

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Benchmarking organizací poskytujících služby

Lenka Chromá

**Diplomová práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lenka Chromá
Osobní číslo: E15710
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Benchmarking organizací poskytujících služby
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

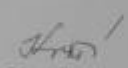
Cílem práce bude v úvodu objasnit problematiku a pojmy týkající se benchmarkingu, v návaznosti na to rozebrat konkrétní postupy benchmarkingu, které budou v praktické části práce aplikovány u konkrétního podniku, resp. podniků zaměřujících se na poskytování služeb v oblasti vodohospodářství.

Osnova:


- Úvod do problematiky.
- Postupy benchmarkingu.
- Seznámení s firmou.
- Benchmarking u konkrétní společnosti.
- Zhodnocení.

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

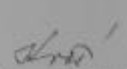
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- KARLÖF, Bengt, Svante ÖSTBLOM a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Překlad Ludmila Galeová. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6523-8.
- KOZAK, M, Svante ÖSTBLOM a Petra HALFAROVÁ. Destination benchmarking: concepts, practices, and operations. 1. vyd. Překlad Ludmila Galeová. Cambridge, MA: CABI Pub., c2004. ISBN 0-85199-745-7.
- JIRÁSEK, Jaroslav, Svante ÖSTBLOM a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. 1. vyd. Překlad Ludmila Galeová. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- HUBBARD, Douglas W. How to measure anything: finding the value of "Intangibles" in business. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2007. ISBN 978-0-470-11012-6.

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

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provasníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji 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 o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Lenka Chromá

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, PhD. Za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala podniku ZDAR, a.s., za potřebnou spolupráci a především paní Bc. Šárce Pečinkové, která mi potřebné informace o podniku na základě konzultace poskytla.

ANOTACE

Tato práce bude sloužit k objasnění základních pojmů problematiky benchmarkingu u organizací poskytujících služby a následnému zpracování dat, na základě kterých budou podniky porovnány. Dále v práci budou uvedeny výsledky ze zjištěného porovnávání a na základě nich uvedena potřebná doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benchmarking, služby, finanční analýza, marketingový mix, SWOT analýza

TITLE

Benchmarking of organisations providing services

ANNOTATION

This work will serve to clarify the basic concepts of benchmarking issues in service organizations and data processing that will be used to compare businesses. Further, the results of the comparison will be presented in the paper and the necessary recommendations will be presented.

KEYWORDS

Benchmarking, services, financial analysis, marketing mix, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	11
1 BENCHMARKING	13
1.1 PŮVOD BENCHMARKINGU	13
1.2 CO JE PŘEDMĚTEM BENCHMARKINGU	14
1.3 TYPY BENCHMARKINGU	15
1.3.1 <i>Typy benchmarkingu dle závislosti na objektu</i>	15
1.3.2 <i>Typy benchmarkingu dle závislosti na hledisku výkonu</i>	19
1.4 REALIZACE BENCHMARKINGU	20
1.4.1 <i>Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu</i>	21
1.4.2 <i>Určení parametrů pro benchmarking</i>	21
1.4.3 <i>Shromáždění informací</i>	21
1.4.4 <i>Analýza</i>	22
1.4.5 <i>Realizace v zájmu účinku</i>	22
1.5 OTÁZKY, NA KTERÉ BY MĚL BENCHMARKING POSKYTOVAT ODPOVĚDI	22
1.6 SLUŽBY	23
1.6.1 <i>Vlastnosti služeb</i>	25
2 POSTUPY BENCHMARKINGU	27
2.1 PLNĚNÍ NÁROKŮ ZÁKAZNÍKA	27
2.2 POŽADAVKY NA PROJEKTOVÉ PRÁCE	28
2.3 ČLENOVÉ PROJEKTOVÉ SKUPINY	28
2.4 MANAŽER PROJEKTU	29
2.5 SWOT ANALÝZA	30
2.6 FINANČNÍ ANALÝZA	32
2.6.1 <i>Ukazatele likvidity</i>	34
2.6.2 <i>Ukazatele aktivity</i>	36
2.6.3 <i>Ukazatele zadluženosti</i>	37
2.6.4 <i>Ukazatele výnosnosti</i>	38
2.6.5 <i>Ukazatele tržní hodnoty podniku</i>	39
2.7 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	40
3 SEZNÁMENÍ S FIRMOU	43
3.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	44
3.1 BENCHMARKINGOVÝ PARTNER - IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	47
4 BENCHMARKING U DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI	48
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA	48
4.1.1 <i>Likvidita podniků</i>	48
4.1.2 <i>Hospodaření s aktivy vybraných podniků</i>	55
4.1.3 <i>Zadluženost podniků</i>	67
4.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	77
4.2 SWOT ANALÝZA	85
5 ZHODNOCENÍ	90
5.1 FINANČNÍ ANALÝZA	90
5.1.1 <i>Doporučení</i>	94
5.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	97
5.2.1 <i>Doporučení</i>	99
5.3 SWOT ANALÝZA	100
5.3.1 <i>Doporučení</i>	101
ZÁVĚR	103
POUŽITÁ LITERATURA	106

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání a měření u výkonového benchmarkingu	16
Tabulka 2: Dopravní spojení Žďár nad Sázavou » Pardubice a zpět	43
Tabulka 3: Běžná likvidita u společnosti ZDAR, a.s.	49
Tabulka 4: Běžná likvidita u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	49
Tabulka 5: Pohodová likvidita u společnosti ZDAR, a.s.	51
Tabulka 6: Pohodová likvidita u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	51
Tabulka 7: Okamžitá likvidita u společnosti ZDAR, a.s.	53
Tabulka 8: Okamžitá likvidita u společnosti ČAS – SERVICE a.s.	53
Tabulka 9: Obrat zásob u společnosti ZDAR, a.s.	56
Tabulka 10: Obrat zásob u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	56
Tabulka 11: Doba obratu zásob u společnosti ZDAR, a.s.....	58
Tabulka 12: Doba obratu zásob u společnosti ČAS – SERVICE a.s.	59
Tabulka 13: Doba obratu pohledávek u společnosti ZDAR, a.s.	61
Tabulka 14: Doba obratu pohledávek u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	61
Tabulka 15: Doba obratu závazků u společnosti ZDAR, a.s.....	63
Tabulka 16: Doba obratu závazků u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	63
Tabulka 17: Obrat stálých aktiv u společnosti ZDAR, a.s.	65
Tabulka 18: Obrat stálých aktiv u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	65
Tabulka 19: Zadluženost u společnosti ZDAR, a.s.	67
Tabulka 20: Zadluženost u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	68
Tabulka 21: Výdělečná síla podniku u společnosti ZDAR, a.s.	69
Tabulka 22: Výdělečná síla podniku u společnosti ČAS – SERVICE a.s.	70
Tabulka 23: ROA u společnosti ZDAR, a.s.	72
Tabulka 24: ROA u společnosti ČAS – SERVICE a.s.....	73
Tabulka 25: ROE u společnosti ZDAR, a.s.....	74
Tabulka 26: ROE u společnosti ČAS – SERVICE a.s.	75
Tabulka 27: Produkt u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	78
Tabulka 28: Cena u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.....	79
Tabulka 29: Místo u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.....	80
Tabulka 30: Podpora prodeje u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.....	81
Tabulka 31: Lidé u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	83
Tabulka 32: Materiální předpoklady u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.....	84

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Organizace benchmarkingového projektu	27
Obrázek 2: Členové projektového týmu	29
Obrázek 3: SWOT analýza	31
Obrázek 4: Magický trojúhelník investování	35
Obrázek 5: Marketinový mix 7P	42
Obrázek 6: Běžná likvidita u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	50
Obrázek 7: Pohotová likvidita u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	52
Obrázek 8: Okamžitá likvidita u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.....	54
Obrázek 9: Obrat zásob u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	57
Obrázek 10: Obrat zásob u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. ve dvou letech ...	57
Obrázek 11: Závislost doby obratu zásob na obratu zásob u společnosti ZDAR, a.s.	60
Obrázek 12: Doba obratu pohledávek u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	62
Obrázek 13: Doba obratu závazků u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.....	64
Obrázek 14: Obrat stálých aktiv u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	66
Obrázek 15: Zadluženost u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	68

Obrázek 16: Výdělečná síla podniku u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	71
Obrázek 17: Rentabilita celkových aktiv u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. ...	73
Obrázek 18: Rentabilita vl. kapitálu u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.	76
Obrázek 19: SWOT analýza u společnosti ZDAR, a.s.	86
Obrázek 20: SWOT analýza u společnosti ČAS – SERVICE a.s.	88

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní přepravě nebezpečných věcí
BV	Účetní hodnota akcie
CF	Cash Flow (Peněžní tok)
CNG	Stlačený zemní plyn
CR	Current ratio (Běžná likvidita)
CROGA	Cash Return on Gross Assets (Ukazatel výnosnosti)
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
EBIT	Earnings Before Interes and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky)
EBT	Earnings Before Tax (Zisk před zdaněním)
EAT	Earning After Tax (Čistý zisk pro společné akcionáře)
EPS	Čísky zisk připadající na 1 akcii
HV	Hospodářský výsledek
IČ	Identifikační číslo
ISO 9001:2008	norma specifikuje soubor požadavků a doporučení pro zavedení a trvalé zlepšování systému managementu kvality
KFM	Krátkodobý finanční majetek
M / B	Poměr účetní a tržní hodnoty akcie
OR	Obchodní rejstřík
P / E	Poměr ceny akcie k zisku akcie
PPM	Parts Per Million (veličina udávající počet vadných výrobků na milion vyrobených)
ROA	Výnosnost celkových aktiv
ROCE	Výnosnost, kterou s sebou nese veškerý investovaný kapitál
ROE	Výnosnost vlastního kapitálu
SWOT	zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)
Wifi	bezdrátové připojení k síti (wireless fidelity)
ZR – PCE	Žďár nad Sázavou - Pardubice
4P	Marketingový mix (product, price, place, promotion)
7P	Marketingový mix (product, price, place, promotion, physical, people, process)
✂	pracovní dny
†	dny pracovního klidu (tj. neděle a státem uznávané svátky)

- ⑤ pátek (platí i když je v tento den státem uznávaný svátek)
- ⑥ sobota (platí i když je v tento den státem uznávaný svátek)
- ⑦ neděle (platí i když je v tento den státem uznávaný svátek)

Úvod

V rámci studia na vysoké škole byl přiblížen pojem a problematika benchmarkingu. Bylo zde objasněno, že benchmarking podniku umožňuje hloubkovou analýzu stavu podniku z hlediska obchodního, finančního, zaměstnaneckého i zákaznického. Tato problematika se jevila natolik zajímavou, že byla vybrána pro zpracování závěrečné diplomové práce.

Na základě předchozí dohody o poskytnutí dat ke zpracování práce byly vybrány podniky poskytující služby v oblasti vodohospodářství. V závěru ale bohužel ochota poskytnout data zmizela a příslibené informace potřebné pro zpracování práce poskytnuty nebyly. Proto muselo dojít k výběru jiných podniků.

Byla tedy kladena otázka, které podniky budou pro zpracování použity. Vzhledem k pětiletému studiu na vysoké škole ve větší vzdálenosti od místa bydliště byly pravidelně využívány služby dopravních společností na trase Žďár nad Sázavou – Pardubice. Protože zde byly již z pohledu zákazníka zaznamenány určité odlišnosti, byly dva vybrané podniky, které byly využívány nejčastěji, osloveny za účelem, aby se benchmarkingový projekt diplomové práce zaměřil právě na ně.

Jelikož zde byla odezva vstřícnější, byly pro práci vybrány právě tyto podniky, jako hlavní podnik ZDAR, a.s. sídlící v místě bydliště ve Žďáře nad Sázavou a jako benchmarkingový partner znojenská dopravní společnost ČAS – SERVICE a.s.

Cílem práce je objasnit problematiku a pojmy týkající se benchmarkingu, v návaznosti na to rozebrat konkrétní postupy benchmarkingu, a ty potom aplikovat na činnosti konkrétních podniků a na základě toho pak předložit návrhy a doporučení pro zlepšení vybraného podniku.

Úvodní část diplomové práce se zabývá seznámením s problematikou benchmarkingu, a to nejen objasněním samotného pojmu, ale i původem benchmarkingu, předmětem benchmarkingu, jednotlivými typy benchmarkingu, ale i jeho realizací. V návaznosti na to vzhledem k tomu, že se práce týká organizací poskytujících služby, je blíže specifikována problematika služeb.

Dále dochází na zaměření už na samotné postupy benchmarkingu, kde jsou podrobněji vysvětleny jednotlivé složky a následně na to jsou přiblíženy konkrétní metody, na základě kterých dochází k samotnému porovnávání v rámci benchmarkingu v praktické části.

Další část už se zabývá seznámením s vybraným podnikem pro benchmarking, kde je blíže specifikována jeho činnost a je zde představena i činnost vybraného konkurenčního podniku.

Následující část už je sestavena na realizaci komparace. K hodnocení dochází na základě tří metod použitím finanční analýzy, marketingového mixu služeb a SWOT analýzy. Zjištěné výsledky finanční analýzy jsou zachyceny do tabulek a následně i graficky zobrazeny. U marketingového mixu je porovnání provedeno opět prostřednictvím tabulek, které jsou sestaveny buď na základě zobrazení výskytu činnosti, bodového hodnocení nebo prostřednictvím porovnání jednotlivých kritérií. Poslední část komparace je sestavena na základě SWOT analýzy, která zachycuje situaci podniku z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí.

Na závěr je provedeno vyhodnocení jednotlivých porovnávání, kde je vždy sestaveno hodnocení např. finanční analýzy a následně potom jsou uvedeny návrhy a opatření.

1 Benchmarking

Stejně jako u řízení jakosti nebo v teorii zlepšování i benchmarking se v podstatě zaměřuje na udržování kvality prostřednictvím určitých specifických činností. Definicí benchmarkingu je hned několik, nejrozšířenější je ale definice Xeroxu a Roberta C. Campa z konce 80. let 19. století. Tato definice ve zkratce říká, že benchmarking je nepřetržitý proces měření našeho produktu, služeb a postupů ve srovnání s přímými konkurenty nebo se společnostmi, které zastávají na trhu vůdčí postavení v dané oblasti.

Zdroj:[12][6]

1.1 Původ benchmarkingu

Za kmotra benchmarkingu je považován americký Xerox. Byl uveden jako výborný podnik v oboru reprografie. Dostal se téměř na výlučnou pozici kopírovacích strojů. Podnik měl natolik dominantní postavení, že se od něj odvozovala i nejrůznější pojmenování. Např. xeroxovat jako rozmnožovat či obecné pojmenování pro rozmnožovací stroje xerox. Toto dominantní až monopolní postavení však netrvalo věčně. Trh byl postupně zaplňován jinými reprografickými stroji až i Xerox začal pociťovat rostoucí tržní realitu. Jedním z největších konkurentů začaly být japonské kopírky, které se prosazovaly přesným obrazem a hlavně rychlým chodem. Byl opakován obvyklý proces přechodu od vynálezu k běžné výrobě a následnému nasycení trhu. Nejprve se objevilo několik malých firem, z nichž se udržely jen některé a ostatní zanikly. Následně nastává koncentrace do několika větších firem. S nárůstem hromadných dodávek dochází ke snižování cen a poklesu zisku. V dalším tržním střetu už se utkávají významné mocné firmy, jež mohou vložit do konkurenčního boje nejen velkou sílu, ale také své prostředky. Xerox měl volbu různých postupů. První možností bylo sestavení tabulky, v níž by se vedle sebe postavila čísla o výkonu určitých dvou funkcí. Druhou variantou bylo vyčlenění těch funkcí, které se jeví jako rozhodující a podle nich se orientovat. Xerox si zvolil zvláštní postup a vytvořil novou metodu konkurenčního srovnávání. Vedení Xeroxu se nechtělo vyčkávat na další zostření konkurence. Došlo k rozhodnutí odrazit tržní soupeře a znovu si vydobýt exkluzivní postavení v rámci reprografického trhu. V Xeroxu brali v potaz, že konkurence má lepší techniku, proto nakoupili nejžádanější cizí vzory, aby je mohli rozebrat a následně srovnat jejich součástky s vlastními. Z těch, které shledají jako špičkové, se rozhodli složit příští vítěznou kopírku. Pro dobytí svého konkurenčního postavení si tedy zvolili již delší dobu užívanou cestu známou jako reverse engineering, v doslovném překladu „zpětné inženýrství“. V případě, kdy zákazník kupuje pouze jeden nebo dva výrobky, začíná prodejce přemýšlet nad tím, proč.

Je zde totiž možná alternativa, že chce mít tento výrobek pouze pod kontrolou, co se konkurence týče. Některé z podniků považovaly téměř za povinnost, aby si pořizovaly experimentální vzorky konkurenčních výrobků. V dnešní době by se při vzniku srovnávacího procesu uvažovalo jinak a možná by byl počátek srovnávacího procesu jiný. V minulosti ale tento způsob zpětného inženýrství měl velkou oblibu. *Zdroj:[8]*

1.2 Co je předmětem benchmarkingu

V rámci benchmarkingu dochází ke srovnávání všeho, co má významný vliv na naši tržní pozici. Nemělo by být opomenuto nic podstatného a zároveň by na druhé straně nemělo být nic zveličováno. V rámci konkurence je nutné uvažovat vzhledem k časovému i podnikovému vývoji. Obsah srovnání se totiž může měnit. Každé období má své určité priority rozhodující o konkurenčnosti. Žádný výkon není přesně stanoven jednou provždy.

Jedním z hlavních předmětů srovnání je zpravidla výrobek, služba, ale i nejrůznější procesy přípravy a provádění výroby, financování, obchodu apod. Dále se srovnání může týkat i zdrojů, kvalifikace zaměstnanců, techniky, materiálu, ale i financování, marketingu a samotné organizace. Ke tvorbě nových výrobků a služeb potom nejvíce podněcuje ekonomika a vývoj nových technologií. Prostřednictvím nové technologie je objeven nový výrobek nebo služba. Další rozvoj je ale vyvolán vlivem na život, komfort a společenskou strukturu. Tento přístup sblížuje zájmy na životní úrovni s výrobní tvorbou.

Existuje hned několik způsobů, jak si podniky získávají přízeň zákazníků a zároveň budují své konkurenční postavení na trhu. Jsou to buď podniky, které získávají přízeň na základě dosahování vynikajících předností, jako je zábavnost, bezpečnost, adrenalinový účinek, podpora zdraví, uvedení na trh v pravý čas apod. na druhé straně zde vystupují podniky, které si svou konkurenceschopnost vytvářejí prostřednictvím poskytování slev, splátkového obchodu, odkladu splátek, soutěží, nákupních poukázek a stanovení nízké ceny.

Do benchmarkingu se zpravidla zapojí podniky, které si jsou vědomy tržního napětí a mají s ním nějaké zkušenosti. Tyto podniky potřebují hlavně širší přehled, systematiku, opakované porovnání, ale i určité vědecké porovnání. Zde brzy dochází ke splnutí benchmarkingu se strategickým řízením. Na straně druhé se do benchmarkingu zapojují i společnosti, které nemají zkušenosti s mezipodnikovým srovnáním. Tyto podniky, které sami nejsou dost vynalézavé často pomocí benchmarkingu nalézají poučení a inspiraci a na základě toho se učí od ostatních to, na co samy nestačí. Tyto podniky se vystavují riziku, že v rámci přebírání vzorů od ostatních zanedbají ty vlastní. *Zdroj:[15] [6]*

1.3 Typy benchmarkingu

Základní rozdělení benchmarkingu můžeme chápat ze dvou hledisek. První členění je stanoveno na základě závislosti objektu zkoumání. Druhý typ členění je potom podle závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván.

1.3.1 *Typy benchmarkingu dle závislosti na objektu*

Podle závislosti na charakteru objektu, který benchmarking zkoumá se rozlišuje hned několik druhů benchmarkingu. Jedná se o:

- Výkonový benchmarking
- Funkcionální benchmarking
- Procesní benchmarking

Výkonový Benchmarking se orientuje na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů. Může se jednat např. o výkon motoru, pracovníka, ale i výkon určité montážní linky nebo celkové organizace. Hlavním předmětem zájmu je zde hmotný objekt a je zřejmé, že zde je možné srovnávat i výkonnost přímých konkurentů, kteří se na daném trhu vyskytují. Tento typ benchmarkingu je uplatňován zpravidla mezi výrobci stejných produktů nebo mezi poskytovateli služeb. Hlavním cílem je přímé pozorování nabízených výrobků a služeb. Prostřednictvím tohoto druhu benchmarkingu mají podniky možnost poznání své relativní výkonnosti. V případech kdy je benchmarkingovým partnerem skutečně přímá konkurence, se patrně jedná o nejnáročnější druh benchmarkingu, při němž je vyžadována i značná důvěra všech organizací, jež jsou do tohoto srovnávacího procesu zahrnuty. K posílení vzájemné důvěry může dojít prostřednictvím vyloučení citlivých oblastí. Za tyto oblasti jsou považovány takové, které podniky sami považují za citlivé a zároveň by v případě výzvy jinou organizací k účasti na benchmarkingovém projektu právě tyto oblasti neměli v zájmu zkoumat. Výsledkem výkonového benchmarkingu je zpravidla srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, tedy parametrů produktu, které lze srovnat. Zjednodušené vyobrazení porovnání a měření u výkonového benchmarkingu je zobrazeno v následující tabulce.

Zdroj:[15]

Tabulka 1: Porovnání a měření u výkonového benchmarkingu

	Váha znaku	Náš produkt	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Nejlepší hodnota
Znak 1						
Znak 2						
Znak 3						
...						
Znak N						

Zdroj:[15]

Tento obrázek vyjadřuje, že je náš např. produkt srovnáván s podobnými produkty tří dalších producentů z celkového počtu N znaků. Jedná se o parametry jak měřitelné, tak ty neměřitelné. Některá nezbytná data je možné získat návštěvou veletrhů, studiem výrobních katalogů atd. V případě, že má výkonový benchmarking podobu neboli charakter benchmarkingu vykovávaného vůči externím organizacím, může být takový projekt zadán nezávislé třetí straně.

Funkcionální benchmarking se týká porovnávání jedné nebo několika funkcí určitých organizací. Zastoupení má především v oblasti služeb a neziskového sektoru. K příkladu může sloužit srovnání bezpečnostních garancí u leteckého provozu, škála doprovodných služeb poskytovaných pacientům zdravotních zařízení, ale i třeba rozsah prodejních služeb obchodních řetězců. Jako konkrétní příklad lze uvést, kdy se např. určité zdravotnické zařízení rozhodne zlepšit komfort svých pacientů a bude se inspirovat od provozovatelů hotelů a penzionů. K příkladu srovnání přístupů k naplňování různých funkcí, zde u výrobní organizace slouží následující tabulka.

Zdroj:[8][15]

Tabulka 2: Srovnání přístupu naplňování funkcí u výrobní organizace

Vybraná funkce výrobní organizace	Naše organizace	Partnerská organizace
Sledování celkové výkonnosti organizace	Prostředí finanční analýzy	Pomocí Balanced Scorecard
Zvyšování produktivity	Tlakem na snižování nákladů	Aplikací inovací a zlepšováním procesů
Logistika	Odvozena od principu vytlačování	Odvozena od principu tahu (Just in Time)
Rozvoj společenské odpovědnosti	Zejména díky environmentálnímu systému managementu	Přihlížení k zájmům a požadavkům všech zainteresovaných stran
Vztahy s dodavateli	Založené na postupech hodnocení a výběru dodavatelů	Založené na rozvoji programů partnerství s klíčovými dodavateli
Rozvoj vztahů se zákazníky	Prostřednictvím měření spokojenosti	Prostřednictvím měření a zvyšování míry loajality
Neustálé zlepšování	Pomocí týmu zlepšování a metodou Q - Journal	Zavedení programů Six Sigma
Zapojování zaměstnanců	Prostřednictvím nástrojů hmotné stimulace	Prostřednictvím příkazů šíření dobré praxe a motivování k vyhledání slabých míst
Rozsah analýzy rizik	Rizika environmentálního a bezpečnostního	Rizika podnikatelská, environmentální, bezpečnostní, technických a informačních systémů

Zdroj:[15]

Rozdíl oproti výkonovému benchmarkingu je v tom, že zde se snáze nalezne aspoň jeden externí partner, jež firmě nemusí v určitém segmentu trhu přímo konkurovat. Specifikou funkcionálního benchmarkingu ale je, že vyžaduje nezanedbatelné finanční zdroje.

Procesní benchmarking je také často označován jako generický. Jedná se o soubor aktivit, kde je centrem pozornosti měření a porovnávání konkrétního procesu organizace. Měření a porovnávání jsou převážně orientovány na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací. Tyto práce mění pravidla informační nebo hmotné vstupy na výstupy a zároveň spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a zároveň na výkonnost porovnávaných

procesů. Často tak může procesní benchmarking připomínat funkcionální. Procesní benchmarking však může být veden vůči jakékoli vhodné organizace, jež zabezpečuje podobné procesy. Nemusí se zde jednat o přímého konkurenta. Jako příklad porovnávaných procesů lze uvést:

- Přístupy k odhadování slabých stránek, resp. interní auditování
- Rozsah a kvalita servisu
- Fakturace
- Přístupy k navrhování produktů
- Rezervace letenek
- Projektování a plánování procesů
- Služby na recepcích hotelů
- Elektronická evidence záznamů
- Přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran
- Způsoby a formy interní komunikace apod.

Na následujícím obrázku je zjednodušeně uvedena srovnávací tabulka. Ta může sloužit jako nástroj, který zaznamenává rozdíly v realizaci určitého procesu za předpokladu, kdy základními kritérii měření a porovnávání jsou výkonnost procesu, úroveň nákladů, doba trvání procesu a rozsah neshod. Tato kritéria jsou totiž v praxi ta nejčastější, v případě uskutečňování tohoto typu benchmarkingu. Z tabulky je patrné, že kromě základních údajů týkajících se hodnot jednotlivých kritérií je zde uveden i prostor sloužící k identifikaci příčin zjištěných rozdílů. Je zde prostor i k zaznamenávání dalších informací, které mají vztah k posuzování procesu. Tyto druhy informací umožňují prostřednictvím benchmarkingu poznat nejen odpovědi na otázky:

- CO? a JAK?
- ale i na otázku PROČ?

Odpověď na ni nám vyjadřuje, proč jsme v porovnání s ostatními horší nebo lepší. Tento typ benchmarkingu je jedním z nejnáročnějších, co se týče shromažďování dat, ale na straně druhé je nejúčinnější formou učení se. Výsledky této metody mohou vést mnohdy často i k dramatickým změnám jednotlivých procesů a činností v organizaci. Právě tato forma benchmarkingu může vyřešit až 90% všech problémových míst v organizaci. *Zdroj:[15]*

Tabulka 3: Srovnávací tabulka u procesního benchmarkingu

Kritérium procesu	Naše organizace	Partner A	Partner B
Výkonnost měřená výtěžností vstupů			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
Průběžná doba procesu v minutách			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
Náklady na proces v EUR			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
Náklady na proces v EUR			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
Rozsah neshod v ppm			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			

Zdroj:[15]

1.3.2 Typy benchmarkingu dle závislosti na hledisku výkonu

Podle závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván rozeznáváme dva základní typy benchmarkingu:

- Interní benchmarking
- Externí benchmarking

Interní benchmarking je zpravidla realizován v rámci jedné organizace mezi určitými zvolenými organizačními jednotkami. Může se jednat např. o divize, fakulty, provozní jednotky obchodních řetězců apod. Všechny tyto jednotky zabezpečují podobné nebo stejné produkty, procesy nebo funkce. Hlavním smyslem a cílem tohoto typu benchmarkingu je jakési nalezení dočasného nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking funguje na základě ochoty poznání nejlepší praxe ve vlastní organizaci. To je jedním z důvodů, proč obvykle nenaráží na omezení při získávání potřebných informací. Ve srovnání s externím benchmarkingem je doba jednoho benchmarkingového projektu výrazně kratší.

Další výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že se díky němu daří efektivní a účinné snižování nežádoucích rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Jeho slabinou však je, že hledání nejlepší reality ve vlastní organizaci je zpravidla méně pravděpodobné, než kdyby bylo využíváno podnětů z vnějšího prostředí. Využívání interního benchmarkingu může také vést k určitému zahledění se do sebe a podcenění vnějších impulsů, které by vedly ke zlepšování. Tento druh benchmarkingu ve většině případů není možné používat v malých a středních podnicích. Je zde totiž mizivá pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech. Specifikou interního benchmarkingu je to, že předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř organizace a užívá různých forem učení. Je tak nepřímým svědectvím o skutečné vůdčí roli manažerů v top managementu.

Externí benchmarking reprezentuje soubor činností, jejichž cílem je zaměřit se na měření a srovnávání organizace vůči jiné organizaci. Je to asi jediný možný typ srovnávání u malých a středních firem. Je zde ale dáno jedno specifické omezení. Není snadné vyhledat vhodného externího partnera pro srovnání, zvláště potom takového, který by organizaci přímo konkuroval. Vyskytuje se zde však jedna velká přednost, a to ta, že externí benchmarking dává možnost stanovit si ten největší benchmark a poučit se od těch skutečně nejlepších. Je možné si stanovit hned několik benchmarkingových projektů, které budou záviset na tom, co bylo určeno jako vlastní slabá stránka. Jako příklad lze uvést benchmarkingový projekt řešený firmou Toyota. Zde hlavní vizí vrcholového managementu bylo nalezení způsobu rychlejšího představení lisů na lisování karoserií. Zároveň zde měla být splněna podmínka eliminace neproduktivních časů. Zde benchmarkingový tým našel inspiraci ve výměně kol závodních automobilů v depech.

Zdroj:[8]

1.4 Realizace benchmarkingu

Jak již bylo zmíněno benchmarking je nepřetržitý proces, který se zaměřuje na hledání dokonalosti v okolním světě. Základním cílem je získat poznatky a přijmout provozní zaměření firmy a výrobní procesy tak, aby byla následně původní organizace vyzdvižena na prvotřídní úroveň. Z racionálního hlediska se jedná o jednoduchý proces, nesmí však být opomíjena energie, náročnost práce a tvůrčí energie, která je při tomto procesu třeba vynaložit. Uvědomění si potřeby tento proces zrealizovat a následné etapy byly rozděleny do pěti základních částí.

Tyto operace, které vedou k úspěchu, vycházejí z mnoha benchmarkingových projektů a jsou následující:

- Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu
- Určení partnerů pro benchmarking
- Shromáždění informací
- Analýza
- Realizace v zájmu účinku

Podstata realizace určitého benchmarkingového projektu je však zřídka kdy totožná u jiného projektu. Tento popis modelu je tedy jakýmsi pomyslným vodítkem při tvorbě benchmarkingového projektu.

1.4.1 *Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu*

Jedním z prvních kroků benchmarkingu je, aby se vycházelo z požadavků organizace, zákazníka i důležitých informací, které má benchmarking poskytnout. Před započtím projektu je nutné se rozhodnout, zda se bude benchmarking zaměřen na ocenění kvality zákazníkem nebo na produktivitu. Dále je nutné stanovit hlavní faktory úspěšného provádění operace, kterou hodláme porovnávat. Benchmarkingovému zkoumání může být podroben kterýkoli aspekt výkonnosti a chování organizace. Může se jednat o zboží, služby, porovnání postupů, podpůrné systémy, zaměstnance, náklady, kapitál, ocenění hodnoty zákazníkem a mnoho dalších. Co se týče konečných cílů, tak také bývají velmi rozmanité. Jedná se o nové strategie, výkonnostní orientaci, plánované snížení nákladů, zvýšení kvality, nové myšlenky atd.

1.4.2 *Určení parametrů pro benchmarking*

Tento druhý krok se zabývá hledáním špičkové světové výkonnosti s ohledem na potřeby své organizace. Neodmyslitelně k tomu patří i hledání společnosti s nejlepší prokázanou praxí, která je ochotna s danou organizací v rámci benchmarkingové studie spolupracovat. Dobří partneři pro tuto spolupráci by neměli být pouze nejlepší ve svém oboru, měli by být i v co nejvyšší míře srovnatelné s danou organizací.

1.4.3 *Shromáždění informací*

V této etapě je zahrnuto nejen shromažďování významných finančních a kvantitativních údajů, ale i zajištění a dokumentace provozního zaměření, postupů apod. To dále napomáhá

k objasnění a pochopení výkonnosti organizace. Pro fázi shromáždění informací je nezbytné pečlivé a systematické úsilí, které si stanoví jako cíl vytyčení užitečných a spolehlivých kritérií.

1.4.4 *Analýza*

Ve čtvrté etapě jsou kladeny snad největší nároky na analytické schopnosti a tvůrčí myšlení. Analýzou se rozumí nejen určení rozdílů a podobností, ale i pochopení souvislostí v souladu se základním provozním zaměřením. V neposlední řadě je nezbytné určit nesrovnatelné faktory a dále ty faktory, které nelze ovlivnit. Důvodem je to, že i tyto faktory budou působit na výsledky analýzy.

1.4.5 *Realizace v zájmu účinku*

Poslední etapa zahrnuje jak praktické zlepšování, tak rozvíjení organizace jako celku a její následné přeorientování k výkonnostně zaměřenému chování. Smyslem organizace je klást si reálné cíle, které vychází z možného zdokonalování určeného metodou benchmarkingu. Stanovené cíle je nutné specifikovat a následně je přizpůsobit tak, aby vyhovovaly běžné organizační struktuře. V neposlední řadě je nutné s těmito cíli seznámit zainteresované osoby. Daný benchmarkingový projekt se nemůže považovat za úspěšný do doby, kdy se nezačne uskutečňovat možné zlepšování a dokud nebude dosaženo požadovaných výsledků. Jakmile je sestaven projektový tým, přechází se na praktickou realizaci benchmarkingu ve vlastní organizaci.

