

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení konkurenční schopnosti podniku MARHOLD, a.s.

Bc. Jiří Kostka

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří KOSTKA**  
Osobní číslo: **E09601**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Hodnocení konkurenční schopnosti podniku Marhold, a.s.**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Stanovení cíle práce

1. Metody pro měření konkurenceschopnosti podniku
2. Charakteristika podniku Marhold, a.s.
3. Hodnocení konkurenceschopnosti podniku Marhold, a.s. vybranými metodami
4. Zhodnocení, návrhy

Závěr

Seznam literatury

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] JIRÁ-  
SEK.J., Benchmarking a konkurenční zpravodajství,2006,Praha:Profess  
Consulting,s.113,ISBN:978-80-7259-051-3  
[2] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem.  
1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213.  
[3] KOŽENÁ, Marcela, Environmentální aspekty konkurenceschopnosti  
podniku. 1.vyd. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-  
039-2  
[4] PORTER, Michael E. Competitive strategy : techniques for analyzing  
industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN  
0-02-925360-8


Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 17. června 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 17. června 2010

## **Prohlašuji:**

Tuto diplomovou práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré použité literární prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji diplomovou práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence a užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Bc. Jiří Kostka

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Doc. Ing. Marcele Kožené, PhD. za cenné připomínky, ochotu a čas, který mi byl věnován.

Dále bych rád poděkoval společnosti Marhold, a.s. za poskytnutí veškerých potřebných materiálů pro vyhotovení diplomové práce.

Poděkování patří i panu Ing. Pavlu Duspivovi, ekonomickému a finančnímu řediteli holdingu jeho cenné rady, připomínky a pomoc s diplomovou prací.

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá hodnocením konkurenční schopnosti podniku Marhold, a.s. V první části je uveden přehled základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti, následně ve druhé kapitole jsou popsány některé často používané metody pro hodnocení konkurenční schopnosti.

V praktické části je charakterizována společnost Marhold, a.s. a provedeny analýzy konkurenční schopnosti tohoto podniku za pomoci dvou vybraných metod a to finanční analýzy a metody benchmarkingu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konkurenceschopnost, finanční analýza, benchmarking, Balanced Scorecard, SWOT analýza, Marhold, a.s., konkurenční výhoda

## **TITLE**

Evaluation of competitiveness of the company Marhold, a.s.

## **ANNOTATION**

This work focuses on the evaluation of competitiveness of the company Marhold, a.s. In the first part there is mentioned a short overview of terms from the area of competitiveness, subsequently in the second chapter there are described frequently used methods for evaluation of competitiveness

In the practical part a characterization of the company Marhold, a.s. is made and analysis of competitiveness of this company are made with the assistance two chosen methods, i.e. financial analysis and benchmarking.

## **KEYWORDS**

Competitiveness, financial analysis, benchmarking, Balanced Scorecard, SWOT analysis, Marhold, a.s., competitive advantage

# Obsah

ÚVOD .....	9
<b>1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU .....</b>	<b>10</b>
1.1 KONKURENCE.....	10
1.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	12
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	17
1.5 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA .....	24
<b>2 METODY PRO MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU.....</b>	<b>25</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	26
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	28
2.2.1 <i>Horizontální a vertikální analýza</i> .....	29
2.2.1.1 Horizontální analýza .....	29
2.2.1.2 Vertikální analýza .....	31
2.2.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	31
2.2.2.1 Ukazatele rentability .....	32
2.2.2.2 Ukazatele aktivity.....	34
2.2.2.3 Ukazatele zadluženosti.....	37
2.2.2.4 Ukazatele likvidity .....	38
2.2.3 <i>Analýza soustav ukazatelů</i> .....	39
2.2.3.1 Pyramidální rozklady .....	39
2.2.3.2 Syntetické ukazatele .....	41
2.3 BALANCED SCORECARD.....	45
2.3.1 <i>Perspektivy Balanced Scorecard</i> .....	47
2.3.1.1 Finanční perspektiva .....	47
2.3.1.2 Zákaznická perspektiva .....	47
2.3.1.3 Perspektiva interních procesů.....	48
2.3.1.4 Perspektiva učení se a růstu .....	48
2.3.2 <i>Řetězec příčin a následků</i> .....	49
2.4 BENCHMARKING .....	50
2.4.1 <i>Členění benchmarkingu</i> .....	51
2.4.2 <i>Etapy benchmarkingu</i> .....	52
<b>3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU MARHOLD, A.S.....</b>	<b>56</b>
<b>4 HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU MARHOLD, A.S. VYBRANÝMI METODAMI .....</b>	<b>60</b>
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MARHOLD, A.S. ....	61
4.1.1 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	61
4.1.1.1 Analýza rentability .....	62
4.1.1.2 Analýza aktivity .....	66
4.1.1.3 Analýza zadluženosti.....	69
4.1.1.4 Analýza likvidity .....	72
4.1.2 <i>Analýza syntetických ukazatelů</i> .....	75
4.1.2.1 Altmanovo Z-score.....	75
4.1.2.2 Index Neumaierových .....	77
4.2 BENCHMARKINGOVÉ HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MARHOLD, A.S. ....	80

4.2.1	<i>Identifikace objektu benchmarkingu</i> .....	80
4.2.2	<i>Identifikace partnera pro srovnávání</i> .....	82
4.2.3	<i>Výběr metody sběru dat a sběr dat</i> .....	83
4.2.4	<i>Vyhodnocení dat – stanovení mezer výkonnosti</i> .....	83
4.2.4.1	<i>Vyhodnocení dat</i> .....	83
4.2.4.2	<i>Stanovení mezer výkonnosti</i> .....	93
4.2.5	<i>Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti</i> .....	97
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ, NÁVRHY</b> .....	<b>99</b>
5.1	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI MARHOLD, A.S. ....	99
5.2	ZHODNOCENÍ BENCHMARKINGU SPOLEČNOSTI MARHOLD, A.S. ....	101
5.3	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY A BENCHMARKINGU .....	102
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>103</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>106</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>107</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>109</b>



# Úvod

Konkurenceschopnost podniků hraje v podmínkách tržní ekonomiky, obzvláště té rozvinuté velmi důležitou roli. Schopnosti jako udržet si stávající zákazníky, získávat nové zákazníky, být rentabilní, solventní, mít vyšší podíl na trhu aj. představují pilíře konkurenceschopnosti.

Podniky, které nedosahují uspokojivých výsledků ani v jedné oblasti jsou téměř s jistotou odsouzeny ke krachu. To je také důvod, proč by se každý podnik měl snažit nejen měřit ale také zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

V odborné literatuře existuje značné množství metod, kterými lze stanovit konkurenceschopnost podniku. Každý podnik by si měl určit, v čem je jeho vlastní konkurenční výhoda na daném trhu a tuto nadále intenzivně rozvíjet a pokoušet se vytvářet si další konkurenční výhody, čímž bude docíleno posílení celkové konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je provést zhodnocení o konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. Toto zhodnocení bude provedeno dvěma metodami a to finanční analýzou a metodou benchmarkingu. Dílčím cílem je zhodnocení obou těchto metod a následné konfrontování obou výsledků, zda obě metody poskytují přibližně stejné výsledky, či si protičeří.

V první části diplomové práce budou objasněny nejdůležitější pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a uveden přehled konkurenčních strategií. Dále bude uveden popis vybraných čtyř metod pro hodnocení konkurenceschopnosti, kterými budou SWOT analýza, finanční analýza, metoda Balanced Scorecard a metoda benchmarkingu.

Praktickou část bude zahajovat charakteristika společnosti MARHOLD, a.s. Následně bude podnik analyzován dvěma metodami pro hodnocení konkurenceschopností. Nejdříve pomocí finanční analýzy za použití poměrových ukazatelů a syntetických ukazatelů. Druhou metodou bude benchmarkingové porovnávání s partnerskou společností. Hlavním smyslem praktické části bude vyhodnocení obou metod a porovnání výsledků vzájemně mezi sebou.

# 1 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost jednotlivých podniků na domácím i zahraničním trhu nabývá stále většího významu. V případě nedostatečné konkurenční schopnosti podniku nastane odchod zákazníků ke konkurenci, která vyvíjí vyšší úsilí v oblasti konkurenceschopnosti. Cílem zvýšení konkurenční schopnosti podniku je dosažení takového produktu či služby, jež má významnou hodnotu pro zákazníka a zároveň přinese podniku ekonomický prospěch.

V první kapitole diplomové práce bude objasněno několik základních, ale klíčových pojmů, jejichž pochopení je nezbytné pro další výklad. Těmito pojmy jsou:

- konkurence,
- konkurenceschopnost,
- konkurenční výhoda,
- konkurenční strategie,
- hodnota pro zákazníka.

## 1.1 Konkurence

Pojem konkurence nemá v ekonomii jednoznačně vymezenou definici. Jako jedno z mnoha objasnění tohoto pojmu lze uvést, že konkurence je soupeření mezi jednotlivci či skupinami a vzniká tehdy, jestliže se dvě či více stran snaží o dosažení určité výhody, u níž je nemožné, aby ji mohli vlastnit všichni. [23]

Dalšími možnostmi, jak charakterizovat velmi široký pojem konkurence, mohou být tato pojetí:

- střetnutí protikladných zájmů tržních subjektů,
- rivalita, soutěživost, touha stát se lepším než ostatní. [2, s.23]

Existují dva základní způsoby, na jejichž základě je možno konkurenci rozlišovat a těmi jsou:

- struktura trhu,
- chování firem.

**Struktura trhu** umožňuje členit konkurenci v závislosti na množství podniků, jejich tržním podílu a překážkách znesnadňujících vstup na trh. Tyto parametry členění vymezují dokonalou a nedokonalou konkurenci.

**Chování firem** se odráží především ve stanovení cen, vyráběném množství a výdajích na marketing a inovace.

V ekonomické teorii je možno zaznamenat velké množství různých pojetí konkurence, kde některé z nich jsou například:

- konkurence napříč trhem,
- konkurence na straně poptávky,
- konkurence na straně nabídky,
- konkurence mezi firmami. [2, s.23]

**Konkurence napříč trhem** představuje střetávání nabídky a poptávky na trhu. Subjekty na straně nabídky mají snahu prodávat za co nejvyšší cenu, zatímco subjekty na straně poptávky požadují koupit za cenu co nejnižší.

**Konkurence na straně poptávky** je dána převahou poptávky nad nabídkou. Spotřebitelé se snaží nakoupit co nejlevněji, ale z důvodu nedostatečné nabídky není možné uspokojit potřeby všech a tak dochází ke konkurenci mezi spotřebiteli, kteří jsou ochotni zaplatit za zboží či služby i vyšší cenu na úkor druhého.

**Konkurence na straně nabídky** je dána převahou nabídky nad poptávkou. Výrobci mají snahu prodávat za co nejvyšší ceny co nejvyšší množství, aby maximalizovali svůj zisk. Dochází tedy ke konkurenci mezi výrobci, kteří se navzájem snaží oslabit pozici dalších konkurentů na trhu.

**Konkurence mezi firmami**, jakožto nejběžnější typ konkurence, je prováděna ve dvou následujících podobách:

- **cenová konkurence** – podniky si vzájemně konkurují skrze snižování cen, aniž by docházelo k přebytku nabídky nad poptávkou. Cílem této konkurence je oslabit konkurenty a zvyšovat tržní podíl,
- **necenová konkurence** – je uskutečňována za pomoci zvýšené kvality, účinnější reklamy, poskytování slev apod. V praxi bývá často aplikována necenová konkurence současně s cenovou konkurencí.

Významným ekonomickým pojetím konkurence je tzv. dokonalá konkurence, jejíž předpoklad se používá v různých ekonomických modelech. V praxi se však jedná o pojem zcela nereálný. Dokonalá konkurence má několik podmínek, které musí být všechny současně splněny. V případě nesplnění jakékoliv z podmínek je konkurence považována za nedokonalou. Podmínky dokonalé konkurence jsou:

- značné množství podniků, z nichž žádný nemůže sám ovlivnit vývoj ceny,
- kupující jsou vůči dodavatelským firmám lhostejní, rozhodují se pouze na základě ceny,
- výrobek či služba je homogenní,
- kupující disponují dokonalými informacemi o prodávajících,
- výrobní faktory v dlouhém období jsou dokonale mobilní,
- náklady zákazníků od jednoho dodavatele k jinému jsou nulové,
- žádné bariéry vstupu podniků do odvětví. [2, s.24]

## 1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost, jakožto ústřední pojem celé diplomové práce je zapotřebí důkladně a srozumitelně objasnit. Vymezení pojmu konkurenceschopnost lze provést například pomocí akademické a podnikatelské definice.

**Akademická definice** tvrdí, že: „*Konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel.*“ [11, s.80]

**Podnikatelská definice** uvádí, že: „*Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem.*“ [11, s.80]

Jako jedno z dalších možných vymezení pojmu konkurenceschopnost lze uvést, že konkurenceschopnost je:

- snaha o vytvoření konkurenční výhody v tržním prostředí pomocí snižování nákladů nebo diferenciací,

- udržování rovnováhy a stabilita podniku v rámci jeho silných a slabých stránek a stejně tak i příležitostí a hrozeb působících na podnik,
- povědomí o současném stavu na trhu a jeho aktérech a snaha neustálého mapování budoucích trendů, díky čemuž je podnik schopen reagovat rychleji než jeho konkurenti na požadavky zákazníků. [9, s.13]

Konkurenceschopnost je považována za jednu z mnoha podob podnikatelského potenciálu a je charakterizována pomocí:

- **všeobecných charakteristik** – jedná se o potenciál, který je ukryt v rozdílu toho, jaký je současný stav na trhu a jeho možným budoucím vývojem, příkladem mohou být legislativní změny nebo vědecko-technický pokrok,
- **speciálních charakteristik** – podnik je vystaven působení vlivu jeho dodavatelů a odběratelů, kteří na podnik mohou působit jak pozitivně, tak negativně a tím může docházet k růstu či snižování potenciálu podniku. [11, s.33]

Jak bylo výše uvedeno, konkurenceschopnost je jednou z forem potenciálu, který pokud je správně uchopen může vést k hmotným a pozitivním výsledkům jako například podnikem vysoce chtěným ziskem. Celý tento proces je možno znázornit pomocí jednoduchého schématu.

Obr. 1: Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy

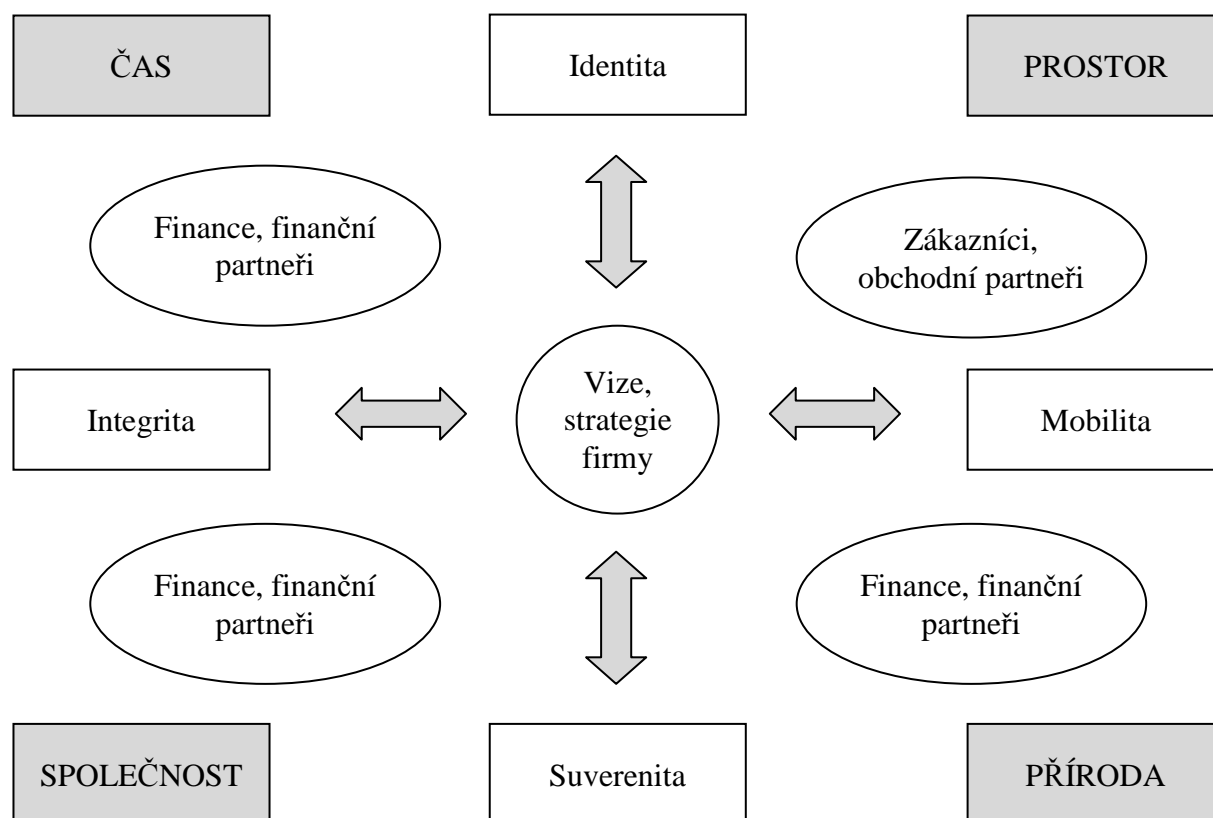
<b>Existenční princip</b>			
<b>potenciálnosti</b>		<b>reálnosti</b>	
geneze		geneze	
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)	spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)
<b>konkurenceschopnost</b>	<b>konkurenční síla - tlak</b>	<b>konkurence - konkurování</b>	<b>úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt</b>

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

Velmi důležitým uvědoměním si je, že středobodem celé konkurenceschopnosti každého podniku je jeho vize a strategie. Další části konkurenceschopnosti podniku, které jsou v interakci s vizí a strategií jsou:

- **vnější faktory** – příroda (živá, neživá), prostor (výrobní plocha, internet), společnost (sociální, ekonomická, politická), čas,
- **vnitřní faktory** – finanční, lidské, procesní, obchodní potenciál,
- **odvozené faktory** – identita, integrita, mobilita a suverenita firmy. [11, s.84]

Obr. 2: Schéma konkurenceschopnosti



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

Být neustále konkurenceschopný představuje pro podnik nekončící tvorbu budoucích konkurenčních výhod s mnohem větší rychlostí a efektivitou, než jak tomu činí konkurence. Management podniku by se měl zaměřovat na takové konkurenční výhody, které napomáhají ke:

- konkurenceschopnosti produktů a služeb,
- konkurenceschopnosti podniku v tržním prostředí,
- konkurenceschopnosti oboru. [15, s.22]

**Konkurenceschopnost produktů a služeb** využívá při svém posuzování SWOT analýzy, jejíž závěry slouží jako podklad k rozhodování o tom jaké produkty a služby, za jakou cenu a na jakých trzích budou podnikem nabízeny. Konkurenceschopnost produktů a služeb je dána především jejich jakostí.

**Konkurenceschopnost podniku v tržním prostředí** využívá při svém posuzování robustnější nástroj pro vyjádření konkurenceschopnosti než je SWOT analýza a tím je Porterova teorie konkurenčních sil. Strategie podniku je exponována působení rizikových faktorů, které mohou ohrozit její správné provedení.

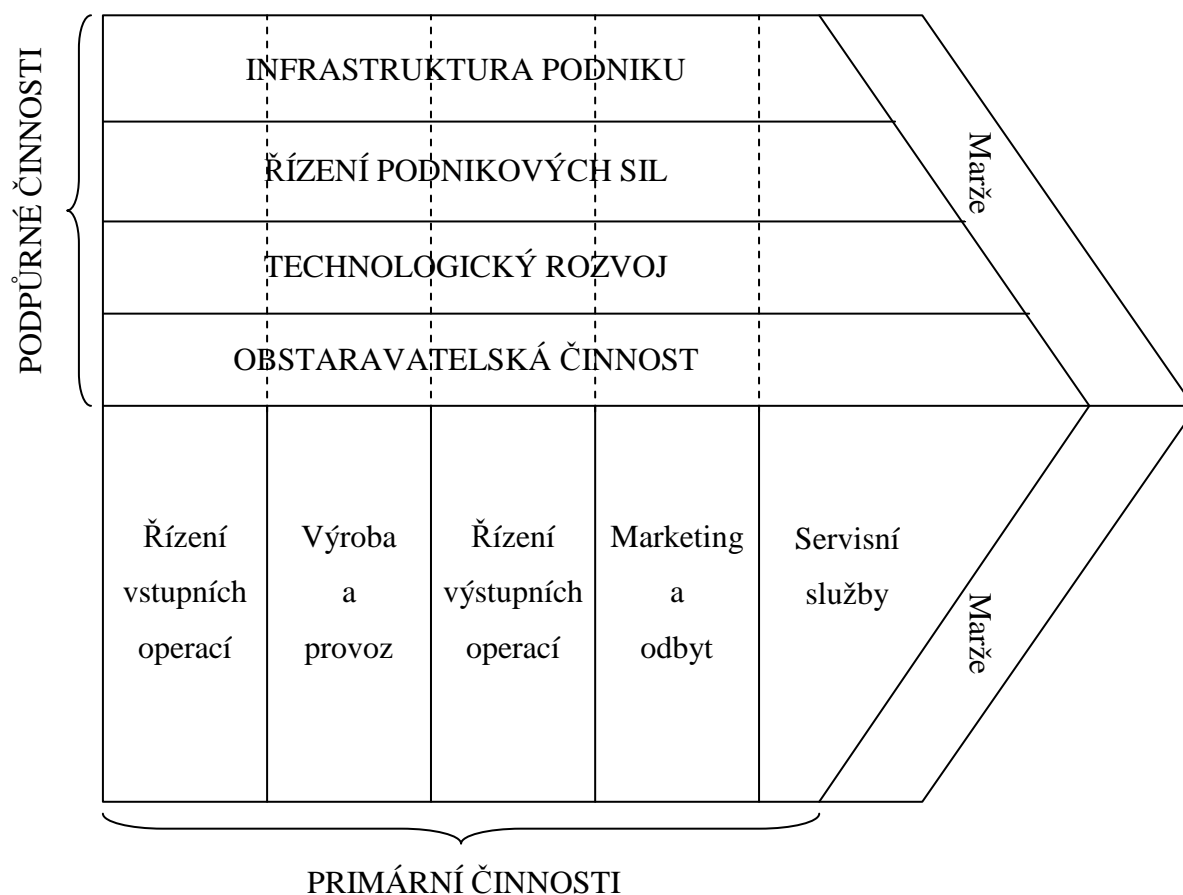
**Konkurenceschopnost oboru** zahrnuje posouzení oboru jakožto možného zdroje pro zhodnocení investic. Velmi důležité je vhodné načasování vstupu do oboru s dostatečnými zdroji pro využití všech potenciálů, které daný obor nabízí.

### 1.3 Konkurenční výhoda

Dalším velmi významným a důležitým pojmem v rámci této diplomové práce je konkurenční výhoda. Autor knihy Konkurenční výhoda Michael E. Porter ji definuje jako: *„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“* [17, s.15, 21]

Vytvoření konkurenční výhody pro podnik závisí na jeho pochopení tzv. hodnotového řetězce podniku. Hodnotový řetězec podniku je složen z devíti typů činností, které spolu vzájemně souvisí. Strategie podniku a to, jak ji podnik realizuje, včetně podnikové historie se odráží v podobě hodnotového řetězce. To je také důvod, proč se hodnotové řetězce u různých podniků v jednotlivých odvětvích liší. Právě tyto odlišnosti v hodnotových řetězcích konkurentů jsou jádrem konkurenčních výhod. Hodnotový řetězec znázorňuje celkovou hodnotu, která je složena z hodnototvorných činností a marže. Daných devět typů činností je možno graficky zobrazit pomocí hodnotového řetězce. [17, s.58-60]

Obr. 3: Generický hodnotový řetězec



Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

**Primární činnosti** se týkají samotného vytváření výrobku či služby, prodejem a dodáním zákazníkovi. Dělí se na pět částí:

- **řízení vstupních operací** – činnosti týkající se nakládání se vstupy, tj. přejímání, skladování, rozdělování,
- **výroba a provoz** – činnosti týkající se zpracování vstupů, tj. balení, montáž, údržba, testování,
- **řízení výstupních operací** – činnosti týkající se distribuce výrobku či služby ke konečnému zákazníkovi, tj. manipulace, zpracování objednávek,
- **marketing a odbyt** – činnosti týkající se podpory prodeje výrobku, tj. propagační akce, reklama, výběr distribučních cest, stanovení cen,
- **servisní služby** – činnosti týkající se zachování a zvyšování hodnoty výrobku, tj. opravy, instalace, seřízení, náhradní díly. [17, s.62-63]



**Podpůrné činnosti** zajišťují vstupy, technologie, kvalifikované zaměstnance a jiné celopodnikové funkce. Dělí se na čtyři části:

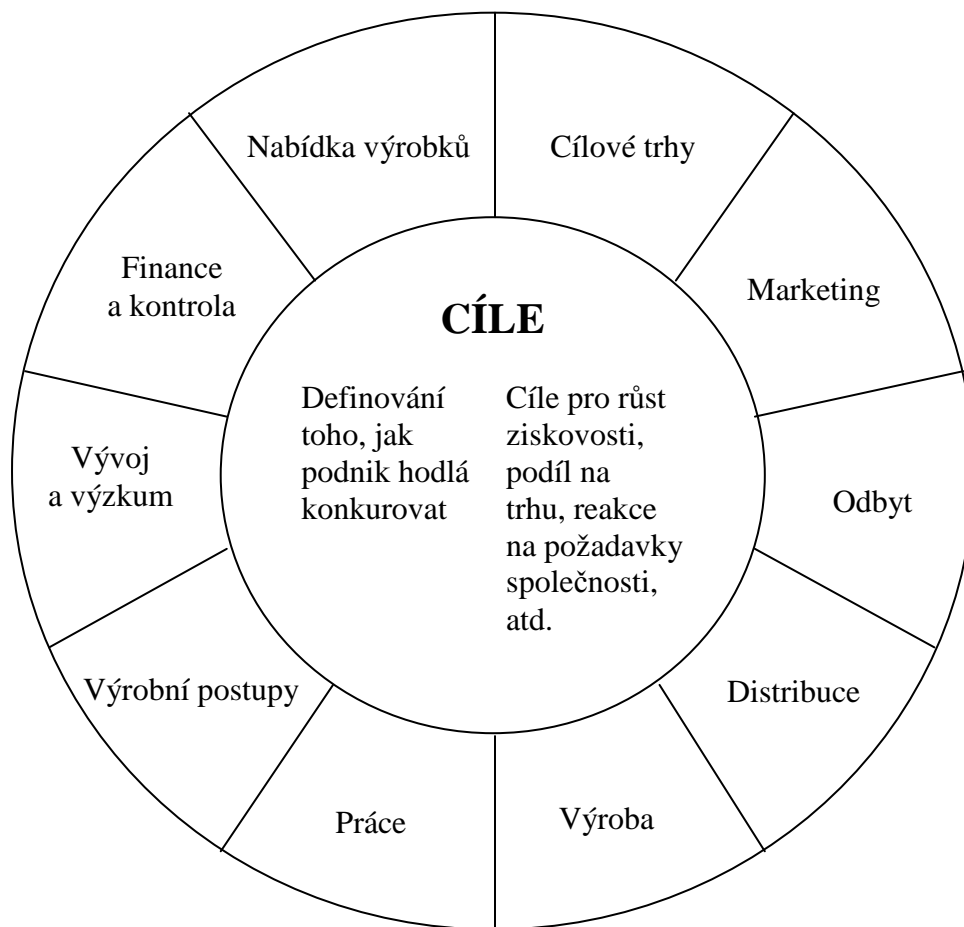
- **obstaravatelská činnost** – jedná se o činnost, která souvisí s nákupem vstupů do podniku,
- **technologický rozvoj** – jedná se o významný prvek konkurenční výhody, který zahrnuje činnosti usilující o zkvalitnění výrobku a výrobních postupů,
- **řízení pracovních sil** – jedná se o činnost týkající se nábory, najímání, vzdělávání, hodnocení a platů zaměstnanců,
- **infrastruktura podniku** – zahrnuje činnosti týkající se plánování, financování, administrativy, účetnictví aj. [17, s.64-66]

## 1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie by si měla klást za cíl vytvořit určité kroky, pravidla a postupy jak podnik bude konkurovat na různých trzích, segmentech a zemích. Jaká protiopatření bude podnikat vůči jeho konkurentům. Stejně tak jako všechny ostatní strategie, by i konkurenční strategie měla být přiměřená zdrojům podniku. Porter definuje konkurenční strategii jako: *„Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá takováto strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou.“* [17, s.VI]

Konkurenční strategie ve své podstatě představuje pouze určité kombinace cílů a opatření. Tuto ideu je možné znázornit pomocí tzv. kola konkurenční strategie, kde uvnitř jsou podnikové cíle, po jejichž bocích jsou jednotlivá opatření. Obvod kola tvoří jednotlivé podnikové aktivity, u nichž by měla být popsána klíčová operační opatření. Obvodové členění aktivit se může lišit mezi odvětvími, ale i mezi podniky ve stejném odvětví. Opatření, která jsou navázána na podnikové cíle, musí být spolu vzájemně propojená, nesmí stát nezávisle na ostatních.

