

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Bc. Pavla Vyhnálková**

**Diplomová práce**  
**2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Vyhnálková**  
Osobní číslo: **E13546**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku. K analýze konkurenceschopnosti a jejímu následnému vyhodnocení bude použito adekvátních metod.

Osnova:

- Základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti podniku.
- Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti.
- Charakteristika hodnoceného podniku.
- Aplikace vybraných metod z oblasti konkurenceschopnosti.
- Vyhodnocení, formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku - konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 1. vyd., Praha: Grada, 2005, 198 s.

ISBN 80-247-1277-6

KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku, 1. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2


PORTER, M. E. Konkurenční výhoda (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon), 1. vyd., Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti, 1. vyd., Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7

MOLNÁR, Z. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu, 1. vyd., Praha: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1

SPRINGEL, M. GÖBELS, M. Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation: Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen, 1. vyd., Berlin: Springer-Verlag, 2004, 174 s. ISBN 3540404201


Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Pavla Vyhánková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za poskytnutí cenných rad a připomínek, které mi pomohly při tvorbě této práce. V neposlední řadě patří mé poděkování vedení firmy Formplast Purkert, s. r. o., zejména Ing. Pavle Špinlerové a Ing. Aleši Pomikálkovi za poskytnutí informací potřebných k vypracování této diplomové práce.

Velký dík patří také mému příteli a rodině za podporu, trpělivost a shovívavost po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

*Cílem této diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku vybrané společnosti. Práce se skládá ze dvou částí. První, teoretická část, se zabývá pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda a metodami hodnocení konkurenceschopnosti. V úvodu praktické části je představena společnost Formplast Purkert, s. r. o. Poslední část se věnuje benchmarkingovému projektu zaměřenému na srovnání podnikové výkonnosti. Závěr práce obsahuje konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení podnikové výkonnosti.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*konkurenceschopnost; konkurenční výhoda; finanční analýza; výkonnost podniku; benchmarking*

## **TITLE**

Evaluation of the competitiveness of the chosen company

## **ANNOTATION**

*The goal of the thesis is evaluation of competitiveness of the chosen company. The work consists of two parts. First, the theoretical part deals with concepts of competitiveness, competitive advantage and methods of evaluation of competitiveness. In the introduction of the practical part, the company Formplast Purkert, s. r. o. is presented. The last part of the work is devoted to a benchmarking project, which aims to compare business performance. The conclusion of the work contains specific measures so that corporate performance can be increased.*

## **KEYWORDS**

*competitiveness; competitive advantage; financial analysis; business performance; benchmarking*

# OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU.....</b>	<b>- 12 -</b>
1.1 KONKURENCESCHOPNOST JAKO POJEM.....	- 12 -
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	- 13 -
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	- 13 -
1.4 HODNOCENÍ OKOLÍ PODNIKU – PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	- 15 -
<b>2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>- 18 -</b>
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 18 -
2.1.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i> .....	- 21 -
2.1.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	- 21 -
2.1.3 <i>Souhrnné indexy hodnocení</i> .....	- 25 -
2.2 BENCHMARKING .....	- 25 -
2.2.1 <i>Typy benchmarkingu</i> .....	- 26 -
2.2.2 <i>Benchmarkingové modely</i> .....	- 27 -
2.3 BALANCED SCORECARD .....	- 29 -
2.3.1 <i>Finanční perspektiva</i> .....	- 31 -
2.3.2 <i>Zákaznická perspektiva</i> .....	- 32 -
2.3.3 <i>Perspektiva interních procesů</i> .....	- 32 -
2.3.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i> .....	- 33 -
2.3.5 <i>Zavádění BSC do praxe</i> .....	- 34 -
<b>3 CHARAKTERISTIKA HODNOCENÉHO PODNIKU.....</b>	<b>- 36 -</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI FORMPLAST PURKERT, S. R. O.....	- 36 -
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	- 37 -
3.3 KONKURENČNÍ SPOLEČNOSTI.....	- 38 -
3.4 FINANČNÍ ANALÝZA FORMPLAST PURKERT, S. R. O.....	- 40 -
3.4.1 <i>Horizontální a vertikální analýza</i> .....	- 40 -
3.4.2 <i>Analýza výnosů a nákladů</i> .....	- 44 -
3.4.3 <i>Analýza zisku</i> .....	- 45 -
3.4.4 <i>Analýza čistého pracovního kapitálu</i> .....	- 46 -
3.4.1 <i>Analýza likvidity</i> .....	- 47 -
3.4.2 <i>Analýza rentability</i> .....	- 47 -
3.4.3 <i>Analýza zadluženosti</i> .....	- 48 -
3.4.4 <i>Analýza aktivity</i> .....	- 49 -
3.4.5 <i>Souhrnné indexy hodnocení</i> .....	- 50 -
3.4.6 <i>Analýza růstu podniku</i> .....	- 53 -
<b>4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>- 54 -</b>
4.1 PLÁNOVACÍ FÁZE BENCHMARKINGU .....	- 54 -
4.2 ANALYTICKÁ FÁZE BENCHMARKINGU .....	- 56 -
<b>5 VYHODNOCENÍ, FORMULACE ZÁVĚRŮ.....</b>	<b>- 63 -</b>
5.2 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI FORMPLAST PURKERT, S. R. O. ....	- 65 -
5.3 ZHODNOCENÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD .....	- 66 -
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>- 67 -</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>- 68 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>- 70 -</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Základní informace o společnosti .....	- 36 -
Tabulka 2 - Průměrný počet zaměstnanců společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013.....	- 37 -
Tabulka 3 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 v tis. Kč .....	- 45 -
Tabulka 4 - Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 v tis. Kč.....	- 46 -
Tabulka 5 - Ukazatele rentability společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013... ..	- 48 -
Tabulka 6 - Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013.....	- 48 -
Tabulka 7 - Základní ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 .....	- 48 -
Tabulka 8 - Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007 - 2013.....	- 50 -
Tabulka 9 - Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013.....	- 51 -
Tabulka 10 - Výpočet indexu IN05 společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 .....	- 52 -
Tabulka 11 - Zhodnocení povzbudivého růstu podniku společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 .....	- 53 -
Tabulka 12 - Informace o základním souboru společností pro benchmarking z roku 2013 - 54 -	
Tabulka 13 - Kritéria pro sestavení hodnotící matice pro výběr benchmarkingového partnera .. ..	- 55 -
Tabulka 14 - Hodnotící matice pro výběr benchmarkingového partnera.....	- 55 -
Tabulka 15 - Vybrané ukazatele rentability v letech 2007 - 2013.....	- 57 -
Tabulka 16 - Vybrané ukazatele likvidity v letech 2007 - 2013 .....	- 58 -
Tabulka 17 - Vybrané ukazatele aktivity v letech 2007 - 2013.....	- 59 -
Tabulka 18 - Vybrané ukazatele zadluženosti v letech 2007 - 2013 .....	- 59 -
Tabulka 19 - Porovnání společnosti Formplast Purkert, s. r. o. s benchmarkem za rok 2013 .....	- 60 -
Tabulka 20 - Vývoj cizího kapitálu společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2007 - 2013 v tis. Kč .....	- 65 -