Zdroj:[11]

1.5 Otázky, na které by měl benchmarking poskytovat odpovědi

Prakticky aplikovatelný pětifázový model benchmarkingu v organizaci by měl lidem odpovídat, ne jen reagovat na určité pochybnosti, ale i reagovat na určité pokládané otázky a následně na ně dávat odpovědi. Tyto otázky jsou kladeny zejména v počátečních fázích implementace benchmarkingových projektů. Jejich přehled je zachycen v následující tabulce:

Tabulka 4: Otázky benchmarkingu

Zájmeno	Typ otázek, která žádá odpověď
Proč?	<ul style="list-style-type: none"> • Proč se benchmarkingem vůbec zabývat? • Proč si vybírat lepší organizace?
Co?	<ul style="list-style-type: none"> • Co je cílem benchmarkingu? • Co by mělo být objektem benchmarkingu? • Co poskytujeme svým zákazníkům? • Co poskytují zákazníkům naši konkurenti a partneři? • Co se můžeme z benchmarkingu dozvědět?
Jaké?	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké informace potřebujeme k vlastnímu zlepšování? • Jaké informace budou opravdu od partnerů dostupně? • Jaké máme s partnery společné znaky a jaké jsou mezi námi odlišnosti?
Jak?	<ul style="list-style-type: none"> • Jak partneři své reality dosahují? • Jak nás vidí naši zákazníci? • Jak dobrá je naše současná výkonnost? • Jak dobrá je současná výkonnost našich partnerů? • Jak data od partnerů zpracovávat a projednávat? • Jak nás zjištění od partnerů mohou inspirovat? • Jak u nás implementovat zjištění z benchmarkingu?
Kolik?	<ul style="list-style-type: none"> • Kolik informací potřebujeme od partnerů získat? • Kolik času, zdrojů a nákladů si benchmarkingový projekt vyžaduje?
Kdo?	<ul style="list-style-type: none"> • Kdo bude vybrán jako vhodný partner pro benchmarkingový projekt? • Kdo jsou naši zákazníci a další zainteresované strany? • Kdo jsou zákazníci zainteresované strany pro naše partnery? • Kdo bude využívat výstupu a zjištění z benchmarkingového projektu?
Kdy?	<ul style="list-style-type: none"> • Kdy je vhodné z benchmarkingem začít? • Kdy naplánovat a zrealizovat sběr dat od partnerů? • Kdy implementovat cíle vlastního zlepšování?
Které?	<ul style="list-style-type: none"> • Které oblasti mají u nás největší potenciál zlepšování? • Které oblasti u partnerů zasluhují naši pozornost především? • Které z rysů našich aktivit nás u zákazníků nejvíce odlišují od konkurentů a partnerů?

Zdroj:[15]

1.6 Služby

Protože bude diplomová práce zaměřena ne na hmotný produkt, ale na služby, je nezbytné zabývat se okrajově i problematikou a pojmem služeb.

Službu lze chápat jako činnost, která se orientuje na bezprostřední získávání, zpracování, či zušlechťování hmotných statků. Jedná se o hospodářskou činnost, která uspokojuje určitou potřebu.

Zdroj:[28]

Je známo velké množství definic služeb, podle Kotlera je však služba činnost nebo užitek nemateriální povahy. Tento užitek poskytuje jedna strana druhé a jejím výsledkem nevzniká hmotné vlastnictví. Co se týče poskytování služeb, buď může, ale i nemusí být spojeno s hmotným produktem.

Služby vychází z požadavků trhu, kdy klasická filozofie vytváření služeb se zaměřuje na proces poznávání potřeb zákazníků a jejich následné uspokojování. Poprvé byla úloha služeb zmíněna Adamem Smithem, který specifikoval služby jako statky neprodukující žádnou hodnotu. Očekávaný nárůst a rozvoj služeb je vyvoláván mimořádným zájmem o využití marketingového řízení služeb. Současnost je charakterizována rychlým rozvojem služeb. Ty v 90. letech dosahovaly více než 74 % zaměstnanosti a podílely se na vyspělých ekonomikách z více než 77 % na tvorbě hrubého domácího produktu. V blízké budoucnosti je možné očekávat, že služby budou poskytovat více než 90 % pracovních míst. Mezi pracovníky v sektoru služeb je totiž možné řadit nejen pracovníky odvětvových sektorů, ale i pracovníky, kteří vystupují ve výrobním sektoru poskytujícím služby. Co se týče jednotlivých sektorů poskytujících služby, jsou od sebe vzájemně odlišné. Vedle klasických, tradičních služeb se zde objevují i služby nové. Tyto služby se snaží vyzorovat a následně uspokojit zcela nové potřeby, které u obyvatelstva a zákazníků vznikají.

Dle tržní nabídky, která zpravidla zahrnuje určité služby, lze rozlišit několik základních kategorií tržní nabídky. Jedná se o **čisté hmotné zboží**, kdy je nabídka tvořena hmotným produktem jako je např. sůl, mýdlo atd. Do druhé kategorie lze řadit **hmotný produkt se službou**. Cílem takového produktu je především zvýšení přitažlivosti pro spotřebitele, a to zejména ve fázi kupního rozhodování. Může se jednat např. o záruky nad rámec zákonů. Neméně důležitou kategorií je jakýsi **hybrid**, kdy je nabídka tvořena ze dvou stejných dílů zboží i služeb. Další kategorií potom tvoří **služba spolu s malým podílem hmotného produktu**. Zde lze jako příklad uvést leteckou dopravu, kdy si zákazník koupí letenku a v ceně má i podávání občerstvení v průběhu letu. V tomto případě vyžaduje služba ke své realizaci nákladné investice jako je např. nákup letadla. Poslední kategorií tržní nabídky je čistá služba, kde je nabídka tvořena pouze samostatnou službou.

1.6.1 Vlastnosti služeb

V rámci služeb je možné rozlišit hned několik vlastností. Jedná se o nehmataelnost, neoddělitelnost, proměnlivost, neskladovatelnost, pomíjivost, nemožnost vlastnictví, komplexnost, nehmataelnost, neopakovatelnost, kolektivnost spotřeby, nenahraditelnost, spolehlivost apod. V následujícím textu bude pojednáno o některých z nich. *Zdroj:[31]*

I. Nehmotnost

Když se řekne nehmotnost, jedná se o nejcharakterističtější vlastnost služeb. Od této vlastnosti se potom odvíjejí i ty ostatní. Čistá služba nelze vyhodnotit žádným fyzickým smyslem. Jen v málo případech ji lze vyzkoušet a prohlédnout před koupí. Většina vlastností, které může zákazník ověřit pouhým pohledem, dále i vlastnosti, na které se při podpoře prodeje odvolává reklama, jsou v rámci prodeje služeb zákazníkovi skryté. Jako výsledek toho je skutečnost, že se vyskytuje větší míra nejistoty zákazníků v souvislosti s poskytovanými službami. Nejistota se objevuje bez ohledu na to, zda se jedná o službu veřejnou, tržní nebo neziskovou. Pro zákazníka je tak složitější vybírat mezi několika konkurujícími poskytovateli podobných služeb. Tento pocit nejistoty s složitost výběru zákazníka se snaží kompenzovat marketing služeb. Ten se snaží překonat nejistotu posílením marketingového mixu služeb o prvek nemateriálního prostředí, zaměřením se na vytváření silné značky nebo obchodního jména firmy poskytující dané služby a zdůrazněním významu komunikačního mixu. Co se týče české praxe, nejsou tyto zásady až na pár výjimek tolik využívány. Propagace značky je využívána např. cestovní kanceláří Fischer nebo velkými hotely a zahraničními společnostmi, které působí na našem území. Za účelem snížení neurčitosti výsledů dané poskytované služby bude zákazník pravděpodobně vyhledávat i další znaky, které mohou kvalitu služby dosvědčit. Bude služby posuzovat na základě místa, kvality personálu, vybavenosti propagačních materiálů, symbolů, ale i ceny. Podniky, které poskytují služby se tak neustále musí snažit zhmotnit cosi nehmotného, aby poskytli zákazníkům potřebné důkazy.

II. Neoddělitelnost

Tato vlastnost má vliv především na využívání marketingových nástrojů, a to nejen v době prodeje, ale i při samotném vývoji služeb. Zatímco běžný hmotný produkt v podobě zboží je nejprve vyroben, nabídnut k prodeji, prodán a následně spotřebován, neoddělitelnost služeb působí často ve smyslu, že je služba často nejprve prodána a následně potom teprve vyprodukována a ve stejný čas spotřebována. Je možné to pozorovat např. v případech hromadné dopravy, koupě dovolené, nebo návštěvy divadel či koncertů. Když zákazník

kupuje zboží, zajímá ho především jeho účelnost a s ní související kvalita. V případě, kdy je zakoupena služba, je to, že je neoddělitelná od produkce a nutnost, aby byl přítomen zákazník během poskytování služby jednou z příčin zvýšeného významu vlivu tohoto procesu vzhledem k celkové kvalitě služby. Neoddělitelnost je často jednou z hlavních příčin vzniku lokálních monopolů poskytovatelů určitých služeb, a to především v případech, kdy je podnik nebo osoba schopna poskytnout pouze omezenou produkční kapacitu. Vzniká tak místní monopol poskytovatele, kdy poskytovatel využívá jedinečnosti poskytování služby a tím pádem i svého postavení, které umožňuje stanovit vyšší ziskovou marži v ceně. Tento druh monopolu, který je známý, jako lokální monopol využívá např. v malých vesnicích místní opravář praček.

III. Nestálost

Proměnlivost služeb zpravidla souvisí hlavně se standardem kvality služeb. V takovém procesu poskytování služeb jsou přítomni zpravidla lidé, poskytovatelé služeb a zákazníci. Jejich chování není vždy zcela předvídatelné a v určitých případech je stanovení určité normy chování dokonce obtížné. I přes tuto skutečnost jsou u mnoha typů služeb určité normy chování stanoveny. Může se např. jednat o pravidla chování pro cestující během přepravy hromadnou dopravou. Na rozdíl od běžného zboží, nelze u služeb provádět kontroly kvality před dodáním, ale ani vstupní kontroly. Je proto možné, že mezi způsoby poskytnutí jedné a téže služby jsou určité odlišnosti, a to dokonce i v rámci jednoho podniku. Příkladem může být kadeřnický salon, kde každá kadeřnice nabízí jinou kvalitu obsluhy a s ní spojený i konečný výsledek. Kvalita účesu v jednom podniku se pod vlivem odlišné práce zaměstnanců může lišit.

IV. Neskladovatelnost

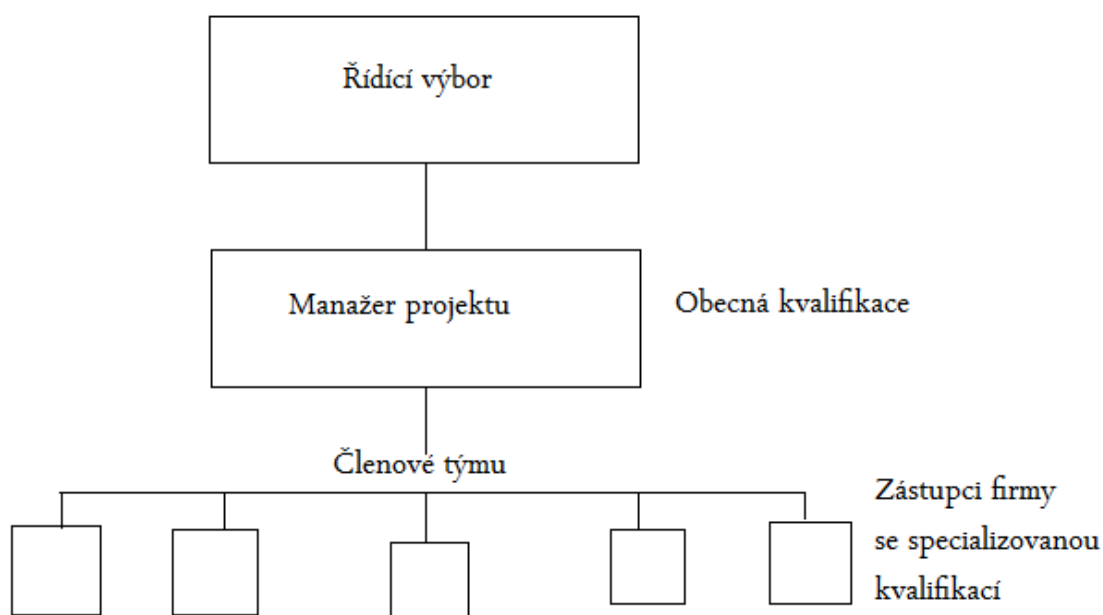
Skutečnost, že služby nejsou hmotného charakteru vede k tomu, že služby není možné skladovat, uchovávat, znovu prodávat ani vracet. U služeb je pouze v určitých případech možné vrátit zaplacenou cenu služeb nebo poskytnout slevu z původní ceny. Příkladem může být opět kadeřnický salon, kdy v případě nespokojenosti zákazníka je možné na základě reklamace špatně střiženého účesu získat slevu z původní ceny, nelze však vrátit nepovedeně ustřižený účes do původního stavu. Výsledkem je pro marketing snaha, aby došlo ke sladění nabídky s poptávkou, to znamená kapacity producentů s reálným kupním potenciálem, který je na předpokládaném trhu dané služby. Tato skutečnost následně vede ke značné flexibilitě cen služeb.

Zdroj: [28]

2 Postupy benchmarkingu

Běžná činnost podniků se obvykle uskutečňuje ve funkční struktuře dle typu organizace s cílem přirozeného a co nejracionálnějšího zvládnutí činností. Vývojové procesy a změny v organizaci si často vynucují hledání řešení mimo běžné organizační schéma. Nutnost změn se zpravidla týká celé společnosti i procesů, které v ní probíhají, a zahrnuje v sobě několik částí jejích operací. Ze zkušeností s uplynulými benchmarkingovými projekty je zřejmé, že benchmarkingovému projektu vyhovuje speciální uspořádání projektu. V případě, kdy úkol vyžaduje širokou škálu kvalifikací, projektová struktura dává možnost vytvoření týmu, kde každý bude mít tu správnou kvalifikaci. Tím pádem se zvyšuje šance na následné úspěšné plnění úkolu. Tvorba projektu dává lidem též „výsadu“ práce mimo běžné postupy bez toho, aniž by docházelo k omezení organizačními formalitami. Jednou z dalších výhod je možnost přibrání odborníků ze sfér mimo organizaci.

Zdroj:[11]



Obrázek 1: Organizace benchmarkingového projektu

Zdroj: [11]

2.1 Plnění nároků zákazníka

Když si někdo objedná benchmarkingový projekt, nesmí jen nečinně přihlížet, nýbrž by měl být jeho součástí. Aby byl projekt úspěšný, je nezbytné, aby klient stanovil jasné cíle a účel projektu. V průběhu celého projektu potom musí být dostupný pro nejrůznější činnosti

a kontrolní schůze. V nejlepším případě by měl být členem řídicího výboru. Vedené schůze by měly umožnit provádění úprav v projektu a měly by být využívány k získání nejnovějších informací o postupu prací.

2.2 Požadavky na projektové práce

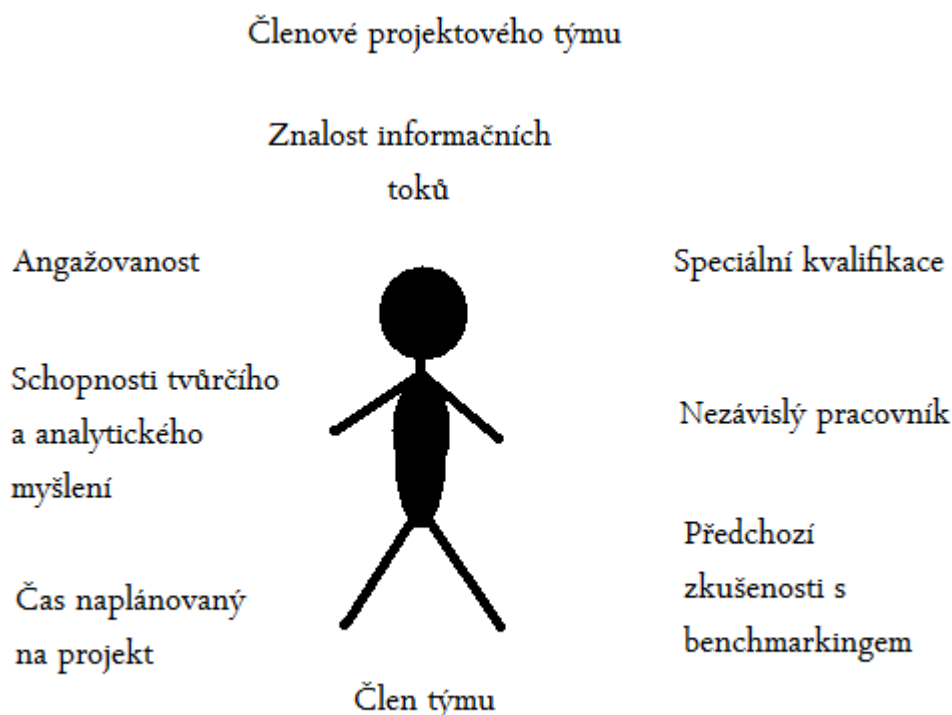
Mezi požadavky je obecně zahrnováno pochopení projektu benchmarkingu vzhledem k plánovaným výsledkům, cílům, časovému rozvrhu zdrojů, jež tvoří rámec, na který má benchmarkingová studie navazovat. Je důležité si upřesnit, které problémové oblasti nebo případné vědomé potřeby změny v organizaci vedly k rozhodnutí srovnání s jinou nejlepší prokázanou organizací. Na základě mnoha zkušeností je nejlepší věnovat dostatečné množství času plánování realizace projektu, který v budoucnu zajišťuje vysokou pravděpodobnost úspěchu. Je vhodné promyslet celý rozsah činností projektu, především jaké jsou cíle a jakých výsledků chce organizace dosáhnout. Je důležité si např. stanovit, zda je cílem efektivní a vhodně snížení nákladů v organizaci vedoucí k vyšší výnosnosti, nebo zda je benchmarkingový projekt součástí dlouhodobé strategie, která je zaměřena na vývoj organizace vedoucí ke zvýšení kvalifikace a na vytváření výkonnostně orientované organizace. Dále je nutné si rozmyslet, zda organizace chce zvýšit hodnotu oceněnou zákazníkem nebo hledá optimální řízení zdrojů a vyšší produktivitu. V neposlední řadě je nezbytné si určit, jaký je harmonogram, zda je konečný výsledek důležitější než rychlost nebo je zde časové omezení. Neméně důležité je potom stanovení zdrojů pro projektový a personální rozpočet. Stanovení potřeb vyžaduje velký podíl zahajovacích prací. Odhadování požadavků je často do jisté míry nejisté, což zvyšuje nároky na projektanty. Mělo by se předpokládat i se skutečností, že nejkvalifikovanější lidé pracující na projektu nebudou kdykoli k dispozici. Pokud již organizace má zkušenosti s benchmarkingovým projektem, měly by být aplikovány do projektu dalšího.

Zdroj:[6]

2.3 Členové projektové skupiny

Otázka zařazení lidí do projektu závisí především na potřebách a cílech daného projektu. Někdy je výhodné pro určité práce získat externí konzultanty. Mohou přispět svými zkušenostmi a jejich výhodou je nezaujatost a neutrální vztah k dané organizaci. Jinak daný úkol vyžaduje velké úsilí lidí působících v dané organizaci. Bez ohledu na jakoukoli strukturu je nezbytné uvědomění si obchodní logiky oboru, v němž podnik působí. Skupina lidí by měla být sestavena dle aktuálních potřeb situace. Měla by být sestavena na základě jejich potřebných rolí zde. Dle zkušeností z minulých projektů je nejlepším řešením vytvoření

smíšené skupiny lidí, jak z prostředí zkoumané organizace, tak z prostředí externího. Tato strategie se potvrdila i u organizací, kde jsou benchmarkingové projekty prováděny poprvé. Může tak vzniknout dokonalá souhra těch, kteří organizaci skvěle znají zevnitř a těch, kteří mají objektivní nezaujatý pohled na věc. Každý externí poradce musí mít znalosti z oboru benchmarkingu, ale i zkušenosti z minulých situací. Postupem času až organizace získá zkušenosti s benchmarkingovými projekty se snižuje potřeba spojení s externími konzultanty.



Obrázek 2: Členové projektového týmu

Zdroj:[11]

2.4 Manažer projektu

Řešení projektu je velmi silně závislé na specifické situaci. Jen málokdy se vyskytuje zřejmé řešení, které by přesně napovídalo, co je pro daný úkol vyžadováno. Projektový manažer odpovídá za kontrolu a řízení projektu až do doby dovedení projektu k úspěšnému závěru. Není však odpovědný za zajištění realizace výsledků, kterých má být na základě benchmarkingu dosaženo. Za tyto činnosti je zodpovědná výkonná složka organizace, kterou představuje klient nebo interní zákazník, jehož potřeby by měly být daným projektem uspokojeny. Manažer projektu se v rámci své práce zabývá různými situacemi, jež na něj kladou často velice proměnlivé požadavky. Hlavním úkolem, který musí manažer plnit je

řízení projektového týmu jakožto kolektivu, tak aby vše vedl ke stanovenému cíli. Řízení takového projektu je důkladnějším a komplikovanějším způsobem řízení, než je běžně od podnikového manažera vyžadován. Úkol projektového manažera je tvořen každodenní podrobnou činností, u které je vyžadována důkladnost, přesnost a dokonalost.

Projektový manažer nemá v běžné liniové organizaci žádnou příkazovací pravomoc. V rámci projektu by však měl být zplnomocňován k řízení a rozhodování o projektu v rámci stanovených rozpočtových směrnic a limitů. Benchmarkingové projekty bývají často v časovém tlaku. Rozhodujícím klíčovým faktorem úspěchu je proto umět se rychle a včas správně rozhodovat.

Benchmarkingový projekt vyžaduje k zajištění úspěchu specifické administrativní práce jako je plánování, příprava schůzek, sestavování harmonogramu, rozpočtu apod. Je nezbytné zvládat spoustu záležitostí. V případech, kdy je projekt benchmarkingu rozsáhlý, je vhodné jmenovat projektovou sekretářku, aby se manažer projektu nemusel věnovat rutinním úkolům.

V neposlední řadě patří k úkolům projektového manažera tradiční informační složka. Měl by sepsávat zprávy o postupu projektu pro objednatele projektu. Dále by měl soustavně rozšiřovat údaje shromážděné v rámci benchmarkingu a kontrolovat jejich závažnost a přesnost se složkami mimo projektový tým. Tato činnost přispívá významně k přijetí výsledků studií v období jejich realizace.

Naprostou samozřejmostí je manažerova znalost metody benchmarkingu a oblasti operací, které jsou předmětem studie. V případě jmenování externího pracovníka na funkci manažera je nezbytné se ujistit o jeho znalosti obchodní logiky zkoumané organizace. *Zdroj:[11]*

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží především v boji s konkurencí. Umožňuje vnést jakousi formu systému a je tedy jedním z prvních užitečných kroků v rámci zmapování všech faktorů, na kterých firma v boji s konkurencí může stavět. Samotná zkratka SWOT je odvozena od názvů čtyř aspektů, na kterých dojde k hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí firmy. U vnitřního prostředí, tedy u prostředí v přímé kompetenci firmy se jedná o silné (Strength) a slabé (Weaknesses) stránky, které je možné poměrně snadno změnit. U prostředí vnějšího se jedná o příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tyto faktory leží mimo kontrolu podniku. Co se týče analýzy vnitřního prostředí, je nezbytné zaměřit se na pozici na trhu, personální vybavení, existenci informačního systému, technickou a technologickou úroveň, financování podniku, oblast marketingu, vztah se zákazníky, dodavatele apod. Mezi silné

stránky patří především schopnosti, dovednosti, znalosti, potenciál, zdroje, dosažené úspěchy, ale i unikátní know-how, jedinečné přírodní zdroje, zkušenosti zaměstnanci či silná značka, certifikace jakosti nebo vysoce kvalitní služba či produkt. Řadí se sem také např. vysoké náklady, špatná dopravní dostupnost, fluktuace zaměstnanců nebo nedostatek marketingových zkušeností. Platí, že silné stránky vlastní firmy představují slabé stránky konkurence. V rámci vnějšího prostředí je nutné zaměřit se především na společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům, demografické vlivy, kulturní faktory, technické a technologické prostředí, ekonomické faktory, politické a legislativní vlivy, potenciální konkurenci atd. Mezi příležitosti se potom řadí technologický vývoj, nenaplněné potřeby zákazníků, módní trendy, daňové úlevy apod. Hrozby zahrnují např. skutečnosti snižující poptávku, které mohou zapříčinit nespokojenost zákazníka či dokonce ohrozit ekonomickou stabilitu firmy. Typickými hrozbami jsou změny zákaznických preferencí, živelné pohromy či zavádění obchodních bariér a regulačních opatření. Cílem podniku je maximalizovat své silné stránky za současné eliminace slabých stránek. Zároveň se podnik snaží maximálně využít svých příležitostí a minimalizovat vliv a působení hrozeb. Samotná analýza funguje na základě sestavení modelu se čtyřmi kvadranty, kde v levé části jsou zaznamenávány vlivy, které mají pozitivní vliv a napomáhají podniku uspět v tržním prostředí. V pravé části jsou naopak zaznamenávány negativní skutečnosti, na kterých je třeba zapracovat, potlačit je, popř. se připravit na jejich důsledky. Horní část kvadrantu mapuje vnitřní prostředí, kdežto ta dolní se zaměřuje na vlivy externího prostředí.

Zdroj:[22]

Interní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	Pozitivní	Negativní

Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: [22]

Vzájemnou interakcí uvedených faktorů je možné získat nové informace charakterizující a hodnotící úroveň jejich vzájemného střetu. Pro řešení je možné použít několik strategií:

- **S – O – Strategie:** Zaměřuje se na vývoj nových metod, vhodných pro rozvoj silných stránek projektu.
- **W - O – Strategie:** Na základě odstranění slabin vzniká prostor pro vývoj nových příležitostí.
- **S – T – Strategie:** Silné stránky jsou použity pro zamezení hrozeb.
- **W – T – Strategie:** Jsou vyvíjeny strategie, díky nimž jsou potom omezeny hrozby.

Zdroj:[21]

2.6 Finanční analýza

Finanční analýzu je možné chápat jako soubor určitých činností, které mají za cíl zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci společnosti. Na základě finanční analýzy je potom rozpoznáno zdraví podniku, jsou odhaleny jeho slabé stránky, které by v budoucnosti mohly být pro podnik hrozbou. Dále jsou identifikovány ty silné stránky, které by v budoucnu mohly být využity jako příležitost. Při sestavování finanční analýzy se vychází z dat minulých. Výsledky dané analýzy však slouží při rozhodování v budoucnosti. Podnik je v rámci finanční analýzy hodnocen jako celek, a to ve všech faktorech ovlivňujících finanční situaci podniku. Konkrétně dochází k hodnocení krátkodobé finanční situace podniku, kdy se jedná o platební schopnost do jednoho roku, a dále dlouhodobou finanční situaci zahrnující schopnost hrazení dlouhodobých závazků a v neposlední řadě potom efektivní fungování podniku, kde se hodnotí především dosahování výnosnosti. Finanční analýzu využívají jak interní, tak externí uživatelé. Z externích jsou to např. banky, věřitelé, investoři, manažeři konkurence, stát a jeho orgány, ale i zákazníci a dodavatelé. Z interních uživatelů se jedná především o manažery, odboráře a zaměstnance. Co se týče základních vstupů finanční analýzy, jsou tvořeny interními zdroji informací, které jsou doplněné o ty externí. K základním zdrojům je možné řadit finanční výkazy, které tvoří účetní závěrku. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztrát a přílohu k účetní závěrce. Dále data z manažerského účetnictví a podnikové statistiky a predikce dalšího vývoje. Mezi základní metody finanční analýzy obvykle patří **analýza (absolutních, stavových) ukazatelů**, která může být buď vertikální, nebo horizontální. **Horizontální analýza** je analýzou trendů a **vertikální analýza** procentní analýzou. Další metodou finanční analýzy je **analýza fondů finančních prostředků**, která v sobě zahrnuje **analýzu čistého pracovního kapitálu**, **analýzu čistých pohotovostních prostředků**

a **analýzu čistých peněžních pohledávkových fondů**. Poslední metodou je **analýza poměrových ukazatelů, která bude použita v rámci praktické části za účelem porovnání finančního zdraví vybraných podniků, proto bude popsána podrobněji**. Celková analýza poměrových ukazatelů zahrnuje analýzu **ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti** (finanční stability), **ukazatelů aktivity a tržní hodnoty** (kapitálového trhu). Dle oblasti, na kterou je finanční analýza zaměřena, lze členit na vnitřní a vnější. **Vnitřní finanční analýza** často nazývána také jako interní je sestavena díky údajům z manažerského a finančního účetnictví, kalkulací a vnitropodnikové evidence. Klade si za cíl zjistit likviditu podniku, zhodnotit minulé výsledky a srovnat skutečnosti s plánem, ale i s výsledky konkurenčních podniků působících v téže odvětví. Tuto činnost lze často chápat jako součást controllingu.

Zdroj:[5]

Vnější, známá také jako externí analýza, je prováděna vnějšími subjekty, jako jsou banky, obchodní partneři, investoři atd. Je sestavena na základě údajů obsažených v rozvaze, výsledovce, výkazu cash flow, ze statistických údajů apod. Klade si za cíl zjistit kredibilitu a investiční potenciál. V rámci vnější a vnitřní analýzy se vyskytují určité postupy, které jsou v obou analýzách totožné.

V rámci finanční analýzy bývá zpravidla uplatňováno několik rozborových technik. Jedná se o dvě techniky, a to **procentní rozbor** a **poměrovou analýzu**. **Procentní rozbor** je možné chápat jako procentní analýzu účetních výkazů, jejíž podstata spočívá v tom, že dojde v rámci účetních výkazů k převedení absolutních částek na relativní tedy procentuální vyjádření. Jsou vypočítány podíly jednotlivých položek na aktivech ale i položek v rámci výsledovky. U výsledovky se jedná konkrétně o položky výnosů (tržeb). Takto „ve společném rozměru“ sestavené výkazy a na nich založená analýza se nazývají jako vertikální analýza. Následně pak dochází k porovnání procentních podílů v čase, a to mezipodnikově nebo s průměry v daném odvětví. Takovéto porovnávání ukazatelů v čase se zpravidla označuje jako horizontální analýza.

V rámci poměrové analýzy jsou využívány poměrové ukazatele, které jsou vypočítány z absolutních ukazatelů. Může se např. jednat o podíl ceny akcie k čistému zisku na jednu akcii.

Postup poměrové analýzy je sestaven z několika základních kroků:

1. Vypočítání poměrových ukazatelů v rámci sledovaného podniku (tzv. ratios koeficientů).
2. Provedení komparativní analýzy, kdy dochází k porovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry.
3. Trendová analýza zahrnuje hodnocení poměrových ukazatelů v čase.
4. V USA známá jako Du Pont analýza, v ČR spíše jako pyramidová analýza, kdy dochází k hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli.
5. Tzv. návrh na opatření, kdy analýza odhaluje silná a slabá místa v podnikovém hospodaření. Taková analýza se využívá jako podklad pro plánování, prognózování a finanční řízení.

Co se týče poměrových ukazatelů, jsou sestaveny jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Umožňují srovnat určitý podnik s jinými podniky a dochází tedy k mezipodnikovému srovnání, ale může dojít i ke srovnání s odvětvovým průměrem. Mezi základní skupiny poměrových ukazatelů patří ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, výnosnosti a tržní hodnoty podniku, přičemž ukazatele likvidity měří, jak je podnik schopný uspokojit své běžné závazky a ukazatele aktivity to, jak je podnik schopný využívat své zdroje.

Dále ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém jsou financovány podnikové aktivity cizím kapitálem, výnosnosti existují za účelem posouzení celkové účinnosti řízení managementu. V neposlední řadě existují ukazatele tržní hodnoty měřící cenu akcií a majetek podniku.