Obr. 4: Kolo konkurenční strategie



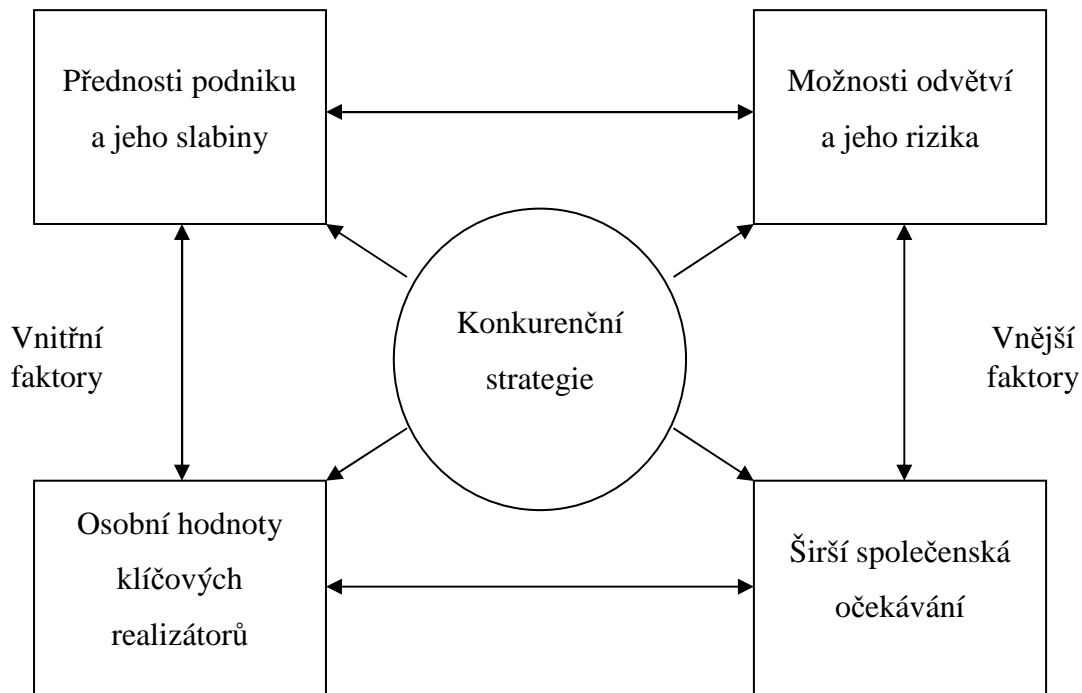
Zdroj: PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8

Při sestavování konkurenční strategie je nezbytné brát v potaz čtyři významné faktory, které určují mantinely úspěšnosti podniku. Tyto faktory jsou:

- **přednosti podniku a jeho slabiny** – porovnávají schopnosti a dovednosti podniku vzhledem ke konkurenci, dále sem patří technologie, finanční zdroje aj.,
- **osobní hodnoty klíčových realizátorů** – jedná se o motivaci a potřeby významných vedoucích a jiných pracovníků, kteří realizují danou strategii,
- **možnosti odvětví a jeho rizika** – zabývají se případnými hrozbami ale také příležitostmi, které se nalézají v daném odvětví při dané konkurenci,
- **širší společenská očekávání** – do tohoto faktoru spadají různé problematiky, jako jsou politika vlády, společenské zájmy aj. [16, s.XIII]

Tyto čtyři faktory mohou být znázorněny graficky a tvoří tak kontext, v němž je definována konkurenční strategie.

Obr. 5: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8

Při vytváření konkurenční strategie si podniky musí klást určité otázky, čeho chtějí dosáhnout, jaké mají zdroje, jak čeho dosáhnout aj. Michael E. Porter ve své knize *Konkurenční strategie* sestavil určitý logický sled otázek, které by si podniky měly pokládat a hledat na ně odpovědi ve fázi vytváření konkurenční strategie. Z důvodu zachování úplnosti informací zde bude uveden doslovný výňatek z této knihy. Autor tento následující sled otázek označuje jako postup při formulování konkurenční strategie:

- **Co se nyní v podniku děje?**
  - *Identifikace* – Jaká je současná implicitní nebo explicitní strategie?
  - *Vnitřní předpoklady* – Jaké předpoklady o relativním postavení podniku, jeho přednostech a slabinách, konkurentech, trendech v odvětví jsou nutné, aby současná strategie měla smysl?
- **Co se odehrává v prostředí?**
  - *Analýza odvětví* – Které jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a důležité možnosti a rizika odvětví?
  - *Analýza konkurence* – Jaké jsou možnosti a limity současných i potenciálních konkurentů a jejich pravděpodobné příští kroky?

- Analýza společenského klimatu – Které důležité vládní, sociální a politické faktory představují příznivé podmínky nebo naopak ohrožení?
- Přednosti a slabiny – Vycházejí z dané analýzy odvětví a konkurentů, jaké má podnik přednosti a slabiny v porovnání se současnými a budoucími konkurenty?
- **Co by měl podnik dělat?**
  - Testování předpokladů a strategie – Jak se předpoklady zahrnuté v současné strategii srovnávají s výše uvedenou analýzou „Co se odehrává v prostředí?“.
  - Alternativní strategie – Jaké jsou uskutečnitelné alternativní strategie, vycházíme-li z výše uvedené analýzy?
  - Strategická volba – Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k vnějším možnostem a rizikům? [16, s.XIV-XV]

Konkurenční strategie silně souvisí s konkurenční výhodou. Jejím hlavním cílem by mělo být pro podnik dosahování lepších výsledků než jeho konkurenti. Michael E. Porter určil dva nejzákladnější druhy konkurenčních výhod podniku a jsou jimi:

- nízké náklady,
- diference. [17, s.30]

Na základě těchto dvou konkurenčních výhod spolu s konkurenčním rozsahem Porter definoval tři generické konkurenční strategie, které napomáhají podniku k vyšší výkonnosti. Těmito konkurenčními strategiemi jsou:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diference,
- fokální strategie.

#### Obr. 4: Generické konkurenční strategie

		<b>Konkurenční výhoda</b>	
		<i>Nižší náklady</i>	<i>Diferenciace</i>
<b>Konkurenční rozsah</b>	<i>Široký</i>	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	<i>Úzký</i>	3a. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3b. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

Než budou popsány jednotlivé konkurenční strategie, je nezbytné vysvětlit podstatu pojmu konkurenční rozsah. Ten má značný vliv na konkurenční výhody. Konkurenční rozsah má čtyři základní podoby:

- **segmentový rozsah** – zahrnuje veškeré druhy výrobků a zákazníků podniku,
- **vertikální rozsah** – zahrnuje činnosti, které podnik vykonává sám, nejsou zde obsaženy činnosti, které podnik deleguje na jiné podniky,
- **geografický rozsah** – zahrnuje oblasti a země, kde podnik konkuruje,
- **odvětvový rozsah** – zahrnuje podobná odvětví, kde podnik konkuruje. [17, s.77]

Široký konkurenční rozsah představuje pro podnik možnost získat benefity z provádění většího množství aktivit v jeho vlastním rámci. Je využíváno provázanosti hodnototvorných řetězců například v různých geografických oblastech či segmentech. Příkladem může být užívání společné značky výrobku po celém světě.

Úzký konkurenční rozsah na druhou stranu uzpůsobuje hodnototvorné řetězce exaktně vymezenému cílovému segmentu, či geografické oblasti. Hlavní důvod, proč podniky volí úzký rozsah je dosažení nižších nákladů nebo dosažení pro podnik prospěšné diferenciaci od konkurentů.

Doposud byly objasněny základy tvorby a volby konkurenčních strategií včetně nezbytných otázek, které si podnik musí klást. Nyní zde budou vysvětleny jednotlivé druhy konkurenčních strategií. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci uplatňují konkurenční výhodu ve větším rozsahu, tj. ve vícero segmentech, trzích

a zemích. Přesným opakem je strategie soustředění pozornosti, která uplatňuje konkurenční výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci pouze v úzkém segmentu.

**Vůdčí postavení v nízkých nákladech** je relativně obtížné dosáhnout. Jedná se o situaci, kdy podnik nabízí své výrobky či služby s nižšími cenami než konkurence. Tyto nižší ceny si může dovolit nabízet právě díky tomu, že dosahuje nižších nákladů na výrobu než konkurenti. Vliv na velikost nákladů má také to, jak je široký obor činností podniku. V čím více odvětvích podnik působí, tím se jeho šance na dosažení nižších nákladů zvyšují. Podnik má několik základních možností, díky nimž může snížit své náklady a pokusit se dosáhnout vůdčího postavení v nízkých nákladech. Nižších nákladů lze dosáhnout snížením nákupních cen podnikových vstupů například formou slev za větší odebírané množství. Zefektivněním výrobních procesů a automatizací. Nezanedbatelné rozdíly v nákladech zahrnuje využívání velkovýroby před dražší malovýrobou. Téměř všechny možnosti, jak dosáhnout nižších nákladů úzce souvisejí s velikostí podniku. Menší podniky budou mít například mnohem horší vyjednávací podmínky s dodavateli při poskytování slev, než je tomu u podniků velkých.

**Diferenciace** je strategie, kterou mohou využívat podniky všech velikostí a ve všech odvětvích s téměř stejnými možnostmi. Jedná se o odlišení výrobku či služby od konkurenčního výrobku či služby. Produkt se může lišit zcela, být inovativní, jedinečný, nebo se může lišit pouze v některých vlastnostech. Tyto vlastnosti musí mít ale klíčový vliv na vnímání užítka zákazníkem. Díky tomu, že se produkt odlišuje od konkurenčních a je pro zákazníky přitažlivější, může si podnik prosadit vyšší cenu takového produktu. Na rozdíl od strategie usilující o vůdčí postavení v nízkých nákladech je strategie diferenciaci náročnější na kapitál. Vyžaduje inovace produktů, neustálou snahu o udržení si již získané diferenciaci. Diferenciaci je možno dosáhnout například jak již bylo uvedeno výrazně odlišnými vlastnostmi produktu, dlouhou životností, kvalitním servisem či distribučním systémem. Aby byla strategie diferenciaci úspěšná a dlouhodobě udržitelná, musí zisky přijaté z této strategie pokrýt náklady vynaložené na získání diferenciaci produktu od konkurenčních produktů.

**Soustředění pozornosti**, nebo takzvaná fokální strategie či strategie fokus je naprosto odlišná od dvou výše uvedených strategií, které usilují o celkovou konkurenční výhodu v daném odvětví, či segmentech. Fokální strategie usiluje o získání konkurenční výhody pouze v úzkém segmentu a to formou nízkých nákladů nebo diferenciaci. Tato strategie

využívá nedostatků dvou předchozích strategií. Pokud se totiž podnik zaměří na získání celkové konkurenční výhody v daném odvětví, je nemožné aby tato konkurenční výhoda dosahovala optimálního výkonu. Fokální strategie tedy využívá těchto nedostatků a usiluje o jejich využití ve svůj prospěch. [17, s.34]

Každá z uvedených tří základních konkurenčních strategií s sebou nese také určitá rizika v průběhu jejich uplatňování. Základními riziky však jsou neúspěch strategie či postupná ztráta konkurenční výhoda. Další rizika pro jednotlivé strategie budou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tab. 1: Rizika konkurenčních strategií

<b>Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech</b>	<b>Rizika diferenciacce</b>	<b>Rizika fokální strategie</b>
<p>Vůdčí postavení se neudrží</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenti napodobují</li> <li>• technologie se změní</li> <li>• jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou</li> </ul> <p>Podniky s nákladovou fokální strategií dosahují v segmentech dokonce nižších nákladů</p>	<p>Diferenciace se neudrží</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenti napodobují</li> <li>• základy pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti</li> </ul> <p>Podniky s diferenciací fokální strategií dosahují v segmentech dokonce větší diferenciacce</p>	<p>Fokální strategii někdo napodobí</p> <p>Cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivým</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura se rozpadá</li> <li>• poptávka mizí</li> </ul> <p>Segment zaplaví široce zaměřeni konkurenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odlišnosti segmentů od jiných segmentů se zúží</li> <li>• výhody širokého sortimentu se zvýší</li> </ul>

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

## 1.5 Hodnota pro zákazníka

Posledním pojmem, který je nezbytné objasnit je hodnota pro zákazníka. Čím vyšší je hodnota pro zákazníka, tím má podnik vyšší šance na udržení si tohoto zákazníka a proto by se podniky měly snažit neustále hodnotu pro zákazníka zvyšovat. Hodnota pro zákazníka vychází z různých výhod, které zákazník vnímá, mohou to být:

- pozitivní vnímání podniku,
- produkt přesně splňuje všechny požadavky zákazníka,
- kvalita produktu,
- rychlost uspokojení potřeb,
- nízké náklady,
- aj. [21, s.193]

Díky vyšší hodnotě pro zákazníka si podnik může stanovit i vyšší ceny svých výrobků či služeb. V zásadě existují dvě možnosti, jak může podnik zvýšit hodnotu pro zákazníka a to tak, že:

- sníží náklady kupujícího,
- zvýší výkonnost kupujícího. [17, s.166]

**Snížit náklady kupujícího** nemusí nutně znamenat pro podnik prodávat svůj produkt za nižší cenu. Snížením nákladů se zde rozumí ušetřit zákazníkovi například čas spojený s obsluhou produktu. Zákazník bude zajisté preferovat výrobek, který mu ušetří čas. Snížení dalších nákladů spojených s provozem, jako například úspory energií.

**Zvýšit výkonnost kupujícího** představuje zvýšení uspokojení zákazníků. Jedná se o vylepšení produktu s cílem více se zalíbit zákazníkovi. Každý produkt je specifický a je možno na něm vylepšovat odlišné atributy, ale v obecné rovině se může jednat například o zlepšení kvality obrazu, lepší chuť, příjemnější materiál aj. [17, s.167]



## 2 Metody pro měření konkurenceschopnosti podniku

Tato kapitola diplomové práce bude pojednávat pouze o několika vybraných metodách pro měření konkurenceschopnosti podniku. V odborné literatuře existuje celá řada článků, nástrojů a metod, které se touto problematikou zabývají. Obecně lze říci, že metody měření konkurenceschopnosti se mohou dělit na přístupy:

- **kvantitativní** – pracují pouze s exaktně vyjádřitelnými veličinami v číselné podobě, které jsou přesně měřitelné. Kvantitativní přístupy jsou nezávislé na osobnosti, názorech a vnímání měřitele. Nejčastějším příkladem kvantitativní metody je finanční analýza, která čerpá vstupní údaje z účetních výkazů,
- **kvalitativní** – tyto přístupy využívají informací, které jsou těžko měřitelné, nebo neměřitelné, vycházejí z postojů a subjektivních hodnocení. Výhodou kvalitativních metod je to, že mohou hodnotit oblasti, jako jsou schopnosti pracovníků, spokojenost zákazníků aj. Nevýhodou je, že výsledky se mohou lišit v závislosti na zkušenostech a schopnostech měřitelů. Jedním z příkladů kvalitativní metody je tzv. SWOT analýza,
- **kombinované** – dochází zde ke spojení kvantitativních a kvalitativních přístupů a tím vytváření velmi komplexních metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Je zde snaha o eliminaci negativ obou přístupů a využití jejich předností. Jednou z těchto kombinovaných metod může být benchmarking či metoda Balanced Scorecard.

Ve zbylé části této kapitoly bude popsáno několik základních metod pro měření konkurenceschopnosti podniku. Jsou zde jak metody čistě kvantitativní využívající číselná vyjádření či kvalitativní používající subjektivní hodnocení, tak i metody kombinované. Jedná se o:

- SWOT analýzu,
- Finanční analýzu,
- Benchmarking,
- Balanced Scorecard.

## 2.1 SWOT analýza

Jedná se o široce známý a na vytvoření jednoduchý nástroj. Umožňuje podniku určit své přednosti, konkurenční výhody, ale také nedostatky. Metodu vytvořil v 70. letech 20. století Albert Humphrey. SWOT analýza se skládá ze čtyř částí, které jsou v názvu analýzy reprezentovány jednotlivými písmeny a jsou to:

- **Strengths** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby. [20, s.91]

Celá SWOT analýza se rozpadá do dvou hlavních částí a to je analýza vnějšího prostředí, kam se řadí příležitosti a hrozby, které na podnik působí a analýza vnitřního prostředí, pod níž spadají silné a slabé stránky podniku. Existuje mnoho různých grafických ztvárnění SWOT analýzy, liší se autor od autora. Následující grafická podoba bude korespondovat s členěním uvedeným výše.

Obr. 5: SWOT analýza

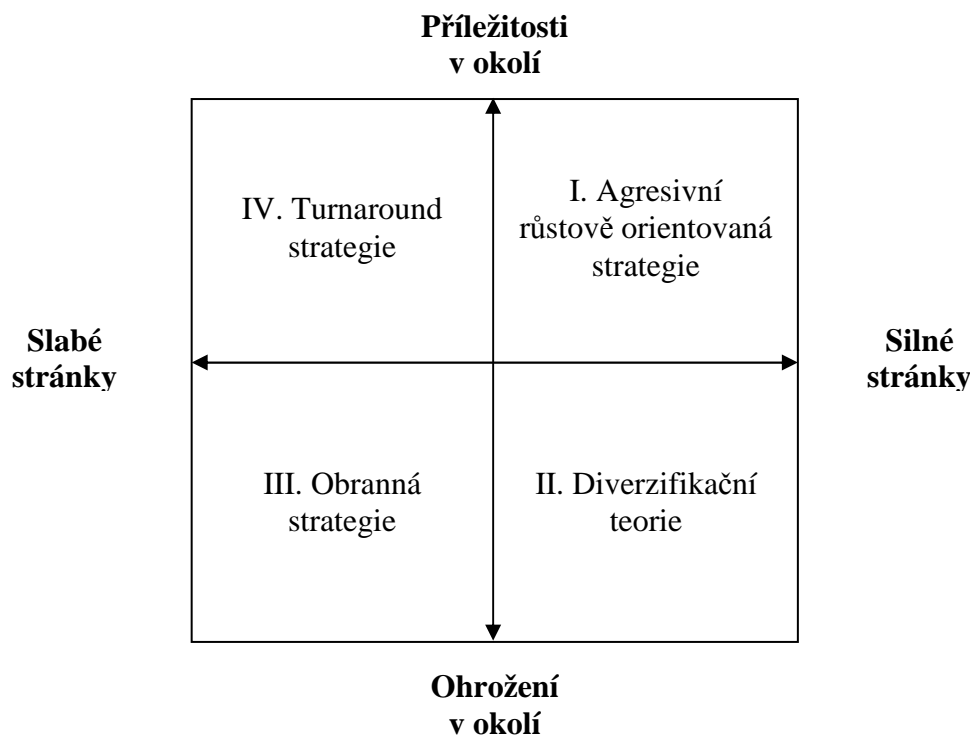
<b>Analýza vnějšího prostředí</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Analýza vnitřního prostředí</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sestavení SWOT analýzy by se měl podnik soustředit na rozvoj svých silných stránek a příležitostí a eliminaci slabých stránek a hrozeb. Díky univerzálnosti této metody je

využívána jak v ziskovém tak neziskovém sektoru. Podniky mohou rovněž využít i diagram SWOT analýzy, na jehož základě je možné určit podnikovou strategii. V diagramu se propojují analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Obr. 6: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1*

**První kvadrant** představuje střet příležitostí podniku s jeho silnými stránkami, které mají podporovat využití daných příležitostí. Tato strategie je označována jako „max-max“ a je kýženým cílem většiny podniků.

**Druhý kvadrant** objasňuje vzájemné působení silných stránek podniku s hrozbami vnějšího okolí. Strategie „max-min“ usiluje o maximalizaci silných stránek, s jejichž pomocí by mělo dojít k minimalizaci hrozeb.

**Třetí kvadrant** je velmi nepříznivý pro podnik, jelikož je podnik vystaven hrozbám z okolí a má množství slabých stránek. Strategie „min-min“ se snaží minimalizovat jak slabé stránky, tak hrozby okolí. Jedná se o strategii obrannou.

**Čtvrtý kvadrant** je situace, kdy podnik má množství příležitostí, ale je zatěžován slabými stránkami, které mu neumožňují využívat těchto příležitostí. Strategie „min-max“ eliminuje slabé stránky podniku a usnadňuje tak využívání příležitostí. [20, s.93]

## 2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou ze základních metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Umožňuje analyzovat finanční a ekonomické informace, kterými se podnik prezentuje svému okolí. Na základě výsledků finančních analýz je možno srovnávat podniky vzájemně mezi sebou a porovnávat je z různých hledisek, jako jsou:

- výnosnost,
- likvidita,
- zadluženost,
- aktivita.

Finanční analýzy využívají individuální investoři a nejrůznější instituce, mezi nimiž jsou i banky. Podnikové věřitele nejčastěji zajímá před uskutečněním jejich investice ale i poté, zda podnik není rizikový a nehrozí mu bankrotní situace, či jak je bonitní. Nejvýznamnějšími informačními zdroji pro zpracování finanční analýzy jsou finanční výkazy, mezi něž se řadí:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o cash flow. [7, s.40]

Kromě výše zmíněných zdrojů je možno využít i výroční zprávy podniku či data Českého statistického úřadu aj.

Účelem finanční analýzy je poskytnutí srozumitelného přehledu finančních údajů co nejjednodušší formou. Finanční analýza umožňuje zpřehlednění a lepší zviditelnění souvislostí ve finančních výkazech. Je velmi důležité uvědomit si, že díky svému významnému zdroji dat, tj. finančním výkazům, které obsahují agregované položky, nemusí finanční analýza vždy poskytovat stoprocentně relevantní a hodnověrné informace. Typickým příkladem může být to, že podniky mají možnost zvolit si různé metody odepisování majetku a díky tomu je ovlivněna výše výsledného výsledku hospodaření. [8, s.1]

Metody finanční analýzy je možné rozdělit do několika skupin. Mimo ně ovšem existují i další metody méně či více sofistikované. Často je také využíváno statistických

modelů pracujících s regresní, korelační, diskriminační či shlukovou analýzou. Mezi nejběžněji užívané metody finanční analýzy se řadí:

- horizontální a vertikální analýza,
- analýza poměrových ukazatelů,
- pyramidální rozklady,
- bankrotní a bonitní modely.

## 2.2.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza se řadí mezi nejzákladnější a nejméně sofistikované metody finanční analýzy. Slouží k zpřehlednění finančních výkazů tím, že transformují absolutní hodnoty jednotlivých položek na procentní či absolutní přírůstky, či poukazují, jakým dílem se která položka podílí na jiné agregované položce.

### 2.2.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza jak už její název napovídá, slouží k sledování různých horizontálních úrovní, tj. jednotlivých položek finančních výkazů v různých časech. Pomáhá sledovat vývoj meziročních změn položek finančních výkazů. Vývoj změn položek je možno určovat v zásadě dvěma způsoby a to:

- indexy,
- difference. [8, s.12]

Pokud se označí hodnota položky finančních výkazů  $i$  v čase  $t$  jako  $B_i(t)$ , pak je možné určit výpočtové vzorce jak pro indexy tak i difference.

Výpočtový vztah pro index znázorňující procentní přírůstek v desetinném čísle je možno zapsat jako:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}$$

Kde:  $I_{t/t-1}^i$  ... hodnota indexu  
 $B_i(t)$  ... hodnota položky  $i$  v čase  $t$   
 $B_i(t-1)$  ... hodnota položky  $i$  v čase  $t-1$  [8, s.12]

Při dělení dvou hodnot mohou nastat dva problémy. Pokud je hodnota v předchozím roce  $B_i(t - 1)$  rovna nule, nelze daný výpočet uskutečnit, poněvadž nulou nelze dělit. Druhý problém v rámci interpretace výsledků nastává, pokud některá z hodnot je záporná. Tento druhý problém je možno vyřešit podle následující tabulky udávající výpočtové vztahy v jednotlivých případech.

Tab. 2: Problémy při dělení v horizontální analýze

$B_i(t)$	$B_i(t - 1)$	Výpočtový vztah
+	+	$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t - 1)}$
-	-	$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t - 1)}$
+	-	$I_{t/t-1}^i = \frac{ B_i(t)  +  B_i(t - 1) }{B_i(t - 1)}$
-	+	$I_{t/t-1}^i = -\frac{ B_i(t)  +  B_i(t - 1) }{B_i(t - 1)}$

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213*

Problémy se zápornými znaménky jsou řešitelné, avšak je-li hodnota v minulém období v porovnání se současným obdobím příliš malá, v nejkrajnějším případě nulová, jsou výsledky takovéto horizontální analýzy zavádějící a procentní vyjádření je extrémně vysoké, v případě nuly se blíží k nekonečnu. V těchto případech je vhodnější použít v rámci horizontální analýzy místo indexů difference.

Výpočtový vztah pro určení diferencí mezi dvěma po sobě jdoucími obdobími je možné zapsat pomocí vzorce:

$$D_{t/t-1}^i = B_i(t) - B_i(t - 1)$$

Kde:  $D_{t/t-1}^i$  ... hodnota indexu  
 $B_i(t)$  ... hodnota položky i v čase t  
 $B_i(t - 1)$  ... hodnota položky i v čase t - 1 [8, s.13]

### 2.2.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza zkoumá skladbu finančních výkazů z pohledu, v jaké procentní míře jednotlivé položky přispívají k tvorbě jiných agregovaných položek. K výpočtu se používá následujícího vzorce:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^t B_i}$$

Kde:  $P_i$  ... hodnota indexu  
 $B_i$  ... hodnota položky  $i$  v čase  $t$   
 $\sum_{i=1}^t B_i$  ... hodnota položky  $i$  v čase  $t - 1$  [8, s.15]

V rámci rozvahy se logicky nejčastěji zkoumá skladba celkové bilanční sumy, a jak se jednotlivé dílčí položky podílí na její tvorbě. Je také možno sledovat skladbu dílčích významných položek rozvahy jako je:

- dlouhodobý majetek,
- oběžná aktiva,
- vlastní kapitál,
- cizí zdroje.

Pokud se provádí vertikální analýza výkazu zisku a ztráty, zde již není volba rozkládané položky tak jednoznačná. Nejčastěji se volí při rozkladu mezi celkovými výnosy a celkovými tržbami.

### 2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Veškeré finanční výkazy, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o cash flow obsahují údaje v absolutním vyjádření. Pro zpřehlednění těchto výkazů a znázornění vztahů a vazeb jsou jednotlivé absolutní hodnoty dávány do vzájemných poměrů, tedy do poměrových ukazatelů. V odborné literatuře existuje značné množství poměrových ukazatelů. Nejčastěji se poměrové ukazatele dělí do následujících skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity. [7, s.68]

V rámci finanční analýzy je zapotřebí použít větší množství poměrových ukazatelů, ideálně z každé skupiny alespoň dva poměrové ukazatele. Tím bude zajištěna větší vypovídací schopnost takovéto analýzy. Analýza poměrových ukazatelů je široce používána díky své univerzálnosti a jednoduchému principu výpočtu. V této kapitole diplomové práce budou postupně rozebrány výše uvedené skupiny poměrových ukazatelů spolu s několika reprezentativními a nejvíce používanými ukazateli z každé skupiny.

