu. Pozitivní efekt finanční páky je využíván, společnost je optimálně zadlužená – zadluženost je necelých 45 %. Taktéž ROS je nadprůměrné.

Další společností v pořadí je společnost „I“, u které jako první netvoří největší podíl ROE zisková marže, ale efekt finanční páky. Cizí zdroje tvoří skoro 67 % celkových pasiv, efekt finanční páky je tedy znatelný. Druhý nejvyšší podíl má obratovost aktiv, která je nadprůměrná, společnost tedy efektivně využívá aktiva. Nejnižší hodnotu vykázala zisková marže, která je podprůměrná v porovnání s odvětvím.

Hodnotou pátou nejhorší společností je společnost „G“, kde nejvyšší hodnotu opět tvoří ROS. Hodnota ziskové marže je podobná hodnotě za odvětví. Druhý nejvyšší podíl tvoří efekt finanční páky. Zadluženost společnosti tvoří zaokrouhleně 38 %, tedy hodnota se blíží optimální, ale pořad má společnost prostor zadlužení zvýšit a tím tedy zvýšit rentabilitu. Nejnižší podíl má tedy obratovost aktiv, která je nižší než hodnota za odvětví, takže kromě zvýšení efektu finanční páky se může společnost snažit efektivněji využívat svá aktiva.

Další střední společností v pořadí je společnost „CH“, kde opět nejvyšší podíl tvoří ROS, který je dokonce i nadprůměrný. Druhý nejvyšší podíl tvoří efekt finanční páky, ale tento efekt je pořád velice nízký, protože společnost využívá 26 % cizích zdrojů z celkových pasiv a zbytek tvoří vlastní „drahé“ zdroje. Poslední hodnotou je obratovost aktiv, která je dokonce menší než 1, společnost by se tedy měla snažit lépe, či efektivněji využívat svá aktiva.

Poslední společností s kladnou výší ROE je společnost „J“. Zde nejvyšší hodnotu netvoří ROS, jako je zvykem u většiny společností, ale efekt finanční páky. Společnost je zadlužena ze skoro 64 %, tedy o něco více, než je optimální míra. ROS je nízké, dokonce i podprůměrné, ale největším problémem společnosti je nízká obratovost aktiv. Jako

u předchozí společnosti, obratovost je opět dokonce nižší než 1 a tedy samozřejmě je podprůměrná.

Poslední a tedy i nejhorší společností, je společnost „N“. Záporné ROE dosahuje neuvěřitelných více než 178 %. Je to způsobeno vysokou zápornou ziskovou marží a nejvyšším podílem finanční páky. Zadluženost společnosti zaokrouhleně činí 91 %, což s kombinací s vysokým záporným ROS vytvoří kombinaci obřího záporného ROE. Další záporný růst „brzdí“ nižší obrat aktiv, který je nižší než u odvětví.

Pyramidový rozklad ROE za odvětví ukázal, že společnosti v odvětví pozitivně využívají efektu finanční páky, kdy podle hodnot za odvětví je zadluženost 56 %, tedy ještě v optimálních hodnotách. Obecně celkovou hodnotu ROE nejvíce sráží nízká zisková marže charakteristická pro dané odvětví. Ale u velké části společností je problém i u obratovosti aktiv.

Výše napsané společnosti v tomto pořadí jsou takto z důvodu velikosti hodnoty rentability, ale to neznamená, že i pro ty nejlepší není prostor k dalšímu zlepšení. Při zvyšování rentability by každá společnost měla napřed zvážit efekt finanční páky, který např. společnost „D“, která dosáhla druhé nejvyšší rentability, skoro nevyužívá. Ať již kvůli rozhodnutí managementu o nevyužívání cizích zdrojů z důvodu finanční stability, nebo obecně chce být společnost co nejvíce soběstačná, sami si tímto snižují celkovou ziskovost. Je pochopitelné, že společnosti chtějí co nejvíce využívat zdroje, které sami vytvoří, ale tyto zdroje jsou z ekonomického hlediska extrémně drahé. Kdyby tedy již zmíněná společnost „D“ nevykazovala takto extrémní ziskovou marži, ROS by bylo například stejné jako za odvětví a ostatní dvě hodnoty by zůstaly stejné, měla by jednu z nejnižších hodnot ze všech analyzovaných společností. Efekt finanční páky totiž v některých případech může být nejjednodušší cestou ke zvýšení rentability. Samozřejmě není doporučeno extrémně zadlužovat společnost, dle optimálních hodnot by nemělo zadlužení být více než 60 %. Dále se tedy společnosti musí soustředit na obratovost aktiv a ziskovou marži. Společnosti by tedy měly využívat své stroje na plno, dále vyřešit správnou velikost zásob, aby byly aktiva využívány co nejefektivněji. Pro některé společnosti je právě nejtěžší ovlivnit poslední ukazatel, kterým je ROS, jak již bylo několikrát zmíněno, společnosti většinou dopředu podepisují kontrakty s určenými hodnotami marže, tedy společnosti se v tomto případě mohou spíše snažit minimalizovat náklady, či pokud by neměli úplně využitou výrobní kapacitu, mohou se pokusit najít další odbytiště svých výrobků, tedy začít vyrábět pro další

nové odběratele. Se snižováním nákladů to není úplně jednoduché z důvodu tlaku na růsty mezd apod.

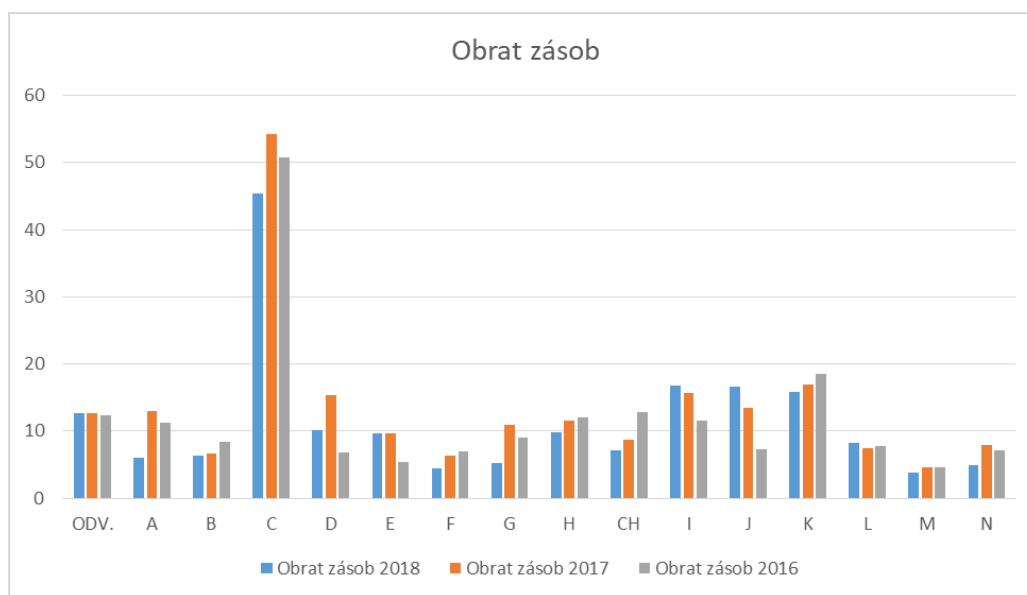
#### 9.4 Porovnání ostatních ukazatelů

V této části se budou porovnány hodnoty obratovosti, tedy obratu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků (viz tabulka 4) a také jak velkou část přidané hodnoty tvoří zisk před zdaněním, odpisy a osobní náklady. Z důvodu velkého množství dat jsou vytvořeny dvě tabulky, jedna tedy s hodnotami obrátů a druhá s poměrem přidané hodnoty s ostatními.

Tabulka 5 – ostatní vybrané ukazatele – obratovost (vlastní tvorba)

	Obrat zásob			Obrat kr. pohledávek			Obrat kr. závazků		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
A	6,09	12,98	11,23	8,52	7,82	8,35	9,39	11,81	12,76
B	6,38	6,65	8,34	6,33	2,79	2,60	3,43	3,69	4,16
C	45,42	54,30	50,77	6,71	5,37	5,48	11,84	14,73	8,08
D	10,19	15,37	6,81	3,98	4,94	4,86	12,44	9,12	8,28
E	9,61	9,64	5,41	6,46	7,56	8,86	4,21	4,61	3,83
F	4,40	6,39	6,90	6,30	7,45	6,65	2,93	6,61	4,90
G	5,26	10,93	9,09	5,63	6,79	6,22	5,58	11,67	8,71
H	9,78	11,64	11,99	4,49	3,39	3,46	5,28	3,54	3,59
CH	7,09	8,68	12,89	2,09	2,26	1,78	3,80	4,06	2,98
I	16,80	15,70	11,59	11,90	8,88	6,25	6,61	4,53	3,43
J	16,69	13,53	7,34	4,24	3,42	3,42	2,13	2,16	1,98
K	15,87	16,96	18,49	6,98	7,95	8,25	6,03	8,62	7,86
L	8,21	7,49	7,73	5,22	5,15	5,03	3,80	3,44	3,62
M	3,86	4,59	4,62	7,04	7,19	7,10	3,47	3,31	3,20
N	4,86	7,95	7,11	6,38	9,25	5,71	2,59	4,03	2,69
ODV.	12,61	12,61	12,32	5,88	5,78	5,66	4,00	4,00	3,94

### 9.4.1 Obrat zásob



Obrázek 8 – grafické znázornění obratu zásob (vlastní tvorba)

Obrat zásob podle hodnot za odvětví vzrostl mezi roky 2016 a 2017 a v posledním analyzovaném roce zůstal stejný jako v předchozím. U většiny společností ale pozorujeme kolísání hodnot, kdy nejvyšší hodnoty vykázaly v roce 2017 a v roce 2018 tedy hodnoty poklesly, nebo pozorujeme pokles hodnot ve všech analyzovaných letech. Pouze u dvou společností pozorujeme růst obratu zásob v analyzovaných letech.

Obrat zásob nemá doporučenou hodnotu, obecně nejlepší pro společnosti je držet obrat kolem hodnoty vykázané odvětvím či nad tuto hodnotu. V roce 2016 se většina společností s obratem pohybovala pod odvětvím, tedy 9 společností – „B“, „D“, „E“, „F“, „G“, „J“, „L“, „M“, „N“. Úplně nejhůře je na tom velká společnost „M“, a po ní malá společnost „E“. Odvětvového průměru se přiblížily čtyři společnosti, i když tedy byly pořád pod hodnotou za odvětví. Těmi čtyřmi společnostmi jsou malá účetní jednotka „A“ a střední účetní jednotka „H“ a „CH“ a velká jednotka „I“. Vyšší obrat zásob než odvětví mají pouze 2 společnosti, a malá společnost „C“, která dosáhla extrémní hodnoty, zhruba 4x více než jakou hodnotu vykázaly hodnoty za odvětví a velká společnost „K“.

Mezi roky 2016 a 2017 došlo ke vzrůstu obratu zásob u osmi společností – „A“, „C“, „D“, „E“, „G“, „I“, „J“, „N“. U zbylých sedmi společností tedy došlo k poklesu. V roce 2017 pod hodnotou za odvětví pohybovalo 8 společností, tedy – „B“, „E“, „F“, „H“, „CH“, „L“, „M“, „N“. Nejhůře dopadla velká společnost „M“, po ní střední účetní jednotka „F“. Kolem hodnoty za odvětví se pohybovalo stejně firem jako v předchozím roce, dvě z nich se



pohybovala pod hranicí – „H“ a „G“, a zbylé 2 nad hranicí obratu zásob odvětví – „A“, „J“. Nadprůměrně tedy dopadly čtyři společnosti - „C“, „D“, „I“ a „K“.

Mezi roky 2017 a 2018 došlo naopak k poklesu obratu zásob u 12 společností. Tedy opačný jev, než který vznikl v předchozím roce. U zbylých tří tedy došlo ke zvýšení hodnoty oproti předchozímu roku, těmi čtyřmi jsou společnosti „I“, „J“, „L“. Nejhuře dopadla společnost „M“ a po ní „F“, tedy opět stejné společnosti co předchozí rok. V posledním analyzovaném roce opět stoupl počet firem, které se pohybovaly pod hodnotou obratu zásob za odvětví. Tak jako v obou předchozích letech, i v tomto je opět nejlepší společnost „C“, která opět vykazala extrémní hodnotu. Sice je hodnota obratu již „jen“ o něco více než 3,5x vyšší než za odvětví, tedy došlo k poklesu, pořád ale společnost „C“ vykazovala zdaleka nejlepší obrat ze všech společností. Zbylé společnosti, které dosáhly vyšších hodnot ukazatelů, než odvětví jsou „J“ a „K“.

Společnost „C“ jednoznačně vykazala nejvyšší hodnoty obratu a také se jedná na první pohled o extrémy. Společnost se nejspíše snaží držet co nejméně zásob, nebo se o to snaží ke konci účetního období a na začátku dalšího období začnou skladovat zásoby opět ve větším množství. Některé analyzované společnosti mají naopak zase extrémně nízký obrat z celkového pohledu na odvětví, protože společnosti dodávající do automotive průmyslu jsou známé vyššími obraty zásob. Management jednotlivých společností by tedy měl přehodnotit strategii skladování zásob a přejít k efektivnějším metodám, které samozřejmě budou znamenat i snížení nákladů, protože skladování zbytečně velkého množství materiálu, výrobků apod. stojí společnost peníze.

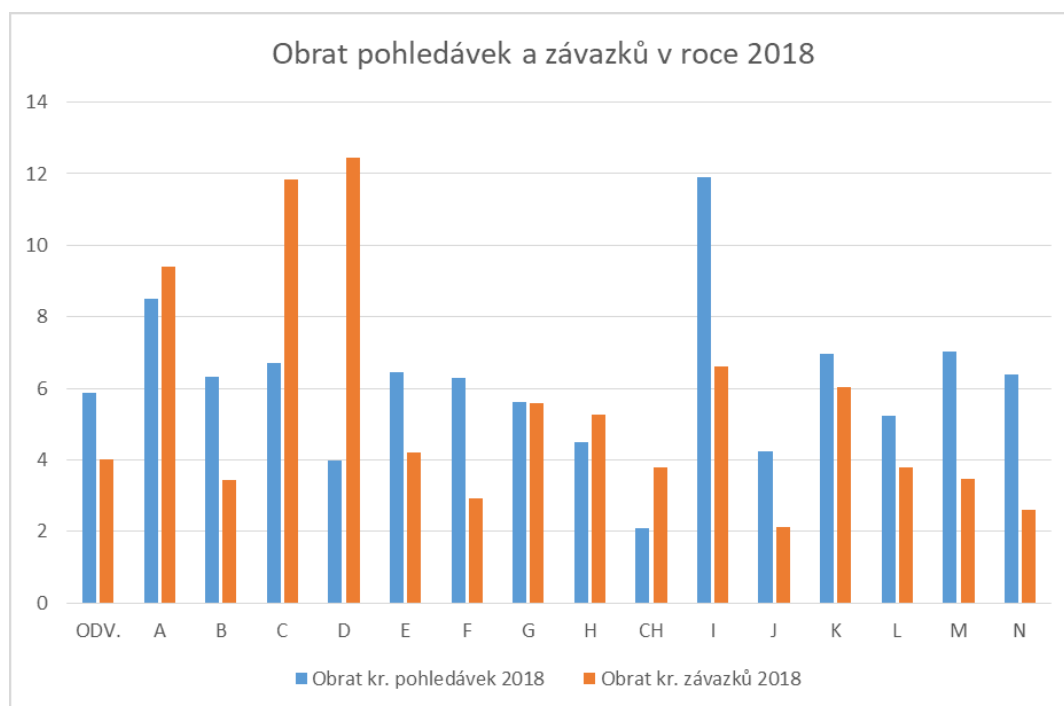
#### **9.4.2 Obrat krátkodobých pohledávek a závazků**

Obrat kr. pohledávek udává, kolikrát za rok se hodnota pohledávek přemění na hotové peníze a obrat kr. závazků kolikrát za rok společnost splatí hodnotu závazků. Logicky by tedy chtěla každá společnost co nejvyšší obrat pohledávek a také aby byl tento ukazatel vyšší než hodnota obratu závazků, z čeho by vyplývalo, že společnost dříve dostane peníze od odběratelů, než je zaplatí svým dodavatelům. V praxi ale samozřejmě nejde, aby každý dosáhl takového stavu. Ale hodnotám za odvětví se to povedlo, a to hned ve všech analyzovaných letech. Hodnoty za odvětví také ukazují, že obrat krátkodobých pohledávek roste rychleji než obrat krátkodobých závazků.

Zmíněného stavu, se povedlo v roce 2016 dosáhnout 8 společnostem, tedy více než polovině analyzovaných společností. Mezi tyto účetní jednotky patří společnosti „E“, „F“, „I“, „J“,

„K“, „L“, „M“, „N“. Pouze jedna malá společnost dosáhla tohoto „optimálního“ stavu, a to společnost „E“, dále tři střední společnosti a zbytek jsou velké účetní jednotky. Tedy všechny analyzované velké účetní jednotky dosáhly stavu, kdy dochází k rychlejšímu splacení pohledávek, než závazků. Je to způsobeno tím, že velké účetní jednotky mají pevnou pozici na trhu a mohou diktovat podmínky svým dodavatelům, proto střední a malé podniky dříve splácí závazky a od odběratelů dostávají peníze později.

