

Univerzita Pardubice
Ekonomicko-správní fakulta

Hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti daného podniku
Diplomová práce

2023

Bc. Aneta Pištová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Pištová**
Osobní číslo: **E21101**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti daného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit konkurenceschopnost a výkonnost vybraného podniku pomocí vybraných metod, včetně návrhů možných zlepšení a formulace závěrů.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti a výkonnosti.
- Charakteristika zvoleného podniku.
- Analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku pomocí vybraných metod.
- Zhodnocení, návrhy, formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vydání. C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
LENCIONI, Patrick. Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business. John Wiley, 2012. ISBN 0470941529.
MAGRETTA, Joan. Understanding Michael Porter. Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 1422160599.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti daného podniku 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 6. 4. 2023

Bc. Aneta Pištová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Na prvním místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., vedoucí této diplomové práce, za její ochotu, vedení a připomínky. Dále bych ráda poděkovala jednatelem společnosti DNK, s.r.o. za poskytnutí cenných informací.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na konkurenceschopnost a výkonnost vybraného podnikatelského subjektu. První část této diplomové práce je zaměřena na vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti a výkonnosti. Další část této práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti a výkonnosti pomocí zvolených metod. Cílem této práce je výsledné zhodnocení aktuálního stavu podniku z hlediska konkurenceschopnosti a výkonnosti a stanovení možných návrhů na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, metody hodnocení konkurenceschopnosti, výkonnost, moderní metody měření výkonnosti podniku, komplexní přístupy měření výkonnosti

TITLE

Evaluation of competitiveness and performance of the selected company

ANNOTATION

This diploma thesis is focused on the competitiveness and performance of the selected business entity. The first part of this diploma thesis is focused on defining the basic terms of competitiveness and performance. The next part of this thesis deals with the analysis of competitiveness and performance using selected methods. The aim of this thesis is the final evaluation of the current state of the company in terms of competitiveness and performance and the determination of possible proposals for improvement.

KEYWORDS

competitiveness, methods of competitiveness evaluation, performance, modern methods of measuring company performance, comprehensive approaches to performance measurement

OBSAH

ÚVOD	13
1 KONKURENCESCHOPNOST	14
1.1 Konkurenční výhoda.....	14
1.2 Druhy konkurenceschopnosti	15
1.2.1 Vnitřní konkurenceschopnost.....	15
1.2.2 Vnější konkurenceschopnost.....	15
1.3 Marketingově orientované teorie konkurence	16
1.3.1 Porterův model pěti sil	16
1.3.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska	17
1.3.3 Porterovy generické konkurenční strategie.....	18
1.3.4 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera.....	19
1.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti	20
1.4.1 Analýza SWOT	20
1.4.2 Analýza PEST	21
1.4.3 Metoda PESTLE	22
1.4.4 Finanční analýza.....	23
2 VÝKONNOST	29
2.1 Měření výkonnosti	29
2.2 Řízení výkonnosti	29
2.3 Moderní metody měření výkonnosti podniku.....	30
2.3.1 Diskontované cash flow (DCF).....	30
2.3.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)	31
2.3.3 Excess Return.....	31
2.3.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	31
2.3.5 Čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT)	33
2.3.6 Čistý peněžní tok z investic (CFROI)	34
2.4 Komplexní přístupy měření výkonnosti	34
2.4.1 Balanced Scorecard (BSC).....	34
2.4.2 Benchmarking	36
3 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU	39
3.1 Struktura společnosti DNK s.r.o.....	40

3.2 Historie společnosti	40
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI POMOCÍ VYBRANÝCH METOD	41
4.1 Porterův model pěti sil.....	41
4.1.1 Zákazníci	41
4.1.2 Dodavatelé.....	42
4.1.3 Konkurenti v odvětví.....	43
4.1.4 Potenciální konkurence (noví potenciální konkurenti)	45
4.1.5 Substituční produkty	46
4.2 Teorie tržních pozic dle P. Kotlera	46
4.2.1 Vedoucí firma na trhu	46
4.2.2 Tržní vyzyvatel.....	47
4.2.3 Následovatel.....	47
4.2.4 Výklenkář	47
4.3 PEST analýza.....	48
4.3.1 Politické faktory	48
4.3.2 Ekonomické faktory	49
4.3.3 Sociálně-kulturní faktory.....	51
4.3.4 Technologické faktory.....	51
5 ANALÝZA VÝKONNOSTI POMOCÍ VYBRANÝCH METOD.....	53
5.1 Benchmarking.....	53
5.1.1 Představení benchmarkingového partnera	53
5.1.2 Historie společnosti	53
5.2 Výkonový benchmarking.....	54
5.2.1 Ukazatele produktivity práce	54
5.2.2 Ukazatele likvidity	58
5.2.3 Ukazatele rentability	60
5.2.4 Ukazatele zadluženosti.....	62
5.2.5 Ukazatele aktivity.....	63
5.2.6 Ukazatel EVA	66
6 ZHODNOCENÍ, ZÁVĚRY, FORMULACE ZÁVĚRŮ	70
6.1 Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti DNK, s.r.o.	70

6.1.1	Silné stránky	71
6.1.2	Slabé stránky	71
6.1.3	Příležitosti.....	72
6.1.4	Hrozby.....	72
6.2	Zhodnocení výkonnosti společnosti DNK, s.r.o.	73
	ZÁVĚR	75
	CITACE	77

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dělení konkurenceschopnosti.....	14
Obrázek 2: Hybné síly konkurence v odvětví	17
Obrázek 3: Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska.....	18
Obrázek 4: Tři obecné přístupy generické strategie.....	19
Obrázek 5: SWOT analýza a její složky	20
Obrázek 6: PEST analýza.....	22
Obrázek 7: Struktura poměrových ukazatelů	24
Obrázek 8: Pyramidový rozklad rentability celkového kapitálu.....	28
Obrázek 9: Balanced Scorecard	35
Obrázek 10: Typy benchmarkingu	38
Obrázek 11: Struktura společnosti DKN s.r.o.....	40
Obrázek 12: Proces od přijetí objednávky po její expedici.....	52
Obrázek 13: SWOT analýza.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Informace o společnosti DNK s.r.o.....	39
Tabulka 2: Vývoj cen energií ve sledovaných letech.....	49
Tabulka 3: Vývoj inflace ve sledovaných letech.....	50
Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti ve sledovaných letech.....	50
Tabulka 5: Informace o společnosti AM, s.r.o.....	54
Tabulka 6: Počet zaměstnanců za sledované období.....	54
Tabulka 7: Počet prodejen společností ve sledovaných letech.....	55
Tabulka 8: Tržby společností vyjádřené na jednoho zaměstnance	56
Tabulka 9: Zisky společností vyjádřené na jednoho zaměstnance.....	57
Tabulka 10: Osobní náklady společností vyjádřené na jednoho zaměstnance.....	57
Tabulka 11: Okamžitá likvidita společností.....	58
Tabulka 12: Pohotová likvidita společností	59
Tabulka 13: Běžná likvidita společností	59
Tabulka 14: Rentabilita celkového kapitálu.....	60
Tabulka 15: Rentabilita vlastního kapitálu.....	60
Tabulka 16: Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu	61
Tabulka 17: Rentabilita tržeb	61
Tabulka 18: Krátkodobá zadluženost.....	62
Tabulka 19: Dlouhodobá zadluženost	62
Tabulka 20: Celková zadluženost.....	63
Tabulka 21: Obrat zásob.....	63
Tabulka 22: Doba obratu zásob.....	64
Tabulka 23: Obrat pohledávek	64
Tabulka 24: Doba obratu pohledávek	65
Tabulka 25: Obrat závazků.....	65
Tabulka 26: Doba obratu závazků.....	66
Tabulka 27: Obrat celkových aktiv	66
Tabulka 28: Náklady na vlastní kapitál.....	67

Tabulka 29: Průměrné náklady na kapitál.....	68
Tabulka 30: Ukazatel EVA	69

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Okamžitá likvidita.....	24
Rovnice 2: Pohotová likvidita	24
Rovnice 3: Běžná likvidita	25
Rovnice 4: Rentabilita celkového kapitálu.....	25
Rovnice 5: Rentabilita vlastního kapitálu	25
Rovnice 6: Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu	25
Rovnice 7: Rentabilita tržeb počítaná s EAT	26
Rovnice 8: Rentabilita tržeb počítaná s EBIT	26
Rovnice 9: Doba obratu zásob	26
Rovnice 10: Doba obratu pohledávek	26
Rovnice 11: Doba obratu závazků	26
Rovnice 12: Počet obratu stálých aktiv	26
Rovnice 13: Obrat celkových aktiv	26
Rovnice 14: Celková zadluženost	27
Rovnice 15: Dlouhodobá zadluženost.....	27
Rovnice 16: Krátkodobá zadluženost.....	27
Rovnice 17: Úrokové krytí.....	27
Rovnice 18: Průměrná doba splatnosti dluhu.....	27
Rovnice 19: Rozklad ukazatele ROE	28
Rovnice 20: Diskontované cash flow.....	30
Rovnice 21: Tržní přidaná hodnota.....	31
Rovnice 22: Excess Return	31
Rovnice 23: Ekonomická přidaná hodnota	31
Rovnice 24: Náklady na vlastní kapitál stavebnicovým modelem	32
Rovnice 25: Podmínka u rizikové přírážky za riziko.....	32
Rovnice 26: Čistý provozní zisk po zdanění.....	33
Rovnice 27: Čistý peněžní tok z investic	34

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
CF	Peněžní tok
CFROI	Čistý peněžní tok z investic
DCF	Diskontovaný peněžní tok
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAN	Mezinárodní číslo obchodní položky
EBIT	Zisk před zdaněním
ER	Excess Return
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
MVA	Tržní přidaná hodnota
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE, ROIC	Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Návratnost investic
ROS	Rentabilita tržeb
WACC	Vážené průměrné náklady

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou konkurenceschopnosti a výkonnosti společnosti, vystupující pod fiktivním názvem DNK, s.r.o. Autorka této práce s danou společností spolupracuje po celou délku magisterského studia formou brigády.

V současné době, kdy jsou trhy přesyceny nabídkou nejrůznějších produktů a služeb, je pro každou jednotlivou společnost těžké udržet se na předních příčkách, zůstat výkonnou, prosperující a konkurenceschopnou společností nebo získat si či udržet určitou konkurenční výhodu. Společnosti musí neustále podnikat aktivní kroky, zdokonalovat se, přizpůsobovat se novým trendům, produkovat stále lepší výrobky, poskytovat stále lepší služby, přičemž musí sledovat vývoj konkurence, odlišovat se od ní a snažit se být vždy krok před ní.

Výkonnost i konkurenceschopnost je možné zjišťovat či měřit za pomoci různých metod, které budou představeny v teoretické části této práce. Jednotlivé metody se od sebe rozlišují na základě různých vyhodnocovacích faktorů, díky kterým je možné na společnost nahlížet. Dále je třeba identifikovat nedostatky, které se ve společnosti mohou nacházet, a to tak, aby došlo k jejich eliminaci.

V práci budou nejprve vymezeny základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a výkonnosti. Dále bude představena společnost DNK, s.r.o. a za pomoci Porterovy teorie konkurenčních sil, Teorie tržních pozic dle P. Kotlera a PEST analýzy bude zjišťován stav konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Pro zjištění stavu výkonnosti společnosti bude vybrán výkonový benchmarking, pro který bude nejprve představena srovnávaná společnost s fiktivním názvem AM, s.r.o. Výsledná zjištění a návrhy budou zhodnoceny v poslední části práce.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybrané společnosti, která v počátku podnikání neměla příliš velkou konkurenci, což se však postupem času změnilo. Konkurence na trhu v daném odvětví podnikání je poměrně velká a společnost je nyní nucena podnikat aktivní kroky a bojovat o udržení si své současné pozice.

1 KONKURENCESCHOPNOST

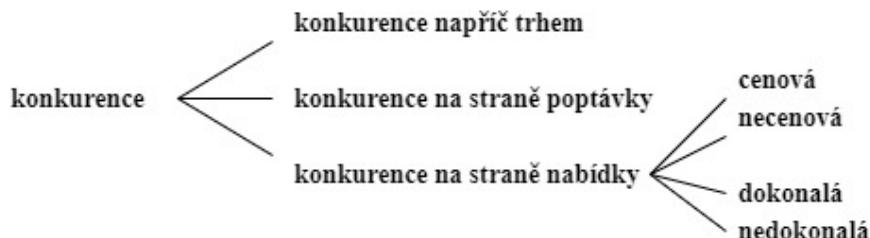
Konkurenceschopnost je již běžně a hojně používaným pojmem, u kterého se však různí jeho definice. Dle jedné z definic je možné říci, že „*konkurenceschopnost v podstatě charakterizuje schopnost určitého objektu (firmy, odvětví, celé ekonomiky či celého integrovaného bloku) prosadit se na trhu v silící mezinárodní konkurenci*“. [24, s. 9]

Objekty se snaží sobě konkurovat nejen v uzavřené ekonomice, ale i v otevřené ekonomice. Uzavřená ekonomika zahrnuje i zahraničí. Jedná se tedy o konkurenci napříč různými zeměmi. Toto můžeme označovat jako „mezinárodní konkurenceschopnost“. [84]

Konkurenceschopnost je jakýmsi měřítkem, které podporuje soutěživost jak mezi jednotlivci, tak i mezi společnostmi. Hlavním cílem společností je dosažení co největšího zisku na trhu. [74]

Na konkurenceschopnost působí mnoho faktorů, které ji ovlivňují. Základními faktory jsou kvalita a náklady, které jsou potřeba vynaložit na daný produkt. Dalšími faktory jsou cenová úroveň vstupů a mezd, efektivita výrobních systémů či technik a celková produktivita. [60]

Dělení konkurence je možné vidět na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Dělení konkurenceschopnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle [78]

1.1 Konkurenční výhoda

Lencioni říká, že konkurenční výhodu oproti jiným společnostem má taková firma, která je zdravá. V knize je dále možné vyčíst, co je dle autora samotnou definicí zdravé společnosti. Taková společnost musí být celistvá a konzistentní, dále je třeba, aby řízení a kultura firmy byly jednotné. [37]

Dle Portera není konkurenční výhoda o soupeření a porážení soupeřů. Jde o to vytvářet nějaké vyšší hodnoty. Říká, že pokud společnost disponuje konkurenční výhodou, má nižší náklady, stanovuje si vyšší cenu nebo obojí. [38]

Jiné názory jsou takové, že konkurenční výhoda je pojmem do určité míry neutrálním a pojem má zcela jiný význam, než měl v době, kdy vznikl. Tento pojem si totiž každý může vykládat po svém a pro každého může mít jiný význam, může označovat prakticky cokoliv. Z takového názoru pak lze usoudit, že konkurenční výhoda je vlastně cokoliv, co pro firmu představuje výhodu oproti konkurenci. [85]

1.2 Druhy konkurenceschopnosti

Na konkurenci je možné nahlížet ze dvou rovin. A to na vnitřní konkurenci, která se zabývá podnikem samotným, a dále na vnější konkurenci, která řeší konkurenci na daném trhu.

1.2.1 Vnitřní konkurenceschopnost

Pojmem vnitřní konkurenceschopnost se u organizace rozumí dosažení co možná nejvyšší efektivity všech svých zdrojů a zvýšení produktivity a faktorů, které ji ovlivňují. Těmito faktory lze rozumět půdu, kapitál, ale třeba také pracovníky. [83]

Pro hodnocení konkurenceschopnosti se využívá a vychází z vnitřní analýzy podniku. Za pomoci této analýzy se hledají slabá místa podniku proto, aby mohla být odstraňována, a naopak se zjišťují přednosti podniku.

Jedna z nejzákladnějších metod se zaměřuje na čtyři klíčové oblasti, které jsou nejdůležitější pro hodnocení konkurenceschopnosti [33]:

- technika, strojní vybavenost,
- management,
- organizace,
- lidé.

Následně je možné tyto oblasti doplňovat i o další faktory, které se vztahují k podniku a působí na něj, ale pouze z vnitřního hlediska. [33]

1.2.2 Vnější konkurenceschopnost

Snaha o dosažení určité konkurenční výhody v rámci trhu, na kterém se firma nachází. V této metodě dochází i k hodnocení vnějších faktorů. Mezi vnější faktory řadíme ekonomickou stabilitu, vývoj trhu, inovace a další. Firmy se snaží o udržení jak současné konkurenceschopnosti, tak i té budoucí. [29]

Příbová říká, že analyzování konkurenční pozice napomáhá k pochopení samotné podstaty konkurenční pozice a toho, co konkurenční pozici tvoří. Zároveň to ukazuje, jak silná konkurenční pozice je nebo kde hrozí její ztráta. Nejvíce zkoumané jsou hlavní charakteristiky odvětví, kde se firma nachází, jaké jsou klíčové prvky konkurenční pozice

dané firmy, jak se vyvíjejí a také základní prvky strategie, kterou firma zvolila k získání a udržení konkurenční pozice. [58]

Zmíněnými klíčovými prvky mohou být [58]:

- velikost firmy,
- tržní podíl,
- zákaznická orientace,
- výzkum a vývoj,
- přístup k technologiím,
- kvalifikace a další.

1.3 Marketingově orientované teorie konkurence

V následující kapitole jsou uvedeny různé marketingově orientované teorie konkurence. Za pomoci těchto teorií, které jsou dále více rozepsány, je možné provádět marketingové analýzy. Společnosti či jednotlivci si volí jednotlivé teorie podle toho, kterých cílů chtějí dosáhnout.

1.3.1 Porterův model pěti sil

Konkurence se odvíjí od pěti základních nástrojů. Tyto základní nástroje jsou hlavními faktory, které nejvíce ovlivňují konkurenční intenzitu a atraktivitu trhu. [14]

Porterova teorie pěti sil napomáhá identifikovat, ve kterých nástrojích se skrývá síla dané společnosti, tedy nalezení takového jejího postavení, aby mohla co nejlépe čelit konkurenčním silám. Tato teorie se velmi často používá při zařazení nových produktů a služeb ke zjištění jejich ziskovosti. Dále může být použita k identifikaci síly společnosti, zjištění jejích slabých stránek a vyvarování se případných chyb. [55]

Nástroje, které tvoří Porterovu teorii konkurenčních sil jsou [54]:

- **Konkurenti v odvětví**

Jedná se o konkurenční rivalitu mezi již existující konkurencí.