### 2.2.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti dávají do vzájemného poměru zisk vůči aktivům, kapitálu či tržbám. Tento druh poměrového ukazatele vypovídá o podniku jak je rentabilní, což je pro všechny zúčastněné strany v podniku jedna z nejvíce významných informací. Základní princip ukazatelů rentability je možno demonstrovat na obecném tvaru vzorce: [8, s.31]

$$\frac{\text{výnosy}}{\text{vložený kapitál}}$$

Tento vzorec se dá interpretovat, jako kolik korun výnosů připadá na 1 korunu vloženého kapitálu. Aby mohly být výsledky ukazatelů rentability porovnatelné i na mezipodnikové úrovni, musí příslušné poměrové ukazatele obsahovat pouze jeden druh zisku. V zásadě existuje několik druhů zisku, řadí se sem například:

- zisk po zdanění, tj. čistý zisk EAT (*earnings after taxes*),
- zisk před zdaněním, tj. hrubý zisk EBT (*earnings before taxes*),
- zisk před úhradou úroků a daně z příjmů EBIT (*earnings before interest and taxes*),
- zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*). [7, s.69]

U jednotlivých poměrových ukazatelů jsou často uváděny doporučené, či optimální hodnoty. Pro ukazatele rentability platí zásada „čím vyšší, tím lepší“. Rozhodně by tyto ukazatele neměly nabývat záporných hodnot, což nastane v případě, že podnik vykazuje ztrátu. Na druhou stranu oproti příliš vysokým hodnotám ukazatelů je možná i výhodnější nižší rentabilita, avšak stabilní.



Nyní v následující části kapitoly budou popsány vybrané nejvíce používané ukazatele rentability, kterými jsou:

- rentabilita aktiv ROA (return on assets),
- rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity),
- rentabilita tržeb ROS (return on sales),
- rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE (return on capital employed). [8, s.32]

### **Rentabilita aktiv ROA**

Rentabilita aktiv je jedním ze základních měřítek ziskovosti. Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkových aktiv. Jelikož odráží ziskovost celkových aktiv, tak by i čítec zlomku měl obsahovat určitý celkový zisk. Z toho důvodu je zde často používán zisk před úhradou úroků a daně z příjmu EBIT. Je-li v čitateli použit EBIT, hovoří se o tzv. ukazateli produkční síly. [7, s.70]

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

Ukazatel ROA s EBIT v čitateli by se měl obzvláště používat v České republice, poněvadž zisk EBIT abstrahuje od nastavení kapitálové struktury podniku, ale především od změn v daňovém systému.

### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu zajímá především investory podniku. Ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Na rozdíl od ukazatele rentability aktiv je vhodné do čitatele zlomku umístit čistý zisk EAT, který nejvíce zajímá investory.

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

Podnik by se měl snažit udržovat hodnotu rentability vlastního kapitálu vyšší, než je výnos z alternativní bezrizikové investice. Bude-li tento předpoklad splněn, bude mít podnik snazší přístup k finančním prostředkům potenciálních investorů. V opačném případě se podnik stane pro investory nezajímavým. [7, s.71]

### **Rentabilita tržeb ROS**

Rentabilita tržeb je dalším významným ukazatelem ziskovosti. Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb či výnosů. Podnik by si měl určit, zda bude do jmenovatele zlomku započítávat tržby nebo výnosy. Záleží to na druhu podniku, ale také na tom, zda je významný rozdíl mezi tržbami a výnosy a zda je tento rozdíl pouze výjimečný jev, či se jedná o opakující se stav. [7, s.71]

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE**

Rentabilita dlouhodobých zdrojů informuje o tom, jaká je ziskovost dlouhodobých zdrojů zapojených do společnosti. Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu dlouhodobých zdrojů. Dlouhodobými zdroji se rozumí celková pasiva vyjma krátkodobých závazků.

$$ROCE = \frac{zisk}{dlouhodobé\ zdroje}$$

Bývá doporučeno, aby hodnota rentability dlouhodobých zdrojů byla vyšší, než jsou úroky z úvěrů. V opačném případě další navyšování zadluženosti způsobuje pokles zisku pro akcionáře.

#### **2.2.2.2 Ukazatele aktivity**

Skupina ukazatelů aktivity se zaměřuje na zjištění, jak účinně podnik využívá svůj majetek. V rozvaze jsou aktiva rozdělena na několik částí a díky tomu je možno počítat různé variace ukazatelů aktivity. Poměrové ukazatele aktivity se dají počítat ve dvou základních obměnách:

- obrátkovost,
- doba obratu. [8, s.34]

Obrátkovost informuje, kolikrát se daný druh aktiv obrátí v tržby či jinou tokovou veličinu, například výnosy za období, nejčastěji rok.

Doba obratu je v podstatě převrácenou hodnotou obrátkovosti a vyjadřuje počet dnů či let, po které trvá jedna obrátka.

V rámci ukazatelů aktivity budou v této diplomové práci popsány následující nejvíce používané ukazatele, jako jsou:

- obrat aktiv,
- obrat zásob,
- doba obratu aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba inkasa pohledávek,
- doba úhrady krátkodobých závazků.

### **Obrat aktiv**

Ukazatel obratu aktiv je významným ukazatelem pro posouzení efektivnosti podniku. Vyjadřuje, jak je využíván celkový majetek společnosti. Doporučená minimální hodnota tohoto ukazatele je 1, optimálně vyšší. Při posuzování hodnot obratu aktiv je nutno brát v potaz metodu odepisování majetku, tj. lineární či zrychlené odepisování. [7, s.71]

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

### **Obrat zásob**

Obrat zásob obdobně jako obrat aktiv vyjadřuje, jak podnik využívá svých zásob, tj. jaký je počet obrátek zásob za rok. Minimální doporučená hodnota není stanovena, ale opět platí zásada „čím vyšší, tím lepší“. [7, s.72]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### **Doba obratu aktiv**

Jelikož ukazatel doba obratu aktiv vychází z principu ukazatele obratu aktiv a je v podstatě jeho převrácenou hodnotou, tak vyjadřuje počet dní, po něž trvá jedna obrátka aktiv. Z analogie k doporučeným hodnotám obratu aktiv by maximální hodnota doby obratu aktiv neměla přesáhnout 360 dní, ideálně by měla nabývat hodnot nižších. [8, s.34]

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje počet dní, za které dojde k jedné obrátce zásob. Opět se jedná o převrácenou hodnotu ukazatele obratu zásob, z něhož vyplývá i závěr pro doporučené hodnoty, které by měly být co nejnižší. [8, s.34]

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}}$$

### **Doba inkasa pohledávek**

Doba inkasa pohledávek podává přehled o počtu dnů, které uběhnou mezi vystavením faktury za prodej zboží a služeb a okamžikem připsání hotovosti na účet podniku. Tento ukazatel by měl být držen na co nejnižších hodnotách. Pokud je příliš vysoký, tak podnik bezplatně poskytuje obchodní úvěr svým obchodním partnerům a sám nemůže tyto finanční prostředky vázané v pohledávkách využívat. [7, s.72]

$$Doba\ inkasa\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}}$$

### **Doba úhrady krátkodobých závazků**

Doba úhrady krátkodobých závazků je obdobou ukazatele doby inkasa pohledávek. Měří počet dnů mezi obdržáním faktury a její úhradou, tedy odtokem finančních prostředků z účtu podniku. U tohoto ukazatele by mělo být usilováno o co nejvyšší hodnoty. Při vysokých hodnotách podnik využívá bezplatného financování ze strany svých dodavatelů.

Je vhodné sledovat vývoj doby inkasa pohledávek spolu s dobou úhrady krátkodobých závazků. Pro podnik je výhodné, pokud doba úhrady krátkodobých závazků bude větší nebo rovna době inkasa pohledávek.

$$Doba\ úhrady\ krátkodobých\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{\frac{tržby}{360}}$$

### 2.2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Kategorie poměrových ukazatelů zadluženosti se zabývá zkoumáním vztahu mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Navzdory doporučeným hodnotám zadluženosti je velmi těžké posuzovat, zda je přílišná zadluženost dané společnosti špatným jevem nebo dobrým. Závisí to i na jiných faktorech než pouze na procentuálním podílu dluhů na určité vztahné veličině. Významně působí i schopnost managementu podniku zacházet s vyšším zadlužením. Vysokého zadlužení může být totiž pozitivně využito díky velké finanční péči k rentabilitě vlastního kapitálu ROE.

Pro zajištění hodnověrnosti a dobré vypovídací schopnosti analýzy zadluženosti je nutné z výročních zpráv podniku zjistit množství majetku pořízeného formou leasingu. Aktiva pořízená přes leasing se nepromítají v rozvaze, nýbrž formou nákladů ve výkazu zisku a ztráty. Z tohoto důvodu je vhodné použít i ukazatele, které vychází z výkazu zisku a ztráty. [8, s.34]

Z oblasti ukazatelů zadluženosti zde budou popsány dva nejvíce používané a nejznámější, kterými jsou:

- úrokové krytí,
- poměr dluhů a vlastního kapitálu.

#### Úrokové krytí

Úrokové krytí je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů zadluženosti. Je využíván investory k posouzení rizikovosti investice do daného podniku. Ukazatel udává, kolikrát efekt vyprodukovaný podnikem převyšuje úroky placené za užívání cizích zdrojů. Minimální velikost ukazatele by měla být tedy na hodnotě 1, což by znamenalo, že veškeré efekty vyprodukované společností by byly použity k zaplacení úroků. [7, s.74]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### **Poměr dluhů a vlastního kapitálu**

Ukazatel poměru dluhů a vlastního kapitálu určuje míru finančního rizika. Doporučenou hodnotou je 1. To znamená, že výše vlastního kapitálu je totožná s objemem cizích zdrojů. Za tzv. bezpečnou míru zadlužení se považuje hodnota ukazatele 0,66. [7, s.73]

$$\text{Poměr dluhů a vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### **2.2.2.4 Ukazatele likvidity**

Likvidita podniku informuje o tom, jak rychle a v jakém rozsahu je podnik schopen dostát svým závazkům. Čím je likvidita větší, tím je podnik ze strany investorů a věřitelů vnímán pozitivněji. Rozlišují se tři základní druhy likvidity:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita. [7, s.75]

#### **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity udává poměr mezi oběžným majetkem podniku a jeho krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 2,0 až 2,5. Pokud je hodnota ukazatele nižší než 1, jedná se o stav, kdy je podnik zcela nelikvidní. Na druhou stranu i vysoké hodnoty ukazatele představují určitá rizika, například se může jednat o neproduktivní využití prostředků. [7, s.75]

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

#### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita má vyšší vypovídací schopnost o likviditě podniku nežli běžná likvidita. Z čitatele je totiž vyloučena nejméně likvidní část oběžných aktiv a to zásoby. Zbývá zde mimo jiné i položka pohledávek, u níž je diskutabilní otázka jejich inkasa. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,0 až 1,5. Hodnota 1 představuje stav, kdy podnik je schopen uhradit veškeré své krátkodobé závazky, aniž by došlo k prodeji zásob. [7, s.76]

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

## **Okamžitá likvidita**

Nejpřesnějším a nejvýznamnějším ukazatelem likvidity je okamžitá likvidita. Měří schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky v daném okamžiku. V čitateli zlomku jsou obsaženy nejlikvidnější prostředky oběžných aktiv a to peněžní prostředky a jejich ekvivalenty. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,9 až 1,1. [7, s.76]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## **2.2.3 Analýza soustav ukazatelů**

Analýza soustav ukazatelů je ve své podstatě určitou nadstavbou k poměrovým ukazatelům. Dává je do logických souvislostí ať již k lepšímu a zřetelnějšímu pochopení co ovlivňuje konečnou hodnotu některých ukazatelů či k ohodnocení finančního stavu podniku. V této diplomové práci budou popsány dva základní postupy:

- pyramidální rozklady,
- syntetické ukazatele.

### **2.2.3.1 Pyramidální rozklady**

Pyramidální rozklady se používají k určení vztahů a návazností jak které veličiny finančních výkazů ovlivňují výslednou hodnotu daného poměrového ukazatele. Podnik má poté lepší představu o tom, kterou oblast svého hospodaření zlepšit aby mohlo být dosaženo kýžených výsledků. Mezi nejznámější pyramidální rozklad patří rozklad ukazatele ROE, tj. rentability vlastního kapitálu.

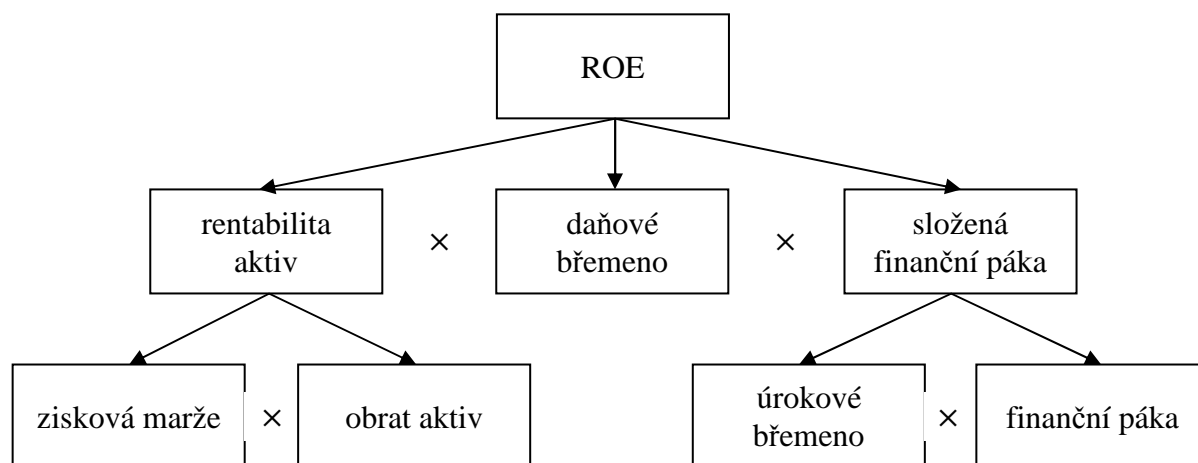
### **Rozklad ukazatele ROE**

V kapitole 2.2.2.1 byl uveden vztah pro výpočet ukazatele ROE jako podíl zisku a vlastního kapitálu. V rámci pyramidálního rozkladu tohoto ukazatele je možno využít součinu několika podílů. V knize Finanční analýza krok za krokem od autorů Kislíngerová a Hnilica je uveden následující multiplikační vztah [8, s.56]:

$$ROE = \text{daňové břemeno} \cdot \text{zisková marže} \cdot \text{obrat aktiv} \cdot \text{úrokové břemeno} \cdot \text{finanční páka}$$

Celý tento vztah je možno graficky znázornit právě ve formě tzv. pyramidálního rozkladu ukazatele ROE, pod nímž následně budou uvedeny i výpočtové vztahy pro jednotlivé položky.

Obr. 7: Pyramidální rozklad ROE



Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213

Výpočtové vztahy:  $rentabilita\ aktiv = zisková\ marže \cdot obrat\ aktiv$

$$zisková\ marže = \frac{EBIT}{tržby}$$

$$obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$

$$daňové\ břemeno = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{zisk před zdaněním}}$$

$složená\ finanční\ páka = úrokové\ břemeno \cdot finanční\ páka$

$$úrokové\ břemeno = \frac{EBIT - \text{nákladové úroky}}{EBIT}$$

$$finanční\ páka = \frac{aktiva}{vlastní\ kapitál}$$



### 2.2.3.2 Syntetické ukazatele

Úlohou syntetických ukazatelů, často také nazývaných bonitních a bankrotních ukazatelů je zhodnocení finančního zdraví podniku a případná predikce možných finančních problémů, které by v krajním případě mohly vést až k bankrotu. Budou zde popsány tři nejznámější modely:

- Altmanovo Z-score,
- Index Neumaierových IN01,
- Kralickův rychlý test.

#### Altmanovo Z-score

Tento syntetický ukazatel vytvořil E. I. Altman v roce 1968. Obsahuje pět poměrových ukazatelů, kterým jsou přiřazeny váhy na základě diskriminační analýzy. Používá se ve dvou základních variantách a to pro podniky obchodované na kapitálových trzích a pro podniky neobchodované na kapitálových trzích.

1) vztah pro podniky obchodované na kapitálových trzích,

$$Z = 3,3x_1 + 1,0x_2 + 0,6x_3 + 1,4x_4 + 1,2x_5$$

$$\text{Kde: } x_1 = \frac{EBIT}{aktiva}$$

$$x_2 = \frac{tržby}{aktiva}$$

$$x_3 = \frac{tržní hodnota vlastního kapitálu}{cizí zdroje}$$

$$x_4 = \frac{zadržovaný zisk}{aktiva}$$

$$x_5 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{akiva}$$

2) vztah pro podniky neobchodované na kapitálových trzích,

$$Z = 3,107x_1 + 0,998x_2 + 0,42x_3 + 0,847x_4 + 0,717x_5$$

$$\text{Kde: } x_1 = \frac{EBIT}{aktiva}$$

$$x_2 = \frac{tržby}{aktiva}$$

$$x_3 = \frac{vlastní kapitál}{cizí zdroje}$$

$$x_4 = \frac{zadržovaný zisk}{aktiva}$$

$$x_5 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{akiva}$$

Pro vyhodnocení výsledků Altmanova Z-score se využívá následující tabulky. Ta kategorizuje příslušné hodnoty Z faktoru do příslušných oblastí.

Tab. 3: Hodnocení Altmanova Z-score

Z faktor u podniků obchodovaných na kapitálovém trhu	Z faktor u podniků neobchodovaných na kapitálovém trhu	Interpretace
> 2,98	> 2,89	finančně zdravý podnik
<1,8 ; 2,98>	<1,21 ; 2,89>	šedá zóna
< 1,8	< 1,21	hrozící bankrot

*Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku 2. přepracované a doplněné vydání. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1*

### **Index Neumaierových IN01**

Index Neumaierových IN01 je jedním z indexů vytvořených manželi Neumaierovými. IN01 je obměnou Altmanova Z-score vytvořenou speciálně pro podmínky českého trhu. Altmanova analýza byla vytvořena v podmínkách rozvinutého kapitálového trhu. Tyto podmínky prozatím v České republice nejsou, postupně se k nim však přibližují. Z toho důvodu byl vytvořen index IN01. [14, s.95]

$$IN01 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,92x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

$$\text{Kde: } x_1 = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$x_2 = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$x_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

$$x_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

$$x_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vyhodnocení výsledku probíhá obdobnou formou jako u Altmanova Z-score, tzn. kategorizace výsledku do příslušné oblasti.

**Tab. 4: Hodnocení indexu Neumaierových IN01**

Hodnota indexu	Interpretace
> 1,77	podnik tvořící hodnotu
<0,75 ; 1,77>	šedá zóna
< 0,75	hrozící bankrot

*Zdroj: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1*

### **Kralickův rychlý test**

Velmi známým syntetickým ukazatelem je Kralickův rychlý test, jehož princip je založen na bodovém hodnocení jednotlivých dílčích výsledků poměrových ukazatelů na rozdíl od souhrnné hodnoty u předchozích dvou modelů. Výsledky poměrových ukazatelů jsou hodnoceny obdobně jako ve škole známkami, kde 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení. Je využito celkem 4 poměrových ukazatelů:

- kvóta vlastního kapitálu,
- doba splácení dluhu z cash flow,
- cash flow v tržbách,
- rentabilita aktiv. [8, s.76]

První dva ukazatele měří finanční stabilitu podniku a poslední dva poměřují oblast rentability sledované firmy. Níže jsou uvedeny výpočtové vztahy pro jednotlivé poměrové ukazatele.

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}},$$

$$\text{doba splacení dluhu z CF} = \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{cash flow}},$$

$$\text{cash flow v tržbách} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}},$$

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}.$$

V knize Finanční analýza krok za krokem od autorů Kislingerová a Hnilica je uveden výpočtový vztah pro cash flow, který je následující:

$$\text{cash flow} = \text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{odpisy} + \\ + \text{změna stavu rezerv}$$

Následující tabulka udává bodové kategorie pro výsledné hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů.

**Tab. 5: Hodnocení Kralickova rychlého testu**

Ukazatel	výborně	velmi dobře	dobře	špatně	ohrožení
	1	2	3	4	5
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
<b>Doba splacení dluhu z CF</b>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<b>Cash flow v tržbách</b>	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
<b>ROA</b>	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005.*

137 s. ISBN 8071793213

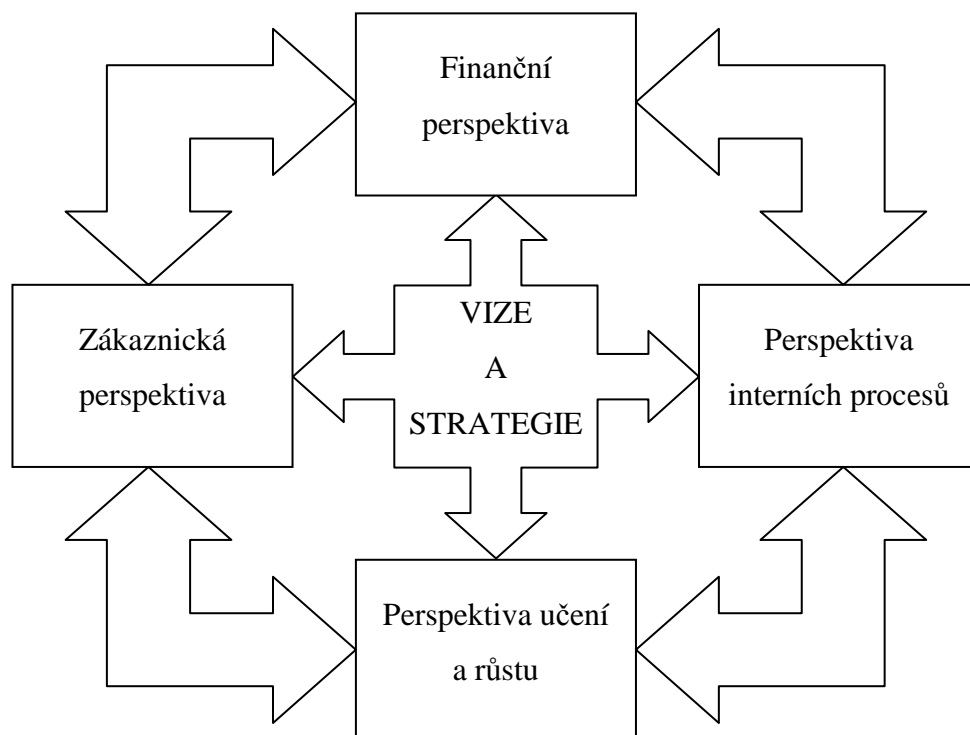
## 2.3 Balanced Scorecard

Jednou z novějších metod pro měření konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku je Balanced Scorecard, která byla vyvinuta v 90. letech 20. století Robertem S. Kaplanem a Artem Schneidermanem v USA.

Metoda Balanced Scorecard (BSC) spojuje tradiční finanční měřítka vycházející z finančních výkazů a týkající se minulosti o nová měřítka hybných sil budoucího vývoje. To je právě primární rozdíl metody BSC od do té doby používaných metod – měřítka týkající se budoucího vývoje. Jedná se o jednu z prvních metod, která se začala zabývat péčí o zákazníka a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Cíle a měřítka v rámci BSC vycházejí z podnikové vize a strategie a hodnotí podnikovou výkonnost a konkurenceschopnost pomocí 4 perspektiv:

- finanční,
- zákaznická,
- interních procesů,
- učení se a růstu. [5, s.19]

Obr. 8: Schéma metody Balanced Scorecard

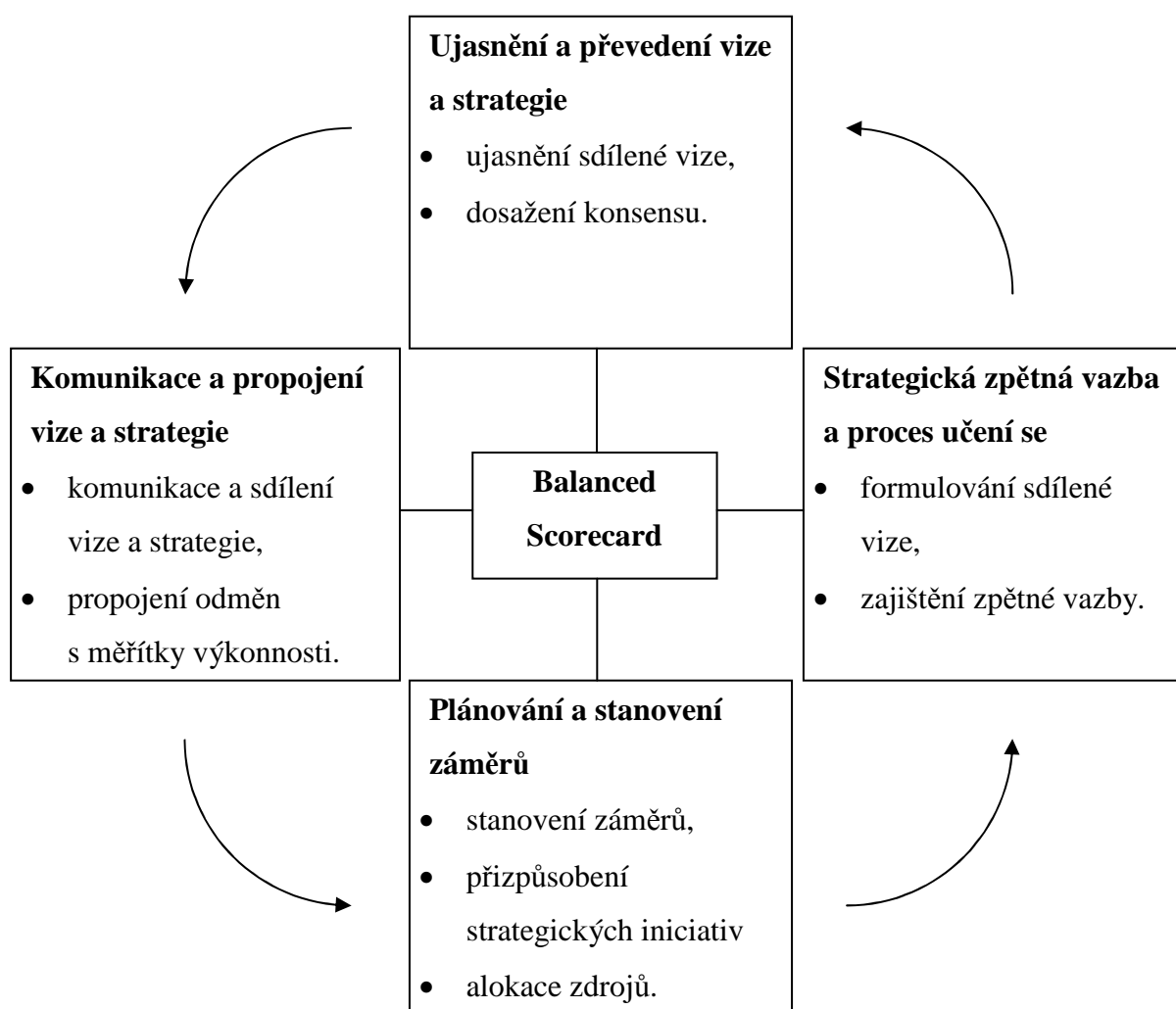


Zdroj: VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha :Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 807259005-7

Mnohé podniky, které využívají BSC, nepoužívají tuto metodu pouze jako systém měřítek. Toto tvoří pouze doplňkovou funkci, primárním účelem BSC je vytvoření strategického manažerského systému. Metoda BSC umožňuje zajišťovat následující manažerské procesy:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. [5, s.21]

Obr. 9: BSC jako strategický rámec



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. 3.vyd.* Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

## 2.3.1 Perspektivy Balanced Scorecard

V základní podobě má BSC čtyři perspektivy, jejich počet ale není směrodatný a neměnný. Perspektivy umožňují podniku vyvážit jeho dlouhodobé a krátkodobé cíle. Každá perspektiva obsahuje sadu měřítek, jimiž je hodnoceno naplňování strategie.

### 2.3.1.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva spojuje finanční cíle s celopodnikovou strategií. Ekonomická měřítka hrají významnou úlohu, poněvadž jsou lehce měřitelná na základě finančních výkazů a podávají informace o úspěšnosti či neúspěšnosti podnikové strategie. Často se zaměřují na ziskovost. [5, s.33]

Níže je uveden krátký přehled vybraných a nejčastěji používaných cílů v rámci finančních perspektivy:

- ziskovost,
- růst prodeje,
- snižování nákladů,
- zvýšení podílu na trhu.

Pro naplnění cílů je nezbytné průběžně sledovat vývoj jejich plnění, k tomu slouží příslušná měřítka, kterými mohou být:

- ukazatel rentability aktiv ROA,
- podíl na trhu v cílových segmentech,
- míra nákladů.