V roce 2017 „optimálního“ stavu dosáhlo o jednu společnost méně, tedy 7. Těmi jsou – „E“, „F“, „I“, „J“, „L“, „M“, „N“. Znovu tedy jako jediná malá společnost tohoto stavu dosáhla pouze firma „E“. I ostatní společnosti, které dosáhly tohoto stavu, jsou stejné jako v předchozím roce, kromě velké účetní jednotky „K“. Společnost mohla mít například nespolehlivého odběratele, ze kterého se těžko vymáhaly pohledávky, a proto se stav otočil, kdy splácí dříve závazky, než inkasuje pohledávky.



Obrázek 9 - grafické znázornění obratu pohledávek a závazků v roce 2018

V posledním analyzovaném roce dožadovaného stavu dosáhlo dokonce 10 společností, tedy nejvíce ze všech analyzovaných let. Těmi společnostmi jsou – „B“, „E“, „F“, „G“, „I“, „J“, „K“, „L“, „M“, „N“. Oproti předchozímu roku přibyla tedy malá společnost „B“, střední společnost „G“, která je „na hraně“ a zpátky se vrátila společnost „K“.

Společnosti, které dříve splácí své závazky, než inkasují pohledávky, nejsou nijak závadné, naopak je to většinou běžný jev. Pro společnost je ale důležité, aby se snažily tyto dvě hodnoty co nejvíce vyrovnat a nevznikala mezi nimi „propast“, tedy kdy společnost bude

mít vysokou obratovost krátkodobých závazků, ale velmi nízkou obratovost krátkodobých pohledávek. Takto dopadla společnost „C“ v roce 2017, kdy obratovost kr. závazků byla skoro 3x vyšší než obratovost kr. pohledávek. V takovémto případě musí management pečlivě zvažovat strategii financování, aby se společnost nedostala do finančních problémů, vysokých dluhů, insolvence apod. Pro společnosti někdy není možné si diktovat podmínky splatností apod., či někdy je pro ně obtížné „vydobýt“ pohledávky a naopak jim spíše podmínky diktují velké společnosti, na kterých jsou ty malé závislé. Proto tedy musí vedení společnosti velice pečlivě zvažovat strategie financování.

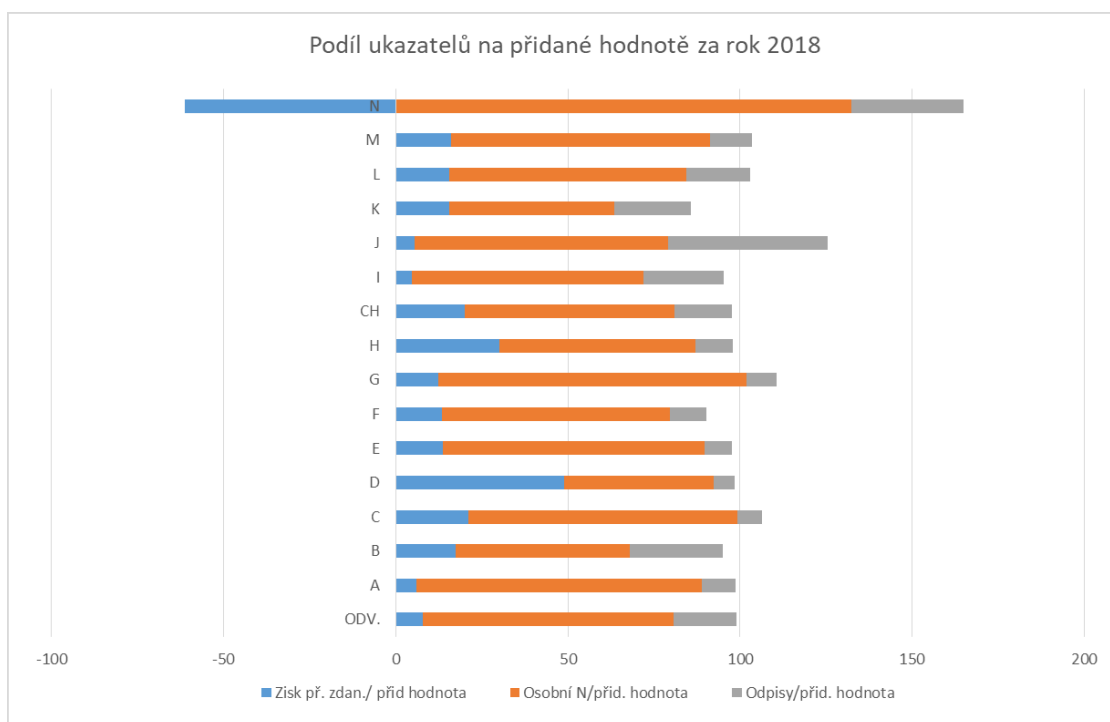
#### 9.4.3 Poměr ostatních ukazatelů s přidanou hodnotou

Tabulka 6 – ostatní vybrané ukazatele (vlastní tvorba)

%	Zisk př. zdan./ přid hodnota			Osobní N/přid. hodnota			Odpisy/přid. hodnota		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
A	6,15	16,02	17,12	82,90	79,04	78,70	9,63	4,80	3,30
B	17,53	-10,91	22,05	50,53	73,97	52,60	26,93	30,65	18,86
C	21,25	14,04	11,70	77,91	86,33	92,57	7,21	8,22	8,06
D	49,05	51,25	54,57	43,28	42,15	39,36	6,02	3,93	3,92
E	13,77	20,13	11,02	75,85	69,89	78,65	8,05	6,57	6,73
F	13,32	15,90	11,43	66,29	61,73	68,93	10,76	9,48	14,05
G	12,36	23,30	16,31	89,53	71,19	80,60	8,64	6,32	6,31
H	30,07	32,88	51,44	57,10	55,47	41,07	10,68	10,29	6,68
CH	20,14	20,84	35,63	60,73	54,60	49,48	16,86	15,42	15,72
I	4,65	9,34	9,34	67,21	64,69	60,11	23,54	27,29	26,12
J	5,50	-47,31	-95,24	73,62	88,56	101,44	46,38	58,55	81,38
K	15,53	34,94	29,19	48,03	42,92	40,06	22,20	19,47	13,85
L	15,48	19,43	32,27	68,93	65,95	57,81	18,58	18,67	13,56
M	16,01	35,87	29,08	75,40	63,73	64,88	12,12	8,72	8,95
N	-61,31	-18,39	-79,76	132,38	106,70	231,29	32,48	23,43	41,77
ODV.	7,92	17,44	23,46	72,76	63,78	58,39	18,29	17,40	16,69

Tyto poměry procentně ukazují, jak velkou část, například osobní náklady, tvoří na přidané hodnotě. U některých analyzovaných společností si můžeme povšimnout, že přidaná hodnota ani nestačí na úhradu osobních nákladů (když je hodnota nad 100 %) a tak společnosti buď vykazují ztráty, nebo se mohou snažit dohnat tyto náklady jinými výnosy, než které jsou obsažené v přidané hodnotě. V našem případě, pokud osobní N tvořily nad 100 % přidané hodnoty, společnosti vykazovaly ztráty.

Ideální hodnoty nejsou, či mohou být subjektivní. Obecně by v dnešní době mělo platit, že by se společnosti měli snažit obměňovat a nakupovat nový dlouhodobý majetek, tedy přibližovat se automatizaci výroby. Pro srovnání budou opět využity hodnoty za odvětví. U těch vidíme v průběhu let zvyšování podílu odpisů, tzn., že společnosti investovaly do nových strojů a také vzrostl podíl osobních nákladů, to je způsobeno neustálým tlakem na zvyšování mezd zaměstnanců. Na úkor růstu podílu odpisů a osobních N klesnul podíl zisku na přidané hodnotě každým analyzovaným rokem.



Obrázek 10 – grafické znázornění podílů zisku, osobních N a odpisů na přidané hodnotě (vlastní tvorba)

Grafické znázornění ukazuje podíly v roce 2018. Podíly za předchozí roky jsou znázorněny v tabulce 5, a níže jsou okomentované u všech společností, za všechny roky.

Hned první analyzovaná společnost, tedy společnost „A“ dosáhla stejného pohybu jako odvětví, tzn. růst odpisů a osobních N na úkor podílu zisku. Hodnoty podílů odpisů jsou nízké oproti odvětví, osobní N zase vysoké a podíl zisku je v letech 2017 a 2018 kolem podílu odvětví.

Druhá společnost, tedy „B“, již ale vykazuje jiné pohyby. Lze pozorovat kolísání, kdy v roce 2017 oproti předchozímu roku vzrostly odpisy, které jsou tedy podle hodnot za odvětví velice nadprůměrné, a také vzrostly osobní N, ale zároveň je nižší přidaná hodnota. Proto společnost vykázala ztrátu, kterou ale v roce 2018 opět dohnala, protože společnost vykázala vyšší přidanou hodnotu. V roce 2018 tedy oproti minulému roku klesnul podíl odpisů

a osobních N, i když podíl odpisů je dále velice nadprůměrný a naopak osobní N jsou pod hodnotou za odvětví, z toho vyplývá, že se společnost může snažit zautomatizovat výrobu.

Společnost „C“ vykázala úplně jiné pohyby než předchozí společnosti, tedy podíl odpisů v letech kolísá, kdy nejvyšší hodnoty dosáhl podíl v roce 2017 a nejnižší v roce 2018, odpisy sice reálně rostly každý rok, ale zároveň i každý rok vzrostla výše přidané hodnoty. Stejně tak procentně podíl osobních nákladů klesá, ale reálně v Kč vzrostl. Ale jelikož společnost vykazovala vyšší hodnotu přidané hodnoty a vyšší zisky, procentní podíl osobních N klesal.

Společnost „D“ hodnotami podílů zaznamenala stejné pohyby jako odvětví, tedy růst odpisů a osobních na úkor zisku. Ovšem u této společnosti nebyl rozdíl tak markantní, jako u odvětví. Další zajímavostí je až extrémní podíl zisku na přidané hodnotě, kdy tato společnost má tento podíl nejvyšší ze všech analyzovaných společností a na druhou stranu má nejnižší podíl odpisů a osobních N. Tzn., že se staršími stroji a ne tak velkou pracovní silou dokáží vykazovat vysoké zisky.

Poslední malá účetní jednotka, tedy „E“, zaznamenala pokles podílu odpisů a osobních N v roce 2017 a růst v roce 2018. Podíl zisku naopak v roce 2017 vzrostl a v roce 2018 klesl. Podíly odpisů jsou v každém roce nižší, než u odvětví. Stejně tak je to i v roce 2016 u podílu zisku před zdaněním. Podíl osobních N v roce 2016 byl naopak vyšší než podíl u odvětví. Zbylé podíly se přibližují podobným podílům jako má odvětví.

První střední společnost – „F“ zaznamenala v roce 2017 pokles podílu odpisů na osobních N na úkor zisku, který v roce 2017 naopak vzrostl. V roce 2018 zase vzrostl podíl odpisů a osobních N na úkor podílů zisku před zdaněním. Podíl odpisů, kromě roku 2016, je nižší než podíl u odvětví. Podíl osobních N je podobný jako u odvětví, nejbližší mu je v roce 2017. Podíl zisku před zdaněním se v roce 2016 pohybuje pod hodnotou podílu u odvětví, ale v roce 2017 se již pohybuje kolem podílu u odvětví a poslední rok je dokonce podíl skoro 1,7x větší.

Společnost „G“ zaznamenala růst podílu odpisů v každém analyzovaném roce. Podíly osobních N a zisku se chovaly přesně naopak, tedy osobní N v roce 2017 klesly a podíl zisku vzrostl a v roce 2018 podíl osobních N vzrostl a podíl zisku zase klesl. Hodnoty podílů odpisů byly nižší než u odvětví, podíly osobních N byly naopak vyšší. Podíl na zisku byl v roce 2016 nižší než u odvětví.

Společnost „H“ v roce 2016 dosáhla po malé účetní jednotce „D“ nejvyššího podílu zisku. Ten ovšem v dalších letech začal klesat na úkor osobních N a odpisů. V posledním

analyzovaném roce byl podíl zisku pořád nadprůměrný a ostatní dva podíly byly naopak podprůměrné. Společnost tedy pořád vykazuje velké zisky i se zvyšováním mezd.

U společnosti „CH“ docházelo k růstu podílu osobních N v každém roce na úkor podílu zisku. Podíl odpisů v roce 2017 klesnul, ale v roce 2018 se podíl zase zvýšil. Podíl odpisů se v každém roce blíží podílu u odvětví. Podíl osobních N je v každém analyzovaném roce nižší než u odvětví a podíl zisku před zdaněním je naopak vyšší.

Podíly osobních N u společnosti „I“ stejně jako u předchozí společnosti rostly každý rok a podíl zisku před zdaněním klesal každým analyzovaným rokem. Podíl odpisů v roce 2017 vzrostl, ale dále v roce 2018 se podíl zase snížil. Podíl odpisů byl nadprůměrný, osobní N se pohybovaly kolem podílu u odvětví, kromě roku 2018, kde byl 5 % rozdíl. A poslední, tedy podíl zisku byl v každém analyzovaném roce pod hodnotou odvětví.

První velká účetní jednotka, tedy společnost „J“, dosáhla v roce 2016 podílu u osobních N více než 100 % přidané hodnoty. Podíl odpisů v tomto roce také dosahoval extrémní hodnoty, mohlo to být způsobeno např. zařazením nového stroje, který „si na sebe nevydělal“. Podíl zisku byl záporný z důvodu vykázané ztráty. Podíl zisku je záporný i v dalším analyzovaném roce. Společnost vykázala kladnou hodnotu podílu zisku před zdaněním až v posledním analyzovaném roce, kdy společnost vykázala zisk. Hodnota podílu zisku se blížila v roce 2018 hodnotě u odvětví. Podíl odpisů byl v každém roce nadprůměrný. Společnost „J“ dokonce vykázala nejvyšší podíl odpisů ze všech analyzovaných společností, z toho může vyplývat, že používá nové stroje a automatizuje svou výrobu.

Společnost „K“ v každém roce zaznamenala růst podílu jak odpisů, tak osobních N. Dokonce i podíl zisku v roce 2017 vzrostl, ale v roce 2018 podíl prudce klesl. I tak je podíl nadprůměrný. Stejně, kromě roku 2018, se pohybují i podíly odpisů. V roce 2018 je podíl odpisů nadprůměrný a osobních N je naopak nižší. To může znamenat, že společnost investuje do nového majetku a snaží se nevyužívat tolik lidské pracovní síly, protože podíl v posledním roce je druhý nejnižší.

Společnost „L“ zaznamenala stejně jako předchozí společnost růst osobních N ve všech analyzovaných letech na úkor podílu na zisku. Kolísání hodnot lze pozorovat u podílu odpisů, kdy v roce 2017 vzrostl a v roce 2018 podíl mírně poklesl. Kromě roku 2016 se podíly odpisů hodnotou mírně pohybovaly nad „hranicí“, neboli podílem u odvětví. U osobních N se zase kolem odvětví pohybovaly podíly v letech 2016 a 2017 a v roce 2018

byl podíl nižší než u odvětví. Podíl zisku se každý rok pohyboval nad hodnotou podílu za odvětví a v posledním roce byl podíl skoro 2x více než podíl u odvětví.

Předposlední společnost „M“ zaznamenala v letech kolísání u všech podílů. V roce 2017 oproti předchozímu roku klesl podíl odpisů i osobních N a vzrostl podíl zisku před zdaněním. V roce 2018 se pohyb podílů ale otočil, podíl zisku na přidané hodnotě klesl a zbylé dva opět vzrostly. Podíl zisku se ale i tak v každém roce pohyboval nad hodnotou podílu u odvětví. Podíl osobních N se kromě roku 2016 pohyboval kolem stejných hodnot jako podíl u odvětví a podíly odpisů na přidané hodnotě byly zase každý rok nižší než u odvětví.