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Kontext, ve kterém je definována konkurenční strategie .....	- 15 -
Obrázek 2 - Porterův model pěti sil.....	- 16 -
Obrázek 3 - Členění finančních ukazatelů.....	- 20 -
Obrázek 4 - Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC.....	- 27 -
Obrázek 5 - Základní etapy benchmarkingu.....	- 28 -
Obrázek 6 - BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů.....	- 30 -
Obrázek 7 - Rozklad DuPont společnosti Formplast Purkert, s. r. o. za rok 2013 .....	- 53 -



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Poměr výroby společností Formplast Purkert, s. r. o. v jednotlivých odvětvích...	- 37 -
Graf 2 - Vývoj aktiv společností Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013.....	- 41 -
Graf 3 - Struktura oběžného a dlouhodobého majetku společností Formplast Purkert, s. r. o. v roce 2013 .....	- 42 -
Graf 4 - Vývoj pasiv společností Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 .....	- 42 -
Graf 5 - Struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů společností Formplast Purkert, s. r. o. v roce 2013 .....	- 43 -
Graf 6 - Rozdělení EBIT společností Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013.....	- 46 -
Graf 7 - Vývoj likvidity společností Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013 .....	- 47 -
Graf 8 - Vyhodnocení kapitálové struktury firmy Formplast Purkert, s. r. o. prostřednictvím poměru vlastních a cizích zdrojů vůči celkovým aktivům v letech 2006 - 2013 ..	- 49 -
Graf 9 - Výpočet Altmanova Z-skóre společností Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013.....	- 51 -
Graf 10 - Vývoj počtu zaměstnanců základního souboru společností v letech 2006 – 2013.....	- 56 -
Graf 11 - Pavučinový graf poměrových ukazatelů Formplast Purkert, s. r. o. a Forez, s. r. o. za rok 2013 .....	- 61 -
Graf 12 - Pavučinový graf poměrových ukazatelů společností Formplast Purkert, s. r. o. a Isolit-Bravo, s. r. o. za rok 2013 .....	- 62 -

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced scorecard
EAT	hospodářský výsledek za účetní období
EBIT	hospodářský výsledek před zdaněním a úroky
EBT	hospodářský výsledek před zdaněním
EGR	reálný růst zdrojů
EVA	ekonomická přidaná hodnota
RGR	reálný růst tržeb
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	návratnost investic
ROS	rentabilita tržeb
SGR	povzbudivý růst podniku

## ÚVOD

Několik posledních let se mnoho organizací bez ohledu na odvětví a svou velikost musí vyrovnávat s neustálými tlaky na zlepšování, inovace a změny, ať už se jedná pouze o drobná zlepšení, či radikální změny. Proto je nutné, aby podniky začaly ve svém řízení uplatňovat principy učící se organizace. Je všeobecně známo, že se osvojené znalosti u tradičních forem učení pohybují okolo 10 %. Naopak u firem, které se zaměřují na sdílení znalostí, je to až 90 %.