### 2.3.1.2 Zákaznická perspektiva

Významnou roli v oblasti zákaznické perspektivy by měl hrát marketing. Na základě marketingu je totiž ovlivňován konečný spotřebitel ke koupi příslušného zboží. Podnik by měl usilovat o získávání nových zákazníků, zaměřovat se na jejich spokojenost, protože především spokojený zákazník se vrátí k opětovnému nákupu. [24, s.56]

Níže je uveden krátký přehled vybraných a nejčastěji používaných cílů v rámci zákaznické perspektivy:

- vybudování stabilní tržní pozice,
- zvýšit spokojenost zákazníků s klíčovými procesy,
- zvýšit úroveň známosti podniku.

Pro naplnění cílů je nezbytné průběžně sledovat vývoj jejich plnění, k tomu slouží příslušná měřítko, kterými mohou být:

- průměrný počet opakovaných nákupů jedním zákazníkem,
- bodové hodnocení podniku zákazníkem,
- přírůstek nových zákazníků,
- průměrná ziskovost ze zákazníka.

### **2.3.1.3 Perspektiva interních procesů**

V rámci perspektivy interních procesů jsou identifikovány procesy, v nichž musí podnik excelovat. Tyto procesy by měly podniku poskytnout takové výhody, aby byl lepší než konkurence a byl tedy schopen zaujmout a udržet si zákazníky, ale také uspokojit finanční očekávání akcionářů. [5, s.34]

Níže je uveden krátký přehled vybraných a nejčastěji používaných cílů v rámci perspektivy interních procesů:

- dosáhnout zvýšení kapacity,
- snížení režijních nákladů,
- zvýšit flexibilitu procesů,
- zvýšit efektivitu procesu uvádění nových výrobků na trh,
- prosadit orientaci na procesy,
- zkrátit dobu vývoje.

Pro naplnění cílů je nezbytné průběžně sledovat vývoj jejich plnění, k tomu slouží příslušná měřítko, kterými mohou být:

- průměrná doba zpracování škod,
- doba vývoje nových výrobků.

### **2.3.1.4 Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu spojuje předcházející tři perspektivy a vytváří z nich efektivní celek. Jedná se v podstatě o podnikovou infrastrukturu – zaměstnanci, systémy. Pokud jsou zjištěny nedostatky v některé z perspektiv, velmi často jsou odstraněny pomocí perspektivy učení se a růstu. Nejčastěji se může jednat o přeškolení zaměstnanců, jejich rekvalifikaci. Lepší a efektivnější využívání schopností pracovníků a podnikových procesů, aby bylo snáze dosaženo podnikových cílů. [5, s.35]



Níže je uveden krátký přehled vybraných a nejčastěji používaných cílů v rámci perspektivy učení se a růstu:

- zvýšit úroveň znalosti cizích jazyků,
- omezit poruchy médií,
- zpřístupnit znalosti,
- zvýšit podíl kvalifikovaných odborných pracovníků,
- proniknout na trh s novými produkty,
- snížit fluktuaci pracovníků,
- modernizovat staré struktury,
- zkrátit dobu vývoje.

Pro naplnění cílů je nezbytné průběžně sledovat vývoj jejich plnění, k tomu slouží příslušná měřítko, kterými mohou být:

- poměr vzdělaných pracovníků ke všem pracovníkům,
- poměr počtu výpovědí ke všem pracovníkům,
- bodové hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

### **2.3.2 Řetězec příčin a následků**

Jakmile si podnik ujasní své dílčí cíle v rámci jednotlivých perspektiv, měl by tyto cíle vzájemně propojit pomocí vazeb mezi nimi a tím vytvořit tzv. řetězec příčin a následků. Podnik by si měl totiž uvědomit, že jednotlivé cíle nejsou odděleny, ale jsou mezi sebou vzájemně propojeny a naplnění či nenaplnění jednoho cíle může vést k ovlivnění naplnění jiného cíle.

Pro větší přehlednost by grafické schéma řetězce příčin a následků mělo být rozděleno do čtyř vrstev viz. perspektivy BSC. Pomocí čar by měly být jednotlivé cíle mezi sebou pospojovány v tom pořadí, v jakém na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Pouze pokud si podnik uvědomí provázanost dílčích cílů, teprve potom bude schopen efektivně naplnit podnikovou strategii.

## 2.4 Benchmarking

Benchmarking je jednou z nejvíce používaných metod pro měření výkonnosti konkurence a tím zjištění její konkurenční schopnosti. Tato metoda byla vytvořena společností Xerox. Benchmarking je možno definovat jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“. [13, s.120]

Účelem benchmarkingu je získat podnětné a hodnotné informace, aby mohly být nastartovány procesy neustálého zlepšování podniku. Benchmarking je možno použít pro hodnocení jakéhokoli procesu, činnosti či produktu, záleží pouze na vedení podniku, v čem se chce porovnávat s vedoucím konkurentem, aby mohly být odstraněny nedostatky a dojít ke zlepšení. V rámci benchmarkingu se musí stanovit ukazatele výkonnosti a na jejich základě poměřovat organizace mezi sebou, nestačí pouhé určení toho, že organizace je lepší či horší.

V publikaci Měření v systémech managementu jakosti autora Prof. Ing. Jaroslava Nenadála, CSc. jsou uvedeny výsledky rozsáhlého průzkumu prováděného v podnicích v USA v roce 1996, kde společnosti určovaly, k čemu podle nich benchmarking v jejich společnosti přispěl:

- lepší pochopení vlastních aktivit i aktivit partnerů (41% respondentů),
- generování nových nápadů (33% respondentů),
- eliminace neefektivních činností (28% respondentů),
- motivace vlastních zaměstnanců ke zlepšování (26% respondentů). [13, s.122]

Význam benchmarkingu spočívá v tom, že umožňuje více pochopit požadavky zákazníků podniku. Podnik se nespolehá pouze na historická data, ale aktivně se poměřuje s konkurencí v různých oblastech a tím zjišťuje své nedostatky a oblasti zlepšení. Vedení podniku díky benchmarkingu může získat informace, které by jinak zůstaly skryty, nebo by byly zjištěny pouze pomocí náhody. Na základě pozorování si podnik může udělat lepší představu o jeho postavení na trhu a v rámci konkurence. Benchmarking je jednou z nejúčinnějších metod pro získávání podnětů k zlepšování procesů a produktů či služeb podniku. Záleží ovšem na ochotě managementu podniku, jak k výsledkům benchmarkingu bude přistupovat. [13, s.122]

## 2.4.1 Členění benchmarkingu

V současné době neexistuje určitá univerzální metoda benchmarkingu, jedná se o několik různých typů této metody. Benchmarking je možno členit na základě dvou kritérií:

- předmět benchmarkingu,
- kde je benchmarking uskutečňován. [13, s.120]

Vzhledem k předmětu zkoumání benchmarkingu je obecně používáno toto členění na tři kategorie:

- **konkurenční benchmarking** – zkoumá se produkt či služba poskytovaná podnikem s obdobnými produkty či službami u konkurence, která má tyto produkty či služby na vyšší úrovni. Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu, poněvadž k jeho vypracování jsou zapotřebí i důvěrné informace jednotlivých společností,
- **funkcionální benchmarking** – v oblasti funkcionálního benchmarkingu dochází k porovnávání vybraných funkcí podniku s konkurencí,
- **procesní benchmarking** – srovnávají se zde podnikové procesy, tento typ benchmarkingu může být veden vůči kterékoliv společnosti, nejen konkurentovi. Základem je, aby daná společnost používala obdobné procesy, jako jsou ty srovnávané. [13, s.121]

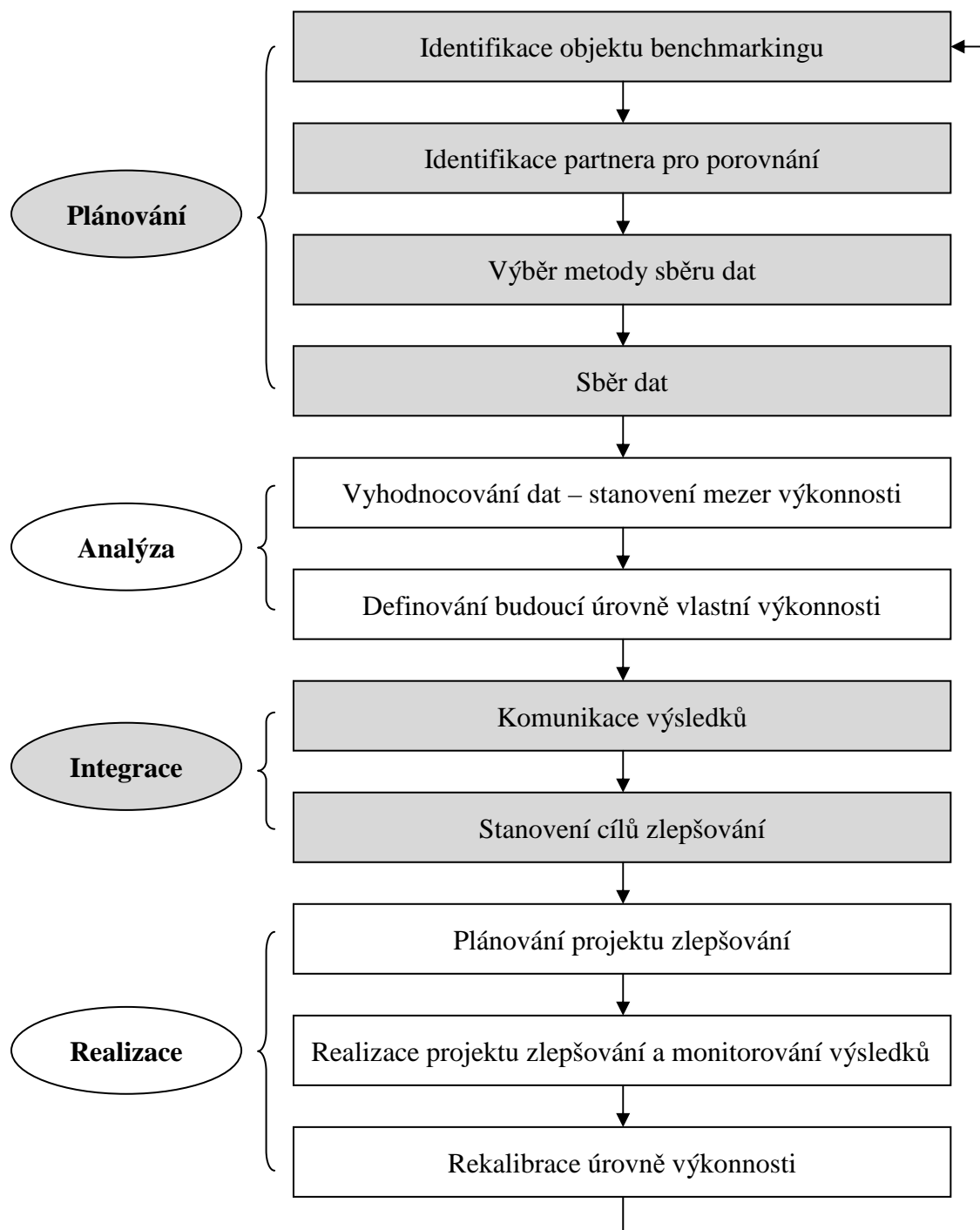
Členění benchmarkingu podle toho, kde je benchmarking uskutečňován je většinou následující:

- **interní benchmarking** – jak již název napovídá, jedná se o benchmarking vykonávaný v rámci jedné společnosti mezi jejími organizačními jednotkami. Nezbytností je, aby se jednalo o velký podnik, poněvadž u malých a středních podniků málokdy existuje vícero organizačních jednotek vykonávajících podobné činnosti a funkce, aby mohl být použit benchmarking. Další podmínkou je zde dobrá komunikace v rámci podniku. Na základě naučení se používat kvalitně interní benchmarking je následně podnik schopen aplikovat externí benchmarking s požadovaným výsledným efektem,
- **externí benchmarking** – k srovnání se využívá konkurenční podnik, jedná se o metodu, která může podniku výrazně napomoci stát se lepším a efektivnějším než jeho konkurenti. [13, s.122]

## 2.4.2 Etapy benchmarkingu

V různých publikacích zabývajících se benchmarkingem je uváděn rozdílný počet kroků při aplikaci benchmarkingu, obvykle mezi 4 až 12 kroky. Často je však užíván následující postup členící benchmarking do 11 kroků.

Obr. 10: Etapy benchmarkingu



Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6

### **Identifikace objektu benchmarkingu**

Jedná se o nezbytný a nutný počáteční krok pro vyhotovení benchmarkingu. Podnik si musí určit jaký produkt či proces bude předmětem benchmarkingového srovnávání s konkurenční firmou. Co je nejvíce důležité, objektem benchmarkingu musí být slabá stránka podniku, kterou je možno zjistit těmito způsoby:

- SWOT analýza, v níž si podnik určuje a uvědomuje své silné a slabé stránky,
- interní audit,
- externí audit,
- analýzy opakujících se problémů,
- analýzy nákladů v procesech. [13, s.125]

Velmi důležitým rozhodnutím, které je potřeba učinit v této fázi benchmarkingu je zvolit vhodné ukazatele, na jejichž základě se budou poměřovat produkty či procesy.

### **Identifikace partnera pro srovnávání**

Identifikace partnera pro srovnání je dalším kritickým bodem, poněvadž na volbě partnera závisí následná kvalita získaných dat a tedy výsledků benchmarkingu od nichž by se mělo odvíjet samotné zlepšování podniku. Velmi důležité je využít objektivní informační zdroje, avšak etickým způsobem. K tomu účelu je možno využít některý z následujících zdrojů:

- diskuse se zainteresovanými skupinami, tj. dodavatelé, zákazníci aj.,
- informace od nově přijatých zaměstnanců,
- internet,
- informace od poradenských firem,
- katalogy, marketingové studie,
- aj. [13, s.126]

Partnera pro srovnávání je možno vybrat na základě výsledků bodového hodnocení zvolených kritérií, která jsou ohodnocena vahami. Kritériem může být počet zaměstnanců, tržní postavení, množství nabízených produktů či služeb aj. Následně se provede součin bodového hodnocení a vah a součet všech těchto součinů, čímž se dostane jedna hodnota. Pokud bylo zvoleno, že vyšší počet bodů znamená lepší variantu, pak vyšší hodnota celkového součtu udává lepší podnik vhodný pro benchmarking.

## Výběr metody sběru dat

V podnikové praxi je možno vybírat mezi několika různými možnostmi sběru dat při benchmarkingu. Podnik má tyto možnosti:

- **dotazníkové šetření** – tato metoda je vhodná, pokud podnik chce získat údaje od většího počtu respondentů. Při vypracování dotazníku by měly být kladeny srozumitelné otázky a podnik by měl být schopen vyvodit závěry z tohoto šetření, aniž by se zpětně dotazoval benchmarkingového partnera,
- **rozhovor se zástupci konkurenčního podniku** – nezbytností je, aby rozhovor vedla komunikativní osoba, schopná pružně reagovat na nově získané poznatky, protože díky tomu může podnik získat mnohem více potřebných informací,
- **pozorování na místě** – tým z podniku aplikujícího benchmarking je fyzicky přítomný v konkurenčním podniku, kde za pomoci povolených metod zkoumá postupy a procesy. Těmito metodami může být snímkování práce, časové studie, aj.,
- **analýza záznamů** – jsou analyzovány veškeré dostupné záznamy, které má podnik k dispozici, často jsou prováděny ekonomické rozborů. [13, s.128]

## Sběr dat

Aby mohl být uskutečňován benchmarking, je nutné uzavřít s partnerskou organizací smlouvu o uskutečnění projektu. V publikaci Měření v systémech managementu jakosti autora Prof. Ing. Jaroslava Nenadála, CSc. je uvedeno následující členění na tři fáze v rámci sběru dat:

- činnosti před sběrem dat,
  - určení začátku sběru dat a doby trvání,
  - potvrzení doby sběru dat partnerskou organizací,
  - příprava potřebné dokumentace pro sběr dat.
- činnosti při sběru dat,
  - předání informací o vlastní firmě partnerské organizaci,
  - aplikace metod sběru dat,
  - zaznamenání všech zjištěných údajů.
- činnosti po sběru dat,
  - předání výsledků partnerské organizaci,
  - zpracování hodnotící zprávy a její zaslání vedení podniku vykonávajícího benchmarking, stejně tak i partnerské organizaci. [13, s.133]

### **Vyhodnocení dat – stanovení mezer výkonnosti**

Velmi důležitou fází benchmarkingu je vyhodnocení dat. Pro podnik je důležité zpracování tzv. mezer výkonnosti, to znamená přehledu výsledků benchmarkingu. Mezery výkonnosti je možno stanovit pomocí tabulky, kde ve sloupcích jsou benchmarkingové partneři a v řádcích jednotlivá kritéria měření, nebo pomocí grafického znázornění, kde na ose y jsou jednotlivá kritéria a na ose x představuje relativní hodnocení výkonnosti u zkoumaných podniků vyjádřené v procentech. Hodnota 100% představuje současné optimum výkonnosti. Podnik na základě těchto výsledků jasně identifikuje oblasti vyžadující zlepšení. [13, s.134]

### **Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti**

Hlavním účelem benchmarkingu je odstranění slabých stránek bránících podniku ve větší prosperitě. Po zjištění mezer výkonnosti by měl benchmarkingový tým stanovit určitou doporučenou hranici, na kterou by se měl podnik zlepšit. Tato hranice není nikterak závazná, slouží pouze jako doporučení pro vedení podniku, který o dané problematice bude následně rozhodovat.

### **Komunikace výsledků**

Benchmarkingový tým sestaví závěrečnou hodnotící zprávu určenou pro vedení podniku, kde budou přehledně zobrazeny výsledky šetření. Tímto krokem končí práce benchmarkingového týmu a zbylá práce na následujících etapách je v rukou vedení podniku. To je důvod, proč zde následující etapy nebudou popsány, poněvadž se již jedná o značně individuální způsoby řešení. [13, s.140]

### 3 Charakteristika podniku MARHOLD, a.s.

Společnost MARHOLD, a.s., jejíž identifikační číslo je 150 50 050, se sídlem v Pardubicích, Zelené Předměstí, Jiráskova 169, PSČ 530 02 je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové v oddílu B a vložce číslo 2583.

Společnost od svého založení v roce 1991 celkem dvakrát změnila právní formu. Dne 14. května 1991 byla do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové zapsána společnost MARHOLD veřejná obchodní společnost. V právní formě veřejné obchodní společnosti zůstala společnost MARHOLD po dobu 15 let své existence.

První změna právní formy nastala 1. ledna 2006 a to přeměnou MARHOLD veřejná obchodní společnost na společnost MARHOLD Pardubice, s.r.o. Právní forma společnosti s ručením omezeným trvala jeden rok.

V roce 2006 se stala stoprocentním vlastníkem MARHOLD Pardubice, s.r.o. firma Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s., která o rok později, 8. února 2007, transformovala právní formu MARHOLD Pardubice, s.r.o. na nynější společnost MARHOLD, a.s.

Od 1. května 2008 vznikla odštěpením od firmy Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. společnost Enteria, a.s., která stojí v čele holdingového společenství firem, jehož je MARHOLD, a.s. součástí. Společnost Enteria, a.s. převzala veškeré akcie společnosti MARHOLD, a.s. od společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. a stala se tak novým většinovým akcionářem.

**Předmětem podnikání** společnosti MARHOLD, a.s. jak je uvedeno v obchodním rejstříku jsou následující činnosti:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- výkon zeměměřických činností.



**Statutární orgán** společnosti MARHOLD, a.s., neboli její představenstvo je tvořeno těmito členy:

- Ing. David Petrásek – předseda představenstva,
- Ing. Lukáš Skokan – člen představenstva,
- Vít Hruška – člen představenstva.

**Dozorčí rada** společnosti MARHOLD, a.s., která má podle zákona mít minimálně 3 členy je tvořena:

- Ing. Libor Joska – předseda dozorčí rady,
- Ing. Ondřej Chládek – člen dozorčí rady,
- Roman Pospíšil – člen dozorčí rady.

**Základní kapitál** v současné době činí 2 000 000 Kč. To je podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník minimální možný vklad pro akciovou společnost, jejíž akcie nejsou obchodovány na veřejných trzích. Základní kapitál je rozdělen na 2 000 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč.

**Služby**, které společnost MARHOLD, a.s. nabízí svým zákazníkům, jsou velmi komplexní a řadí se mezi ně:

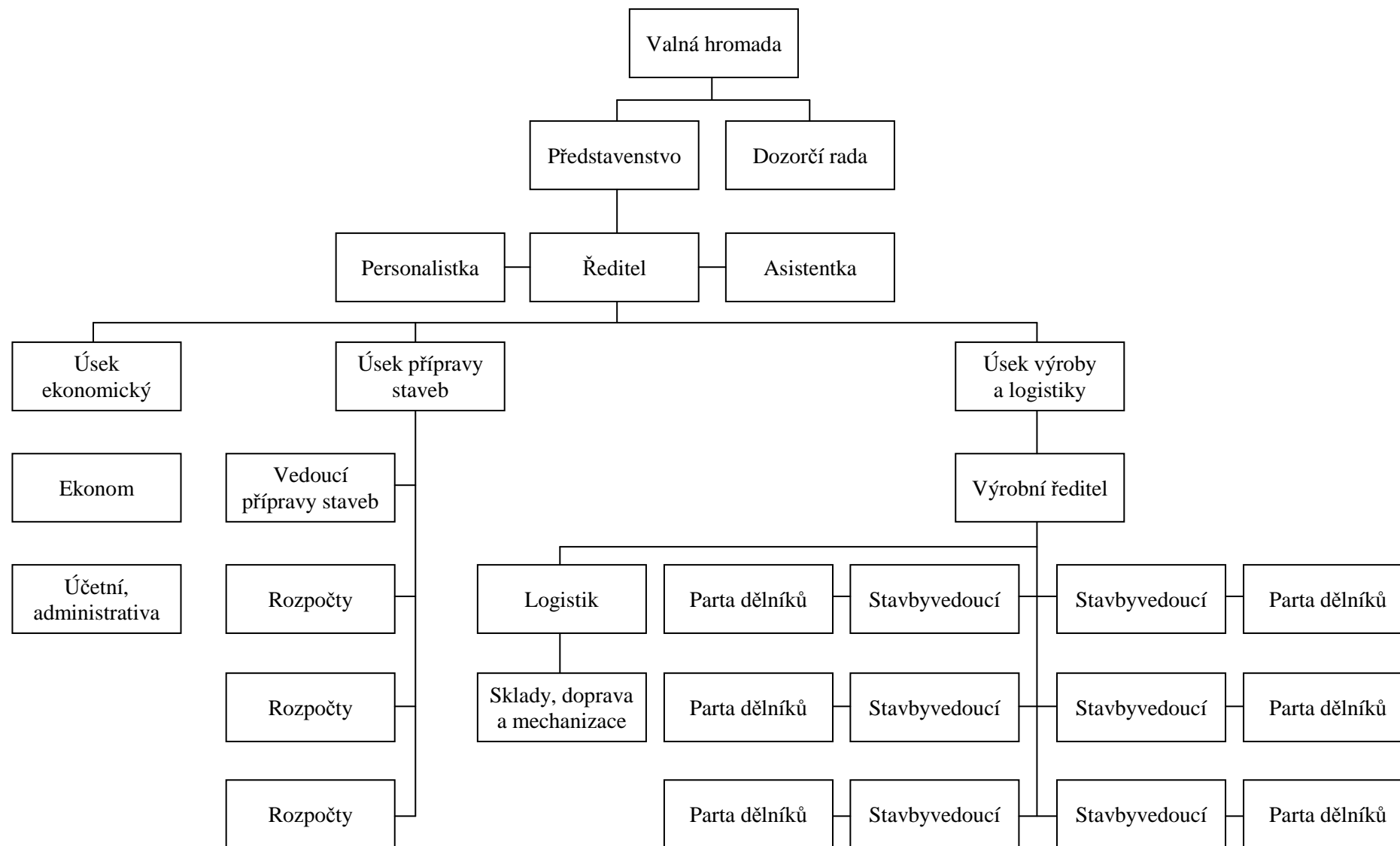
- Revitalizace panelových domů – tato činnost zaujímá významné místo v celkové produkci společnosti. Jedná se o odstraňování vad panelové výstavby, včetně statických a povrchových sanací objektů, a jejich následné zateplení. Společnost rovněž pomáhá při zajišťování veškerých podkladů spojených se žádostí o přidělení příslušných dotačních prostředků,
- Generální dodávky staveb – díky dlouholetým zkušenostem a kvalifikovaným odborníkům je společnost schopna provádět dodávky staveb kompletně jako realizaci díla „na klíč“. Tyto stavby jsou dělány jak pro zákazníky ze soukromé, tak i z veřejné sféry,
- Vodohospodářské stavby, inženýrské sítě – komplexnost služeb společnosti MARHOLD, a.s. se značně projevuje v této oblasti. Nedílnou součástí nabízeného spektra služeb je budování inženýrských sítí a vodohospodářských staveb. Jsou to zejména vodovody, kanalizace, čističky odpadních vod, komunikace a zpevněné plochy. Vodovody a kanalizace se provádí v rámci nové výstavby, ale také je uskutečňována jejich oprava a rekonstrukce

- Projekční servis – jedná se o přípravu, projekci a inženýrskou činnost pozemních staveb. Pro stavby ať už občanské, bytové nebo průmyslové společnost MARHOLD, a.s. zajistí přípravu záměru, studii, zpracování projektové dokumentace pro územní řízení, dokumentace pro stavební povolení, realizační dokumentace a dokumentace skutečného provedení.

**Certifikace**, jejichž držitelem je společnost MARHOLD, a.s. jsou dokladem jejich kvality. Mezi nejvýznamnější osvědčení patří:

- Certifikát ISO 9001:2001 – systém managementu jakosti
- Certifikát ISO 14001:2005 – systém environmentálního managementu
- Certifikát ISO 18001:2008 – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Certifikát NBU – v roce 2005 získala společnost certifikát bezpečnostní způsobilosti pro stupeň důvěrné, zároveň je na stupeň důvěrné prověřeno 10 pracovníků.

Obr. 11: Organizační struktura společnosti MARHOLD, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

## **4 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku MARHOLD, a.s. vybranými metodami**

V rámci praktické části bude provedeno zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. pomocí finanční analýzy a metody benchmarkingu. Bude vyvozen závěr z jednotlivých metod a následně se výsledky vzájemně porovnají, zdali výsledky jsou ve shodě, či si nějak protiřečí. Obě analýzy jak finanční analýza tak benchmarking budou kvantifikovány za roky 2007 až 2009, tj. tříleté období. Důvodem je především to, že společnost MARHOLD, a.s. v roce 2007 přetransformovala svou právní formu na akciovou společnost.

Oblast konkurenceschopnosti nabývá v podmínkách České ekonomiky na významu. Množství firem je stále větší, a proto se jednotlivé podniky musí snažit jakkoliv v pozitivním směru odlišit od své konkurence. Nejinak je tomu v oblasti stavebnictví. Menších stavebních podniků existuje značný počet, společnosti jako je MARHOLD, a.s. patří již k větším stavebním podnikům a jejich obor zájmu je i z části odlišný, tzn.: soustřeďují se na větší, rozsáhlejší a sofistikovanější zakázky.

Finanční analýza vychází z finančních výkazů společnosti a tím jej hodnotí z hlediska finančního zdraví, rentability aj. Základním smyslem existence podniků je generovat zisk, být tedy rentabilní. Pouze podniky, které vytvářejí dostatečný zisk, jsou schopné udržet se na trhu a být tak konkurenceschopné. Ovšem pouze samostatný zisk nestačí, je zapotřebí, aby podnik byl i dostatečně likvidní a tedy schopen dostát svým závazkům. Díky tomu vystupuje důvěryhodněji v očích obchodních partnerů a věřitelů, což také vede k lepší konkurenceschopnosti.

Benchmarking v rámci zvyšování konkurenceschopnosti je velmi užitečným nástrojem, protože porovnává podnik s lepším v oboru. Díky tomu se společnost může poučit ze svých chyb a provést transformaci problematických oblastí ve více efektivnější činnosti na základě získaných informací z benchmarkingu. Důležité je, aby podnik zjistil své mezery ve výkonnosti oproti porovnávané společnosti a snažil se zjistit příčiny těchto odchylek a následně usiloval o jejich nápravu. Velmi v této oblasti záleží na vedení podniku, jak se tohoto nelehkého úkolu ujme.