Zdroj:[13]

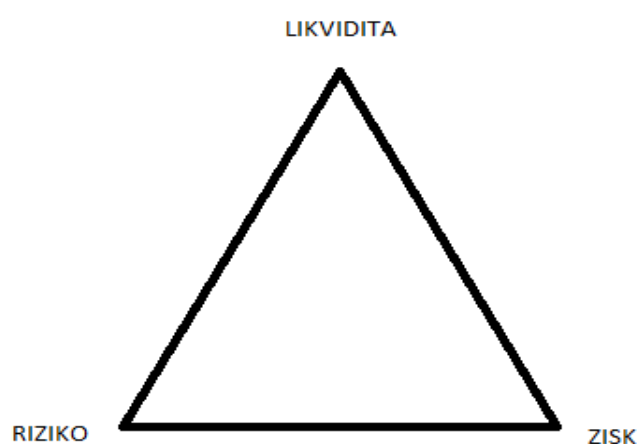
2.6.1 Ukazatele likvidity

Likvidnost obecně je schopnost aktiv přeměnit se rychle a s co možná nejmenší ztrátou na peněžní prostředky. Co se týče likvidnosti, jsou nejvíce likvidní peněžní prostředky a naopak likvidní nejméně jsou dlouhodobá aktiva, jako jsou např. pozemky, budovy apod. Likvidita podniku zpravidla potom udává poměr likvidních aktiv a výše splatných závazků. Vyjadřuje tedy, jak je podnik schopný uhradit a dostát svým závazkům. Jedná se o jeden ze základních předpokladů finanční stability podniku. V případě, kdy je podnik nelikvidní, není schopen uhradit své závazky, je v platební neschopnosti, a proto není schopen splatit své dluhy včas. V tomto případě se dá o podniku říct, že je insolventní, tedy hodnota jeho splatných dluhů je vyšší než realizovatelná hodnota aktiv. Čím vyšší je likvidita, tím nižší je

riziko platební neschopnosti, ale zároveň se snižuje výnosnost podniku. Peníze, které jsou drženy na účtech v bankách nebo v hotovosti jsou totiž velmi málo výnosné. Interpretovat závislost likvidity na výnosnosti a riziku lze pomocí **tzv. magického trojúhelníku**, kdy každý vrchol představuje jednu konkrétní schopnost, a to likviditu, riziko a zisk. Nikdy nelze dosáhnout všech třech vrcholů současně. Pokud jde o podnikové investice, má tento trojúhelník určitá specifická pravidla. Likvidita a riziko fungují na základě nepřímé úměry. Jakmile vzroste rizikovost investice, dojde k poklesu likvidity. Další závislost je mezi likviditou a výnosem, kde opět platí nepřímá úměra. Čím větší je likvidita investice, tím menší má nabízený výnos. V neposlední řadě se zde vyskytuje závislost mezi výnosem a rizikem, kde platí pro změnu přímá úměra. Jakmile se jedná o více rizikovou investici, roste s ní i požadovaný výnos. Racionální investor je ten, kdo preferuje co možná nejlikvidnější investici s co možná nejvyšším výnosem a nejnižším rizikem. *Zdroj:[14]*

Likvidita společně s rentabilitou jsou chápány jako kritéria finančního zdraví podniku.

Výše likvidity je často schematicky znázorňována na tzv. schodišti likvidity, kdy vrchol dosahují nejvíce likvidní aktiva a spodní část potom ty nejméně likvidní. V nejvrchnější části jsou hotovostní prostředky, pod kterými následuje zlato a bankovní úvěry, dále depozitní poukázky a kótované akcie, další ještě méně likvidní část tvoří nekótované obligace a akcie, následně potom omezeně obchodovatelné cenné papíry. Nejméně likvidní část pak tvoří nepřenositelné akcie s uzavřenou emisí, nepřenositelné cenné papíry, nemovitost a v neposlední řadě spoluúčast podnikových projektů. *Zdroj:[10]*



Obrázek 4: Magický trojúhelník investování

Zdroj: [14]

Ukazatele likvidity tedy fungují na základě měření schopnosti firem uspokojit své dluhy neboli splatné závazky. Dle použití složek majetku rozlišujeme tři základní typy výpočtu likvidity.

V. Běžná likvidita (Current ratio) = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Tento druh měření likvidity působí zejména v oblasti měření platební schopnosti podniku v kratším období. Obvykle se jedná o období jednoho měsíce. V čitateli vystupují veškerá oběžná aktiva a ve jmenovateli krátkodobé závazky, které mají splatnost do jednoho roku. Jedná se o jednoduchý ukazatel, pomocí něhož lze srovnat likviditu s odvětvovým průměrem. Jeho optimální hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 1,5 – 2,5.

VI. Pohotová (rychlá) likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

Rychlá likvidita existuje kvůli měření platební schopnosti podniku. Musí zde dojít k odečtení nejméně likvidních aktiv, které se v rozvaze vyskytují v podobě zásob. Prodej zásob je totiž zpravidla ztrátovým. Rychlá likvidita představuje momentální platební schopnost podniku ve srovnání s průměrem v daném odvětví. Běžně se její optimální výše pohybuje mezi 0,7 – 1,2.

VII. Okamžitá (hotovostní) likvidita = hotovost + krátkodobé cenné papíry (finanční majetek) / krátkodobé závazky

Ukazatel hotovostní likvidity měří, jak je podnik nejlépe schopný splatit své splatné závazky. Často bývá označován jako hotovostní poměr. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 0,2 - 0,5.

VIII. Solventnost firmy = Bilanční Cash flow / (dlouhodobé + krátkodobé závazky) - finanční majetek

V neposlední řadě je nezbytné zmínit solventnost firmy, která je vhodným doplněním ukazatelů likvidity. Solventnost podniku totiž vypovídá o tom, zda a jak je podnik schopný splácet své dlouhodobé a krátkodobé závazky. Doporučená hodnota ukazatele by měla být vyšší než 30%

Zdroj:[25][13]

2.6.2 Ukazatele aktivity

Tento typ ukazatelů vyjadřuje, jak je podnik schopný efektivně hospodařit se svými aktivy. V případě, kdy jich má v určitém období více než je třeba, vznikají přebytečné nežádoucí náklady. Tento typ nákladů je často spojený s vázaností finančních prostředků a v důsledku toho potom podnik vykazuje nižší zisk. V případě, kdy má podnik naopak objem aktiv menší,

než je žádoucí, může docházet ke snižování tržeb. K nejznámějším ukazatelům aktivity lze řadit základní čtyři druhy ukazatelů.

I. Obrat zásob = tržby (popř. náklady na prodané zboží) / průměrná zásoba

Na základě ukazatele obratu zásob je určen počet obrátek zásob za dané období. Zpravidla se jedná o období jednoho roku. S rostoucí hodnotou ukazatele je příznivější situace.

II. Doba obratu zásob ve dnech = průměrná zásoba / (tržby/360) či (360/počet obrátek)

S klesající dobou obratu, roste rychlost obracejících se zásob. V tomto případě je proces hospodaření s oběžným majetkem efektivnější.

III. Doba obratu pohledávek = pohledávky / (roční tržby/360)

Doba inkasa neboli doba obratu pohledávek se rozumí jako časové období, kdy musí podnik čekat, než dostane platby za své prodané zboží. Platí zde pravidlo, že čím kratší je doba obratu, tím lepší je potom hospodaření podniku.

IV. Obrat stálých aktiv = roční tržby / stálá aktiva v zůstatkových cenách

Obrat stálých aktiv udává, jak podnik efektivně využívá svá stálá aktiva. Jedná se tedy např. o budovy, strojový park apod. Tento ukazatel zjišťuje, kolikrát se tyto aktiva za rok obrátí. V případě nižší hodnoty ukazatele je zřejmé, že je v podniku nižší využití výrobních kapacit. V tomto případě by nemělo docházet k rozšiřování podnikových investic. Obrat stálých aktiv lze využít také v rámci měření obratu oběžných nebo celkových aktiv. V tomto případě by byly ve jmenovateli uvedeny hodnoty buď celkových, nebo oběžných aktiv. V případech, kdy vyjde hodnota ukazatele menší než je odvětvový průměr, je nezbytné zvýšení tržeb podniku nebo snížení stavu aktiv. Je možné uplatnit i obojí.

V. Doba obratu závazků = závazky / (tržby/360)

Doba obratu závazků neboli dluhů stanovuje, jaká je platební morálka firmy vůči věřitelům. Vyjadřuje tedy dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Protože doba obratu dluhů udává dobu, kdy nebyly uhrazeny krátkodobé závazky a kdy firma využívá bezplatný obchodní úvěr, je vhodné, aby docházelo k poklesu. *Zdroj:[18][13]*

2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele lze také pojmenovat ukazatele finanční páky. Zde dochází k měření v rozsahu, v jakém firma používá cizí zdroje financování. Zadluženost lze zjistit dvěma

způsoby. Je možné vycházet buď z rozvahy, nebo z výsledovky. V případě vycházení z rozvahy se měří rozsah, ve kterém jsou aktiva podniku financována dluhem neboli cizími zdroji. V případě, kdy se vychází z výsledovky, se zjišťuje, v jaké míře převyšuje zisk placené úroky za půjčený cizí kapitál.

I. Zadluženost = celkový dluh / celková aktiva

Tento ukazatel vychází z rozvahy a jeho doporučená hodnota je v rozmezí 40 – 60 %. V rámci tohoto měření se rozcházejí zájmy věřitelů a vlastníků. Věřitelé mají zájem o co nejmenší míru zadluženosti, a to především kvůli obavě z vyššího rizika v podnikání. Vysoký podíl cizího kapitálu totiž signalizuje větší riziko. Na druhé straně vlastníci chtějí mít vyšší míru zadluženosti, právě proto, že vyšší hodnota zadluženosti zvyšuje výnosnost kapitálu. Ukazatele zadluženosti mohou být sestaveny i s dlouhodobými dluhy namísto celkových. V určitých případech se ve jmenovateli může objevit i celkový, popř. vlastní kapitál.

II. Ukazatel úrokového krytí = EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / placené úroky

Tento typ ukazatele je sestaven na základě hodnot vycházejících z výsledovky a vyjadřuje, kolikanásobně převyšuje zisk úroky v daném období. Doporučená hodnota ukazatele úrokového krytí je ve vyspělých zemích doporučena v rozmezí 8 - 9. V podmínkách naší ekonomiky je za optimální rozmezí považováno 5 – 6. Nízká hodnota tohoto ukazatele značí, že se snižuje schopnost podniku, aby zaplatil použité cizí zdroje. Ukazatel úrokového krytí je používán především v rámci bank. Při výpočtu je možné namísto zisku před úroky a zdaněním použít provozní hospodářský výsledek.

III. Úrokové zatížení = nákladové úroky / (HV za účetní období + nákladové úroky)

Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, kolik procent z podnikového zisku odčerpávají placené úroky. Výše tohoto ukazatele by neměla převyšovat hodnotu 40%. *Zdroj:[27][13]*

2.6.4 Ukazatele výnosnosti

Ukazatele výnosnosti jsou také známé jako ukazatelé rentability nebo ziskovosti. Tyto ukazatele se zaměřují na měření čistého výsledku podnikových aktivit tak, že porovnávají podnikový zisk (někdy i cash flow) např. s celkovým vloženým kapitálem, vlastním kapitálem nebo tržbami. Ukazatel výnosnosti tržeb vyjadřuje čistý výnos podniku, který je dosažen díky prodeji služby nebo výrobku. Dochází zde k vyjádření, kolik korun čistého kapitálu přinese jedna koruna tržeb. Co se týče výpočtu rentability, rozeznáváme několik možných ukazatelů, jako je rentabilita tržeb, výdělečná síla podniku, rentabilita celkových aktiv apod.

I. Rentabilita tržeb = EAT (čistý zisk pro společné akcionáře) / tržby

Celkovou výdělečnou sílu, kterou má podnik bez ohledu na vliv kapitálové struktury a míry zdanění potom vyjadřuje výdělečná síla podniku.

II. Výdělečná síla podniku = EBIT / Aktiva

Výnosnost celkových aktiv (ROA) je potom vyjádřena poměrem čistého zisku a celkových aktiv.

III. ROA = EAT (čistý zisk pro společné akcionáře) / Aktiva

Mezi rozhodující ukazatele rentability lze řadit výnosnost vlastního kapitálu (ROE), která měří, s jakou efektivností využívá podnik vlastní majetek.

IV. ROE = EAT (čistý zisk pro společné akcionáře) / vlastní kapitál

Výnosnost, kterou s sebou nese veškerý investovaný kapitál je měřena ukazatelem ROCE. Zde je v čitateli zisk vyprodukovaný v případě, kdy by byl podnik zcela financován vlastním kapitálem. Jmenovatel potom zahrnuje kapitál, pro který je nutné produkovat zisk. Tímto ukazatelem je měřena výnosnost podniku, a to i bez ohledu na jeho finanční strukturu. ROCE se využívá především ve veřejně prospěšných podnicích.

V. ROCE = EBIT * (1 – daňová sazba) / (Vlastní kapitál + dlouhodobé závazky)

V rámci měření výnosnosti se taktéž často používají ukazatele obsahující v čitateli místo zisku peněžní tok cash flow. Mezi nejznámější a nejčastěji používané se řadí CROGA.

VI. CROGA = provozní CF / aktiva v pořizovacích cenách (hrubá aktiva)

2.6.5 Ukazatele tržní hodnoty podniku

Ukazatele tržní hodnoty podniku jsou známé též jako ukazatele kapitálového trhu, přičemž vyjadřují, jak vidí investoři budoucnost daného podniku a jak je hodnocena jeho minulá činnost. Mezi nejznámější a nejčastěji používané ukazatele je možné řadit poměr ceny akcie k zisku na akcii, čistý zisk připadající na 1 akcii, poměr tržní a účetní hodnoty akcie atd.

I. P / E (Poměr ceny akcie k zisku na akcii) = cena akcie / čistý zisk na jednu akcii

Poměr ceny akcie k zisku na akcii představuje výši částky, kterou jsou ochotni investoři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku, jež byl vykázán. Bezpečného rozpětí v USA se pohybuje mezi 6 – 20. Vyšší hodnota vypovídá o důvěře investorů v budoucnost podniku, nižší hodnota však svědčí o vyšší rizikovosti akcie. Dalším rozhodujícím ukazatel pro akcionáře je čistý zisk na 1

akcii známý také jako EPS. Dochází zde k rozdělení zisku na část pro budoucí rozvoj podniku a na část, která připadá na dividendy.

II. EPS (Čistý zisk připadající na 1 akcii) = čistý zisk pro kmenové akcionáře / počet splacených akcií

Vztah mezi účetní a tržní hodnotou akcií je vyjádřen ukazatelem M / B.

III. M / B (Poměr účetní a tržní hodnoty akcie) = tržní cena akcie / účetní hodnota akcie

Jelikož je tržní cena stanovena dle kurzu akcií, účetní hodnota akcie se vypočte dle následujícího vzorce.

IV. BV (účetní hodnota akcie) = vlastní kapitál podniku / počet splacených akcií

V případě, kdy se jedná o úspěšné podniky jejich účetní cena akcie je větší než účetní (vnitřní) hodnota. V takové případě je poměr B / V větší než 1. Mezi další ukazatele hodnotící tržní postavení podniku lze řadit dividendu na akcii, krytí dividendy, dividendový výnos, poměr tržní ceny a vnitřní hodnoty akcie.

V. Dividenda na akcii = dividendy pro kmenové akcionáře / počet akcií

VI. Krytí dividendy = zisk na akcii (resp. čistý zisk) / dividendy

VII. Dividendový výnos = dividenda na akcii / tržní cena akcie

VIII. Poměr tržní ceny a vnitřní hodnoty akcie,

Vnitřní hodnotou akcie se rozumí teoretická hodnota. Tuto hodnotu akcii přisoudí investoři např. dle očekávaných dividend. V případě, kdy je vnitřní hodnota akcie vyšší než tržní cena, budou investoři tyto akcie nakupovat. *Zdroj:[13]*

2.7 Marketingový mix služeb

Pojem marketingový mix služeb zahrnuje soubor nástrojů, pomocí nichž utváří marketingoví manažeři vlastnosti služeb, které následně nabízejí zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu je možné míchat v různé intenzitě a pořadí, o což se zpravidla stará marketingový manažer. Marketingový mix jako takový potom slouží k uspokojení potřeb zákazníků a následnému zisku organizace. Původní mix v sobě zahrnoval 4P prvky, což byly **product** (produkt), **price** (cena), **place** (distribuce), **promotion** (komunikace). Z těchto čtyř slov vycházela zkratka 4P. Zavedení marketingové filozofie v rámci organizací poskytujících služby poukázala na to, že není možné v rámci služeb využívat pouze tyto 4P.

Ukázalo se, že v rámci vytváření marketingových plánů v oblasti služeb by tato strategie nebyla dostačující. Příčinu toho lze hledat především kvůli vlastnostem služeb. Bylo proto nutné k původním 4P přidat ještě další tři atributy v podobě 3P. Jednalo se o **physical facilities** (materiální prostředí) napomáhající ke zhmotnění služby, dále **people** (lidé), kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi aktéry prodeje a v neposlední řadě **process** (procesy), které zefektivňují produkci služeb a pro zákazníka ji činí příjemnější.

U poskytování služeb totiž dochází ke kontaktům poskytovatele služby (zaměstnance) a zákazníka. To je důvodem toho, že jsou lidé jedním z významných prvků marketingového mixu a přímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. S ohledem na to, že se zákazník zúčastňuje procesů poskytování služeb, podílí se na jejich kvalitě i on. Úspěšně fungující organizace musí být dostatečně zaměřena na vhodný výběr, vzdělávání i motivování zaměstnanců. Stejně tak by i měla být stanovena i určitá pravidla pro chování zákazníků. Obě tyto hlediska jsou neméně důležitá při vytváření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky. Nehmotná povaha služeb vyjadřuje, že zákazník není schopen hodnotit službu před tím, než ji spotřebuje. Tímto je zvyšováno riziko služeb. Co se týče materiálního prostředí, může to být jeden z důkazů o vlastnostech určitých služeb. Materiální prostředí může mít mnoho forem, ať už se jedná o vlastní budovy nebo jen o kanceláře, ve kterých je daná služba poskytována. Lze sem řadit i brožury, které vysvětlují a dávají přehledy o nabízených službách. Důkazem kvalitních služeb může být i oblečení zaměstnanců, které je typické např. pro letecké společnosti, hotely apod. Vztah mezi poskytovatelem služby a zákazníkem je důvodem zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Z tohoto důvodu je důležité provádět analýzu procesů, následně vytvářet jejich schémata a na základě klasifikace procesů se snažit zjednodušovat dílčí kroky, ze kterých jsou dané procesy složeny. Na následujícím schématu je podrobněji zobrazen marketingový mix 7P, který podrobněji přibližuje jednotlivé kategorie produktu, ceny, místa podpory prodeje, lidí, materiálních předpokladů a procesů.

Zdroj:[28]

<p>PRODUKT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozsah • Úroveň značky • Kvalita • Prodejní služby • Záruky 	<p>CENA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úroveň • Platební podmínky • Slevy • Kvalita versus cena • Vnímání hodnoty služeb zákazníkem • Diferenciace 	<p>MÍSTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přístupnost • Umístění • Distribuční kanály • Pokrytí trhu distribucí 	<p>PODPORA PRODEJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobní prodej • Reklama • Publicita • Propagace • Public relations
<p>LIDÉ</p> <p><i>Zákazníci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontakty • Chování <p><i>Zaměstnanci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Výběr • Vzdělání • Motivace • Přínosy • Vystupování • Postoje • Mezilidské vztahy 	<p>MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prostředí: • Zařízení • Rozmístění • Barevnost • Úroveň hluku • Hmotné podněty • Usměrňování zboží 	<p>PROCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postupy • Politika • Mechanizace • Prostor pro rozhodování podřízených • Spolupráce se zákazníky • Průběh aktivit • Usměrňování zákazníka 	

Obrázek 5: Marketinový mix 7P

Zdroj:[28]

3 Seznámení s firmou

Pro benchmarking této práce byly původně vybrány dvě vodohospodářské společnosti. Vzhledem ke špatné komunikaci, ze které vyplývala nemožnost shromáždit informace pro potřebnou analýzu, muselo dojít k vybrání jiných podniků.

Po dlouhé úvaze došlo k zaměření se na jiný sektor a vzhledem k ochotě poskytnutých dat a osobního pravidelného využívání daných služeb po dobu pěti let studia byly vybrány podniky z oblasti dopravy. Jako analyzovaný podnik byl vybrán ZDAR, a.s. a jako jeho benchmarkingový partner potom ČAS – SERVICE a.s.

Tyto podniky realizují dopravní spojení na trase Pardubice – Žďár nad Sázavou, proto bylo při určitých porovnáních zaměřeno právě na tuto trasu. Co se týče samotného spojení na této trase, oba podniky obsluhují tento směr vždy jedenkrát denně v ranních hodinách a na zpáteční trase jedenkrát denně v odpoledních hodinách. Podrobné spojení je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 2: Dopravní spojení Žďár nad Sázavou » Pardubice a zpět

Dopravní společnost	Žďár nad Sázavou » Pardubice		Pardubice » Žďár nad Sázavou		Poznámka
	ODJEZD	PŘÍJEZD	ODJEZD	PŘÍJEZD	
ZDAR, a.s.	5:50	7:24	13:14	14:45	jede do 30.VI. a od 4.IX. v ☒
	17:50	19:13	20:23	21:45	jede do 25.VI. v †, nejede 30.IV., 7.V., jede od 3.IX. v ⑦
ČAS-SERVICE a.s.	8:15	9:38	14:40	16:02	
ČSAD Ústí nad Orlicí, a.s.	15:05	16:40	8:20	10:05	jede v ☒
	13:05	14:40	11:45	13:25	jede v ⑤
	15:20	17:00	15:45	17:25	jede v ⑦, 1., 8.V., nejede 30.IV., 7.V.
TRADO-BUS, s.r.o.	9:35	10:55	13:45	15:10	jede do 30.VI. a od 8.IX. v ⑤, nejede 27.X., 17.XI.
	15:05	16:22	18:30	19:45	jede do 25.VI. v †, nejede 30.IV., 7.V., jede od 3.IX. v ⑦

Zdroj:[9]

3.1 Identifikační údaje

Název:	ZDAR, a.s.
Sídlo:	Jihlavská 759/4, Žďár nad Sázavou 1, 591 01 Žďár nad Sázavou
IČO:	46965815
Zápis v OR:	10. srpna 1992, B 889 vedená u Krajského soudu v Brně

Akciová společnost ZDAR, a.s. je společností, která se od svého založení roku 1992 snaží navázat na společnost ČSAD. Vznikla z toho důvodu, aby vytvořil právní subjekt, který se bude účastnit privatizace státního podniku ČSAD Žďár nad Sázavou. Ta byla známá svou dlouholetou, téměř padesátiletou tradicí. ZDAR, a.s. zaměstnává v současné době přes 450 zaměstnanců a je známým poskytovatelem služeb v oboru dopravy a oborů s ní souvisejících. Zajímavostí je, že všichni zakladatelé se rekrutovali z bývalých zaměstnanců podniku ČSAD Žďár nad Sázavou. Zmíněné navázání na tradici je tedy kromě legislativní roviny možné sledovat i v oblasti know-how. Závod ČSAD se pak z majoritní části přetransformoval do společnosti ZDAR, a.s. a do stejného závodu spadající minoritní provozovnu Velkou Bíteš získala do majetku Bítešská dopravní společnost.

Společnost ZDAR, a.s. je jedna z nejvýznamnějších dopravních společností na Vysočině, konkrétně sídlí ve Žďáře nad Sázavou. Nabízí klientům služby v oblasti autobusové a nákladní dopravy a logistiky. Funguje ale i jako cestovní kancelář, provozuje autoškolu a poskytuje další doplňkové služby motoristům.

Podnik je poskytovatelem dopravy, jak pravidelné linkové dopravy, tak také nepravidelné zájezdové dopravy.

Pravidelná linková doprava se zaměřuje na zajištění cestování v rámci veřejné osobní linkové dopravy. Služby jsou poskytovány prostřednictvím podnikem vlastněných autokarů, se kterými je možné se setkat v rámci kraje Vysočina na meziměstských linkách, na linkách městské hromadné dopravy ve Velkém Meziříčí a ve Žďáře nad Sázavou. Dále je možné se s autobusy setkat v oblasti Boskovicka, kde je Zdar a.s. součástí integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje. Společnost provozuje také linky po celé České republice, mezikrajské linky zajíždí do Hradce Králové, Prahy, Brna a Olomouce. Mimo svůj region tato společnost působí také v oblasti měst Teplice a Bílina, kde je ZDAR, a.s. smluvním partnerem dopravního podniku měst Mostu a Litvínova. Vozový park společnosti je tvořen především vozidly SOR, Karosa, IRISBUS a IVECO CROSSWAY. Na linkách MHD je možné se setkat s vozidly MERCEDES Citaro a Conecto či SOR.

Nepravidelná zájezdová doprava se zabezpečuje v rámci nepravidelné přepravy osob velké množství požadavků ze strany klientů. Využívá k tomu jak moderní vozidla určená k zájezdové dopravě, tak volnou kapacitu vozidel v linkovém provedení. Využívaná vozidla mají různě velkou kapacitu i se liší stupněm výbavy, dle žádaných potřeb a požadavků klienta. K objednavce dopravy společnosti slouží elektronický formulář, pomocí nějž lze objednat služby, jako jsou školní výlety, přepravy na kulturní, firemní, společenské a sportovní akce, vícedenní pobytové i poznávací zájezdy v ČR a zahraničí. Společnost zajišťuje i sezónní kyvadlovou přepravu do Chorvatska nebo lyžařské a cyklozájezdy.

Společnost ZDAR, a.s. poskytuje nákladní dopravu několika druhů. Jednou z nich je valníková doprava, která umožňuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu nebezpečného zboží dle dohody ADR (evropská dohoda o mezinárodní přepravě nebezpečných věcí). Vše je umožněno prostřednictvím třístranných shrnovacích plachtových návěsů, u kterých je možné nakládat nejen zboku a zezadu ale i shora. Pokud je třeba přepravit náklad, který podléhá rychlé zkáze nebo je třeba, aby byl pod řízenou teplotou, jsou využívány chladírenské skříňové návěsy a izotermické skříňové návěsy. Ty potom zabraňují nežádoucím teplotním výkyvům. V případě přepravy čerstvého mléka zde fungují speciální cisterny řízeny počítačovým systémem. Společnost se chlubí nízkým průměrným stářím vozidel. 100 vlastněných vozidel má průměrné stáří 3,5 roku. Konkurenční výhodou v této oblasti dále může být fakt, že společnost má uzavřené pojištění odpovědnosti dopravce za přepravovaný náklad do výše 10 mil. Kč. V současné době společnost rozšiřuje nabídku přepravy technických plynů.

Společnost ZDAR, a.s. nabízí také řešení logistických problémů. V oblasti logistiky je zde nabízena expresní přepravní služba, která zajišťuje přepravu balíků o hmotnosti 10 kilogramů – 2 tuny z domu do domu prostřednictvím několika přepravních režimů. Společnost dokáže přepravit kusové až paletové zásilky s garancí doby dodání do 24 hodin od předání zásilky. Kromě této přepravy je umožňováno i skladování a služby související se skladováním a distribucí. V souvislosti s přepravou je nabízeno i poradenství ohledně dopravy a optimalizace potřeb.

Vlastnictví autobusů a jejich dočasně volné kapacity přirozeně vedly společnost k myšlence jejich lepší využitelnosti a tak vznikla licencovaná cestovní kancelář. Mezi poskytované zájezdy jsou zahrnuty pobytové i poznávací zájezdy téměř do celého světa včetně individuální dopravy na letiště. Společnost nabízí tyto zájezdy prostřednictvím klientského centra INVIA. Společnost však sama organizuje i jednodenní zájezdy

na nejrůznější kulturní akce jako jsou muzikály či divadelní představení nebo zájezdy do předvánoční Vídně a dalších zajímavých míst. Mezi služby doplňující činnost cestovní kanceláře se dále řadí výměna eur za koruny a prodej dálničních známek do České republiky a jejich sousedních zemí.

ZDAR, a.s. nabízí komplexní služby pro různé zákaznické segmenty. Kromě těch již zmíněných poskytuje řešení spjatá s vlastnictvím automobilu. Vlastní totiž 3 čerpací stanice (2 ve Žďáru nad Sázavou a 1 v nedalekém Velkém Meziříčí) s pohonnými hmotami pro běžné typy nákladních a osobních automobilů, 2 ze stanic jsou navíc přístupné 24 hodin denně. Kromě těchto zmíněných společnost provozuje od roku 2014 také CNG čerpací stanici. Snížení nákladů spjatých s provozem autobusů je mimo jiného důsledkem také vlastnictví servisů vozidel. Společnost však tento servis využívá také komerčně pro třetí strany, je koncipován jak pro velká vozidla (nákladní, autobusy), tak pro menší (osobní, dodávková). Kromě klasických oprav lze využít i služeb pneuservisu, opravy laků, autoskel a prodejnu náhradních dílů. Komplexitu služeb doplňuje mycí centrum a měření emisí výfukových plynů. Společnost se tedy snaží sama obsluhovat velké množství činností spjatých s provozem autobusů a tyto služby využívat k svému prospěchu také poskytováním k využití jiným subjektům. Výjimečnou službou, která ZDAR, a.s. nabízí je renovace historických vozidel, když ještě v nedávné době společnost nabízela ke krátkodobému pronájmu historické autobusy.

Co se organizační struktury týče, akciová společnost ZDAR, a.s. je organizačně uspořádána do dvou výrobních závodů. Jedná se o závod dopravy, který zahrnuje provoz logistiky, nákladní dopravy a osobní dopravy. Druhý závod je závodem služeb. Správa společnosti potom vykonává činnosti a povinnosti akciové společnosti plynoucí z právních předpisů. V čele společnosti je generální ředitel. Jednotlivé úseky dále spravuje ředitel závodu dopravy, závodu služeb a finanční ředitel. Jednotlivé závody potom mají pod vedením příslušní vedoucí. U závodu dopravy se jedná o vedoucího provozu Transport, provozu Logistika a provozu Autobusy. Závod služeb je pod kontrolou vedoucího servisu, čerpacích stanic, mycí linky a čerpacích stanic Velké Meziříčí. Statutární orgán společnosti se potom skládá ze tří členů, totiž předsedy představenstva a dvou členů představenstva. Dozorčí rada je tvořena třemi členy.

Zdroj:[32]

3.1 Benchmarkingový partner - identifikační údaje

Název:	ČAS-SERVICE a.s.
Sídlo:	Dobšická 2295/2, 669 02 Znojmo
IČ:	46346716
Zápis v OR:	29. dubna 1992, spisová značka B 741 vedená u KS v Brně

Pro porovnávání v rámci benchmarkingového projektu byla vybrána společnost ČAS – SERVICE a.s. Podobně jako první společnost, i tato vznikla přeměnou bývalé státní společnosti ČSAD, konkrétně její pobočky ČSAD ZNOJMO a ve stejném městě má i dnešní jedinou pobočku, kde využívá areál bývalého ČSAD. Jméno svého předchůdce měla tato společnost ve svém názvu až do roku 1997, kdy byla zkratka “ČSAD” vypuštěna. Tato společnost si držela téměř monopolní postavení ve znojemském okrese až do roku 2003 a provozovala zde i systém městské hromadné dopravy. Ve stejném roce však došlo k výraznému utlumení činnosti a vleklým soudním sporům s Krajským úřadem Jihomoravského kraje. Důvodem bylo sjednocení ceny za dopravní výkon v celém kraji, což pro znojemský okres znamenalo snížení ceny a započetí sporu. Následkem bylo neudělení licence pro provoz autodopravy a tím pádem i nedotování regionálních linek, a tyto nerovné podmínky fakticky způsobily vytlačení této společnosti z konkurenčního boje. Výsledkem toho bylo řada rozsudků a odvolání. V roce 2014 však byl vyhlášen rozsudek, jenž v plném rozsahu přiřkl této společnosti nárok na úhradu vzniklé škody, stejně jako tak předtím naznačovaly posudky soudních znalců.

Podnik ČAS - SERVICE a.s. provozuje 7 typů autobusů a po většinu doby působnosti je věrná jedné fabrice. Za zmínění stojí fakt, že všechny nesou výrobní značku známého závodu na výrobu autobusů z Vysokého Mýta, ať už jde o nejstarší název Karosa nebo později Irisbus či nynější Iveco Bus. Kromě pravidelných národních spojů společnost provozuje i jeden mezinárodní. Tím je linka Praha - Znojmo - Dubrovnik. Spojnice hlavního města s chorvatským přímořským letoviskem dává možnost nezávislým cestovatelům k naplánování dovolené, i když nemají vlastní dopravní prostředek a nespokojí se s nabídkami cestovních kanceláří. V letních měsících využívá společnost ČAS - SERVICE a.s. cestovního ruchu ke svému prospěchu i díky vyhlídkovému vláčku. Ten provozuje ve Vranově nad Dyjí, kde spojuje obci Vranovskou přehradou a Vranovským zámekem. Kromě již uvedeného se společnost zaměřuje na nepravidelnou zájezdovou autobusovou dopravu, podobně jako výše uvedená ZDAR a.s.

Zdroj:[29]

4 Benchmarking u dopravní společnosti

V rámci porovnávání organizací poskytujících služby, byly vybrány dvě dopravní společnosti ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. U obou těchto firem byly zjištěny potřebné informace a hodnoty, které budou v této kapitole zpracovány tak, aby měly vypovídající schopnost o jednotlivých podnicích a zároveň aby mohlo dojít ke vzájemné komparaci.

Jednou z užitých metod bude finanční analýza, díky které dojde k sestavení a porovnání vybraných poměrových ukazatelů, na základě nichž bude sestaven jakýsi náhled a porovnání finančního zdraví podniku. Poté dojde na srovnávání prostřednictvím jednotlivých prvků marketingového mixu služeb. Jednat se bude o srovnání v oblasti produktu, ceny, místa, podpory prodeje apod. Neméně důležité bude potom porovnání silných a slabých stránek, ale i příležitostí a hrozeb jednotlivých podniků s využitím SWOT analýzy.