Jednou z možností, která by mohla dopomoci podnikům ke zvýšení výkonnosti, je v České republice zatím málo využívaná metoda benchmarkingu. Jejím základem je poznání a ohodnocení vlastního podniku, poznání konkurence a stanovení možností pro zlepšování. Benchmarking tedy vychází z lepší reality, než je realita vlastní. A co může být pro společnost lepší než poznání, že někde jinde to jde lépe?

První, teoretická, část této práce se věnuje základním pojmům, jako je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Rozebírá také druhy konkurenčních strategií a hodnocení okolí podniku podle Michaela Portera. Další kapitola se zabývá několika metodami, které bývají používány k hodnocení konkurenceschopnosti podniků. Proto je v této diplomové práci teoreticky rozebrána metoda finanční analýzy, kterou považují za základ poznání každého podniku, dále pak benchmarking a nakonec balanced scorecard.

Praktická část se zabývá finanční analýzou konkrétní firmy, kterou je v tomto případě Formplast Purkert, s. r. o. podnikající v oboru nástrojářství a lisování plastů. Na tuto společnost je následně aplikována metoda benchmarkingu, jenž srovnává základní ekonomické ukazatele se dvěma konkurenčními podniky v odvětví. Nechybí zde také krátké představení společnosti a jejích konkurentů. Závěr práce tvoří celkové zhodnocení konkurenčního postavení firmy a jejích konkurenčních výhod.

Doufám, že zpracování této práce poskytne společnosti Formplast Purkert, s. r. o. cenné informace a rady, jak zvýšit svou výkonnost.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

*„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“*

*Stephan Garelli*

## 1.1 Konkurenceschopnost jako pojem

Jedním z nejdůležitějších pojmů, který bude v této práci využíván, je konkurenceschopnost, jež je základní podmínkou cesty k úspěchu. V současnosti si konkurují státy, podniky i lidé na pracovištích, či v osobním životě. Každý z autorů tento pojem definuje trochu odlišně. Dá se však chápat jako určitá *„pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“* [1, str. 24] Porter ve své publikaci uvádí, že schopnost konkurovat si je jádrem úspěchu nebo neúspěchu každého podniku. Na pojem konkurenceschopnost lze nahlížet ze tří rovin, a to z hlediska obecné ekonomie, z hlediska managementu a z hlediska marketingového. V této práci se bude primárně řešit konkurenceschopnost z pohledu managementu. [10, str. 15]

Konkurenceschopnost dále vychází z pojmu konkurence, který podle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má tedy význam ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický nebo politický. OECD definovala konkurenceschopnost jako určitou *„schopnost korporací, odvětví, regionů, národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci.“* [7, str. 13]

K tomu, aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat nejméně dva základní předpoklady:

- musí být „konkurenční“, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem a
- musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, a to podnikavostí. [11]

## 1.2 Konkurenční výhoda

Za základ konkurenceschopnosti je všeobecně považována dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Tento pojem vychází z anglického „competitive advantage“, tedy doslovně „výhoda vyšší schopnosti konkurence“. *„Samotná konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Ve své podstatě vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.“* [16, str. 9]

P. Kotler tvrdí, že konkurenční výhodu může podnik získat poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi. Bude tedy účtovat nižší ceny než konkurence, což je ale z dlouhodobého hlediska velmi těžko uskutečnitelné. Dále je nutné, aby se podnik zaměřil na snižování ostatních nákladů pro zákazníka nebo zvýšil individuální hodnotu pro zákazníka tím, že mu nabídne například individuální úpravy výrobků a služeb podle jeho přání, větší pohodlí, záruky, či rychlejší a lepší služby. [9]

V rozhodovacím procesu může být konkurenční výhoda motivem pro koupi daného produktu z řady různých výrobků a motivem pro volbu výrobce nebo distributora. Jsou proto rozlišovány konkurenční výhody vázané na produkt, druhou skupinu tvoří konkurenční výhody spojené s producenty a distributory. [20]

M. Porter definoval dva typy konkurenční výhody, a to výhodu nízkých nákladů a diferenciaci výrobků. Výhoda nízkých nákladů vychází ze schopnosti provozovat dlouhodobě všechny hodnototvorné činnosti podniku výhodněji než konkurenti. Podniky, které se od konkurence odlišují v něčem, co zákazníci považují za hodnotné a cenné, realizují výhodu diferenciaci.