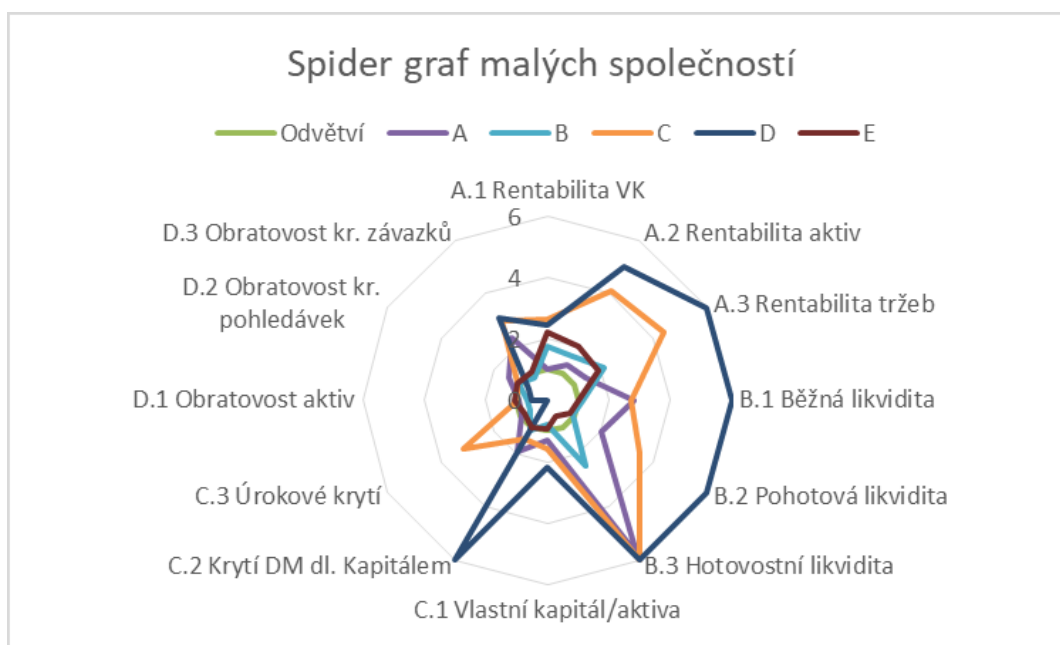
Poslední společnost „N“ vykázala jako 2. společnost v pořadí vyšší osobní N než přidanou hodnotu. V každém roce byl podíl osobních N nad 100 %. V roce 2016 dokonce více než 200 %. Odpisy byly stejně jako osobní N nad hodnotou podílu u odvětví. Není tedy divu, že společnost vykázala v každém analyzovaném roce ztrátu. Podíly v roce 2017 u osobních N a odpisů klesly, a zvýšil se podíl zisku, neboli ztráta byla nižší. Bylo to způsobeno nejvyšší dosaženou přidanou hodnotou, stále však nestačila ani na úhradu osobních N. Rok 2018 nebyl žádnou změnou, přidaná hodnota pořád nestačila na úhradu těchto nákladů.

Nejhůře dopadla poslední společnost „N“, poslední velká účetní jednotka. I když se to lehkou řečí říká, společnosti by se ideálně měli snažit vytvořit takovou přidanou hodnotu, aby alespoň minimálně pokryly odpisy a hodnotu osobních N. Pokud by společnosti dlouhodobě pomocí přidané hodnoty nepokryly ani odpisy a osobní N, měla by společnost zvážit například možnosti propouštění zaměstnanců či prodání přebytečného majetku. Samozřejmě toto je krajní řešení, nejlepší pro společnost je sehnat nové zakázky, nové kontrakty apod. aby využila svůj majetek a pracovní sílu. Naopak nejlépe dopadla společnost „D“, protože podíl zisku je až extrémní, proti ostatním společnostem. Pokud pomineme tento extrém, nejlépe dopadla společnost „CH“, jelikož má také vysoký podíl zisku, ale také má vysoký podíl odpisů, tzn., že pracuje s novými stroji a má podíl osobních N dokonce i pod hodnotou podílu za odvětví.

## 9.5 Porovnání spider analýzy

Stejně jako u porovnání pyramidových rozkladů, i zde bude analyzován pouze poslední rok, tedy 2018. Ukazatele rentabilit a obratovost aktiv již byly popsány a zanalyzovány v předchozích kapitolách, proto se jim nebude věnovat taková pozornost. V této kapitole tedy půjde o porovnání různých ukazatelů jednotlivých společností s ukazateli vypočítané z hodnot za odvětví. Jak bylo popsáno v teoretické části, odvětví je v grafu zaznamenáno

jako 100 % a hodnoty za jednotlivé společnosti jsou nadprůměrné, či podprůměrné. Samozřejmě, že i když zde ukazatele za odvětví slouží jako průměr, neznamená to, že jsou tyto hodnoty optimální. Např. běžná likvidita je pod optimální hodnotou, ta je 1,8 – 2,5. Taktéž je na tom stejně i pohotová, či hotovostní likvidita, obě jsou také pod optimální hodnotou. Naopak zase úrokové krytí dosahuje vysokých hodnot, kdy doporučená minimální hodnota aby společnost bez problému zvládala splácet úroky je podle literatury 5 a odvětví má tuto hodnotu dokonce 13,63.



Obrázek 11 – Spider graf malých společností (vlastní tvorba)

U prvního spider grafu z důvodu extrémních hodnot, zejména u společnosti „D“ byla použita fixní hodnota 6, tedy pokud byl ukazatel větší, zmenšil se na tuto hodnotu z důvodu přehlednosti grafu.

První malá společnost, tedy „A“ je na první pohled nadprůměrným podnikem. Pod hodnotou odvětví má pouze dva ukazatele a těmi jsou úrokové krytí a obratovost aktiv. I když je úrokové krytí nižší, pořád jeho hodnota dosahuje „zdravé“ výše, která ukazuje, že společnost má na splácení úroků z úvěrů dostatek prostředků. Nejvyšší rozdíl mezi společnostmi a odvětvím zaznamenávají ukazatele likvidity, kdy společnost má 5,8x vyšší hotovostní likviditu, než odvětví. To znamená, že společnost oproti průměru za odvětví drží mnohem více peněz. I když jak je napsáno výše, odvětví nedosahuje optimální hodnoty. I tak, ale společnost drží více, než kolik je podle literatury optimální a tím pádem může docházet ke znehodnocování peněz z důvodu dalšího neinvestování.



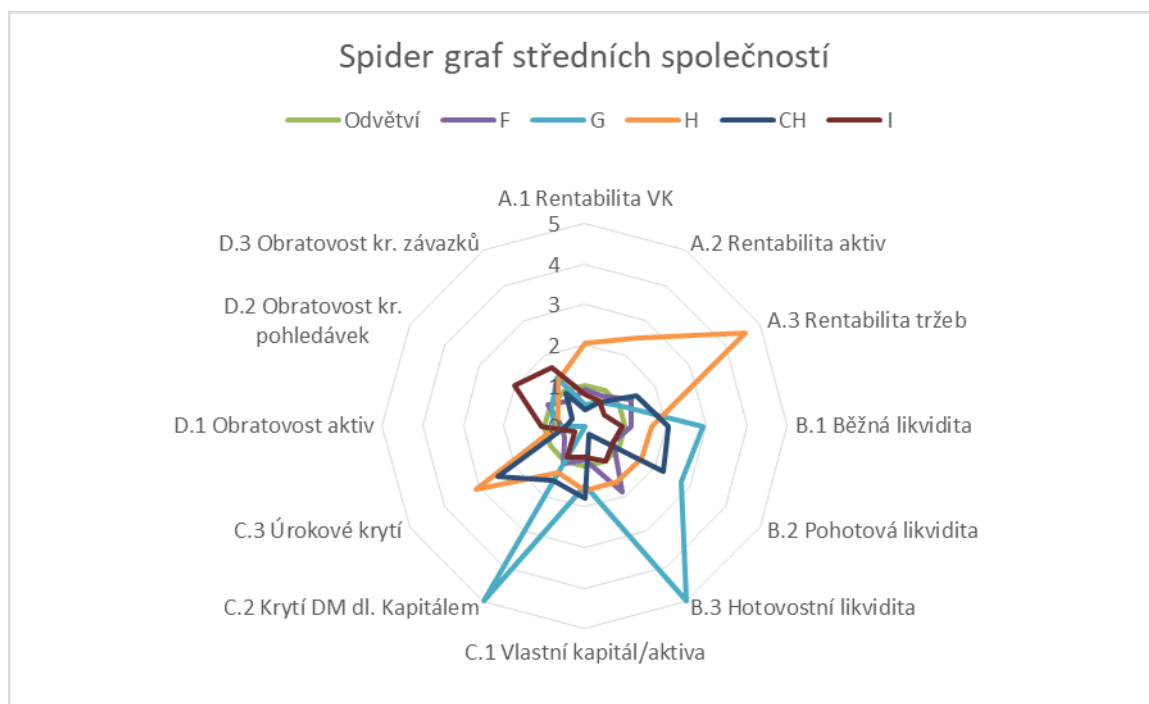
Druhá malá společnost již není tak jednoznačně nadprůměrná jako předchozí společnost. Výše ukazatelů rentabilit je nadprůměrná, nejmenší rozdíl mezi rentabilitami je u ROA, kdy společnost vykázala 166,03 % rentability odvětví. Druhý nejvyšší rozdíl je u ROE, kdy společnost vykázala 173,53 % rentability odvětví. Největší rozdíl u rentabilit tedy dosáhla poslední analyzovaný druh, tedy ROS, který dosáhl 214,41 % hodnoty ROS za odvětví. Hodnoty likvidit jsou sice nadprůměrné proti odvětví, ale běžná a pohotová likvidita ani tak nedosahují optimálních hodnot. Hotovostní likvidita je u spodní hranice optimální hodnoty. Ukazatel Vlastní kapitál/Aktiva (Equity Ratio) je také podprůměrný, jelikož společnost zaznamenává vyšší zadlužení a tím pádem jsou aktiva více financována cizími zdroji. Úrokové krytí je další podprůměrný ukazatel, ale jeho hodnota je 8,46, tedy ještě pořád vyšší, než minimální doporučená hodnota, takže by společnost neměla mít problémy se splácením úroků. Jak již bylo napsáno dříve, i obratovost aktiv je podprůměrná.

Společnost „C“ opět jako předchozí společnost vykázala nadprůměrné hodnoty u ukazatelů rentabilit. Nejvíce nadprůměrné je opět ROS, které bylo 438,27 % rentability tržeb u odvětví. Rentabilita aktiv byla 412,23 % po přepočtu s odvětvím a ROE 264,8 %. Další nadprůměrnou skupinou jsou likvidity. Běžná a hotovostní jsou dokonce nad optimální hodnotou, hotovostní je v optimálním intervalu. Hotovostní likvidita je ale „až moc“ vysoká, kdy je hodnota více než 2x větší než horní hranice optimálních hodnot. Equity Ratio je taktéž nadprůměrné, takže společnost financuje svá aktiva více vlastním kapitálem, než cizím. Společnost také vykázala extrémní hodnotu úrokového krytí, kdy vykázaná hodnota je 42,71. S takovým úrokovým krytím, by se nemuseli bát si brát úvěry, či jiné finanční výpomoci, protože na úroky budou mít dostatek prostředků. Poslední nejvíce odchylicím se ukazatelem je obratovost kr. závazků, kdy je tento ukazatel skoro 3x vyšší než hodnota u odvětví.

Společnost „D“ nejen, že vykázala stejně jako předchozí společnosti nadprůměrné hodnoty rentabilit, dokonce vykázala nejvyšší hodnotu ROS, kdy hodnota je 1042,33 % ROS u odvětví. Dále po přepočtu je ROA 500,19 % a ROE 243,05 %. Nejen ROS ale vykázalo extrémní hodnotu, dále ji také vykázaly ukazatele likvidit. Hotovostní likvidita je dokonce 67x vyšší než hodnota likvidity u odvětví. Opět tedy by společnost měla investovat své prostředky a nedržet je na účtech, kde ztrácí hodnotu. Dále ale také jsou extrémní hodnoty běžné a pohotové likvidity, takže společnost i drží hodně zásob a pohledávek. Zde může s velkou hodnotou zásob vzniknout problém, že společnost může platit zbytečně náklady na skladování apod., obecně lze říci, že společnost je přelikvidněná. Ale i další ukazatele jsou

nadprůměrné, jako například Equity Ratio, či krytí DM dlouhodobým kapitálem. Jelikož společnost nemá žádné dluhy a má pouze cizí zdroje ve stavu neuhrazených dodavatelských závazků, je skoro vše financováno vlastními zdroji. Jelikož společnost nemá úvěr, nebylo možné spočítat ukazatel úrokové krytí. Obratovost aktiv je polovina hodnoty za odvětví. To také může znovu souviset s velikostí držených zásob.

Poslední malá účetní jednotka, stejně jako všechny předchozí, vykázala také nadprůměrnou hodnotu u ukazatelů rentabilit. Největší rozdíl je u ROE, kdy po přepočtu tvoří 219,30 % rentability odvětví. Dále je rentabilita aktiv, která byla 203,15 % a rentabilita tržeb se rovnala 189,72 % rentability odvětví. Naopak ale hned druhá skupina, tedy ukazatele likvidity, jsou podprůměrné. Což může, či je problém, jelikož ani hodnoty za odvětví nedosahovaly optimálních hodnot a společnost „E“ vykázala dokonce ještě nižší hodnoty těchto ukazatelů. Společnosti se může stát, že nebude schopná splácet své závazky a může se dostat do finančních problémů. Ostatní ukazatele se pohybovaly kolem podobných hodnot, jaké vykázalo odvětví.



Obrázek 12 – Spider graf středních společností (vlastní tvorba)

U tohoto grafu, stejně jako u předchozího byla použita fixní hodnota 6 pro ukazatele, které vykazují vyšší hodnoty.

První střední společnost, tedy „F“, je na první pohled hned jiná, než malé účetní jednotky. Jako první totiž vykázala nižší hodnoty rentabilit, kromě ROS, než odvětví. ROE tvořilo 89,9 % hodnoty ROE za odvětví a ROA ještě méně, tedy 85,47 %. ROS jako jediné se

dostalo nad hranici, kterou vykazalo odvětví a tvořilo tedy 133,03 % po přepočtu. Další nadprůměrné ukazatele jsou běžná a hotovostní likvidita, pohotová vykazala nižší hodnotu než odvětví. I když byla běžná a hotovostní nadprůměrná, stejně nedosahují optimálních hodnot, takže opět mohou vzniknout společnosti finanční potíže z důvodu nedostatku financí. Kvůli vyššímu zadlužení společnost vykazala i horší Equity Ratio, protože aktiva jsou z větší části financovány cizími zdroji. Taktéž kvůli zadlužení je nižší i úrokové krytí, ale jak již bylo napsáno, odvětví vykazalo relativně velkou hodnotu úrokového krytí, takže i když je zde úrokové krytí nižší, společnost má pořád na splácení úroků. Také obratovost aktiv vykazala nižší hodnotu než odvětví. Posledními ukazateli jsou obratovost kr. pohledávek a závazků. Kr. pohledávek je o trochu vyšší, přesně tedy o 1,07 větší než za odvětví, ale naopak obratovost kr. závazků je nižší než u odvětví.

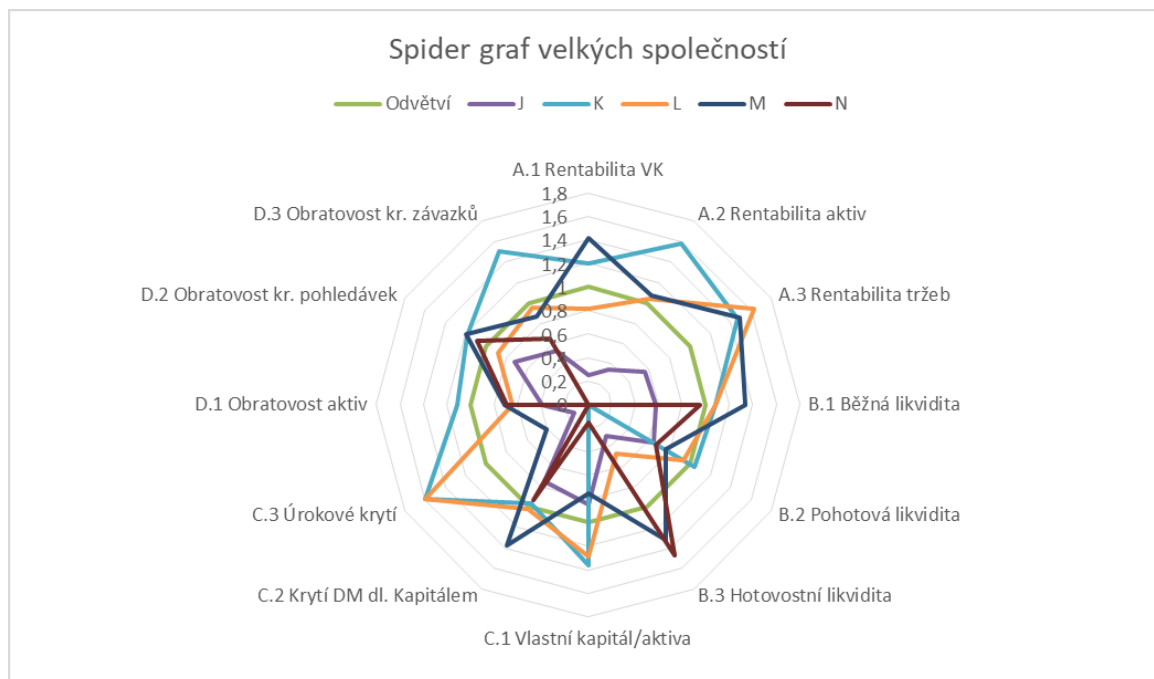
Další společnost opět jako předchozí vykazala nižší hodnoty u ukazatelů rentabilit v porovnání s odvětvím, kromě ROS. ROE tvořilo pouhých 52,41 % hodnoty ROE za odvětví, poté ROA tvořila 69,53 % hodnoty za odvětví. Jediné nad hodnotou za odvětví bylo ROS, které tvořilo po přepočtu 101,26 %. Na rozdíl od předchozí společnosti, společnost „G“ vykazala nadprůměrné hodnoty u ukazatelů likvidit, a dokonce jsou hodnoty i vyšší než optimální hodnoty. Zde tedy zase naopak nebude problém, že by společnost nedokázala splácet závazky, ale že prostředky budou časem ztrácet na hodnotě, pokud se neinvestují. Vysokých hodnot dosahuje i krytí DM dlouhodobým kapitálem, kdy společnost kryje DM tímto kapitálem 5,13x více než odvětví. Úrokové krytí nebylo možné spočítat z důvodu nevyužívání úvěrů, a tedy společnost neplatí žádné úroky. Obratovost aktiv je opět podprůměrná. Může to být způsobeno např. držením zbytečně velkého množství zásob, které mohou navíc tvořit i zbytečné skladovací náklady. Obratovost kr. pohledávek se pohybuje kolem podobné hodnoty, kterou vykazalo odvětví, ale u kr. závazků naopak společnost vykazala větší obratovost.