4.1 Finanční analýza

Protože jedním z nejlepších nástrojů, který vypovídá o finančním zdraví podniku je finanční analýza, bude prostřednictvím vybraných ukazatelů srovnáno finanční zdraví u podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. Výběr ukazatelů pro výpočet bude vycházet z dostupnosti dat od uvedených podniků, proto zde budou srovnány podniky prostřednictvím těch nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy, ne však všech existujících. K potřebné analýze bude vycházeno ze sběru dat za posledních pět let. Konkrétně tedy budou použita data od roku 2011 do roku 2015 včetně. Budou zde uvedeny potřebné hodnoty a z nich vycházející výpočty a na základě toho potom dojde za účelem lepší představy o vývoji i ke grafickému znázornění. Konkrétně budou ke srovnání použity některé z poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti atd.

4.1.1 *Likvidita podniků*

Jednou ze základních schopností zdravého podniku je schopnost dostát svých závazků, se kterou úzce souvisí likvidita. Zaměřuje se sice na kratší časové období, v rámci dostupnosti získaných dat k pozorování použity roční hodnoty za období pěti let. Jedním z významných ukazatelů, který vypovídá o platební schopnosti podniku v krátkém období je **běžná likvidita**, známá také jako Current ratio (CR). V rámci zkoumání schopnosti přeměny méně likvidních prostředků v ty více likvidní byla zkoumána likvidita obou společností za uplynulých pět let, konkrétně se jednalo o rozmezí od roku 2011 do roku 2015. Běžná likvidita je zjišťována na základě poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků, proto musela být z jednotlivých

rozvah za příslušné roky zjištěna právě tato data. Ta potom byla dána do příslušného poměru, čímž byla vypočtena běžná likvidita za jednotlivé roky. Na základě sběru dat a následujícího výpočtu: Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky byla zjištěna následující data.

Tabulka 3: Běžná likvidita u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	123 024	142 911	141 858	138 821	146 926
Krátkodobé závazky	104 057	211 838	106 743	70 904	114 672
Běžná likvidita	1,18	0,67	1,33	1,96	1,28

Zdroj: vlastní zpracování

Za uplynulých pět let docházelo v podniku ZDAR, a.s. ke kolísání jak oběžných aktiv, tak krátkodobých závazků. To mělo dopad i na hodnotu běžné likvidity, kdy k největšímu propadu schopnosti dostát krátkodobým závazků došlo v roce 2012. Bylo to způsobeno velkým nárůstem krátkodobých závazků. Ideální situace potom nastala v roce 2014, kdy se likvidita ocitla v doporučeném intervalu 1,5 – 2,5. Konkrétně nabývala hodnoty 1,96. Ke srovnání dat došlo s podnikem ČAS – SERVICE a.s., kde byla stejným způsobem zjištěna následující data.

Zdroj:[30]

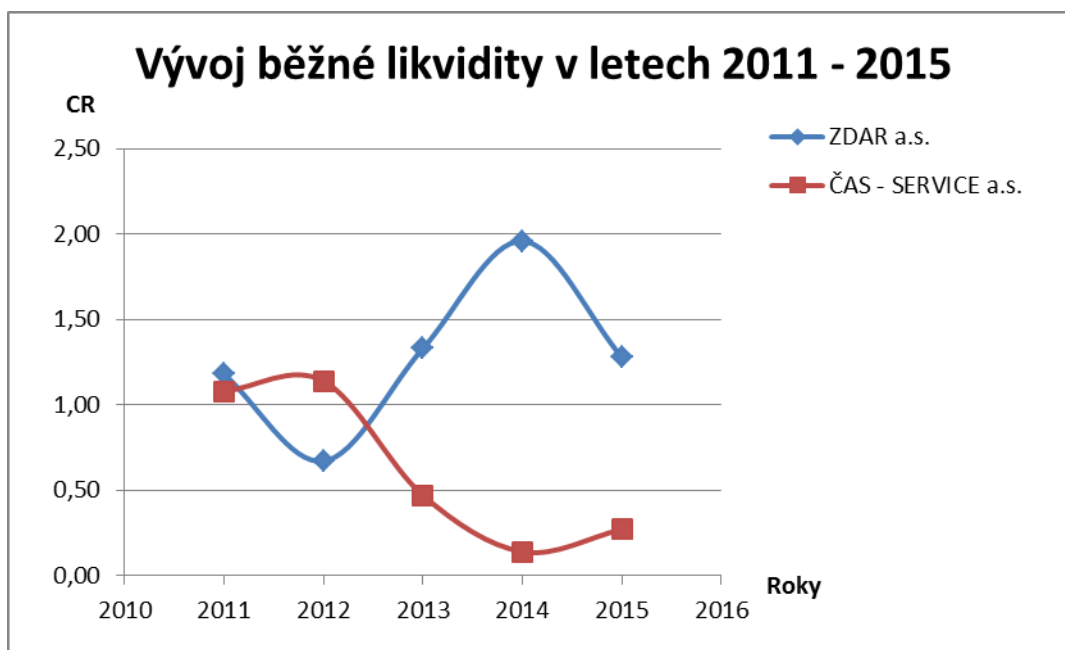
Tabulka 4: Běžná likvidita u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	10 401	8 896	2 349	541	631
Krátkodobé závazky	9 595	7 819	5 026	3 868	2 308
Běžná likvidita	1,08	1,14	0,47	0,14	0,27

Zdroj: vlastní zpracování

Ve srovnání se společností ZDAR, a.s., je hned z prvního pohledu zřejmé, že se likvidita podniku ČAS – SERVICE a.s. pohybovala v nižších hodnotách. Zde se hodnoty likvidity vzdalují od doporučeného intervalu v mnohem větším rozsahu, než u prvního podniku. Je tedy zřejmé, že podnik neměl k hrazení krátkodobých závazků dostupné takové množství aktiv, které by bylo zapotřebí. Oběžná aktiva, která jsou k hrazení krátkodobých závazků určena, nedosahovala tak vysokých hodnot. Z toho vycházely i hodnoty běžné likvidity v jednotlivých letech. Nejlépe si podnik vedl v roce 2012, kdy výše CR dosahovala hodnoty 1,14. Oproti tomu nejhorší výsledek, kdy se CR přibližovala až nulovým hodnotám, konkrétně tedy hodnotě 0,14, byl v roce 2014. Výsledky a vývoj schopnosti získání

prostředků na úhradu svých závazků jsou zachyceny na následujícím grafu. Ten zobrazuje Běžnou likviditu obou podniků od roku 2011 do roku 2015. *Zdroj:[30]*



Obrázek 6: Běžná likvidita u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

I na zmíněném grafu je viditelné, že doporučené hodnoty likvidity, která se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 dosahovala pouze modrá křivka, které reprezentuje společnost ZDAR, a.s. Ačkoli hodnota likvidity dosáhla svého vrcholu v roce 2014 a v následujícím roce klesá, ani v jednom roce se její hodnoty nedostaly pod hranici 0,5. Co se týče likvidity společnosti ČAS – SERVICE a.s., ta se i přes to, že její hodnoty od největšího propadu v roce 2014 rostou, nikdy se nedostala nad doporučenou hranici 1,5. Při pozorování průběhu zmíněných křivek je zajímavé, že se vývoj likvidit v jednotlivých letech pohybuje přesně opačným směrem, když hodnoty likvidity ČAS – SERVICE a.s. rostou, hodnoty likvidity u ZDAR, a.s. klesají a naopak.

Dalším známým ukazatelem, který vypovídá o solventnosti podniku je **pohotová likvidita**, která je často známá také jako „Quick Ratio“. Ta je opět zjišťována prostřednictvím podílu, kde ve jmenovateli vystupují krátkodobé závazky, zde ale s rozdílem oproti běžné likviditě. U běžné likvidity vystupují v čitateli oběžná aktiva, kdežto u likvidity pohotové, zde musí dojít k odečtení nejméně likvidní položky oběžných aktiv, a to zásob. Dle vzorce, který vyjadřuje, že pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky, bylo nezbytné shromáždit zmíněná data, jakou jsou oběžná aktiva a zásoby podniku. Co se týče společnosti ZDAR, a.s. jsou potřebné hodnoty zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 5: Pohodová likvidita u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	123 024	142 911	141 858	138 821	146 926
Zásoby	14 848	13 349	16 251	12 731	14 425
Krátkodobé závazky	104 057	211 838	106 743	70 904	114 672
Pohotová likvidita	1,04	0,61	1,18	1,78	1,16

Zdroj: vlastní zpracování

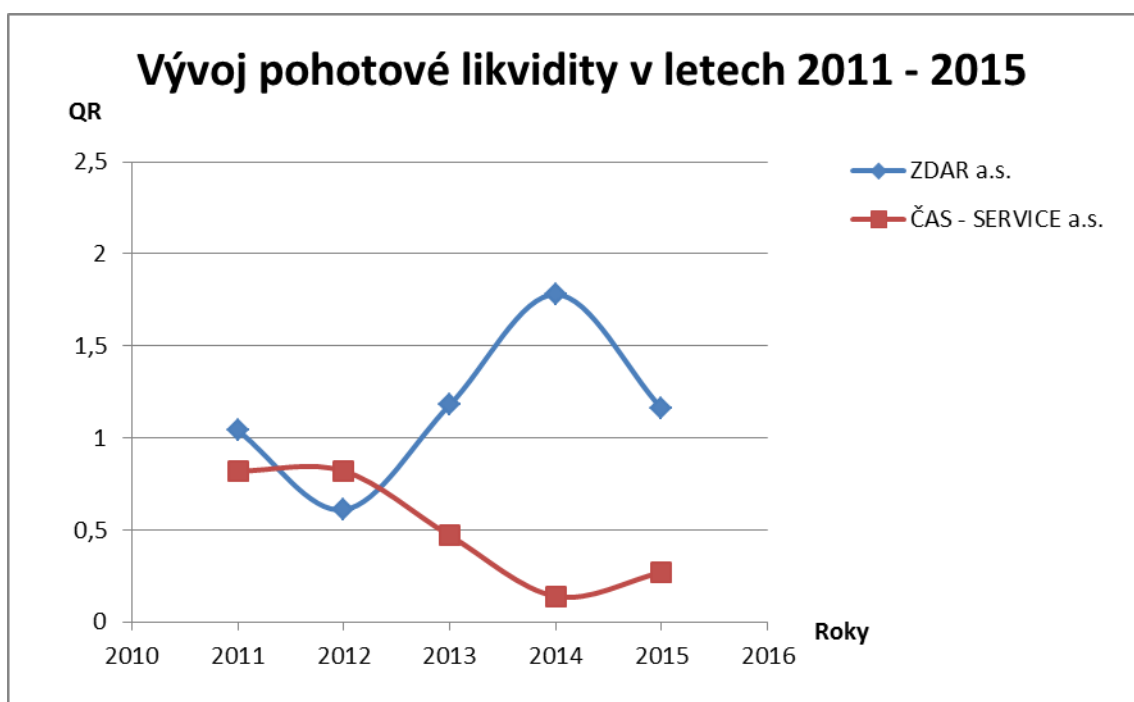
Hodnoty z oblasti oběžných aktiv a krátkodobých závazků jsou pochopitelně stejné, jako v předchozím případě. Změna hodnot likvidity nastává díky odečtení nejméně likvidní položky oběžných aktiv, což jsou krátkodobé závazky. Již na první pohled je ve srovnání s běžnou likviditou zřejmé, že s rostoucím objemem zásob se snižuje výsledná hodnota pohotové likvidity. V rámci vývoje jednotlivých let dosahovaly zásoby největšího množství v roce 2013. Ačkoli to ve srovnání s výsledky běžné likvidity mělo dopad v podobě snížení hodnoty zde už pohotové likvidity, výsledná hodnota je i přes to, že je hodnota zásob během pozorování nejvyšší, menší než např. v roce 2012. Zde i přes to, že hodnota zásoby byla menší než v roce 2013 a hodnoty oběžných aktiv byly podobné, konečná hodnota pohotové likvidity je menší než v roce 2013. Je to způsobeno vlivem výše krátkodobých závazků, která je v roce 2012 rapidně vyšší než v roce 2013. Hodnoty u druhé zkoumané společnosti ČAS – SERVICE a. s. jsou zachyceny v následující tabulce.

*Zdroj:[30]***Tabulka 6: Pohodová likvidita u společnosti ČAS – SERVICE a.s.**

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	10 401	8 896	2 349	541	631
Zásoby	2 487	2 488	4	5	5
Krátkodobé závazky	9 595	7 819	5 026	3 868	2 308
Pohotová likvidita	0,82	0,82	0,47	0,14	0,27

Zdroj: vlastní zpracování

Je patrné, že stav zásob ve srovnání s lety 2011 a 2012 radikálně poklesnul v roce 2013. Ačkoli s růstem zásob, klesá zpravidla oproti běžné likviditě likvidita pohotová. Zde ale došlo k poklesu zásob v roce 2013, avšak došlo i k poklesu celkové pohotové likvidity. Stejně jako v případě společnosti ZDAR, a.s. je tento jev způsoben působením krátkodobých závazků. Celkově byla nejmenší hodnota pohotové likvidity naměřena v roce 2014 a naopak nejvyšší hodnota v letech 2011 a 2012. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 0,7 – 1,2. Závislost vývoje pohotové likvidity na čase je u obou podniků znázorněna na následujícím grafu.



Obrázek 7: Pohotová likvidita u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je patrné, že vývoj pohotové likvidity byl stejně jako v případě běžné likvidity u těchto dvou vybraných podniků přesně opačný. Nejvyšší hodnoty pohotové likvidity nabývala společnost ZDAR, a.s. v roce 2014, v ten samý okamžik měla společnost ČAS – SERVICE a.s. hodnotu značně nejnižší. Co se týče doporučené hodnoty, která by se měla pohybovat v intervalu 0,7 – 1,2, tak v tomto vhodném intervalu se pohybuje u společnosti během tří z pěti pozorovaných let. V roce 2012 byla hodnota o něco menší. Pohybovala se kolem 0,61, což není takový rozdíl od intervalu. V roce 2014 byla naopak vyšší, kdy dosahovala hodnoty 1,78. Pozorování u společnosti ČAS – SERVICE poukázalo na to, že vývoj likvidity u tohoto podniku je rapidně jiný ve srovnání s první společností. Nejen, že do uvedeného vhodného intervalu patří pouze rok 2011 a 2012, kdy pohotová likvidita nabývá hodnoty cca 0,82, v dalších letech jsou zde hodnoty, které se velmi přibližují nulové hodnotě. Největší propad nastal nejen ve srovnání s podnikem ZDAR, a.s., ale i v rámci celkového srovnání za posledních pět let, v roce 2014. Zde byla pohotová likvidita cca 0,14.

Dále je třeba zaměřit se na další druh likvidity, a to **likviditu okamžitou neboli hotovostní**. Tento typ likvidity je často známý také jako „Cash Position Ratio“. Hodnoty uvedené likvidity je možné zjistit opět na základě podílu, kde ve jmenovateli vystupují krátkodobé závazky. Změna nastává v čitateli, kde je tentokrát zastoupen finanční majetek v podobě hotovosti a krátkodobých cenných papírů. Potřebná data pro zjištění hodnot

okamžitá likvidita jsou zpracována na základě vzorce, kdy $\text{hotovostní likvidita} = \text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry (finanční majetek)} / \text{krátkodobé závazky}$. Zjištěné hodnoty jsou opět zpracovány do přehledných tabulek, při čemž vývoj okamžité likvidity včetně hodnot, prostřednictvím kterých byl výpočet stanoven, jsou opět sestaveny dle vývoje v posledních pěti letech od roku 2011 do roku 2015. Hodnoty u první porovnávané společnosti ZDAR, a.s. jsou zaznamenány v tabulce níže.

Tabulka 7: Okamžitá likvidita u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
KFM	8 112	10 324	18 663	15 909	18 298
Krátkodobé závazky	104 057	211 838	106 743	70 904	114 672
Okamžitá likvidita	0,08	0,05	0,17	0,22	0,16

Zdroj: vlastní zpracování

V uvedené tabulce jsou zachyceny hodnoty vývoje hotovostní likvidity, která je do jisté míry ovlivněna hodnotou krátkodobého finančního majetku, jelikož je krátkodobý finanční majetek hodnotou obsaženou v čitateli. S růstem krátkodobého finančního majetku by mělo docházet i k růstu hotovostní likvidity. Zde ale např. v letech 2011 a 2012 dochází k opaku. Oproti roku 2011 vzrostla hodnota krátkodobého finančního majetku o více než 2 000 000 Kč. Výsledek hotovostní likvidity se v tu dobu ale snížil, a to z 0,08 na 0,05. Příčinou toho je vliv krátkodobých závazků. Ačkoli došlo od roku 2011 do roku 2012 k nárůstu krátkodobého finančního majetku, došlo zároveň k většímu nárůstu krátkodobých závazků. Působení krátkodobých závazků ve jmenovateli zapříčinilo pokles výsledné hotovostní likvidity. Hodnoty okamžité likvidity se od roku 2011 do roku 2015 pohybovaly cca v intervalu 0,05 – 0,22.

Zdroj:[30]

Výsledné hodnoty a vývoj hotovostní likvidity za uplynulé roky 2011, 2012, 2013, 2014 a 2015 u podniku ČAS – SERVICE a.s. jsou zachyceny v následující tabulce.

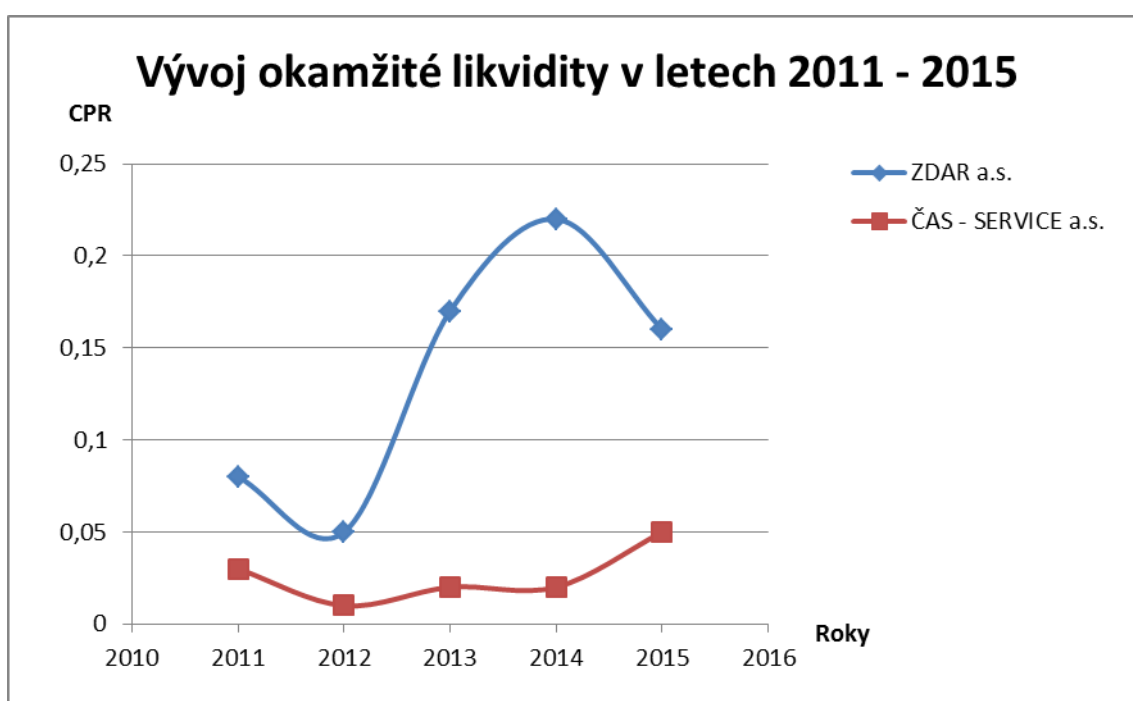
Tabulka 8: Okamžitá likvidita u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
KFM	296	101	116	92	114
Krátkodobé závazky	9 595	7 819	5 026	3 868	2 308
Okamžitá likvidita	0,03	0,01	0,02	0,02	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

Zde stejně jako u společnosti ZDAR, a.s. docházelo ke značnému kolísání naměřených hodnot. Nejprve oproti roku 2011 došlo v roce 2012 k poklesu jak krátkodobého finančního majetku, tak krátkodobých závazků. Důsledkem toho byl i pokles okamžité likvidity. V následujícím roce 2013 však došlo k růstu krátkodobého finančního majetku a poklesu krátkodobých závazků, výsledkem toho bylo i zvýšení hodnoty hotovostní likvidity. Zajímavá změna proběhla v roce 2014, kdy ačkoli došlo oproti roku 2013 k poklesu krátkodobého finančního majetku, hodnota okamžité likvidity zůstala téměř neměnná. Příčinou toho je pokles krátkodobých závazků. *Zdroj:[30] [29]*

Co se týče závislosti vývoje okamžité likvidity obou porovnávaných podniků na čase, je zachycena na následujícím grafu.



Obrázek 8: Okamžitá likvidita u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Protože u případu okamžité likvidity vycházejí hodnoty v daleko nižších hodnotách, bylo zvoleno i menší měřítko oproti původním druhům likvidity. Hodnoty původní likvidity (běžná a pohotovostní) byly zachyceny na ose y s měřítkem, které se pohybovalo v intervalu od 0 do 0,25 a interval rostl o hodnotu 0,05. Zde jsou hodnoty zachyceny v intervalu od 0 do 0,25, kde interval roste o hodnotu 0,05. Doporučená hodnota okamžité likvidity je kolem 0,2, avšak může se pohybovat až do výše intervalu 0,5. Zde je již při prvním pohledu zřejmé, že se hodnoty společnosti ČAS – SERVICE a.s. pohybují kolem nuly a ani jedna z nich se při vývoji v letech 2011 - 2015 nedostala nad hranici 0,05. Oproti tomu hotovostní

likvidita u podniku ZDAR, a.s. se intervalu přibližuje více. Ačkoli v prvních dvou letech se pohybuje pod hranicí 0,1, v roce 2014 nabývá, možno říci až ukázkových hodnot, a to 0,22. Její vývoj je značně kolísavý, což je způsobeno především změnou krátkodobých závazků, jež ovlivnilo přijetí krátkodobých úvěrů. Oproti tomu vývoj okamžité likvidity společnosti ČAS – SERVICE a.s. působí až na drobné výkyvy téměř konstantním dojmem. Nejmenších hodnot, které zcela vybočují z doporučeného intervalu likvidity, nabývá okamžitá likvidita v roce 2012, kdy dosáhla hodnoty pouhých 0,01. Nejvyšší hodnoty potom dosáhla v roce 2015, kdy činila 0,05. Ve vývoji hotovostní likvidity u podniku ZDAR, a.s. došlo k největšímu propadu a tedy ke zjištění nejnižších hodnot v roce 2012, kdy dosáhla hodnota hotovostní likvidity pouze 0,05. Je zajímavé, že když společnost ZDAR, a.s. dosáhla nejhorších hodnot pod doporučeným intervalem, jednalo se o stejnou hodnotu, která zároveň byla nejlepší hodnotou srovnávané společnosti ČAS – SERVICE a.s. Nejvyšších hodnot nabývala okamžitá likvidita podniku ZDAR, a.s. v roce 2014, kdy její hodnota činila 0,22 a zároveň patřila i do doporučeného intervalu hotovostní likvidity.

4.1.2 *Hospodaření s aktivy vybraných podniků*

V rámci hospodaření s aktivy u vybraných firem byla opět vybrána data, která byla shromážděna za uplynulých pět let od roku 2011 do roku 2015. Budou zde vypočteny ukazatele aktivity, které mají určitou schopnost výpovědi o hospodaření s aktivy daných firem. Na základě výpočtu a práce s potřebnými daty jsou zjištěny ukazatele aktivity jako je obrát zásob, doba obrátu zásob, doba obrátu pohledávek, obrát stálých aktiv a doba obrátu krátkodobých závazků.

Jedním ze základních ukazatelů, který podává obraz o tom, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy a zda podnikům nevznikají v souvislosti s velkým množstvím aktiv přebytečné náklady je **ukazatel obrátu zásob**. Na základě obrátu zásob je určen počet obrátek pro dané období, zpravidla jednoho roku, zde za účelem srovnání podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. bylo provedeno zkoumání znovu za období let 2011 – 2015. Potřebný ukazatel obrátu zásob byl zjištěn prostřednictvím následujícího vztahu, kdy **obrat zásob = tržby (popř. náklady na prodané zboží) / průměrná zásoba**, kde v čitateli vystupují tržby a ve jmenovateli potom zásoby. Stav pozorování za uplynulých pět let ve společnosti ZDAR, a.s. je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 9: Obrat zásob u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	580 003	532 674	546 102	551 474	547 335
Zásoby	14 848	13 349	16 251	12 731	14 425
Obrat zásob	39,06	39,90	33,60	43,32	37,94

Zdroj: vlastní zpracování

Je zde vyjádřeno, jaký dopad měl vývoj tržeb a množství zásob na obrat tržeb v jednotlivých letech. Vývoj tržeb se pohybuje v rozmezí 500 000 000 – 600 000 000 Kč, což vyjadřuje, že nedošlo k razantnímu růstu nebo propadu tržeb. U zásob nebylo také zaznamenáno žádné větší kolísání. Tato skutečnost má dopad na výslednou hodnotu poměrového ukazatele obratu zásob, který také nezaznamenal žádné prudké výkyvy. Jeho nejmenší hodnota nastala v roce 2013, což bylo způsobeno nárůstem zásob. Oproti tomu největší hodnoty obratu zásob dosáhla společnost ZDAR, a.s. v roce 2014, kdy tato hodnota dosáhla až na výši 43,32. Rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou obratu zásob je tedy necelých deset jednotek. Ačkoli u společnosti ZDAR, a.s. nebyly zaznamenány velké výkyvy v hodnotách obratu zásob, tak společnost ČAS – SERVICE a.s. nabývala hodnot a rozdílů mezi nimi zcela jiných. Patrné je to z následující tabulky.

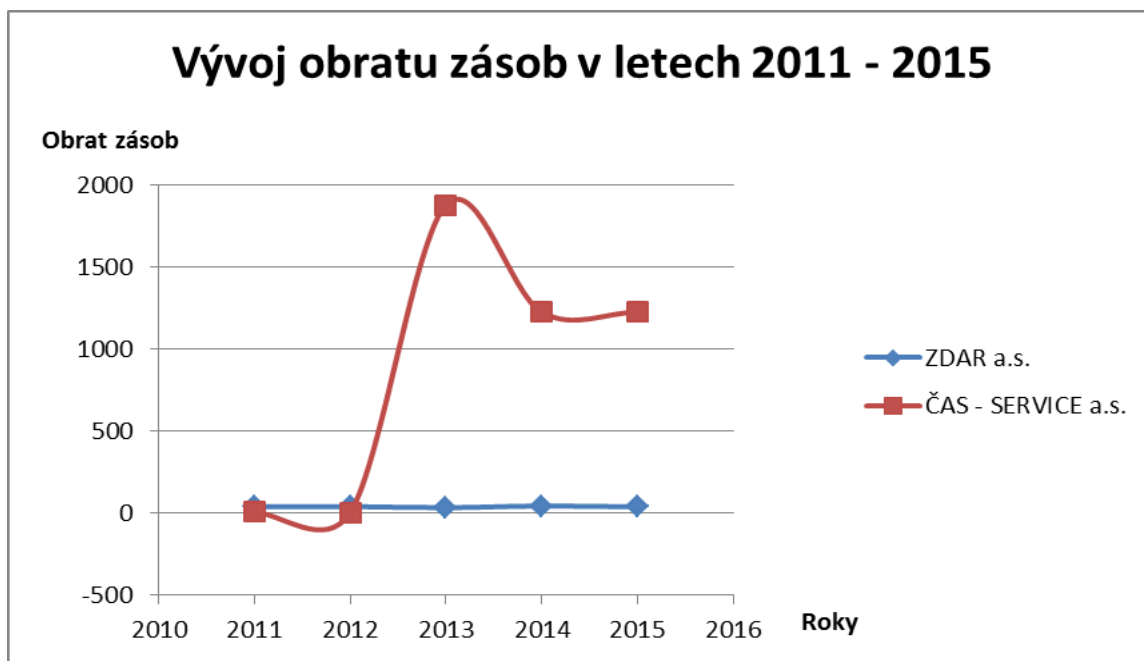
*Zdroj: [30]***Tabulka 10: Obrat zásob u společnosti ČAS – SERVICE a.s.**

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	15 083	11 132	7 521	6 128	6 132
Zásoby	2 487	2 488	4	5	5
Obrat zásob	6,06	4,47	1880,25	1225,60	1226,40

Zdroj: vlastní zpracování

U tržeb docházelo od roku 2011 do roku 2014 k pozvolnému poklesu. Zde však došlo ke změně a od roku 2015 se projevil mírný růst. Zajímavou položku zde představují zásoby, které jsou stejně jako tržby důležité při výpočtu obratu zásob. Zde došlo mezi roky 2011 a 2012 k pozvolnému růstu. V roce 2013 ale nastal náhlý výrazný pokles, kdy se hodnoty zásob až do roku 2015 pohybují téměř v nulových hodnotách. Velký vliv to mělo právě na obrat zásob kde se oproti hodnotám v letech 2011- 2012 vyšplhaly hodnoty ukazatele obratu zásob až do tisíců. Patrné je to z následujícího grafu.

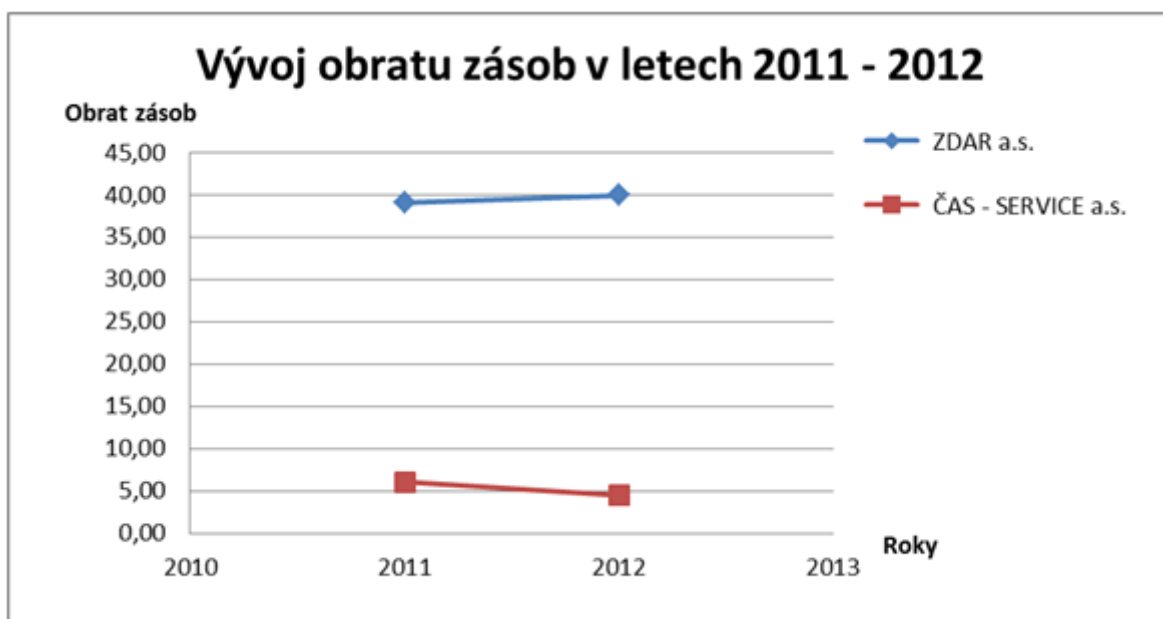
Zdroj: [29]



Obrázek 9: Obrat zásob u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Protože se hodnoty od roku 2013 v rámci působení nízkých, téměř nulových zásob, vyšplhaly až k tisícovým hodnotám, není na grafu zcela možné porovnat období, kdy byly zásoby v běžných hodnotách. Na tomto grafu se u společnosti ZDAR, a.s. mohou jevit jako konstantní. Proto bylo nezbytné vytvořit pro podrobnější porovnání přesnější graf. Zde jde o graf, který bude porovnávat hodnoty poměrových ukazatelů obratu zásob za první dva roky, tedy roky 2011 a 2012. Porovnání je zachyceno na následujícím grafu.



Obrázek 10 Obrat zásob u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. ve dvou letech

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je zobrazen vývoj obratu zásob za roky 2011 a 2012. V rámci podniku nedochází k velkým výkyvům. Obrat zásob podniku ZDAR, a.s. se pohybuje kolem hranice 40 jednotek a u společnosti ČAS – SERVICE je to v okolí 5 jednotek. Co se týče srovnání obratu zásob v prvních dvou letech, jeho výše se u podniku ZDAR, a.s. pohybuje až v osminásobných hodnotách oproti ČAS – SERVICE a.s. Hodnoty tržeb a zásob v jednotlivých podnicích se liší. Nejde však tolik ani o srovnání výše těchto hodnot obou firem, jako o rozdíl mezi těmito hodnotami v rámci firmy. Právě rozdíl velikosti tržeb a zásob v rámci jedné firmy ovlivňuje velikost podílu. Vzhledem k tomu, že ve společnosti ZDAR, a.s. byly tržby znatelněji vyšší než zásoby, pohybovaly se ve větších hodnotách i následné podíly tržeb a zásob. V podniku ČAS – SERVICE a.s. nebyl rozdíl tak markantní, což se projeví na vzniklém podílu, proto jsou hodnoty obratu zásob u ČAS – SERVICE a.s. až osmkrát nižší než ty u ZDAR, a.s.