## 1.3 Konkurenční strategie

Předchozí dva typy konkurenční výhody pak tvoří základ tří generických strategií pro dosažení nadprůměrné výkonnosti podniku v odvětví. Jsou to tedy:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- diferenciacní strategie a
- soustředění pozornosti (tzv. fokální strategie). [16, str. 23]

Strategie vůdčího postavení v celkových nákladech spočívá v úsilí podniku dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Toto prvenství vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, využívání zkušeností, přísnou kontrolu režijních nákladů, minimalizaci

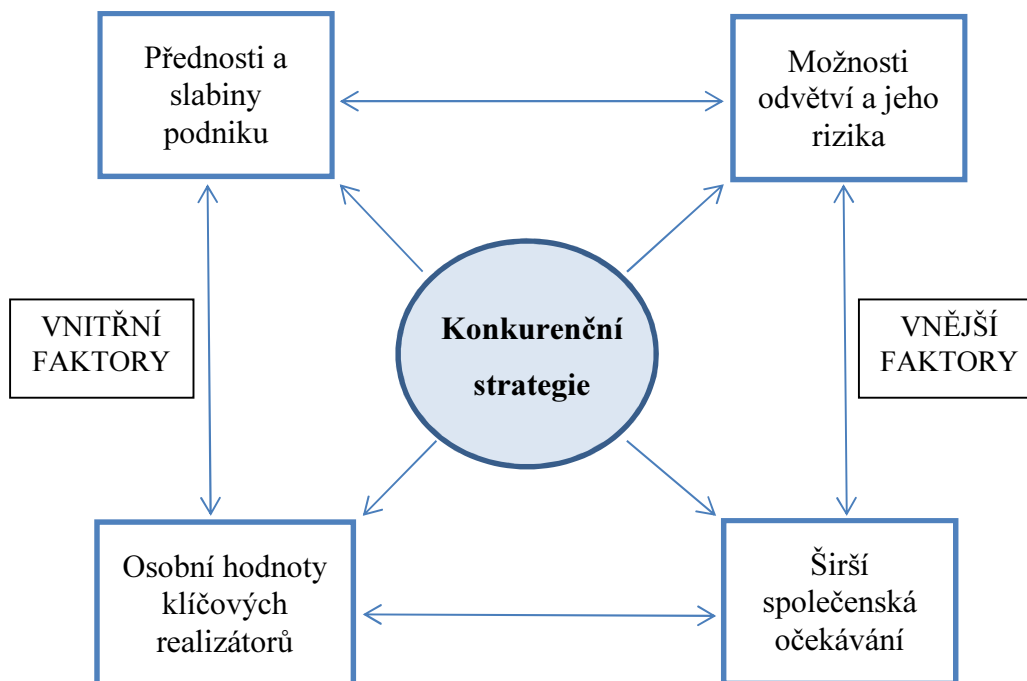
nákladů na výzkum a vývoj, prodej, reklamu a podobně. Dosažení nízkých nákladů firmě přináší nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost konkurence a chrání firmu proti působení pěti konkurenčních sil. Prvenství často vyžaduje získání vysokého relativního podílu na trhu, výhodný přístup k surovinám a může také vyžadovat zjednodušení konstrukce produktu. Při sledování této strategie jsou v mnoha případech nutné velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení. [17, str. 36]

Druhá strategie, tedy diferenciací, spočívá ve vytvoření něčeho, co je přijímáno v odvětví jako jedinečné. Ideálně se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Díky tomu, že jsou zákazníci často věrní osvědčené značce, tvoří diferenciací ochranu proti konkurenčnímu soupeření. Dosažení diferenciací výrobků však může bránit v získání velkého podílu na trhu.

Fokus strategie vychází ze soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, výrobní řadu nebo geografický trh. Na rozdíl od předchozích strategií, které se zaměřují na celé odvětví, je tato strategie založena na principu vyhovět předem zvolenému objektu zájmu. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciací, protože slouží vybranému okruhu zákazníků lépe než konkurence, nebo při své činnosti vykazuje nižší náklady, popřípadě dosáhne obojího.

*„Někdy se mohou firmy úspěšně rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, ačkoli je to jen zřídka možné. Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí.“* [17, str. 34]

Klasický přístup k vytvoření konkurenční strategie podniku vychází z myšlenky, že každá konkurenční strategie je určitou kombinací cílů, o které firma dlouhodobě usiluje a prostředků, jež vedou k jejich dosažení. *„Přednosti podniku a jeho slabiny vyjadřují schopnosti podniku ve vztahu ke konkurenci, zahrnují např. finanční zdroje podniku, jeho technologickou úroveň, význam značky apod. Osobní hodnoty představují motivaci a potřeby řídicích manažerů, kteří budou realizovat zvolenou strategii. Přednosti podniku a osobní hodnoty pak ve vzájemné kombinaci určují vnitřní limity zvolené strategie. Vnější limity jsou pak dány možnostmi odvětví a celkovým společenským prostředím. Společenská očekávání vyjadřují vliv, který mají na podnik např. politika vlády, sociální zájmy, obecná morálka, apod.“* [10, str. 15] V návaznosti lze poté přistoupit k formulování konkurenční strategie. Kontext, v němž je definována konkurenční strategie, zachycuje obrázek číslo 1.