- **Dodavatelé**

Zabývá se vyjednávací silou dodavatelů, tedy jak dodavatelé kolísají s cenami na trhu, a počtem potenciálních dodavatelů.

- **Zákazníci**

Zabývá se vyjednávacím vlivem zákazníků, jaký je jejich počet, jak velké jsou jejich objednávky, jak je možné měnit ceny.

- **Potenciál nově vstupující firmy**

Týká se hrozby nově vstupujících firem, jak je pro nové firmy snadné vstoupit do oboru.

- **Substituty**

Hrozba vzniku nových výrobků, které nahradí stávající, riziko, že nové výrobky budou pro zákazníka atraktivnější, lepší či levnější.

Porterova teorie konkurenčních sil je vyobrazena na obrázku č. 2.



Obrázek 2: *Hybné síly konkurence v odvětví*

Zdroj: vlastní zpracování dle [23]

1.3.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

Strategie dle Jiráka je obdobou Porterovy teorie konkurenčních sil. Pracuje s podobnými nástroji jako Porter, ale je rozšířená o řadu dalších nástrojů, které se váží k dané společnosti, souvisí s ní a působí na ni. Strategie dle Jiráka je rozdělena na okruhy, přičemž první okruh se soustředí na vnitřní síly – to jakými možnostmi disponuje společnost sama o sobě a druhý okruh se soustředí na vnější síly – říká, jak danou společnost ovlivňuje její okolí. [25]

Mezi vnitřní síly působící na společnost patří [78]:

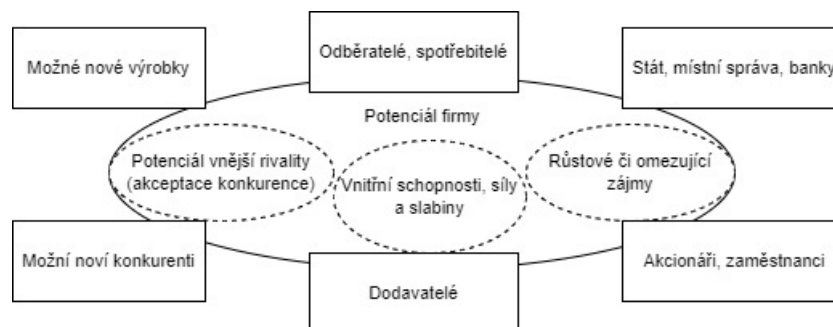
- vnitřní schopnosti, síly a slabiny,
- růstové či omezující zájmy,
- potenciál vnější rivality (akceptace konkurence).

Mezi vnější síly působící na společnost patří [78]:

- odběratelé, spotřebitelé,
- stát, místní správa, banky,
- akcionáři, zaměstnanci,
- dodavatelé,

- možní noví konkurenti,
- možné nové výrobky.

Síly v konkurenční strategii dle Jiráska jsou zobrazeny na obrázku č. 3.



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

Zdroj: vlastní zpracování dle [24]

1.3.3 Porterovy generické konkurenční strategie

Porter říká, že pro společnost je klíčové na základě provedených analýz konkurenceschopnosti navrhnout strategii, díky které bude moci společnost vstoupit na daný trh. [54]

Dále také Porter tvrdí, že existuje více způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů společnosti, kterými však nejčastěji bývá především ziskovost. Na základě těchto cílů je třeba dobře stanovit strategii. Není však podmínkou, že každé společnosti musí být přiřazena pouze jedna strategie. Daná společnost může být kombinací více strategií. [56]

Dle Portera jsou generické konkurenční strategie následující [13]:

- **Diferenciace**

Diferenciace je strategická taktika, při které se společnost snaží o odlišení produkce či služeb dané společnosti od ostatních společností v oboru. Jinými slovy lze říci, že se snaží o vytvoření produktu či služby s jedinečným charakterem či vlastností. Soustředí se především na hodnoty, které mohou zákazníkům nabídnout, přičemž náklady nejsou hlavní prioritou.

- **Strategie nízkých nákladů**

Společnost se snaží za každou cenu dosáhnout co nejnižších nákladů oproti své konkurenci. Díky této strategii si pak společnost může stanovit vyšší marži, či své výrobky nabízet za výrazně nižší cenu než konkurence.

- **Soustředění pozornosti (specializační strategie)**

Strategie soustředění, někdy zvaná také jako Fokus strategie, se zaměřuje na konkrétní skupiny zákazníků a přizpůsobuje jim své produkty či služby.

Je velmi těžké pro společnost určit jednu nejvhodnější strategii, obecně však platí, že nejideálnější strategií je kombinace strategie nízkých nákladů a diferenciaci.

Porterovy generické konkurenční strategie jsou uvedeny na obrázku č. 4.

Strategická výhoda	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Obrázek 4: *Tři obecné přístupy generické strategie*

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

1.3.4 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Kotler vychází z konkurenčních strategií, které si firmy volí, a konkurenci jako takovou dělí na čtyři tržní pozice. [39]

Tržní pozice jsou [31]:

- **Vedoucí firma na trhu**

Vedoucí firma má dominantní postavení na trhu. Ostatní firmy ji i podmínky, které stanovuje, respektují. Má na trhu největší podíl.

- **Tržní vyzyvatel**

Společnost, která se drží na druhém, třetím či dalším místě za vedoucí firmou. Tržní vyzyvatel tvrdě usiluje o zvýšení podílu na trhu a zaujímá ofenzivní strategii.

- **Následovatel**

Následovatel má za cíl udržení svého podílu na trhu, nemá ambice být vůdcem.

- **Výklenkář**

Výklenkář se zaměřuje na malé segmenty, které ostatní firmy přehlížejí. Své produkty a služby často přesně přizpůsobuje potřebám daného segmentu.

1.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Údaje a hodnoty, které byly zjištěny a stanoveny některou z výše uvedených marketingových teorií, je třeba dále nějakým způsobem vyhodnocovat. Metody, díky nimž se získané údaje a hodnoty vyhodnocují, jsou popsány níže.

1.4.1 Analýza SWOT

Analýza, která hodnotí jak vnitřní, tak vnější faktory působící a ovlivňující danou společnost. [47]

Za pomocí SWOT analýzy je možné řešit prakticky kterýkoliv problém společnosti. [52]

Zkratka SWOT se skládá z počátečních písmen jednotlivých faktorů v angličtině [61]:

- **S – strenghts – silné stránky**
V čem je společnost dobrá, v čem vyniká a má náskok před konkurencí.
- **W – weaknesses – slabé stránky**
V čem je společnost naopak špatná, kde jsou její slabiny.
- **O – oppportunities – příležitosti**
Jaké příležitosti společnost má.
- **T – threats – hrozby**
Jakým překážkám společnost čelí.

Složky SWOT analýzy je možné vidět na obrázku č. 5.

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	Silné stránky STRENGHTS V čem firma vyniká? Jste na tom dobře z finančního hlediska?	Slabé stránky WEAKNESSES Máte všechny klíčové znalosti? Čelíte vnitřním problémům?
Vnější	Příležitosti OPPORTUNITIES Máte možnost obsadit nový segment? Lze využít růstu trhu?	Hrozby THREATS Roste Vám konkurence? Je trh nasycen? Reguluje vláda Vaše odvětví?

Obrázek 5: SWOT analýza a její složky

Zdroj: vlastní zpracování dle [63]

Strategie SWOT analýzy

Po sestavení výše uvedené tabulky je třeba připravit strategii, kterou se společnost rozhodne využívat. [62]

Strategie jsou [46]:

- **Strategie MAX – MAX**
Tato strategie maximalizuje silné stránky a maximalizuje příležitosti.
- **Strategie MAX – MIN**
Tato strategie maximalizuje silné stránky a minimalizuje hrozby.
- **Strategie MIN – MAX**
Tato strategie minimalizuje slabé stránky a maximalizuje příležitosti.
- **Strategie MIN – MIN**
Tato strategie minimalizuje slabé stránky a minimalizuje hrozby.

1.4.2 Analýza PEST

Tato analýza je nástrojem strategické analýzy. Využívá se především na zjištění stavu makrookolí. Písmena tvořící název analýzy jsou počátečními písmeny oblastí, na které se analýza PEST zaměřuje. Jedná se o politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. [50]

Cílem PEST analýzy je najít odpovědi na tři základní otázky. Těmito otázkami jsou [49]:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

Politické faktory

Faktory, které určují, jak vláda může ovlivňovat konkrétní podnik či celé odvětví. Nejznámějším politickým faktorem je fiskální politika, cla, ale mohou to být také environmentální předpisy, obchodní omezení či politická stabilita dané země. [1]

Příkladem mohou být celní bariéry v případě Brexitu či omezení odběru surovin z Ruska z důvodu války na Ukrajině. [11]

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory napomáhají odhadnout cenu pracovní síly nebo cenu produktů a služeb. Zabývají se dále inflací, pracovní dobou, nezaměstnaností a dalšími faktory. Zkoumá se třeba i DPH, spotřební daně, daně z nemovitých věcí, kurzy či makroekonomické ukazatele. Jsou takovými ukazateli, které určují výkonnost ekonomiky a mají jak krátkodobý, tak dlouhodobý dopad na ekonomiku. [20]

Například změna míry inflace má vliv na ceny výrobků a služeb jak dodavatelů, tak odběratelů. Navíc je touto změnou ovlivněno i chování spotřebitelů, od nichž se odvíjí poptávka a nabídka produktů či služeb. [11]

Sociálně-kulturní faktory

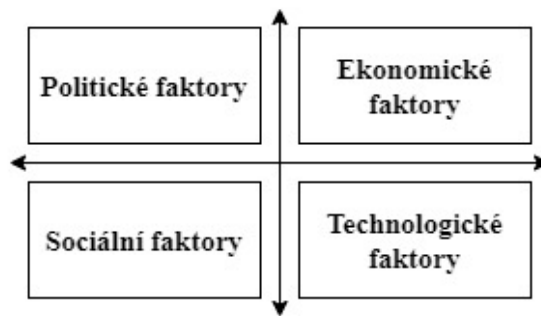
Tyto faktory se zabývají demografickým vývojem populace, zdravotními službami, věkovým složením obyvatel, mobilitou, úrovní vzdělávání či třeba přístupem k práci a volnému času. Sociálně-kulturní faktory napomáhají určit o jaké produkty či služby by mohl být zájem. [27]
V potaz u těchto faktorů je nutné vzít náboženství, vzdělanost, kupní sílu obyvatel či vývoj pracovní síly. [11]

Technologické faktory

Jsou to faktory, které se zaměřují na analýzu výzkumu a vývoje technologií, na inovace nebo udělování patentů či vynálezů. [27]

Dnešní doba vyžaduje tyto faktory neopomínat a aplikovat je do strategií. Dochází k neustálému vývoji trendů, např. umělé inteligence, výpočetní techniky. Přizpůsobování se technologiím společnostem napomáhá udržet se na trhu. [11]

PEST analýzu zobrazuje obrázek č. 6.



Obrázek 6: PEST analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

1.4.3 Metoda PESTLE

Vychází z metody PEST, která je rozšířena o další dva faktory, kterými jsou legislativní faktory a environmentální faktory.

Legislativní (právní) faktory

Legislativní faktory se zabývají vlivem národní, evropské i mezinárodní legislativy. Změny v legislativě ovlivňují zaměstnanost, import a export materiálu či produktů, nebo zdanění. [51]

Mezi legislativní faktory se řadí i zákony, předpisy či pravidla, které si stanovují samotné společnosti. [11]

Environmentální faktory

Environmentální faktory se zabývají faktory, které přímo či nepřímo souvisejí s životním prostředím. Do této oblasti spadají zákony a vládní nařízení týkající se ochrany životního prostředí, zákony o využívání energie, o nakládání s odpady, o emisích a další. [1]

Ochrana životního prostředí a environmentální otázky jsou v dnešní době často řešeným problémem a jsou součástí jakýchsi sociálních trendů. Samotné společnosti se jimi stále více zabývají a ukotvují tyto problémy ve svých zákonech a předpisech.

1.4.4 Finanční analýza

Finanční analýza spadá do metod hodnocení finančního zdraví firmy, kdy informace o tom, jak si daná firma vede, jsou důležité jak pro majitele firmy, tak pro její akcionáře, pro zaměstnance, ale také třeba pro potenciální investory. [18]

Provádět finanční analýzu je možné buď absolutními ukazateli nebo ukazateli relativními. U absolutních ukazatelů se využívají hodnoty uváděné přímo v účetních výkazech. Naopak u relativních ukazatelů je nutné hodnoty uváděné v účetních výkazech poměřovat. [67]

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou veličiny, které je možné nalézt v účetních výkazech. Nejčastěji používanými účetními výkazy pro analýzu jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash-flow a další. U absolutních ukazatelů se může provádět horizontální či vertikální analýza. [1]

Horizontální analýza se provádí z důvodu porovnání finančních údajů a jejich změn z hlediska času. Může se porovnávat s určitým rokem či s průměrem několika vybraných předchozích let. [21]

Vertikální analýza zase poskytuje informace o jednotlivých položkách účetních výkazů vyjádřené v procentech k základně, která je libovolně zvolená. [67]

Poměrové ukazatele

Dělení poměrových ukazatelů je možné vidět na obrázku č. 7.



Obrázek 7: *Struktura poměrových ukazatelů*

Zdroj: vlastní zpracování dle [59]

Ukazatele likvidity

Likviditu je třeba v podniku počítat a hlídat z důvodu zjištění, zda je daná společnost schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Každá společnost má jiné požadavky na svou likviditu. Pro společnost není dobré, pokud je příliš likvidní, protože její peněžní prostředky budou příliš vázány v aktivech. Zároveň však ani není dobré, pokud je společnost málo likvidní. Pak to znamená, že není schopná splácet své závazky řádně a včas, což může vést až k bankrotu společnosti. [10]

Druhy likvidity jsou [59]:

Okamžitá likvidita = likvidita 1. stupně

Okamžitá likvidita bere v potaz pouze nejlikvidnější položky rozvahy, tedy pohotové platební prostředky proti dluhům s okamžitou splatností. Doporučená hodnota je 0,9-1,1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice 1: *Okamžitá likvidita*

Pohotová likvidita = likvidita 2. stupně

U pohotové likvidity jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby, které jsou nejméně likvidní. Doporučená hodnota je 1-1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice 2: *Pohotová likvidita*

Běžná likvidita = likvidita 3. stupně

Běžná likvidita měří schopnost dané společnosti hradit své krátkodobé závazky proti svým celkovým oběžným aktivům. Mezi oběžná aktiva se řadí hotovost, pohledávky a zásoby. Doporučená hodnota je 1,5-2,5.

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

Rovnice 3: Běžná likvidita

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se používají ve společnostech k posouzení jejich schopnosti generovat zisk proti některé z dalších veličin, kterými mohou být např. vlastní kapitál, tržby nebo aktiva. [28]

Hojně užívanými ukazateli rentability jsou [59]:

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu říká, zda společnost efektivně využívá vložená aktiva. Poměruje tedy zisk s celkovými aktivy.

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

Rovnice 4: Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje návratnost investovaného kapitálu. Poměruje tedy zisk a vlastní kapitál.

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Rovnice 5: Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE, ROIC)

Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu nehodnotí pouze ziskovost, která souvisí s vlastním kapitálem, ale bere také v potaz daňovou povinnost.

$$ROCE = ROIC = \frac{EBIT * (1 - t)}{\text{aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}}$$

Rovnice 6: Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb říká, zda společnost efektivně přeměňuje tržby na zisk. Rostoucí ukazatel znamená, že společnost zlepšuje svou efektivitu, oproti tomu klesající ukazatel může signalizovat finanční potíže společnosti. Výpočet je možné provést jedním z následujících vzorců:

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

Rovnice 7: *Rentabilita tržeb počítaná s EAT*

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Rovnice 8: *Rentabilita tržeb počítaná s EBIT*

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jaká je efektivita společnosti při využití jejího majetku. U této skupiny ukazatelů se zjišťuje především rychlost obratu jednotlivých složek majetku, za jak dlouho se aktiva přemění na tržby či hotovost, nebo jak dlouho aktiva drží svou podobu. [70]

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Rovnice 9: *Doba obratu zásob*

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Rovnice 10: *Doba obratu pohledávek*

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{náklady (tržby)}/360}$$

Rovnice 11: *Doba obratu závazků*

$$\text{počet obratu stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Rovnice 12: *Počet obratu stálých aktiv*

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

Rovnice 13: *Obrat celkových aktiv*

Analýza zadluženosti

Zadluženost společnosti je pojem, o kterém se hovoří v případě, kdy společnost využívá cizích zdrojů k financování svých aktivit. Používání cizího kapitálu však pro podnik vždy nemusí představovat pouze riziko, může to znamenat i výnosnost kapitálu. [19]

Být zadluženými je pro firmu do jisté míry žádoucí, avšak přílišné zatížení může firmu dovést až k bankrotu. Jistá míra zadluženosti napomáhá ke zvyšování rentability – což označuje efekt finanční páky. [53]

Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány těmito základními faktory: typem aktiv, stupněm finanční volnosti podniku, rizikem a daněmi. [71]

Vysoká zadluženost podniku může být způsobena např. vysokými rezervami, které si podnik rozhodne ukládat pro různé účely. [8]

Ukazatele zadluženosti se liší svým zaměřením, kdy jsou zaměřeny na zkoumání celkové zadluženosti nebo na zadluženost dílčí. Nejvíce užívanými ukazateli jsou [59]:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{pasíva}}$$

Rovnice 14: *Celková zadluženost*

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{pasíva}}$$

Rovnice 15: *Dlouhodobá zadluženost*

$$\text{krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{pasíva}}$$

Rovnice 16: *Krátkodobá zadluženost*

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

Rovnice 17: *Úrokové krytí*

$$\text{průměrná doba splatnosti dluhu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{provozní CF}}$$

Rovnice 18: *Průměrná doba splatnosti dluhu*

Ukazatele kapitálového trhu

Dalšími ukazateli důležitými pro hodnocení podniku jsou ukazatele kapitálového trhu. Tyto ukazatele říkají, jak je podnik atraktivní pro investory. Zkoumá se poměr účetní a tržní hodnoty akcií nebo třeba poměr hodnoty vyplacených dividend na zisk a další. [69]

Vzhledem k tomu, že společnost vybraná pro praktickou část nemá žádné akcie, nebude tato část podrobněji rozebrána.