Se zásobami přirozeně souvisí doba obratu zásob, která úzce souvisí i se samotným obratem zásob. Doba obratu zásob lze vyjádřit pomocí podílů průměrných zásob a tržeb dělených 360. Celý vztah lze zapsat ve tvaru $\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$. Data potřebná k výpočtu a samotný výpočet doby obratu zásob pro společnost ZDAR, a.s. je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 11: Doba obratu zásob u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	580 003	532 674	546 102	551 474	547 335
Zásoby	14 848	13 349	16 251	12 731	14 425
Doba obratu zásob	9,22	9,02	10,71	8,31	9,49

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj doby obratu zásob se u společnosti ZDAR, a.s. pohybuje v intervalu cca od 8 do 11 dnů. Nejkratší doba obratu zásob byla v roce 2014, kdy dostahovala hodnoty 8,31 dnů. Naopak nejvyšší hodnotu měla v roce 2013, kdy dosahovala výše 10,71 dnů. Nedá se říci, že by docházelo k pravidelnému růstu nebo pokledu. Stejně jako obrat zásob je i doba obratu zásob závislá na hodnotách tržeb a zásob, proto zde stejně jako u zmíněného ukazatele obratu zásob docházelo k drobnému kolísání. Co se týče společnosti ČAS – SERVICE a.s. její hodnoty tržeb, zásob a následný výpočet doby obratu zásob je zachycen v následující tabulce.

Zdroj:[30]

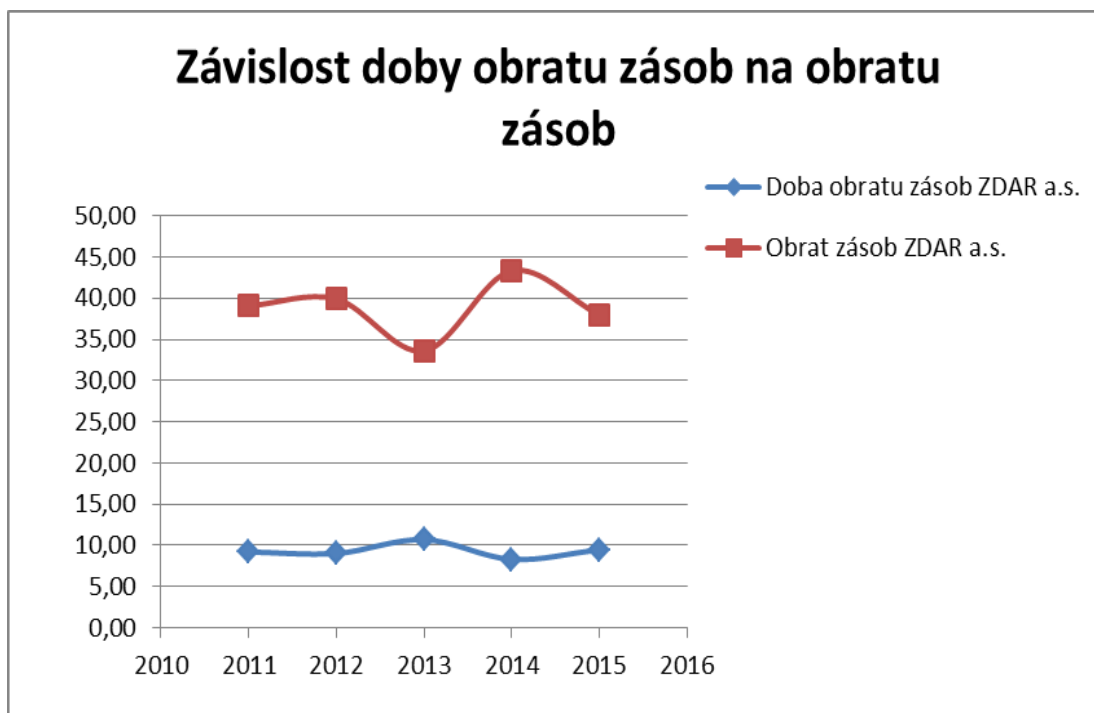
Tabulka 12: Doba obratu zásob u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	15 083	11 132	7 521	6 128	6 132
Zásoby	2 487	2 488	4	5	5
Doba obratu zásob	59,36	80,46	0,19	0,29	0,29

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj doby obratu zásob u tohoto podniku je v pozvolném růstu během prvních dvou let 2011 a 2012, následně potom v roce 2013 nastal prudký pokles. Bylo to ovlivněno především velkým poklesem stavu zásob. V roce 2013 měla společnost pouze 4 000 korun v zásobách, a to mělo velký dopad nejen na obrat zásob, ale i na dobu obratu. Nejvyšší hodnoty dosahuje doba obratu zásob u společnosti ČAS – SERVICE a.s. v roce 2012, naopak nejmenší hodnota zde byla v roce 2013, kdy se pohybovala kolem 0,19 jednotek. Závislost doby obratu zásob na čase u obou zmíněných podniků je zachycena na následujícím grafu. *Zdroj: [29]*

Na grafu je již na první pohled viditelný skok hodnot u společnosti ČAS – SERVICE a.s. Oproti tomu doba obratu zásob firmy ZDAR, a.s. působí konstantním vývojem, jelikož hodnota se pohybuje kolem hranice 10 dnů. Vysoké hodnoty u ČAS – SERVICE a.s. jsou způsobeny držením velkého množství zásob v prvních dvou letech. Později, a to od roku 2013 do roku 2015, může působit vývoj doby obratu zásob konstantním dojmem. Ve skutečnosti však se pohyboval vývoj v intervalu od 0,19 do 0,29. U ZDAR, a.s. to bylo během těchto posledních třech let v intervalu 8,31 – 10,71 dnů. Vývoj doby obratu zásob vychází ze stejných dat jako obrat zásob, při výpočtu dojde pouze k záměně čitatele a jmenovatele, kde je u doby obratu zásob jmenovatel vydělen 360. Souvislost mezi těmito ukazateli je i v celkovém vývoji. V rámci vývoje podniku je žádoucím stavem, aby byla doba obratu zásob co nejkratší a samotný obrat zásob, co největší. Doba obratu zásob je nepřímo závislá na obratu zásob. S růstem obratu zásob dochází zároveň k poklesu doby obratu zásob a naopak. Ke znázornění závislosti byl vybrán jeden ze zkoumaných podniků, a to ZDAR, a.s. Na následujícím grafu je zachycena zmíněná závislost růstu a poklesu hodnot obratu zásob a doby obratu zásob.



Obrázek 11: Závislost doby obratu zásob na obratu zásob u společnosti ZDAR, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je patrné, že s růstem obratu zásob u společnosti ZDAR, a.s., který zachycuje červená křivka, dochází k poklesu křivky modré, která zachycuje hodnoty doby obratu zásob. Zřejmé je to např. mezi roky 2011 a 2012. Zde došlo v roce 2012 k růstu obratu zásob oproti roku 2011. Na dobu obratu zásob to mělo opačný efekt. Ve srovnání s rokem 2011 došlo v roce 2012 ke snížení doby obratu zásob. Co se týče poklesu, je patrný v období mezi roky 2012 a 2013, kdy došlo k výraznějšímu poklesu obratu zásob, který je zachycen červenou křivkou. Na modré křivce je potom ve stejném období pozorovatelný výraznější růst.

Důležitým ukazatelem pro finanční analýzu je doba obratu pohledávek. Opět se jedná o ukazatel, který bere v potaz roční tržby. Jedná se o vyjádření doby, kterou musí podnik čekat, než dostane zapláceno za zboží, které prodal. Data byla opět zjištěna na základě pozorování obou zmíněných podniků za období pěti let. Co se týče výpočtu, lze jej stanovit jako poměr pohledávek a tržeb dělených 360. Samotný vzorec je sestaven jako doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 360). V obou podnicích byly zjištěny potřebné hodnoty pro výpočet a na základě nich byla vypočtena hodnota doby obratu pohledávek v jednotlivých letech, konkrétně se jednalo o roky 2011 – 2015. Výpočet doby obratu zásob a jeho vývoj u společnosti ZDAR, a.s. je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	580 003	532 674	546 102	551 474	547 335
Pohledávky	96 884	116 071	103 637	107 125	112 479
Doba obratu pohledávek	60,13	78,44	68,32	69,93	73,98

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj doby obratu zásob je zde závislý na vývoji tržeb a krátkodobých pohledávek, přičemž je již na první pohled zřetelné, že obě veličiny kolísají. To bude mít vliv i na dobu obratu zásob, která se také pohybuje v různých hodnotách. Nejnižší hodnota doby obratu zásob nastala v roce 2011, kdy se doba obratu pohybovala kolem 60,13 dnů. Vrchol porom nastal v roce 2012, kdy dosáhla hodnota doby obratu zásob 78,44 dnů. Rozdíl mezi největší a nejmenší dosaženou hodnotou není příliš radikální. Je to způsobeno vývojem pohledávek, který se pohybuje v rozmezí 96 884 000 – 112 479 000 Kč. Obdobně byly zjištěny hodnoty pro druhou společnost, tedy ČAS – SERVICE a.s. Ty jsou dostupné v následující tabulce.

*Zdroj: [30]***Tabulka 14: Doba obratu pohledávek u společnosti ČAS – SERVICE a.s.**

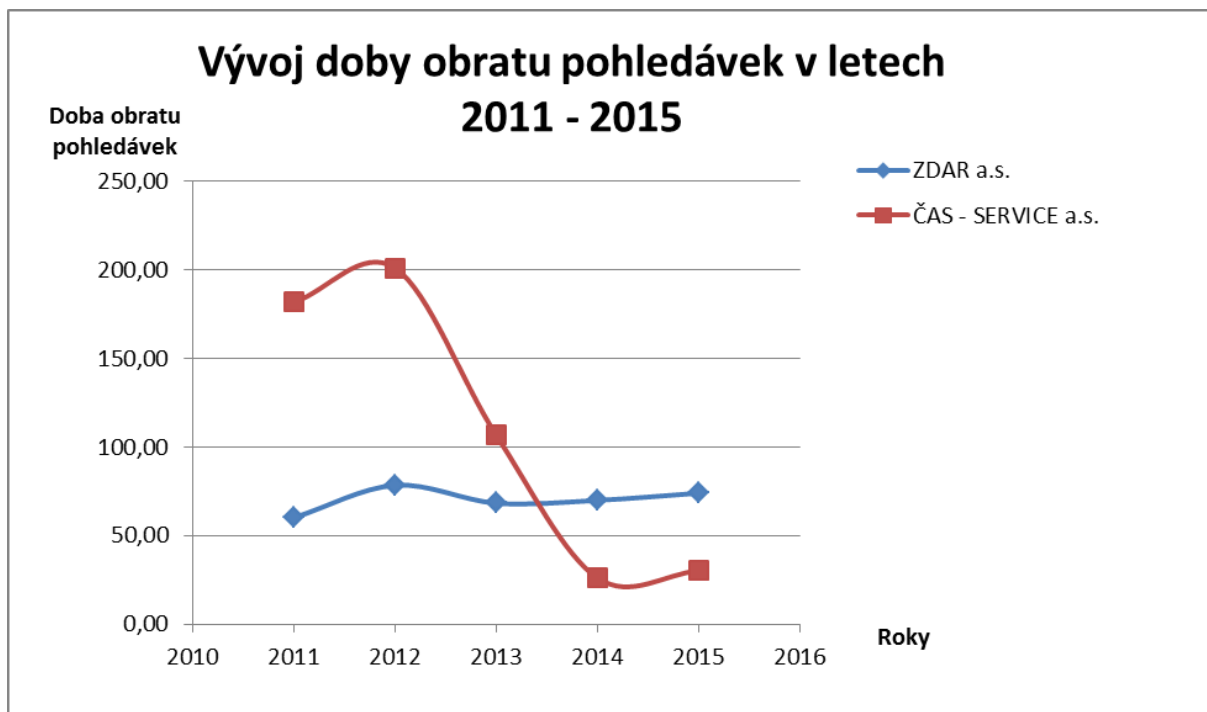
Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	15 083	11 132	7 521	6 128	6 132
Pohledávky	7 617	6 220	2 229	444	512
Doba obratu pohledávek	181,80	201,15	106,69	26,08	30,06

Zdroj: vlastní zpracování

Opět je zde zachycen vývoj doby obratu zásob, který závisí na velikosti tržeb a pohledávek. Ve srovnání v rámci společnosti ČAS SERVICE a.s. docházelo k postupnému poklesu tržeb, a to až do roku 2014 včetně. Od roku 2015 začaly tržby opět pozvolným tempem růst. Co se týče vývoje pohledávek v jednotlivých letech, k výraznějšímu poklesu došlo v roce 2014, od roku 2015 se však projevil pozvolný růst. Pod vlivem působení vývoje tržeb a pohledávek dosahovala doba obratu pohledávek největší hodnoty v roce 2012 a oproti tomu nejnižší v roce 2014, kdy se pohybovala kolem 26,08 dnů. Zajímavostí je, že v roce 2014 byla nejnižší hodnota tržeb a pohledávek za celé sledované období a zároveň tak měla nejmenší hodnotu i doba obratu pohledávek. Největších hodnot však nabývaly hodnoty tržeb i pohledávek v roce 2011, avšak v tomto roce nebyla nejvyšší hodnota doby obratu

pohledávek. Nejmenší byla tato hodnota totiž až v roce 2012. Způsobeno je to závislostí, pomocí které se doba obratu vypočítá. *Zdroj:[29]*

Vzájemná závislost doby obratu pohledávek na vývoji v čase u obou podniků je pro porovnání dostupná v následujícím grafu.



Obrázek 12: Doba obratu pohledávek u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu závislosti vývoje doby obratu pohledávek na čase je patrné, že v rámci podniku ČAS – SERVICE a.s. docházelo ve srovnání se ZDAR, a.s. ke značným výkyvům. Sice dosáhla společnost ČAS SERVICE a.s. v roce 2014 velmi nízké hodnoty doby obratu zásob, a to 26,08 dnů, avšak v roce 2012 nabývala hodnoty 201,15. U podniku ZDAR, a.s. nebyly sice naměřeny tak nízké hodnoty jako u druhého podniku v roce 2014. Pohybovala se však vývojem, který nezaznamenal žádné větší kolísání. Hodnoty zde byly mezi 60,13 a 78,44 dny, nedosahovala tedy tak vysokých hodnot, jako ČAS – SERVICE a.s. v roce 2012.

Dalším důležitým ukazatelem aktivity podniku je doba obratu závazků. Tento ukazatel je často známý také jako doba obratu dluhů, protože právě závazky představují určitý dluh, který daný podnik musí splatit. Tento ukazatel tedy vypovídá o jakési finanční morálce podniku vůči věřitelům a vyjadřuje období, které uplyne mezi podnikovým nákupem a jeho úhradou. Obecně se doporučuje spíše pokles této veličiny. V rámci výpočtu u jednotlivých podniku bude opět vycházeno z dostupných dat za uplynulých pět let. Vyjádření samotného vzorce pro

výpočet je totiž vyjádřen jako doba obratu závazků = závazky / (tržby / 360). Hodnoty jednotlivých dat a následný výpočet vývoje doby obratu závazků je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 15: Doba obratu závazků u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	580 003	532 674	546 102	551 474	547 335
Závazky	104 057	211 838	106 743	70 904	114 672
Doba obratu závazků	64,59	143,17	70,37	46,29	75,42

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj tržeb proběhl stejně jako u předchozích zmíněných ukazatelů, je to proto, že se jedná o stejnou společnost ve stejném sledovaném období. Co se týče vývoje krátkodobých závazků, došlo k mírnému kolísání. Největších hodnot těchto závazků dosáhla společnost ZDAR, a.s. v roce 2012, kdy hodnota závazků byla cca 211 838 000 Kč. Toto období byl jakýsi vrchol mezi dvěma sledovanými obdobími. Oproti roku 2011 totiž došlo ke značnému nárůstu a v roce následujícím a tedy v roce 2013 se zde objevil opět pokles. Největší pokles krátkodobých závazků za sledované období, kdy dosáhla společnost pouhých 70 904 000 Kč tvořících krátkodobé závazky byl v roce 2014. V souvislosti s velikostí zmíněných dat docházelo i k vývoji doby obratu závazků. Ta dosahovala maximálních hodnot v době, kdy byly největší krátkodobé závazky, a to v roce 2012. Nejmenší hodnota potom byla zjištěna opět v souvislosti s velikostí krátkodobých závazků. V době kdy byla hodnota krátkodobých závazků nejmenší, byla nejmenší i doba obratu závazků. Jednalo se o rok 2014, kdy doba obratu závazků činila 46,29 dnů. Data za sledované období u druhé společnosti jsou zachycena v následující tabulce.

Zdroj:[30]

Tabulka 16: Doba obratu závazků u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

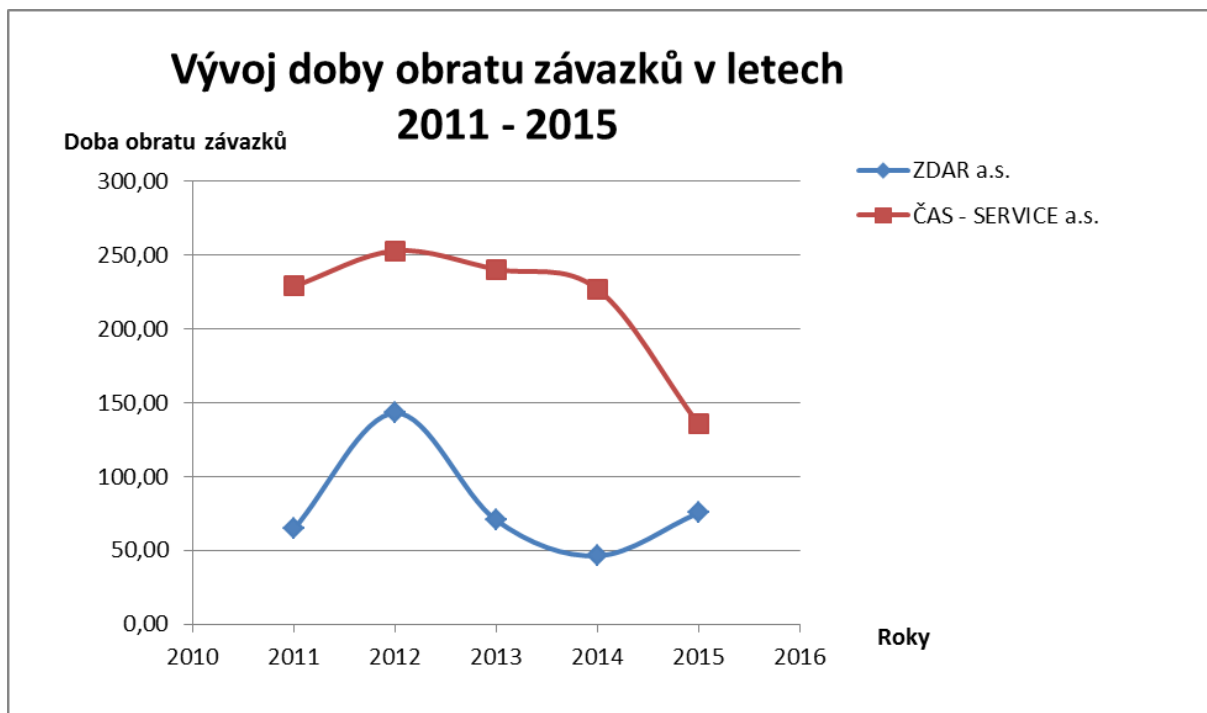
Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	15 083	11 132	7 521	6 128	6 132
Závazky	9 595	7 825	5 026	3 868	2 308
Doba obratu závazků	229,01	253,05	240,57	227,23	135,50

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost ČAS – SERVICE a.s. má v tabulce opět stejné hodnoty tržeb, jako při výpočtu doby obratu zásob a doby obratu pohledávek. U závazků docházelo v průběhu pěti sledovaných let k postupnému poklesu, kdy v roce 2011 nabývala hodnota závazků

maximálních hodnot, a to 9 595 000 Kč a postupně klesala, až v roce 2015 dosáhla hodnoty 2 308 000 Kč. V souvislosti s poklesem závazků docházelo i poklesu ukazatele doby obratu závazků. Největší hodnoty dosáhla doba obratu závazků v roce 2011 a postupně došlo k poklesu až na hodnotu 135,5 dne. Mezitím došlo opět k mírnému nárůstu v roce 2012. Zachycení celé situace a celý vývoj za sledované období je znázorněn na následujícím grafu.

Zdroj:[29]



Obrázek 13: Doba obratu závazků u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Již při první pohled je pozorovatelné, že se hodnoty doby obratu závazků u společnosti ČAS SERVICE a.s. pohybovaly ve srovnání s podnikem ZDAR, a.s. v mnohem větších hodnotách. Na červené křivce, která symbolizuje podnik ČAS – SERVICE a.s., je zřetelné, že kromě roku 2012, kdy byl pozorovaný mírný nárůst, je křivka zcela klesající. To znamená, že se zkracuje doba obratu závazků daného podniku. Ačkoli docházelo v rámci podniku ZDAR, a.s. ke značnému kolísání hodnot, i tak dosahuje nejvyšší hodnota doby obratu závazků jen o něco málo více než nejnižší naměřená hodnota u podniku ČAS – SERVICE a.s. společnost ZDAR, a.s. dosahovala maximální hodnoty doby obratu závazků v roce 2012, kdy její hodnota byla 143,17dnů. Zmíněná minimální hodnota u podniku ČAS – SERVICE a.s. byla zjištěna v roce 2015. V této době měl podnik velikost doby obratu zásob cca 135,50. Rozdíl mezi nejmenší naměřenou hodnotou u podniku ČAS – SERVICE a.s. a největší naměřenou hodnotou u podniku ZDAR, a.s. za sledované období byl pouhých 7,67 dne.

Neméně důležitým ukazatelem je obrat stálých aktiv, ukazatel udávající, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. K analýze ukazatele obratu stálých aktiv jsou důležité dvě položky. Jedná se o tržby a stálá aktiva. Na základě těchto položek zjištěných u jednotlivých podniků jsou sestaveny hodnoty ukazatele obratu stálých aktiv. Výpočet se provede podle vzorce, kde obrat stálých aktiv = roční tržby / stálá aktiva. V čitateli budou vystupovat tržby za jednotlivé roky v období 2011 – 2015. Ve jmenovateli se potom odrazí stálá aktiva podniků. Do těch lze zde u podniků poskytujících služby v oboru dopravy, řadit např. strojový park. U společnosti ZDAR, a.s. bylo provedeno zaznamenání potřebných dat a následný výpočet obratu stálých aktiv, který zachycuje následující tabulka.

Tabulka 17: Obrat stálých aktiv u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	580 003	532 674	546 102	551 474	547 335
Stálá aktiva	136 807	231 612	230 013	267 747	333 228
Obrat stálých aktiv	4,24	2,30	2,37	2,06	1,64

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj obratu stálých aktiv u společnosti ZDAR, a.s. zde opět závisí na vývoji určitých veličin. Jedná se o tržby, které v průběhu vývoje pěti posledních let kolísají mezi orientační hranicí 500 000 000 – 600 000 000 Kč. Co se týče velikosti stálých aktiv, tak dochází k určitým nepravidelným změnám. Na základě pozorování se dá říct, že s rostoucími tržbami nedochází vždy k růstu stálých aktiv. Např. v roce 2013 došlo oproti předchozímu roku k růstu tržeb, stálá aktiva v té době ale ve srovnání s minulým obdobím poklesla. Stjně kolísavý je vývoj obratu stálých aktiv. Ten dosáhl největší hodnoty, a to 4,24 jednotek v prvním roce pozorování, tedy v roce 2011, naopak potom hodnoty nejnižší dosáhl obrat stálých aktiv v podniku ZDAR, a.s. v roce 2015. Na stejném principu je sestavena i tabulka u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj:[30]

Tabulka 18: Obrat stálých aktiv u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	15 083	11 132	7 521	6 128	6 132
Stálá aktiva	11 000	9 427	8 203	6 362	5 376
Obrat stálých aktiv	1,37	1,18	0,92	0,96	1,14

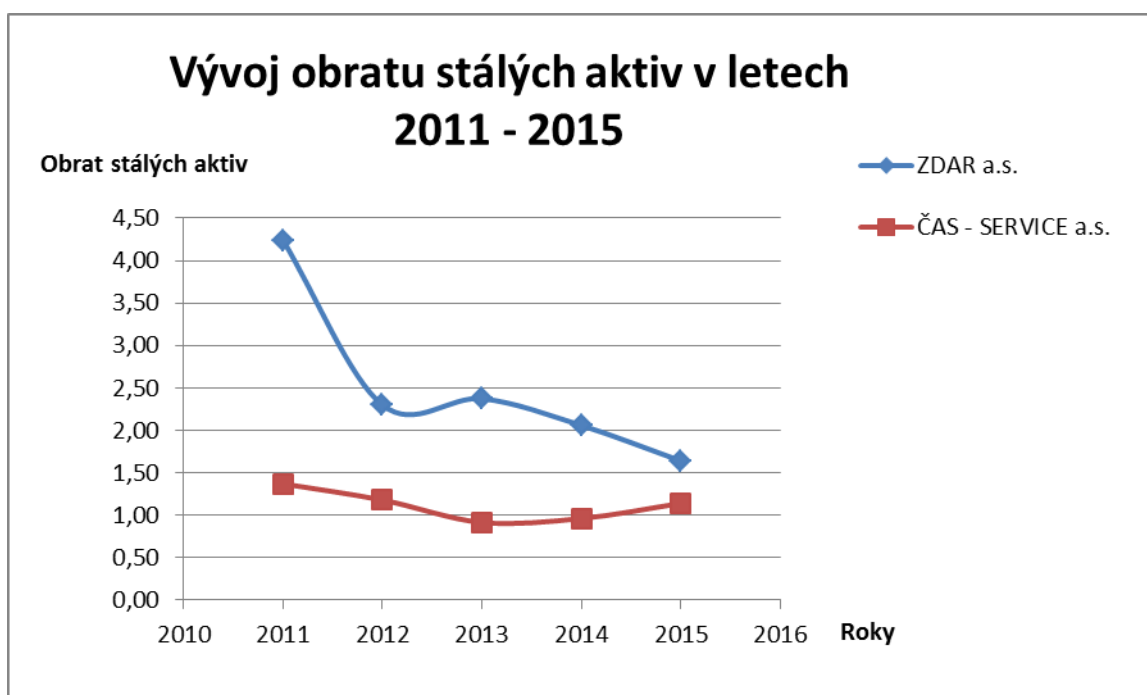
Zdroj: vlastní zpracování

U tohoto podniku docházelo od počátku pozorování k poklesu tržeb až do roku 2014, kde se vývoj poklesu zastavil a v následujícím roce došlo k mírnému růstu. Vývoj stálých aktiv

byl pouze klesajícího charakteru. Na počátku sledovaného období v roce 2011 dosahovaly stálá aktiva největších hodnot. Zde v roce 2011 to bylo 11 000 000 Kč a docházelo k postupnému poklesu, kde v roce 2015 bylo zaznamenáno poklesnutí stálých aktiv až na hodnotu 5 376 000 Kč. Co se týče vývoje obrátu stálých aktiv, byl zaznamenán pokles až do roku 2013. V následujícím roce začalo docházet k pozvolnému růstu, který pokračuje až do roku 2015.

Zdroj:[29]

Celá situace pomocí znázornění vývoje obrátu stálých aktiv za sledované časové období u podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. je viditelná na následujícím grafu.



Obrázek 14: Obrat stálých aktiv u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Již při prvním pohledu je zřetelné, že se výsledky obrátu stálých aktiv u podniku ZDAR, a.s. pohybují ve vyšších hodnotách než u podniku ČAS - SERVICE a.s. I v případě, kdy došlo v rámci firmy ZDAR, a.s. k největšímu poklesu této hodnoty, což bylo v roce 2015, kdy dosáhla hodnota obrátu stálých aktiv 1,64, nebyla hodnota nižší než kterákoli jiná hodnota porovnávané společnosti. Z toho vyplývá, že se hodnoty obrátu stálých aktiv společnosti ČAS – SERVICE a.s. pohybují, ať už rostou nebo klesají vždy pod těmi u podniku ZDAR, a.s. Zajímavostí je, že oba podniky dosáhly největších hodnot obrátu stálých aktiv v prvním roce pozorování, zde v roce 2011. Podnik ZDAR, a.s. měl v té době hodnotu obrátu stálých aktiv rovnu 4,24 a ČAS – SERVICE a.s. potom 1,37. Když oba podniky dosahovaly těchto maximálních hodnot, činil rozdíl mezi nimi 2,87.

4.1.3 *Zadluženost podniků*

Jelikož v některých firmách hraje důležitou roli používání cizího kapitálu, k významným ukazatelům finanční situace podniku patří i ukazatele zadluženosti. V případě zjišťování zadluženosti podniku se jde zaměřit dvěma směry. Buď je možné zabývat se otázkou, do jaké míry jsou podniková aktiva financována cizími zdroji, nebo se zaměřit na to v jakém rozsahu je vyšší dosažený podnikový zisk ve srovnání s placenými úroky za cizí zdroje financování. Při zjišťování a následném porovnávání bude opět vycházeno z dat za uplynulých pět let, tedy roky 2011 – 2015. Budou zde porovnány obě firmy ZDAR, a.s. i ČAS – SERVICE a.s. na základě výsledných hodnot zadluženosti podniku, ukazatele úrokového krytí a úrokového zatížení.

Jedním ze základních ukazatelů, který měří, v jakém rozsahu podnik používá cizí zdroje, je ukazatel zadluženosti. Pro jeho výpočet je nezbytné získání určitých dat. Jedná se o hodnoty, které představují velikost celkového dluhu a hodnoty, které představují velikost celkových aktiv. Jejich poměrem je potom zjištěna celková zadluženost. Vzorec pro výpočet potom vypadá tak, že celková zadluženost = celkový dluh / celková aktiva. U společnosti ZDAR, a.s. byly zjištěny hodnoty, které jsou v následující tabulce.

Tabulka 19: Zadluženost u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový dluh	209 804	328 083	295 355	306 757	371 772
Celková aktiva	267 749	385 646	376 695	409 608	483 100
Zadluženost	0,78	0,85	0,78	0,75	0,77

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový dluh u společnosti ZDAR, a.s. v průběhu pěti sledovaných let kolísal mezi hodnotami 209 804 000 – 371 772 000 Kč. Nejnížší zmíněné hodnoty bylo dosaženo v roce 2011 a té nejvyšší potom v roce 2015. Co se týče vývoje celkových aktiv, došlo, kromě roku 2013, kdy byl menší pokles, za sledované období k pozvolnému růstu. Zadluženost, která vyjadřuje poměr celkového dluhu k celkovým aktivům mezi lety 2011 – 2012 rostla, poté došlo až do roku 2014 k poklesu a v roce 2015 byl opět zaznamenán mírný růst. Největší hodnota zadluženosti byla v roce 2012, kdy dosahovala 85%. *Zdroj:[30]*

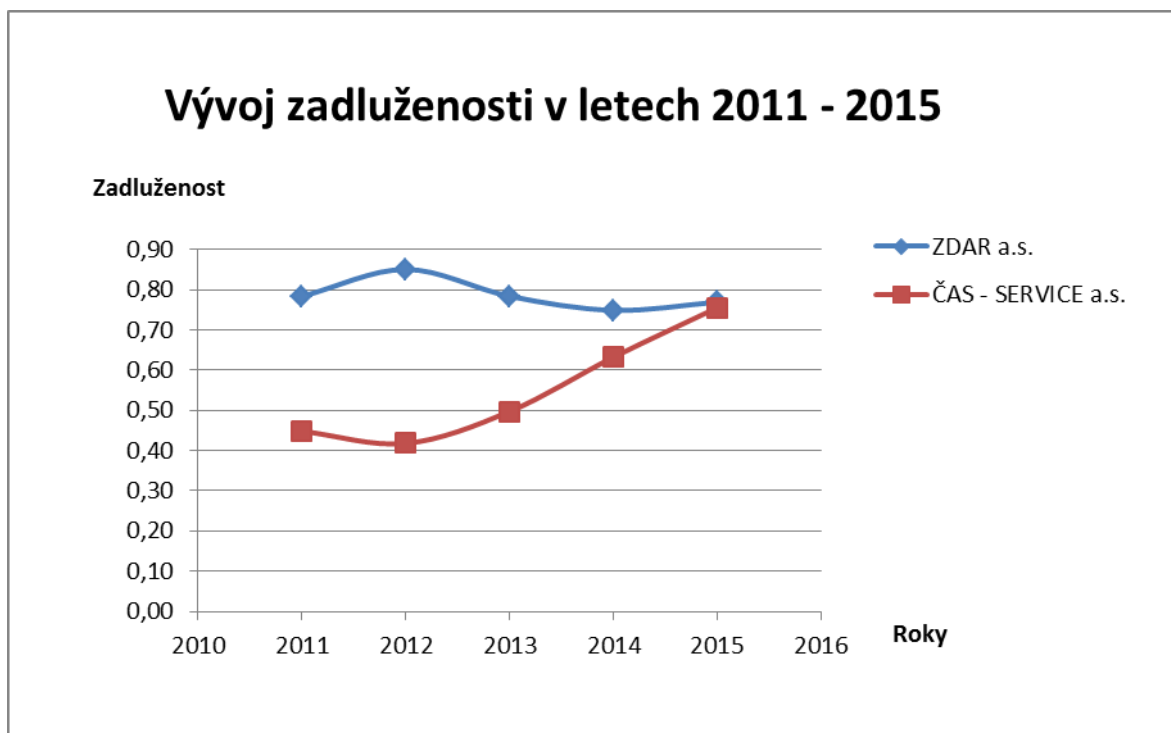
Podobným způsobem byla provedena i analýza u společnosti ČAS – SERVICE a.s. opět na základě poměru celkového dluhu k celkovým aktivům byla stanovena zadluženost podniku. Získané hodnoty jsou dostupné v následující tabulce.