## **4.1 Finanční analýza společnosti MARHOLD, a.s.**

Finanční analýza, jakožto jedna ze dvou metod praktické části o společnosti MARHOLD, a.s. bude provedena na základě výpočtu:

- poměrových ukazatelů,
- syntetických ukazatelů.

Poměrové ukazatele se budou týkat oblasti rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Úkolem syntetických ukazatelů bude zhodnotit celkové finanční zdraví společnosti a provedení určité sumace výsledků z poměrových ukazatelů. Finanční analýza bude směřovat ke zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. čistě na základě údajů z finančních výkazů.

### **4.1.1 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou jednou ze základních metod finanční analýzy a také nejvíce používanou. Udávají do vzájemného poměru dvě hodnoty z finančních výkazů. V rámci této kapitoly budou uvedeny přehledné tabulky s poměřovanými hodnotami včetně grafického znázornění pomocí grafu.

Výhodou poměrových ukazatelů a taktéž důvodem jejich značné obliby je snadná dostupnost zdrojových dat. Velmi důležitá je také schopnost správné interpretace zjištěných výsledků. Je kriticky důležité brát v potaz výsledky ze všech zkoumaných oblastí poměrových ukazatelů a ne pouze jednotlivé ukazatele samostatně. Tak jako podnik je složen z řady částí, které dohromady fungují, tak i poměrové ukazatele by měly být dobře zvolené a vyvážené, aby se dostálo kýženého cíle.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, poměrových ukazatelů existuje široká škála. Pro účely hodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. budou analyzovány poměrové ukazatele z oblasti:

- rentability,
- aktivity,
- zadluženosti,
- likvidity.

#### 4.1.1.1 Analýza rentability

Oblast rentability je pro kterýkoliv podnik zcela klíčová, jedná se totiž o základní důvod existence podniku. Nejinak je tomu u společnosti MARHOLD, a.s. Pouze ziskový podnik má dobré předpoklady pro to být konkurenceschopný a udržet se na trhu. Bude zde provedena analýza čtyř ukazatelů rentability:

- rentabilita aktiv ROA,
- rentabilita vlastního kapitálu ROE,
- rentabilita tržeb ROS,
- rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE.

#### Rentabilita aktiv ROA

Ukazatel rentability aktiv je dá podílem zisku k celkovému objemu aktiv společnosti. Ziskem je zde rozuměn zisk před úhradou úroků a daně z příjmů EBIT.

Tab. 6: Rentabilita aktiv ROA

rok	2007	2008	2009
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>ROA [%]</b>	<b>21,20%</b>	<b>17,47%</b>	<b>38,10%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf 1: Rentabilita aktiv ROA



*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnoty ukazatele ROA vyjadřují, kolik korun zisku připadá na 1 korunu aktiv. Z výše uvedených výsledků je patrné, že společnost MARHOLD, a.s. má poměrně vysokou úroveň rentability aktiv. Mírný propad o přibližně 4% nastal v roce 2008, což bylo i přes růst zisku převážně způsobeno značným, více než 40% zvýšením hodnoty aktiv společnosti. Aktiva se zvýšila díky nárůstu pohledávek z obchodních vztahů. Rok 2009 znamenal 20% nárůst rentability aktiv díky více než dvojnásobnému zvýšení zisku při dalším zvyšování hodnoty aktiv.

### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

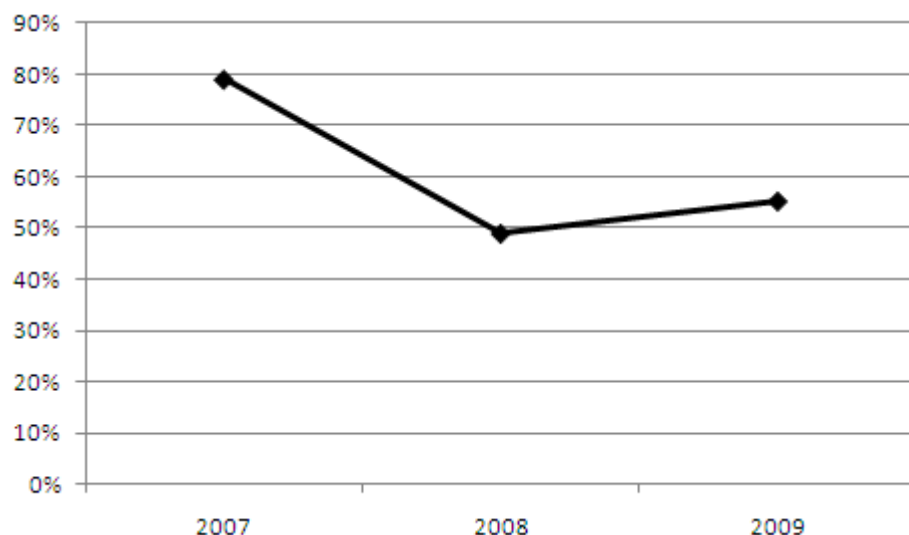
Rentabilita vlastního kapitálu je určena poměrem čistého zisku k hodnotě vlastního kapitálu společnosti.

**Tab. 7: Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

rok	2007	2008	2009
Čistý zisk [tis. Kč]	9 500	11 494	28 871
Vlastní kapitál [tis. Kč]	12 026	23 515	52 315
<b>ROE [%]</b>	<b>79,00%</b>	<b>48,88%</b>	<b>55,19%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 2: Rentabilita vlastního kapitálu ROE**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnoty ukazatele ROE jsou ve značném zájmu investorů podniku z důvodu, že ROE představuje výnosnost jejich investic. Společnost MARHOLD, a.s. dosahuje nadstandardních

výsledků v oblasti rentability vlastního kapitálu. I přes 30% propad v roce 2008 kdy ROE dosáhlo nejnižší hodnoty ve sledovaném období a to 48,88% se jedná o výborný výsledek.

K poklesu v roce 2008 přispěl téměř 100% růst hodnoty vlastního kapitálu společnosti, který byl navýšen skrze výsledek hospodaření minulých let. Téměř celý hospodářský výsledek roku 2007 byl přesunut do hospodářského výsledku minulých let.

V roce 2009 došlo k 6% růstu hodnot ukazatele ROE a to i navzdory více než 100% růstu vlastního kapitálu. Růst byl způsoben díky značnému zvýšení čistého zisku společnosti. Vlastní kapitál vzrostl opět díky přesunu zisku do hospodářského výsledku minulých let.

### **Rentabilita tržeb ROS**

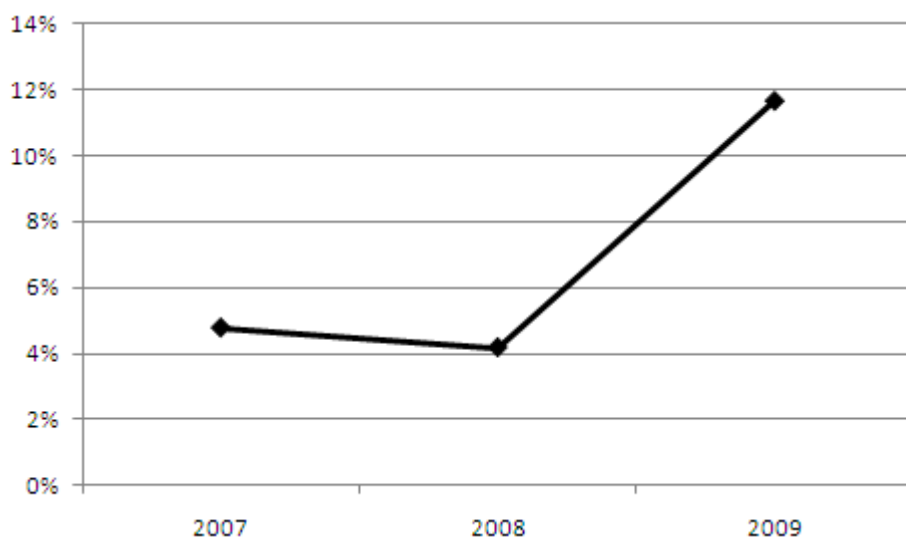
Rentabilita tržeb udává, jaký podíl celkových tržeb společnosti je převeden do zisku. Ziskem zde je rozuměn EBIT.

**Tab. 8: Rentabilita tržeb ROS**

rok	2007	2008	2009
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186
<b>ROS [%]</b>	<b>4,77%</b>	<b>4,17%</b>	<b>11,68%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 3: Rentabilita tržeb ROS**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Rentabilita tržeb ROS vykazuje velmi příznivý vývoj po celé sledované období. Jako problémový rok by se dal označit rok 2008, kdy došlo k nárůstu tržeb o 90 milionů, zatímco



zisk EBIT se zvýšil o pouhé 2 miliony, což vedlo k mírnému poklesu rentability tržeb ROS o 0,6%.

Na druhou stranu rok 2009 představoval přesný opak roku 2008. Tržby společnosti MARHODL, a.s. poklesly o téměř 50 milionů, zatímco EBIT se téměř ztrojnásobil o 22 milionů. Obě tyto změny vedly k markantnímu růstu hodnoty ukazatele rentability tržeb na téměř 12%.

### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE**

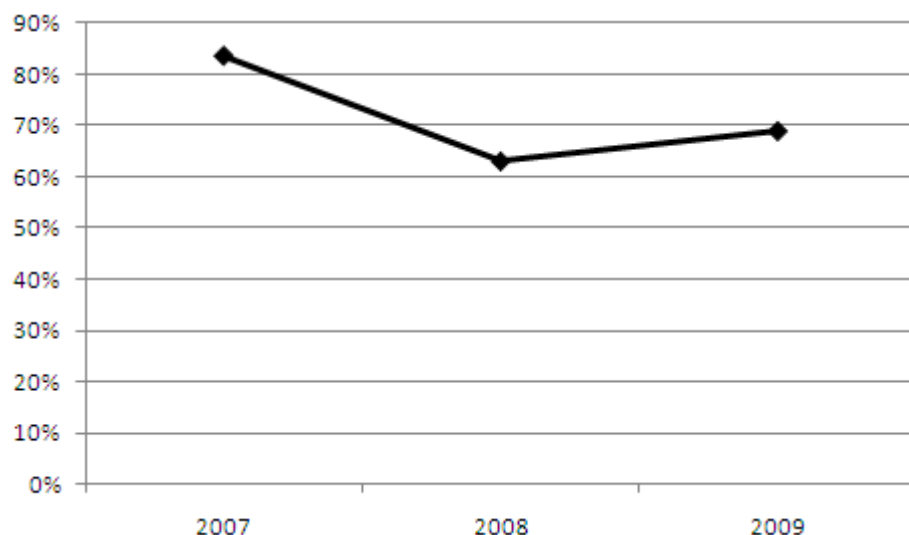
Rentabilita dlouhodobých zdrojů je dána poměrem zisku, tj. EBIT a dlouhodobým kapitálem, který je dán součtem vlastního kapitálu, rezerv, dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů.

Tab. 9: Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE

rok	2007	2008	2009
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Dl. kapitál [tis. Kč]	15 226	23 570	52 340
<b>ROCE [%]</b>	<b>83,55%</b>	<b>63,15%</b>	<b>69,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním předpokladem pro rentabilitu dlouhodobých zdrojů je, aby byla vyšší, než jsou úroky z úvěrů. Jelikož společnost MARHOLD, a.s. ve sledovaném období nevyužívala

bankovních úvěrů, tak její nákladové úroky se držely na velmi nízkých hodnotách. Z toho důvodu je předpoklad pro rentabilitu dlouhodobých zdrojů bez problémů splněn.

V celém sledovaném období se rentabilita ROCE udržuje na 60%, což lze považovat za vysoce kvalitní výsledky. Opět jako v předešlých ukazatelích rentability nastal přibližně 20% pokles v roce 2008, což je způsobeno především zvýšením vlastního kapitálu a to složky nerozdělený zisk minulých let.

Rok 2009 představuje rok růstu všech ukazatelů rentability a ROCE není výjimkou. Došlo k růstu o 6%, což přes výrazný nárůst dlouhodobých zdrojů zapříčinil ještě výraznější nárůst zisku EBIT.

#### 4.1.1.2 Analýza aktivity

Poměrové ukazatele aktivity o podniku vypovídají, jak efektivně využívá svých aktiv. Popřípadě jak hospodaří s pohledávkami a závazky. V rámci ukazatelů aktivity budou zkoumány:

- obrat aktiv,
- doba inkasa pohledávek,
- doba úhrady krátkodobých závazků.

#### Obrat aktiv

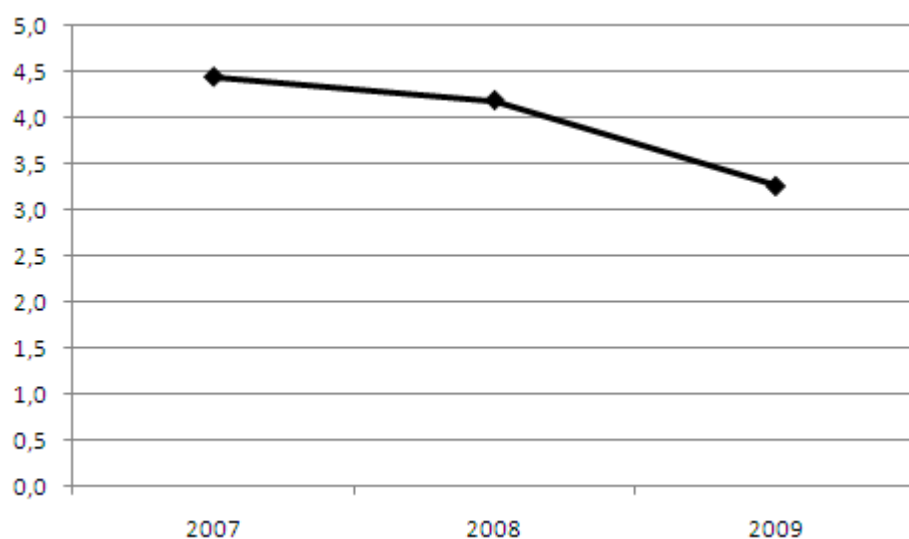
Obrat aktiv je určen podílem celkových tržeb podniku a jeho aktiv. Konkurenceschopnější je ten podnik, který je schopen při menším majetku produkovat vyšší tržby.

Tab. 10: Obrat aktiv

rok	2007	2008	2009
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>Obrat aktiv</b>	<b>4,44</b>	<b>4,19</b>	<b>3,26</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Obrat aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv vyjadřuje efektivnost podniku při využívání veškerých svých aktiv. Již v teoretické části diplomové práce bylo uvedeno, že by podniky měly udržovat hodnoty tohoto ukazatele vyšší než 1. Po celé sledované období se společnosti MARHOLD, a.s. daří udržovat hodnoty nad 1. V rámci tohoto ukazatele společnost dosahuje výborných výsledků, pouze tyto dobré výsledky jsou mírně narušovány klesající tendencí ukazatele.

V roce 2008 i přes značný nárůst tržeb došlo k poklesu ukazatele z důvodu zvýšení aktiv a to převážně pohledávek z obchodních vztahů. Rok 2009 opět představoval pokles ukazatele opět díky zvýšení aktiv. Došlo k inkasu pohledávek, které se převedly na bankovní účet a navíc opět rostly pohledávky z obchodních vztahů.

### Doba inkasa pohledávek

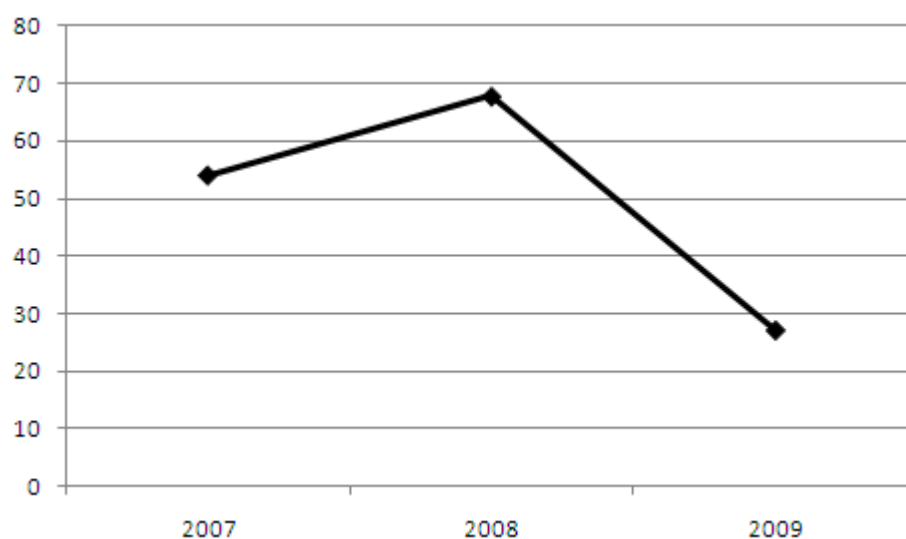
Doba inkasa pohledávek se vypočítá jako podíl pohledávek a tržeb dělených 360. Pro podnik je dobré snažit se udržovat co nejnižší hodnoty ukazatele.

Tab. 11: Doba inkasa pohledávek

rok	2007	2008	2009
Pohledávky [tis. Kč]	40 056	67 168	23 383
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186
<b>Doba inkasa pohledávek</b>	<b>54,12</b>	<b>67,78</b>	<b>27,23</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Doba inkasa pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel doby inkasa pohledávek by měl nabývat co nejnižších hodnot primárně z toho důvodu, aby společnost neměla vázané finanční prostředky v pohledávkách a mohla je následně zhodnocovat.

Z celkového vývoje je patrné, že rok 2008 byl mírně problematický, doba mezi vystavením faktury a inkasem peněžních prostředků vzrostla o 13 dnů. Stalo se tak z důvodu téměř 70% navýšení objemu pohledávek společnosti MARHOLD, a.s.

Rok 2009 představoval výrazné zlepšení stavu. Díky poklesu objemu držených pohledávek z obchodních vztahů se celková doba inkasa pohledávek snížila oproti předcházejícímu roku o 40 dnů.

### Doba úhrady krátkodobých závazků

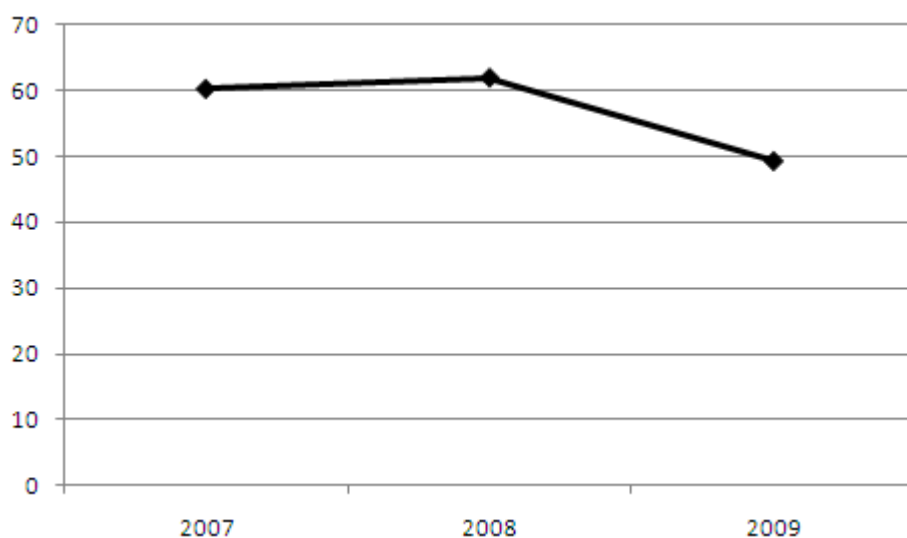
Pro výpočet doby úhrady krátkodobých závazků je třeba dát do vzájemného podílu krátkodobé závazky a tržby dělené 360. Platí opačné pravidlo než u doby inkasa pohledávek a tedy, že podnik by měl usilovat o co nejdelší dobu úhrady krátkodobých závazků, čímž bude čerpat levný dodavatelský úvěr.

Tab. 12: Doba úhrady krátkodobých závazků

rok	2007	2008	2009
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	44 625	61 460	42 351
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186
<b>Doba úhrady krátkodobých závazků</b>	<b>60,30</b>	<b>62,02</b>	<b>49,31</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Doba úhrady krátkodobých závazků



Zdroj: vlastní zpracování

U hodnot ukazatele doby úhrady krátkodobých závazků by měl podnik usilovat o jeho maximalizaci. Tohoto cíle bylo dosaženo v roce 2008, kdy společnost byla schopna čerpat dodavatelského úvěru po dobu 62 dnů, tj. o 2 dny více než v předcházejícím roce.

Rok 2009 znamenal pokles ukazatele doby úhrady krátkodobých závazků o 13 dnů. Tento propad byl zapříčiněn především poklesem krátkodobých závazků o přibližně 30%. V dalších letech by měla společnost usilovat o to, aby již k dalšímu poklesu nedocházelo.

#### **4.1.1.3 Analýza zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti hrají důležitou roli při rozhodování potenciálních věřitelů podniku o poskytnutí finančních prostředků. Příliš zadlužené podniky jsou v očích věřitelů nesolventní a jejich konkurenceschopnost tedy klesá. Analyzovány budou dva poměrové ukazatele:

- úrokové krytí,
- poměr dluhů a vlastního kapitálu.

## Úrokové krytí

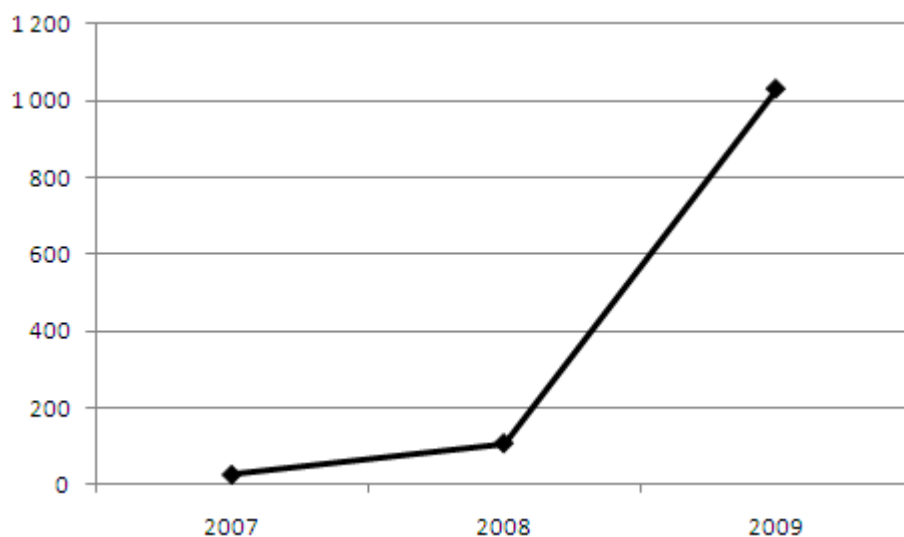
Úrokové krytí je dáno podílem zisku, v tomto případě reprezentovaném EBIT a nákladových úroků.

Tab. 13: Úrokové krytí

rok	2007	2008	2009
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Nákladové úroky [tis. Kč]	513	139	35
<b>Úrokové krytí</b>	<b>24,80</b>	<b>107,08</b>	<b>1031,77</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Úrokové krytí



Zdroj: vlastní zpracování

První z ukazatelů zadluženosti charakterizuje podnik z hlediska jeho schopnosti splácet úroky z úvěrů. Minimální doporučená hodnota je 1. Z důvodu, že společnost MARHOLD, a.s. nevyužívá ve sledovaném období bankovních úvěrů, je dosahováno velmi vysokých hodnot ukazatele úrokové krytí.

Ve sledovaném období dochází téměř k exponenciálnímu růstu hodnot ukazatele. Tím tedy společnost v žádném případě v tomto ohledu nemůže být investory vnímána jako nedůvěryhodná a roste její konkurenceschopnost.

### Poměr dluhů a vlastního kapitálu

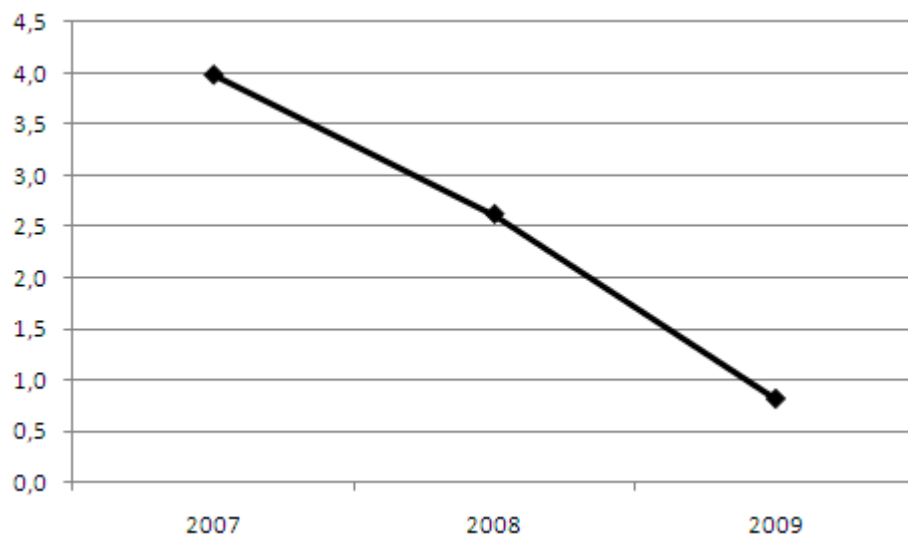
Tento ukazatel poskytuje informace o vyváženosti financování podniku, které je možno vyjádřit jako podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu.

Tab. 14: Poměr dluhů a vlastního kapitálu

rok	2007	2008	2009
Cizí zdroje [tis. Kč]	47 825	61 515	42 376
Vlastní kapitál [tis. Kč]	12 026	23 515	52 315
<b>Poměr dluhů a vlastního kapitálu</b>	<b>3,98</b>	<b>2,62</b>	<b>0,81</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Poměr dluhů a vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, doporučená hodnota poměru dluhů a vlastního kapitálu je 1 a bezpečná míra 0,66.

Na počátku sledovaného období v roce 2007 byl z tohoto pohledu podnik značně zadlužen a poměr dosahoval hodnoty 4. Avšak každým rokem se tento stav zlepšoval. V posledním roce 2009 se je poměr ve výši 0,81, což je již považováno za vyhovující hodnotu. Podnik tedy postupně zvyšoval svou konkurenceschopnost. Cizí zdroje jsou převážně tvořeny závazky z obchodních vztahů a znatelný nárůst vlastního kapitálu je způsoben růstem hospodářského výsledku.

#### 4.1.1.4 Analýza likvidity

Likvidita je dalším důležitým faktorem pro podnik z hlediska konkurenceschopnosti, představuje totiž schopnost podniku dostát svým závazkům. Nelikvidní podnik má velmi malé šance, že získá přízeň investorů a věřitelů. V rámci likvidity budou hodnoceny tři základní ukazatele:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

#### Běžná likvidita

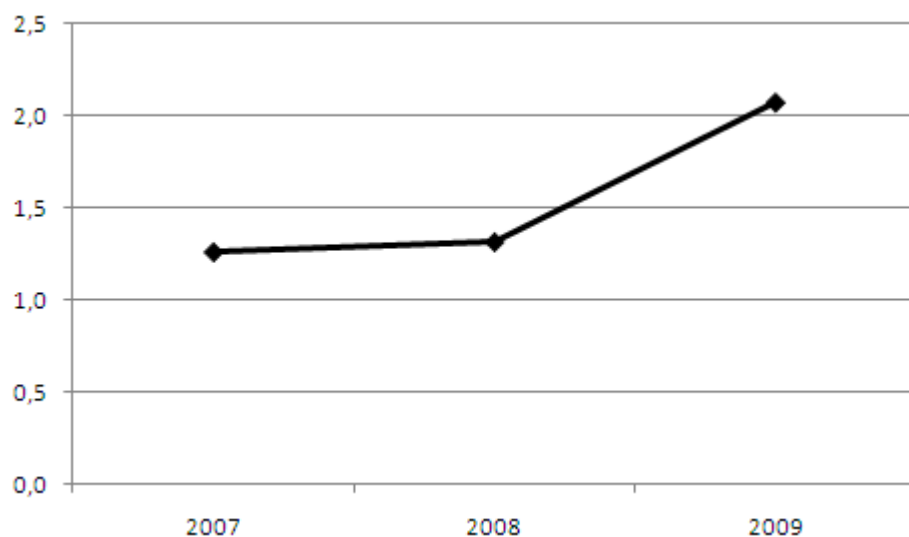
Běžná likvidita se vyjadřuje podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků podniku. Jedná se o nejméně přísný ukazatel likvidity. V oběžných aktivech je totiž zahrnuta i položka zásob, jakožto nejméně likvidního prvku, jehož převedení do likvidní podoby by trvalo určitý čas.