DuPont rozklad ukazatele ROE

DuPont rozklad, označován také jako pyramidový rozklad vrcholového ukazatele, umožňuje komplexní pohled na finanční konkurenceschopnost a výkonnost daného podniku. V tomto rozkladu dochází k rozkladu vrcholového ukazatele, kterým je ukazatel ROE na další jednotlivé ukazatele či faktory. Za pomoci této metody je možné odhalit nedostatky, kterými by se měl podnik pak dále řídit a snažit se je eliminovat. Hlavním cílem by tedy mělo být zvýšit výslednou hodnotu ROE. [15]

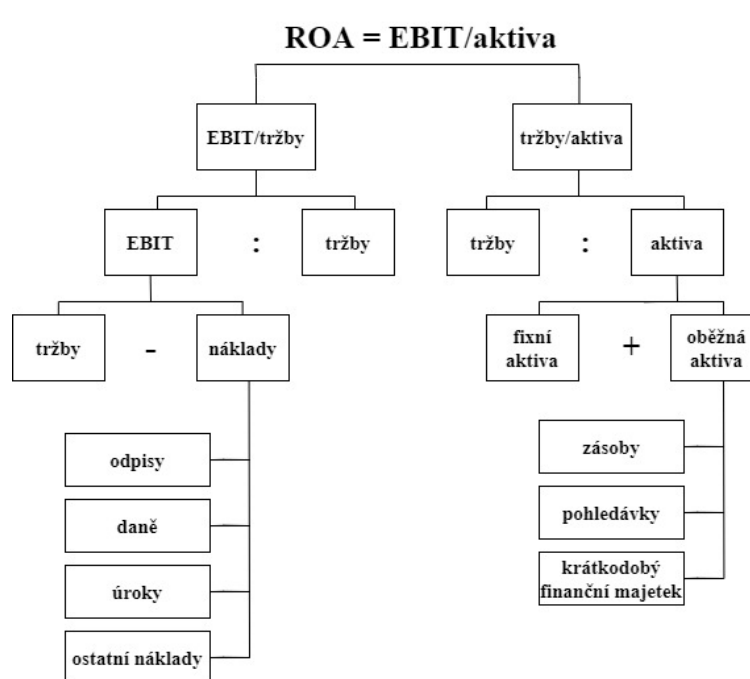
Základní vzorec ROE se rozkládá následovně [59]:

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál} = \frac{zisk}{tržby} \times \frac{tržby}{aktiva} \times \frac{aktiva}{vlastní\ kapitál}$$

Rovnice 19: Rozklad ukazatele ROE

Pyramidový rozklad rentability celkového kapitálu

Pyramidový rozklad rentability celkového kapitálu může vypadat tak, jak je zobrazeno na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Pyramidový rozklad rentability celkového kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování dle [59]

2 VÝKONNOST

Pojem výkonnost je možné vysvětlovat mnoha definicemi. Jedna z definic říká, že „*výkonnost označuje to, co je podnik schopen vlastníkovi přinést*“ [45, s. 19]

Jiná definice říká, že výkonnost je „*charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály*“. [75, s. 13]

Na výkonnost je možné obecně nahlížet jako na charakteristiku, při které dochází k popisování určitého způsobu nebo spíše průběhu, kterým zkoumaný objekt vykonává danou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této dané činnosti. [75]

2.1 Měření výkonnosti

Kaplan a Norton říká, že „*Co nelze měřit, nelze ani řídit*“. Z tohoto plyne, že měření a řízení jsou velmi provázané pojmy. Předtím než je možné výkonnost v podniku řídit, je třeba ji však nejdříve měřit. [26]

Důležité při měření výkonnosti je definování jejího účelu, kdo bude se zjištěnými informacemi disponovat a pro koho budou určeny, jelikož každý bude mít jiné nároky a požadavky. Např. požadavky vlastníků se liší od požadavků manažerů, věřitelů daného podniku, bank, jiných investičních společností a dalších. [45]

Měřit daný výkon a tím dosahovat stanovených cílů podniku napomáhá stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Díky tomu je možné zjišťovat, jestli bylo daných cílů dosaženo nebo jak moc se od nich podnik odchyluje. [34]

Příklady KPI ukazatelů [35]:

- počet vyrobených kusů za den,
- ROI (návratnost investic),
- míra zapojení fanoušků na sociálních sítích (engagement),
- počet použití slevového kódu.

2.2 Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti lze považovat za strategický přístup managementu, který přiřazuje zaměstnancům, manažerům, stakeholderům či jiným konkrétní nástroje a postupy, které je třeba dodržovat. Nástroje a postupy jsou využívány pro pravidelné plánování, monitorování, měření a hodnocení výkonnosti podniku za stanovených měřítek a zmíněných strategických cílů vedoucích k vyšší účelnosti a efektivnosti. [12]

Důležitým prvkem řízení výkonnosti je management daného podniku, který dává úkoly a zároveň rozhoduje o celém procesu řízení. Dále interpretuje výsledky všem zainteresovaným stranám. [42]

2.3 Moderní metody měření výkonnosti podniku

Tradiční ukazatele, které dosud měřily výkonnost podniku, začínají být kritizovány a na základě toho vznikají nové ukazatele (metody) – moderní. V posledních letech se stalo žádanější zjišťovat a měřit růst tržní hodnoty podniku, který je právě možné zjišťovat za pomoci moderních ukazatelů měření výkonnosti. Tyto moderní ukazatele by měly splňovat následující požadavky [40]:

- ukazatele se co nejlépe vážou na hodnotu akcie (shareholder value) a vazby musí být prokazatelné statistickými propočty,
- využívá se co největšího množství dostupných informací a dalších údajů, které poskytuje účetnictví,
- důležité je, aby ukazatele odrážely i kalkulaci rizik a aby byl v úvahu brán rozsah vázanosti kapitálu,
- posledním požadavkem je, aby bylo možné hodnocení výkonnosti, ale i ocenění podniku.

Nalezení takových ukazatelů výkonnosti, které splňují výše zmíněné požadavky, je poněkud obtížné. Do moderních ukazatelů měření výkonnosti jsou řazeny [48]:

2.3.1 Diskontované cash flow (DCF)

Výpočet cash flow je běžně používaným finančním výkazem, který zahrnuje všechny peněžní toky spojené s daným podnikem. Zabývá se tedy příjmy a vynaloženými výdaji, neobsahuje ale informace o výnosech či nákladech. [7]

Pokud však chceme do částky zohlednit budoucí cenu peněz, je třeba celý cash flow diskontovat, tedy přepočítat a vyjádřit právě pomocí budoucí ceny. [7]

Tento výpočet se provádí za pomoci vzorce [7]:

$$CF_t = \frac{CF}{(1+d)^t}$$

Rovnice 20: *Diskontované cash flow*

t ... čas

d ... diskont (úrok, kterým bychom byli schopni hodnotit částku)

2.3.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Dalším ukazatelem je tržní přidaná hodnota. Tržní přidaná hodnota zjišťuje, jaký je rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou kapitálu, který byl investován. Vzorec pro tržní přidanou hodnotu je následující [48]:

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{hodnota investovaného kapitálu}$$

Rovnice 21: *Tržní přidaná hodnota*

2.3.3 Excess Return

Excess Return je ukazatelem, který porovnává očekávanou hodnotu bohatství v daném období se skutečně dosaženou hodnotou bohatství ve stejném období. Jedná se tedy o dodatečný výnos. [17]

Vzorec pro Excess Return vypadá následovně [48]:

$$ER_n = \text{skutečná hodnota bohatství v období}_n - \text{očekávaná hodnota bohatství v období}_n$$

Rovnice 22: *Excess Return*

2.3.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Velmi známým a užívaným je ukazatel Ekonomické přidané hodnoty, který představuje ekonomický zisk, který podniku zůstane po uhrazení všech jeho nákladů, zahrnujících i náklady na kapitál. Ekonomická přidaná hodnota slouží nejen k reflexi výkonnosti daného podniku, ale je i důležitým výstupem pro management podniku, který podle výsledných hodnot upravuje svá rozhodování o budoucích aktivitách společnosti. [77]

Vzorec pro Ekonomickou přidanou hodnotu má podobu [48]:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Rovnice 23: *Ekonomická přidaná hodnota*

NOPAT = čistý provozní zisk po zdanění

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál

C = kapitál, který je vázaný v aktivech

Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC)

Vážené průměrné náklady na kapitál se sestávají ze dvou složek, a to z nákladů na cizí kapitál a nákladů na vlastní kapitál. Náklady na cizí kapitál jsou vyjádřeny úroky, které podnik za cizí kapitál musí zaplatit. Složitější je však určit náklady na vlastní kapitál, kdy je nutné využít některou z pěti metod [43]:

- metoda CAPM,
- dividendový model,
- průměrná rentabilita odvětví,
- odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu,
- stavebnicový model.

Z uvedeného bude blíže popsán stavebnicový model, a to z důvodu využití právě tohoto modelu v praktické části této práce. Pro tento ukazatel je třeba využít i některých doporučených hodnot, které vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tento ukazatel je určen součtem bezrizikové sazby (r_f), stanovené přírážky za podnikatelské riziko (r_{pod}), přírážky za finanční riziko ($r_{finstab}$), přírážky za velikost podniku (r_{LA}) a přírážky za finanční strukturu (r_{finstr}).

Vzorec pro výpočet je následující [43]:

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

Rovnice 24: *Náklady na vlastní kapitál stavebnicovým modelem*

r_e = průměrné náklady na vlastní kapitál

UZ = úplatné zdroje (vlastní kapitál, bankovní úvěry, dluhopisy)

CZ = čistý zisk

A = celková aktiva

Z = hrubý zisk

UM = úroková míra

VK = vlastní kapitál

Bezriziková sazba (r_f)

Bezriziková sazba je udávána výnosností desetiletých státních dluhopisů. [41]

Riziková přírážka za riziko (r_{pod})

U rizikové přírážky za riziko je třeba nejprve ověřit následující podmínku [41]:

$$\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} * UM$$

Rovnice 25: *Podmínka u rizikové přírážky za riziko*

- pokud platí, že $\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} * UM$, tak r_{pod} = minimální hodnota v odvětví,

- pokud platí, že $\frac{EBIT}{A} < 0$, tak $r_{pod} = 10 \%$,
- pokud platí, že $0 < \frac{EBIT}{A} < \frac{UZ}{A} * UM$, tak $r_{pod} = \frac{((\frac{UZ}{A} * UM) - \frac{EBIT}{A})^2}{(\frac{UZ}{A} * UM)^2} * 0,1$.

Přirážka za finanční riziko ($r_{finstab}$)

Ukazatel, který se váže na běžnou likviditu (L3) a stanovují se jím vazby, které jsou mezi aktivy a pasivy a jejich životností. Určuje se dle následujících podmínek [41]:

- pokud platí, že $L3 \leq XL1$, tak $r_{finstab} = 10 \%$,
- pokud platí, že $L3 \geq XL2$, tak $r_{finstab} = 0 \%$,
- pokud platí, že $XL1 < L3 < XL2$, tak $r_{finstab} = \frac{(XL2-L3)^2}{(XL2-XL1)^2} * 0,1$.

Hodnoty neznámých XL1 a XL2 se stanovují dle odvětví individuálně.

Přirážka za velikost podniku (r_{LA})

Jedná se o přirážku, která zahrnuje rizikovost spojenou s velikostí podniku. Obecně u tohoto ukazatele platí, že s menšími podniky je spjato vyšší riziko podnikání. Rozhodující jsou uvedené podmínky [41]:

- pokud platí, že $UZ \leq 100$ mil. Kč, tak $r_{LA} = 5 \%$,
- pokud platí, že $UZ \geq 3$ mld. Kč, tak $r_{LA} = 0 \%$,
- pokud je hodnota UZ mezi výše zmíněnými mezemi, tak $r_{LA} = \frac{(3-UZ)^2}{168,2}$.

Přirážka za finanční strukturu ($r_{finstru}$)

Přirážka za finanční strukturu se vypočítá z rozdílu hodnot průměrných nákladů na vlastní kapitál (r_e) a průměrných celkových nákladů na kapitál (WACC). Tato přirážka se řídí následujícími podmínkami [41]:

- pokud platí, že $r_e = WACC$, tak $r_{finstru} = 0 \%$,
- pokud platí, že $r_e < WACC$, tak $r_{finstru} = 0 \%$,
- pokud vyjde hodnota $r_{finstru} > 10 \%$, tak je třeba tuto hodnotu snížit na 10% .

2.3.5 Čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT)

Čistý provozní zisk po zdanění je velmi oblíbeným moderním ukazatelem, díky němuž je možné srovnávat z hlediska finanční výkonnosti různé podniky za dané období. Jak je z názvu ukazatele zřejmé, představuje zisk firmy z provozní činnosti po zdanění a vypočítá se následovně [57]:

$$NOPAT = EBIT \times (1 - c)$$

Rovnice 26: Čistý provozní zisk po zdanění

2.3.6 Čistý peněžní tok z investic (CFROI)

Čistý peněžní tok z investic neboli CFROI je ukazatel využívaný k výpočtu návratnosti investic dané společnosti. Společnost ze svého investovaného kapitálu očekává čisté peněžní toky v budoucnu, avšak tyto toky je potřeba převést na jejich současnou hodnotu, a to za účelem možnosti srovnání s ostatními investicemi či společnostmi. K tomu se využívá diskontní sazba, s jejíž pomocí se budoucí hodnota převádí na hodnotu současnou. [48]

$$CFROI = IN - \sum_{t=1}^n \frac{CF_n}{(1+i)^t}$$

Rovnice 27: Čistý peněžní tok z investic

IN ... kapitálový výdaj

CF ... brutto cash flow

i ... úroková míra

n ... doba životnosti aktiv

2.4 Komplexní přístupy měření výkonnosti

Výkonnost je možné zjišťovat a měřit za pomoci daných přístupů. Tyto přístupy jsou více popsány v následujících podkapitolách.

2.4.1 Balanced Scorecard (BSC)

Jedná se o systém strategického měření výkonnosti podniku. Cílem je vytvořit vazbu mezi velmi často protichůdnými zájmy prvků organizace tak, aby byly vzájemně vyváženy. Metoda vychází z vize a strategie podniku. [76]

Jde především o měřitelnost aktivit v jednotlivých oblastech. V definovaných oblastech jsou určovány jednotlivé cíle, které jsou často mezi sebou provázány. Těmto cílům jsou vymezeny tzv. klíčové ukazatele, které se označují KPI. [2]

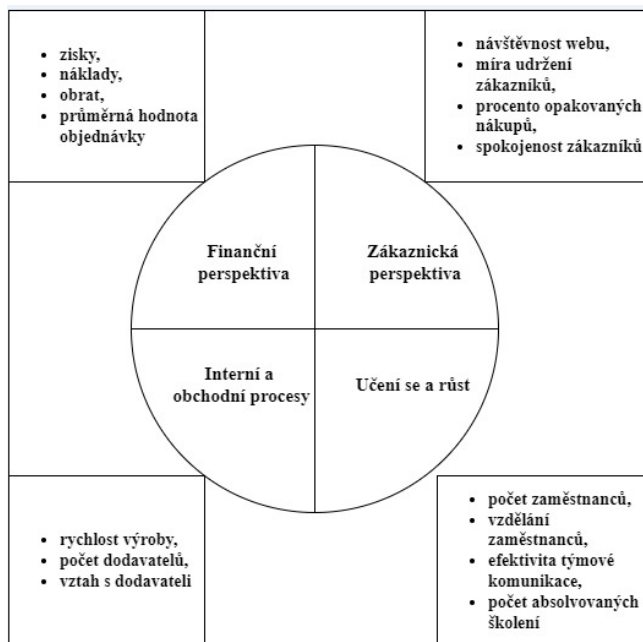
Výkonnost podniku je měřena za pomoci čtyřech oblastí, u kterých jsou uvedeny i otázky, které je nutné si klást [68]:

- **Finanční perspektiva**
Jak vnímáme naše akcionáře?
- **Zákaznická perspektiva**
Jak vnímáme naše zákazníky?
- **Perspektiva interní procesů**
V jakých procesech je třeba vynikat, aby bylo dosaženo úspěchu?

- **Perspektiva učení se a růstu**

Jak si uchováme schopnost provádět změny a zlepšovat se?

Jednotlivé oblasti Balanced Scorecard jsou uvedeny na obrázku č. 9.



Obrázek 9: *Balanced Scorecard*

Zdroj: vlastní zpracování dle [64]

Finanční perspektiva

Zjišťuje se, kdy je vhodné zavádět a realizovat strategie organizace tak, aby bylo možné dosáhnout zlepšení organizace. [4]

Ve finanční perspektivě se sledují např. [9]:

- zisky,
- náklady,
- obrat,
- průměrná hodnota objednávky.

Zákaznická perspektiva

V této perspektivě jsou identifikovány zákaznické a tržní segmenty činností organizace a výkonnostní měřítko těchto cílových segmentů. [5]

Výkonnost podniku zaměřená na zákaznickou perspektivu může zahrnovat např. [9]:

- návštěvnost webu,
- míru udržení zákazníků,
- procento opakovaných nákupů,

- spokojenost zákazníků.

Interní a obchodní procesy

Další, co je potřeba zjišťovat, je i stav a funkčnost jakýchkoliv procesů, které probíhají přímo ve firmě k tomu, aby samotný produkt či služba mohl být co nejlepším. Jde o to odhalit jakékoliv nedokonalosti, zpoždění, mezery či plýtvání, ke kterým může docházet neefektivním nastavením procesů. [66]

Běžně zkoumané oblasti interních a obchodních procesů jsou [9]:

- rychlost výroby,
- počet dodavatelů,
- vztah s dodavateli.