Tabulka 20: Zadluženost u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový dluh	9 595	7 825	5 248	4 367	4 540
Celková aktiva	21 401	18 724	10 552	6 903	6 007
Zadluženost	0,45	0,42	0,50	0,63	0,76

Zdroj: vlastní zpracování

Již na první pohled je zřejmé, že celkový dluh podniku ve sledovaném období mezi lety 2011 a 2015 postupně klesal. Jedinou výjimkou byl rok 2015, kdy došlo ve srovnání s minulým obdobím k mírnému růstu dluhu. Co se týče celkových aktiv, ta postupně klesala. V prvním roce pozorování byla zaznamenána hodnota celkových aktiv cca 21 401 000 Kč, kdežto v roce 2015 to bylo pouhých 6 007 000 Kč. Za pozorované období došlo tedy k celkem radikálnímu poklesu celkových aktiv. Zajímavostí je, že ačkoli je zřetelné, že v prvních třech letech docházelo k poklesu jak celkového dluhu, tak celkových aktiv, k poklesu zadluženosti docházelo jen v prvních dvou letech a potom nastal růst. Celkově se hodnoty zadluženosti pohybovaly v intervalu 42 – 76 %. Závislost výsledné zadluženosti na čase u obou podniků je zachycena na následujícím grafu. *Zdroj:[29]*



Obrázek 15: Zadluženost u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Již při prvním pohledu na křivky vývoje zadluženosti u podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. je zřejmé, že se v počátečním roku pozorování míra zadluženosti dosti lišila.

U prvního podniku ZDAR, a.s. se velikost zadluženosti v prvním roce, a to tedy v roce 2011 pohybovala kolem hodnoty 78 %, kdežto u podniku druhého ČAS – SERVICE a.s. to bylo kolem 45 % jednotek. V druhém roce pozorování potom došlo k opačným efektům. U společnosti ZDAR, a.s. to byl růst, kdy zadluženost za celé pozorované období dosáhla svého maxima na výši 85 %. U podniku ČAS – SERVICE a.s. to naopak byl pokles, kdy bylo dosaženo nejmenší hodnoty zadluženosti za celé sledované období, která činila 42 %. Následný vývoj zadluženosti podniku se postupně přibližoval, až v posledním roce bylo dosaženo téměř shodných hodnot zadluženosti, kdy hodnota zadluženosti u podniku ZDAR, a.s. činila 77 % a u podniku ČAS – SERVICE a.s. to bylo 76 % jednotek.

Další významnou výpověď o finančním zdraví společnosti podávají ukazatele výnosnosti, často známé také jako ukazatele ziskovosti nebo rentability. Tyto ukazatelé umožňují měřit čistý výsledek podnikových aktivit. V rámci teoretické části byly uvedeny ukazatele, jako je rentabilita tržeb, výdělečná síla podniku apod. Ve skutečnosti existují ještě další ukazatele výnosnosti podniku, jako je třeba i rentabilita nákladů atd. Pro analýzu, která bude sloužit k porovnání finanční situace vybraných firem byly vybrány tři ukazatele, kterými jsou: výdělečná síla podniku, výnosnost celkových aktiv a výnosnost vlastního kapitálu.

Výdělečná síla podniku vyjadřuje celkovou výdělečnou sílu firmy bez ohledu na to, jakou má kapitálovou strukturu a míru zdanění. Při porovnávání podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. bylo opět vycházeno ze získaných dat za období let 2011 – 2015. Potřebná hodnota ukazatele výdělečné síly podniku bude vypočtena na základě dvou potřebných hodnot. Jedná se o EBIT a celková aktiva daného podniku. Výpočet samotného ukazatele vypadá tak, že výdělečná síla podniku = EBIT / aktiva. Zjištěná data byla sestavena do tabulky, kde v prvních dvou řádcích je vývoj hodnot aktiv a EBIT a v posledním řádku je sestaven samotný výpočet. U podniku ZDAR, a.s. jsou zjištěné hodnoty následující.

Tabulka 21: Výdělečná síla podniku u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	18 747	5 828	31 732	32 279	21 732
Aktiva	267 749	385 646	376 695	409 608	483 100
Výdělečná síla podniku	0,07	0,02	0,08	0,08	0,04

Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti ZDAR, a.s. byl kolísavý vývoj hodnot EBIT. Nejmenších hodnot ve srovnání s ostatními roky nabýval v roce 2012, kdy dosahoval 5 828 000 Kč. To se

následně promítlo i v ukazateli výdělečné síly podniku, kdy také dosáhla nejmenších hodnot vzhledem k pozorovanému období. Vývoj velikosti celkových aktiv byl zaznamenán jako střídání růstu a poklesu. Oproti prvnímu roku pozorování 2011, kdy dosahovala hodnota celkových aktiv cca 267 749 000 Kč, došlo v následujícím roce 2012 k růstu na 385 646 000 Kč. V následujícím roce došlo znovu k poklesu, který potom zase střídal růst. Vývoj hodnot výdělečné síly podniku, co se vývoje růstu a poklesu hodnot týče, odpovídal spíše pohybu hodnot EBIT. Nejnižších hodnot bylo naměřeno v roce 2012 a těch nejvyšších, kdy dosahovala hodnota výdělečné síly, potom v roce 2013 a 2014. Vývoj hodnot za pozorovaných pět let je u druhého podniku zaznamenán v následující tabulce. *Zdroj:[30]*

Tabulka 22: Výdělečná síla podniku u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

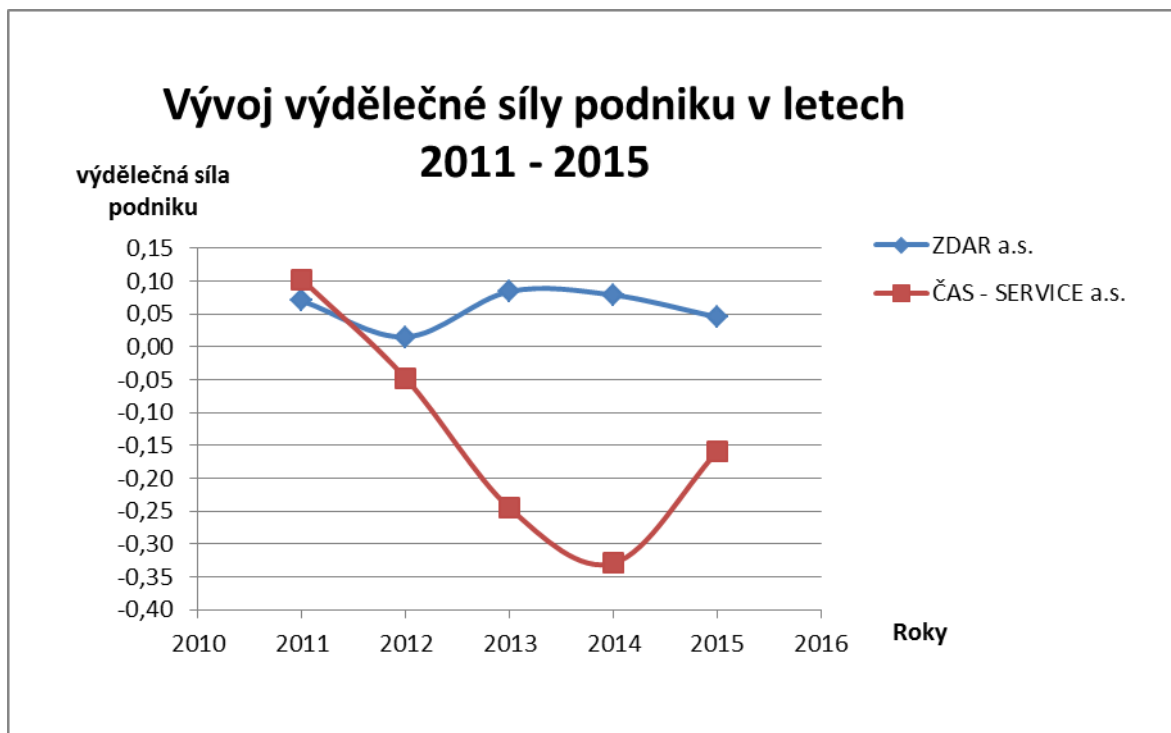
Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	2 192	-901	-2 591	-2 274	-956
Aktiva	21 401	18 724	10 552	6 903	6 007
Výdělečná síla podniku	0,10	-0,05	-0,25	-0,33	-0,16

Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti ČAS – SERVICE a.s. došlo při pozorování vývoje hodnot EBIT k razantnímu poklesu. Nejprve se EBIT v prvním roce pozorování pohyboval v kladných hodnotách, a to kolem 2 192 000 Kč, potom ale v roce 2012 došlo k prudkému poklesu, kdy se EBIT dostal až do záporných hodnot. Vývoj EBIT se pohybuje v záporných hodnotách až do konce pozorovaného období, a tedy do roku 2015. Největší propad byl zaznamenán v roce 2013, kdy nejen, že se tyto hodnoty pohybovaly v záporu, ale dosahovaly 2 591 000 Kč. Od té doby začalo docházet k mírnému růstu až do roku 2015 včetně. Stále se však EBIT nedostal do kladných hodnot. Co se vývoje aktiv týče, docházelo od roku 2011, kdy byla zaznamenána nejvyšší hodnota v podobě 21 401 000 Kč, k postupnému poklesu až do roku 2015, kde se výše stálých aktiv pohybuje kolem 6 007 000 Kč. Vývoj výdělečné síly podniku velmi závisí na vývoji EBITU, z čehož vyplývá, že se o něj odvíjí i její výsledné hodnoty. Jediná kladná hodnota výdělečné síly byla zjištěna v prvním roce pozorování od té doby se stejně jako EBIT pohybuje v záporných hodnotách. Na vývoji EBITU a výdělečné síly podniku je pozorovatelné, že s poklesem do záporných hodnot klesá do záporných hodnot i výdělečná síla podniku. Zajímavostí je, že ve většině případů s poklesem EBITU, klesá i výdělečná síla podniku a naopak, avšak např. v období 2014 došlo k růstu EBITU oproti předchozímu období, ale výsledná hodnota výdělečné síly podniku poklesla. Příčinou toho je

působení velikosti celkových aktiv, která zde oproti minulému období zaznamenala výraznější pokles. Zdroj:[29]

Celá situace, kde je v závislosti vývoje výdělečné síly podniku na čase je u obou společností ZDAR, a.s. i ČAS – SERVICE a.s. zachycena na následujícím grafu.



Obrázek 16: Výdělečná síla podniku u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Na zmíněném grafu je opět zaznamenán vývoj situace u společnosti ZDAR, a.s. prostřednictvím modré křivky a u společnosti ČAS – SERVICE a.s. prostřednictvím křivky červené. Již na první pohled je viditelné, že se v prvním roce pozorování pohybovala výdělečná síla podniku u obou společností v ne příliš odlišných hodnotách. U podniku ZDAR, a.s. to bylo 7 % a u ČAS – SERVICE a.s. 10 %. Ačkoli měl nejprve podnik ČAS – SERVICE a.s. nepatrně vyšší hodnotu výdělečné síly podniku došlo v následujícím roce k prudkému poklesu, kdy se výdělečná síla dostala až do záporných hodnot. Podnik ZDAR, a.s. zaznamenává také pokles, ale stále si udržuje pozici výdělečné síly v kladných hodnotách. V roce 2013 dochází u podniku ZDAR, a.s. k opětovnému růstu, kdy výdělečná síla nabývá maximálních hodnot za celé sledované období. ČAS – SERVICE v té době opět klesá v horizontu záporných veličin. Do úplného propadu se ČAS – SERVICE a.s. dostává v roce 2014, kdy nabývá minimální hodnoty výdělečné síly podniku, a to –33 %. V ten samý okamžik ZDAR, a.s. zaznamenává, dalo by se říci, vrchol.

Mezi dalšího významného poměrového ukazatele výnosnosti je možné řadit rentabilitu celkových aktiv, proto bude použita i pro porovnání finanční situace, zde konkrétně výnosnosti u obou vybraných firem. Rentabilita celkových aktiv bude opět pozorována za sledované období pěti let. Její hodnoty vycházejí z dat, jako je čistý zisk pro společné akcionáře a celková aktiva, kdy je na základě poměru těchto dvou ukazatelů zjištěn stav výnosnosti celkových aktiv. Konkrétně je výnosnost celkových aktiv vypočtena na základě vztahu rentabilita celkových aktiv (ROA) = EAT / aktiva. Na základě zjištěných hodnot EAT a celkových aktiv za sledované období byla sestavena tabulka, v jejímž posledním řádku je potom vypočtena hodnota výnosnosti za jednotlivé roky. U společnosti ZDAR, a.s. jsou hodnoty následující.

Tabulka 23: ROA u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	14 833	3 333	24 713	24 839	17 324
Aktiva	267 749	385 646	376 695	409 608	483 100
ROA	0,06	0,01	0,07	0,06	0,04

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče hodnot EAT u podniku ZDAR, a.s. pohybovaly se za sledovaných pět let vždy v kladných hodnotách, to mělo dopad i na ukazatele ROA, který se taktéž pohybuje v hodnotách kladných. Nejnížší hodnoty dosahoval EAT v roce 2012, kdy jeho hodnota byla pouhé 3 333 000 Kč, naopak těch nejvyšších dosáhl v roce 2014, kdy se tato hodnota vyšplhala až na 24 839 000 Kč. Vývoj aktiv byl, jelikož se jedná o stejné podniky a stejné sledované období, totožný jako u hodnot sloužících pro výpočet výdělečné síly podniku. Nejvyšší hodnoty aktiv byly tedy zaznamenány v roce 2011 a naopak ty nejvyšší v roce 2015. Celkový dopad hodnot na vývoj ROA byl takový, že v drobné míře klesaly a rostly. Mezi lety 2011 a 2012 byl zaznamenán pokles, do dalšího období 2013 růst a v posledních dvou letech se jednalo vždy o mírný pokles. Hodnoty zjištěné u konkurenčního podniku ČAS – SERVICE a.s. jsou v tabulce níže.

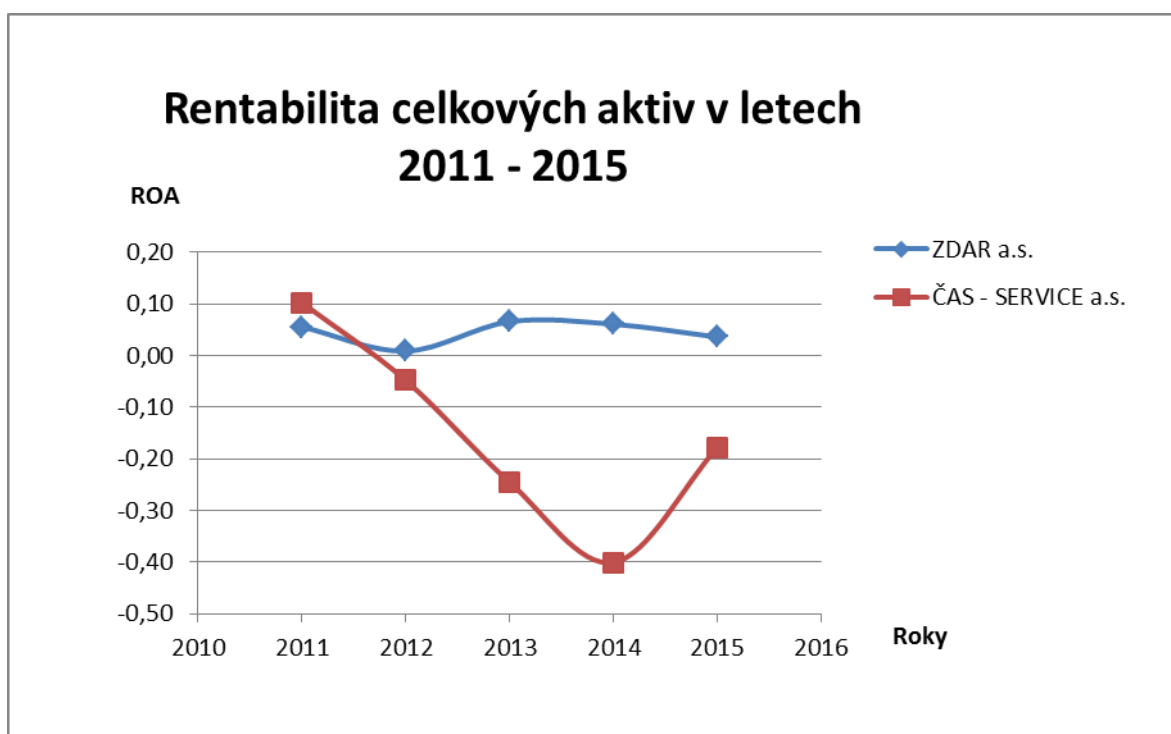
Zdroj:[30]

Tabulka 24: ROA u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	2 192	-901	-2 591	-2 767	-1 069
Aktiva	21 401	18 724	10 552	6 903	6 007
ROA	0,10	-0,05	-0,25	-0,40	-0,18

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj celkových aktiv se zde pohyboval ve stejném trendu jako u dat sloužících pro výpočet výdělečné síly organizace. Je to z důvodu, že se jedná o hodnoty ve stejném podniku ve stejném pozorovaném období. Docházelo tedy k postupnému poklesu těchto hodnot, kdy nejvyšší dosahovaná hodnota aktiv byla v roce 2011, kdy činila 21 401 000 Kč, až postupně klesla v roce 2015 na 6 007 000 Kč. Vývoj EAT byl takový, že v jediném roce 2011 nabýval kladných hodnot, kdy činil 2 192 000 Kč, poté docházelo od následujícího roku k poklesu, který trval až do roku 2014. Zde bylo dosaženo nejmenší záporné hodnoty a poté došlo k opětovnému růstu, kdy se hodnota EAT vyšplhala na – 1 069 000 Kč. I přesto, že došlo k růstu, nebylo dosaženo kladných hodnot. Vývoj hodnot ROA v závislosti na čase u podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. je zobrazen v následujícím grafu. *Zdroj:[29]*



Obrázek 17: Rentabilita celkových aktiv u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv zvýrazněna modrou křivkou, která symbolizuje společnost ZDAR, a.s. se pohybuje mírně kolísavým trendem. Podnik ČAS – SERVICE a.s. sice dosáhl v prvním roce pozorování vyšší hodnoty ROA než podnik ZDAR, a.s., ale potom došlo k prudkému poklesu až do roku 2014, kdy dosáhl ČAS – SERVICE a.s. naprostého minima za sledované období. V tomto stejném roce dosahovala společnost ZDAR, a.s. druhé největší hodnoty za sledované období. Konkrétně to bylo u hodnoty ZDAR, a.s. 6 % a u společnosti ČAS – SERVICE a.s. to byla hodnota – 40 %. Rozdíl těchto hodnot tedy činil rovných 46 %. V posledním roce potom došlo u ČAS – SERVICE a.s. k razantnějšímu růstu a u ZDAR, a.s. k poklesu. I když hodnoty ROA u ZDAR, a.s. klesaly a u ČAS – SERVICE a.s. byl zaznamenán růst, ROA u ČAS – SERVICE a.s. se pohyboval stále v záporných hodnotách a do dosažení hodnot ROA jaké měla společnost ZDAR, a.s. měl značně daleko.

Posledním ukazatelem, kterým bylo provedeno hodnocení porovnávaných podniků na principu finanční analýzy, byla výnosnost vlastního kapitálu. Ta pracuje s daty jako je čistý zisk pro společné akcionáře a vlastní kapitál. Data pro vývoj rentability vlastního kapitálu byla sestavena na základě účetních výkazů z uplynulých pěti let 2011 – 2015. Hodnota ukazatele ROE bude sestavena na základě poměru uvedených hodnot a tedy společného zisku pro akcionáře a vlastního kapitálu. Konkrétně byl proveden výpočet jako rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = EAT / vlastní kapitál. Vývoj jednotlivých vstupů a následně i vývoj samotného ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu je zaznamenán u společnosti ZDAR, a.s. v následující tabulce.

Tabulka 25: ROE u společnosti ZDAR, a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ZDAR, a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	14 833	3 333	24 713	24 839	17 324
Vlastní kapitál	54 113	53 641	77 681	99 073	107 607
ROE	0,27	0,06	0,32	0,25	0,16

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče vývoje EAT u této společnosti, je totožný jako v případě, kdy byl zjišťován výsledek výnosnosti celkových aktiv. Jedná se totiž o vývoj ve stejném období u stejného podniku, proto jsou tyto hodnoty totožné. Nejnižší hodnoty EAT bylo dosaženo v roce 2012, kdy činila 3 333 000 Kč a té nejvyšší potom v roce 2014, kdy její výše vyšplhala až na 24 839 000 Kč. U vývoje vlastního kapitálu byl ve sledovaném období zaznamenán postupný růst. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2011, kdy se pohybovala kolem 54 113 000 Kč

a v průběhu pěti let rostla, až dosáhla v roce 2015 maximální hodnoty za sledované období, která činila 107 607 000 Kč. Vývoj ukazatele ROE byl zaznamenán tak, že docházelo od prvního roku pozorování ke střídavému poklesu a poté růstu. Výjimkou je pouze rok 2015, kdy došlo oproti minulému období k opětovnému poklesu, a hodnota se dostala na 16 %. Situace u druhé pozorované společnosti je dostupná v následující tabulce.

Tabulka 26: ROE u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Hodnoty v tisících Kč	ČAS - SERVICE a.s.				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	2 192	-901	-2 591	-2 767	-1 069
Vlastní kapitál	11 806	7 895	5 304	6 903	6 007
ROE	0,19	-0,11	-0,49	-0,40	-0,18

Zdroj: vlastní zpracování

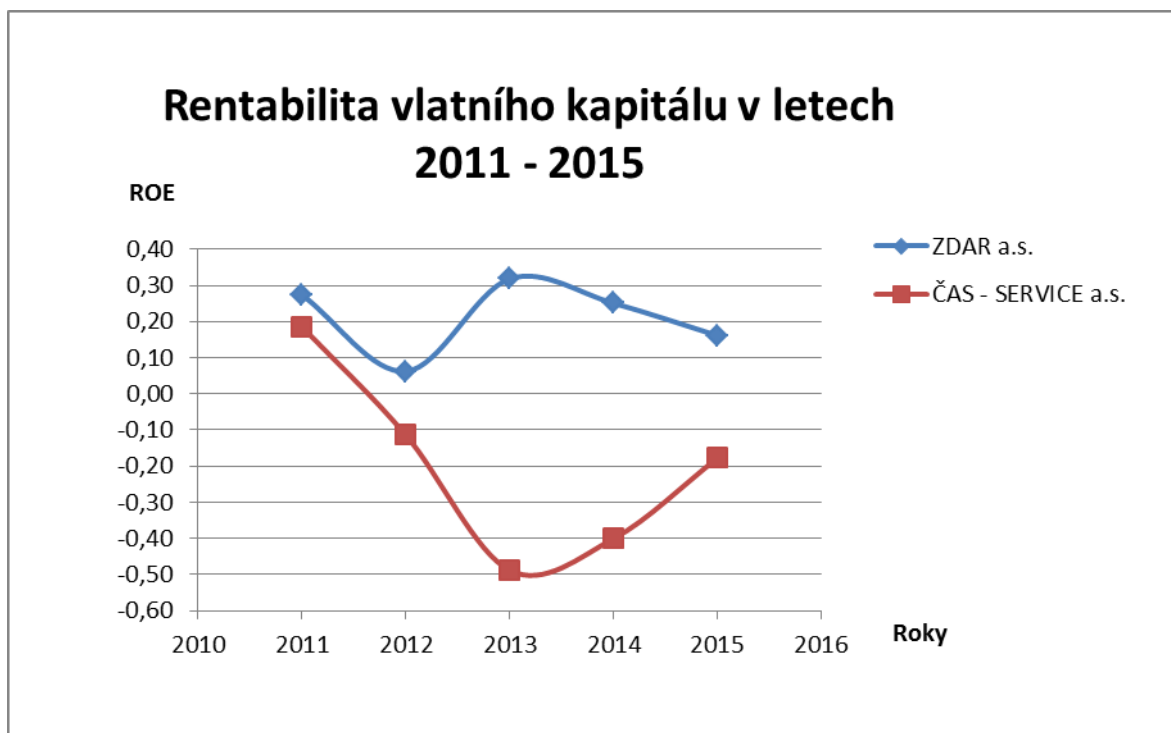
Zde opět hodnota vývoje EAT odpovídá hodnotám, které byly použity při výpočtu ukazatele rentability celkového kapitálu.

V prvním roce zde byla nejvyšší hodnota EAT, která postupně klesala až do roku 2014. V roce 2015 došlo k dalšímu růstu, ačkoli však docházelo k růstu, hodnoty EAT se od roku 2012 až do roku 2015 včetně pohybovaly v červených číslech.

Vývoj hodnot vlastního kapitálu je klesajícího charakteru. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2011, kdy se výše vlastního kapitálu pohybovala kolem 11 806 000 Kč a docházelo k postupnému poklesu až do roku 2015, kdy hodnota vlastního kapitálu dosáhla cca 6 007 000 Kč.

Negativní hodnoty EAT měly dopad i na samotný výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu. V prvním roce bylo stejně jako u hodnoty EAT zaznamenáno kladných hodnot, od roku 2012 se však ukazatel pohybuje v hodnotách záporných. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2013, kdy se hodnota rentability vlastního kapitálu dostala až na – 49 %.

Celá situace a vývoj rentability vlastního kapitálu je u společností ZDAR, a.s. i ČAS – SERVICE a.s. zachycen na následujícím grafu.



Obrázek 18: Rentabilita vl. kapitálu u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Již při prvním pohledu na grafické znázornění je zřejmé, že se obě firmy vyvíjely v prvních dvou letech podobným trendem. U obou totiž docházelo k poklesu ukazatele rentability vlastního kapitálu.

Ačkoli se vyvíjely podobně, společnost ZDAR, a.s. stále nabývala vyšších hodnot. Již v prvním roce se pohybovala o 8 % výše. Ke zlomu dochází po roce 2012, kdy v podniku ZDAR, a.s. dochází k prudkému růstu výnosnosti vlastních aktiv, ale na druhé straně u společnosti ČAS – SERVICE a.s. dochází k prudkému poklesu.

Po tomto roce dochází u obou podniků ke změně, kdy v rámci firmy ZDAR, a.s. začalo docházet k poklesu ROE a na straně druhé u ČAS – SERVICE a.s. začalo ROE růst. Takto si oba podniky vedly až do posledního roku pozorování a tedy 2015.

Zajímavostí je, že v prvních dvou letech se pohyboval vývoj trendu stejným směrem a od roku 2013 přesně opačným. Křivky mohou působit až zrcadlovým dojmem.

Zdroj:[29][30]

4.1 Marketingový mix služeb

Stejně jako ke srovnání finančního zdraví podniků slouží finanční analýza, ke srovnání produktu, ceny a mnoho dalšího souvisejícího s podnikovou činností může být využit marketingový mix.

Zde se jedná o porovnání marketingového mixu služeb, který v sobě zahrnuje **produkt, cenu, místo, podporu prodeje, lidi, materiální předpoklady a procesy**. U každé z uvedených kategorií jsou vybrány nejdůležitější prvky, které budou u vybraných společností porovnány.

Marketingový mix je právě pro porovnání podniku důležitý nejen proto, že pomocí nich vytvářejí manažeři služby, které následně poskytují zákazníkům, ale především proto, že vybraný mix slouží k uspokojení potřeb zákazníka a následnému zisku dané organizace. K porovnání došlo opět na základě přehledných tabulek. Zde se však nejedná o výpočty, ale v tabulkách jsou zahrnuty jednotlivé prvky v podobě činností, výhod postupů, vybavení apod. U podniku, kde se daná činnost či jiné porovnávané kritérium vyskytovalo, bylo zaznamenáno barevné označení. Na základě toho je možné si udělat obrázek o daném podniku na první pohled.

První ze složek marketingového mixu, na základě níž došlo k porovnání vybraného podniku ZDAR, a.s. s podnikem ČAS – SERVICE a.s., je produkt. Jelikož je práce sestavena tak, že dochází k porovnávání organizace poskytující služby, nebude zde docházet k porovnání poskytovaného produktu v podobě hmotného produktu. Bude zde porovnán produkt v podobě poskytovaných služeb.

Tabulka 27: Produkt u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Produkt		
	ZDAR, a.s.	ČAS - SERVICE a.s.
Linková doprava		
MHD		
Zájezdová doprava		
Mezinárodní osobní doprava		
Nákladní a kamionová přeprava		
Cestovní kancelář		
Prodej pohonných hmot		
Servis nákladních vozidel a autobusů		
Servis osobních a dodávkových vozidel		
Pneuservis		
Prodej náhradních dílů		
Čerpací stanice		
Opravy autoskel		
Opravy laků		
Měření emisí		
Mycí centrum		
Renovace historických vozidel		
Pronájem parkovacích ploch		
Centrum sportu a oddychu		
Autoškola		

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě sestavené tabulky došlo k porovnání služeb poskytovaných podniky ZDAS a.s. a ČAS – SERVICE a.s. Tabulka porovnání byla sestavena tak, že se zde vždy v levém sloupci vyskytuje popis dané služby, kterou podnik může poskytovat. Druhý sloupec představuje služby, které se vyskytují u podniku ZDAR, a.s. a třetí sloupec potom služby vyskytující se u ČAS – SERVICE a.s.

V případě, kde se daná služba v podniku vyskytuje, je příslušné pole zvýrazněno **šedou barvou**, v případě kdy ne, je pole prázdné, tedy **v bílé barvě**.

Některé poskytované služby nabízejí oba podniky. Jedna se o linkovou dopravu, městskou hromadnou dopravu, zájezdovou dopravu, nákladní a kamionovou přepravu, cestovní kancelář a služby v podobě čerpací stanice. Mezi služby, které poskytuje pouze společnost

ZDAR, a.s. lze řadit prodej pohonných hmot, servis nákladních vozidel a autobusů, servis osobních a dodávkových vozidel, pneuservis, prodej náhradních dílů, opravy autoskel, opravy laků, měření emisí, mycí centrum, renovace historických vozidel, pronájem parkovacích ploch a autoškolu. Služby, které poskytuje pouze podnik ČAS – SERVICE a.s. jsou mezinárodní osobní doprava a centrum sportu a oddychu.

Dalším prvkem, prostřednictvím kterého budou podniky porovnány, je cena. Zde bude porovnána cena v rámci linkové dopravy u spojení na trase Žďár nad Sázavou – Pardubice. Zároveň zde dojde k porovnání slev.

Tabulka 28: Cena u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Cena Žďár - Pardubice		
	ZDAR, a.s.	ČAS - SERVICE a.s.
Plné jízdné	83,-	83,-
Studentské jízdné	62,-	62,-
Žákovské jízdné	31,-	31,-
Studentské jízdné s čipovou kartou	51,85	x

Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání ceny byla vybrána trasa Žďár nad Sázavou – Pardubice, jelikož obě popisované společnosti provozují pravidelnou linku mezi těmito dvěma městy. V tomto úseku byly zjištěny hodnoty plného jízdného, jízdného se slevou na studenta, jízdného s žakovskou slevou ale i jízdného s použitím slevové čipové karty. Úsek Žďár nad Sázavou – Pardubice je dlouhý 67 km a délka cesty trvá průměrně 1 hodinu a 29 minut. Cena plného, tedy nezlevněného jízdného je v současnosti stanovena na 83 Kč, což je 1,24 Kč / km. U obou dopravních podniků je stanovena stejná výše plného jízdného. V případě studentů ve věku 15 – 26 let, je možné využití slevy na základě statutu studenta, která se pohybuje v hodnotě 25% z ceny plného jízdného. V případech obou dopravních podniků je tato cena 62 Kč. Na základě využití studentské slevy je cena jízdy v přepočtu 0,93 Kč / km. Další často využívanou slevou je sleva žakovská, která je využívána žáky do věku 15 let a pohybuje se ve výši 37,5 % původního plného jízdného. Cena pro žáky je tedy 31,13 Kč, a v tom případě je cena jednoho kilometru 0,46 Kč / km. Při cestování se společností ZDAR, a.s. je možné zároveň využívat čipovou kartu. V rámci trasy Žďár nad Sázavou – Pardubice, když je použita přenosná čipová karta a její sleva je kumulována se studentskou slevou, výše jízdného u společnosti ZDAR, a.s. činí 57,85 Kč. V přepočtu tedy stojí v případě kumulace těchto slev 1 km cca 0,86 Kč. U druhé společnosti není možno využívat čipovou kartu, největší zlevněné

studentské jízdné tedy stojí 62 Kč. Rozdíl mezi pouhým použitím studentské slevy u společnosti ČAS – SERVICE a.s. a použitím slevy na studenta spolu s čipovou kartou u společnosti ZDAR, a.s. činí 10,15 Kč, což činí v přepočtu cca 0,06 Kč / km.

Další významnou součástí marketingového mixu, prostřednictvím které budou podniky srovnány je místo. Zde u dvou porovnávaných společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. bude zaměřeno na jejich strategické umístění působiště.