Tab. 15: Běžná likvidita

rok	2007	2008	2009
Oběžná aktiva [tis. Kč]	56 386	81 055	87 925
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	44 625	61 460	42 351
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,26</b>	<b>1,32</b>	<b>2,08</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Běžná likvidita



Zdroj: vlastní zpracování



Běžná likvidita by měla optimálně dosahovat hodnot mezi 2,0 až 2,5. Společnost naštěstí ani v jednom ze sledovaných let neklesla s hodnotou pod 1, což by představovalo, že je zcela nelikvidní a tedy nedůvěryhodná pro své věřitele.

Průběh ukazatele naznačuje pozitivní vývoj, který je způsoben převážně růstem oběžných aktiv a vyrovnaným objemem krátkodobých závazků až na odchytku v roce 2008. V roce 2009 se již hodnoty dostaly do doporučeného pásma.

### **Pohotová likvidita**

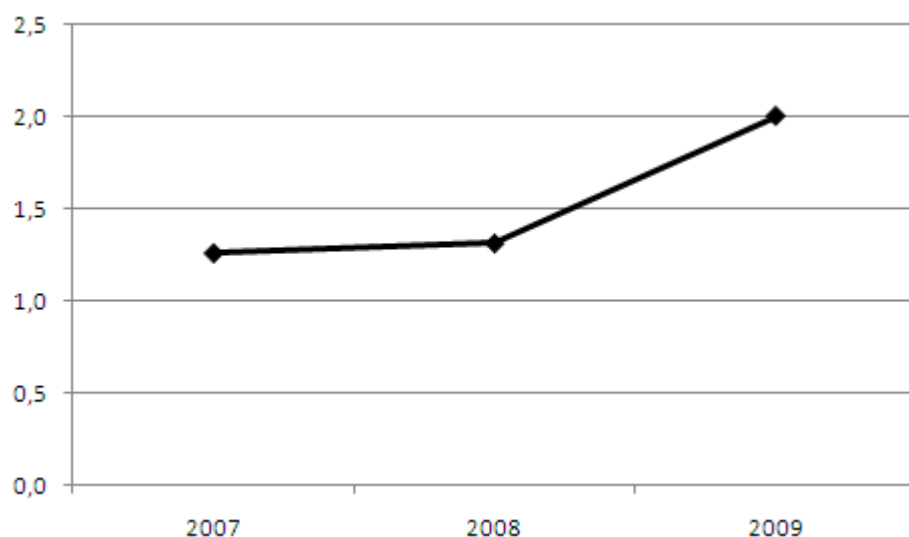
Druhým ukazatelem likvidity očištěným o nejméně likvidní položku zásob je pohotová likvidita, která je dána poměrem oběžných aktiv ponížených o zásoby ke krátkodobým závazkům.

Tab. 16: Pohotová likvidita

rok	2007	2008	2009
Oběžná aktiva [tis. Kč]	56 386	81 055	87 925
Zásoby [tis. Kč]	136	344	3143
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	44 625	61 460	42 351
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,26</b>	<b>1,31</b>	<b>2,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Pohotová likvidita



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené hodnoty pohotové likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,0 až 1,5. Jelikož je pohotová likvidita dána obdobným poměrem jako běžná likvidita, s tím rozdílem,

že v čitateli zlomku je odečtena hodnota zásob, které u společnosti MARHOLD, a.s. jsou drženy na velmi nízkých hodnotách, tak i hodnoty tohoto ukazatele jsou téměř totožné s ukazatelem běžné likvidity.

V letech 2007 a 2008 hodnoty spadají do doporučeného pásma, avšak v roce 2009 se hodnota zvýšila na 2. U výrobních podniku, které drží značné množství zásob, by tato situace mohla vypovídat o neefektivním využívání aktiv. V případě společnosti MARHOLD, a.s. však pohotová likvidita téměř splývá s běžnou likviditou.

### **Okamžitá likvidita**

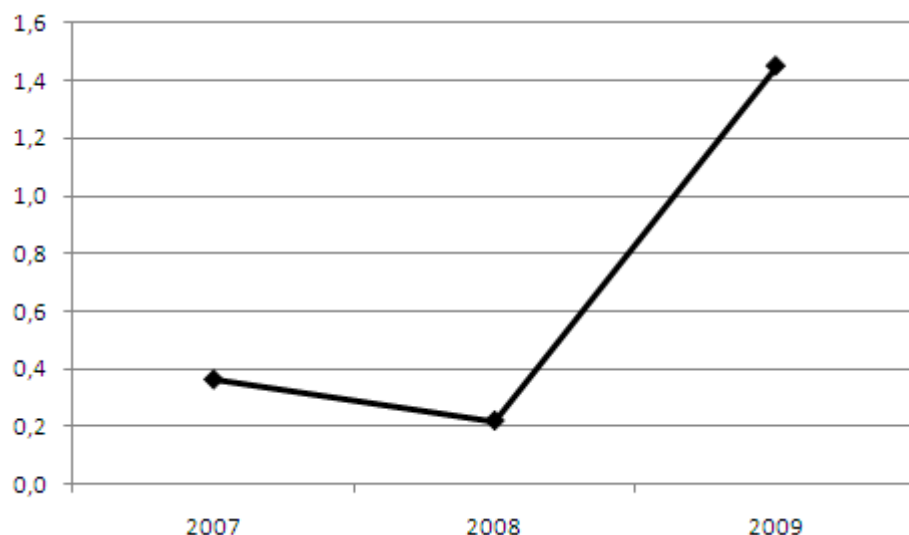
Nejpřísnějším ukazatelem likvidity je okamžitá likvidita, v jejímž poměru peněžní prostředky držené společností a krátkodobé závazky.

Tab. 17: Okamžitá likvidita

rok	2007	2008	2009
Peněžní prostředky [tis. Kč]	16 194	13 543	61 399
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	44 625	61 460	42 351
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,36</b>	<b>0,22</b>	<b>1,45</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Okamžitá likvidita



Zdroj: vlastní zpracování

Oblast okamžité likvidity představovala pro společnost mírně problematickou část likvidity. Jelikož jsou doporučené hodnoty v rozmezí od 0,9 do 1,1 tak roky 2007 a 2008 byly hluboce pod těmito hodnotami.

Poslední sledovaný rok 2009 představoval výrazné zlepšení z důvodu navýšení peněžních prostředků díky uhrazení pohledávek z obchodních vztahů.

#### **4.1.2 Analýza syntetických ukazatelů**

Závěrečnou částí oblasti finanční analýzy společnosti MARHOLD, a.s. je analýza syntetických ukazatelů. Syntetické ukazatele jsou složeny z dílčích poměrových ukazatelů a jsou jim přiřazeny váhy udávající důležitost jednotlivých ukazatelů. Výsledkem syntetického ukazatele je pouze jedno číslo reprezentující finanční zdraví zkoumaného subjektu.

Výhodou syntetických ukazatelů je obdobně jako u poměrových ukazatelů jednoduchost jejich konstrukce a snadno dostupná data. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, které hodnotí pouze izolovaně určitou oblast podniku, syntetické ukazatele hodnotí podnik jako celek a výslednou hodnotu je možno zařadit do předem stanovených pásem.

Syntetických ukazatelů v oblasti finanční analýzy existuje značné množství, ve své podstatě ale vyjadřují stále to samé. Pro účely této diplomové práce jsou zvoleny dva syntetické ukazatele:

- Altmanovo Z-score,
- Index Neumaierových.

##### **4.1.2.1 Altmanovo Z-score**

Ukazatel Altmanovo Z-score hodnotí společnost pěti ukazateli. Jelikož podnik MARHOLD, a.s. není veřejně obchodovanou společností na kapitálovém trhu, je použit následující výpočetní vztah.

$$Z = 3,107x_1 + 0,998x_2 + 0,42x_3 + 0,847x_4 + 0,717x_5$$

Altmanovo Z-score bylo zvoleno z toho důvodu, že se jedná o jeden z nejvíce používaných a nejznámějších syntetických ukazatelů. Dále díky jeho schopnosti s relativně vysokou pravděpodobností predikovat přibližně s dvouletým předstihem případné finanční komplikace podniku, které by mohly vést až k bankrotu.

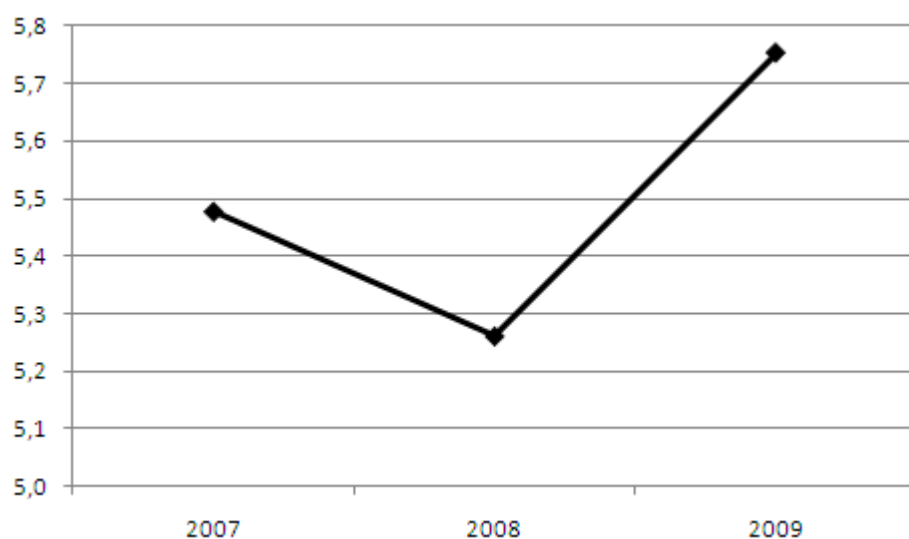
V následující tabulce je zachycen přehledný výpočet všech pěti ukazatelů a následně jsou uvedeny konečné hodnoty Altmanova Z-score, kde jednotlivé dílčí ukazatele jsou již vynásobeny příslušnými vahami podle výše uvedeného vzorce.

Tab. 18: Altmanovo Z-score

rok	2007	2008	2009
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>X1</b>	<b>0,21</b>	<b>0,17</b>	<b>0,38</b>
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>X2</b>	<b>4,44</b>	<b>4,19</b>	<b>3,26</b>
Vlastní kapitál [tis. Kč]	12 026	23 515	52 315
Cizí zdroje [tis. Kč]	47 825	61 515	42 376
<b>X3</b>	<b>0,25</b>	<b>0,38</b>	<b>1,23</b>
Zadržovaný zisk [tis. Kč]	10 026	21 515	50 315
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>X4</b>	<b>0,17</b>	<b>0,25</b>	<b>0,53</b>
Čistý pracovní kapitál [tis. Kč]	11 761	19 595	45 574
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>X5</b>	<b>0,20</b>	<b>0,23</b>	<b>0,48</b>
<b>Z-score</b>	<b>5,48</b>	<b>5,26</b>	<b>5,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Altmanovo Z-score



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty Altmanova Z-score se v celém sledovaném období pohybují výrazně nad horní hranicí tzv. šedé zóny, která je pro podniky neobchodované na burze stanovena na hodnotě 2,89.

V roce 2008 došlo k mírnému poklesu o 0,22, což bylo především způsobeno poklesem ukazatele X2, tedy obratu aktiv a X1, neboli rentability aktiv ROA. I když došlo k poklesu Z-score, stále se hodnoty pohybovaly v zóně finančního zdraví.

V roce 2009 vzrostlo Z-score o 0,5 a dostalo se tak na doposud nejvyšší hodnotu ve sledovaném období. Stalo se tak díky růstu čtyř ukazatelů z pěti. Pouze ukazatel X2, obrat aktiv poklesl o 0,9. Tento pokles byl však převážen růstem ostatních ukazatelů.

#### **4.1.2.2 Index Neumaierových**

Syntetický ukazatel index Neumaierových je obdobou Altmanova Z-score uzpůsobeného pro podmínky české ekonomiky. Je také složen z pěti poměrových ukazatelů, kterým jsou, jak následující vzorec uvádí přiřazeny váhy.

$$IN01 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,92x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

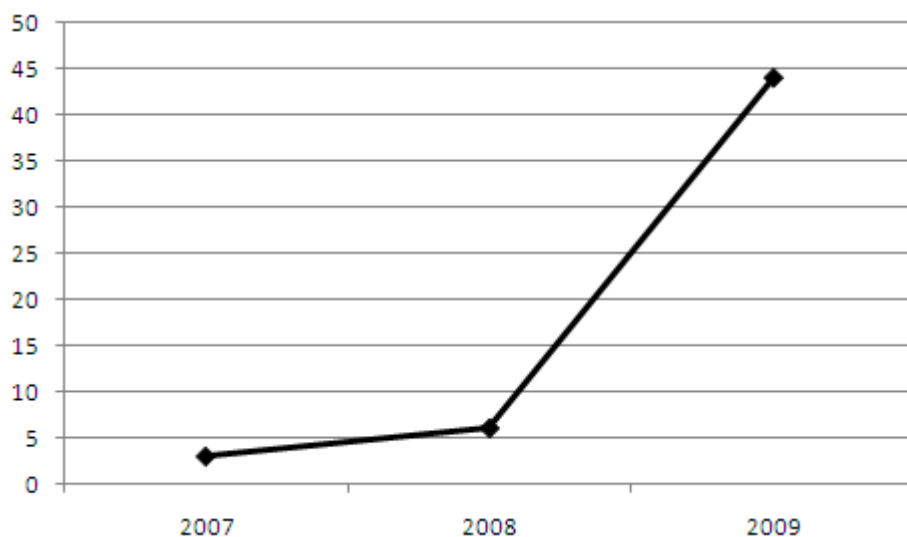
Důvodem volby indexu Neumaierových jakožto druhého syntetického ukazatele je možnost porovnání jej s Altmanovým Z-score. Níže uvedená tabulka uvádí výpočtové kroky s výslednými hodnotami ukazatele.

Tab. 19: Index Neumaierových

rok	2007	2008	2009
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
Cizí zdroje [tis. Kč]	47 825	61 515	42 376
<b>X1</b>	<b>1,25</b>	<b>1,38</b>	<b>2,24</b>
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Nákladové úroky [tis. Kč]	513	139	35
<b>X2</b>	<b>24,80</b>	<b>107,08</b>	<b>1031,77</b>
EBIT [tis. Kč]	12 721	14 884	36 112
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>X3</b>	<b>0,21</b>	<b>0,17</b>	<b>0,38</b>
Výnosy [tis. Kč]	282 249	357 325	325 966
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775
<b>X4</b>	<b>4,70</b>	<b>4,19</b>	<b>3,44</b>
Oběžná aktiva [tis. Kč]	56 386	81 055	87 925
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	44 625	61 460	42 351
<b>X5</b>	<b>1,26</b>	<b>1,32</b>	<b>2,08</b>
<b>IN01</b>	<b>3,09</b>	<b>6,15</b>	<b>43,96</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Index Neumaierových



Zdroj: vlastní zpracování

Český ekvivalent Altmanova Z-score index Neumaierových vykazuje ve sledovaném tříletém období bezproblémový průběh. Po celou dobu se stejně jako Z-score nachází nad

horní hranicí tzv. šedé zóny a je možné tedy tvrdit, že podnik tvoří hodnotu a je tudíž konkurenceschopný.

V roce 2008 došlo k růstu ukazatele o 100% z hodnoty 3 na hodnotu 6. Tento růst je způsoben zvýšením ukazatele X2, tedy úrokového krytí.

Rok 2009 představoval extrémní pohyb indexu Neumaierových směrem k pozitivním hodnotám. Došlo k sedminásobnému růstu, opět převážně zapříčiněnému ukazatelem úrokového krytí. Značně se zvýšil zisk EBIT a zároveň poklesly nákladové úroky placené společností MARHOLD, a.s.

## **4.2 Benchmarkingové hodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s.**

Druhou metodou pro hodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. je po finanční analýze metoda benchmarkingu. Pro benchmarking budou aplikovány jednotlivé etapy popsané v teoretické části diplomové práce, kterými jsou:

- identifikace objektu benchmarkingu,
- identifikace partnera pro srovnávání,
- výběr metody sběru dat a sběr dat,
- vyhodnocení dat – stanovení mezer výkonnosti,
- definování budoucí úrovně výkonnosti.

Zbývající etapy jako je komunikace výsledků, plánování projektu zlepšování aj. jsou již v kompetenci vedení společnosti MARHOLD, a.s. Cílem této kapitoly je provést benchmarking mezi společnostmi MARHOLD, a.s. a vybranou společností, tedy zvolit měřítka pro porovnání, jejich výpočty a srovnání rozdílů mezi společnostmi a v poslední řadě určení vhodných hodnot, kterých by měla společnost MARHOLD, a.s. dosáhnout v následujících letech.

### **4.2.1 Identifikace objektu benchmarkingu**

Pro každé porovnání jakýchkoliv subjektů mezi sebou je klíčové si na počátku celého procesu stanovit, co bude předmětem porovnávání a tomuto přizpůsobit následné kroky. Benchmarking v tomto ohledu není výjimkou.

Na základě komunikace s vedením společnosti MARHOLD, a.s. bylo ustanoveno provést benchmarkingové porovnání v následujících oblastech:

- podíl na trhu,
- průměrný objem zakázek,
- průměrná mzda,
- marketingové výdaje,
- výdaje na školení zaměstnanců,
- produktivita práce,
- efektivita pracovníků,
- kvalifikační struktura zaměstnanců,



- poměr druhů pracovních pozic.

**Podíl na trhu** je pro podnikatelské subjekty důležitým ukazatelem jejich úspěšnosti. Na českém trhu existuje značný počet společností podnikajících v oblasti stavebnictví, avšak liší se svým zaměřením na různé typy prováděných stavebních prací a také velikostmi zakázek. Pro účely benchmarkingu bude podíl na trhu stanoven jako podíl tržeb zkoumané společnosti a objemu uskutečněných zakázek v České republice.

**Průměrný objem zakázek** je pro stavební společnosti lepším ukazatelem, než čistě ukazatel počtu realizovaných zakázek. Jednotlivé zakázky se totiž mohou značně lišit svým objemem. Ukazatel průměrného objemu zakázek je dán jako podíl tržeb společnosti k jejímu počtu realizovaných zakázek.

**Průměrná mzda** a její výše představuje v oblasti konkurenceschopnosti možnou výhodu společnosti na trhu práce. Podnik s vyšší průměrnou mzdou je potenciálními zaměstnanci více preferován nežli podnik s nižší průměrnou mzdou. Avšak příliš vysoká mzda zvyšuje osobní náklady společnosti, a tím snižuje konečný zisk.

**Marketingové výdaje** jsou ukazatelem, který vyjadřuje, jak daná společnost investuje do své propagace. Marketing hraje nezanedbatelnou úlohu a jeho role se stále zvyšuje vzhledem ke značné konkurenci na trhu. Vhodným ukazatelem je podíl marketingových výdajů na celkových aktivech, který umožňuje mezipodnikové srovnávání vzhledem k různým velikostem společností.

**Výdaje na školení zaměstnanců** mají vliv na vzdělanost zaměstnanců společnosti, což ovlivňuje efektivitu a kvalitu prováděných úkonů danými zaměstnanci. Pro možnost provést porovnání výsledků mezi různými společnostmi budou výdaje na školení zaměstnanců porovnávány pomocí poměru výdajů na školení a aktivy. Čím vyšší tento poměr bude, tím více společnost pečuje o rozvoj svých zaměstnanců a získává tak konkurenční výhodu v oblasti kvalifikace zaměstnanců.

**Produktivita práce** je dána poměrem mezi celkovými tržbami společnosti a počtem jejich zaměstnanců v daném období. Vyjadřuje, jaké množství tržeb připadá na jednoho zaměstnance. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více se také zvyšuje

konkurenceschopnost podniku. Aby byla produktivita práce na vysoké úrovni, jsou k tomu zapotřebí vysoké tržby a nízký počet zaměstnanců. Čím méně je zaměstnanců, tím nižší jsou i náklady společnosti na ně a tyto prostředky mohou být využity k jiným účelům.

**Efektivita pracovníků**, někdy též nazývaná jako využívání synergií mezi pracovníky je vyjádřena poměrem osobních nákladů a tržeb. Tento ukazatel informuje o tom, jak pracovníci sdílejí mezi sebou navzájem své zkušenosti, praktické dovednosti a schopnosti. Pozitivní vývoj ukazatele je, pokud jeho hodnoty klesají.

**Kvalifikační struktura zaměstnanců** pro účely benchmarkingového srovnání bude vyjádřena procentním zastoupením různých kategorií vzdělání pracovníků na celkovém počtu pracovníků. Podniky si musí nalézt svou optimální kvalifikační strukturu z hlediska oboru, ve kterém působí. Obzvláště ve stavebnictví neplatí, že lepší kvalifikační struktura je ta, která má co nejvyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Velmi významnou složkou kvalifikační struktury jsou lidé s vyučením, kteří vykonávají práce na stavebních projektech.

**Poměr druhů pracovních pozic** je posledním ukazatelem, v rámci kterého bude pomocí metody benchmarkingu porovnána společnost MARHOLD, a.s. s dalším vybraným podnikem. Srovnávaná pracovní zařazení budou dělníci, režijní technici a technici výroby. Režijní technici představují technickohospodářské pracovníky a administrativu a technici výroby jsou zastoupeni staviteli, stavbyvedoucími a přípraváři.

#### **4.2.2 Identifikace partnera pro srovnávání**

Výběr vhodného partnera pro benchmarkingové srovnávání je velmi důležitým krokem. Hlavní roli při volbě partnera pro společnost MARHOLD, a.s. hrála dostupnost informací. V rámci holdingu Enteria, jehož součástí je i společnost MARHOLD, a.s. existuje několik dalších stavebních společností, z nichž největší a nejvýznamnější je společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Tato společnost bude tedy použita jako partner pro benchmarkingové porovnávání, díky relativně dobré dostupnosti informací k jednotlivým výše uvedeným ukazatelům benchmarkingu. Dalším důvodem volby společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je, že tato společnost stejně jako podnik MARHOLD, a.s. působí především ve Východočeském kraji.

### **4.2.3 Výběr metody sběru dat a sběr dat**

Jelikož zvolené benchmarkingové ukazatele jsou převážně číselného charakteru, jakožto metoda sběru dat byla zvolena analýza záznamů. Z důvodu charakteru ukazatelů benchmarkingu nevyhovují metody, jako je interview s partnerem, pozorování přímo na místě či dotazníkové šetření.

Pro analýzu záznamů byly určeny finanční výkazy, jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Dalšími analyzovanými dokumenty jsou interní podnikové dokumenty s údaji o kvalifikaci zaměstnanců, počtech zakázek aj.

Sběr dat byl proveden na základě získání finančních výkazů na internetovém portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz), což je oficiální server českého soudnictví, kde je veden Obchodní rejstřík v elektronické podobě. Další potřebné údaje byly získány po komunikaci s odpovědnými zástupci obou benchmarkingových partnerů, tedy společností MARHOLD, a.s. a Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

### **4.2.4 Vyhodnocení dat – stanovení mezer výkonnosti**

Ve čtvrté etapě, tj. vyhodnocení dat a stanovení mezer výkonnosti budou kvantifikovány jednotlivé zvolené benchmarkingové ukazatele na základě získaných dat z předcházející etapy. Důležitou částí této kapitoly je samotné stanovení mezer výkonnosti, které bude provedeno tabulkovou formou.

#### **4.2.4.1 Vyhodnocení dat**

V této podkapitole budou zanalyzovány jednotlivé ukazatele benchmarkingového srovnávání společností MARHOLD, a.s. a Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Všech devět ukazatelů bylo popsáno v první etapě – identifikace objektu benchmarkingu.

#### **Podíl na trhu**

Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Objem tržeb v ČR je hodnota všech realizovaných stavebních prací v České republice v daném roce. Zdrojem těchto hodnot je Český statistický úřad. Jedná se o maximalizační ukazatel, což znamená, že vyšší hodnoty jsou lepší.

Rok 2008 představoval pro oba podniky zvýšení podílu na trhu, avšak společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. navýšila svůj podíl více než trojnásobně oproti přibližně 26% navýšení podílu u společnosti MARHOLD vzhledem k předchozímu roku.

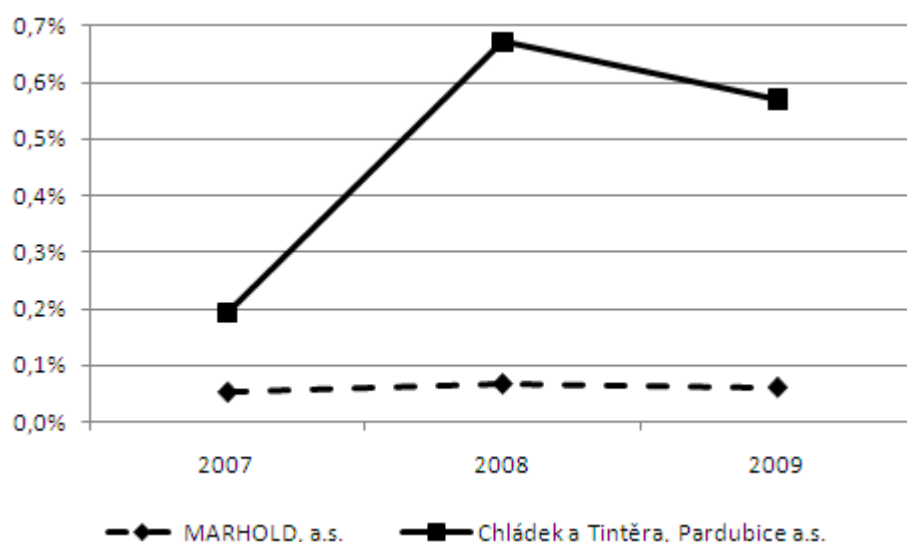
Rok 2009 byl ve znamení mírného poklesu podílu na trhu pro oba podniky. Došlo k ochabnutí trhu následky finanční krize. Poklesl dokonce i celkový objem realizovaných stavebních prací v ČR na hodnotu z roku 2007, ale obě společnosti si dokázali udržet vyšší tržby než v roce 2007.

Tab. 20: Podíl na trhu

Rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186	985 472	3 594 541	2 892 408
Tržby ČR [tis. Kč]	507 445 240	536 012 628	507 709 218	507 445 240	536 012 628	507 709 218
<b>Podíl na trhu [%]</b>	<b>0,053%</b>	<b>0,067%</b>	<b>0,061%</b>	<b>0,194%</b>	<b>0,671%</b>	<b>0,570%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Podíl na trhu



Zdroj: Vlastní zpracování

### Průměrný objem zakázek

Tržby v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Průměrná zakázka tedy vyjadřuje průměrný objem jedné zakázky v tisících Kč. Jedná se o maximalizační ukazatel, což znamená, že vyšší hodnoty jsou lepší.

U společnosti MARHOLD, a.s. se každým rokem výrazně zvyšuje průměrný objem zakázky, což je ale také způsobeno snižováním počtu zakázek, což by mohlo vést k potenciálním problémům. Společnost je tak více závislá na úspěšnosti menšího množství zakázek.

Hodnoty u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v roce 2008 výrazně vzrostly. Rok 2009 zaznamenal pokles přibližně 1,5 milionu Kč na zakázku. Tento podnik každoročně má značné množství zakázek a tedy není příliš ohrožen v případě, že by některé ze zakázek se ukázaly být jako problematické.