Učení a růst

Firmy by měly usilovat o neustálé zlepšování a edukaci svých zaměstnanců, se kterými je tato perspektiva úzce propojena. Firma by se nikdy neměla spokojit se stávající úrovní vzdělávání. Měla by znalosti a dovednosti svých zaměstnanců prohlubovat a dbát o jejich růst, neboť firmy se do jisté míry zlepšují právě díky svým zaměstnancům. [36]

Do této perspektivy spadají především ukazatele týkající se lidských zdrojů [9]:

- počet zaměstnanců,
- vzdělání zaměstnanců,
- efektivita týmové komunikace,
- počet absolvovaných školení.

2.4.2 Benchmarking

Tato metoda je založena na principu porovnávání dané společnosti s jiným podnikem či podniky, které představují konkurenci. Metody a strategie je možné přejímat a různě se inspirovat právě u konkurence. Díky benchmarkingu je možné odhalit oblasti, ve kterých má daná společnost nedostatky a tím zvýšit její efektivitu. Cílem je také přiblížit se hodnotám, kterých dosahuje konkurence. [44]

Proces benchmarkingu je možné lépe pochopit z následujících otázek, které je třeba si klást [65]:

- **Jaké objekty se budou porovnávat?**
V první fázi je třeba stanovit jeden či více objektů, které budou dále srovnávány s danou společností.
- **Co se bude při benchmarkingu hodnotit?**
Stanovení měřítek, pomocí kterých bude benchmarking prováděn.

- **Jak zkoumanou činnost provádí naše společnost?**
Nejdříve se analyzují činnosti dané společnosti, tím je zjištěn její současný stav.
- **Jak zkoumané činnosti provádějí ostatní?**
Analyzují se činnosti, které jsou prováděny konkurencí.
- **K čemu budou informace získané analyzováním?**
Výsledkem prováděných analýz je přehledné a jasné zpracování dat, které je možné předat vedení společnosti, a to dále rozhoduje o budoucích aktivitách společnosti.

Cíl benchmarkingu spočívá v procesu neustálého zlepšování se, založeném na porovnávání dané společnosti s konkurencí. Od těchto společností lze přebírat různé postupy, systémy, metody a jiné. [72]

Typy benchmarkingu

Typy benchmarkingu je možné rozlišovat dle uplatněných přístupů [79]:

- **Porovnávání strategií**
Lze také nazvat jako strategický benchmarking. Lze jej použít v případě, kdy se společnost snaží kompletně zlepšit svou činnost tím, že zjišťuje dlouhodobé strategie, postupy a přístupy, a to jak své, tak i konkurenční. Jedná se však o velmi složitý způsob a to z toho důvodu, že ne vždy je možné získat údaje o zvoleném benchmarkingovém partnerovi, jeho strategiích a přístupech.
- **Porovnávání výkonů**
Výkonový benchmarking je možné využít v situaci, kdy společnost potřebuje zjistit údaje o výkonovém charakteru dané společnosti. Jedná se o nejběžnější formu benchmarkingu, kdy není problém dohledat potřebné údaje o benchmarkingovém partnerovi, když jsou tato data povinně zveřejňována.
- **Porovnávání procesů**
Procesní benchmarking, jak již z názvu plyne, je používán v případě, kdy společnost chce zlepšit určité procesy a konkrétní činnosti, které probíhají uvnitř společnosti. Jedná se o náročnou variantu, protože je nutné dostat se až k podrobným informacím, týkajícím se chodu této společnosti.
- **Funkční (druhový) benchmarking**
Tento typ benchmarkingu se zabývá určenými činnostmi či funkcemi, které ve společnosti jsou.

Je možné i další dělení benchmarkingu [6]:

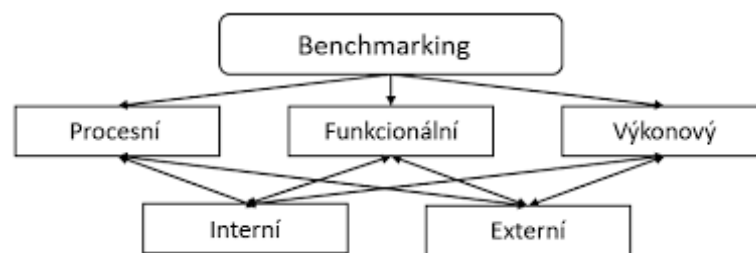
- **Interní (vnitřní) benchmarking**

Takovýto benchmarking je prováděn uvnitř jedné společnosti, kdy dochází ke zjišťování stavu a následnému porovnávání s ostatními jednotkami či útvary v téže organizaci. Velkou výhodou je dostupnost všech potřebných údajů a informací.

- **Externí (vnější) benchmarking**

Za pomoci externího benchmarkingu je možné porovnávat výsledky, činnosti či jiné aktivity dané společnosti s konkurencí. Výhodou tohoto typu benchmarkingu je možnost inspirování se a přebírání osvědčených a vyzkoušených postupů pro řešení případných nedostatků dané společnosti.

Na obrázku č. 10 je zobrazena provázanost jednotlivých typů benchmarkingu.



Obrázek 10: *Typy benchmarkingu*

Zdroj: [2]

3 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU

Vybranou společností pro praktickou část diplomové práce bude společnost, která bude vystupovat pod fiktivním názvem DNK s.r.o., z důvodu přání jednatelů uchovat v tajnosti interní informace, které byly využity k sepsání této části diplomové práce.

Autorka diplomové práce má s touto společností vlastní zkušenosti, po celou dobu magisterského studia se společností spolupracovala formou brigády, převážně na pozici v administrativě.

Společnost DNK s.r.o. sídlí v Dubenci nedaleko města Dvora Králové nad Labem. Do obchodního rejstříku byla zapsána 4.7.2013.

Hlavní činnost společnosti spočívá v prodeji tepelné techniky, dílů na kotle a samotných kotlů především prostřednictvím e-shopu společnosti. Jedná se o rodinnou firmu sídlící v Dubenci, kde se nachází centrální sklad a je zde skladováno veškeré zboží. Odsud je dle objednávek vyskladňováno, baleno a posíláno k objednateli či na pobočku v Praze nebo v Brně, kde si finální zákazníci mají možnost svou objednávku vyzvednout. Společnost má tedy své pobočky zřízeny v Praze a v Brně. Na pobočku v Praze si zákazníci nejčastěji jezdí vyzvedávat již zmíněné objednané zboží, tato pobočka je dále využívána také k reklamaci produktů a v neposlední řadě je zde možná konzultace správnosti typu kotle/produktu s jednatelem společnosti. Brněnská pobočka pak funguje pouze jako výdejna objednávek. V případě potřeby konzultace je možné využít zákaznickou linku, kdy je hovor přepojován dle vytiženosti na jednotlivé pracovníky.

Jak je možné vidět v tabulce č. 1 společnost se dle EK řadí mezi mikropodniky.

Tabulka 1: *Informace o společnosti DNK s.r.o.*

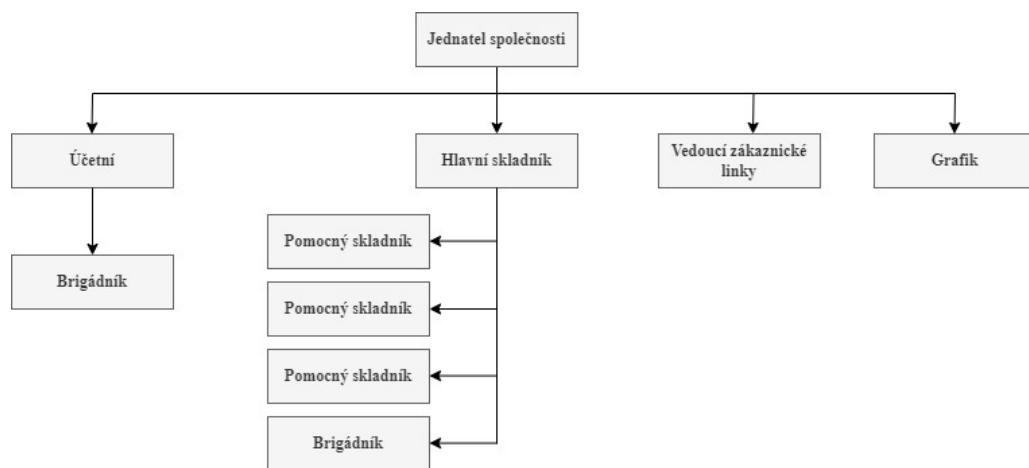
Počet zaměstnanců	Roční obrat (Kč)	Bilanční suma (Kč)
7	48 108 000	16 378 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti DNK s.r.o.

V současné době společnost dodává své produkty do mnoha evropských zemí. V září roku 2013 společnost rozšířila svou nabídku o podlahové vytápění značky Eurothex, radiátory Irsap, bojleru a akumulční nádrže značky Hermann.

3.1 Struktura společnosti DNK s.r.o.

Společnost má v současné době jednoho jednatele. Dále se v organizační struktuře společnosti nachází účetní, pomocná účetní, hlavní skladník, vedoucí zákaznické linky a grafik. Podklady pro hlavní účetní zpracovává pomocná účetní. Hlavní skladník dohlíží na správný chod skladu, zajišťuje dostatečné množství nabízených dílů, ale třeba i balícího materiálu. Dále je nadřazeným pracovníkem pro tři pomocné skladníky a brigádníka. Vedoucí zákaznické linky je vždy nápomocen lidem, kteří si nevědí rady s výběrem správného produktu. A grafik především zabezpečuje vizuální stránku společnosti, stará se o internetové stránky, fotí a upravuje dané produkty v ateliéru. Struktura společnosti DNK s.r.o. je uvedena na obrázku č. 11.



Obrázek 11: *Struktura společnosti DNK s.r.o.*

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti DNK s.r.o.

3.2 Historie společnosti

Společnost vznikla z již zavedené společnosti, která se však původně zabývala pouze prodejem jednotlivých kotlů. Z důvodu velké poptávky náhradních dílů k nabízeným kotlům, která na trhu nastala, se společnost rozhodla své produkty a služby rozšířit právě o prodej náhradních dílů a poskytování poradenství v této oblasti. Od prvotní výhradní spolupráce se značkou Hermann rozšířila svůj sortiment od r. 2013 o další dobře prodejné značky kotlů a jejich náhradních dílů. V nabídce společnosti je tak dnes až 300 druhů kotlů. V posledních letech, a to především se silícím zájmem odběratelů o nízkoenergetické bydlení, přidala společnost do svého sortimentu i tepelná čerpadla, klimatizace a ventilace.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

Pro provedení analýzy konkurenceschopnosti bude vybrána metoda Porterova teorie konkurenčních sil a PEST analýza.

4.1 Porterův model pěti sil

Nejprve bude společnost představena z hlediska jednotlivých faktorů, které tvoří Porterovu teorii konkurenčních sil.

4.1.1 Zákazníci

Zákazníci očekávají, že jim společnost odborně poradí s výběrem konkrétního produktu a že s co nejmenším úsilím nakoupí kvalitní a rychle dostupný výrobek za co nejnižší cenu. Společnost si je požadavků zákazníků dobře vědoma a snaží se jim ve všech směrech maximálně přizpůsobit, což se společnosti dobře daří, když eviduje velké množství stálých zákazníků. Značný příliv nových zákazníků společnost získala prostřednictvím reklamních spotů odvysílaných v posledních dvou letech v rádiu. Společnost si své zákazníky získala především díky svému vstřícnému, ochotnému a odbornému přístupu při pomoci s výběrem produktů, díky širokému sortimentu nabízených výrobků, které eviduje přímo ve svých skladech a není tedy nutné tyto výrobky objednávat a prodlužovat expediční lhůty, a dále díky následné spokojenosti zákazníků s nakoupenými produkty. Zákazníci mohou k nákupu využít jak osobní návštěvu v prodejnách v Dubenci či v Praze, výdejové místo v Brně, nebo nakoupit výrobek prostřednictvím velmi detailně propracovaného e-shopu. Zákazníkům jsou k dispozici fundovaní pracovníci jako poradci na provozovně v Dubenci a v Praze či na zákaznické telefonní lince. Podnikatelé, kteří podnikají v oblasti tepelné techniky, se mohou na stránkách společnosti zaregistrovat a k odběrům zboží je jim pak poskytnuta navíc sleva 10 %.

Prodávané komodity jsou v současné době na trhu nedostatkovým zbožím a zákazníci jsou proto rádi, když je jim společnost schopna obstarat alespoň alternativní zboží. Vyjednávací síla zákazníků tedy není příliš velká a dá se předpokládat, že by si společnost své stálé zákazníky udržela i v případě, že by nevyvíjela až takové úsilí pro udržení dobrých vztahů se zákazníky. Ale i přesto se společnost faktorem spokojenosti zákazníků zabývá, a to prostřednictvím již výše zmíněných činností.

Společnost pravidelně poskytuje svým zákazníkům materiál a tím se podílí na mnoha významných zakázkách, kterými jsou například:

- **Servisní centrum KIA Eurothex** - společnost DNK s.r.o. kompletně zajistila podlahové vytápění pro servisní centrum.
- **Podlahové vytápění KUKS** - do Kuksu byl dodán kompletní systém podlahového vytápění EUROTHEX.
- **Instalace kotelny pro objekt ZD DUBENEC a.s.**

4.1.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou velmi důležitou součástí obchodního řetězce. Proto navázat dobrou spolupráci se skutečně dobrým dodavatelem, který dodává vyhlášený produkt, je v praxi velmi obtížné a z hlediska fungování celé společnosti zásadní. Dle sdělení jednatele společnosti bylo toto v prvopočátku tím nejpodstatnějším. Dodavatelů je na trhu málo a většinou mají pro své značky kotlů specifické produkty, které není možné zaměnit s díly jiné značky. Z těchto důvodů je vyjednávací síla dodavatelů vysoká a společnost si tak nemůže dovolit ztratit žádného z již zavedených dodavatelů.

Dodavatelé dávají přednost společnostem, které jsou již zavedené, je s nimi ověřená spolupráce a mají jistotu minimálních rizik. Takovou společností však v začátcích společnost DNK s.r.o. nebyla, když ve svém počátku byla jednou z mnoha neznámých společností s žádnými referencemi. Jednatelé proto věnovali velké úsilí tomu, aby se postupem několika let společnost vypracovala v důvěryhodnou a byla pro dodavatele zajímavou, což se postupem času skutečně stalo. Nabízené kontrakty od dodavatelů byly rok od roku výhodnější, neboť dodavatelé zjistili, že společnost nese plnou záruku, dokáže své hospodaření bez problémů krýt a dokáže poměrně jednoduše vyřešit další přidružené problémy. V současné době společnost se svými dodavateli funguje téměř na přátelské úrovni, díky čemuž jí jsou nabízeny nejlepší ceny na trhu. Momentálně, kdy poptávka po těchto výrobcích převyšuje nabídku a toto zboží je nedostatkové a těžko sehnatelné, je společnost u dodavatelů vedena na předních příčkách a jsou jí dodávány i takové výrobky, které by bylo pro jinou společnost téměř nemožné získat.

Hlavními dodavateli společnosti jsou:

- Herman,
- Baxi,
- Beretta,

- Chaffoteaux,
- Dakon,
- Immergas,
- Junkers,
- Protherm,
- Vaillant,
- Viadrus,
- Honeywell.

4.1.3 Konkurenti v odvětví

V době vzniku společnosti nebylo, dle slov jednatele společnosti, takové množství konkurence, jaké je dnes. Společnosti DNK s.r.o. konkurují společnosti, které se vyloženě zabývají tepelnou technikou, ale i společnosti, které mají díly ke kotlům pouze jako přidaný segment k hlavnímu podnikání a propojují např. oblasti topení, voda, plyn nebo vybavují koupelny. Konkurenti budou uvedeni také pod fiktivními názvy. Mezi stávající konkurenci společnosti patří následující společnosti:

- **OP s.r.o.**

Sídlo společnosti s prodejnou se nachází v Prostějově. Společnost OP s.r.o. byla založena v roce 2006, kdy se zaměřovala výhradně na prodej náhradních dílů na kotle a kotlů samotných. Postupem času však svou nabídku začala rozšiřovat o další oblasti, kterými jsou voda, topení a plyn. V současné době společnost nabízí i koupelnové prvky jako např. baterie, vany, sprchové kouty a další. Spolupracuje se značkami Dakon, Atmos, Baxi, Tatramat, Vaillant, Viessmann. Mimo jiné nabízí i služby jako servis plynových a elektrických spotřebičů. Společnost zaměstnává průměrně 3 zaměstnance. Společnost své produkty nabízí na internetových stránkách, které jsou velmi zastaralé a není možné si produkty prohlédnout ani o nich dohledat žádné konkrétní informace. Zákazník je tedy nucen si zboží vybrat přímo na prodejně, která se nachází v sídle společnosti. Na prodejnu pak navazuje poměrně rozsáhlý areál s velkým skladem.

- **AM s.r.o.**

Společnost, která má velké množství poboček po celé České republice. Zaměřuje se na oblast topení, voda, plyn a koupelny. Společnost má zřízeny internetové stránky včetně sociálních sítí, na kterých se pravidelně prezentuje. Společnost má zřízen e-shop a své služby nabízí na 12 pobočkách a v 8 koupelnových studiích. Zaměstnává zhruba 250

zaměstnanců, na trhu je již 30 let. Více je společnost AM s.r.o. specifikována v další kapitole jako benchmarkingový partner.

- **KOM s.r.o.**

Jedná se spíše o rodinnou společnost založenou v roce 2013 a sídlící v Heřmanově Městci. Sortiment společnosti obsahuje jak díly na kotle, tak i kotle samotné. Nabídka se tedy nejvíce podobá vybrané společnosti. Na svém e-shopu nabízí zboží značky Dakon, Thermona, Buderus, Junkers, Bosh a Destila, prodává tedy produkty stejných značek jako vybraná společnost DNK, s.r.o. Po registraci nabízí servisním technikům poskytnutí slevy na další nákupy, stejně jako vybraná společnost. V posledním roce rozšířila svou nabídku o produkty z oblasti instalatérství a koupelen. Slabinou společnosti se může jevit již zmíněný e-shop, který nepůsobí přehledně, popis produktů není dostatečně podrobný a kategorie nejsou rozřazeny dobrým způsobem. Kladem společnosti je možnost využití zákaznickou linku pro poptávku či radu. Dále společnost nabízí možnost zajištění odborné montáže.