O společnosti „H“ by se také dalo říci, že se jedná o nadprůměrnou společnost. Pouze dva ukazatele jsou podprůměrné a tím jsou obratovost aktiv a kr. pohledávek. Likvidity jsou v optimálních intervalech, kromě hotovostní, ta je ale u blízko spodní hranice. Úrokové krytí je dokonce 3,11x větší než u odvětví. Společnost také vykazala velkou hodnotu ROS, což u středních společností, které jsou podrobeny analýze, není časté. Obecně lze říci, že se jedná o zdravý nadprůměrný podnik.

Společnost „CH“ se řadí mezi další střední účetní jednotky, které vykazaly, kromě ROS, nižší hodnoty u ukazatelů rentabilit. ROE dosáhlo po přepočtu pouhých 38,79 % hodnoty za

odvětví a ROA 68,8 % hodnoty za odvětví. Jediné ROS se dostalo nad hodnotu vykázanou za odvětví a po přepočtu to bylo 148,10 % hodnoty za odvětví. Běžná a pohotová likvidita byla nadprůměrná, tedy vyšší než hodnoty za odvětví a dokonce se i dostali lehce nad hranici optimálních hodnot, ale problém vykazala hotovostní likvidita, která netvořila ani čtvrt hotovostní likvidity odvětví. Společnost tedy může mít problémy z důvodu nemožnosti rychle splácet a byla spíše závislá na předchozích stupních likvidit. Společnost byla také nadprůměrná u ukazatele Equity Ratio, jelikož má společnost nižší zadlužení. Také krytí DM dlouhodobým kapitálem je nadprůměrné, takže můžeme usoudit, že společnost využívá spíše konzervativní strategii financování. Posledním nadprůměrným ukazatelem je úrokové krytí, kdy společnost vykazala o 2,47x vyšší hodnotu. To tedy znamená, že společnost má bez problémů na splácení úroků a že si může vzít další úvěr. Obratovost aktiv je podprůměrná a netvoří ani polovinu hodnoty za odvětví. Dalším podprůměrným ukazatelem je obratovost kr. pohledávek, tedy společnost není moc schopná dobývat pohledávky, protože vykazala hodnotu, která se rovná 0,36x hodnota za odvětví.

Ani poslední střední společnost („I“) nezlomila šňůru podprůměrných rentabilit. Nejvyšší hodnota byla u ROS, která tvořila 54,86 % hodnoty ROS za odvětví. Dále potom ROA, které tvořilo 73,19 % hodnoty ROA za odvětví a nejvyšší hodnoty dosáhlo ROE, které tvořilo 76,51 % ROE za odvětví. Pohotová likvidita vykazala podprůměrnou hodnotu, zbylé likvidity se pohybovaly kolem stejných hodnot jako likvidity za odvětví. Všechny likvidity se tedy pohybovaly pod doporučenou optimální hranicí. Equity Ratio také vyšlo s menší hodnotou, než za odvětví, jelikož společnost více využívá financováními cizími zdroji. Poslední podprůměrný ukazatel je úrokové krytí, které tvořilo pouhých 0,27x hodnoty úrokového krytí za odvětví. Společnost ne jen tedy, že má nízkou likviditu a může se dostat do problémů s neschopností splácení závazků, ale brzo nemusí mít ani na splácení úroků, jelikož společnost vykazala hodnotu 3,73. Naopak obratovost kr. pohledávek a závazků jsou nadprůměrné. Obratovost kr. pohledávek je 2,02x větší než obratovost u odvětví a obratovost kr. závazků je 1,65x větší než u odvětví.



Obrázek 13 – Spider graf velkých společností (vlastní tvorba)

U posledního grafu byl využit fix ve výši 2,5 pro vysoké hodnoty. Společnost „N“ vykázala hodnoty rentabilit a úrokového krytí v záporných hodnotách. Pro přehlednost grafu byly tyto hodnoty dány na 0.

O první velké účetní jednotce („J“) lze říci, že se jedná o podprůměrný podnik. Ani jeden ukazatel se nedostal nad hodnotu vykázanou u odvětví. Nejvyšší hodnotu po přepočtu s odvětvím vykazovalo u rentabilit ROS, poté ROA a nejnižší bylo ROE. Hodnoty likvidit společnost vykazovala velmi nízké, ani zdaleka se neblíží optimálním hodnotám. Kvůli zadlužení je opět i nižší hodnota Equity Ratio, protože jsou aktiva více financována cizími zdroji. Krytí DM dlouhodobým kapitálem je také nižší než u odvětví, z toho může vyplívat, že společnost používá agresivní strategii financování. Po přepočtu s odvětvím nejnižší hodnotu ze všech ukazatelů vykazuje úrokové krytí, které se rovná hodnotě 1,91, což je extrémně nízké. Takže může dokonce dojít i časem k neschopnosti splácet úroky z úvěrů. Další velice nízkou hodnotu vykazovala obratovost aktiv, to znamená, že společnost ani nepoužívá svá aktiva efektivně. Jediným pozitivem pro společnost je 2x větší obratovost kr. pohledávek než závazků. Ovšem je teď sporné, zda je to pozitivní, jelikož obratovost závazků je nízká a může z toho vyplynout nedůvěryhodnost této společnosti jako dlužníka.

Společnost „K“ přetrhla šňůru podprůměrných rentabilit. Tato společnost má všechny analyzované typy rentabilit vyšší než jaké vykazovalo odvětví. Po přepočtu nejvyšší je ROA, která tvoří 157,84 % hodnoty ROA u odvětví. Dále je ROS, které tvoří 146,92 % ROS

u odvětví a poslední je ROE, které tvoří 120,39 % hodnoty ROE u odvětví. Běžná a pohotová likvidita se pohybuje kolem stejných hodnot jako likvidity u odvětví. Pouze hotovostní likvidita je daleko za hodnotou vykázanou u odvětví, tvoří pouhou jednu setinu této hodnoty. Z toho tedy opět vyplývá možná neschopnost splácení závazků dodavatelům apod. Jelikož společnost nevyužívá tolik cizích zdrojů, je hodnota Equity Ratio vyšší než kolik vyšlo u odvětví. Společnost tedy svá aktiva financuje vlastními zdroji více než odvětví. Další až extrémně nadprůměrnou hodnotou je hodnota úrokového krytí. Je 5,4x větší, než kolik vyšlo u odvětví. Poslední větší nadprůměrnou hodnotu vykazala společnost u obratovosti kr. závazků.

Společnost „L“ měla v roce 2018 vyšší hodnotu ROA a ROS než kolik mělo odvětví. ROE se přes tuto hranici nedostalo. Po přepočtu ROE tvořilo 81,88 % hodnoty ROE za odvětví. ROA společnosti tvořilo 103,83 % ROA za odvětví a ROS tvořilo 162,98 % po přepočtu. Běžná a pohotová likvidita se pohybovala kolem stejných hodnot jako u odvětví, ale hotovostní byla nižší, netvořila ani půlku hodnoty za odvětví. Z toho opět vyplývá to stejné jako u předchozích společností, jelikož společnost nedosáhla optimálních hodnot. Úrokové krytí bylo 2,17x větší než u odvětví. Naopak podprůměrnou hodnotu vykazala obratovost aktiv, která tvořila 0,65x hodnoty za odvětví. Ostatní hodnoty se pohybovaly kolem hodnot za odvětví.

Předposlední společnost „M“ vykazala v roce 2018 vyšší hodnoty rentabilit, než jaké vykazalo odvětví. Po přepočtu nejvyšší bylo ROS, které bylo 148,55 % hodnoty ROS za odvětví. ROE bylo 141,28 % hodnoty ROE za odvětví a ROA bylo 106,82 % hodnoty ROA. Běžná a hotovostní likvidita dosáhly vyšších hodnot než odvětví, naopak pohotová likvidita byla podprůměrná. Opět i tak byly všechny druhy likvidit pod optimálními hodnotami. Dalším podprůměrným ukazatelem je Equity Ratio, které kvůli vyšší zadluženosti společnosti vyšlo nižší, jelikož společnost k financování aktiv používá více cizích zdrojů. Stejně tak je podprůměrné i úrokové krytí, kdy se společnost dostává k hodnotě 5, tedy k minimální doporučené hodnotě. Naopak nadprůměrné je krytí DM dlouhodobým kapitálem. Z ukazatelů obratovosti je nadprůměrná pouze obratovost kr. pohledávek, což znamená, že společnost dokáže vydobýt pohledávky, či má spolehlivé odběratele.

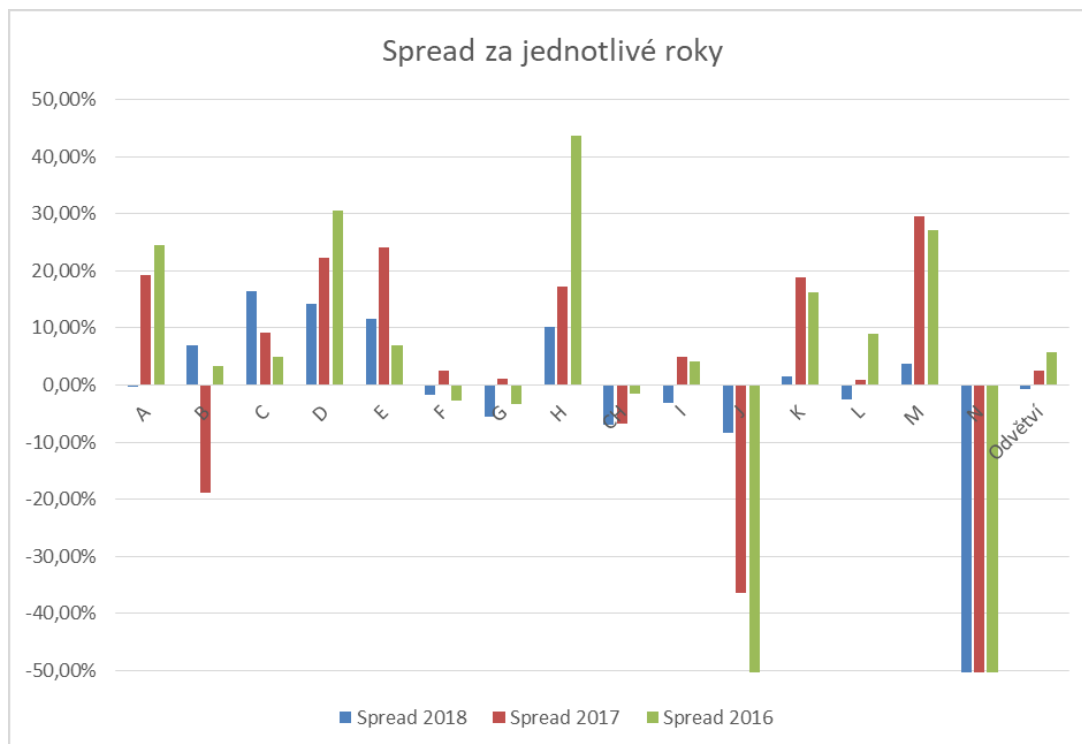
Poslední společnost „N“ je první společností, která kvůli vykázané ztrátě má záporné rentability. Po přepočtu ROE tvoří dokonce -1732,03 %, což je extrémní záporná hodnota. ROS tvořilo -373,49 % hodnoty ROS za odvětví a ROA tvořilo -159,19 % hodnoty ROA za odvětví. U likvidit se běžná pohybovala kolem podobných čísel jako u odvětví, pohotová

zase pod těmito čísly a hotovostní nad nimi. Bohužel ale opět hodnoty nedosahují ani optimálních hodnot. Kvůli extrémnímu zadlužení je také Equity Ratio extrémně nízké, jelikož společnost skoro veškerá aktiva financuje cizími zdroji. S tím souvisí i úrokové krytí, které je kvůli vykázané ztrátě v mínusu a společnost tedy v roce 2018 ani neměla prostředky na splácení úroků. U ukazatelů obratovosti se kolem hodnot za odvětví pohybovala pouze obratovost kr. pohledávek, zbylé obratovosti byly podprůměrné.

Logicky by se společnosti měly snažit dostat alespoň na hodnoty ukazatelů, které vykazuje odvětví. Největší rozdíly byly v hodnotách rentabilit u středních a některých velkých účetních jednotek. Tento problém je již popsán výše v předchozích kapitolách. Dalším problémem, se kterým se může potýkat velké množství analyzovaných společností, a se kterým se podle výsledků ukazatelů potýká i odvětví obecně je likvidita. S tímto problémem se střetly všechny analyzované velké účetní jednotky. Může totiž dojít k neschopnosti splácet a poté může dojít k dalším problémům, v krajním případě až k insolvenčním apod. Proto tedy by si ty společnosti, které ani zdaleka nedosáhly optimálních hodnot se pokusit držet více prostředků, pokud je to možné. Samozřejmě některé společnosti nechtějí držet moc prostředků, ale pokud se tak management rozhodne, měl by opatrně volit strategie financování, doby splatností apod. Posledním největším problémem může být obratovost aktiv. Ta je tedy i spojena s rentabilitou VK, takže může být i jedním z důvodů proč společnosti vykázaly nižší ROE, to je popsáno v předchozí kapitole. Společnosti by se tedy měly snažit zefektivnit využívání aktiv, nebo se např. zbavit nepotřebných aktiv, zoptimalizovat skladové strategie a metody apod.

## 9.6 Porovnání ukazatele EVA

Ukazatel EVA byl spočítán za všechny analyzované roky. U společností bylo použito  $r_e$ , tedy náklady na VK, stejné jako u odvětví, zdrojem bylo Ministerstvo průmyslu a obchodu, stejně tak jako u všech hodnot za odvětví. Pro podrobnější graf s hodnotami za všechny analyzované roky viz příloha.



Obrázek 14 – Grafické znázornění spreadu ve všech analyzovaných letech (vlastní tvorba)  
 Graf „spread za jednotlivé roky“ ukazuje, které společnosti tvořily hodnotu a které ne. Spread byl vypočítán jako rozdíl ROE a  $r_c$ . Tedy pokud je hodnota kladná, společnost tvořila hodnoty a pokud je hodnota záporná, tak naopak, společnost spíše spotřebovávala hodnoty, než aby tvořila nové. Společnosti „J“ a „N“ vykázaly tak extrémně záporné hodnoty, že byl použit fix na -50 %.

První analýze podléhá odvětví. V každém analyzovaném roce ukazatel EVA klesal, a to z důvodu poklesu zisků v každém roce. Dalším důvodem je růst využívání vlastních zdrojů, ale v roce 2018 byla jeho cena nejdražší. Tedy spojením drahého kapitálu a nižších zisků byla EVA v roce 2018 dokonce záporná.

Společnost „A“ na rozdíl od odvětví nezaznamenala pokles ve všech analyzovaných letech, v roce 2017 se hodnota EVA dokonce lehce o trochu zvýšila, ale v posledním analyzovaném roce zaznamenala prudký pokles, kdy se hodnota EVA dostala dokonce do záporu. Bylo to způsobeno vykázaným nejnižším ziskem.

Společnost „B“ zase naopak zaznamenala pokles v roce 2017, kdy se hodnota dostala do záporu, ale v roce 2018 se EVA zase dostala do kladných čísel. Záporná hodnota EVA byla opět způsobena nejnižším ziskem, v tomto případě společnost dokonce vykázala ztrátu. EVA byla nejvyšší v posledním analyzovaném roce, kvůli nejvyššímu zisku.



Společnost „C“ jako první zaznamenala růst ukazatele EVA v každém analyzovaném roce. Bylo to opět způsobeno vykazováním vyšších zisků každým rokem. Nutno dodat, že v posledním roce se i skokově zvýšila hodnota VK a také se zvýšily náklady na vlastní zdroje, takže kdyby společnost nezaznamenala takový růst vlastních zdrojů, hodnota EVA by byla ještě vyšší.

Společnost „D“ stejně jako odvětví zaznamenalo postupný pokles hodnoty EVA. Opět je to kvůli menším ziskům v každém roce, ale to není hlavní důvod. Hlavním důvodem poklesu je zvyšování hodnot vlastního kapitálu. I když v roce 2017 byly N na VK nižší, pořád růst VK a o trochu nižší zisky znamenaly pro společnost pokles ekonomické přidané hodnoty. Stejně tak to bylo i v roce 2018, kdy společnost opět zvýšila svůj VK a náklady na něj byly největší ze všech analyzovaných let.