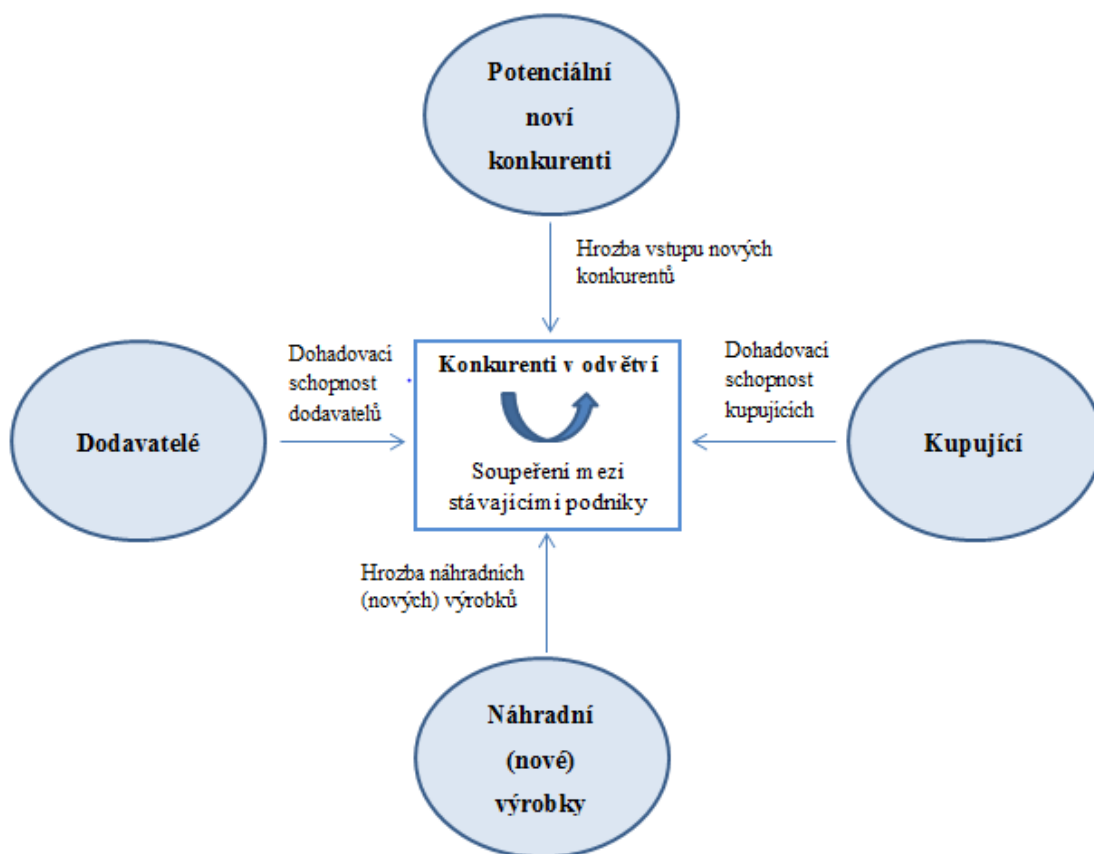
**Obrázek 1- Kontext, ve kterém je definována konkurenční strategie**

*Zdroj: [17, str. 11]*

#### **1.4 Hodnocení okolí podniku – Porterův model pěti konkurenčních sil**

Ještě předtím než dojde v podniku ke stanovení konkurenční strategie, je nutné vyhodnotit jeho vztah k prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Prostor ovlivňující podnik je velmi široké a obsahuje ekonomické i sociální vlivy. Struktura jednotlivých odvětví má značný vliv na stanovení podnikové strategie. Vnější vlivy mimo odvětví obvykle působí na všechny firmy – je tedy podstatná schopnost firem vyrovnat se s nimi.

Základním faktorem, který rozhoduje o přitažlivosti podniku, je přitažlivost odvětví. Každá konkurenční strategie musí vycházet z pravidel konkurence, která o atraktivitě daného odvětví rozhodují. Cílem firmy je se s těmito pravidly vyrovnat a přeměnit je ve prospěch podniku. V kterémkoli odvětví jsou pravidla konkurence zahrnuta v pěti dynamických konkurenčních faktorech. Jedná se o vstup potenciálních konkurentů, hrozbu nových výrobků a služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost konkurentů a soupeření mezi již existujícími konkurenty. Vzájemné působení těchto pěti sil určuje potenciál dosahování zisku v odvětví. Zmiňované hybné síly konkurence v odvětví jsou zachyceny na obrázku 2.



**Obrázek 2 - Porterův model pěti sil**

*Zdroj: [16, str. 22]*

Těchto pět faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, kterou ovlivňují zejména ceny, náklady a nutné investice firem, což jsou základní složky pro návratnost investic. Ceny, které si firmy mohou účtovat, jsou nejčastěji ovlivňovány dohadovací schopností kupujících. Dodavatelé zas rozhodují o nákladech na suroviny a ostatní vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň také náklady a soupeření v oblastech, jako jsou vývoj výrobních zařízení, propagace a vývoj výrobků. Hrozba vstupu nových konkurentů omezuje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. [9, str. 24]