- **KARO**

Je další rodinnou společností, která funguje již od roku 1991 v Železném Brodě. Specializuje se mimo kotlů a dílů na kotle na zahradní a lesní techniku, vodoinstalační a topenářský materiál, hutní a spojovací materiál, ruční a elektrické nářadí a nástroje. Nabízený sortiment je tedy poměrně široký. Nejedná se sice o přímo specializovanou prodejnu pouze kotlů a dílů na kotle, ale má v nabídce i produkty značek Opop, Dakon a Viadrus. Webové stránky společnosti působí běžně, společnost se snaží aktualizovat obsah na webových stránkách a přidávat informativní bannery.

- **GK s.r.o.**

Společnost sídlící v Pardubicích. Na stránkách společnosti je možné vybírat z velkého množství značek kotlů, jako např. Junkers, Protherm, Baxi, Destila, Immergas, Dakon a Viadrus. Specializuje se však výhradně na kotle, díly na kotle nabízí pouze velmi okrajově. Nabízí služby, kterými jsou montáž kotlů a plynových zařízení, jejich servis a odborné poradenské služby v oblasti topenářství. Spotřebiče je možné si prohlédnout v prodejním skladu. Společnost má taktéž zřízenou zákaznickou linku a své produkty nabízí na e-shopu, který ale nepůsobí příliš zajímavě.

- **MXC s.r.o.**

Společnost, která má svou centrálu v Brně a byla založena v roce 2014. Produktové portfolio společnosti se velmi liší od vybrané společnosti a jejích konkurentů. Nenabízí díly na kotle či kotle, ale poskytuje topení ve formě topných folií a panelů, které je více

ekologické a úspornější než běžné formy vytápění. V domech tedy není třeba mít umístěný ani kotel nebo tepelné čerpadlo. Výhodou je, že se dá umístit do kterékoliv stavby se zárukou až 50 let. Společnost má přehledné a moderní webové stránky, avšak velká nevýhoda je stanovení ceny, která bude zákazníkovi sdělena až po vyplnění formuláře pro poptávku. V současné době společnost expanduje i do dalších regionů ČR. Společnost tedy představuje konkurenci v oboru tepelné techniky, ale nabídkou produktů se odlišuje od ostatní stávající konkurence.

Z výše uvedených společností představuje největší nebezpečí z hlediska konkurence společnost AM s.r.o., a to nejen z důvodu velmi pestré nabídky sortimentu, ale i služeb, které jsou k těmto prodejm přidruženy. Obsahově společnost pokrývá širší spektrum řemeslných činností a její zboží mohou zákazníci zakoupit prakticky pod jednou střechou, což je zákazníky kladně kvitováno. Zboží a služby využívají nejen koneční spotřebitelé, ale i podnikatelé, kterým jsou poskytovány značné slevy. Společnost má zřízeno velké množství poboček po celé České republice, včetně vybavených studií, čímž se k zákazníkům velmi přiblížila. Z těchto důvodů byla společnost vybrána i jako benchmarkingový partner pro provedení výkonového benchmarkingu.

4.1.4 Potenciální konkurence (noví potenciální konkurenti)

V dnešní době, kdy je kladen důraz na nízkoenergetické vytápění a ekologii, vzniká poměrně dost společností, které se touto problematikou zabývají a snaží se prorazit na trhu. Pro nové společnosti by pravděpodobně mohl nastat problém hned v začátku podnikání, a to při sjednávání kontraktů s dodavateli, příp. v poskytnutí lepších marží a podmínek těmto novým společností. Jak už bylo výše zmíněno, sjednávání kontraktů je poměrně náročný proces, kdy se dodavatelé pečlivě rozhodují a vyhodnocují, s kým své dlouhodobé kontrakty sjednají. Dodavatelé obecně dávají přednost společností, které jsou již dobře zavedené, prosperují a mají dobré reference od odběratelů tak, aby neohrozily dobré jméno dodavatele. Další problém by pro potenciální konkurenci mohl nastat v množství kapitálu, kterým společnost disponuje, neboť se jedná o finančně velmi náročný segment podnikání, kdy je třeba držet vysoké skladové zásoby a pružně reagovat na přijaté objednávky. Zboží je buď rozměrnější i velmi těžké nebo se jedná o velké množství drobnějšího zboží a je proto třeba mít dostatečné prostory ke skladování včetně manipulační techniky. A v neposlední řadě je kladen důraz na proškolený personál, který musí dobře rozumět problematice tepelné techniky, aby mohl a uměl kvalifikovaně poradit zákazníkům. I přes poměrně náročné podmínky pro vstup nové konkurence na trh, které byly uvedeny, se objevují a zakládají nové společnosti. Nejčastěji se

noví konkurenti objevují z řad revizních techniků, kteří problematiku topenářství dobře ovládají a produkty znají. Dále to mohou být společnosti, které se zabývají některou podobnou oblastí, kdy prodávají např. díly potřebné pro vodoinstalatérství či zařízení do koupelen.

4.1.5 Substituční produkty

Plynové i elektrické kotle včetně veškerého příslušenství sice jsou nezbytnou komoditou, které je v současné době na trhu neustálý nedostatek a její nahrazení dalšími substitučními produkty není možné ze dne na den, ale už dnes se společnost nad novými trendy prozíravě zamýšlí. Substituční produkt je možné vidět v ekologickém vytápění, kterým jsou tepelná čerpadla nebo výroba solární energie. Společnost si je nových a ekologických trendů dobře vědoma, sama je se zájmem sleduje a na svých nemovitostech již využívá. Snaží se držet krok s moderní dobou a pozitivně hledět do zdravé budoucnosti. Substituční produkty by tedy nemusely pro společnost představovat pouze hrozbu, ale také novou příležitost.

4.2 Teorie tržních pozic dle P. Kotlera

Jednotliví konkurenti jsou blíže popsáni a specifikováni v rámci Porterova modelu pěti sil u zjišťovaného ukazatele konkurenti v odvětví. Společnosti jsou uvedeny pod fiktivními názvy, stejně tak jako vybraná společnost pro praktickou část diplomové práce. Společnosti byly rozřazeny do čtyř skupin, kterými jsou vedoucí firma, tržní vyzyvatel, následovatel a výklenkář.

4.2.1 Vedoucí firma na trhu

Dle rozhovoru s jednatelem společnosti, a rovněž po provedení analýzy konkurentů společnosti, byla jako vedoucí firma na trhu označena společnost AM, s.r.o. Tato společnost je podrobněji popsána v dalších kapitolách jako benchmarkingový partner pro vybranou společnost DNK, s.r.o. U společnosti AM, s.r.o. nakupují jak podnikatelé z oboru, tak i fyzické osoby, pro které je velkým přínosem, že u této společnosti naleznou nejen produkty z oblasti topenářství, ale také vody, např. zařízení do koupelen. Velkým přínosem pro zákazníky je moderní vzhled e-shopu společnosti, na kterém jsou u produktů uvedeny veškeré potřebné informace, i velké množství strategicky rozmístěných poboček po celé České republice.

4.2.2 Tržní vyzyvatel

Tržního vyzyvatele pro společnost DNK s.r.o. představuje společnost KOM s.r.o. Obě společnosti mají velmi podobnou nabídku produktů, které nabízí formou svých e-shopů. V čem společnost KOM s.r.o., z pohledu autorky této práce, zaostává, je informování zákazníků. Společnost DNK s.r.o. pravidelně přidává příspěvky na sociální sítě, především na facebookový profil společnosti, ale o novinkách pro zákazníky informuje i na svém e-shopu. Také více dbá na vizuální podobu e-shopu, který pravidelně upravuje a modernizuje.

4.2.3 Následovatel

Za následovatele by bylo možné označit společnost KARO, která se nespécializuje pouze na oblast topenářství, ale na řadu dalších oblastí, včetně produktů do domácnosti a na zahradu. Nabídku kotlů a dílů na kotle, kterou zprostředkovává formou e-shopu, ale nemá až tak širokou jako ostatní uvedené společnosti.

Dalším z následovatelů je společnost GK s.r.o., kdy se tato společnost specializuje výhradně na prodej kotlů a služby, které s kotly souvisí. Společnost má zřízené webové stránky s e-shopem, který ale působí spíše zastarale.

Poslední z uvedených následovatelů je společnost OP s.r.o., která nabízí širokou nabídku dílů pro kotle, kotlů a produkty z oblasti instalatérství. Velkým mínusem společnosti je existence pouze webových stránek s výčtem oblastí produktů, které nabízí. Společnost nemá zřízen e-shop, tudíž je možné nakupovat pouze v kamenném obchodě, který se nachází v sídle společnosti.

4.2.4 Výklenkář

Společnost MXC s.r.o. je možné považovat za výklenkáře na daném trhu. Společnost se zaměřuje na oblast topenářství, avšak svou nabídkou se od ostatních uvedených konkurentů diametrálně odlišuje. Její nabídka je rozdílná v poskytování produktů a služeb tím, že se společnost specializuje na vysoce ekologický systém vytápění, který spočívá v instalaci nízkoenergetického podlahového vytápění a topných panelů. Jedná se o moderní způsob vytápění, který funguje na principu solární a elektrické energie. Není tedy třeba mít žádný kotel, tepelné čerpadlo či radiátory, jen tenké pásy do podlahy. Výhodou společnosti jsou velmi podrobně propracované webové stránky, kde zákazníci mohou nalézt veškeré potřebné informace o tomto systému vytápění, seznámit se s ním a dostat odpovědi na otázky, které je zajímají. Nevýhodou však je, že zákazník neví ani přibližnou cenu produktů a realizace, která

je individuální a zákazník ji může zjistit až při další komunikaci se společností. K tomuto je nutné odeslat společnosti poptávkový formulář.

4.3 PEST analýza

PEST analýza zhodnotí vnější faktory, které mají vliv na konkurenceschopnost podniku.

4.3.1 Politické faktory

V současné době je důležitým zákonem, který se týká tepelné techniky, **Zákon č. 201/2012 Sb. - o ochraně ovzduší**. Tento zákon obsahuje požadavky, které se týkají lokálních topidel na pevná paliva, která nespĺňují požadavky na emise. Týká se to tedy především starších typů kotlů, které silně znečišťují životní prostředí a do ovzduší vypouští škodliviny. Tyto kotle je třeba vyměnit za kotle novější, které již nejsou tak škodlivé. [82]

Dalším z důležitých zákonů je **Zákon č. 133/1985 Sb. – o požární ochraně** a související předpisy. Tento zákon mimo jiné ukládá všem občanům a majitelům povinnost pravidelných revizí a čištění kotlů a komínů. Společnost DNK, s.r.o. prodává velké množství čistících přípravků a poskytuje kontakty na servisní a revizní techniky, se kterými dlouhodobě spolupracuje. [80]

Zákon č. 406/2000 Sb. – o hospodaření energií a související předpisy obsahuje informace o tom, jak by mělo být naloženo s energiemi, mimo energie tepelné i s energií elektrickou, ale také s plynem a jinými palivy. [81]

Kromě těchto výše zmíněných zákonů je třeba brát v potaz i ekologickou politiku vlády ČR, která je provázaná s ekologickou politikou EU. Jako všechny státy Evropské unie se i Česká republika snaží o zvýšení využití obnovitelných zdrojů a tím zlepšení životního prostředí. V České republice funguje od roku 2014 dotační program Nová zelená úsporám, který přispívá lidem mimo jiné i na šetrnější způsoby vytápění, jakými je např. výměna neekologických zdrojů tepla za tepelná čerpadla. [46]

Další odnoží dotačního programu Nová zelená úsporám je dotační program Kotlíkové dotace. Tyto dotace jsou poskytovány lidem, kteří mají nízké příjmy a poskytnutý příspěvek z Nová zelená úsporám by jim nestačil. Proto vznikl program Kotlíkové dotace, který hradí až 95 % způsobilých výdajů na výměnu kotle. [32]

Oba tyto projekty jsou spolufinancovány Evropskou unií.

4.3.2 Ekonomické faktory

Ceny elektrických energií

Ceny elektrických energií v současné době rapidně rostou, a to především vlivem války na Ukrajině. Vybranou společností sice nezatěžuje růst energií v rámci výroby produktů, ale vzrůstající ceny energií jsou znatelné i při běžném provozu. Společnost se proto snaží v rámci úspory energií, potažmo i peněžních prostředků, dbát na všeobecná doporučení, mezi která patří např. omezení teploty ve vnitřních prostorách společnosti, omezení zbytečného svícení a další.

Společnost, jejímž předmětem podnikání jsou právě obchody týkající se tepelných zdrojů, si již před lety prozíravě zřídila vlastní solární panely, které se ukázaly být výbornou investicí, když nejenže v jarních, letních a podzimních měsících kryjí vlastní spotřebu elektrické energie, ale navíc přebytky odprodává zpět do sítě. Zdražování elektrických energií je možné sledovat v tabulce č. 2.

Tabulka 2: *Vývoj cen energií ve sledovaných letech*

Rok	Ceny energií za 1 MWh (v Kč)
2017	811
2018	1064
2019	1264
2020	1107
2021	1716
2022	6028

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Inflace

Aktuální míra inflace je velmi vysoká, což s sebou přináší velké množství problémů. Společnost DNK s.r.o. však díky dlouhodobě stanovené vysoké marži prosperuje stále velmi dobře a nedostává se do druhotné platební neschopnosti či dalších existenčních problémů.

Vývoj inflace je zachycen v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3: *Vývoj inflace ve sledovaných letech*

Rok	Průměrná roční inflace (v %)
2017	2,5
2018	2,1
2019	2,8
2020	3,2
2021	3,8
2022	15,1

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Nezaměstnanost

Pro společnost by mohl být velmi důležitý i ukazatel nezaměstnanosti. I když se v tomto případě jedná o malou společnost, jedním z jejích největších problémů je vysoká fluktuace zaměstnanců. Společnost není schopna si dlouhodobě udržet stálé zaměstnance, když mezi stálé zaměstnance patří pouze zhruba polovina všech zaměstnanců.

Vývoj nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji v průběhu let 2017-2022 je zobrazen v následující tabulce č. 4.

Tabulka 4: *Vývoj nezaměstnanosti ve sledovaných letech*

Rok	Nezaměstnaní (v tis. osob)
2017	6,2
2018	6,4
2019	4,6
2020	7,0
2021	6,3
2022	7,7

Zdroj: vlastní zpracování dle [78]

4.3.3 Sociálně-kulturní faktory

Dotace pro veřejnost

Mezi sociálně-kulturní faktory by bylo možné zařadit projekty, které jsou poskytovány a nabízeny obyvatelům České republiky v oblasti topenářství, konkrétně starých kotlů. Jedním z takových projektů je Nová zelená úsporám – kotlíková dotace. Dotace spočívá v příspěvku či uhrazení plné částky za nový kotel, který bude šetrnější k životnímu prostředí. Dotace jsou poskytovány na kotle na pevná paliva či na tepelná čerpadla s elektrickým pohonem.

Špatná dostupnost

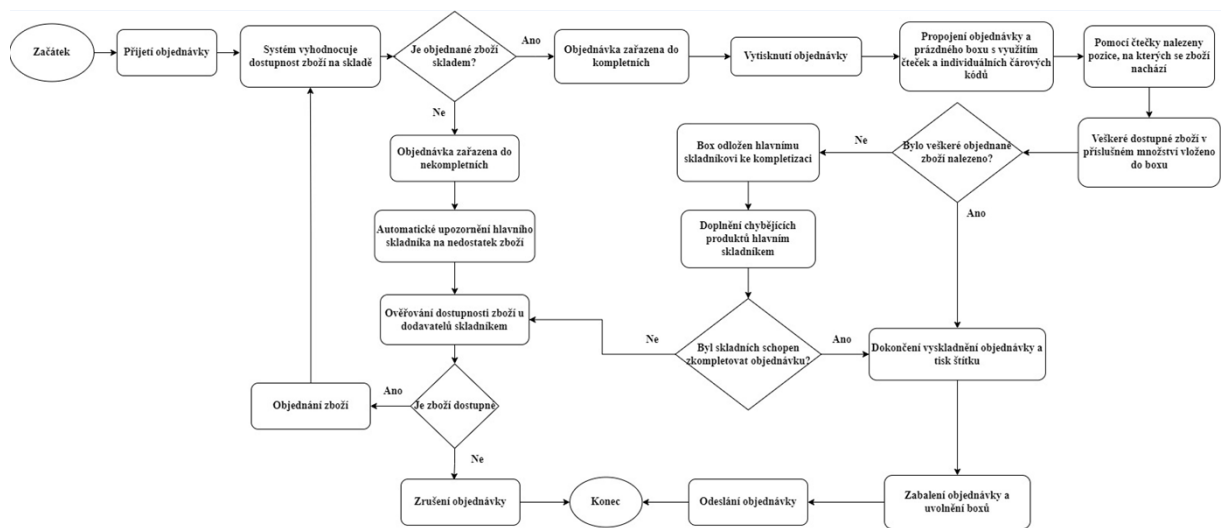
Dalším problémem by mohl být fakt, že se společnost nachází na vesnici, kde je velmi špatná dostupnost veřejnou dopravou. Většina zaměstnanců tedy buď pochází z této vesnice nebo dojíždí vlastním vozem z okolních vesnic nebo měst. Možnosti, jak by společnost mohla nalákat nové potenciální zaměstnance, spočívají především v nastavení benefitů.

Úroveň vzdělání a kvalifikace zaměstnanců

Po konzultaci s jednatelem společnosti autorka zjistila, že je velký problém najít uchazeče o toto zaměstnání, který by byl vybaven vědomostmi a znalostmi v oboru tepelné techniky. Společnost je tak donucena přijímat uchazeče, kteří nemají ani základní povědomí týkající se dané oblasti. Vynakládá proto prostředky k jejich zaškolení a zapojení se do procesu společnosti, což se, bohužel, v některých případech ukázalo jako nemožné a pracovní poměr na dobu neurčitou nemohl být uzavřen.