Poslední malá účetní jednotka („E), stejně jako společnost „A“ zaznamenala růst ukazatele v roce 2017. Ale na rozdíl od první společnosti, zde je markantní skok mezi roky 2016 a 2017. Je to způsobeno vykázaným ziskem. V roce 2018 společnost zaznamenala opět pokles, který je způsobený nižším ziskem, růstem VK a zdražením nákladů na něj.

První střední společnost, tedy „F“, zaznamenala v prvním analyzovaném roce zápornou hodnotu ukazatele. Bylo to způsobeno nízkým ziskem, který nepokryl ani náklady na VK. V roce 2017 se společnost dostala ze záporných čísel. Mohl za to růst zisku a pomohl i pokles ceny VK. Ale v roce 2018 se společnost opět vrátila do záporných hodnot, protože společnost vykazovala nižší zisk než v předchozím roce a dalším důvodem je nárůst hodnoty vlastního kapitálu a zvýšení jeho ceny.

Úplně stejný trend pohybu zaznamenala i druhá střední společnost „G“. V roce 2016 společnost vykazovala nízký zisk, který opět nestačil ani na úhradu ceny VK. V roce 2017 se tedy dostala do kladných čísel z důvodu dosažení většího zisku, také pomohlo v roce 2017 snížení ceny VK. V roce 2018 společnost vykazovala nejnižší zisk a zároveň nejvyšší hodnotu VK s nejvyšší cenou za všechny analyzované roky.

Společnost „H“ vykazovala kladnou hodnotu v každém analyzovaném roce. Ovšem, podobně jako některé ostatní společnosti, hodnota klesala. Bylo to z důvodu vykazování nižších zisků každým rokem a zvyšováním hodnoty vlastního kapitálu.

Další společnost se ocitá v záporných číslech. Tou je „CH“. Zde ekonomická přidaná hodnota vykazovala větší zápornou hodnotu každým rokem. Je to způsobeno zisky, které nestačí ani na úhradu ceny VK. Nejnižší zisky společnost vykazovala v roce 2017, i přesto ale

nejnižší EVA je v posledním analyzovaném roce. Je to z důvodu růstu VK, a také z důvodu vyšší ceny za vlastní kapitál.

Poslední střední společnost („I“) vykázala v prvních dvou analyzovaných letech kladné hodnoty EVA. Nejvyšší hodnota je v roce 2017 z důvodu dosaženého nejvyššího zisku a také pomohla již několikrát zmíněná nejnižší cena za vlastní kapitál. V posledním analyzovaném roce se ale hodnota dostala do záporných hodnot, takže zisk nestačil pokrýt ani cenu vlastního kapitálu a to opět z důvodu nižšího zisku a nejvyšší ceny za VK.

První společnost velká účetní jednotka „J“ stejně jako některé střední společnosti vykázala zápornou ekonomickou přidanou hodnotu v každém analyzovaném roce. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2017. I když společnost v tomto roce vykázala nižší ztrátu než v předchozím, skokově narostly vlastní zdroje, jelikož majitelé do společnosti vložili prostředky do kapitálových fondů. Tím pádem byla v tomto roce i větší celková cena za VK. V posledním analyzovaném roce společnost dosáhla nejvyšší hodnoty EVA. Je to z důvodu nevykázání ztráty. Opět ale zisk nestačí na úhradu ceny VK, jelikož vlastní zdroje opět skokově narostly a zvýšila se i cena za ně.

Společnost „K“ na rozdíl od předchozí společnosti měla ve všech analyzovaných letech kladnou hodnotu ukazatele EVA. U této společnosti byla EVA dána hlavně dosaženým ziskem, tedy v roce 2017 byl zisk nejvyšší a také byla nejvyšší hodnota EVA. Naopak v roce 2018 byl skokový pokles u zisku, a proto je zde hodnota nejnižší.

Společnost „L“ dosáhla v prvních dvou rocích kladné hodnoty EVA a v posledním se dostala do záporných hodnot, i když v každém analyzovaném roce společnost dosáhla zisku. Opět je to způsobeno poklesem zisku, kdy společnost dosáhla největšího zisku v roce 2016, zisk se poté v roce 2017 skokově snížil a po dalším snížení v roce 2018 už zisk nestačil na úhradu ceny vlastního kapitálu.

Předposlední společnost „M“ dosáhla kladné hodnoty v každém analyzovaném roce. Nejvyšší hodnotu EVA zaznamenali v roce 2017, kdy byl největší zisk. Ukazatel je v tomto roce nejvyšší i přes skokový nárůst vlastního kapitálu. Ovšem v roce 2018 nenastal skokový nárůst VK, ale skokový pokles zisku. Z tohoto důvodu je EVA nejnižší v tomto roce.

Poslední společnost „N“ se na rozdíl od předchozí společnosti ocitá v každém analyzovaném roce v záporných hodnotách, jelikož společnost dosáhla ztráty v každém roce. Záporné hodnoty jsou tedy způsobeny ztrátami, dále i nárůstem vlastních zdrojů v roce 2017, takže

se ke ztrátám přičte i cena za VK. Nejnižší hodnota ukazatele je v posledním analyzovaném roce, jelikož společnost vykázala největší ztrátu a také se zdražila cena VK.

Většinou zvýšit hodnotu tohoto ukazatele není tak snadné. Základním principem zde je dosáhnout co nejvyššího zisku, aby došlo k „úhradě“ ceny VK a poté se tvořila další hodnota. Některým společnostem, které méně využívají cizí zdroje, může pomoci přibrání dalších cizích zdrojů, čímž se společnosti zvýší využitelné prostředky, takže může tvořit i větší zisky, ale nezvýší se jim drahý vlastní kapitál, který někdy zisky společností ani nedokáže „uhradit“. Ovšem toto řešení nemohou použít všichni, jelikož některé analyzované společnosti jsou již u optimální hranice či některé dokonce za ní.

## 10 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Benchmarkingová studie ukázala, že v průběhu analyzovaných let u odvětví docházelo k útlumu finanční výkonnosti. Hned prvním indikátorem je např. snižování hodnot rentabilit, snižování vykázaných zisků apod. Naopak ale obraty zásob, či kr. pohledávek a závazků vzrostly. U analyzovaných společností se nedá tak jednoznačně určit tento útlum. Mezi analyzovanými společnostmi se našlo i pár, pro které byl nejlepší rok 2017, místo 2016 podle hodnot rentabilit. Nejčastěji vyskytovaným problémem byly hodnoty likvidit. Už podle odvětví jde vidět, že se zde drží méně prostředků, ale některé společnosti držely až moc málo prostředků, hlavně těch hotovostních, kdy lehce může dojít k platební neschopnosti a společnost by se tedy dostala do problémů.

Pro zvýšení ROE, je pro některé společnosti nejjednodušším doporučením přijmout nové cizí zdroje, jelikož se našly i společnosti, které nemají žádné úvěry, tedy neefektivně využívají efektu finanční páky, a tím pádem „brzdí“ ziskovost vlastního kapitálu. Tímto krokem také může dojít ke zvýšení ekonomické přidané hodnoty, jelikož společnost bude mít navíc prostředky pro hospodaření, ale nebude se jednat o drahý vlastní kapitál.

Problémem celého odvětví je nízká zisková marže, a tento ukazatel se obtížně zvyšuje, z důvodu například obřího tlaku na mzdy jak od odborů, tak i z důvodu přetahování kvalifikovaných zaměstnanců. Vedení společností budou muset brzy hledat optimální cestu mezi efektivností práce a počtem zaměstnanců, zda brzy pro společnosti nebude nutné spíše nakoupit nové stroje, které zastanou práci několika lidí. Tento jev jde vidět i u porovnání podílu osobních N s přidanou hodnotou, kdy osobní N tvoří u odvětví více než 70 % a u množství společností je tento poměr i vyšší. Našly se i společnosti, které ani neměli na úhradu těchto nákladů z přidané hodnoty. Dalším důvodem je „save costing“ automobilek, kdy je domlouvaná marže v kontraktech někdy dost nízká. Společnosti, pokud tedy mají výrobní kapacity a know how, by se měli snažit dodávat i do jiných odvětví, kde jsou například i vyšší marže a společnosti tak nebudou závislé pouze na automotive průmyslu.

Některé společnosti by se také měli zamyslet nad strategiemi skladování zásob, jelikož některé měli obratovost zásob daleko za odvětvím. Se skladováním přebytečných zásob totiž souvisí i zbytečné náklady, které by mohla společnost buď úplně ušetřit, nebo by tyto prostředky investovala jinde.

Nejlépe z 15 analyzovaných společností dopadla podle mého názoru společnost „C“, jelikož vykazovala nejvyšší rentability v posledním roce, využívá efektu finanční páky, obratovost

aktiv se pohybuje kolem hodnoty za odvětví. Obraty zásob jsou daleko vyšší než u ostatních společností, zde se jedná spíše o extrém. Ekonomická přidaná hodnota roste každým rokem. To samozřejmě ale neznamená, že zde není prostor ke zlepšení. Níže budou vypsána doporučení ke každé společnosti zvlášť, jak zvýšit svou finanční výkonnost.

Společnost „A“ vykázala u většiny ukazatelů dobré hodnoty, tedy vyšší než jaké vykázalo odvětví. Ale společnost by měla např. zapracovat na obratu zásob, jelikož zde nastal velký pokles oproti předchozímu roku a hodnota ani zdaleka nedosahuje hodnoty obratu zásob u odvětví. S tím souvisí pokles tržeb, jelikož jsou tržby nižší, došlo k méně obrátkám. Může to být způsobené např. ztrátou odběratele, či kontraktu. Může to být ale způsobeno například i kontraktem, který předem udává možnou marži společnosti a v některých případech se může marže každým rokem snižovat. Společnost by se tedy měla snažit sehnat nové odbytiště, nebo přehodnotit zásobovací plány, protože z nižšího obratu zásob mohou plynout např. zbytečné náklady na skladování, které dále snižují zisky společnosti. Dalším důvodem pro najetí nového odbytiště pro výrobky jsou vysoké osobní N, které zůstali podobné jako v roce 2017 i po skokovém poklesu tržeb, což ukazuje ukazatel Osobní N/přidaná hodnota, kdy tyto náklady tvoří 83 % přidané hodnoty. Zvýšením tržeb se vyřeší i záporný ukazatel EVA, kdy s vyššími tržbami zisk bude stačit na „úhradu“ ceny VK. Dále, pro zvýšení rentability vlastního kapitálu může společnost zvážit přijetí dalších cizích zdrojů, aby pozitivně zafungovala finanční páka.

Společnost „B“ by se měla stejně jako předchozí společnost snažit zvýšit obratovost zásob, ale také navíc i celkových aktiv, tedy zefektivnit jejich využívání. U této společnosti se určitě nedoporučuje další zadlužování, efekt finanční páky působí kladně a další zvyšování zadlužení by mohlo akorát způsobit nestabilitu. Takže pro zvýšení hodnoty ROE musí společnost zvýšit obratovost aktiv. Dále by pro společnost bylo dobré zvýšit hodnoty likvidit, jelikož všechny druhy jsou nižší než doporučené hodnoty.

Společnost „C“ by měla zvážit přijetí nových cizích prostředků, které by zvýšily působení finanční páky, a tedy ještě více by zvedly hodnotu ROE. Dále může společnost zainvestovat do nových strojů, jelikož odpisy tvoří v letech 2016 a 2017 pouhých 8 % a v posledním roce dokonce 7 %. Na rozdíl od společnosti „B“, zde vyšly hodnoty likvidit nad optimální interval hodnot a tím pádem může docházet ke ztrátám na hodnotě prostředků, tedy hlavně na peněžních prostředcích. Nejlepší pro společnost by bylo tyto prostředky dále investovat, jelikož jinak ztrácí kvůli inflaci na hodnotě a samy netvoří žádné nové hodnoty.

Společnost „D“ by pro zvýšení ROE měla začít používat cizí zdroje. Jelikož tato společnost nevlastní žádný úvěr, působení finanční páky je nepatrné. Dále by společnost měla zapracovat na obratu aktiv, tedy také ke zvýšení ROE, protože to v posledním analyzovaném roce stálo pouze na ROS. Společnost drží extrémně velké prostředky. Všechny stupně rentability jsou daleko za optimálními hodnotami. Společnost by tedy měla zvážit investování prostředků, ale také i splatnosti pohledávek, či zda držet tolik zásob. Obratovost pohledávek nesouvisí pouze s rentabilitami, ale také s celkovým obratem aktiv takže, pokud by se společnosti povedlo dohodnout pro ni lepší splatnosti, obratovost by se zvýšila a tím by se zvýšila i obratovost aktiv = růst ROE. Ostatní poměrové ukazatele dále předvedly, že odpisy se podílí na přidané hodnotě pouze od 4 do 6 %, takže společnost také může zvážit například nákup nových strojů, které by mohly zefektivnit výrobu apod., protože i podle rozvahy, dlouhodobý majetek tvoří malou část celkových aktiv.

Jediná rada pro společnost „E“ může být, aby si nechávala více prostředků z důvodu likvidity. U všech stupňů se hodnoty nachází pod optimálními hodnotami, aby se nestalo, že společnost nebude schopna dostát svým závazkům, Jinak rentability jsou vysoké, EVA je kladná, obratovosti se pohybují kolem hodnot odvětví.

U společnosti „F“ jsou také problémy s obratovostí, jako u některých předchozích společností. Obratovost aktiv svou výší brzdí růst rentability, dále obratovost zásob je pro dané odvětví velice nízká. Společnost by se tedy měla rozhodnout, zda potřebuje skladovat tolik zásob, které brzdí efektivitu využívání aktiv a také zda za takové skladování neplatí zbytečné náklady. Podnik také hůře využívá svou majetkovou bázi než odvětví (ROA). To opět souvisí s velikostí aktiv, zda společnost potřebuje např. tolik zásob, jelikož předchozí roky držela zásob méně. Opět je problém u likvidity. Společnost nedosahuje na optimální hodnoty a mohou tedy společnosti vzniknout problémy. Ukazatel EVA je záporný v posledním roce, jelikož dosažený zisk nestačí na „úhradu“ ceny VK.

Společnost „G“ nemá tak velké problémy s obratovostí jako předchozí společnost, to ale neznamená, že je na tom skvěle. Obratovost aktiv je pořád nižší než kolik dosáhlo odvětví a obratovost zásob ani zdaleka nedosahuje hodnoty obratovosti u odvětví v posledním roce. Pro další zvýšení ROE může společnost kromě snahy zvýšit obratovost aktiv využít dalších cizích zdrojů, kdy působení finanční páky zvedne hodnotu ROE. Nízké hodnoty také vykazuje v posledním roce rentabilita aktiv, to tedy znamená, že společnost nedokáže efektivně využívat svůj majetek. To může být způsobeno i velkým množstvím peněžních prostředků na účtech, které jsou nevyužity a časem jen ztrácí na hodnotě, proto by se tedy

měly tyto prostředky, které jsou navíc investovat. Společnosti také v posledním roce klesly tržby, z toho důvodu i zisk. Proto je ukazatel EVA záporný. Pokud tedy spojíme nízké obraty zásob, málo využívanou majetkovou bázi a snížené tržby, vyjde nám, že společnost mohla např. ztratit odběratele, či odběratel bere méně výrobků a společnost by se měla snažit využít nevyužitou kapacitu k výrobě pro nové odběratele.

Společnost „H“ se jeví jako zdravý podnik. Jediné doporučení pro společnost by mohlo být využívání více cizích zdrojů, pro zvýšení rentability a také se pokusit zvýšit obratovost zásob, která v posledním roce klesla a tím zvýšit i obratovost celkových aktiv, které opět zvýší ziskovost vlastního kapitálu.

Společnost „CH“ aby zvýšila hodnotu ROE má 2 možnosti, a to snažit se zvýšit obratovost celkových aktiv, protože nedosahuje ani hodnoty 1, takže stahuje ROE dolů a také vzít si další úvěr, pro lepší využití finanční páky. Dále je nízké i ROA, tedy společnost špatně využívá svůj majetek. Společnost by se tedy měla snažit více využívat svůj DM, ale také například domluvit lepší splatnosti u pohledávek, protože obratovost pohledávek je extrémně nízká, a tím brzdí ostatní ukazatele, jako například obratovost aktiv, která brzdí ROE. Společnost dále vykázala optimální hodnotu u běžné likvidity, u pohotovosti dokonce vyšší než optimální, ale naopak hotovostní likvidita je extrémně nízká a hrozí platební neschopnost. Společnost by se měla snažit držet více prostředků. Dalším důvodem proč vzít další cizí zdroje může být ukazatel EVA. Jelikož společnost používá k hospodaření velké množství VK, snižuje se ekonomická přidaná hodnota kvůli drahé ceně tohoto kapitálu. Při využívání více cizích zdrojů bude mít společnost více kapitálu k tvoření hodnot, ale nový cizí kapitál nebude snižovat ekonomickou přidanou hodnotu.