Tabulka 29: Místo u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Místo		
	ZDAR, a.s.	ČAS - SERVICE a.s.
Lokace	Žďár nad Sázavou	Znojmo
Počet obyvatel	21 335	33 787
Nadmořská výška	580 m n. m.	290 m n. m.
Rozloha	37,06 km ²	65,93 km ²
Kraj	Vysočina	Jihomoravský
Počet obyvatel v kraji	509 475	1 175 023
Spoj od konkurence	ANO	NE
Počet zastávek na trase ZR - PCE	12	9

Zdroj: vlastní zpracování

V uvedené tabulce jsou oba podniky charakterizovány dle místa svého působiště a dalších s tím souvisejících aspektů. První podnik ZDAR, a.s. má sídlo svého působiště na pomezí Čech a Moravy ve městě Žďáře nad Sázavou, druhý potom z jižněji orientovaného Znojma. Počet obyvatel Znojma činí 33 787, přičemž Žďárské obyvatelstvo dosahující počtu 21 335 převyšuje o 12 452. Dalším významným aspektem, který sloužil ke srovnání je nadmořská výška, ta dosahuje u místa, kde je orientován podnik ZDAR, a.s. 580 metrů nad mořem a v případě podniku ČAS – SERVICE a.s. je to 290 metrů nad hladinou moře. ZDAR, a.s. je tedy položen v přesně dvojnásobné nadmořské výšce. Rozloha města Žďár nad Sázavou, ve kterém se podnik ZDAR, a.s. nachází je 37,06 km², přičemž rozloha Znojma, kde se nachází ČAS – SERVICE a.s. činí 65,93 km². Dle výpočtu se podnik ZDAR, a.s. nachází v lokalitě, kde připadá cca 576 obyvatel na km². Znojmská společnost ČAS – SERVICE a.s. se potom nachází v lokalitě, kde připadá cca 512 obyvatel na km². Co se týče krajů, ZDAR, a.s. je orientován v kraji Vysočina s 509 475 obyvateli, zatímco ČAS – SERVICE a.s. se nachází v kraji Jihomoravském, kde je víc než dvojnásobek obyvatel, tedy 1 175 023. V rámci pozorování byla kladena otázka, zda podnik ZDAR, a.s. v rámci linkové dopravy působí v místě, kde je lokalizován podnik ČAS – SERVICE a.s., přičemž

bylo zjištěno, že ZDAR, a.s. ve Znojmě nepůsobí, zatímco ČAS – SERVICE a.s. ve Žďáře nad Sázavou ano. Jelikož má ČAS – SERVICE a.s. působnost i ve Žďáře nad Sázavou, byla k pozorování vybrána opět trasa Žďár nad Sázavou – Pardubice, kde bylo u stejného spoje zaměřeni na počet zastávek na trase. U společnosti ZDAR, a.s. to bylo 12 zastávek, zatímco u podniku ČAS – SERVICE a.s. pouze 9. S tím souvisí i délka této cesty, kde dopravní podnik ZDAR, a.s. nabízí přepravu na trase Žďár nad Sázavou – Pardubice za 1 hodinu a 34 minut, kdežto linková doprava s ČAS – SERVICE a.s. trvá pouze 1 hodinu a 23 minut.

Další součástí marketingového mixu služeb je podpora prodeje, která je zaměřena především na prvky jako jsou reklama, osobní prodej, publicita public relations apod. V rámci porovnání vybraných společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. byl brán v potaz celkový dojem na zákazníka a na prezentaci podniku. Jednou z významných částí podnikové prezentace jsou firemní webové stránky, proto zde budou porovnávána jednotlivá kritéria webových stránek podniků ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s. Hodnocení bylo uskutečněno na základě stupnice od 1 do 5, kde 5 představovala naprosto vyhovující stav, 4 vyhovující, 3 dobrý (průměrný), 2 nevyhovující a 1 naprosto nevyhovující. Jednotlivé aspekty včetně ohodnocení jsou seřazeny v následující tabulce.

Tabulka 30: Podpora prodeje u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Podpora prodeje		
	ZDAR, a.s.	ČAS - SERVICE a.s.
Funkčnost stránek	5	3
Propracovanost	5	4
Přehlednost	5	3
Grafika	5	3
Možnost vyhledávání	5	1
Vizuální stránka	5	2
Členitost	5	3
Kontakty	5	5
Dostupnost informací	4	2
Aktuality	5	2

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dostupných webových stránek bylo zpracováno uvedené hodnocení u obou podniků. Prvním atributem hodnocení byla funkčnost stránek, přičemž se ZDAR, a.s. prokázal jako naprosto vyhovující. Všechny záložky odkazují na potřebnou stránku

a vše funguje jak má. U podniku ČAS – SERVICE a.s. byla zaznamenána vcelku jiná forma webových stránek. Zde se vyskytuje jakási rozbalovací lišta, na které jsou odkazy, které však ne vždy jsou funkční, proto je hodnocení funkčnosti stránek jako průměrné. V hodnocení propracovanosti byla přiřazena opět hodnota 5 webovým stránkám podniku ZDAR, a.s. Ty zahrnují nejen běžné odkazy, které přivedou zákazníka k potřebným informacím, ale obsahují také několik dalších pododkazů a vše je doplněno animací, kde jsou zobrazována firemní loga spolu s fotografiemi vozového parku a dalších věcí souvisejících s podnikovou činností. Na druhé straně podnik ČAS – SERVICE a.s. získal za propracovanost hodnocení 4. Jeho stránky jsou sice členěny v rámci rozbalovací lišty na jednotlivé odkazy, další podrobnější členění však chybí a nejsou zde ani reklamní animace. Co se přehlednosti stránek týče, ZDAR, a.s. byl ohodnocen opět pěti body, protože jeho webové stránky jsou naprosto srozumitelné, nachází se zde členění jednotlivých činností a je jednoduché se zde orientovat, u podniku ČAS – SERVICE a.s. byl opět zjištěn pouze průměr. Stránky tohoto podniku jsou na první pohled bez odkazů, které by umožňovaly další procházení, vyskytuje se zde pouze jedna rozbalovací lišta, která potenciálního zákazníka přivede k ne vždy funkčním odkazům, proto zde bylo uděleno hodnocení s číslem 3. Grafika u ZDAR, a.s. je na profesionální úrovni, v případě otevření jednotlivých odkazů dochází i ke změně barvy a horní hlavičky s fotoprezentací, proto je zde uděleno hodnocení jako naprosto vyhovující. Grafika u podniku ČAS – SERVICE a.s. byla ohodnocena pouze jako průměrná. Je to především proto, že se zde jedná o naprosto jednoduché zpracování webových stránek, ve srovnání se ZDAR, a.s. se zde nevyskytují žádné prezentace fotografií, vše je zpracováno v jedné barvě. Možnost vyhledávání byla u těchto dvou společností vyhodnocena naprosto opačně. Podnik ZDAR, a.s. byl díky možnosti bezproblémového vyhledávání klíčových slov, prostřednictvím které je zákazník buď odkázán, nebo aspoň přiblížen hledané tematice, ohodnocen 5 body. Na webových stránkách společnosti ČAS – SERVICE a.s. tato možnost zcela chybí. Proto bylo u podniku ZDAR, a.s. uděleno hodnocení naprosto vyhovující a u podniku ČAS – SERVICE a.s. naprosto nevyhovující. Vizuální stránka obou podniků byla také vyhodnocena jako zcela odlišná. Podnik ZDAR, a.s. disponuje v rámci svých stránek se spoustou barev, animací s reklamními fotografiemi, možností přepnutí obsahu stránek do dvou světových jazyků a dostatkem, pro zákazníka potřebných, odkazů, proto zde bylo uděleno maximální možné hodnocení s číslem 5. Konkurenční podnik ČAS – SERVICE a.s. získal hodnocení jako nevyhovující, nejen kvůli jednoduchosti zpracování, ale není zde ani příliš barev, je zde pouze jednoduché zeleno-bílé pole s jednou rozbalovací lištou, chybí zde prezentace reklamních předmětů, vozového parku a celkové činnosti, kterou podnik provozuje. Členění

webových stránek podniku ZDAR, a.s. bylo shledána jako naprosto vyhovující. Již domovská stránka je rozčleněna na jednotlivé nabídky, jako je např. autobusová doprava, nákladní doprava, logistika a další. U podniku ČAS – SERVICE a.s. se vyskytuje pouze jeden odkaz navigace, po jehož otevření se teprve zobrazují jednotlivé možnosti nabídky, proto zde bylo uděleno hodnocení jako průměrné. Možnost návštěvníka stránek kontaktovat podnik, byla u obou podniků vyhodnocena jako zcela vyhovující. Jak u jedné, tak u druhé společnosti jsou zde uvedeny podnikové kontakty, které může potenciální i stávající zákazník využít. Dostupnost informací o ZDAR, a.s. byla určena jako spíše vyhovující, víceméně jsou zde všechny informace dostupné, kromě informací o renovaci historických autobusů, zde prozatím chybí popis a je zde uvedeno, že se popis připravuje. U podniku ČAS – SERVICE a.s. je situace zcela jiná, nejen, že zde není dostatek odkazů s popisky, ale v případě otevření odkazů jsou některé z nich zcela nefunkční, a to i bez doplnění informací o dočasné indispozici. Příkladem je třeba výroba stavebních hmot, kdy po otevření odkazu nedochází k žádné reakci stránky. Hodnocení tohoto atributu u podniku ČAS – SERVICE a.s. je proto spíše nevyhovující. Hodnocení informovanosti z oblasti podnikových aktualit dosáhl podnik ZDAR, a.s. hodnocení naprosto vyhovující, hned na jeho domovské stránce se vyskytuje velké upozornění na aktuality ze současného dění v podniku. U podniku byl stav aktualit hodnocen jako spíše nevyhovující, na stránkách se nevyskytuje žádné významné upozornění na aktuální dění, novinky jsou zahrnuty pouze v textu, který obecně vypovídá o společnosti.

Dalším prvkem marketingového mixu jsou lidé, proto i v této oblasti dojde k podnikovému porovnání. Hlavním zaměřením následujícího srovnávání bude vztah se zákazníkem, jeho informovanost a možnost zpětné vazby.

Tabulka 31: Lidé u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Lidé		
	ZDAR, a.s.	ČAS - SERVICE a.s.
Informační kancelář		
Spedice		
Poradenství v oblasti vývozu a dovozu		
Klientské centrum CK		
Náměty a připomínky		x

Zdroj: vlastní zpracování

U obou podniků došlo k porovnání na základě poskytujících doprovodných služeb a poradenství. Jedná se o doprovodné služby, při kterých jsou zaměstnanci v přímém kontaktu

s klienty a prostřednictvím kterých se podnik snaží zbavit klienta pocitu neurčitosti a nevědomí a tím i vylepšit vztah se zákazníkem. V uvedené tabulce jsou zaznamenány aktivity nebo centra, která slouží k informovanosti zákazníka, **šedě** je potom vyznačeno pole u společnosti, kde se služba vyskytuje, **bílé** pole symbolizuje její absenci. Jedním ze základních center je informační kancelář, tou disponuje podnik ZDAR, a.s., ale podnik ČAS – SERVICE a.s. ne. Dalšími využívanými prvky jsou spedice, poradenství v oblasti vývozu a dovozu, klientské centrum CK a možnost námětů a připomínek. Se všemi těmito druhy komunikace se zákazníkem disponuje podnik ZDAR, a.s. na druhé straně podnik ČAS – SERVICE a.s. využívá pouze náměty a připomínky, kde může zákazník prostřednictvím internetových stránek vytvořit určitou zpětnou vazbu. V současnosti je však možností tvorby zpětné vazby mimo provoz, proto v tabulce zaznačeno sice **šedou barvou ale s křížkem**.

Jedním ze základních předpokladů správně fungující organizace a zároveň dalším prvkem marketingového mixu jsou materiální předpoklady. Společnosti nakládají nejen se širokou škálou vozového parku, ale i s pohonnými hmotami a dalšími hmotnými i nehmotnými prostředky. Ke srovnání zde byla vybrána autobusová doprava, a to doprava linková. Porovnání obou podniků je zachyceno v následující tabulce.

Tabulka 32: Materiální předpoklady u společností ZDAR, a.s. a ČAS – SERVICE a.s.

Podpora prodeje		
	ZDAR, a.s.	ČAS - SERVICE a.s.
Linková doprava	Tourismo RH	Karosa c 935
Čtečka čipových karet	ANO	NE
Klimatizace	ANO	NE
Možnost otevíření oken	NE	ANO
Wifi	ANO	NE
Počet sedadel	51	45
Sklápěcí sedadla	ANO	ANO
Výkon	260 kW	186 – 188 kW
Délka	12,14 m	11,35 m

Zdroj: vlastní zpracování

Každá z vybraných společností vlastní různé druhy autobusů. U společnosti ZDAR, a.s. se jedná např. o Scanii IRIZAR, Ford, Chavdar, Irisbus, Mercedes-Benz, Tourismo RH u podniku ČAS – SERVICE a.s. Karosa ještě navíc Bova a Oaza a spousta dalších značek. Pro porovnání byly vybrány dva autobusy, které zajišťují přepravu na již dříve zmíněné trase Žďár nad Sázavou – Pardubice. Společnost ZDAR, a.s. na této trase používá autobus typu

Tourismo RH s délkou 12,14 m a výkonem 260 kW. Druhý podnik ČAS – SERVICE a.s. používá Karosu c 935 s délkou 11,35 m a výkonem mezi 186 – 188 kW. Model Turismo RH disponuje čtečkou čipových karet, klimatizací, avšak nelze zde otevřít zabudované okenice. Ve srovnání s tím model užívaný podnikem ČAS – SERVICE a.s. Karosa c 935 nedisponuje čtečkou čipových karet, nemá klimatizaci, ale zato je zde možné otevřít část okenice. První model využívaný podnikem ZDAR, a.s. v sobě zahrnuje 51 míst na sezení, ve srovnání s tím druhý model, který využívá ČAS – SERVICE a.s., zahrnuje pouze 45 míst. Oba z uvedených modelů disponují sklápěcími sedadly.

Posledním prvkem marketingového mixu služeb jsou procesy, zde však nebylo možné zjistit data obou porovnávaných společností, proto s tímto prvkem nebude pracováno.

Zdroj:[32][20]

4.2 SWOT analýza

Další významnou metodou, která může sloužit ke srovnávání jednotlivých podniků je SWOT analýza.

Na základě zmapování faktorů, na nichž firma může stavět v konkurenčním boji, bude sestavena analýza složená ze čtyř faktorů obou podniků, která bude sloužit k následnému porovnání těchto firem. Bude založena na analýze vnějšího a vnitřního prostředí kde u vnitřního prostředí budou sestaveny silné a slabé stránky podniku a u vnějšího prostředí potom příležitosti a hrozby.

Na následujícím schématu bude znázorněna situace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tedy **SWOT analýza u společnosti ZDAR, a.s.**

ZDAR a.s.	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedená služba • Široké portfolio služeb • Spolupráce s více kraji zároveň • Držitel certifikátu jakosti ISO 9001:2008 • Fungující portál pro nábor zaměstnanců • Vlastní servis a myčka vozidel • Nadprůměrné platové ohodnocení řidičů • Vlastní autoškola pro školení řidičů • Systém věrnostních zákaznických karet • Informativní a moderní webové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence mezinárodní osobní dopravy • Stávková pohotovost řidičů • Nepříznivá uživatelská hodnocení • Vyšší průměrné osobní náklady
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení přeshraničních spojů • Obsluha dalších regionů • Rozšíření autoškoly a servisu do dalších regionů • Spolupr. s průmys. podn. na větším využití doplň. služ. • Rozšíření nabídky zájezdů na kulturní akce 	<ul style="list-style-type: none"> • Silící požadavky na zvýšení mzdy řidičů autobusu • Zvýšení ceny pohonných hmot • Změna regio. politiky ohledně financování spojů (volby) • Dopravní linka neobsluhuje Znojmo • Nepřízeň počasí

Obrázek 19: SWOT analýza u společnosti ZDAR, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Byla zde provedena analýza, kde bylo zařazeno několik významných položek mezi silné a slabé stránky podniku, ale i příležitosti a hrozby.

Mezi silnými stránkami je zavedená služba. Podnik ZDAR, a.s. má totiž určitou tradici a delší působnost na trhu, jeho základní poskytované služby jsou tedy už službami zavedenými. Kromě zavedených služeb, nabízí podnik ZDAR, a.s. i další nové služby, jejichž portfolio je opravdu široké. V rámci výkonu své činnosti spolupracuje s několika kraji, jedná se na příklad o Královéhradecký kraj nebo kraj Jihomoravský. Kromě fungujícího portálu, který slouží pro nábor zaměstnanců, je navíc držitelem certifikátu ISO 9001:2008. Další důležitou silnou stránkou podniku je vlastnictví servisu a myčky vozidel, nadprůměrné platové ohodnocení řidičů, ale i zavedený systém věrnostních zákaznických karet. Velkou roli v oblasti silných stránek hrají i informativní a moderní webové stránky.

Co se týče slabých stránek v podniku ZDAR, a.s. chybí poskytování služeb v oblasti mezinárodní osobní dopravy, vyskytuje se zde stávková pohotovost řidičů a byla zjištěna nepříznivá uživatelská hodnocení. Další slabou stránkou jsou vyšší průměrné nepřímé náklady.

Mezi příležitostmi podniku lze hledat zavedení mezinárodních spojů, zajištění dopravní obslužnosti v dalších regionech, a rozšíření autoškoly i servisu do dalších regionů. Dále sem byla zařazena spolupráce s podniky na větším využití doplňkových služeb a rozšíření nabídky zájezdů na kulturní akce.

Na druhé straně hrozbou pro podnik jsou sílící požadavky na zvýšení mzdy řidičů, zvýšení ceny pohonných hmot a změna regionální politiky týkající se financování a zdrojů. Další hrozbou je možná nepřízeň počasí.

Stejným způsobem na základě silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb byl sestavena **analýza podniku ČAS – SERVICE. a.s.** Na základě zjištěných dat byly prvky SWOT analýzy u podniku seřazeny opět do tabulky, která zahrnuje silné a slabé stránky vnitřního a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Zjištěné prvky jsou zachyceny v následující tabulce.

Zdroj:[32]

ČAS - SERVICE a.s.	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedená značka • Pravidelné mezinárodní spoje • Turistický vláček • Tradice ve spolupráci se školami • Nízké osobní náklady • Obslužnost na území konkurenčního podniku • Provozování centra sportu a oddychu 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Nepříznivá uživatelská hodnocení • Nepříliš široké portfolio služeb • Absence vlastního servisu a myčky • Chybí věrnostní zákaznické karty • Zastaralé webové stránky • Stáří vozového parku • Vlastní autoškola a školení řidičů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření nabídky přeshraničních spojů • Obsluha dalších regionů • Zavedení autoškoly • Založení vlastního servisu a jeho komerční využívání • Navázání na dobrou zkušenost s elektrobusem • Využití modernějších autobusů 	<ul style="list-style-type: none"> • Silící požadavky na zvýšení mzdy řidičů autobusu • Zvýšení ceny pohonných hmot • Změna regio. politiky ohledně financování spojů (volby) • Technické problémy se starými autobusy • Odliv zákazníků ke konkurenci • Nepřízeň počasí

Obrázek 20: SWOT analýza u společnosti ČAS – SERVICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky podniku lze řadit, že se jedná o podnik se známou zavedenou značkou, která je postavena na mnoholeté tradici. Neméně důležitou výhodou podniku je, že provozuje pravidelné mezinárodní spoje a provozuje turistický vláček. Dále má potom tradiční postavení ve spolupráci se školami, má nízké osobní náklady, a poskytuje i služby v podobě provozu centra oddychu a sportu.

Slabou stránkou podniku, je potom marketing, se kterým úzce souvisí i provoz nepřehledných a zastaralých webových stránek. Dalšími slabými stránkami jsou nepříznivá hodnocení uživatelů, a ne příliš široké portfolio služeb, se kterým úzce souvisí i absence vlastního servisu a myčky. V rámci podniku nejsou dále využívány věrnostní zákaznické karty a disponuje starším vozovým parkem.

Příležitosti má podnik ČAS – SERVICE potom v podobě rozšíření nabídky přeshraničních spojů ale i možností obsluhy dalších regionů. Co se samotných služeb týče, vyskytuje se zde příležitost v podobě zavedení autoškoly a založení vlastního servisu, který bude komerčně využíván. V neposlední řadě sem patří možnost navázání na dobrou zkušenost s elektrobusem a využití modernějších autobusů.

Hrozby tohoto podniku jsou tvořeny silícími požadavky na zvýšení mzdy řidičů autobusu, zvýšením ceny pohonných hmot a změnou regionální politiky ohledně financování zdrojů. Dále se pro podnik může vyskytnout hrozba související s technickými problémy vzhledem k používání starších autobusů. V neposlední řadě je hrozbou podniku odliv zákazníků a nepřízeň počasí.

Zdroj:[20]

U SWOT analýzy často platí, že silné stránky podniku jsou zároveň těmi slabými stránkami konkurenční firmy. Stejně pravidlo se u několika prvků potvrdilo i tady. Vybraná společnost ZDAR, a.s. disponuje širokým portfoliem poskytovaných služeb, což lze řadit mezi její silnou stránku. Zároveň u podniku ČAS – SERVICE a.s. není portfolio služeb tolik rozšířené, proto patří stejný prvek mezi slabé stránky tohoto podniku.

ZDAR, a.s. dále disponuje vlastním servisem a myčkou, což je u konkurenčního podniku opět v absenci. Stejně tak je to i s autoškolou a vlastním školením řidičů v rámci podniku. Dalšími silnými stránkami podniku ZDAR, a.s., které jsou zároveň slabými stránkami podniku ČAS – SERVICE a.s. jsou webové stránky a využívání věrnostních čipových karet.

Co se týče silných stránek podniku ČAS – SERVICE a.s., které jsou zároveň slabými stránkami podniku ZDAR, a.s., lze sem řadit pravidelné mezinárodní spoje, nebo tradici ve spolupráci se školami. Další silnou stránkou jsou potom nízké osobní náklady, které jsou u vybraného podniku ZDAR, a.s. naopak vysoké. Další silnou stránkou je potom poskytování služeb v oblasti provozu centra oddechu a sportu. V neposlední řadě je vzhledem k lokaci firem silnou stránkou společnosti ČAS – SERVICE a.s. to, že provádí dopravní obslužnost i na území konkurenčního podniku ZDAR, a.s. ve Žďáře nad Sázavou, naopak to však není. Podnik ZDAR, a.s. dopravní obslužnost v místě podnikání ČAS – SERVICE a.s. ve Znojmě neprovozuje.

Určité podobnosti byly zaznamenány u příležitostí a hrozeb obou podniků. U příležitosti je to výzva v podobě obsluhy dalších regionů a u hrozeb potom silící požadavky na zvýšení mezd řidičů, zvýšení cen pohonných hmot, změna regionální politiky ohledně financování spojů a nepřízeň počasí.

5 Zhodnocení

Následující kapitola pojednává o celkovém zhodnocení podniků. Vybraná společnost ZDAR, a.s. byla v rámci benchmarkingu porovnána s konkurenční firmou ČAS – SERVICE a.s. Tyto podniky působící v oblasti dopravy, byly porovnány na základě několika vybraných kritérií. K porovnání došlo díky vybraným ukazatelům finanční analýzy, dále prostřednictvím srovnání určitých prvků marketingového mixu, ale i na základě analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb díky SWOT analýze.

5.1 Finanční analýza

K porovnání na principu finanční analýzy byly vybrány některé poměrové ukazatele, které byly vypočteny díky údajům vycházejícím z rozvahy a výsledovky. Tyto údaje u jednotlivých podniků byly zpracovány do tabulek a hodnoty výsledných vypočtených ukazatelů byly pro vizuální představu a možné srovnání zachyceny do grafů. Konkrétně byly pro analýzu použity ukazatele **likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability**. Byly vybrány právě tyto ukazatele, protože mají schopnost vypovídat např. o tom, jak je podnik solventní, v jaké době je možné dostát svým závazkům, zda je podnik kryt více cizími zdroji financování nebo vlastním kapitálem nebo jak je vlastní kapitál výnosný.

K porovnávání podniku z hlediska toho, zda je schopný dostát včas svým závazkům došlo díky využití výpočtu **likvidity běžné, pohotové a okamžité**. V prvním kroku byla vypočtena likvidita obou podniků a její vývoj mezi lety 2011 – 2015 zaznamenán do grafu. Hodnota oběžné likvidity u podniku ZDAR, a.s., jež má dosahovat doporučených hodnot 1,5 – 2,5 dosáhla hodnoty, která by byla v tomto intervalu pouze v třetím roce pozorování, kdy činila 1,96. V roce 2012 se dostala hodnota běžné likvidity na 0,67, byla tedy pod hranicí 1, což znamená, že podnik nebyl schopný hradit své krátkodobé závazky běžnými aktivy a musel k jejich financování použít dlouhodobé zdroje financování. V ostatních letech pozorování, tedy v roce 2011, 2013 a 2015, se hodnoty CR pohybovaly kolem jedné. V roce 2011 byla hodnota CR 1,18, v roce 2013 1,33 a v posledním roce 2015 potom 1,28. V období, kdy se tyto hodnoty pohybovaly kolem jedné, existovala v podniku stálost jeho příjmů. Čím stálější jsou totiž příjmy podniku a čím stálější jsou jejich zdroje, tím se hodnota běžné likvidity více přibližuje jedné.

Druhý analyzovaný podnik ČAS – SERVICE a.s. se pohyboval kolem jedné pouze v prvních dvou letech, kdy dosáhl výše běžné likvidity 1,08 a 1,14. v dalších letech byla situace horší, protože se zde pohybovala v hodnotách, jako je 0,47 nebo 0,14 a 0,27, což

vypovídá o tom, že podnik využíval i financování krátkodobých závazků svá dlouhodobá aktiva. Z porovnání běžné likvidity vychází podnik ZDAR, a.s. v lepších hodnotách než ČAS – SERVICE a.s., byl tedy více schopný hradit své vzniklé krátkodobé závazky prostřednictvím krátkodobých aktiv.

K dalšímu porovnání došlo na základě ukazatele **pohotové likvidity**, kde se doporučené hodnoty tohoto ukazatele pohybují mezi 0,7 a 1,2. Při výpočtu zde byla vyloučena nejméně likvidní položka v podobě zásob. Zde se jednalo o porovnání podniků poskytujících služby, proto zde není velký rozdíl mezi likviditou běžnou a pohotovou. Je to z důvodu, že zde není nakumulováno velké množství zásob. U podniku ZDAR, a.s. nabývala zjištěná hodnota likvidity hned ve třech případech doslova ideálních hodnot. Jednalo se o roky 2011, 2013 a 2015. Hodnota v těchto letech se pohybovala kolem jedné vždy v doporučené intervalu 0,7 – 1,2. V roce 2014, kdy hodnota likvidity přesáhla doporučený interval, dosáhla výše 1,78. Zde došlo k překročení intervalu, to pro podnik znamená, že se nachází v situaci, která sice je příznivá pro věřitele, ale ne zcela příznivá pro management podniku. Je zde totiž velká část aktiv vázána ve formě pohotových prostředků a ty přinášejí buď malý, nebo žádný úrok, což vede k malé výnosnosti. Do opačné situace se podnik dostal v roce 2012, kdy hodnota pohotové likvidity činila 0,61. Nízká hodnota pohotové likvidity zde představovala zase ne příliš pozitivní situaci pro věřitele.

Analýzou u podniku ČAS – SERVICE a.s. byly zjištěny hodnoty, které se ve dvou z pěti případů pohybovaly v doporučeném intervalu, a tedy zde nebyly problémy s úhradou závazů a zároveň nevznikalo velké množství aktiv, co by byla vázána ve formě pohotových prostředků. Ve zbylých třech letech, konkrétně v letech 2013 – 2015 došlo ke snížení hodnoty pohotové likvidity pod doporučenou hranici. Hodnoty činily 0,47 v roce 2013, 0,14 v roce 2014 a v roce 2015 to bylo 0,27. Ve všech těchto případech byla nízká hodnota výsledné likvidity způsobena obrovským snížením zásob.

Posledním ukazatelem likvidity, který byl v rámci finanční analýzy zkoumán, byla **okamžitá likvida**. U tohoto ukazatele by se měly doporučené hodnoty pohybovat kolem 0,2 až 0,5. Zde bylo na základě výpočtu zjištěno, že u podniku ZDAR, a.s. kolem doporučeného intervalu pohybovala okamžitá likvidita v posledních třech letech pozorování. V prvních dvou letech se pohybovala spíše kolem nuly. V této době v roce 2011 dosahovala likvidita 0,08 a v roce 2012 potom 0,05. Protože okamžitá likvidita vyjadřuje solventnost podniku díky držené hotovosti, znamená to, že zde nebyl v prvních dvou letech držen takový podíl hotovosti, který by byl vhodný ke splacení krátkodobých závazků.

Hodnoty v podniku ČAS – SERVICE a.s. se pohybovaly spíše než v doporučeném intervalu, tak kolem nulových hodnot. Vypovídá to o tom, že podnik neměl v dané době v dostupnosti takovou hodnotu finančního majetku, kterou by byl schopný uhradit své závazky.

Dalším zjišťovaným ukazatelem, který vypovídá o hospodaření s aktivy podniku je **doba obratu zásob**, prostřednictvím té bylo zjištěno, jak dlouho leží u podniku ZDAR, a.s. zásoby na skladě než je podnik prodá, nebo zde u podniku poskytujícího služby spíše spotřebuje. Doporučená doba, po jakou by měly zůstatvat zásoby na skladě je co možná nejnižší. V případě, že by se zásoby udržovaly na skladě delší dobu, by totiž mohlo docházet k jejich zastarávání a následné neprodejnosti. Zároveň by v případě hromadění zásob vznikaly přebytečné náklady na jejich skladování. Další nevýhodou hromadění zásob jsou potom úroky, které podnik na základě držení financování zásob musí platit. U podniku ZDAR, a.s. bylo zjištěno, že se doba obratu zásob pohybuje v rozmezí 8 až 11 dnů, což bylo vyhodnoceno, jako normální stav. Vzhledem k povaze podniku, jelikož se jedná o společnost poskytující služby, nedocházelo za uplynulé roky k hromadění zásob, ale ani k nedostatku zásob.

U podniku ČAS – SERVICE a.s. byla zjištěna doba obratu zásob ve dvou různých rozměrech. Na jedné straně se hodnoty obratu zásob pohybovaly v prvních letech pozorování na hodnotách jako 59 nebo 80 dnů, na druhé straně potom v pozdějším vývoji byly zásoby na skladu pouhý den. V případě, když byly zásoby na skladě velmi krátkou dobu, zde jeden den, mohlo by docházet ke zrychlení prodeje, neschopnosti plnit zákaznické objednávky nebo k neschopnosti podniku reagovat na obchodní příležitosti. Na druhé straně vysoké hodnoty by znamenaly např. zpomalení prodeje a zastarávání zásob. Zde se však jedná o podnik poskytující služby, kde stav zásob na skladě nemá zcela vypovídající schopnost.[4]

Velmi důležitým ukazatelem z oblasti aktivity, který byl také vybrán za účelem benchmarkingu je **doba obratu pohledávek**, která vypovídá o tom, jak dlouho trvá, než podniku zákazník zaplatí, proto je vhodné, aby tato hodnota byla co možná nejmenší. Vysoká hodnota splatnosti pohledávek vyjadřuje problematické portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou. U podniku ZDAR, a.s. bylo zjištěno, že se doba, kdy podnik bezúročně financoval své odběratele byla v rozmezí 60 až 78 dnů. Toto rozmezí bylo vyhodnoceno jako v normě. Nedocházelo k žádným velkým výkyvům a podnik tedy neměl odběratele se špatnou platební morálkou.

Porovnávány podnik ČAS – SERVICE a.s. měl dobu obratu pohledávek v prvních třech letech pozorování nad hranicí 100, ve druhém roce 2012 i nad hranicí 200 dnů. Ke snížení doby, kdy byly finanční prostředky vázány v pohledávkách odběratelů, došlo v posledních dvou letech pozorování. Zde byla délka doby, než byly zinkasovány pohledávky podniku ve výši 26 a 30 dnů. V této době byla doba obratu pohledávek i kratší než u podniku ZDAR, a.s.

V oblasti závazků proběhla opět finanční analýza díky poměrovému ukazateli **doby obratu závazků**. Zde bylo zjišťováno na straně druhé, jak dlouho podniku trvá uhradit závazky vůči dodavatelům. Podnik ZDAR, a.s. měl tuto dobu od nejnižších hodnot, kdy trvala 46 dnů až po hodnoty, které přesáhly hranici 100 dnů. Nejdelší doba, kdy čerpal podnik bezúročný dodavatelský úvěr, byla v roce 2012, kdy doba, než došlo k úhradě závazků, trvala 143 dnů. Protože se jedná o stav, kdy je v podniku určitý dluh, je vhodné, aby docházelo k postupnému poklesu tohoto ukazatele, což se v podniku ZDAR, a.s. neprokázalo.

Ve srovnání se ZDAR, a.s. u podniku ČAS – SERVICE a.s. kromě prvního roku pozorování, kdy byly zjištěny nižší hodnoty, než v roce druhém, docházelo v rámci podniku k postupnému poklesu doby, s jakou společnost hradila své závazky. Ačkoli zde docházelo k poklesu ukazatele, který je obecně doporučován, i tak byly hodnoty doby obratu závazků vyšší než u prvního podniku. Ve všech případech, kromě posledního roku, kdy trvala doba splatnosti závazků 136 dnů, byla hodnota ukazatele ve výši vyšší než 200 dnů. I tak v posledním roce dosahovala téměř dvojnásobné doby než podnik ZDAR, a.s.