4.3.4 Technologické faktory

Společnost DNK, s.r.o. dily na kotle nakupuje a dále přeprodává, tudíž se nezabývá oblastí výroby, výzkumu a vývoje a dalších, které potřebují technologický pokrok. Společnost se však musela přizpůsobit, jak bylo výše zmíněno, a usnadnit pracovní postupy pro nezaučené pracovníky a brigádníky. Celý systém společnosti spočívá v systému čárových kódů, čteček a přesně přiřazené pozice každému produktu. Veškeré zboží, které do společnosti přijde, je ihned přijato a evidováno pod konkrétním číslem kódu a číslem EANu a umístěno na svou pozici. Pracovníka, který vyřizuje objednávku, čtečka po naskenování objednávky přímo navede na pozice produktů, které se v objednávce nacházejí. Systém po dokončení objednávky vytiskne štítek pro dopravce, následně se objednávka zabalí a odešle. Podrobně je celý postup vyřízení objednávky zaznamenán na obrázku č. 12.



Obrázek 12: *Proces od přijetí objednávky po její expedici*

Zdroj: vlastní zpracování

Dále společnost využívá technologie k vnitřní komunikaci a pro neustálé zlepšování svých webových stránek, kde pravidelně dochází k úpravě obsahu a přidávání dalších produktů či produktových řad do nabídky společnosti.

5 ANALÝZA VÝKONNOSTI POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

K analyzování výkonnosti bylo vybíráno mezi metodami, které byly zmíněny v teoretické části práce.

5.1 Benchmarking

Metodou k provedení analýzy výkonnosti dané společnosti byla stanovena metoda benchmarking. Tato metoda srovnává vybranou společnost a jejího benchmarkingového partnera.

5.1.1. Představení benchmarkingového partnera

Pro provedení benchmarkingu byla zvolena společnost s fiktivním názvem AM, s.r.o., která se dá považovat ve svém oboru za špičku. Tato společnost byla založena v roce 1992 v Pardubicích. Nabídka společnosti je velmi široká, společnost spolupracuje s až 150 dodavateli. Společnost se zaměřila na oblasti, které spolu úzce souvisí a těmito oblastmi jsou:

- topení,
- voda,
- plyn,
- koupelny.

Sídlo společnosti se nachází v Pardubicích, kde se nachází i centrální sklad společnosti. Společnost prodává své produkty jak konečným spotřebitelům, tak i dalším subjektům a funguje tedy jako velkoobchod i maloobchod. Své produkty nabízí ve 12 prodejnách, které jsou strategicky rozmístěny po celé České republice. Na 8 z nich je možné nalézt i showroomy koupelen společnosti, kde se můžou zákazníci nechat inspirovat již vytvořenými koupelnami. Mimo jiné společnost AM, s.r.o. nabízí i služby, kterými jsou grafické návrhy koupelen. Společnost tohoto času zaměstnává okolo 250 zaměstnanců.

5.1.2. Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1992 v Pardubicích a původně se zabývala pouze prodejem plynových kotlů. V průběhu let se postupně rozrůstala a do své nabídky zařadila produkty

z oblasti topení, dále pak plynu, vody a jako poslední dodávky koupelnového vybavení včetně grafických návrhů.

V tabulce č. 5 je možné vidět, že společnost se nachází na rozmezí středního a velkého podniku. Z hlediska počtu zaměstnanců a sumy ročního obrátu lze očekávat, že v příštích letech dojde k překročení stanovených hodnot a společnost se bude řadit mezi velké podniky.

Tabulka 5: *Informace o společnosti AM, s.r.o.*

Počet zaměstnanců	Roční obrat (Kč)	Bilanční suma (Kč)
250	1 154 790 000	492 227 000

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

5.2 Výkonový benchmarking

Pro provedení benchmarkingu byl zvolen výkonový benchmarking z důvodu možnosti využití dat, které mají společnosti povinnost zveřejňovat. K vypočítání potřebných ukazatelů byly využity především rozvaha a výkaz zisků a ztrát konkrétních společností.

Vybrané ukazatele pro zhodnocení výkonového benchmarkingu jsou ukazatele produktivity práce, likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

5.2.1 Ukazatele produktivity práce

Počet zaměstnanců

Prvním sledovaným ukazatelem je počet zaměstnanců za sledovaná období, který je uveden v tabulce č. 6.

Tabulka 6: *Počet zaměstnanců za sledované období*

Počet zaměstnanců	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	5	6	6	7	7
AM, s.r.o.	212	245	253	247	260

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Z tabulky je patrné, že obě společnosti zaměstnávají rozdílný počet zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou některé další uvedené ukazatele produktivity práce upraveny a vyjádřeny na jednoho zaměstnance.

U společnosti DNK s.r.o. bylo zaměstnáno nejvíce zaměstnanců v letech 2020 a 2021. Tabulka znázorňuje rostoucí trend v počtu zaměstnanců. U společnosti AM, s.r.o. bylo nejvíce zaměstnanců v roce 2021.

Počet prodejen

Tabulka č. 7 zachycuje informace o počtu prodejen, které společnosti v jednotlivých letech provozovaly.

Tabulka 7: Počet prodejen společností ve sledovaných letech

Počet prodejen	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	2	2	3	3	3
AM, s.r.o.	8	9	10	10	12

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Společnost DNK s.r.o. v roce 2013 zahájila svou činnost v provozovně Dubenec, která se stala jejím základním pilířem. V roce 2017 otevřela v rámci pilotního programu svou pobočku v Praze. Tato pražská pobočka byla zřízena z důvodu vysoké poptávky v lokaci hlavního města a jak již bylo výše zmíněno, je využívána především pro konzultace k výběru zboží, k výdeji objednávek a k vyřízení reklamací pro spádovou oblast hlavního města. Jelikož se otevření pobočky v Praze osvědčilo, přistoupila společnost v roce 2019 k rozšíření své sítě o pobočku v Brně, která je však využívána pouze jako výdejna objednávek.

Společnost AM, s.r.o. zahájila svou činnost v Pardubicích a v průběhu let značně expandovala a své pobočky rozšiřovala do různých měst po České republice a to tak, aby jejich rozmístěním pokryla co nejefektivněji celou Českou republiku. V roce 2020 nedošlo k otevření žádné nové pobočky, ale z důvodu nedostačujících skladovacích prostor rozšířila svůj centrální sklad v Pardubicích o další budovu.

Tržby na zaměstnance

Z dostupných informací o společnosti AM, s.r.o. bylo zjištěno, že 99 % tržeb společnosti bylo tvořeno prodejem zboží, zbylé 1 % je tvořeno prodejem výrobků a služeb, mezi které patří především vytváření grafických návrhů koupelen. Společnost DNK s.r.o. eviduje pouze tržby z prodeje zboží.

Tržby společností vyjádřené na jednoho zaměstnance jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Tržby společností vyjádřené na jednoho zaměstnance

Tržby na zaměstnance	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	5405,20	5506,83	6619,17	6870,57	8776,00
AM, s.r.o.	4246,17	4281,24	4209,57	4598,59	4849,14

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance má ve všech případech vyšší společnost DNK s.r.o., která vykazuje podstatně nižší počet zaměstnanců. Jedná se o rodinnou firmu, kde má každý z rodiny osobní zájem na prosperitě společnosti, hlídá si své šance na trhu, plní vytyčené cíle, motivuje zaměstnance k lepším výkonům a osobně se snaží dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků. Velkým plusem společnosti je výborně propracovaný inovativní systém skladování, který umožňuje společnosti DNK s.r.o. dosahovat vyšší efektivnosti práce. Tento systém je naveden tak, aby i brigádníkům s minimálními zkušenostmi v daném oboru pomohl najít, vyskladnit a odeslat objednávku v co nejkratším možném čase.

Významným rokem se pro společnost stal rok 2019, kdy společnost zainvestovala do modernizace svých webových stránek a kompletně předělala celý systém e-shopu. V tomto roce dále došlo i k otevření nového skladu společnosti, který umožnil výrazně rozšířit nabízený sortiment. Tyto skutečnosti vedly k postupnému výraznému zvýšení tržeb společnosti, jejichž vzrůst pokračoval i v roce 2021 (rok 2020 nemůže být porovnatelným obdobím vlivem covidové pandemie).

Zisk na zaměstnance

Zisk připadající na jednoho zaměstnance (přepočet z čistého zisku) je znázorněn v následující tabulce č. 9

Tabulka 9: Zisky společností vyjádřené na jednoho zaměstnance

Zisk na zaměstnance	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	117,60	207,83	543,33	472,43	612,57
AM, s.r.o.	15,95	17,89	-13,55	64,70	156,88

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

V případě společnosti DNK s.r.o. dosahuje zisk na zaměstnance podobně jako u ukazatele tržby na zaměstnance v průběhu let vyšších hodnot než u společnosti AM, s.r.o.

Pro společnost DNK s.r.o. je i u tohoto ukazatele významný nárůst mezi lety 2018 – 2019. Tento nárůst je způsoben stejnými důvody, které jsou uvedeny u ukazatele tržby na zaměstnance. Následující rok, tj. rok 2020 však vlivem covidové pandemie a důsledků s ní spojených došlo k mírnému útlumu zisku na zaměstnance. V roce 2021 se zisk na zaměstnance opět vrátil k růstu.

Z údajů zveřejněných společností AM, s.r.o. je patrné, že v roce 2019 došlo vlivem uplatnění vysokých nákladových položek ke ztrátě ve výši 13,55 tis. Kč. Od roku 2020 však výše zisku vyjádřeného na zaměstnance opět roste, a to obzvláště v roce 2021.

Osobní náklady na zaměstnance

Vývoj ukazatele osobní náklady vyjádřené na jednoho zaměstnance je uveden v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Osobní náklady společností vyjádřené na jednoho zaměstnance

Osobní náklady na zaměstnance	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	206,60	263,67	254,83	349,57	328,67
AM, s.r.o.	497,70	518,36	557,32	593,54	606,71

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Osobní náklady na zaměstnance mají u společností AM, s.r.o. rostoucí charakter. U společnosti DNK s.r.o. je rostoucí charakter rovněž patrný s tím rozdílem, že roky 2019 a 2021 spíše stagnují, což lze v porovnání s dalšími roky vysvětlit značnou fluktuací a krátkodobým nedostatkem zaměstnanců.

Z již uvedených tabulkových porovnaní plyne, že společnost DNK s.r.o. produkuje v průměru na jednoho zaměstnance vyšší zisk než společnost AM, s.r.o. Osobní náklady v přepočtu na jednoho zaměstnance jsou podstatně nižší, takřka poloviční u společnosti DNK s.r.o. oproti nákladům vynaloženým porovnávanou společností AM, s.r.o.

5.2.2 Ukazatele likvidity

Pro hodnocení likvidity byla počítána likvidita okamžitá, pohotová a běžná.

Okamžitá likvidita

Vzorec okamžité likvidity vyjadřuje poměr veškerého finančního majetku, který zahrnuje peníze v pokladně, peníze v bance a finanční krátkodobý majetek, proti krátkodobým závazkům. Optimální hodnoty bývají u tohoto ukazatele někdy odlišné, avšak podle Růčkové je optimum v intervalu 0,9 – 1,1. [59]

Okamžitá likvidita obou společností je uvedena v tabulce č. 11.

Tabulka 11: *Okamžitá likvidita společností*

Okamžitá likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,24	0,33	1,02	1,13	0,79
AM, s.r.o.	0,05	0,18	0,11	0,18	0,27

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Z tabulky je patrný značný rozdíl mezi časovým vývojem ukazatele u obou firem. U společnosti DNK s.r.o. se hodnota tohoto ukazatele v průběhu let výrazně zlepšila a od roku 2019 společnost dosahovala optimálních hodnot. V roce 2021 však došlo k poklesu hodnoty ukazatele, který se opět dostal pod jeho optimální hodnotu, a to v důsledku snížení pohotových platebních prostředků a nárůstu krátkodobých závazků. Naopak u společnosti AM, s.r.o. se hodnota ukazatele téměř nevyvíjela a stále zůstává na velmi špatných hodnotách. Způsobeno je to především vysokým stavem krátkodobých závazků připadajících na jednoho zaměstnance společnosti AM, s.r.o. oproti společnosti DNK s.r.o.

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity je zobrazen v tabulce č. 12. Tento ukazatel je dán poměrem oběžných aktiv, která jsou však očištěna o zásoby, ku krátkodobým závazkům. Optimální hodnoty u pohotové likvidity jsou v mezích 1 – 1,5. [59]

Tabulka 12: Pohotová likvidita společností

Pohotová likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,36	0,56	1,53	1,66	1,21
AM, s.r.o.	0,57	0,69	0,67	0,76	0,77

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Podobně jako u okamžité likvidity se v posledních letech hodnoty pohotové likvidity u společnosti DNK s.r.o. zvýšily. V roce 2019 se hodnoty dostaly do optimálního pásma, avšak v roce 2020 došlo k navýšení hodnot pohotové likvidity nad toto optimální pásmo, což může vést k nižší výkonnosti. V roce 2021 se společnost vrátila do hodnot optimálního pásma. Společnosti AM, s.r.o. se nepodařilo dosáhnout optimálních hodnot ani u tohoto ukazatele, vypočítané hodnoty jsou však výrazně blíže optimu, než tomu bylo u ukazatele předchozího.

Běžná likvidita

Vzorec pro běžnou likviditu je dán poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Optimální hodnoty u běžné likvidity jsou v mezích 1,5 – 2,5. Vývoj tohoto ukazatele je možné vidět v tabulce č. 13. [59]

Tabulka 13: Běžná likvidita společností

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	1,26	1,5	3,19	2,55	2,07
AM, s.r.o.	1,49	1,46	1,50	1,52	1,59

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

U obou společností dosahovaly hodnoty běžné likvidity ve sledovaných letech optima, či se tomuto optimu blížily. Za zmínku stojí především vývoj hodnot u společnosti DNK s.r.o., které se za sledované roky více než zdvojnásobily. K výraznému navýšení došlo v roce 2019, kdy hodnota běžné likvidity dosáhla 3,19 oproti hodnotě 1,5 v roce 2018 a došlo k přesazení optimálního pásma. Tento nárůst byl zapříčiněn značným snížením závazků.

5.2.3 Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu podává společnosti informace o tom, zda jsou aktiva vložená do společnosti efektivně využita. Zároveň však nezkoumá, z jakého zdroje byla aktiva pořízena, zda z vlastních či cizích zdrojů. Ukazatel je znázorněn v tabulce č. 14.

Tabulka 14: *Rentabilita celkového kapitálu*

ROA	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,09	0,16	0,36	0,25	0,25
AM, s.r.o.	0,01	0,01	-0,01	0,04	0,09

Zdroj: *vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ve všech letech dosahovala lepších hodnot ukazatele ROA společnost DNK s.r.o. Hodnoty byly několikanásobně vyšší oproti společnosti AM, s.r.o., která v roce 2019 dokonce dosahovala hodnot záporných.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je vyobrazen v tabulce č. 15. Rentabilita vlastního kapitálu slouží ke zjištění návratnosti investovaného kapitálu. Při výpočtu poměruje zisk a vlastní kapitál. Rostoucí hodnoty představují výdělek, který je generovaný právě investovaným kapitálem.

Tabulka 15: *Rentabilita vlastního kapitálu*

ROE	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,31	0,4	0,51	0,4	0,34
AM, s.r.o.	0,02	0,02	-0,02	0,07	0,15

Zdroj: *vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti*

Stejně jako u ukazatele ROA i u tohoto ukazatele dosahuje výrazně lepších hodnot společnost DNK s.r.o., u které se průměrná návratnost investovaného kapitálu ve sledovaných letech pohybuje okolo hodnoty 0,4. Naopak průměrná návratnost investic společnosti AM, s.r.o. je za sledované období pouze 0,05.

Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE)

Tento ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu obou srovnávaných společností je uvedena v tabulce č. 16.

Tabulka 16: *Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu*

ROCE	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,25	0,32	0,41	0,3	0,29
AM, s.r.o.	0,02	0,02	-0,01	0,07	0,14

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

I v případě ukazatele ROCE, kdy se počítá s dlouhodobým investovaným kapitálem, dosahuje několikanásobně vyšších hodnot společnost DNK s.r.o. Tyto hodnoty jsou však u společnosti DNK s.r.o. oproti hodnotám ukazatele ROE nižší, kdežto společnost AM, s.r.o. dosahuje velmi podobných hodnot.

Rentabilita tržeb (ROS)

Společnost DNK s.r.o. má pouze tržby z prodeje zboží. U společnosti AM, s.r.o. jsou uvedeny i tržby z prodeje výrobků a služeb. Mezi tyto tržby spadá především poskytování grafických návrhů koupelen.

Hodnoty tržeb z prodeje výrobků a služeb jsou oproti tržbám za zboží natolik malé, že po vypočtení rentability tržeb došlo u společnosti AM, s.r.o. k úplně stejným výsledkům. Ukazatel rentability tržeb je znázorněn v tabulce č. 17.

Tabulka 17: *Rentabilita tržeb*

ROS	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,022	0,038	0,082	0,069	0,070
AM, s.r.o.	0,004	0,004	-0,003	0,014	0,032

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

I u posledního z počítaných ukazatelů rentability dosahuje lepších hodnot společnost DNK s.r.o. Ukazatel ROS má u této společnosti rostoucí tendenci, až na výjimku, která nastala

v roce 2020. Společnost AM, s.r.o. dosahuje z důvodu vysokých tržeb a nízkého zisku v porovnání se společností DNK s.r.o. u tohoto ukazatele velmi nízkých hodnot.

5.2.4 Ukazatele zadluženosti

Krátkodobá zadluženost

Krátkodobé závazky, se kterými tento ukazatel počítá, představují především dluhy, které společnosti mají vůči dodavatelům, závazky vůči svým zaměstnancům či krátkodobé bankovní úvěry. Krátkodobá zadluženost společností je uvedena v tabulce č. 18.

Tabulka 18: *Krátkodobá zadluženost*

Krátkodobá zadluženost	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,71	0,60	0,30	0,33	0,30
AM, s.r.o.	0,46	0,47	0,46	0,48	0,49

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Z tabulky je patrné, že krátkodobá zadluženost společnosti AM, s.r.o. je ve sledovaných letech téměř neměnná a pohybuje se mezi hodnotami 0,46 – 0,48. Naopak u společnosti DNK s.r.o. došlo k výraznému snížení hodnoty ukazatele, v roce 2017 byla hodnota 0,71 a v roce 2021 dosahovala hodnoty 0,30.

Dlouhodobá zadluženost

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti je uveden v následující tabulce s č. 19.