I přes své relativní stáří je tento model použitelný jako nástroj mapování konkurence v systémovém okolí firmy. V praxi může být využitelný zejména na úrovni strategického řízení podniku v situaci hledání konkurentů a tvorby konkurenční podnikatelské strategie. Velkou výhodou je, že umožňuje manažerům na problematiku nahlížet pomocí jednoduchého modelu, díky němuž si management společnosti může uvědomit příležitosti a hrozby, které se před ním nacházejí. [10]



Teorii působení konkurenčních sil M. E. Portera rozvíjí ve vztahu k tvorbě konkurenční strategie firmy J. Jirásek, který vymezuje dvě skupiny sil – vnitřní a vnější. Mezi vnější síly zařadil dodavatele, odběratele, potencionální nové konkurenty a výrobky, vlastníky, zaměstnance, stát, místní správu a banky. Vnitřní konkurenční síly firmy zahrnují vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality a růstové nebo omezující zájmy firmy. Ve svém modelu Jirásek rozšiřuje teorii konkurenčních sil o působení vnějších sil ve vnitřním prostředí firmy. [11]

## 2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V následující části této diplomové práce budou přiblíženy metody, kterými lze konkurenceschopnost podniku zkoumat. Jako první bude představena finanční analýza, jež je základem všech ostatních metod. Od pouhého finančního hodnocení podniku se však začalo v minulém století upouštět, protože systémy měření výkonnosti a konkurenceschopnosti založené na základních účetních výkazech a z nich vycházejících ukazatelích začaly být nedostačující. V dnešní době se podniky musejí transformovat, aby byly konkurenceschopné i do budoucna. Začínají tedy čím dál více začleňovat do svého řízení nové modernější metody hodnocení výkonnosti, konkurenceschopnosti a neustálého učení se. Proto zde budou také rozebrány metody benchmarking a balanced scorecard, jejíž perspektivy umožňují sledovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat aktiva potřebná ke svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti.

### 2.1 Finanční analýza

Jedním z nejdůležitějších nástrojů pro rozhodování manažerů každé firmy je systém finančních ukazatelů známý pod názvem finanční analýza, bez které se úspěšný podnik dnes neobejde. *„Finanční analýza se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí, tedy v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě.“* [19, str. 9]

Historie finanční analýzy pravděpodobně sahá již do doby vzniku peněz, kdy bylo třeba vyhodnocovat prováděné obchody. Moderní finanční analýza, jak ji chápeme my, vznikla až v 19. století v USA. Tehdy ještě vycházela z pouhého posuzování rozdílů absolutních finančních ukazatelů. Teprve po první světové válce začali manažeři vycházet z účetních výkazů, jako byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty, v nichž hledali zejména informace o schopnosti splácet úvěry. Systematicky se finanční analýza dále rozvíjela v průběhu Velké hospodářské krize, kdy se řešila problematika likvidity. Samotná výkonnost firem začala být sledována až po druhé světové válce. Jak je všeobecně známo, k výraznému posunu v oblasti řízení firem došlo díky rozvoji informačních technologií.

Tento druh analýzy vychází z dat firemní minulosti a současnosti a snaží se předpovídat budoucí finanční podmínky. Podstatou je tedy prověření finančního zdraví podniku a příprava kvalitních podkladů pro rozhodování o fungování podniku. Vzhledem k tomu, že manažeři provádějí svá rozhodnutí neustále, je třeba, aby tyto analýzy byly v podniku prováděny průběžně a pravidelně každoročně vyhodnocovány.

Cíle finančního řízení se zaměřují především na dosahování finanční stability, kterou je možno hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

- schopnosti vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál, což lze považovat za základ podnikání jako takového a
  - zajištění platební schopnosti podniku, jež je nutnou podmínkou pro existenci firmy.
- [19, str. 10]

Podniková finanční analýza je podstatná jak pro management, akcionáře, tak také věřitele a další externí uživatele. Akcionáři se zaměřují hlavně na současnou výnosnost akcií a její predikci. Věřitelé se oproti tomu budou zajímat o schopnost splácet úvěry, odběratelé budou řešit kvalitu a včasnost dodávek. Vlastníkům pomáhá při ověřování, zda jejich investované prostředky jsou zhodnocovány a efektivně využívány. Zajímají se tedy o vývoj tržních ukazatelů a ziskovosti. Finanční analýzu je nutné provést i v případě žádostí o dotace z fondů Evropské unie.

Jedním ze způsobů členění finanční analýzy je její rozdělení na interní a externí. Interní analýza vychází z vnitřního prostředí firmy, kdy jsou k dispozici veškeré účetní dokumenty, finanční plán a veškeré statistické údaje. Výhodou je, že analytikům je umožněno brát v potaz celý chod podniku. Externí analýza je vytvářena pouze na základě veřejně dostupných informací, jako jsou běžně zveřejňované účetní a finanční informace. Bývá dělána pro potřeby bank a investorů, kteří se pravidelně zabývají bonitou svých klientů.

Významnou roli při sestavování jakékoli analýzy hraje kvalita a komplexnost využívaných informací. Základní data proto jsou i v současné době čerpána z finančních a vnitropodnikových výkazů jednotlivých podniků, mezi které se mimo jiné řadí rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o tvorbě a použití finančních prostředků.