Společnost „I“ by se měla snažit co nejvíce zvýšit ROS, neboli ziskovou marži. Nejjednodušší ovšem ne vždy správnou cestou je zvednout ceny. To ovšem může rozlídit odběratele, či je úplně ztratit. Další možnost je, že to ani není možné kvůli předem podepsaným kontraktům. Společnost se tedy musí snažit co nejvíce snížit své náklady, což může být také velice obtížné, už jen z důvodu neustálého tlaku na mzdy zaměstnanců v tomto odvětví. Takže společnost musí šetřit jinde, měli by se pokusit lépe zoptimalizovat výrobu, minimalizovat špatné výrobky, trochu pozměnit materiál apod. Bez zvýšení ROS bude další zvyšování ROE těžké, jelikož obratovost aktiv je již teď na hodnotou vykázanou za odvětví a finanční páka také již působí a další zadlužení by nebylo moudré z důvodu finanční stability. I hodnota ROA je nízká, společnost by se tedy měla snažit lépe využívat svůj majetek, například přidat další směnu, pokud společnost funguje ve dvousměnném provozu,

aby stroje fungovaly na plné kapacity. Samozřejmě tato možnost je proveditelná pouze s dostatkem zaměstnanců a také odbytištěm výrobků. Opět problém jako u ostatních analyzovaných společností je nedostatečná likvidita. Opět ani jeden stupeň likvidity nedosahuje optimálních hodnot. Dalším důkazem, že by si společnost neměla brát další úvěry je úrokové krytí, které je 3,73, tedy méně než 5. Zde může časem začít problém, že společnost nebude mít na úhradu úroků.

U společnosti „J“ je stejný problém se ziskovou marží jako u předchozí společnosti („I“). Dále je zde i problém s obratovostí aktiv, kdy nedosahuje ani hodnoty 1 a tím pádem snižuje rentabilitu VK. Taktéž je nízká i hodnota ROA, takže společnost by se měla snažit lépe či efektivněji využívat svůj majetek. Tato společnost je ale na dobré cestě, jelikož se dostala ze ztrát, které vykazovala minulé roky. I u této společnosti je problém s likviditou, bylo by tedy nejlepší, aby se společnost snažila držet více prostředků. Dále je problém s úrokovým krytím, kdy společnost kvůli nízkému zisku dosáhla krytí pouze 1,91. Obratovost kr. závazků je pouze o trochu více než polovina hodnoty, kterou vykázalo odvětví. Zde může nastat problém, že se budou dodavatelé na společnost dívat jako na nespolehlivou či rizikovou. Dále také nutno dodat, že odpisy a osobní N tvoří dohromady více, než kolik je přidaná hodnota a společnost od ztráty zachránila výnosy z DFM. Společnost by tedy měla rozhodnout, jak pokračovat s výrobou, zda např. nezrušit určitý nerentabilní úsek apod., protože tržby za výrobky nestačí na pokrytí výkonové spotřeby a poté dalších nákladů.

U společnosti „K“ je opět problém s likviditami. Společnost by se měla snažit zvýšit hlavně hotovostní likviditu, jelikož v roce 2018 držela minimum peněžních prostředků. Dále by se společnost měla zaměřit na velký pokles tržeb a zisku mezi roky 2017 a 2018, protože tímto snížením klesly samozřejmě i hodnoty rentabilit. Zbytek hodnot je v pořádku, rentability jsou pořád vyšší než u ukazatelů za odvětví, také obratovosti jsou vyšší, EVA je kladná ve všech analyzovaných letech.

Společnost „L“ by se měla snažit vzít si příklad z předchozí společnosti, jelikož vykázala podprůměrné obratovosti aktiv i pohledávek a jelikož je obrat aktiv nízký, neroste rentabilita VK. Společnost by se tedy měla snažit zefektivnit využívání svého majetku. Pro další zvýšení rentability si společnost může vzít další cizí zdroje, protože bude pořád v optimálních hodnotách a využívání cizích zdrojů zapříčiní efekt finanční páky. Také nutno dodat, že cizí zdroje jsou pro společnost levnější než vlastní, samozřejmě do určitého okamžiku, pokud bude společnost extrémně zadlužená, cena poroste také z důvodu rizika. Opět stejný problém s likviditou, tedy s hlavně tou hotovostní. Společnost by se měla snažit



držet více prostředků, aby nedošlo k neschopnosti splácet. Aby ukazatel EVA nebyl v dalších letech opět záporný, společnost se musí zaměřit na ziskovost a zisky, jelikož společnost vykázala zisk, ale ne tak velký aby „uhradil“ rostoucí N na VK.

U společnosti „M“ je opět problém s obratovostí aktiv a zásob. Jelikož je obratovost aktiv relativně nízká, stojí rentabilita na ROS a na finanční páce. Zde ale má finanční páka možná až moc velký vliv, jelikož zadlužení společnosti je již za optimální hranicí a společnost by určitě neměla přijímat další úvěry. Hodnota ROS je vyšší než jaké vykázalo odvětví, takže společnost by měla zapracovat na obratovosti. Společnost by se měla rozhodnout, zda držet tolik zásob, zda nezkusit jiné techniky skladování apod. Opět znovu problémem jako u každé velké společnosti je likvidita, ovšem není na tom likvidně tak špatně jako některé předchozí společnosti. I tak, ale by se měla společnost rozhodnout, zda nedržet více prostředků, aby nevznikly problémy s platební schopností. Dále by tato společnost také měla věnovat pozornost poklesu tržeb a snažit se dosáhnout tržeb a zisku jako v předchozích letech, tedy zda některý odběratel začal brát méně výrobků apod., nebo jen byla společnost donucena snížit ceny. Poslední ukazatel, na který by si společnost měla dávat pozor je úrokové krytí, aby se nestalo, že společnost nebude vytvářet dostatek prostředků na zaplacení úroků.

Poslední společnost „N“ v každém roce vykázala ztrátu. Je to způsobeno například tím, že přidaná hodnota nestačí ani na úhradu osobních N a odpisů v žádném z analyzovaných let, z toho tedy plyne, že společnost dosahuje nedostatečných tržeb. Společnost by tedy měla zvážit další kroky, zda se jim povede například sehnat nové zakázky, či budou muset zvednout ceny, jestli jsou již teď na maximální kapacitě. Další možností je propustit zaměstnance, protože společnost z přidané hodnoty nemá ani na mzdy zaměstnanců, které pořád rostou. Samozřejmě z důvodu ztrát z minulých let je společnost extrémně zadlužená. Společnost by se tedy měla snažit co nejvíce zvednout tržby a výnosy a naopak minimalizovat náklady. Dále společnost vykázala nízké hodnoty u obratovosti aktiv a zásob, např. u zásob společnost každým rokem zvyšuje držené množství, ale společnost by se měla rozhodnout, zda by bylo v silách společnosti, vést to spíše opačným směrem, který by mohl být například i méně nákladný pro společnost. Ale tato společnost ze všech velkých dosáhla nejvyšší hotovostní likvidity. Dále může být problém s obratovostí kr. závazků. Pokud by obratovost dále klesala, společnost se může pro dodatele stát jako nedůvěryhodná, či riziková a to může znamenat konec pro společnost. Úrokové krytí je také samozřejmě v záporných hodnotách, jelikož se počítá z EBIT a tím pádem společnost ani netvoří prostředky pro splácení úroků z úvěrů.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zpracovat studii pomocí benchmarkingu a navrhnout opatření, které pomohou plastikářským společnostem dodávajících do automotive průmyslu zvýšit jejich finanční výkonnost. Druhým cílem bylo zpracování krátké finanční analýzy jednotlivých společností.

Pro správné zpracování práce bylo nejprve nutné prostudovat odbornou literaturu i internetové zdroje z důvodu seznámení se s danou problematikou finanční výkonnosti a benchmarkingu. Pomocí získaných poznatků byla tedy zpracována první část práce, a to teoretická. Praktická část se již věnovala určeným cílům, jako první byl charakterizován vzorek firem a odvětví. Dále zbytek práce tvoří několikrát zmiňovaná benchmarkingová studie, kde se podle ukazatelů a poznatků z teoretické části měřila výkonnost a porovnávala společnosti mezi sebou.

V analyzovaných letech lze u většiny ukazatelů vidět pokles mezi roky. Hned u prvního z porovnávaných ukazatelů, tedy rentabilit, byl pokles zaznamenán u odvětví v každém roce a bohužel v tomto stylu se pohybují i společnosti. Stejně tak v každém roce klesal i index IN01, kde tedy některým společnostem vyšla i záporná hodnota, což bývá neobvyklé. Ale na druhou stranu se zde objevily i pozitivní odchylky, kdy některé společnosti vykazovaly naopak extrémně vysoké hodnoty. Rozklad ROE ukázal, že některé společnosti vůbec, či málo využívají cizí zdroje a „brzdí“ tak ziskovost vlastního kapitálu. Dalším problémem u části společností byla nízká obratovost aktiv, někde dokonce i méně než 1. Nachází se zde i společnosti, u kterých skoro celá výše ROE závisí pouze na hodnotě ROS, ziskové marže.

Ostatní poměrové ukazatele zase interpretovaly, že většina společností nemá automatizovanou výrobu a velké části přidaných hodnot tvoří osobní náklady. Spider graf, či analýza ale u velké části společností ukázala další problém, a tím je likvidita. Může to být problémem celého odvětví, protože hodnoty vypočítané za něj vyšly méně, než kolik jsou doporučené hodnoty. Nejde o to, že společnosti pod doporučenými hodnotami jsou na tom hned špatně, ale u některých společností je likvidita tak extrémně nízká, že při nějaké horší situaci, například opoždění úhrady od odběratele mohla znamenat platební neschopnost. Posledním ukazatelem byla EVA, a opět zde šlo poznat, které společnosti využívají i cizí zdroje a které jen vlastní. Z důvodu drahého vlastního kapitálu u části společností ani při tvorbě zisku nedocházelo k „úhradě“ nákladů.

Nutno dodat, že praktická část je více spíše povrchová a nejde do úplné hloubky z důvodu neznalosti interních informací o společnostech. I z důvodu interní neznalosti společností jsou zdroje čerpány z jejich webových stránek a samozřejmě byla využita databáze „Justice.cz“ V práci z důvodu ochrany údajů a anonymity nejsou v práci zveřejněné názvy společností.

Lze konstatovat, že práce splnila všechny zásady definované v zadání bakalářské práce a cíle práce byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2017, 185 s. ISBN 9788027106806.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 9788071797135.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 9788074001949.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 9788027105632.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 9788074005381.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2018*. Praha: Calamarus s.r.o., 2019, 198s. ISBN 9788090694262.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 9788072612246.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002, 215 s. ISBN 8024701251.

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2. vyd. Hoboken: John Wiley, 2010, 299 s. ISBN 9780470545157.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 9788024734941.

VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada, 2014, 190 s. ISBN 9788024746623.

VOCHOZKA, Marek, et al. *Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků*. V Praze: C.H. Beck, 2017, 234 s. ISBN 9788074006425.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 9788024729244.

### Online zdroje

Benchmarking, 2016. In: *fim2.uhk.cz* [online]. 24. 10. 2016 [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/266-benchmarking?fbclid=IwAR2snHw0bWmRhBoVluggy-l-ncjDusKHmlwcpwUc8ZujwcfjqCa3k3hctBiM>

MPO, 2019. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. In: *mpo.cz* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html?fbclid=IwAR0MVu7UioNZ2RKH9aucMwNjTKGZ8SvdwLwomXUzgh4GHYp\\_GTrt-hL4tMo](https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html?fbclid=IwAR0MVu7UioNZ2RKH9aucMwNjTKGZ8SvdwLwomXUzgh4GHYp_GTrt-hL4tMo)

Účetní závěrka společnosti A 2018, 13. 8. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti A 2016, 17. 8. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti B 2018, 11. 7. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti B 2016, 15. 8. 2018. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti C 2018, 5. 6. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti C 2016, 28. 7. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti D 2018, 20. 5. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti D 2016, 18. 5. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti E 2018, 9. 10. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

- Účetní závěrka společnosti E 2016, 18. 5. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti F 2018, 30. 5. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti F 2016, 17. 5. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti G 2018, 5. 9. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti G 2016, 28. 6. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti H 2018, 12. 4. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti H 2016, 19. 7. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti CH 2018, 2. 12. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti CH 2016, 26. 9. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti I 2018, 5. 9. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti I 2016, 20. 7. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti J 2018, 30. 4. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti J 2016, 17. 5. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti K 2018, 12. 8. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- Účetní závěrka společnosti K 2016, 14. 7. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].  
Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti L 2018, 7. 8. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].

Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti L 2016, 1. 6. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].

Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti M 2018, 11. 7. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].

Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti M 2016, 22. 6. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].

Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti N 2018, 13. 9. 2019. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].

Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Účetní závěrka společnosti N 2016, 14. 7. 2017. In: *justice* [online]. [cit. 2020-06-22].

Dostupné z: <https://www.justice.cz>

Webová stránka společnosti A, 2017.

Webová stránka společnosti B, 2020.

Webová stránka společnosti C, 2020.

Webová stránka společnosti D, 2020.

Webová stránka společnosti E, 2020.

Webová stránka společnosti F, 2019.

Webová stránka společnosti G, 2020.

Webová stránka společnosti H, 2020.

Webová stránka společnosti CH, 2020.

Webová stránka společnosti I, 2020.

Webová stránka společnosti J, 2020.

Webová stránka společnosti K, 2020.

Webová stránka společnosti L, 2015.

Webová stránka společnosti M, 2019.

Webová stránka společnosti N, 2020.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABC	Význam první zkratky
A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
Kr.	Kratkodobý/é
P	Pasiva
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb/zisková marže
VaV	Výzkum a vývoj
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Zkrácený Du Pontův rozklad ROE (Knápková, 2017, s. 131).....	21
Obrázek 2 – Příklad spider grafu (Vlastní tvorba) .....	27
Obrázek 3 – Jednotlivé typy a přístupy benchmarkingu (Nenadál, 2011, s. 20) .....	34
Obrázek 4 – Míra efektu učení u jednotlivých přístupů (Nenadál, 2011, s. 27). .....	36
Obrázek 5 – grafické znázornění počtu zaměstnaných osob v automotive průmyslu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 175).....	42
Obrázek 6 – grafické znázornění exportu automotive odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019, s. 176) .....	43
Obrázek 7 – Grafické znázornění rentability vlastního kapitálu za rok 2018 .....	46
Obrázek 8 – grafické znázornění obratu zásob (vlastní tvorba) .....	56
Obrázek 9 - grafické znázornění obratu pohledávek a závazků v roce 2018 .....	58
Obrázek 10 – grafické znázornění podílů zisku, osobních N a odpisů na přidané hodnotě (vlastní tvorba) .....	60
Obrázek 11 – Spider graf malých společností (vlastní tvorba).....	64
Obrázek 12 – Spider graf středních společností (vlastní tvorba) .....	66
Obrázek 13 – Spider graf velkých společností (vlastní tvorba) .....	69
Obrázek 14 – Grafické znázornění spreadu ve všech analyzovaných letech (vlastní tvorba) .....	72

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – podněty pro tvorbu benchmarkingu (Nenadál, 2011, s. 12).....	31
Tabulka 2 – Rentability jednotlivých společností a odvětví (vlastní tvorba) .....	45
Tabulka 3 – soustavy ukazatelů za společnosti a odvětví (vlastní tvorba).....	48
Tabulka 4 – hodnoty z pyramidového rozkladu (vlastní tvorba).....	51
Tabulka 5 – ostatní vybrané ukazatele – obratovost (vlastní tvorba).....	55
Tabulka 6 – ostatní vybrané ukazatele (vlastní tvorba).....	59

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Finanční analýza společnosti A

Příloha P II: Finanční analýza společnosti B

Příloha P III: Finanční analýza společnosti C

## PŘÍLOHA P I: FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A

<b>SPOLEČNOST A</b>			
V tis. Kč	2018	2017	2016
Text	Netto	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	19 766	18 083	11 386
Dlouhodobý majetek	7 414	5 474	1 269
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	21	91
Dlouhodobý hmotný majetek	7 414	5 453	1 178
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	12 203	12 438	9 855
Zásoby	5 821	3 265	3 419
Pohledávky	4 160	5 421	4 599
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	4 160	5 421	4 599
Peněžní prostředky	2 222	3 752	1 837
Časové rozlišení	149	171	262
<b>PASIVA CELKEM</b>	19 766	18 083	11 386
Vlastní kapitál	10 686	10 695	8 313
Základní kapitál	100	100	100
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	33	33	33
VH minulých let	9 422	7 460	5 300
VH běžného období	1 131	3 102	2 880
Cizí zdroje	9 080	7 388	3 073
Rezervy	0	0	0
Závazky	9 080	7 388	3 073
Dlouhodobé závazky	5 307	3 798	62
Krátkodobé závazky	3 773	3 590	3 011
Časové rozlišení	0	0	0

<b>SPOLEČNOST A</b>			
V tis. Kč	2018	2017	2016
Text	Netto	Netto	Netto
Tržby z prodeje výrobků a služeb	35 435	42 396	38 411
Tržby z prodeje zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	15 169	17 955	18 118
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	
Spotřeba materiálu a energie	12 159	14 490	18 118
Služby	3 010	3 465	
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 087	589	-297
Aktivace	-3	0	0