Tabulka 19: *Dlouhodobá zadluženost*

Dlouhodobá zadluženost	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,00	0,00	0,00	0,09	0,05
AM, s.r.o.	0,06	0,07	0,07	0,05	0,03

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Obě společnosti dosahují u dlouhodobé zadluženosti nízkých hodnot. Své veškeré investice tedy financují převážně z vlastních zdrojů či krátkodobých úvěrů. Za zmínku stojí pouze rok

2020 z pohledu společnosti DNK s.r.o., kdy došlo ke zvýšení dlouhodobých úvěrů z důvodu využití leasingu na nový služební automobil.

Celková zadluženost

Posledním ukazatelem, který byl zjišťován je ukazatel celkové zadluženosti. Vývoj tohoto ukazatele je zachycen v tabulce č. 20.

Tabulka 20: Celková zadluženost

Celková zadluženost	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	0,71	0,60	0,30	0,42	0,35
AM, s.r.o.	0,52	0,54	0,53	0,54	0,52

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Z důvodu nízkých dlouhodobých úvěrů obou společností je tento ukazatel ovlivněn krátkodobými závazky a proto je vývoj hodnot ukazatele celkové zadluženosti velmi podobný vývoji ukazatele krátkodobé zadluženosti. Větší odchýlení ukazatele je možné pozorovat u společnosti DNK s.r.o. v roce 2018 a 2020, kdy došlo k jeho zvýšení.

5.2.5 Ukazatele aktivity

Obrat zásob

Obrat zásob podává společností informace o tom, kolikrát se zásoby přemění v hotovost a dojde znovu k jejich naskladnění. Literatura udává doporučenou hodnotu 4,5 – 6,5. Tento vývoj je znázorněn v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Obrat zásob

Obrat zásob	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	6,45	7,45	8,63	9,92	11,57
AM, s.r.o.	4,68	6,09	6,18	6,35	5,62

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

U obou společností je možné vidět rostoucí tendenci ukazatele obratu zásob. Společnosti AM, s.r.o. se ukazatel zvýšil z hodnoty 4,68 v roce 2018 na hodnotu 6,35 v roce 2020. Hodnoty jsou tedy v optimálním pásmu, ale při stávajícím tempu růstu hrozí překročení horní hranice

optimální hodnoty v blízké době. Společnost DNK s.r.o. však tuto doporučenou hranici překročila již v roce 2018 a do roku 2021 došlo k dalším zvýšení počtu obratu zásob. Tato skutečnost je způsobena především nedostatečnou kapacitou stávajících skladových prostor.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob se odvíjí od ukazatele obratu zásob. Čím je hodnota ukazatele obratu zásob vyšší, tím je nižší hodnota ukazatele doby obratu zásob. Z výše uvedených výpočtů je patrné, že obrat zásob společností má spíše rostoucí tendenci, tudíž musí docházet ke snižování doby obratu zásob. Tato skutečnost je zachycena v následující tabulce č. 22.

Tabulka 22: *Doba obratu zásob*

Doba obratu zásob	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	55,79	48,35	41,70	36,27	31,12
AM, s.r.o.	76,89	59,11	58,29	56,66	64,08

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Obrat pohledávek

U ukazatele obratu pohledávek je třeba dosahovat co nejnižších hodnot. Výsledné hodnoty totiž udávají počet obrátek pohledávek, tedy kolikrát dojde k přeměně pohledávek na hotovost. Obrat pohledávek je uveden v tabulce č. 23.

Tabulka 23: *Obrat pohledávek*

Obrat pohledávek	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	49,68	31,41	28,09	16,62	24,06
AM, s.r.o.	8,27	9,06	9,03	8,39	9,31

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Z tabulky je možné vidět, že ve všech sledovaných obdobích dosahuje nižších hodnot společnost AM, s.r.o., jejíž hodnoty se pohybují mezi 8 – 9 obraty. Společnost DNK s.r.o. dosáhla v roce 2017 obratu pohledávek v hodnotě 49,68, což značilo vysokou obratovost pohledávek společnosti. Tato skutečnost se za sledované období snížila, v roce 2021 dosahoval počet obratu pohledávek pouze hodnoty 24,06.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek, která je uvedena v tabulce č. 24, se také odvíjí od ukazatele obratu pohledávek a značí průměrnou dobu, než dojde k proplacení pohledávky společnosti. U tohoto ukazatele dosahuje značně lepších hodnot společnost DNK s.r.o., kdy průměrná doba splacení pohledávek v roce 2020 dosáhla 21,66 dní. Naopak u společnosti AM, s.r.o. byla tato doba ve stejném roce téměř dvojnásobná a dosahovala výše 42,92 dní.

Tabulka 24: Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	7,25	11,46	12,82	21,66	14,96
AM, s.r.o.	43,53	39,71	39,86	42,92	38,65

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Obrat závazků

Obrat závazků udává, kolikrát dojde k obrácení závazků při určité výši tržeb. Obecně se uvádí, že společnosti by měly snižovat obrat závazků. Hodnoty ukazatele obratu závazků jsou uvedeny v tabulce č. 25.

Tabulka 25: Obrat závazků

Obrat závazků	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	5,81	7,02	14,34	7,02	8,50
AM, s.r.o.	3,80	4,07	4,47	4,35	4,36

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

U tohoto ukazatele dosahuje lepších hodnot společnost AM, s.r.o. Společnost dosahovala ve sledovaných letech téměř konstantních hodnot, které se pohybovaly okolo hodnoty 4 obrátky za rok. I společnost DNK s.r.o. dosahovala téměř vyrovnaných hodnot, až na výjimku v roce 2019, kdy byla hodnota ukazatele dvakrát větší. Tato skutečnost byla způsobena výrazným poklesem závazků v tomto roce.

Doba obratu závazků

I u tohoto ukazatele je lepší společnost AM, s.r.o., u které došlo ke splacení svých závazků v roce 2020 za 82,73 dní. Naopak u společnosti DNK s.r.o. tento ukazatel dosahoval ve stejném roce hodnoty pouhých 51,25 dní. Doba obratu závazků je uvedena v tabulce č. 26.

Tabulka 26: Doba obratu závazků

Doba obratu závazků	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	61,97	51,27	25,10	51,25	42,37
AM, s.r.o.	94,82	88,42	80,57	82,73	82,55

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Obrat celkových aktiv

Posledním ukazatelem je obrat celkových aktiv. Vývoj obratu celkových aktiv je zachycen v tabulce č. 27.

Tabulka 27: Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv	2017	2018	2019	2020	2021
DNK s.r.o.	4,13	4,21	4,33	2,94	2,97
AM, s.r.o.	1,98	2,20	2,36	2,31	2,25

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společností

Jak je možné vidět v tabulce vyšších hodnot dosahuje společnost DNK s.r.o. Hodnota ukazatele se však v roce 2021 snížila na hodnotu 2,94 a přiblížila se tak hodnotám, kterých dosahuje společnost AM, s.r.o. Důvodem výrazného snížení ukazatele obratu celkových aktiv u společnosti DNK s.r.o. bylo otevření nového skladu, který umožnil skladování většího množství zásob.

5.2.6 Ukazatel EVA

Jako další ukazatel hodnocení výkonnosti byl zvolen ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, vážené průměrné náklady budou stanoveny za pomoci stavebnicové metody z toho důvodu, že vybraná společnost je poměrně malá a neobchoduje s žádnými cennými papíry. Tato metoda využívá ke svému výpočtu doporučené hodnoty

přirážky za podnikatelské riziko, které byly vydávány a zveřejňovány Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Ke stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál je třeba nejprve stanovit náklady na vlastní kapitál a náklady na cizí kapitál.

Vývoj nákladů na vlastní kapitál

Hodnoty, které byly použity k výpočtu nákladů na vlastní kapitál, jsou uvedeny v tabulce č. 28.

Tabulka 28: *Náklady na vlastní kapitál*

Náklady na vlastní kapitál	2017	2018	2019	2020	2021
r_f (%)	0,98	1,98	1,55	1,13	1,90
r_{pod} (%)	2,660	2,770	2,700	2,702	2,703
$r_{finstab}$ (%)	6,80	4,45	0	0	0,81
r_{LA} (%)	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
r_{finstr} (%)	0	0	0	0	0
r_e (%)	15,44	14,20	9,25	8,83	10,42

Zdroj: vlastní zpracování dle [3], [73]

Jako první byla stanovena bezriziková sazba (r_f), která byla vypočítána z výnosu desetiletých dluhopisů.

Dále bylo třeba stanovit přirážku za podnikatelské riziko (r_{pod}), kdy doporučené hodnoty byly udávány Ministerstvem průmyslu a obchodu, ale pouze do roku 2019. Hodnoty pro další roky nebylo možné nikde dohledat, proto byly tyto hodnoty pro rok 2020 a 2021 autorkou práce vypočítány dle trendu růstu tohoto ukazatele.

Hodnoty pro rizikovou přirážku za finanční stabilitu ($r_{finstab}$) byly počítány dle doporučení, které je udáváno Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Hodnota úplatných zdrojů, kterou tvoří součet hodnot vlastního kapitálu a bankovních úvěrů, v žádném ze sledovaných let nepřekročila částku 100 mil Kč., tudíž přirážka za velikost podniku (r_{LA}) získala hodnotu 5.

Hodnota rizikové přírážky za finanční strukturu (r_{finstr}) se vypočítá jako rozdíl hodnoty r_e a hodnoty WACC.

Výsledná hodnota nákladů na vlastní kapitál (r_e) se stanoví jako součet všech veličin pro jednotlivé roky uvedených v tabulce.

Vývoj průměrných nákladů na kapitál

Vybraná společnost ve sledovaných letech nevyužívala možnosti financování svých aktivit za pomoci bankovních úvěrů, z tohoto důvodu byly průměrné náklady na cizí kapitál (r_D) stanoveny dle vývoje průměrných hodnot zpráv Ministerstva financí v jednotlivých letech.

Složky, které byly použity pro výpočet ukazatele WACC jsou uvedeny v následující tabulce č. 29. Uvedené hodnoty vlastního, cizího i celkového kapitálu jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka 29: Průměrné náklady na kapitál

Průměrné náklady na kapitál	2017	2018	2019	2020	2021
r_D (%)	2,60	3,10	3,80	2,90	3,00
r_e (%)	15,44	14,20	9,25	8,83	10,42
E	1899	3146	6406	8278	12566
D	4652	4706	2769	8095	8117
C	6551	7852	9175	16373	20683
WACC (%)	5,97	7,19	7,39	5,63	7,28

Zdroj: vlastní zpracování dle [86]

Vypočítané hodnoty ukazatele WACC do roku 2019 rostly, ovšem v roce 2020 došlo k jejich poklesu, a to z důvodu vysokého navýšení cizích zdrojů, které měly vliv na výslednou hodnotu průměrných nákladů na kapitál. V následujícím roce se hodnota vrátila na podobné hodnoty, kterých společnost dosahovala v roce 2019, což bylo způsobeno růstem vlastního kapitálu při neměnné výši cizích zdrojů.

Vývoj ukazatele EVA

V následující tabulce č. 30 je uveden vývoj hodnot ukazatele EVA v tis. Kč, kterého společnost dosahovala v letech 2017 – 2021.

Tabulka 30: *Ukazatel EVA*

Ukazatel EVA	2017	2018	2019	2020	2021
NOPAT	476,28	1010,07	2640,60	3283,74	4250,07
WACC (%)	0,060	0,072	0,074	0,056	0,073
C	6551	7852	9175	16373	20683
EVA	85,11	445,17	1962,82	2362,64	2743,45

Zdroj: vlastní zpracování

Z vypočtených hodnot je patrné, že ukazatel EVA ve všech sledovaných obdobích rostl. V roce 2017 byla ekonomická přidaná hodnota pro vlastníky okolo 85 tis. Kč, ve srovnání s posledním sledovaným rokem 2021 byla tato hodnota okolo 2 743 tis. Kč. Došlo tedy ke značnému nárůstu, díky kterému lze zhodnotit, že se společnosti daří rozvíjet její podnikové aktivity. Za zmínku stojí i rok 2019, kdy došlo ke skokovému nárůstu ekonomické přidané hodnoty. Tento nárůst byl způsoben doposud největší investicí společnosti, a to vybudováním nového skladu. K růstu ukazatele EVA došlo i v roce 2020, který byl poznamenán pandemií COVID-19.

6 ZHODNOCENÍ, ZÁVĚRY, FORMULACE ZÁVĚRŮ

Závěrečná zhodnocení budou shrnuta do dvou rovin tak, jak byly jednotlivé analýzy prováděny. V následujících bodech bude nejprve za pomoci SWOT analýzy zhodnocena konkurenceschopnost společnosti DNK s.r.o. a poté bude zhodnocena výkonnost, která byla zjišťována provedením výkonového benchmarkingu.

6.1 Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti DNK, s.r.o.

Jednotlivé poznatky z analýzy konkurenceschopnosti společnosti DNK, s.r.o. jsou obsaženy na obrázku č. 13.

S Silné stránky	W Slabé stránky
Evidence skladu Systém vychystávání objednávek Příchod nových zákazníků Dlouhodobé spolupráce s dodavateli Rychlé vyřízení objednávky a odeslání Přehledně zpracovaný e-shop	Nekvalifikovanost pracovníků Špatná dopravní dostupnost Špatná jazyková vybavenost obluhujících zaměstnanců Nedostatečná kapacita skladu
O Příležitosti	T Hrozby
Expanze do zahraničí Přizpůsobení se požadavkům trhu a novinkám Rozšíření nabízeného sortimentu Možná změna sídla společnosti Působnost v oboru	Energetická krize Environmentální restrikce a zákony Nedostupnost produktů Nedostatek pracovníků

Obrázek 13: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.1 Silné stránky

Společnost DNK, s.r.o. je dynamickou společností držící krok s moderní dobou. Je vedena týmem mladých lidí a je otevřená všem výzvám budoucnosti. Váží si svých dodavatelů i odběratelů. Spolupráce s dodavateli je nadstandardní, odběratele motivuje slevami.

Silnou stránkou je především efektivní evidence skladů. Společnost stávající systém zmodernizovala a zpřehlednila, každou jednotlivou položku označila čárovým kódem, čímž zrychlila a zjednodušila celý systém expedice objednávek.

V návaznosti na označení jednotlivých položek čárovými kódy částečně vyřešila i problém nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu, neboť k orientaci v takto označených výrobcích není nutné zaměstnávat odborné pracovníky, ale stačí k tomu jednoduché zaškolení.

Díky zjednodušenému systému skladování můžou být přijaté objednávky prakticky tentýž den zpracovány a zásilky během pár hodin odeslány. Celý systém je velmi rychlý, zásilky jsou odběratelům dodány většinou již druhý den po objednání.

Silnou stránkou je i to, že společnost našla způsob, jakým oslovila trh potenciálních zákazníků, a to cílenou reklamou v rádiu.

Společnost jde s dobou a do svého portfolia přidává další prvky ekologického vytápění, rozšiřuje sortiment o tepelná čerpadla i solární techniku. Tyto produkty nejprve zkouší na vlastních nemovitostech, takže zákazníci mají možnost si celý systém prohlédnout a porozumět mu.

K jednoduchému nákupu prostřednictvím internetu slouží přehledně zpracovaný e-shop, který je pravidelně aktualizován a modernizován. Systém je jednoduchý, popis výrobků je vyčerpávající.

6.1.2 Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti tepelné techniky. S tímto problémem si společnost dokázala částečně poradit pomocí nového a efektivního systému skladování. Společnost však k předmětu své činnosti zajišťuje i poradenství a pracovníci zákaznické linky nebo prodavači v prodejnách musí být odborně školeni.

Mínusem je i horší dopravní dostupnost sídla společnosti, které se nachází mimo hustě obydlené oblasti, což je problémem nejen pro zákazníky společnosti, ale i pro její zaměstnance. Dostupnost veřejnou dopravou je velmi omezená.

Nedostatkem společnosti je taktéž špatná jazyková vybavenost zaměstnanců. Společnost obchoduje se zahraničními partnery, výrobky dováží, ale i vyváží, proto je důležitá komunikace cizím jazykem, kterým je minimálně angličtina.

V současné době jsou prostory společnosti dostačující. Společnost ale zjevně expanduje a prostory se stanou v budoucnu nedostačujícími. V nedávné době přistavěný sklad je již z velké části naplněn a společnost nedisponuje dalšími prostory, které by mohla využít, ani pozemky, kde by mohl být postaven sklad nový. Pokud by měla společnost zájem se dále rozrůstat, bylo by pro ni zásadní změnit dosavadní sídlo společnosti. Zároveň by se společnost mohla přiblížit k některému z větších měst, např. Hradci Králové.

6.1.3 Příležitosti

Příležitostí by mohla být expanze do dalších měst v České republice či rozšíření prodeje do zahraničí.

Společnost DNK, s.r.o. sleduje nové technologie zveřejněné na trhu a pružně reaguje na novinky. Svou nabídku pravidelně aktualizuje o nový sortiment. S vývojem nových technologií v oblasti energetiky by bylo možné rozšířit sortiment společnosti o další prvky, podobně jak tomu bylo například se zavedením vytápění tepelnými čerpadly nebo se zavedením rekuperací, klimatizací či ventilátorů.

Velké množství společností, které se dříve specializovaly výhradně na prodej kotlů a náhradních dílů pro kotle, v současné době rozšiřuje svou nabídku o další odvětví. Za pomoci benchmarkingu byla srovnávána společnost AM s.r.o., která svůj sortiment a služby rozšířila o prodej koupelnového vybavení. Podobně by tomu mohlo být i u společnosti DNK, s.r.o. v případě, že by chtěla rozšířit nabízený sortiment.

Další příležitostí by mohla být i možná změna sídla společnosti přiblížením k některému z větších měst, což by bylo výhodné jak pro zákazníky tak i pro potenciální nové zaměstnance.

V odvětví energetiky je jisté, že bude vždy využíváno. I toto by se dalo nazvat příležitostí plynoucí pro společnost. Podnikání v tomto oboru představuje určitou jistotu.

6.1.4 Hrozby

V současné době je pro velké množství podniků hrozbou energetická krize. Společnost DNK, s.r.o., jak již bylo řečeno, tím, že není výrobním podnikem, tak nepatří mezi energeticky

náročné podniky a navíc se sama snaží využívat obnovitelné zdroje energie na svých nemovitostech, ale samozřejmě i této společnosti náklady na energie rostou.