Rozvaha se řadí mezi statické výkazy a poskytuje základní informace o majetkové situaci podniku, zdrojích financování majetku a o finanční situaci podniku. Při analýze rozvahy je vhodné zhodnotit stav a vývoj bilanční sumy, strukturu aktiv a pasiv a relace mezi složkami aktiv a pasiv. Výkaz zisku a ztráty zachycuje pohyb výnosů a nákladů, proto je tento výkaz zásadní pro výpočet ziskovosti podniku. Na rozdíl od rozvahy je sestavován k určitému časovému intervalu, jelikož zachycuje tokové veličiny. Z uvedených výkazů je nejmladší výkaz o tvorbě a použití finančních prostředků zvaný také jako výkaz cash-flow, který podává přehled o peněžních tocích v průběhu účetního období.

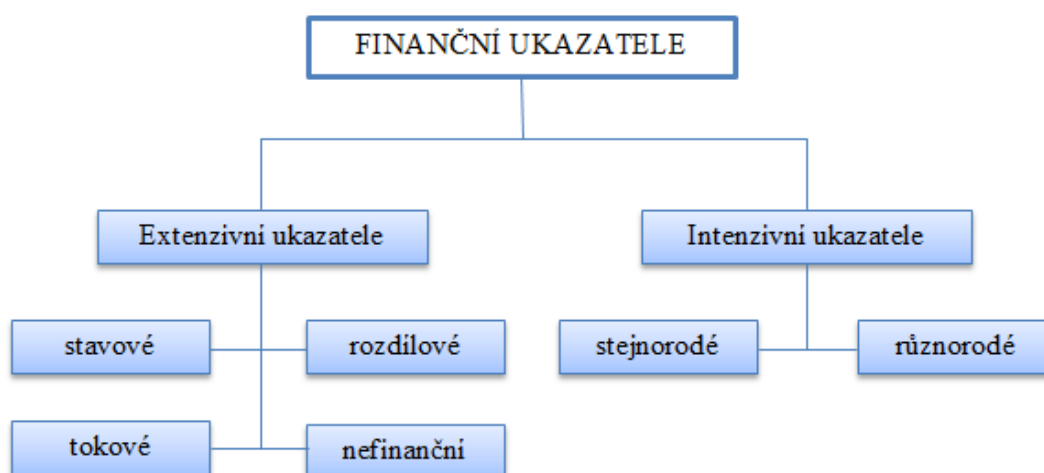
V současné době existuje mnoho metod finanční analýzy, k čemuž přispěl rozvoj matematických, statistických a ekonomických metod v minulosti.

Při volbě metody finanční analýzy, je třeba brát zřetel na cílovou skupinu, pro niž jsou výsledky určeny. Metoda musí být zvolena také s ohledem na:

- účelnost – musí odpovídat předem stanovenému cíli,
- nákladnost – bere ohled na návratnost a rizika spojená s rozhodováním a
- spolehlivost – danou zejména kvalitním využitím všech dostupných dat.

Společným základem jednotlivých metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které jsou všeobecně chápány jako číselná charakteristika ekonomické činnosti podniku. Důležitou roli v této oblasti hraje časové hledisko, v rámci něhož dochází k rozlišování stavových a tokových veličin. Běžně bývají ukazatele členěny na absolutní, rozdílové, poměrové a speciální. Absolutní ukazatele posuzují hodnoty jednotlivých položek základních účetních výkazů. Ukazatele rozdílové se oproti tomu vypočítávají jako rozdíl položky aktiv s položkou pasiv. Nejčastěji využívanou skupinou jsou poměrové ukazatele, které jsou dány jako podíl dvou položek, kdy hodnota ukazatele pak vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli.

Dále je možné ukazatele členit na extenzivní, které informují o rozsahu objemu analyzované položky a intenzivní, informující o míře, s jakou jsou zdroje využívány. Toto rozdělení je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 3 - Členění finančních ukazatelů

Zdroj: [19, str. 42]

V následujícím textu budou dále rozebrány jednotlivé metody a ukazatele, které jsou v současnosti v rámci finanční analýzy využívány.

### **2.1.1 Analýza absolutních ukazatelů**

První oblastí, na niž se zaměříme, je horizontální analýza stavových ukazatelů zachycující časové změny absolutních ukazatelů za několik předcházejících období. Toto základní zhodnocení ukazatelů může poukázat na jisté disproporce mezi nimi a vést k jejich následnému podrobnějšímu zkoumání.

Posuzováním vnitřní struktury absolutních ukazatelů se zabývá vertikální analýza, nazývaná v praxi také jako analýza komponent. Tato metoda usnadňuje porovnatelnost účetních výkazů s předchozími obdobími, ale také s ostatními firmami, jelikož se zde jedná o souměření jednotlivých položek účetních výkazů k celkové sumě aktiv a pasiv.