Osobní náklady	18 533	18 852	16 205
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 154	1 146	680
Ostatní provozní výnosy	301	724	175
Ostatní provozní náklady	404	625	293
Provozní výsledek hospodaření	1 566	3 953	3 587
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	115	59	6
Ostatní finanční výnosy	0	0	1
Ostatní finanční náklady	77	73	58
Finanční výsledek hospodaření	-192	-132	-63
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 374	3 821	3 524
Daň z příjmu	243	719	644
Výsledek hospodaření po zdanění	1 131	3 102	2 880

(Vlastní zpracování účetní závěrky společnosti A za rok 2018, 2016 ze zdroje Justice.cz)

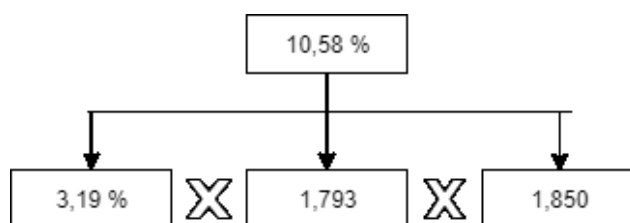
EBIT	1 489	3 880	3 530
Přidaná hodnota	22 356	23 852	20 590

	2018	2017	2016
Rentabilita VK	10,58%	29,00%	34,64%
Rentabilita tržeb	3,19%	7,32%	7,50%
Rentabilita aktiv	7,53%	21,46%	31,00%

SOUSTAVY UKAZATELŮ			
	2018	2017	2016
Z-Skóre	3,23	4,31	6,29
	2018	2017	2016
X1	0,42649	0,4893	0,60109
X2	0,47668	0,41254	0,46548
X3	0,07533	0,21457	0,31003
X4	1,17687	1,44762	2,70517
X5	1,79272	2,34452	3,37353

	2018	2017	2016
IN01	1,77	4,60	26,25

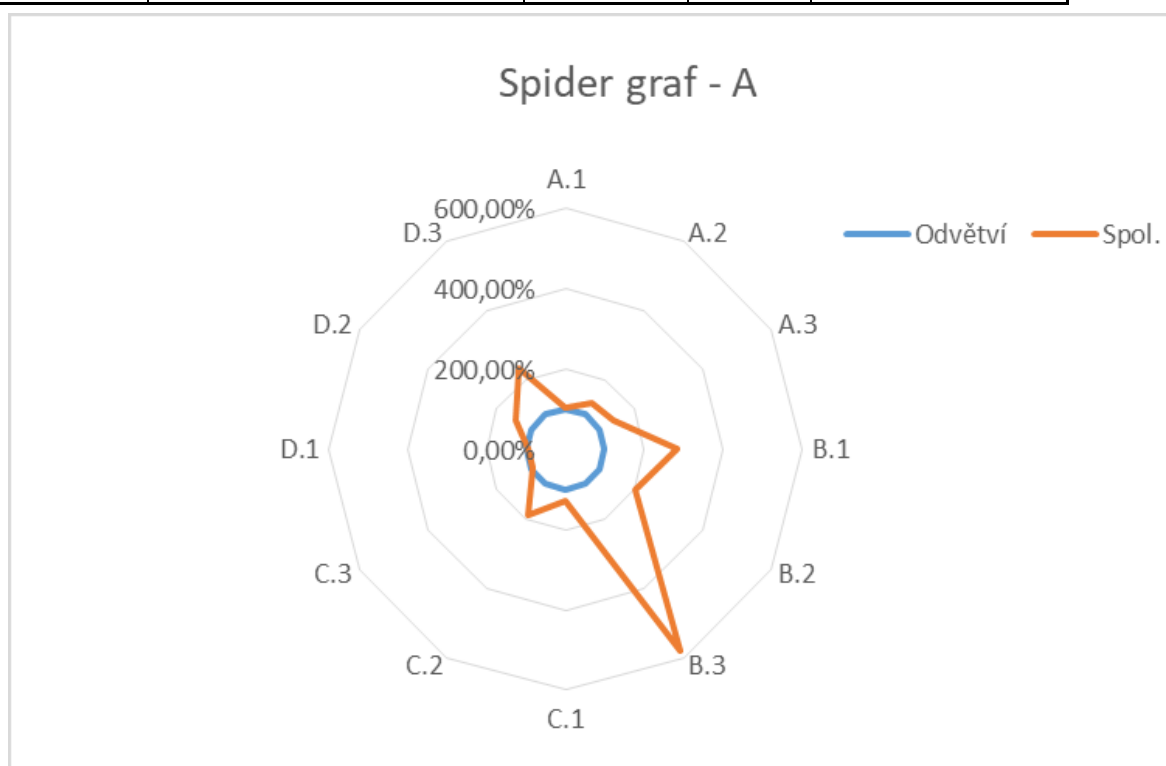
#### PYRAMIDOVÝ ROZKLAD - DU PONT



<b>OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Obrat zásob	6,09	12,98	11,23
Obrat kr. pohledávek	8,52	7,82	8,35
Obrat kr. závazků	9,39	11,81	12,76
Zisk před zdaněním/přidaná hodnota	0,06	0,16	0,17
Osobní náklady/přidaná hodnota	0,83	0,79	0,79
Odpisy/přidaná hodnota	0,10	0,05	0,03

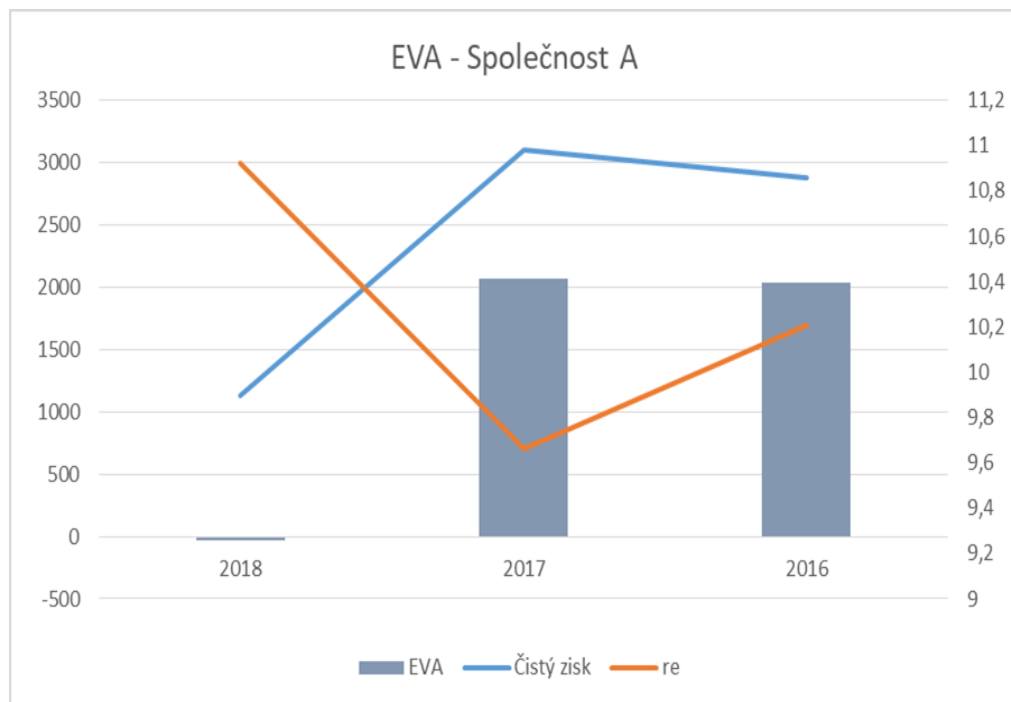
### SPIDER GRAF

		Společnost	Odvětví	Přepočet pro graf
A.1	Rentabilita VK	10,58%	10,30%	102,74%
A.2	Rentabilita aktiv	7,53%	5,69%	132,35%
A.3	Rentabilita tržeb	3,19%	2,25%	141,95%
B.1	Běžná likvidita	3,23	1,14	2,83
B.2	Pohotová likvidita	1,69	0,83	2,04
B.3	Hotovostní likvidita	0,59	0,10	5,80
C.1	Vlastní kapitál/aktiva	0,54	0,42	1,29
C.2	Krytí DM dl. Kapitálem	2,16	1,13	1,91
C.3	Úrokové krytí	12,95	13,63	0,95
D.1	Obratovost aktiv	1,79	1,92	0,93
D.2	Obratovost kr. pohledávek	8,52	5,88	1,45
D.3	Obratovost kr. závazků	9,39	4,00	2,35



## EVA

V tis. Kč	2018	2017	2016
Čistý zisk	1131	3102	2880
re	10,92%	9,66%	10,21%
VK	10686	10695	8313
EVA	-35,911	2068,86	2031,24



### Komentář:

U společnosti A můžeme pozorovat největší nárůst mezi roky 2016 a 2017, kdy se zvýšila hodnota DM, ale také se zvýšily cizí zdroje. Růst je i mezi roky 2017 a 2018, ale není tak razantní. Z VzZ vidíme, že nejlepší hospodářský výsledek byl v roce 2017, a nejhorší v posledním analyzovaném roce. V roce 2017 měla společnost největší tržby a v roce 2018 zase nejmenší ze všech analyzovaných let. Ale nejnižší hodnota zisku v roce 2018 není způsobena jen tržbami, v tomto roce jsou největší odpisy DM.

Všechny ukazatele rentability dosahovaly největších hodnot v analyzovaném roce 2016 a od té doby klesá. V roce 2018 je ROE 10,58 %, což je podobné jako odvětvový průměr. U ROS můžeme pozorovat také pokles, ten může být způsoben tlakem konkurence na cen, ale pořád je nadprůměrný. U posledního ukazatele rentability vidíme extrémní pokles rentability aktiv, který je způsoben nejnižším EBIT.

Podle soustav u ukazatelů, i když taktéž extrémně klesají, je společnost pořád ještě i v roce 2018 zdravá a tvoří hodnoty. Pyramidový rozklad ROE ukázal, že velkou část tvoří obrat

aktiv a poměr aktiv/VK.

Z ostatních poměrových ukazatelů je "nejzajímavější", že osobní náklady v rocích 2016 a 2017 tvoří 79 % přidané hodnoty a v roce 2018 dokonce 83 %. V roce 2018 je poměr zisku nejnižší kvůli nejvyšší hodnotě odpisů za analyzované roky. Dále je vidět, že se oproti předchozím rokům snížila obratovost zásob a závazků a zvýšila se obratovost pohledávek.

Spider graf ukázal, že rentability se pohybují kolem průměru za odvětví, nejvíce se odchyluje hotovostní likvidita, dále běžná likvidita, tzn., že společnost drží poměrově více prostředků než odvětví. Doba obratu závazků je více než 2x větší než u odvětví.

EVA je v letech 2016 a 2017 kladná tzn., že společnost tvořila ekonomickou přidanou hodnotu, ale v roce 2018 je EVA záporná a to kvůli nižšímu zisku a větším nákladům na VK.



## PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI B

SPOLEČNOST B			
V tis. Kč	2018	2017	2016
Text	Netto	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	99 668	106 460	81 440
Dlouhodobý majetek	48 719	41 572	22 851
Dlouhodobý nehmotný majetek	500	305	284
Dlouhodobý hmotný majetek	48 219	41 267	22 567
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	49 202	64 699	56 164
Zásoby	19 674	14 980	9 816
Pohledávky	20 430	35 670	31 526
Dlouhodobé pohledávky	607	0	0
Krátkodobé pohledávky	19 823	35 670	31 526
Peněžní prostředky	9 098	14 049	14 822
Časové rozlišení	1 747	189	2 425
<b>PASIVA CELKEM</b>	99 668	106 460	81 440
Vlastní kapitál	33 848	31 198	36 870
Základní kapitál	100	100	100
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	20	20	20
VH minulých let	27 677	33 953	31 781
VH běžného období	6 051	-2 875	4 969
Cizí zdroje	65 762	75 257	44 570
Rezervy	0	0	0
Závazky	65 762	75 257	44 570
Dlouhodobé závazky	29 193	48 264	24 904
Krátkodobé závazky	36 569	26 993	19 666
Časové rozlišení	58	5	0

SPOLEČNOST B			
V tis. Kč	2018	2017	2016
Text	Netto	Netto	Netto
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98 787	76 282	67 569
Tržby z prodeje zboží	26 724	23 380	14 252
Výkonová spotřeba	89 450	72 092	53 830
Náklady vynaložené na prodané zboží	23 291	23 909	13 041
Spotřeba materiálu a energie	51 843	36 935	34 273
Služby	14 316	11 248	6 516
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-11 326	1 962	195
Aktivace	0	0	0

Osobní náklady	23 944	18 943	14 621
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 759	7 848	5 241
Ostatní provozní výnosy	1 791	2 178	570
Ostatní provozní náklady	2 526	2 762	1 515
Provozní výsledek hospodaření	9 949	-1 767	6 989
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1	2
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	1 113	1 288	564
Ostatní finanční výnosy	890	2 052	117
Ostatní finanční náklady	1 420	1 791	414
Finanční výsledek hospodaření	-1 643	-1 026	-859
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 306	-2 793	6 130
Daň z příjmu	2 255	82	1 161
Výsledek hospodaření po zdanění	6 051	-2 875	4 969

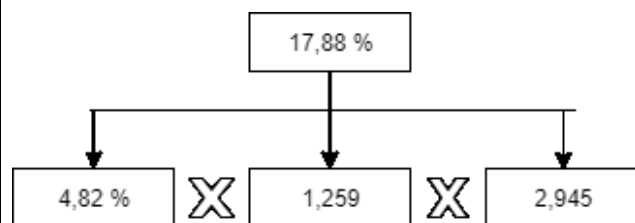
(Vlastní zpracování účetní závěrky společnosti B za rok 2018, 2016 ze zdroje Justice.cz)

EBIT	9 419	-1 505	6 694
Přidaná hodnota	47 387	25 608	27 796

	2018	2017	2016
Rentabilita VK	17,88%	-9,22%	13,48%
Rentabilita tržeb	4,82%	-2,88%	6,07%
Rentabilita aktiv	9,45%	-1,41%	8,22%

SOUSTAVY UKAZATELŮ			
	2018	2017	2016
Z-Skóre	2,09	1,59	2,26
	2018	2017	2016
X1	0,12675	0,35418	0,44815815
X2	0,27769	0,31893	0,39023821
X3	0,0945	-0,0141	0,08219548
X4	0,5147	0,41455	0,82723805
X5	1,25929	0,93615	1,00467829
	2018	2017	2016
IN01	1,30	0,49	1,51

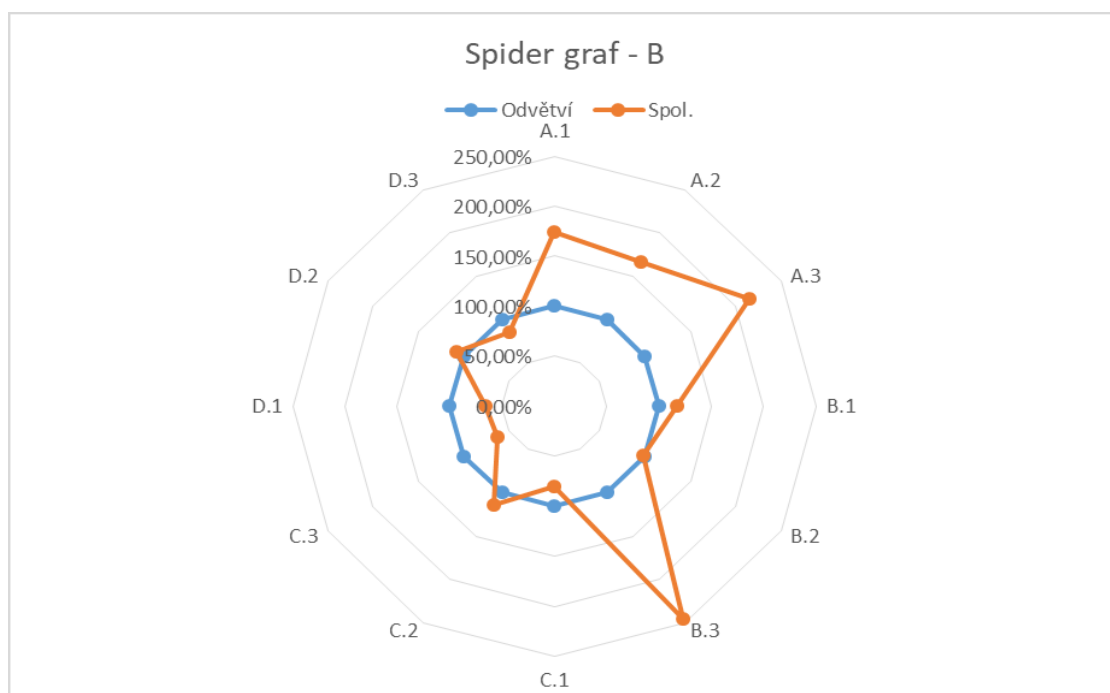
#### PYRAMIDOVÝ ROZKLAD - DU PONT



OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE	2018	2017	2016
Obrat zásob	6,38	6,65	8,34
Obrat kr. pohledávek	6,33	2,79	2,60
Obrat kr. závazků	3,43	3,69	4,16
Zisk před zdaněním/přidaná hodnota	0,18	-0,11	0,22
Osobní náklady/přidaná hodnota	0,51	0,74	0,53
Odpisy/přidaná hodnota	0,27	0,31	0,19