Jako poslední ukazatel z oblasti aktivity, byl zkoumán **ukazatel obratu stálých aktiv**. Je důležité, aby podnik nedosahoval příliš nízkých hodnot v této oblasti, znamenalo by to totiž, že nemá plně využity své kapacity. Na základě analýzy podniku ZDAR, a.s. bylo zjištěno, že se obrat stálých aktiv pohyboval v hodnotě mezi 1,64 až 4,24. Při porovnání v čase docházelo u obou podniků během pozorovaného období k poklesu tohoto ukazatele, což nevyjadřuje ani u jednoho z nich příliš pozitivní situaci. U podniku ČAS – SERVICE a.s. sice dostalo v posledním roce pozorování k mírnému růstu ukazatele, avšak i tak nedosahoval hodnot vyšších než podnik ZDAR, a.s. Tato situace, kdy dochází k poklesu obratu stálých aktiv signalizuje, že zde nejsou plně využívány všechny kapacity.

V oblasti **ukazatelů zadluženosti** bylo ve srovnání podniků zacíleno na samotnou zadluženost podniku. U podniku ZDAR, a.s. se zjištěná zadluženost podniku v průběhu pozorovaných let pohybovala od rozmezí 75% do výše 85%. Doporučená hodnota zadluženosti je ve výši 40 – 60 %, dle některých zdrojů je uváděna doporučená hodnota

zadluženosti podniku ve výši kolem 70%, proto měl podnik ZDAR, a.s. v průběhu pozorovaných let hodnoty zadluženosti v pořádku v mírné výši nad doporučeným intervalem.

Vývoj zadluženosti podniku ČAS – SERVICE a.s. se pohyboval v rozmezí od 45% do 76%. Zde tedy opět hodnoty zadluženosti podniku patřily do doporučeného intervalu a byly v pořádku.

Další ukazatele podniku byly zkoumány z oblasti **výnosnosti podniku**. Jako první se analýza zabývala **ukazatelem rentability celkových aktiv**. V podniku ZDAR, a.s. byla zjištěna výnosnost celkových aktiv od 1% do 7%, přičemž minimální bezriziková hodnota výnosnosti by měla být minimálně 8%. Hodnoty ROA tohoto podniku lze tedy považovat za rizikové.

Druhý podnik, který byl vybrán k benchmarkingu potom dosahoval v prvním roce pozorování 10%, což bylo nad požadovaným intervalem a v dalších letech pozorování došlo k poklesu na záporné hodnoty. Podnik ZDAR, a.s. tedy dosahoval v oblasti výnosnosti celkového kapitálu lepších hodnot, ale i tak se pohyboval pod rizikovým intervalem.

Ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu představovaly u vybraného podniku hodnoty od 6% do 32%. Minimální výše rentability vlastního kapitálu by měla činit minimálně 10%. Zde tedy kromě druhého pozorovaného roku, kdy byla zjištěna výnosnost vlastních aktiv pouhých 6%, byla situace v pořádku.

Druhý podnik vybraný pro porovnání si v oblasti výnosnosti vlastního kapitálu vedl mnohem hůř. Nejen, že v prvním roce pozorování sice nabývala hodnoty vyšší než požadovaných 10%, kdy činila výnosnost vlastního kapitálu 19%. V dalších letech se ale dostala na záporné hodnoty, proto nebyla vyhovující.

5.1.1 Doporučení

Ačkoli se podnik ZDAR, a.s. prokázal ve srovnání s ČAS – SERVICE a.s. jako schopnější v oblasti hrazení krátkodobých závazků prostřednictvím svých krátkodobých aktiv, v roce 2012 byla zjištěna hodnota 0,67, která vybočovala z intervalu a vypovídala o tom, že musel podnik využít k financování svých krátkodobých dluhů svá dlouhodobá aktiva. I když byla hodnota ve většině let shledána jako vyhovující, na základě pozorování bylo doporučeno **zaměřit se více na odběratele služeb a zajistit pro poskytované služby ty, co budou odebírat služby pravidelně a tím budou tvořit pravidelný zdroj financování, který bude potom použit k hrazení krátkodobých závazků.** Pravidelný segment odběratelů může být zaměřen např. na studenty, kteří potřebují pravidelnou dopravu, aby se dostávali

do vzdálenějšího místa studia. Většího využití by bylo možné dosáhnout díky rozšíření jednotlivých spojení. Např. na již uvedené trase Žďár nad Sázavou – Pardubice je možné využít služby podniku ZDAR, a.s. pouze jedenkrát denně ve směru Žďár nad Sázavou - Pardubice a jedenkrát na zpáteční trase. Kdyby byl zajištěn další spoj během dne, vzhledem ke slevovým podmínkám a možnosti využívat internetové připojení během jízdy by se navýšil počet studentů využívajících služby autobusové dopravy. Bylo by tedy vhodné provést průzkum zájmu, zřídit pilotní spoje, které by v případě využití byly zavedeny nastálo, a posílily tak dopravní obslužnost v tomto směru.

Situace podniku ZDAR, a.s. v oblasti pohotové likvidity byla ve třech letech z pěti pozorovaných v ideální situaci a nabývala hodnot patřících do doporučeného intervalu. Došlo zde ale k určitým výkyvům. V roce 2012 došlo k poklesu, v případech, kdy klesne v podniku pohotová likvidita pod doporučenou hranici, se může firma potýkat s problémy insolvence. Zde se ale jednalo o pouze mírné překročení doporučené hranice o 0,09 a v dalším roce nastal opětovný růst ukazatele, **proto nebyla udělena žádná zvláštní opatření**. K dalšímu výkyvu došlo v roce 2014, kdy byla hodnota ukazatele 1,78. V tomto případě došlo k radikálnějšímu překročení doporučeného intervalu, což vede k neefektivnosti. Tento problém je často způsoben buď větším množstvím zásob, což zde u podniku poskytujícího služby nebylo tou pravou příčinou, nebo sníženou hodnotou oběžných aktiv, které potom nejsou zcela adekvátní ke splácení vzniklých dluhů. **V tomto případě bylo doporučeno stanovení si optimální struktury oběžných aktiv a peněžních prostředků, která budou stanovena tak, aby byla přiměřena splácenému dluhu.**

Hodnoty okamžité likvidity se u podniku ZDAR, a.s. pohybovaly většinou uvnitř nebo aspoň v blízkosti doporučeného intervalu. Jediná výjimka nastala v prvních dvou letech pozorování. V této době vypovídá ukazatel okamžité likvidity o tom, že podnik nebyl dočasně schopný dostát svým závazkům. **Doporučením bylo proto navýšit držení hotovosti, které by bylo umožnilo díky nejvíce likvidních prostředků uhradit své dluhy.**

Podnik ZDAR, a.s. je na jedné straně podnikem, který poskytuje služby, kde nemají údaje o obratu zásob zcela vypovídající schopnosti, na straně druhé ale poskytuje služby i v oblasti čerpacích stanic, kde zásoby využívá. Dle analýzy si udržoval během zkoumaných let zásoby na skladě v rozmezí 8 a 11 dnů. **Doporučením pro podnik bylo, aby udržoval dobu obratu zásob na stejné úrovni jako doposud.** Nebude tak v budoucnu docházet k hromadění zásob na skladě nebo na druhé straně třeba k nesplnění zákaznických objednávek. Jedním z důvodů,

kdy tvořit zásoby, jsou sezónní slevy nebo očekávání růstu cen. V tomto případě se podniku vyplatí investovat do zásob.

Při zkoumání doby, za kterou podnik inkasuje své pohledávky bylo zjištěno, že se pohybuje v normě, což znamená, že podnik nespolupracuje v rámci dodavatelsko – odběratelských vztahů s odběrateli, kteří by měli špatnou morálku splácení. Zároveň to znamená, že se nepotýkají s nedobytnými pohledávkami. **Doporučením pro podnik proto bylo, aby i nadále spolupracoval s odběrateli s dobrou morálkou splácení a pro své budoucí dodavatelsko - odběratelské vztahy navazoval s důvěryhodnými zdroji, aby došlo případně k ještě většímu snížení doby, kdy se finanční prostředky podniku vážou v pohledávkách vůči odběratelům.**

Vzhledem k tomu, že u podniku ZDAR, a.s. nebylo prokázáno postupné snižování závazků, **bylo by vhodné, aby zde došlo k určité regulaci výše závazků. Zároveň by bylo vyhovující, aby se výše doby obratu závazků, i když má docházet k jejímu postupnému poklesu pohybovala v hodnotách mírně nad hranicí doby obratu pohledávek. Podnik by tak mohl využívat bezúročného úvěru.**

Na základě zjištění, že v podniku ZDAR, a.s. docházelo k postupnému poklesu obratu stálých aktiv, **bylo doporučeno snížení hodnoty stálých aktiv, aby nedocházelo k přílišnému hromadění aktiv a nevyužití dostupných kapacit. Doporučením pro podnik tedy je, aby manažeři omezili podnikové investice, dále aby podnik zvýšil efektivnost svých výrobních kapacit.** Vhodné hospodaření s dlouhodobými aktivy a dobré rozhodnutí manažerů povede k urychlení obratu, které potom povede k následnému zvýšení zisku.

Zadluženost u partnera porovnání ČAS – SERVICE a.s. se pohybovala ve všech letech pozorování v doporučeném intervalu. Protože podnik ZDAR, a.s. ačkoli byl vyhodnocen jako v pořádku v mírné výši nad zmíněným intervalem, **by bylo vhodné mírně snížit hodnotu zadluženosti.** Stále by však bylo vhodné snažit se udržet zadluženost podniku nad hranicí 50 %, protože vyšší míra zadluženosti zvyšuje výnosnost kapitálu. Regulace zadluženosti je možná provádět např. prostřednictvím využití úvěrů.

Protože výnosnost celkových aktiv daného podniku byla během celé doby pozorování pod rizikovou hodnotou, **bylo třeba doporučit určité regulace v oblasti celkových aktiv a zisku. Jedna z možností je zvýšit poměr cizího kapitálu podniku, který představuje větší výnosnost kapitálu.**

Vzhledem k výsledkům rentability, které se pohybovaly ve čtyřech z pěti porovnání nad doporučenou hranicí, **není třeba vytvářet podniku nějaká zvláštní doporučení v této**

oblasti. Je vhodné udržet si současnou úroveň hospodaření s vlastním kapitálem a aktivy.

5.2 Marketingový mix služeb

Vzhledem k povaze marketingového mixu služeb byly v rámci komparace podniků využity jeho jednotlivé prvky. Jako první došlo k porovnání prvku produkt, kde byly sestaveny jednotlivé aspekty pro porovnání produktu, při čemž zde je produkt poskytovaná služba, proto došlo k zaměření se na jednotlivé druhy poskytovaných služeb a vždy bylo určeno, zda se v daném podniku vyskytuje nebo ne. Mezi tyto aspekty byla zařazena linková doprava, městská hromadná doprava, zájezdová doprava, mezinárodní osobní doprava, nákladní a kamionová přeprava, cestovní kancelář, prodej pohonných hmot, servis nákladních vozidel a autobusů, servis osobních a dodávkových vozidel. Dále potom pneuservis, prodej náhradních dílů, čerpací stanice, opravy autoskel, opravy laků, měření emisí, mycí centrum, renovace historických vozidel, pronájem parkovacích ploch, centrum sportu a oddychu a autoškola. Potom byly u každého podniku určeny služby, které jsou poskytovány zákazníkům. U vybraného podniku ZDAR, a.s. bylo zjištěno, že do složky poskytovaného produktu, zde služeb patří linková doprava, městská hromadná doprava, zájezdová doprava, nákladní a kamionová přeprava, cestovní kancelář, prodej pohonných hmot, servis nákladních vozidel a autobusů, servis osobních a dodávkových vozidel, pneuservis, prodej náhradních dílů, čerpací stanice, opravy autoskel, opravy laků, měření emisí, mycí centrum, renovace historických vozidel, pronájem parkovacích ploch a autoškola. Jedinou výhodou, kterou disponuje konkurenční firma ČAS – SERVICE a.s. je poskytování služeb v oblasti osobní mezinárodní dopravy a možnost zákaznického vyžití v centru oddychu a sportu.

Dalším porovnávaným prvkem byla cena. Protože bylo vzhledem k pětiletému studiu na Univerzitě Pardubice využíváno spojů na trase Žďár nad Sázavou – Pardubice, byla pro porovnání vybrána právě tato trasa. Základní plná cena jízdného byla stanovena u obou podniků ve stejné výši, od které se potom odvíjela sleva na studenta, kdy cena jízdného představovala 75% ze základní částky u obou podniků a sleva na žáka, kdy cena jízdného byla ve výši 37,5% původního jízdného. Rozdíl byl zjištěn až u využívání čipových karet, kdy vybraný podnik umožňuje využívat ještě další slevu jízdného. V tomto ohledu se čipové karty prokázaly jako konkurenční výhoda. Zákazníci raději zvolí dopravní společnost, která poskytuje lacinější služby. Navíc čipové karty fungují na principu elektronické peněženky, a proto po dobití nemusí zákazník platit v hotovosti a platí pouze přiložením karty, což je pro něj pohodlnější.

Vzhledem prvku místa zde bylo stanoveno opět hned několik kritérií pro srovnání. Došlo k porovnání na základě lokace, ze které se odvíjel počet obyvatel, nadmořská výška, rozloha, kraj, počet obyvatel v kraji, spoj o konkurence a počet zastávek na trase Žďár nad Sázavou Pardubice. Lokace vybraného podniku je ve Žďáře nad Sázavou, který byl porovnáván s lokalitou druhého podniku, což je Znojmo. Podniky byly porovnány z hlediska počtu obyvatel, které představuje pro podnik potenciální zákazníci, přičemž se ukázalo, že Znojmo má o více než 10 000 obyvatel více, a má tedy i větší množství možných zákazníků. Na straně druhé straně byla srovnávána rozloha daných lokalit, přičemž bylo zjištěno, že rozloha místa, kde je orientován vybraný konkurenční podnik, ČAS – SERVICE a.s. je téměř dvojnásobná. Tento údaj má vypovídací schopnost především pro poskytování služeb v oblasti městské hromadné dopravy. Čím větší je město, kde funguje městská hromadná doprava, tím více zde bude využívána. Dalším aspektem ke srovnání potom byla nadmořská výška, se kterou se zpravidla zhoršují povětrnostní podmínky. Vybraný podnik ZDAR, a.s. je orientován v dvojnásobné nadmořské výšce. Znamená to tedy, že zde jsou horší povětrnostní podmínky, což má vliv na náklady na údržbu.

Dalším porovnávaným aspektem byl kraj, ve kterém se podnik nachází. Zde může opět znamenat počet potenciálních zákazníků, při čemž vybraný podnik ZDAR, a.s. vystupuje v kraji Vysočina, který má o víc než polovinu obyvatel méně než Jihomoravský kraj, kde vystupuje podnik ČAS – SERVICE a.s. Dále byla zjišťována obslužnost v místě sídla konkurenčního podniku, přičemž bylo zjištěno, že konkurenční podnik ČAS – SERVICE a.s. tvoří dopravní obsluhu na trase Znojmo – Žďár nad Sázavou, kdežto podnik ZDAR a.s. dopravní obsluhu na trase Žďár nad Sázavou – Znojmo netvoří. Posledním aspektem, který byl porovnáván, je počet zastávek na vybrané trase Žďár nad Sázavou - Pardubice, kde bylo zjištěno, že na stejné trase obsluhuje vybraný podnik ZDAR a.s. 12 zastávek, zatímco ČAS – SERVICE a.s. pouze 9. Na základě vybraných aspektů bylo zjištěno, že lepší podmínky pro podnikání v dopravě má podnik ČAS – SERVICE a.s. Nejen že se nachází v lokalitě, kde je dostatek obyvatel představující větší množství potencionálních zákazníků, ale je položen i v nižší nadmořské výšce, což poukazuje na to, že se zde na rozdíl od vybraného podnik ZDAR, a.s. nevyskytuje taková nepřízeň počasí, proto nemusí mít takové náklady na údržbu způsobenou chladným klimatem a povětrnostními podmínkami. V nižší nadmořské výšce není tak problémová zejména v zimním období údržba silnic, což je také velkou výhodou. Co se týče počtu obyvatel v kraji, opět má ČAS – SERVICE a.s. větší počet možných zákazníků a v neposlední řadě má oproti vybranému konkurenčnímu podniku výhodu v tom, že obsluhuje provoz v místě působiště konkurenta, zatím co on ne. Co se týče počtu zastávek,

ZDAR, a.s. obsluhuje na stejné srovnávané trase větší množství zastávek, což umožňuje pojmout více osob a tím pádem z toho plyne i více zisku.

V oblasti podpory prodeje bylo sestaveno porovnání na základě bodového ohodnocení webových stránek, při čemž vybraný podnik ZDAR, a.s. získal v 9 z porovnávaných 10 možných aspektů maximální možné ohodnocení. Pouhý jeden bod ztratil v hodnocení aspektu dostupnosti informací na jeho webových stránkách, protože u informací o renovaci historických autobusů chybí popis a charakteristika dané služby. V celku byl tedy podnik v rámci provozu vyhotovení a prezentace prostřednictvím webových stránek vyhodnocen jako vyhovující, kdy úroveň jeho prezentace je výborná.

Porovnání dle prvku marketingového mixu lidé bylo sestaveno na základě služeb, které se snaží pomoci zákazníkům a snaží se dále řídit vztah se zákazníkem. Jedná se o aspekty jako spediční poradenství, informační kancelář, poradenství v oblasti vývozu a dovozu, klientské centrum cestovní kanceláře a náměty a připomínky, prostřednictvím kterých může zákazník vznést zpětnou vazbu. U všech těchto aspektů měl podnik ZDAR a.s. zastoupení, proto byl v této oblasti shledán jako vyhovující.

Posledním prvkem marketingového mixu, který byl porovnáván, jsou materiální předpoklady. Byl zde vybrán u každého podniku jeden autobus, zde ten, který obsluhuje trasu Žďár nad Sázavou – Pardubice a u něj byly porovnány jednotlivé parametry jako je možnost čtečky čipových karet, klimatizace, možnost otevření oken, WIFI připojení, počet sedadel, možnost sklápění sedadel, dále výkon a délka autobusu. Bylo zjištěno, že 7 z 8 sestavených kritérií vyjadřuje lepší možnost u společnosti ZDAR, a.s. Ten má autobus s možností čtení čipových karet, klimatizací a WIFI připojením. Zároveň obsahuje 51 sedadel, což oproti konkurenčnímu autobusu, který jich má pouze 45, představuje větší kapacitu pro možné zákazníky a tím pádem i vyšší zisky z jízdy. Další výhodou je i větší délka autobusu, která představuje větší prostor a s tím spojené pohodlí zákazníků. Neméně důležitý je potom výkon, který je u autobusu ZDAR, a.s. také větší a tím pádem i lepší. Jedinou nevýhodou je absence otevíratelných oken, což není zcela vhodné. V případě selhání klimatizace není v horkých letních dnech možnost průduchů do rozpáleného autobusu.

5.2.1 Doporučení

Ve vybraném podniku bylo zjištěno, že disponuje více službami než jeho benchmarkingový partner. Vzhledem ke srovnávanému podniku byly ale nalezeny určité mezery. ZDAR, a.s. **se nezaměřuje na zahraniční osobní dopravu. Doporučením tedy je, aby se zaměřil a na tuto službu.** Dále bylo zjištěno, že konkurenční podnik **poskytuje**

služby v oblasti centra oddychu a sportu. Zde by vzhledem k povaze poskytovaných služeb bylo vhodné popřemýšlet o orientaci tímto směrem. Potenciální zákazníci, kteří např. budou potřebovat poskytnutí služby v podobě opravy laků, měření emisí či opravy autoskel, budou mít během poskytované služby volný čas, proto by ho mohli využít právě v nějakém takovém centru. Vhodné by tedy bylo nejen vybudovat centrum sportu a oddychu, ale zároveň se zaměřit na lokaci této v budoucnu poskytované služby tak, aby byla orientovaná v blízkosti servisů.

V pohledu na cenu se podnik ZDAR, a.s. prokázal jako určitý „rival“ v pohledu na poskytované ceny, **proto zde nebylo uděleno žádné zvláštní doporučení pro zlepšení.**

Ve srovnání místa a lokace podniku s konkurenčním ČAS – SERVICE a.s. byly nalezeny lepší podmínky pro podnikání u podniku ČAS – SERVICE a.s. Co se ale týče klimatu, povětrnostních podmínek, rozlohy, tak tyto aspekty může zaběhlý podnik v určité jiné lokalitě jen stěží ovlivnit. **Co by ale ovlivnit mohl, je obslužnost v místě konkurenčního podniku.** Nejprve by bylo vhodné provést výzkum, zda by bylo zavedení spoje efektivní, poté zřídit v případě zájmu pilotní spojení a v případě fungujícího spoje potom zavést spojení stálé.

Celková prezentace prostřednictvím webových stránek daného podniku, byla vyhodnocena jako výborná. **Jediné doporučení je častější revize dostupnosti informací, protože informovanost na webových stránkách je jedním z hlavních prvků, kterým může oslovit klienta.**

V hodnocení prvku marketingového mixu lidé byl podnik shledán jako **vyhovující, proto není třeba návrh opatření.**

V rámci zkoumání materiálních předpokladů při zaměření na konkrétní autobus, který obsluhuje trasu Žďár nad Sázavou – Pardubice, bylo zjištěno, že zde u autobusů není možnost otevíratelných oken. Sice je zde obsažena klimatizace, ale podniku bylo doporučeno zaměřit se na řešení situace v případě poruchy klimatizace. V případě, kdy nepřipadá v úvahu výměna autobusu, který je jinak dle parametrů vyhovující, by bylo možné zaměřit se v horkých letních dnech, kdy může dojít až ke kolapsu cestujících, **na možnost využívání externích přenosných větráčků.**

5.3 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby. Vybraný podnik disponuje silnými stránkami jako je široké portfolio služeb, spolupráce s více kraji zároveň, držitelství certifikátu jakosti, fungující portál pro nábor zaměstnanců, vlastní

servis a myčka vozidel, nadprůměrné platové ohodnocení řidičů, vlastní autoškola a školení řidičů, systém věrnostních zákaznických karet, a informační a moderní webové stránky. V oblasti slabých stránek bylo zjištěno, že se vyskytuje absence mezinárodní osobní dopravy, stávková pohotovost řidičů, nepříznivá uživatelská hodnocení a vyšší průměrné osobní náklady. Mezi příležitostmi bylo řazeno zavedení přeshraničních spojů, obsluha dalších regionů, rozšíření autoškoly a servisu do dalších regionů, spolupráce s průmyslovými podniky na větším využití doplňkových služeb a rozšíření nabídky zájezdů na kulturní akce. V oblasti hrozeb byly zaznamenány sílí požadavky na zvýšení mzdy řidičů autobusu, zvýšení ceny pohonných hmot, změna regionální politiky ohledně financování spojů, neobslužnost v lokalitě konkurenta, a nepřízeň počasí.

Ve srovnání s benchmarkingovým partnerem se jednalo o prvky buď stejné, nebo takové, že silné stránky daného podniku tvořily ty slabé u konkurenta. Co se týče slabých stránek, které byly zároveň silnou stránkou konkurence, bylo zjištěno, že se jedná o pravidelné mezinárodní spoje a nízké osobní náklady. U podniku v celkovém vyhodnocení převažují silné stránky nad těmi silnými. Samozřejmě se zde vyskytují určité slabé stránky a hrozby, na základě kterých potom bylo sestaveno doporučení.

5.3.1 Doporučení

Protože se v podniku vyskytují kromě silných a slabých stránek i příležitosti a hrozby, bylo sestaveno doporučení, které se zaměřuje na vývoj nových metod prostřednictvím zaměření se na rozvoj silných stránek. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik s dlouholetou tradicí a širokým spektrem poskytovaných **služeb, bylo doporučeno zaměřit se na rozšíření přeshraniční osobní dopravy a dále na obsluhu dalších regionů, se kterou souvisí i další rozšíření autoškoly.** Jedná se zde o zaběhnutý podnik, který má rozložené riziko podnikání ve více službách, proto by bylo vhodné **udělat výzkum a zaměřit se na určitý segment a pokusit se poskytované služby rozšířit.**

Další metoda doporučování byla sestavena na základě odstranění slabin pro vývoj nových příležitostí. **Zde bylo doporučeno zaměřit se na negativní hodnocení uživatelů, snažit se vytvořit nějakou zpětnou vazbu a celkem se zaměřit na zákazníka a až prostřednictvím toho se orientovat na rozvoj jednotlivých nových druhů poskytovaných služeb.**

U doporučení sestaveného na základě eliminace hrozeb prostřednictvím silných stránek bylo navrženo **snažit se eliminovat možnost vzniklých škod kvůli počasí prostřednictvím práce v autoservisech. Využívat vhodný materiál a hlavně se zabývat v pravidelných**

časových intervalech celkovou údržbou vozidel, která by předcházela možným vzniklým škodám.

Závěr

Na základě aktuálního dění v oblasti konkurenčního boje podniků a vzhledem k zajímavosti tématu benchmarking, které bylo přiblíženo během studia na vysoké škole, bylo téma benchmarking vybráno pro zpracování diplomové práce prostřednictvím porovnání podniků poskytujících služby.

Prvotně mělo dojít k benchmarkingu organizací poskytujících služby v oblasti vodohospodářství. Vzhledem k neochotě poskytnutí prvotně přislíbených dat, musely být ale vybrány organizace jiné.

Po delší rozvaze byly k porovnání vybrány dopravní podniky a to nejen pro to, že byly v průběhu celého studia vzhledem k větší vzdálenosti bydliště využívány, ale především proto, že již z pohledu zákazníka byly zaznamenány určité odlišnosti. Proto bylo v zájmu zjistit o těchto organizacích podrobnější informace a následně je porovnat.

Jako hlavní podnik byl vybrán ZDAR, a.s., který sídlí v místě bydliště ve Žďáře nad Sázavou a jako benchmarkingový partner potom ČAS – SERVICE a.s., který sídlí ve Znojmě, avšak obslužnost na trase Žďár nad Sázavou – Pardubice, prováděl stejně jako první podnik ZDAR a.s. v průběhu celých pěti let. Proto byly oba podniky shledány jako vhodné pro provedení benchmarkingového projektu v rámci diplomové práce.

Cílem práce bylo objasnit problematiku a pojmy týkající se benchmarkingu, v návaznosti na to rozebrat konkrétní postupy benchmarkingu, a ty potom aplikovat na činnosti konkrétních podniků a na základě toho pak předložit návrhy a doporučení pro zlepšení vybraného podniku.

Diplomová práce samotná se zabývala nejprve obecnou tematikou benchmarkingu, kde byl pojem benchmarking vysvětlen, následně byl objasněn původ benchmarkingu, jeho předmět, ale i realizace. Potom byla z důvodu, že se jedná o práci popisující benchmarking u organizací poskytujících služby, přiblížena i problematika služeb, kde byla charakterizována jejich povaha, vlastnosti apod.

V návaznosti na to už došlo k orientaci na postupy benchmarkingu, kde byly podrobněji vysvětleny jednotlivé složky a poté přiblíženy jednotlivé metody, které byly pro provedení benchmarkingu vybrány. Jednalo se o finanční analýzu, marketingový mix služeb a SWOT analýzu. Tyto metody byly použity i v praktické části, kde byly na základě dat z účetních výkazů zjištěny hodnoty vybraných ukazatelů finanční analýzy a ty následně v rámci podniků porovnány. Dále došlo k porovnání na základě jednotlivých prvků marketingového mixu,

kde byly zjišťovány konkurenční výhody v oblasti produktu, ceny, materiálních předpokladů apod. Poslední použitou metodou byla SWOT analýza, kde na principu analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku došlo k porovnání silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Poslední část práce se zabývala celkovým vyhodnocením podniků na základě výsledků jednotlivých metod porovnávání. Vždy zde byly popsány výsledky metody a v návaznosti na to byly uvedeny návrhy a opatření.

Co se týče celkového shrnutí výsledků, vybraný podnik ZDAR, a.s. si i přes určité nedostatky celkově drží ve srovnání s podnikem ČAS – SERVICE a.s. lepší konkurenční pozici. Na základě finanční analýzy bylo např. zjištěno, že v oblasti hrazení krátkodobých závazků došlo v roce 2012 k poklesu, proto bylo navrženo doporučení ve smyslu zajištění pravidelného příjmu z poskytování svých služeb, které by byly využity k hrazení krátkodobých závazků. Na základě toho byl doporučen určitý segment zákazníků k oslovení. Dalším opatřením finanční analýzy bylo vzhledem k pozorování výnosnosti pod rizikovou hodnotou, doporučeno provést regulace v oblasti celkových aktiv a zisku, což bylo navrženo zvýšením poměru cizího kapitálu, který představuje větší výnosnost kapitálu.

V oblasti marketingového mixu potom bylo na základě porovnání s konkurencí zjištěno, že chybí mezinárodní dopravní obsluha. Vzhledem k tomu byl podán návrh zaměřit se v rámci poskytovaného produktu (tj. v rámci poskytovaných služeb) právě tímto směrem.

Po vyhodnocení SWOT analýzy byla opět navržena různá opatřená, zde na základě využití silných stránek podniku k rozvoji příležitostí, kde bylo navrženo zaměřit se vzhledem k dlouholeté tradici a širokému spektru poskytovaných služeb na obsluhu dalších regionů a v souvislosti s tím se pokusit o rozšíření služeb v podobě autoškoly. Dále bylo prostřednictvím strategie odstraňující slabé stránky pro vývoj nových příležitostí, kde bylo doporučeno zaměřit se na negativní hodnocení uživatelů, snažit se vytvořit nějakou zpětnou vazbu a celkem se zaměřit na zákazníka a až prostřednictvím toho se orientovat na rozvoj jednotlivých nových druhů poskytovaných služeb. Poslední doporučení potom vycházelo z využití eliminace hrozeb prostřednictvím silných stránek podniku. Na základě toho bylo doporučeno snažit se eliminovat škody vzniklé působením špatného počasí, díky využití vlastního autoservisu. Provádět proto pravidelné kontroly, které by možným vzniklým škodám předcházely.

Práce jako celek byla přínosná nejen z důvodu, že byla přiblížena a podrobněji vysvětlena problematika, která byla nastíněna v rámci studia. Bylo zde možné setkat se i s praxí

a na základě osobního pohovoru zjistit charakteristiku podniku nejen z abstraktního pohledu. Dále zde byla možnost aplikovat a v praxi si vyzkoušet zpracování a vyhodnocení získaných dat prostřednictvím nabytých znalostí. V neposlední řadě potom byla přínosná samotná interpretace výsledků, na základě níž byla sestavena doporučení.

Použitá literatura

- [1] Definice služeb, jako ekonomické charakteristiky. *Marketing služeb* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=693>
- [2] Doba obratu pohledávek. *Www FAF.cz* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-inkasa-pohledavek.htm>
- [3] Doba obratu závazků. *PODNIKÁTOR* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18029>
- [4] Doporučené hodnoty. *FEBMAT* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-doba-obratu-zasob/>
- [5] Finanční analýza [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- [6] HUBBARD, Douglas W. How to measure anything: finding the value of "Intangibles" in business. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2007. ISBN 978-0-470-11012-6.
- [7] Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku? *Ratingfirmy.cz* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.ratingfirmy.cz/uvod/>
- [8] JIRÁSEK, Jaroslav, Svante ÖSTBLOM a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. 1. vyd. Překlad Ludmila Galeová. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [9] Jízdní řád. *Jízdnířady.cz* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/autobusy/spojeni>
- [10] Kapitálové trhy. *Slideplayer* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3159776>
- [11] KARLÖF, Bengt, Svante ÖSTBLOM a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Překlad Ludmila Galeová. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6523-8.
- [12] KOZAK, M, Svante ÖSTBLOM a Petra HALFAROVÁ. Destination benchmarking: concepts, practices, and operations. 1. vyd. Překlad Ludmila Galeová. Cambridge, MA: CABI Pub., c2004. ISBN 0-85199-745-7
- [13] KOŽENÁ, Marcela. *MANAŽERSKÁ EKONOMIKA II díl Kombinované studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-656-7.

- [14] Magický trojúhelník investování. *NTX.cz* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://ntx.cz/id-68-magicky-trojuhelnik-investovani>
- [15] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [16] Obrat stálých aktiv. *FEBMAT* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-obrat-stalych-aktiv/>
- [17] Pohotová likvidita. *MANAGEMENTMANIA* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
- [18] Použité poměrové ukazatele. *Finananalysis* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [19] Rentabilita aktiv [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II._cast_Financni_analyza_Pomerove_ukazatele_FA.pdf
- [20] SKUPINA ČAS. Skupina ČAS - ZNOJMO [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.cas-zn.cz/main.htm>
- [21] SWOT analýza. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [22] SWOT analýza [MAGDALENA ČEVELOVÁ]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [23] Ukazatele aktivity. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [24] Ukazatele likvidity. *BUSSINESSVIZE* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [25] Ukazatele likvidity. *Webnode.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [26] Ukazatele zadluženosti. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>

- [27] Ukazatele zadluženosti. *Webnode.cz* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [28] VACULÍK, Josef a Radim KEŘT. *Marketingové řízení II: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-054-5.
- [29] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti CZ* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=175297>
- [30] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=434940>
- [31] Vlastnosti služeb. *Marketing služeb* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=694>
- [32] ZDAR transport a logistika. *ZDAR.cz* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.zdar.cz/o-nas>