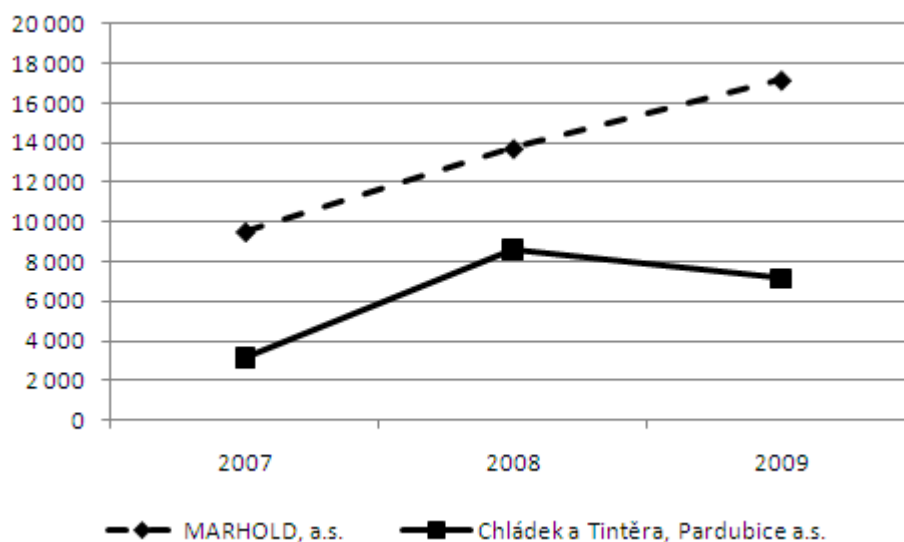
Podniky by se měly snažit nalézt určitou rovnováhu mezi počtem zakázek a jejich průměrným objemem. Mít malé množství velkých zakázek může být stejně riskantní jako mít příliš mnoho malých zakázek. Avšak nalezení tohoto optima je otázkou dlouhodobé praxe a zkušeností.

Tab. 21: Průměrný objem zakázek

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186	985 472	3 594 541	2 892 408
Počet zakázek [tis. Kč]	28	26	18	314	417	404
<b>Průměrná zakázka [tis. Kč]</b>	<b>9 515,64</b>	<b>13 721,5</b>	<b>17 177,0</b>	<b>3 138,45</b>	<b>8 620,0</b>	<b>7 159,43</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Průměrný objem zakázek



Zdroj: Vlastní zpracování

### Průměrná mzda

Výše průměrné mzdy je uvedena v Kč. U obou porovnávaných společností dochází ke každoročnímu růstu průměrné mzdy. Jedná se o maximalizační ukazatel, což znamená, že vyšší hodnoty jsou lepší.

Společnost MARHOLD, a.s. v roce 2008 zvýšila průměrnou mzdu oproti předcházejícímu roku nejméně za sledované období o necelé 3%. V roce 2009 však došlo k výraznému, více jak 13% růstu průměrné mzdy.

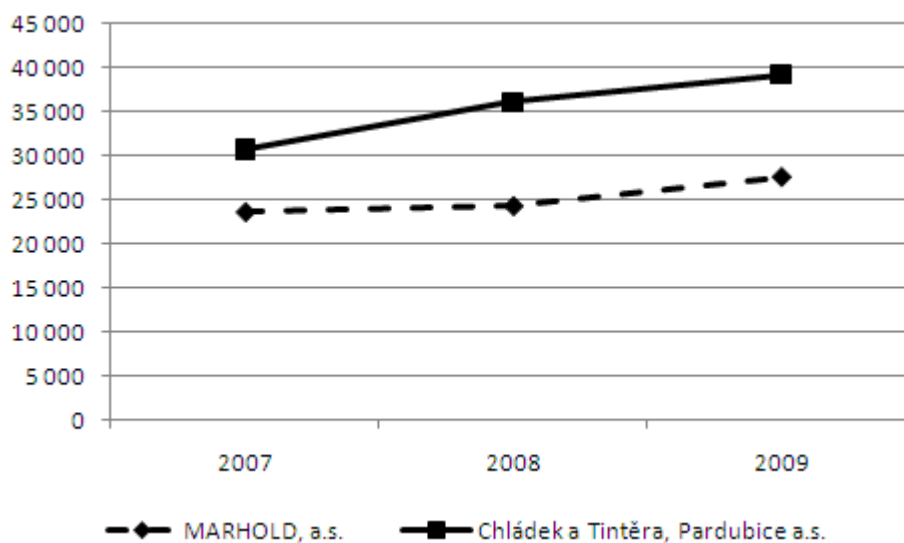
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. nejvýrazněji navýšila průměrnou mzdu mezi lety 2008 a 2007 o více jak 17%. V roce 2009 došlo také k růstu průměrné mzdy, který ale již nebyl tak značný, avšak stále mzda rostla velmi dobře a to o necelých 9%.

**Tab. 22: Průměrná mzda**

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Průměrná mzda [Kč]	23 674	24 354	27 632	30 770	36 121	39 265
<b>Meziroční nárůst [%]</b>	-	<b>2,87%</b>	<b>13,46%</b>	-	<b>17,39%</b>	<b>8,70%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 17: Průměrná mzda**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Marketingové výdaje**

Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Pro lepší porovnatelnost výsledků mezi oběma společnostmi jsou marketingové výdaje vyjádřeny poměrem marketingových výdajů a celkových aktiv společnosti. Jedná se o maximalizační ukazatel, což znamená, že vyšší hodnoty jsou lepší.

Společnost MARHOLD, a.s. v celém sledovaném období zvyšuje své marketingové výdaje. V roce 2007 došlo k nárůstu podílu o 0,09%. Výraznější investice do marketingových činností nastala v roce 2009, kdy se poměr zvýšil trojnásobně na 4,32%.

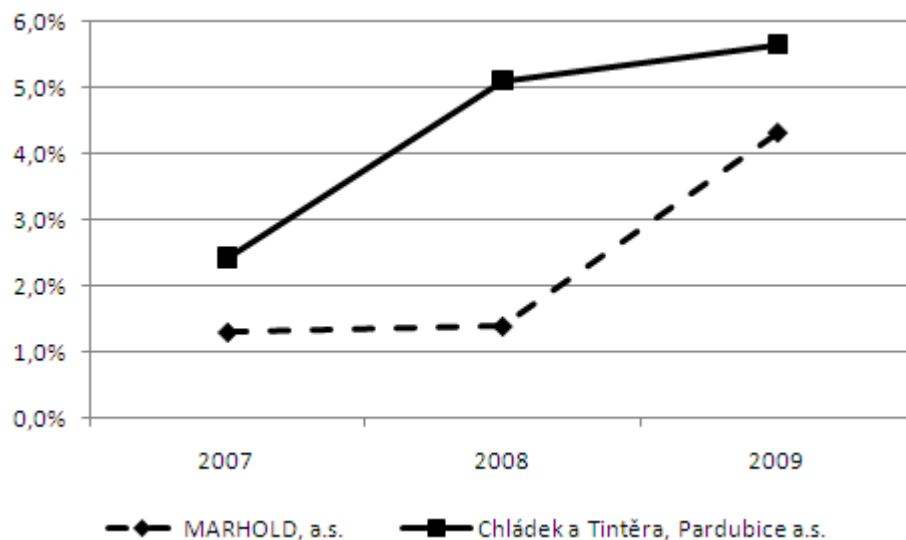
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. měla podle procentního poměru nejvýraznější nárůst investic do marketingu v roce 2008, kdy tento poměr činil 5,10%. Rok 2008 představoval zvýšení poměru na více jak dvojnásobek oproti předcházejícímu období, kvůli značnému navýšení marketingových výdajů a současnému poklesu celkových aktiv společnosti o téměř 300 milionů Kč. V roce 2009 se poměr zvýšil o 0,56%. V celém sledované období společnost neustále zvyšovala své investice do marketingu. V každém roce došlo k navýšení marketingových výdajů přibližně o 25 milionů Kč, což vykazuje relativní stabilitu investic v této oblasti.

Tab. 23: Marketingové výdaje

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Marketingové výdaje [tis. Kč]	776	1 179	4 099	34 821	59 010	84 639
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775	1 431 259	1 156 108	1 495 483
<b>Poměr výdajů a aktiv [%]</b>	<b>1,29%</b>	<b>1,38%</b>	<b>4,32%</b>	<b>2,43%</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,66%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Marketingové výdaje



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výdaje na školení zaměstnanců

Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Obdobně jako u marketingových výdajů, i u výdajů na školení zaměstnanců budou tyto výdaje vyjádřeny procentním poměrem nákladů na školení a aktiv společnosti. Jedná se o maximalizační ukazatel, což znamená, že vyšší hodnoty jsou lepší.

Společnost MARHOLD, a.s. měla nejvyšší výdaje jak poměrově tak i v absolutních hodnotách v roce 2007. V roce 2008 došlo k výraznému poklesu výdajů na školení zaměstnanců na poloviční hodnoty vůči předcházejícímu roku. Rok 2009 zaznamenal navýšení výdajů na školení zaměstnanců na obdobné hodnoty, jakých společnost dosahovala již v roce 2007.

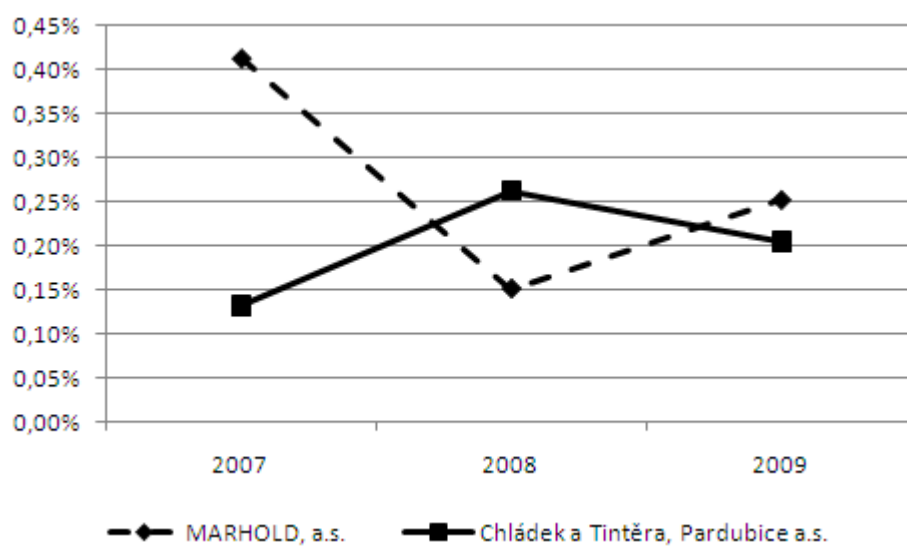
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. každoročně navyšovala absolutní hodnotu svých investic týkajících se školení zaměstnanců, s tím, že nejvyšší nárůst o 1,2 milionu Kč nastal v roce 2008. V tomto roce společnost zaznamenala i výrazné snížení svých aktiv a z toho důvodu vzrostl poměr výdajů na školení a aktiv tím výrazněji vzhledem k předcházejícímu roku. V roce 2009 se absolutní hodnota nákladů na školení zvýšila téměř zanedbatelně o 24 tisíc Kč. Díky růstu aktiv o 340 milionů Kč však došlo k poklesu poměrového ukazatele.

Tab. 24: Výdaje na školení zaměstnanců

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Náklady na školení [tis. Kč]	248	129	239	1 896	3 039	3 063
Aktiva [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775	1 431 259	1 156 108	1 495 483
<b>Poměr výdajů a aktiv [%]</b>	<b>0,41%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,20%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Výdaje na školení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování



## Produktivita práce

Hodnoty tržeb v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč a tedy výsledný poměr tržeb a počtu zaměstnanců, neboli produktivita práce vyjadřuje, kolik tisíc Kč výsledných tržeb napomohl vyprodukovat každý zaměstnanec společnosti. Jedná se o maximalizační ukazatel, což znamená, že vyšší hodnoty jsou lepší.

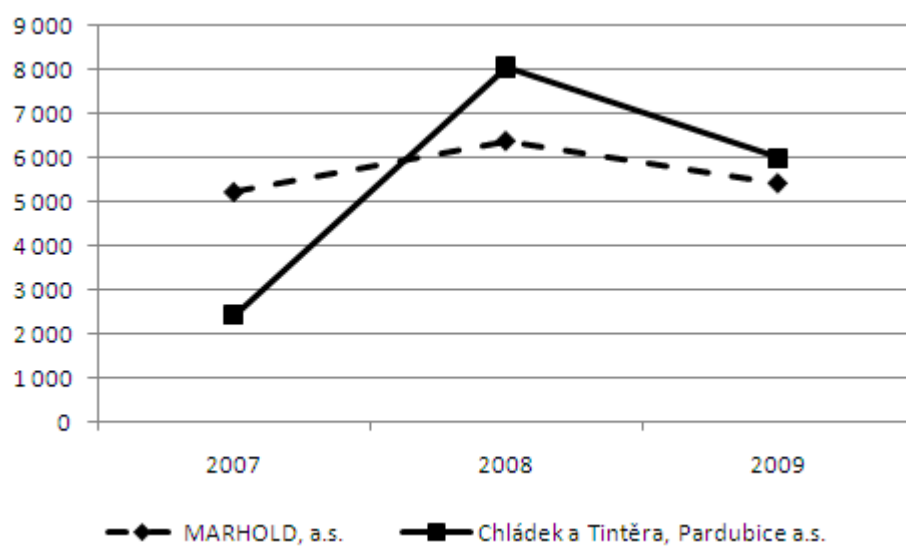
Vývoj produktivity práce u obou společností má stejný charakter, kdy v roce 2007 byly hodnoty na minimálních úrovních ve sledovaném období. V roce 2008 došlo k nárůstu produktivity, kde u společnosti MARHOLD, a.s. se jednalo o 22% navýšení a u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. navýšení produktivity práce bylo mnohem markantnější a to o celých 332%. V roce 2009 u obou společností produktivita práce poklesla, ale udržela se na vyšších hodnotách než v roce 2007, s tím, že výraznější procentní pokles proběhl u společnosti MARHOLD, a.s.

Tab. 25: Produktivita práce

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186	985 472	3 594 541	2 892 408
Počet zaměstnanců	51	56	57	406	446	482
<b>Produktivita práce [tis. Kč]</b>	<b>5 224,3</b>	<b>6 370,7</b>	<b>5 424,3</b>	<b>2 427,3</b>	<b>8 059,5</b>	<b>6 000,8</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Produktivita práce



Zdroj: Vlastní zpracování

## Efektivita pracovníků

Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Jedná se o jediný minimalizační ukazatel, což znamená, že nižší hodnoty jsou lepší.

Hodnoty společnosti MARHOLD, a.s. se pohybují v pásmu od 6 do 10%. Nejvyšších, tedy nejhorších hodnot bylo dosaženo v roce 2007. Rok 2008 představoval významné zlepšení díky snížení ukazatele o 2,5%. V roce 2009 se hodnota ukazatele zvýšila téměř 1,9%, což bylo zapříčiněno jak růstem osobních nákladem o 3 miliony Kč, tak současným poklesem tržeb společnosti.

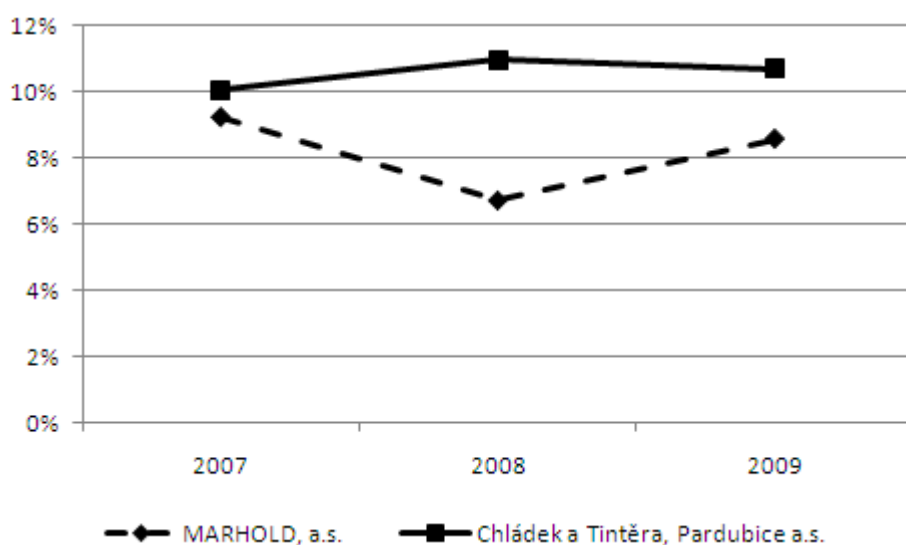
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. má hodnoty v celém sledovaném období relativně vyrovnané a pohybují se v pásmu mezi 10 a 11%. Nejlepších hodnot 10,05% bylo dosaženo v roce 2007, nejhorších 10,97% naopak v roce 2008.

Tab. 26: Efektivita pracovníků

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Osobní náklady [tis. Kč]	24 602	23 983	26 535	99 016	394 374	309 402
Tržby [tis. Kč]	266 438	356 759	309 186	985 472	3 594 541	2 892 408
<b>efektivita pracovníků [%]</b>	<b>9,23%</b>	<b>6,72%</b>	<b>8,58%</b>	<b>10,05%</b>	<b>10,97%</b>	<b>10,70%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Efektivita pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

### Kvalifikační struktura zaměstnanců

Kvalifikační struktura zaměstnanců je vyjádřena jak v absolutních hodnotách jednotlivých vzdělanostních skupin zaměstnanců, tak i jejich procentním zastoupení na celkovém počtu zaměstnanců společnosti.

V rámci sledovaného tříletého období si obě společnosti udržují stabilní poměry kvalifikační struktury svých zaměstnanců.

Společnost MARHOLD, a.s. zaměstnává průměrně 72,5% zaměstnanců s vyučením, 16,5% zaměstnanců se středoškolským vzděláním a 11% zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

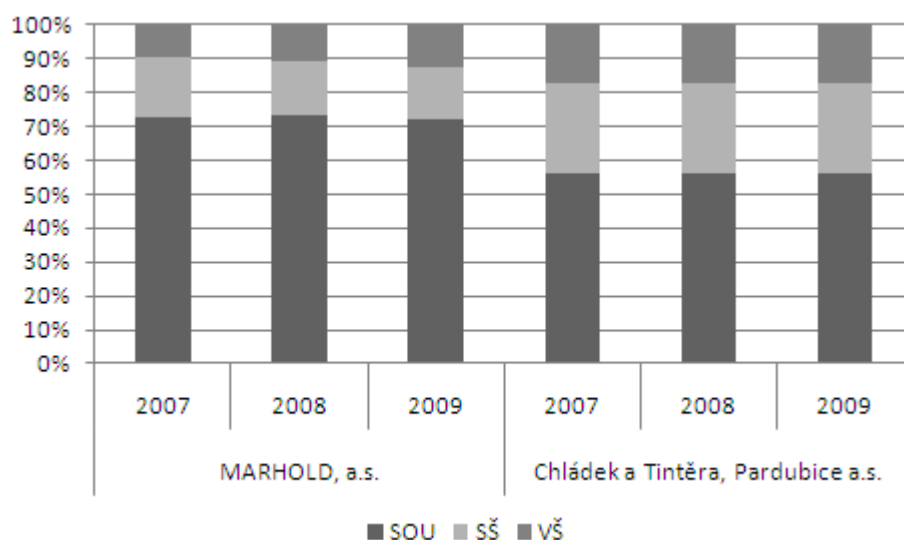
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. znatelně odlišnou strukturu svých zaměstnanců vzhledem k jejich vzdělání než společnost MARHOLD, a.s. Tato společnost zaměstnává průměrně 56,5% zaměstnanců s vyučením, 26,5% zaměstnanců se středoškolským vzděláním a 17% zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Tyto rozdílnosti v kvalifikační struktuře jsou nejspíše způsobeny díky velikosti firmy a množství zaměstnávaných pracovníků. Větší podniky potřebují více zaměstnanců na vedoucích pozicích, které vyžadují vyšší úroveň vzdělání.

Tab. 27: Kvalifikační struktura zaměstnanců

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
zaměstnanců celkem	51	56	57	406	446	482
z nich SOU	37	41	41	229	251	271
	72,55%	73,21%	71,93%	56,40%	56,28%	56,22%
z nich SŠ	9	9	9	108	118	128
	17,65%	16,07%	15,79%	26,60%	26,46%	26,56%
z nich VŠ	5	6	7	69	77	83
	9,80%	10,71%	12,28%	17,00%	17,26%	17,22%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 22: Kvalifikační struktura zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Poměr typů pracovních pozic**

Obdobně jako kvalifikační struktura zaměstnanců je i poměr typů pracovních pozic vyjádřen jak v absolutních hodnotách jednotlivých druhů pracovních pozic, tak i jejich procentním zastoupení na celkovém počtu zaměstnanců společnosti.

Procentní zastoupení různých pracovních pozic vykazuje vyšší míru rozkolísanosti, než tomu je u kvalifikační struktury zaměstnanců.

Společnost MARHOLD, a.s. udržuje relativně stabilní poměr průměrně 64% dělníků. Ve sledovaném období se zvyšoval poměr režijních techniků z téměř 6% v roce 2007 po více než 12% v roce 2009 a na druhou stranu se snižoval poměr výrobních techniků z 31% na necelých 23%.

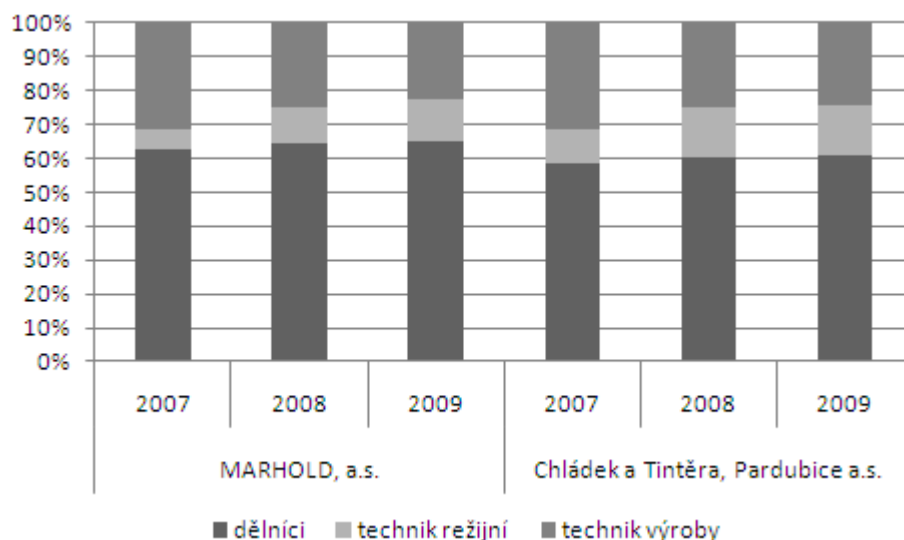
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. vykazovala ve sledovaném období podobný vývoj zastoupení jednotlivých pracovních pozic jako MARHOLD, a.s. V letech 2007 až 2008 zaměstnávala společnost průměrně 60% dělníků. Rostoucí tendence v procentním zastoupení se projevila u režijních techniků, kterých bylo v roce 2007 mírně přes 10% a na konci období v roce 2009 téměř 15%. Opačná klesající tendence nastala u výrobních techniků, kterých v roce 2007 společnost zaměstnávala více než 31% a v roce 2009 necelých 25%.

Tab. 28: Poměr typů pracovních pozic

rok	MARHOLD, a.s.			Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
zaměstnanců celkem	51	56	57	406	446	477
z nich dělníci	32	36	37	237	269	294
	62,75%	64,29%	64,91%	58,37%	60,31%	61,64%
z nich technik režijní	3	6	7	42	65	70
	5,88%	10,71%	12,28%	10,34%	14,57%	14,68%
z nich technik výroby	16	14	13	127	112	118
	31,37%	25,00%	22,81%	31,28%	25,11%	24,74%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Poměr typů pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4.2 Stanovení mezer výkonnosti

Ve druhé části čtvrté etapy, tedy v rámci stanovení mezer výkonnosti je velmi důležité důkladně stanovit rozdíly mezi porovnávanými společnostmi. Pouze na základě jasně definovaných diferencí lze provádět následné etapy metody benchmarkingu.

Následující tabulka obsahuje výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů pro obě porovnávané společnosti MARHOLD, a.s. a Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za celé sledované tříleté období.

Sloupec rozdíl představuje diferenci hodnot, kdy od výsledků společnosti MARHOLD, a.s. byly odečteny výsledky společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tím je docíleno toho, že hodnoty v tomto sloupci se záporným znaménkem znamenají, o kolik by

měla společnost MARHOLD, a.s. zlepšit hodnotu daného ukazatele, aby se dostala na lepší hodnoty dosahované společností Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Jedinou výjimkou jsou hodnoty ukazatele efektivita pracovníků, kde záporné znaménko představuje, že společnost MARHOLD, a.s. dosahuje lepších hodnot nežli společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Sloupec poměr je vyjádřen podílem hodnot společnosti MARHOLD, a.s. na hodnotách společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Hodnota 100% znamená, že hodnoty obou společností jsou totožné. Hodnoty nižší než 100% udávají, že společnost MARHOLD, a.s. vykazuje horší výsledky než společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Opačně tomu je u hodnot vyšších než 100%. Jedinou výjimkou je zde opět ukazatel efektivita pracovníků, kde nižší hodnoty pod 100% představují lepší výsledky a hodnoty nad 100% naopak horší výsledky.

Tab. 29: Mezery výkonnosti

Měřítko	Období	MARHOLD, a.s.	Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	Rozdíl	Poměr	
Podíl na trhu [%]	2007	0,053%	0,194%	-0,141%	27,32%	
	2008	0,067%	0,671%	-0,604%	9,99%	
	2009	0,061%	0,570%	-0,509%	10,70%	
Průměrná zakázka [tis. Kč]	2007	9 515,64	3 138,45	6 377,19	303,20%	
	2008	13 721,50	8 620,00	5 101,50	159,18%	
	2009	17 177,00	7 159,43	10 017,57	239,92%	
Průměrná mzda [Kč]	2007	23 674	30 770	-7 096	76,94%	
	2008	24 354	36 121	-11 767	67,42%	
	2009	27 632	39 265	-11 633	70,37%	
Marketingové výdaje [%]	2007	1,29%	2,43%	-1,14%	53,09%	
	2008	1,38%	5,10%	-3,72%	27,06%	
	2009	4,32%	5,66%	-1,34%	76,33%	
Výdaje na školení [%]	2007	0,41%	0,13%	0,28%	315,38%	
	2008	0,15%	0,26%	-0,11%	57,69%	
	2009	0,25%	0,20%	0,05%	125,00%	
Produktivita práce [tis. Kč]	2007	5 224,30	2 427,30	2 797,0	215,23%	
	2008	6 370,70	8 059,50	-1 688,8	79,05%	
	2009	5 424,30	6 000,80	-576,5	90,39%	
Efektivita pracovníků [%]	2007	9,23%	10,05%	-0,82%	91,84%	
	2008	6,72%	10,97%	-4,25%	61,26%	
	2009	8,58%	10,70%	-2,12%	80,19%	
Kvalifikační struktura [%]	2007	SOU	72,55%	56,40%	16,15%	128,63%
		SŠ	17,65%	26,60%	-8,95%	66,35%
		VŠ	9,80%	17,00%	-7,20%	57,65%
	2008	SOU	73,21%	56,28%	16,93%	130,08%
		SŠ	16,07%	26,46%	-10,39%	60,73%
		VŠ	10,71%	17,26%	-6,55%	62,05%
	2009	SOU	71,93%	56,22%	15,71%	127,94%
		SŠ	15,79%	26,56%	-10,77%	59,45%
		VŠ	12,28%	17,22%	-4,94%	71,31%
Typy pracovních pozic [%]	2007	dělník	62,75%	58,37%	4,38%	107,50%
		TR	5,88%	10,34%	-4,46%	56,87%
		TV	31,37%	31,28%	0,09%	100,29%
	2008	dělník	64,29%	60,31%	3,98%	106,60%
		TR	10,71%	14,57%	-3,86%	73,51%
		TV	25,00%	25,11%	-0,11%	99,56%
	2009	dělník	64,91%	61,64%	3,27%	105,30%
		TR	12,28%	14,68%	-2,40%	83,65%
		TV	22,81%	24,74%	-1,93%	92,20%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Podíl na trhu** představuje pro společnost MARHOLD, a.s. oblast pro značné zlepšování. Ve všech třech letech, bylo dosahováno horších výsledků. Rok 2008 představoval v této oblasti zlomový okamžik, kdy společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. značně zvýšila svůj tržní podíl a tím se vzdálila společnosti MARHOLD, a.s. V roce 2009 se poměr mírně vylepšil ve prospěch společnosti MAROHL, a.s.