Další hrozbou, kterou společnost nedokáže žádným způsobem ovlivnit, jsou různé environmentální restrikce a zákony, které se týkají životního prostředí a přímo tedy ovlivňují i topenářství. Tyto zákony nejčastěji zakazují užívání starých neekologických kotlů, které produkují velké množství emisí.

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro zákazníky je dostupnost produktů. U společnosti DNK, s.r.o. dochází ke zpoždování objednávek od dodavatelů. Tento stav byl nejprve zapříčiněn koronavirovou pandemií, kdy byla u mnohých dodavatelů pozastavena výroba. Následky těchto odstávek se však projevují ještě i dnes. Dalším významným faktorem zpoždování dodávek je v současné době i válka na Ukrajině.

Společnost ovlivňuje a do určité míry limituje i nedostatek pracovníků. Společnost se neustále nachází v podstavu, pravidelně inzeruje a vyhledává nové pracovníky.

Komparace

WO – (minimalizace slabín-maximalizace příležitostí)

Slabou stránkou společnosti je nedostatek zaměstnanců, které je velký problém získat. V posledních letech neměl žádný ze zájemců o zaměstnání kvalifikaci v oboru tepelné techniky. V blízké budoucnosti bude společnost nucena řešit i nedostatek skladových prostor. Řešením tohoto problému by mohla být změna sídla společnosti, které by mohlo být umístěno v blízkosti některého z větších měst. Tento přesun by společnosti mohl přinést nejen možnost rozšíření nabízeného sortimentu, ale také větší počet potenciálních uchazečů o zaměstnání. Zároveň by se tím mohla zlepšit i dopravní dostupnost společnosti, když se sídlo společnosti v současné době nachází na vesnici se špatnou dopravní dostupností.

6.2 Zhodnocení výkonnosti společnosti DNK, s.r.o.

Při porovnání dvou zmíněných společností za pomoci výkonového benchmarkingu byla zjištěna skutečnost, že společnost DNK, s.r.o. dosahuje u většiny počítaných ukazatelů výrazně lepších hodnot oproti společnosti AM, s.r.o. K výrazně lepším hodnotám přispívá moderní systém skladování, pozitivní přístup a nasazení jednatele společnosti, ale i výrazně nižší počet zaměstnanců, tudíž je možné jednodušeji kontrolovat jejich výkonost a zajistit vyšší efektivitu pro společnost.

U ukazatelů produktivity práce byla většina ukazatelů vyjádřena na jednoho zaměstnance z důvodu již zmíněného rozdílného počtu zaměstnanců ve srovnávaných společnostech. U

této skupiny ukazatelů stojí za zmínku především ukazatel tržeb vyjádřený na jednoho zaměstnance, u kterého společnost DNK s.r.o. dosahuje výrazně vyšších hodnot a ve všech sledovaných letech dochází k neustálému růstu zjištěných hodnot. Společnosti je tedy doporučeno v tomto trendu i nadále pokračovat.

U běžné, pohotové i hotovostní likvidity dosahovala společnost DNK s.r.o. poměrně uspokojivých hodnot. Většina z vypočtených hodnot se nacházela v optimálním pásu či na jeho mezích. V některých případech došlo k vychýlení hodnot, kdy vychýlení představovalo nižší, ale i vyšší hodnoty než hodnoty doporučované. Tyto výchyly však nebyly výrazné a společnosti je dále doporučeno cílit na hodnoty, které se budou nacházet v optimálním intervalu, což by společnosti pomohlo si i nadále udržet svou solventnost.

U všech zjišťovaných ukazatelů rentability dosahovala společnost DNK s.r.o. výrazně lepších hodnot než srovnávaná společnost AM, s.r.o., která se v roce 2019 dostala do záporných čísel. U společnosti DNK, s.r.o., docházelo k výraznému nárůstu mezi roky 2017 - 2019, v roce 2020 následkem covidové pandemie a restrikcí z ní plynoucích došlo k poklesu hodnot u všech měřených ukazatelů a v roce 2021 se hodnoty vyvíjely velmi podobně.

Míra celkového zadlužení se u společnosti DNK, s.r.o. dlouhodobě snižuje a ukazatel dlouhodobého zadlužení je velmi nízký. Jak je obecně známo, cizí kapitál je oproti vlastnímu kapitálu levnější, a proto by společnost mohla zvážit, zda by nebylo vhodné do budoucna financovat některé investice z cizích zdrojů. Navíc o úrokové náklady z cizího kapitálu je možné snížit daňový základ. Je ale k dalšímu zvážení, zda by při současné výši úrokových měr bylo pro společnost výhodné využít možnosti cizího financování.

Z ukazatelů aktivity stojí za zmínku ukazatel obratu zásob, který u společnosti DNK, s.r.o. již téměř dvojnásobně přesáhl horní hranici optimálního pásma, což je způsobeno nedostatečnou kapacitou stávajících skladových prostor. Společnost je tedy nucena provádět časté a opakované objednávky po menším počtu produktů, což je i časově náročné. Do budoucna by společnost měla popřemýšlet o vhodnosti rozšíření skladové kapacity. Dalším výrazným ukazatelem této skupiny je ukazatel obratu celkových aktiv, který do roku 2019 rostl, avšak od následujícího roku došlo k jeho skokovému snížení, které bylo způsobeno otevřením nového skladu společnosti. I tyto nižší hodnoty jsou však přijatelné, takže je společnosti doporučeno udržovat tyto hodnoty i nadále.

Jako poslední ukazatel se počítal ukazatel ekonomické přidané hodnoty, který dosahoval ve všech sledovaných letech kladných hodnot pro vlastníky, kdy tyto hodnoty měly rostoucí tendenci. Pro společnost by bylo dobré, kdyby hodnoty i nadále narůstaly.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjištění stavu konkurenceschopnosti a výkonnosti vybrané společnosti za pomoci dostupných metod a z něho plynoucí vyhodnocení návrhů možného zlepšení.

Pro zjištění stavu konkurenceschopnosti byly použity metody Porterův model pěti sil, Teorie tržních pozic dle P. Kotlera a PEST analýza. Výkonnost byla hodnocena za pomoci výkonového benchmarkingu, kdy partnerem pro benchmarking byla zvolena společnost AM s.r.o., která se ve svých začátcích zabývala pouze prodejem kotlů a dílů pro tepelnou techniku, stejně tak jako společnost DNK, s.r.o., časem však své portfolio rozšířila o produkty a služby z dalších příbuzných odvětví, např. o realizaci koupelen.

Vybraná společnost i její benchmarkingový partner podnikají v oboru, který v současné době všeobecně trpí velkým nedostatkem nabízených produktů, který byl původně způsoben vlivem pandemie Covid-19, ale v současné době je to i vlivem ruské války na Ukrajině, neboť i Rusko bylo významným exportérem v této oblasti.

V první části této práce jsou uvedena teoretická východiska problematiky konkurenceschopnosti a výkonnosti obecně, dále jsou definovány metody, díky kterým je možné zjišťovat stav těchto dvou zmíněných oblastí.

Další část práce se věnuje především společnosti DNK, s.r.o., na kterou jsou vybrané metody aplikovány. Ze zjištěných výsledků těchto metod, které byly v samotném závěru shrnuty za pomoci SWOT analýzy, jsou dána doporučení pro danou společnost.

Bylo zjištěno, že společnost DNK, s.r.o. je momentálně velmi dobře zavedenou, soběstačnou a fungující společností. Z oblasti konkurenceschopnosti společnosti je doporučeno zamyslet se nad reálně blízkou budoucností společnosti, kdy může nastat problém, pokud bude vyčerpána veškerá skladová kapacita. Společnost DNK, s.r.o. v současné době velmi dobře prosperuje, ale na jím daném prostoru není možnost dalšího progresu. Z tohoto důvodu je doporučeno zamyslet se nad jejím přesunem na větší plochu, a to do blízkosti krajského města. Kdy tento přesun by společnosti mohl vyřešit i některé strategické problémy s dlouhodobým nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, kdy najmout tyto pracovníky v blízkosti větších měst by se mohlo jevit jako snazší. Zároveň by tímto přesunem byla společnost dostupnější i dalším přímým odběratelům, což by znamenalo jejich další příliv.

Benchmarkingový partner AM s.r.o. se na první pohled u hodnocení výkonnosti společnosti jevil jako daleko výkonnější, což bylo dáno velikostí společnosti, větším počtem zaměstnanců a větším množstvím poboček, které tato společnost vlastní po celé České republice. Po

vypočtení jednotlivých ukazatelů výkonového benchmarkingu a přepočtení těchto výsledků na jednotlivého zaměstnance však došlo k opačnému zjištění, a sice, že zkoumaná společnost DNK, s.r.o. dosahuje u většiny z počítaných ukazatelů výrazně lepších hodnot. Důležitá doporučení plynoucí z těchto výpočtů jsou dále v oblasti zadluženosti společnosti, kdy společnost nedosahuje špatných hodnot, ale k financování aktivit společnosti nevyužívá žádných cizích zdrojů, což by bylo na případné zvážení do budoucna. U ukazatelů obratu zásob dochází k dosažení příliš vysokých hodnot, což je způsobeno již zmíněným problémem s nedostatečnou kapacitou skladových prostor. Musí tedy docházet k opakovaným objednávkám menšího rázu. Z tohoto plyne doporučení, že bude nutné se také zabírat otázkou nových skladových kapacit.

CITACE

- [1] *Absolutní ukazatele*. MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>
- [2] AMBROS, Martin a Jana KLEINOVÁ. Benchmarking a vybrané oblasti jeho použití. *Západočeská univerzita v Plzni* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/35705/1/Ambros.pdf>
- [3] *Analytické materiály*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- [4] *Balanced Scorecard (BSC)*. PM Consulting [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/balanced-scorecard-bsc/>
- [5] *Balanced Scorecard*. Kvalitní správa [online]. 2016 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>
- [6] Benchmarking. *VČVS ČR* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/benchmarking>
- [7] *Cash flow*. Algoritmy.net [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.algoritmy.net/article/127/Cash-flow>
- [8] *Celková zadluženost*. ALTAXO [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/celkova-zadluzenost>
- [9] *Co je to Balanced Scorecard a jak ji implementovat v 7 krocích*. MyTimi [online]. 2021 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/balanced-scorecard-v-7-krocich/>
- [10] *Co je to likvidita a proč je pro firmu jedním z klíčových ukazatelů?*. Cashbot [online]. 2021 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/co-je-to-likvidita-a-proc-je-pro-firmu-jednim-z-klicovych-ukazatelu/>
- [11] *Co je to PESTLE analýza?*. MyTimi [online]. 2021 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>
- [12] CONRADIE, J. a H. SCHUTTE. *Are Performance Measurements Relevant to Municipalities*. Mar.Accounting & Tax Periodicals, 2003.
- [13] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- [14] *Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil*. MyTimi [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/>

- [15] ĎURIŠOVÁ, Jana a Renáta MYŠKOVÁ. *Dynamický pyramidový rozklad ukazatele ROE*. Univerzita Pardubice.
- [16] *Elektrína - ceny a grafy elektriny* [online]. [cit. 2022-12-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/1kWh-czk-2-roky>
- [17] *Excess Returns*. Quantilia [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.quantilia.com/excess-returns/>
- [18] *Finanční analýza podniku: Jak na to?*. Topvision [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/financni-analyza-podniku-jak-na-to>
- [19] *Finanční analýza*. InterConsult [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <http://www.interconsult.cz/financni-analyza.html>
- [20] HAJÍČEK, Tomáš. *PEST analýza*. Vše o marketingu [online]. 2012 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/pest-analyza.html>
- [21] *Horizontální analýza*. FEBMAT [online]. 2016 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-horizontalni-analyza/>
- [22] *Inflace - 2022* [online]. [cit. 2022-12-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=4>
- [23] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [24] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, [2001?]. ISBN 80-864-1911-8.
- [25] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-864-1946-2.
- [26] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. Prosperita firmy. ISBN 80-726-1063-5.
- [27] KENTON, Will. *What Is PEST Analysis? Its Applications and Uses in Business*. Investopedia [online]. 2022 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
- [28] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 9788071797135.
- [29] *Konkurenceschopnost*. Economy-pedia.com [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11032317-competitiveness>
- [30] *Konkurenční strategie*. Scritube [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.scritub.com/limba/ceha-slovaca/Konkurren-strategie2026212323.php>

- [31] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: umění podnikatelských vítězství*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [32] Kotlíkové dotace. *Operační program ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://opzp.cz/o-programu/kotlikove-dotace/>
- [33] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [34] *KPI jako nástroj snížení nákladů*. E15.cz [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/kpi-jako-nastroj-snizeni-nakladu-979309>
- [35] *KPI ukazatele: Co to je a jak je vytvořit?*. MyTimi [online]. 2021 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/kpi-ukazatele-co-to-je-a-jak-je-vytvorit/>
- [36] LAKSHMI NARAYANAMMA, P. a K. LALITHA. *BALANCED SCORECARD: The Learning & Growth Perspective*. A Peer Reviewed Research Journal. 2016.
- [37] LENCIONI, Patrick M. *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business*. Wiley, 2012. ISBN 978-0-470-94152-2.
- [38] MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter*. Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 1422160599.
- [39] *Marketingová strategie firmy*. PANKREA [online]. 2017 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: https://www.pankrea.cz/clanek/marketingova-strategie-firmy_341
- [40] MAŘÍKOVÁ, Pavla a David P. NORTON. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota : tržní přidaná hodnota*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2001. Prosperita firmy. ISBN 80-861-1936-X.
- [41] *Metodika výpočtu*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>
- [42] *Měření výkonu vs. řízení výkonnosti*. ClearPoint Strategy [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: https://www-clearpointstrategy-com.translate.google.com/performance-measurement-vs-performance-management/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=cs&_x_tr_hl=cs&_x_tr_pto=sc
- [43] *Náklady kapitálu*. Ekonomická encyklopédia [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Podnikove-financie-Tema8.pdf>
- [44] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2
- [45] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

- [46] Nová zelená úsporám. SFŽP ČR [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/dotace-a-pujcky/nova-zelena-usporam/>
- [47] OTÁHAL, Martin. *Co to je SWOT analýza? A k čemu slouží?*. MladýPodnikatel.cz [online]. 2012 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>
- [48] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: ekonomická přidaná hodnota: tržní přidaná hodnota*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [49] *PEST analýza*. Edolo [online]. 2019 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
- [50] *PEST analýza: Jak síly vnějšího prostředí ovlivňují naše podnikání*. BRAIN TOOLS [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>
- [51] *PESTLE analýza* [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [52] PETR TYL, Jan. *SWOT analýza*. Marketing Mind [online]. 2017 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
- [53] *Poměrové ukazatele*. FinAnalysis [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [54] *Porter's Five Competitive Forces Analysis*. The Enterprise World Magazine [online]. 2020 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://medium.com/the-enterprise-diary/porters-five-competitive-forces-analysis-6a623162b0ee>
- [55] *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis*. CGMA [online]. 2013 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>
- [56] *Porter's Generic Strategies*. The Business Professor [online]. 2022 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/porters-generic-strategies#what-are-porters-generic-strategies-0
- [57] *Provozní zisk po zdanění*. MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-provozni-zisk-po-zdaneni>
- [58] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9536-X.
- [59] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [60] SUCHÁNEK, Petr, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER a Milan SEDLÁČEK. *Vliv kvality na výkonnost a*

konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4. doi:10.5817/CZ.MUNI.M210-6627-2013.

- [61] *SWOT analýza*. MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z:
- [62] *SWOT analýza: Jak a hlavně proč ji sestavit*. Magdalena Čevelová [online]. 2011 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [63] *SWOT analýza: Najděte své silné a slabé stránky, definujte příležitosti i hrozby*. EVOLUTION MARKETING [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/swot-analyza/>
- [64] SYAHMARDI, Yacob. *Balanced Scorecard Model* [online]. 2016 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/Balanced-Scorecard-Model_fig1_294693786
- [65] ŠIROKÝ, Jan. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
- [66] TARVER, Even. *Balanced Scorecard*. Investopedia [online]. 2022 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- [67] *Techniky a metody finanční analýzy*. BusinessInfo.cz [online]. 2009 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/>
- [68] *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review [online]. 1992 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- [69] TYLL, Ladislav. *Naučte se rozumět finančním výkazům: Blesková kuchařka pro manažery, kteří nestihli vystudovat ekonomii*. Praha: Forum, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-904803-5-3.
- [70] *Ukazatele aktivity*. A&p [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=1010&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2965&p2=CultureOID_INT_1&acode=a789804e1535b7901f3bb7cf501803e7
- [71] *Ukazatele zadluženosti*. MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>
- [72] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [73] *Výnos dluhopisu 10R: Úrokové sazby finančních trhů* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>
- [74] *Význam konkurenceschopnosti*. About-Meaning [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://cs.about-meaning.com/11037534-meaning-of-competitiveness>

- [75] WAGNER, Jaroslav a Ivan NEUMAIER. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [76] *What is 'Balanced Scorecard'*. The Economic Times [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/balanced-scorecard>
- [77] *What is Economic Value Added*. SendPulse [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://sendpulse.com/support/glossary/economic-value-added>
- [78] *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2022-12-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/zamestnanost-xh>
- [79] *Základy benchmarkingu. VCVS ČR* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>
- [80] *Zákon České národní rady o požární ochraně* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133>
- [81] *Zákon o hospodaření energií* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-406>
- [82] *Zákon o ochraně ovzduší* [online]. 2.5.2012 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/9F4906381B38F7F6C1257A94002EC4A0/%24file/201_2012.pdf
- [83] ZDENĚK, Mikoláš. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1277-2.
- [84] ZEMANOVÁ, Veronika. *Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku* [online]. Praha: Acta Economica Pragensia, 2005 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.readcube.com/articles/10.18267/j.aop.193>
- [85] ZICH, Robert. *Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích*. <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=76.pdf> [online]. [cit. 2022-08-12].
- [86] *Zpráva o vývoji finančního trhu v roce 2021*. Ministerstvo financí [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-06-30_Zprava-o-vyvoji-financniho-trhu-v-roce-2021_v03.pdf#page19