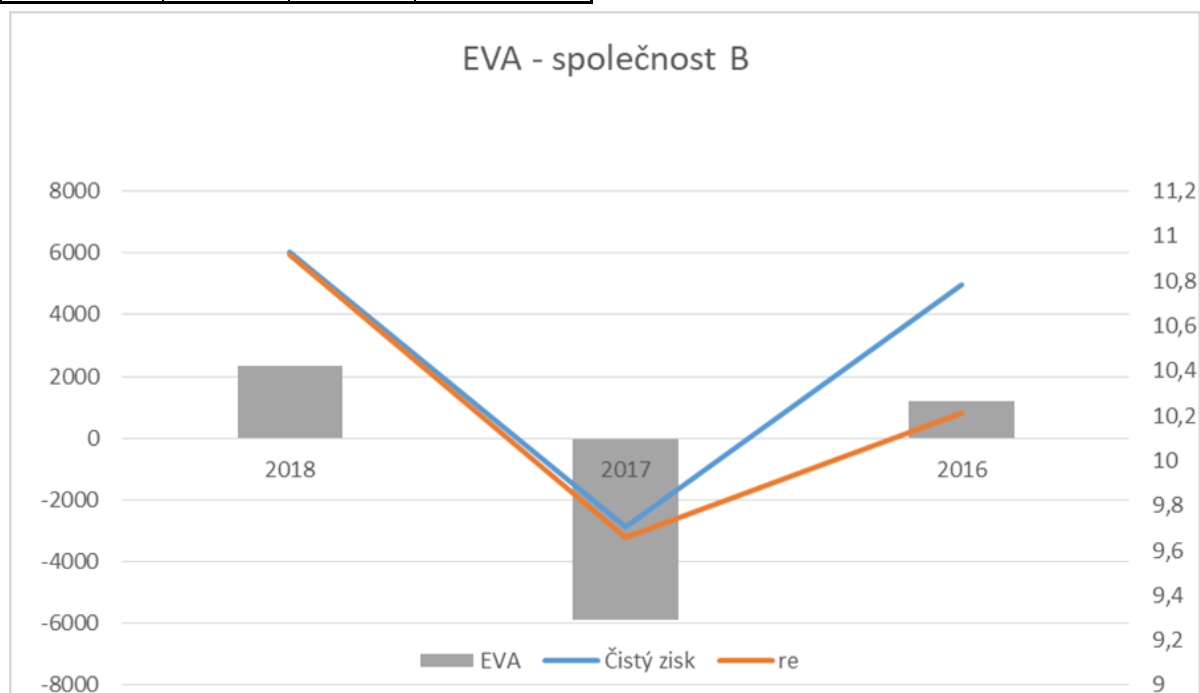
### SPIDER GRAF

		Společnost	Odvětví	Přepočten pro graf
A.1	Rentabilita VK	17,88%	10,30%	173,53%
A.2	Rentabilita aktiv	9,45%	5,69%	166,03%
A.3	Rentabilita tržeb	4,82%	2,25%	214,41%
B.1	Běžná likvidita	1,35	1,14	1,18
B.2	Pohotová likvidita	0,81	0,83	0,98
B.3	Hotovostní likvidita	0,25	0,10	2,45
C.1	Vlastní kapitál/aktiva	0,34	0,42	0,81
C.2	Krytí DM dl. Kapitálem	1,29	1,13	1,15
C.3	Úrokové krytí	8,46	13,63	0,62
D.1	Obratovost aktiv	1,26	1,92	0,65
D.2	Obratovost kr. pohledávek	6,33	5,88	1,08
D.3	Obratovost kr. závazků	3,43	4,00	0,86



## EVA

V tis. Kč	2018	2017	2016
Čistý zisk	6051	-2875	4969
re	10,92%	9,66%	10,21%
VK	33848	31198	36870
EVA	2354,8	-5888,7	1204,57



### Komentář:

Největší růst v aktivech byl mezi roky 16 a 17, kdy společnost nakoupila nový DM, čímž si společnost zvýšila i cizí zdroje, nejspíš jimi majetek financovala. Podle VzZ nejlepším rokem hospodaření byl 2018, kde byl nejvyšší zisk, nejhůře je na tom předchozí rok, kde společnost vykázala dokonce ztrátu, kvůli vysokým nákladům výkonové spotřeby. Obratovost zásob zůstala v posledním roce podobná jako v předchozím, ale je to nízko pro dané odvětví. Naopak obratovost kr. pohledávek skokově vzrostla.

Rentability jsou v kladných číslech kromě roku 2017 kvůli již zmíněné ztrátě. Rok 2018 vykazuje největší hodnoty, kromě ROS, která byla v roce 2016 vyšší, může to být způsobené např. tlakem konkurence, nebo odběratele na cenu.

Podle IN01 je společnost v letech 16 a 18 v šedé zóně, podle Z-skóre je to stejné. V roce 2017 podle obou soustav měla společnost finanční problémy.

Pyramidový rozklad ukazuje, že vyšší ROE udává větší zadluženost společnosti, ale např. i ROS je nadprůměrné.

Z ostatních ukazatelů jde vidět, že společnost ještě obnovuje stroje, či automatizuje výrobu, i když v roce 17 poměr vzrostl kvůli ztrátě, v roce 18 tvoří odpisy i přes zisk více než čtvrtinu přidané hodnoty.

Podle spider analýzy má společnost větší všechny ukazatele rentability než odvětví, dále taktéž hotovostní likviditu. Ani tak ale, kromě hotovostní, nedosahují likvidity optimálních hodnot.

Naopak menší má úrokové krytí, či obrat aktiv.

Posledním analyzovaným ukazatelem je EVA, která je záporná pouze v roce 17. Nejvyšší je v roce 18 kvůli nejvyššímu zisku.

## PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI C

SPOLEČNOST C			
V tis. Kč	2018	2017	2016
Text	Netto	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	34 581	28 802	26 547
Dlouhodobý majetek	17 667	14 774	11 296
Dlouhodobý nehmotný majetek	377	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	17 290	14 774	11 296
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	17 059	15 595	15 178
Zásoby	1 419	1 020	932
Pohledávky	9 610	10 313	8 636
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	9 610	10 313	8 636
Peněžní prostředky	6 030	4 262	5 610
Časové rozlišení	-145	-1 567	73
<b>PASIVA CELKEM</b>	34 581	28 802	26 547
Vlastní kapitál	23 281	17 970	15 013
Základní kapitál	100	100	100
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	6	6	6
VH minulých let	16 824	14 489	12 631
VH běžného období	6 351	3 375	2 276
Cizí zdroje	11 435	10 994	11 717
Rezervy	0	0	0
Závazky	11 435	10 994	11 717
Dlouhodobé závazky	5 994	7 235	5 859
Krátkodobé závazky	5 441	3 759	5 858
Časové rozlišení	-135	-162	-183

SPOLEČNOST C			
V tis. Kč	2018	2017	2016
Text	Netto	Netto	Netto
Tržby z prodeje výrobků a služeb	64 446	55 388	47 320
Tržby z prodeje zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	27 292	26 736	23 458
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	20 361	20 641	19 814
Služby	6 931	6 095	3 644
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	-144	0	0

Osobní náklady	29 060	24 736	22 088
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 690	2 355	1 924
Ostatní provozní výnosy	3 201	3 289	3 578
Ostatní provozní náklady	575	494	444
Provozní výsledek hospodaření	8 174	4 356	2 984
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	190	220	164
Ostatní finanční výnosy	169	107	28
Ostatní finanční náklady	230	219	57
Finanční výsledek hospodaření	-250	-332	-193
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 924	4 024	2 791
Daň z příjmu	1 573	651	515
Výsledek hospodaření po zdanění	6 351	3 373	2 276

(Vlastní zpracování účetní závěrky společnosti C za rok 2018, 2016 ze zdroje Justice.cz)

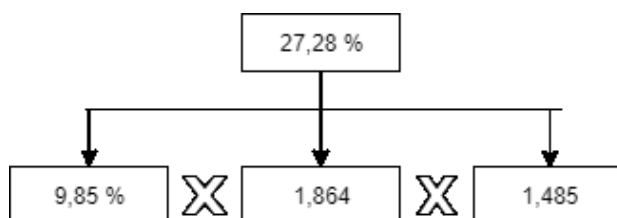
EBIT	8 114	4 244	2 955
Přidaná hodnota	37 298	28 652	23 862

	2018	2017	2016
Rentabilita VK	27,28%	18,77%	15,16%
Rentabilita tržeb	9,85%	6,09%	4,81%
Rentabilita aktiv	23,46%	14,74%	11,13%

SOUSTAVY UKAZATELŮ			
	2018	2017	2016
Z-Skóre	4,10	3,78	3,32
	2018	2017	2016
X1	0,33596	0,41094	0,35108
X2	0,48651	0,50306	0,4758
X3	0,23464	0,14735	0,11131
X4	2,03594	1,63453	1,2813
X5	1,86362	1,92306	1,7825

	2018	2017	2016
IN01	3,71	2,47	2,06

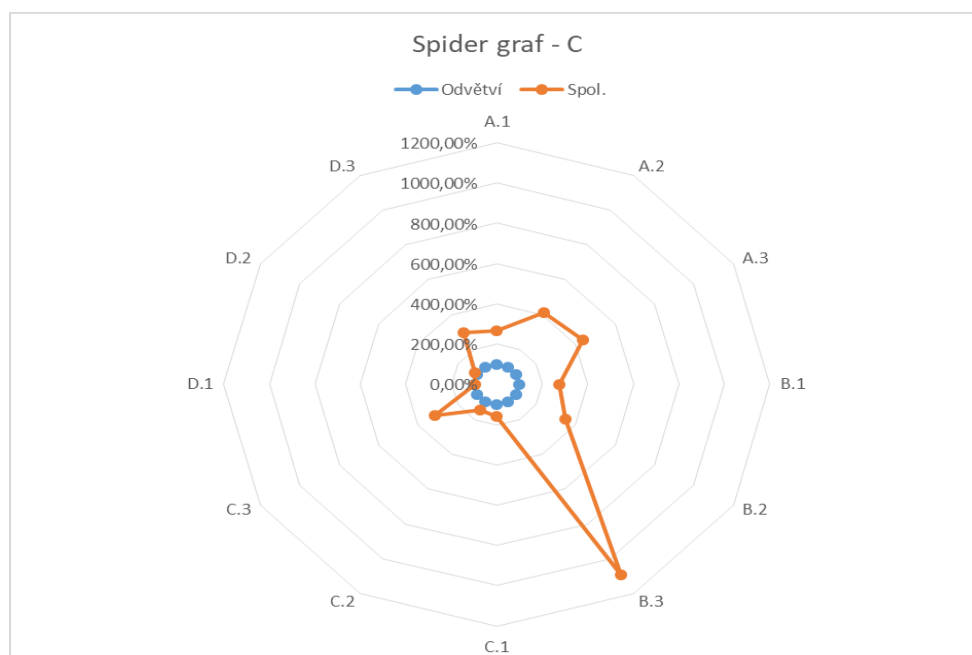
#### PYRAMIDOVÝ ROZKLAD - DU PONT



<b>OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Obrat zásob	45,42	54,30	50,77
Obrat kr. pohledávek	6,71	5,37	5,48
Obrat kr. závazků	11,84	14,73	8,08
Zisk před zdaněním/přidaná hodnota	0,21	0,14	0,12
Osobní náklady/přidaná hodnota	0,78	0,86	0,93
Odpisy/přidaná hodnota	0,07	0,08	0,08

### SPIDER GRAF

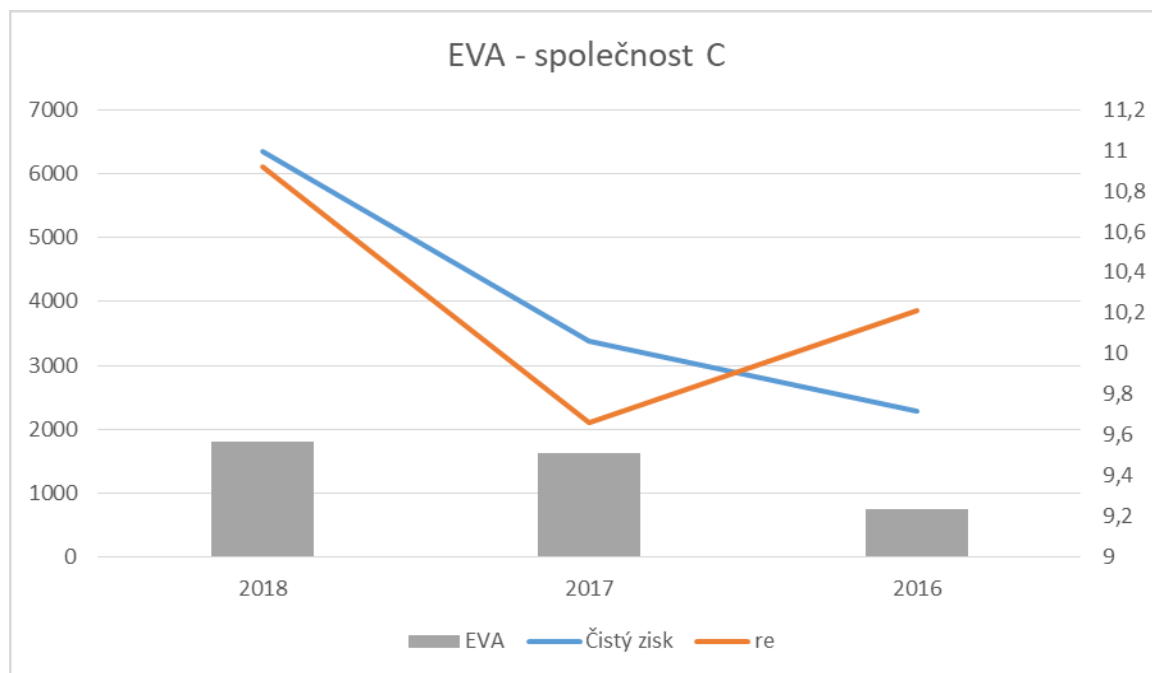
		Společnost	Odvětví	Přepočet pro graf
A.1	Rentabilita VK	27,28%	10,30%	264,80%
A.2	Rentabilita aktiv	23,46%	5,69%	412,23%
A.3	Rentabilita tržeb	9,85%	2,25%	438,27%
B.1	Běžná likvidita	3,14	1,14	2,74
B.2	Pohotová likvidita	2,87	0,83	3,47
B.3	Hotovostní likvidita	1,11	0,10	10,91
C.1	Vlastní kapitál/aktiva	0,67	0,42	1,60
C.2	Krytí DM dl. Kapitálem	1,66	1,13	1,47
C.3	Úrokové krytí	42,71	13,63	3,13
D.1	Obratovost aktiv	1,86	1,92	0,97
D.2	Obratovost kr. pohledávek	6,71	5,88	1,14
D.3	Obratovost kr. závazků	11,84	4,00	2,96





## EVA

V tis. Kč	2018	2017	2016
Čistý zisk	6351	3373	2276
re	10,92%	9,66%	10,21%
VK	23281	17970	15013
EVA	3808,71	1637,1	743,17



### Komentář:

U aktiv vidíme růst ve všech analyzovaných letech. Roste hlavně výše DM, u pasiv nejvíce roste vlastní kapitál, závazky jsou v každém roce podobné, největší výkyv je v roce 2017. Stejně tak roste i zisk ve VzZ, kdy nejnižší je v roce 16 a nejvyšší v roce 18. Tento růst je způsoben růstem tržeb a ne tak rychlému růstu výkonové spotřeby.

Rentability stejně jako zisk rostou každý rok. ROS v roce 2018 dosahuje skoro 10 %, což ukazuje, že si společnost dokáže vyjednat dobré prodejní ceny. Rentabilita aktiv je také vysoká, což znamená, že společnost správně využívá "majetkovou bázi". Obecně můžeme říct, že v každém roce jsou rentability nadprůměrné.

Rozklad ROE ukazuje, že velkou část tvoří již zmíněná marže a vyšší obrat aktiv.

Podle obou soustav ukazatelů se jedná o zdravý podnik, který tvoří hodnoty.

Z ostatních ukazatelů je zajímavé, že osobní N tvoří 78 % přidané hodnoty a odpisy pouze 7 %, tzn., že společnost nemá automatizovanou výrobu a používá hodně lidské pracovní síly.

Obratovost zásob je až extrémní, tato společnost vykázala největší hodnotu ze všech

společností.

Spider analýza ukázala, že rentability společnosti jsou vyšší než průměr za odvětví. Největší odchylku tvoří hotovostní likvidita, a to skoro 11x více než je průměr za odvětví. Pro společnost by bylo nejlepší tyto prostředky investovat, aby neztrácely na hodnotě. Vyšší než odvětvový průměr je i úrokové krytí, společnost má tedy na placení úroků z úvěrů. EVA je kladná ve všech analyzovaných letech a roste stejně tak jako zisky společnosti.