**Průměrný objem zakázky** je jedno z kritérií, kde společnost MARHOLD, po celé sledované období dosahuje lepších výsledků, což je ale s velkou pravděpodobností způsobeno malým počtem zakázek v porovnání s počtem zakázek u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

**Průměrná mzda** ve společnosti MARHOLD, a.s. je po celé tři roky na nižších úrovních přibližně o 30%, než je tomu ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tento fakt může způsobovat to, že potenciální zaměstnanci při volbě mezi oběma společnostmi by dali přednost pozici u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Finanční ohodnocení je totiž značnou motivací pro většinu pracovníků.

**Marketingové výdaje** vykazují zlepšující se tendenci ve vývoji vzájemného poměru mezi výdaji obou společností. V roce 2007 dosahovaly marketingové výdaje společnosti MARHOLD, a.s. ekvivalentu 53% výdajů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tento poměr v následujícím roce 2008 klesl na 27% z důvodu poklesu aktiv společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. a v roce 2009 došlo k růstu na 76%.

**Výdaje na školení zaměstnanců** je dalším z ukazatelů, kde si společnost MARHOLD, a.s. vedla po většinu období lépe než její srovnávací partner. Výrazný propad poměru nastal v roce 2008, kdy poklesly výdaje společnosti MARHOLD, a.s. a zároveň vzrostla jejich aktiva a na druhou stranu vzrostly výdaje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. a klesly jejich aktiva. V roce 2009 se poměr zlepšil ve prospěch společnosti MARHOLD, a.s. a poměrově dosahovala lepších výsledků nežli Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

**Produktivita práce** představuje pro společnost MARHOLD, a.s. relativně příznivou oblast, v roce 2007 ji měla dokonce dvojnásobnou oproti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. V roce 2008 došlo k navýšení produktivity práce obou společností, avšak společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. svou produktivitu více jak ztrojnásobila, což vedlo k poklesu poměru. Rok 2009 zaznamenal snižování produktivit a poměr vzrostl o 10% díky tomu, že produktivita práce společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. klesla znatelněji.



**Efektivita pracovníků** je posledním z ukazatelů, v rámci něhož společnost MARHOLD, a.s. dosahovala lepších výsledků než Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Nejúspěšnějším rokem pro tento ukazatel byl rok 2008, kdy rozdíl efektivity pracovníků činil 4,25% ve prospěch společnosti MARHOLD, a.s.

**Kvalifikační struktura zaměstnanců** u obou společností je mírně odlišná a nelze stanovit, která z obou uvedených je lepší. Každá společnost si ji udržuje relativně stabilní vzhledem ke své velikosti a počtu zaměstnanců. Je možné konstatovat, že kvalifikační struktura společnosti MARHOLD, a.s. je vhodnější pro menší společnosti a naproti tomu kvalifikační struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je vhodnější pro větší společnosti vzhledem k potřebě většího počtu zaměstnanců s vyšším vzděláním pro vedoucí pozice. Společnost MARHOLD, a.s. má průměrně o 16% více vyučených zaměstnanců, o 10% méně středoškolsky vzdělaných zaměstnanců a o 6% méně vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců než společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

**Poměr typů pracovních pozic** je také uzpůsoben velikostem obou společností, pokud by společnost MARHOLD, a.s. plánovala expandovat, měla by se její struktura poměru typů pracovních pozic přibližovat struktuře společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Společnost MARHOLD, a.s. má v průměru o 3,9% více dělníků, o 3,6% méně režijních techniků a o 0,3% méně výrobních techniků vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců než společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

#### **4.2.5 Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti**

Pátou etapou v procesu benchmarkingového porovnávání je stanovení hraničních hodnot pro jednotlivé ukazatele, jakých by se měla společnost, která dělala benchmarking snažit dosáhnout. Tyto hodnoty mají pouze doporučující charakter. Touto etapou také končí praktická část týkající se benchmarkingu, poněvadž následující etapy jsou již v kompetenci vedení společnosti.

Podnik by se neměl zaměřit pouze na problematické oblasti, které byly pomocí benchmarkingu odhaleny, ale také na oblasti, kde předčí svou výkonností porovnávanou společnost. Tím si zachová svou již dosaženou konkurenční výhodu a může ji dále prohlubovat. Především by podnik měl usilovat o to, aby nedošlo k tomu, že porovnávaný podnik předčí jeho konkurenční výhody.

Oblastmi, kde společnost MARHOLD, a.s. dosahuje lepších výsledků než společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jsou:

- průměrný objem zakázek,
- výdaje na školení,
- efektivita pracovníků.

V rámci svých tří konkurenčních výhod by měla společnost MARHOLD, a.s. usilovat, aby nedocházelo k výrazným poklesům, ale naopak, aby i nadále se v těchto oblastech zlepšovala.

Pro zbývající 4 ukazatele, nepočítaje kvalifikační strukturu a poměr typů pracovních pozic, jsou doporučeny hodnoty, o jejichž dosažení v následujících 4 letech by se měla společnost snažit, popřípadě je prodiskutovat na vrcholové úrovni vedení a určit si jiné, lépe dosažitelné cíle v jednotlivých oblastech. Hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 30: Doporučené hodnoty zlepšení v benchmarkingu

Měřítko	Průměrná hodnota	Hodnota v roce 2009	<b>Doporučená hodnota</b>
Podíl na trhu [%]	0,060%	0,061%	<b>0,100%</b>
Průměrná mzda [Kč]	25 220	27 632	<b>37 593</b>
Marketingové výdaje [%]	2,33%	4,32%	<b>6,00%</b>
Produktivita práce [tis. Kč]	5 673,1	5 424,3	<b>6 500,0</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Společnost MARHOLD, a.s. by se měla snažit o získání větší tržního podílu alespoň na úroveň 0,1%. Jelikož se jedná o ukazatel, kde je dosahováno nejhorších výsledků, není vhodné plánovat předstížení společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Pozornost by měla být zaměřena i na zvyšování průměrné mzdy, v tabulce je uvedeno doporučení vypočtené jako 8% růst průměrné mzdy ročně. Marketingové výdaje na úrovni 6% by mohly za 4 roky být dokonce na vyšší úrovni než u podniku Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., kde marketingové výdaje již nerostly tak strmě. Produktivita práce je u společnosti MARHOLD, a.s. relativně vyrovnaná a proto zvýšení na hodnotu 6,5 milionu Kč je velmi reálné.

## **5 Zhodnocení, návrhy**

V této kapitole bude provedeno zhodnocení obou použitých metod pro hodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. a následně oba výsledky budou vzájemně konfrontovány.

### **5.1 Zhodnocení finanční analýzy společnosti MARHOLD, a.s.**

Finanční analýza se zabývala poměrovými ukazateli rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti a následně metodami syntetických ukazatelů. Níže budou zhodnoceny jednotlivé oblasti.

#### **Ukazatele rentability**

Co se rentability týká, společnost MARHOLD, a.s. dosahuje ve všech dílčích ukazatelích výborných výsledků.

Rentabilita celkových aktiv zaznamenala v roce 2008 mírný pokles, který byl vysoce kompenzován v roce 2009, kdy vzrostla více jak dvojnásobně na 38%.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazovala v roce 2008 výrazný pokles o 30%. Celkově rentabilita vlastního kapitálu by dosahovala mnohem výraznějších výsledků, avšak každoročně byla zvyšována hodnota vlastního kapitálu přibližně dvojnásobně, což zabraňovalo tak výrazným růstům.

Rentabilita tržeb zaznamenala v roce 2009 značný nárůst ze 4 na 11%. Posledním z ukazatelů rentability byla rentabilita dlouhodobých zdrojů, která v roce 2008 poklesla o 20% a v následujícím roce mírně rostla.

Společnost MARHOLD, a.s. postupně navyšuje objemy svého rozvahového majetku, což způsobuje, že jednotlivé ukazatele rentability nevykazují tak vysokých hodnot jakých by mohly. Je nutno však dodat, že i přes tuto situaci je rentabilita velmi silnou stránkou společnosti a měla by se tedy i v následujících letech snažit udržovat dosavadní úspěšný vývoj.

#### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity společnosti MARHOLD, a.s. ve sledovaném období dosahovaly velmi kvalitních výsledků. Existují zde však oblasti, kde by mohlo dojít k jejich určitému zlepšení.

Jednou z těchto oblastí je obrat aktiv, který i když dosahuje nadprůměrných hodnot, tak má klesající charakter. Společnost by měla usilovat o zastavení následných poklesů a udržet hodnoty alespoň na konstantní úrovni, v lepším případě by mělo dojít k růstu a to především díky zvyšování tržeb.

Dobu inkasa pohledávek a dobu úhrady krátkodobých závazků je nutno hodnotit společně, neboť společnost by měla udržovat hodnoty doby inkasa pohledávek nižší než dobu úhrady krátkodobých závazků. Této situace bylo dosaženo téměř ve všech letech kromě roku 2008, kdy rozdíl v negativním smyslu představoval necelých 5 dnů. Nejlepších výsledků v této oblasti bylo dosaženo v roce 2009, kdy pozitivní rozdíl činil 22 dnů. Společnost MARHOLD, a.s. by měla udržovat nadále podobný vývoj obou ukazatelů.

### **Ukazatele zadluženosti**

Oblast zadluženosti je pro podnik její druhou silnou stránkou spolu s rentabilitou. Ukazatel úrokového krytí nabývá extrémně dobrých hodnot, což je ale především způsobeno tím, že společnost nevyužívá bankovních úvěrů.

Poměr dluhů a vlastního kapitálu byl v prvních dvou letech sledovaného období ve velmi negativních hodnotách a společnost byla hodnocena jako v tomto ohledu jako rizikovější s příliš malým podílem vlastního kapitálu. Po celé sledované období však tento ukazatel klesal a v roce 2009 se dostal do velmi příznivých hodnot a velmi se svou hodnotou 0,81 přiblížil tzv. bezpečné míře 0,66.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita by se měla více zařadit do pozornosti společnosti MARHOLD, a.s., protože hodnoty v letech 2007 a 2008 nedosahovaly příliš uspokojivých hodnot. Rok 2009 byl již na velmi dobré úrovni na všech úrovních likvidity.

Co se týká pohotové likvidity, tak její hodnoty nemají příliš relevantní váhu, poněvadž společnost má minimální objemy zásob. Více důležitá je běžná a okamžitá likvidita. V rámci běžné likvidity by veškeré úsilí mělo být směřováno na udržení dosažené kvalitní hodnoty v roce 2009.

### **Syntetické ukazatele**

Hodnocení společnosti MARHOLD, a.s. pomocí komplexních syntetických ukazatelů dopadlo výborně.

Altmanovo Z-score uzpůsobené pro podmínky rozvinuté tržní ekonomiky vykazuje po celé sledované období hodnoty pohybující se v oblasti finančně zdravého podniku a to o dvojnásobek za stanovenou hranicí. Navíc si Z-score udržuje vyrovnaný vývoj bez výraznějších výkyvů.

Index Neumaierových, opak Altmanova Z-score, který je uzpůsoben speciálně pro podmínky českého trhu vykazuje ještě výraznější zlepšení než Z-score. V roce 2007 se hodnoty pohybují na dvojnásobku hranice pro podnik tvořící hodnotu, v roce 2008 se jedná o čtyřnásobek a poslední rok sledovaného období představuje skokové zlepšení na 24 násobek této hranice.

## **5.2 Zhodnocení benchmarkingu společnosti MARHOLD, a.s.**

Benchmarkingové porovnání společnosti MARHOLD, a.s. se společností Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. dopadlo při vyhodnocení výsledků pro společnost MARHOLD, a.s. pozitivně. Celkem bylo porovnáváno devět kritérií, kde dvě z nich, tj. kvalifikační struktura a poměr typů pracovních pozic jsou více méně doporučující ukazatele pro případ růstu společnosti.

Ze zbývajících sedmi ukazatelů společnost MARHOLD, a.s. dosahuje lepších výsledků u tří z nich a to průměrným objemem zakázek, výdaji na školení zaměstnanců a efektivitou pracovníků. Tyto oblasti by i nadále měly být udržovány na vysokých úrovních, aby mohly stále tvořit konkurenční výhodu pro společnost.

Ukazatel produktivity práce byl v roce 2007 na výrazně vyšší úrovni než u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. V dalším roce došlo k růstu u obou společností, avšak růst u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. byl mnohem výraznější a tato společnost tedy v roce 2008 dosáhla lepších hodnot. V roce 2009 se rozdíl mezi společnostmi zmenšil a společnost MARHOLD, a.s. dosahovala 90% hodnoty produktivity práce společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

V rámci ukazatelů podílu na trhu, průměrné mzdy a marketingových výdajů dosahovala společnost MARHOLD, a.s. po celé tříleté období horších výsledků než společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. a právě z tohoto důvodu horších výsledků byly pro tyto ukazatele stanoveny doporučené úrovně jejich zlepšení ve čtyřletém časovém horizontu. Další pokračování v aplikaci výsledků benchmarkingu je již plně v kompetencích vedení společnosti MARHOLD, a.s.

### 5.3 Porovnání výsledků finanční analýzy a benchmarkingu

Celkové shrnutí výsledků finanční analýzy je možno rozdělit do tří kategorií. První kategorií jsou oblasti, kde společnost MARHOLD, a.s. dosahovala výborných výsledků, což je v rámci rentability, zadluženosti a komplexního hodnocení syntetickými ukazateli. Do druhé kategorie se řadí oblast, kde společnost dosáhla dobrých výsledků a jedná se o ukazatele aktivity. Ve třetí kategorii se nachází likvidita, na niž by se měla společnost více zaměřit, poněvadž po většinu sledovaného období všechny ukazatele vykazovaly podprůměrné hodnoty.

Pokud by oblasti v kategorii výborných výsledků byly ohodnoceny jako ve škole známkou 1, oblasti ve druhé kategorii známkou 2 a oblasti ve třetí kategorii známkou 4, tak aritmetický průměr za finanční analýzu je 1,8. I přes to, že takovéto hodnocení je velmi přísné, tak společnost MARHOLD, a.s. v něm obhájila velmi kvalitní výsledky a tedy z pohledu finanční analýzy se jedná o prosperující a konkurenceschopný podnik.

Při sumarizaci výsledků z benchmarkingového porovnávání se výsledky řadí opět do 3 skupin. V první jsou ty, kde společnost MARHOLD, a.s. dosahovala lepších výsledků než společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Zde se jedná o celkem 3 ukazatele a to průměrný objem zakázek, výdaje na školení zaměstnanců a efektivitu pracovníků. Druhou skupinu tvoří pouze jeden ukazatel a to produktivita práce. V rámci tohoto ukazatele bylo v části sledovaného období dosahováno lepších hodnot a ve druhé části horších hodnot. Tudíž se jedná o oblast, již by měla být věnována pozornost, aby nedocházelo k tomuto střídání ve výkonnostech. Ve třetí oblasti jsou ukazatele, kde společnost MARHOLD, a.s. dosahovala horších výsledků a patří sem podíl na trhu, průměrná mzda a marketingové výdaje společnosti.

Pokud by opět bylo provedeno hodnocení pomocí známek, tak ukazatele první skupiny jsou ohodnoceny známkou 1, druhé skupiny známkou 2 a třetí skupiny známkou 4. Průměrná známka za oblast benchmarkingu je 2,4. Jelikož byla společnost MARHOLD, a.s. porovnávána s mnohem větším podnikem s větším tržním podílem, tak tento dosažený výsledek vypovídá o její zdravé konkurenceschopnosti.

Obě metody jak finanční analýza, tak i benchmarking potvrzují vzájemně své výsledky, že společnost MARHOLD, a.s. je konkurenceschopnou společností.

## Závěr

Účelem této diplomové práce bylo seznámení s kategoriemi konkurenceschopnosti, pojmy a metodami pro její měření. Jedná se o oblast, která si zasluhuje stále větší pozornost z řad podniků.

Primárním cílem práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s. pomocí vybraných metod. Dílčím cílem bylo zhodnocení výsledků zvolených metod a konfrontace těchto výsledků vzájemně mezi sebou.

Nejdříve byla tedy provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Poměrové ukazatele byly doplněny o komplexnější hodnocení pomocí syntetických ukazatelů hodnotících finanční zdraví podniku. Těmito ukazateli jsou Altmanovo Z-score a Index Neumaierových.

Výsledkem finanční analýzy bylo konstatování toho, že společnost MARHOLD, a.s. je z finančního hlediska konkurenceschopná.

Druhou použitou metodou bylo benchmarkingové porovnání se společnostmi Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Zvoleno bylo celkem devět porovnávacích ukazatelů. V části z nich vykazovala společnost MARHOLD, a.s. dokonce lepších výsledků než mnohem větší společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Byly však také odhaleny problematické oblasti, u nichž následně došlo k doporučení hraničních hodnot, kterých by mělo být dosaženo pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Výsledkem benchmarkingového hodnocení bylo zjištění o relativně dobré konkurenceschopnosti společnosti MARHOLD, a.s.

V závěru praktické části diplomové práce bylo provedeno srovnání výsledků obou metod a je možno tedy konstatovat, že obě zvolené metody, jak finanční analýza tak benchmarking společně potvrdily, že společnost MARHOLD, a.s. je konkurenceschopnou společností.

## Seznam literatury

- [1] BUCHTA, M. *Manažerské ekonomika*. 3. vyd. Univerzita Pardubice, 2002. 191 s. ISBN 80-7194-726-1
- [2] BUCHTA, Miroslav. *Mikroekonomie : pro bakalářské studium*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 146 s. ISBN 978-80-7395-010-1
- [3] DOUCHA, Rudolf. *Finanční analýza podniku : praktické aplikace*. Praha : VOX Consult, 1996. 224 s. ISBN 80-902111-2-7
- [4] JIRÁSEK, J. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření*. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3
- [5] KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
- [6] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Victoria Publishing, a.s., 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [8] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213
- [9] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1.vyd. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [10] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika : Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 80-70179-673-2
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [12] MRKVIČKA, Josef, KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2
- [13] NENADÁL, J. a kol. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6
- [14] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1
- [15] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy : strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha : Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5



- [16] PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8
- [17] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [18] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- [19] SEDLÁČEK, J. a kol. *Finanční analýza*. 1.vyd. Brno : Vydavatelství MU, 1998. 190 s. ISBN 80-210-1775-9
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [21] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0
- [22] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Ekopress, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [23] *vspj.cz* [online]. [cit. 2010-09-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.vspj.cz/konkurence2009/sbornik\\_konkurence\\_2009.pdf](http://www.vspj.cz/konkurence2009/sbornik_konkurence_2009.pdf)>
- [24] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha :Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 807259005-7
- [25] Výroční zprávy společnosti MARHOLD, a.s.

## Seznam obrázků

Obr. 1: Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy .....	13
Obr. 2: Schéma konkurenceschopnosti .....	14
Obr. 3: Generický hodnotový řetězec .....	16
Obr. 4: Kolo konkurenční strategie .....	18
Obr. 5: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie.....	19
Obr. 4: Generické konkurenční strategie.....	21
Obr. 5: SWOT analýza .....	26
Obr. 6: Diagram SWOT analýzy .....	27
Obr. 7: Pyramidální rozklad ROE .....	40
Obr. 8: Schéma metody Balanced Scorecard .....	45
Obr. 9: BSC jako strategický rámec .....	46
Obr. 10: Etapy benchmarkingu .....	52
Obr. 11: Organizační struktura společnosti MARHOLD, a.s. ....	59

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rizika konkurenčních strategií.....	23
Tab. 2: Problémy při dělení v horizontální analýze .....	30
Tab. 3: Hodnocení Altmanova Z-score .....	42
Tab. 4: Hodnocení indexu Neumaierových IN01 .....	43
Tab. 5: Hodnocení Kralickova rychlého testu.....	44
Tab. 6: Rentabilita aktiv ROA.....	62
Tab. 7: Rentabilita vlastního kapitálu ROE .....	63
Tab. 8: Rentabilita tržeb ROS .....	64
Tab. 9: Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE .....	65
Tab. 10: Obrat aktiv .....	66
Tab. 11: Doba inkasa pohledávek .....	67
Tab. 12: Doba úhrady krátkodobých závazků.....	68
Tab. 13: Úrokové krytí .....	70
Tab. 14: Poměr dluhů a vlastního kapitálu.....	71
Tab. 15: Běžná likvidita .....	72
Tab. 16: Pohotová likvidita .....	73
Tab. 17: Okamžitá likvidita.....	74
Tab. 18: Altmanovo Z-score .....	76
Tab. 19: Index Neumaierových.....	78
Tab. 20: Podíl na trhu .....	84
Tab. 21: Průměrný objem zakázek.....	85
Tab. 22: Průměrná mzda .....	86
Tab. 23: Marketingové výdaje .....	87
Tab. 24: Výdaje na školení zaměstnanců .....	88
Tab. 25: Produktivita práce .....	89
Tab. 26: Efektivita pracovníků.....	90
Tab. 27: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	91
Tab. 28: Poměr typů pracovních pozic.....	93
Tab. 29: Mezery výkonnosti.....	95
Tab. 30: Doporučené hodnoty zlepšení v benchmarkingu .....	98

## Seznam grafů

Graf 1: Rentabilita aktiv ROA .....	62
Graf 2: Rentabilita vlastního kapitálu ROE .....	63
Graf 3: Rentabilita tržeb ROS .....	64
Graf 4: Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE .....	65
Graf 5: Obrat aktiv .....	67
Graf 6: Doba inkasa pohledávek .....	68
Graf 7: Doba úhrady krátkodobých závazků.....	69
Graf 8: Úrokové krytí.....	70
Graf 9: Poměr dluhů a vlastního kapitálu.....	71
Graf 10: Běžná likvidita .....	72
Graf 11: Pohotová likvidita .....	73
Graf 12: Okamžitá likvidita.....	74
Graf 13: Altmanovo Z-score .....	77
Graf 14: Index Neumaierových.....	78
Graf 15: Podíl na trhu.....	84
Graf 16: Průměrný objem zakázek.....	85
Graf 17: Průměrná mzda .....	86
Graf 18: Marketingové výdaje .....	87
Graf 19: Výdaje na školení zaměstnanců .....	88
Graf 20: Produktivita práce .....	89
Graf 21: Efektivita pracovníků.....	90
Graf 22: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	92
Graf 23: Poměr typů pracovních pozic .....	93

## **Seznam příloh**

Příloha A – Rozvahová aktiva společnosti MARHOLD, a.s. v letech 2007 až 2009 .....	110
Příloha B – Rozvahová pasiva společnosti MARHOLD, a.s. v letech 2007 až 2009.....	111
Příloha C – Výkaz zisku a ztráty společnosti MARHOLD, a.s. v letech 2007 až 2009 .....	112

Příloha A – Rozvahová aktiva společnosti MARHOLD, a.s. v letech 2007 až 2009

ozn.	AKTIVA	2007	2008	2009
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>60 008</b>	<b>85 183</b>	<b>94 775</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný vl. kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 151</b>	<b>3 256</b>	<b>4 238</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2 151</b>	<b>3 256</b>	<b>4 238</b>
1.	Pozemky	0	0	0
2.	Stavby	0	0	0
3.	Samostat. mov. věci a soub. mov. věci	2 151	3 256	4 238
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
5.	Nedokončený dl. hmotný majetek	0	0	0
6.	Poskyt. zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>56 386</b>	<b>81 055</b>	<b>87 925</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>136</b>	<b>344</b>	<b>3 143</b>
1.	Materiál	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	136	344	3 143
3.	Výrobky	0	0	0
4.	Zboží	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>1</b>	<b>172</b>	<b>21</b>
1.	Pohl. za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1	21	21
3.	Jiné pohledávky	0	151	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>40 055</b>	<b>66 996</b>	<b>23 362</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	39 708	66 311	22 724
2.	Pohl. za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Pohl. v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0
4.	Stát - daňové pohledávky	212	14	0
5.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	138	670	491
6.	Jiné pohledávky	-3	1	147
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>16 194</b>	<b>13 543</b>	<b>61 399</b>
1.	Peníze	3 462	7	282
2.	Účty v bankách	12 732	13 536	61 117
<b>D.</b>	<b>Ostatní aktiva</b>	<b>1 471</b>	<b>872</b>	<b>2 612</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 471</b>	<b>872</b>	<b>2 612</b>
1.	Náklady příštích období	1 471	872	2 612
2.	Příjmy příštích období	0	0	0
3.	Kursová rozdíly aktivní	0	0	0
<b>D.II.</b>	<b>Dohadné účty aktivní</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti MARHOLD, a.s.

Příloha B – Rozvahová pasiva společnosti MARHOLD, a.s. v letech 2007 až 2009

ozn.	PASIVA	2007	2008	2009
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>60 008</b>	<b>85 183</b>	<b>94 775</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>12 026</b>	<b>23 515</b>	<b>52 315</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
1.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
2.	Oceň. rozdíly z přecen. majetku a záv.	0	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>200</b>	<b>276</b>	<b>566</b>
1.	Zákonný rezervní fond	200	276	400
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	166
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>324</b>	<b>9 745</b>	<b>20 878</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	324	9 745	20 878
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hosp. běžného úč. období</b>	<b>9 502</b>	<b>11 494</b>	<b>28 871</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>47 825</b>	<b>61 515</b>	<b>42 376</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
2.	Rezerva na kurzotvorné ztráty	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>3 200</b>	<b>55</b>	<b>25</b>
1.	Odložený daň. závazek (pohledávka)	0	55	25
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	3 200	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>44 625</b>	<b>61 460</b>	<b>42 351</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	41 745	56 530	39 568
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	1 700	0
3.	Závazky k zaměstnancům	1 109	1 267	1 517
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	489	627	779
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 242	1 141	270
6.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
7.	Dohadné účty pasivní	25	30	194
8.	Jiné závazky	15	165	23
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2.	Bankovní úvěry krátkodobé	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Ostatní pasiva</b>	<b>157</b>	<b>153</b>	<b>84</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>157</b>	<b>153</b>	<b>84</b>
1.	Výdaje příštích období	157	153	84
2.	Výnosy příštích období	0	0	0
3.	Kursově rozdíly pasivní	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dohadné účty pasivní</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti MARHOLD, a.s.

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty společnosti MARHOLD, a.s. v letech 2007 až 2009

ozn.	TEXT	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	0		0
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	0		0
+	Obchodní marže	0		0
II.	Výkony	266 575	356 967	311 985
II.1.	Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	266 438	356 759	309 186
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	137	208	2 799
II.3.	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	233 423	315 492	247 075
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	26 758	41 281	25 925
B.2.	Služby	196 665	274 211	221 150
+	Přidaná hodnota	33 152	41 475	64 910
C.	Osobní náklady	24 602	23 983	26 535
C.1.	Mzdové náklady	17 923	17 431	19 509
C.2.	Odměny členům statutárních orgánů	178	93	62
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	6 232	6 013	6 482
C.4.	Sociální náklady	269	446	482
D.	Daně a poplatky	1 171	521	809
E.	Odpisy hm. a nehmotného majetku	584	647	672
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a mater.	15 500	0	230
F.	Zůstat. cena prod. dl. majetku a mater.	8 612	0	29
G.	Změna stavu rezerv a opravných pol.	0	-103	0
VI.	Ostatní provozní výnosy	75	300	13 527
H.	Ostatní provozní náklady	1 028	1 793	14 331
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	<b>Provozní HV</b>	<b>12 730</b>	<b>14 934</b>	<b>36 291</b>
VIII.	Tržby z prodeje CP a vkladů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
IX.	Výnosy z finančních investic	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodob. finanč. majetku	0	0	0
XI.	Zúčtování rezerv do finanč. výnosů	0	0	0
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0	0
XII.	Zúčtování OP do finančních výnosů	0	0	0
L.	Zúčtování OP do finančních nákladů	0	0	0
XIII.	Výnosové úroky	45	4	21
M.	Nákladové úroky	513	139	35
XIV.	Ostatní finanční výnosy	0	0	3
N.	Ostatní finanční náklady	54	54	203
XV.	Převod finančních výnosů	0	0	0
O.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	<b>HV z finančních operací</b>	<b>-522</b>	<b>-189</b>	<b>-214</b>
P.	Splatná daň z příjmů za běžn. činnost	2 708	3 251	7 206
**	<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>9 500</b>	<b>11 494</b>	<b>28 871</b>
XVI.	Mimořádné výnosy	0	0	0
Q.	Mimořádné náklady	0	0	0
*	<b>Mimořádný HV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>HV za účetní období</b>	<b>9 500</b>	<b>11 494</b>	<b>28 871</b>
R.	HV před zdaněním	12 208	14 745	36 077

Zdroj: Výroční zpráva společnosti MARHOLD, a.s.