### **2.1.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Dalšími, a manažery zřejmě nejužívanějšími, finančními ukazateli jsou poměrové ukazatele. Jejich velkou výhodou je fakt, že umožňují srovnávat podniky různých velikostí, jejichž výsledky jsou v mnoha případech nesrovnatelné. Do této kategorie se řadí ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a kapitálového trhu.

Ukazatele rentability, někdy také ukazatele návratnosti či ziskovosti, jsou založeny na poměrování zisku s jinými veličinami. Jejich smyslem je zhodnocení úspěšnosti dosahování cílů podniku při zohlednění vložených prostředků. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních výkazů, a to z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty.

Z naposledy jmenovaného výkazu se vyčísľují tři nejdůležitější kategorie zisku. První kategorií je EBIT, který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Druhou kategorií je EAT zachycující čistý zisk po zdanění a využívá se ve všech ukazatelích hodnotících výkonnost firmy. EBT, tedy provozní zisk již snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření před odečtením daní, se užívá tam, kde chceme srovnat výkonnost firem s rozdílným daňovým zatížením. [19, str. 54]

V praxi se nejčastěji využívají ukazatele:

- Rentabilita aktiv (ROA – return on assets) – odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti podniku financovány.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed) – vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných dlouhodobým kapitálem.

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

- Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) – poukazuje na schopnost podniku zajišťovat investice do aktiv při určité úrovni tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) – zachycuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

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

- Rentabilita nákladů (ROC – return on costs) – bývá považována za doplňkový ukazatel rentability tržeb, kdy se jedná o poměr celkových nákladů k tržbám podniku.

$$ROC = 1 - \text{rentabilita tržeb}$$

Likvidita podniku představuje schopnost daných složek majetku se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Literatura zabývající se touto problematikou poukazuje na fakt, že nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využívat ziskových příležitostí a dostávat svým závazkům. Příliš vysoká míra likvidity naopak brání podniku ve zhodnocování finančních prostředků, neboť ty jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch rentability. Mezi základní ukazatele likvidity se řadí:

- Okamžitá likvidita – schopnost okamžitě splatit své závazky z finančních zdrojů podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita – z tohoto měřítka jsou vyloučena málo likvidní oběžná aktiva, jako jsou zásoby. Charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy. Různí autoři doporučují, aby se tato hodnota vyskytovala v rozmezí 0,5 – 1,5.

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

- Běžná likvidita – ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku přeměnil všechna svá oběžná aktiva na peníze. Podnik by měl usilovat o hodnotu tohoto ukazatele v rozmezí 1,5 – 2,5.

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

Zadluženost měří, jakým způsobem podnik využívá k financování cizí zdroje, a jak je schopen hradit své závazky. Do určité míry může být zadluženost pro podniky prospěšná, protože použití pouze vlastního kapitálu s sebou nese snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhou stranu financování výhradně z cizích zdrojů je spojeno s potížemi se získáváním kapitálu. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimální kapitálové struktury. Těchto ukazatelů existuje celá řada, my si jich zde uvedeme jen několik:

- Věřitelské riziko – ukazuje na celkovou zadluženost podniku. Vyšší hodnoty ukazatele jsou rizikem pro věřitele. Platí však, že u stabilního podniku může růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků, což bývá způsobeno pákovým efektem.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- Míra zadluženosti – informuje zejména banky při poskytování úvěru. Cizí zdroje by neměly přesáhnout jeden a půl násobek vlastního jmění.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}}$$

- Ukazatel úrokového krytí – ukazuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Firmy tak zjišťují, zda je pro ně dluhové zatížení stále ještě únosné.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

- Doba návratnosti úvěrů – počítá počet let, po které by trvalo splácení úvěru z peněžních toků. Doporučuje se, aby úvěry byly splatné do 4 let.

$$\text{Doba návratnosti úvěrů} = \frac{\text{krátkodobé i dlouhodobé závazky} - \text{finanční majetek}}{\text{bilanční cash} - \text{flow}}$$

Ukazatele aktivity nám zaznamenávají, jak efektivně firmy hospodaří s investovanými finančními prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji se setkáváme s ukazateli:

- Doba obratu zásob – vychází z ukazatele obratovosti zásob a udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím kratší je tato doba, tím je to pro podnik výhodnější.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

- Doba obratu pohledávek – uvádí, za jak dlouho jsou v průměru pohledávky splaceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

- Doba obratu závazků – vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Pro dodržení finanční stability podniku platí, že doba obratu závazku by měla být delší než doba obratu pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Jako poslední oblast zde zmíníme oblast kapitálového trhu. Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují, jak investoři hodnotí minulou činnost firmy a její budoucí vývoj. Od ostatních skupin poměrových ukazatelů se odlišují tím, že vychází z tržních hodnot. K nejdůležitějším ukazatelům této skupiny patří:

- Účetní hodnota akcií – odráží uplynulou výkonnost firmy. Měla by v čase vykazovat rostoucí tendenci, což značí finanční zdraví podniku.

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}}$$



- Čistý zisk na akcii – ukazuje vztah čistého zisku po zdanění k jedné kmenové akcii.

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet emitovaných kmenových akcií}}$$

- Ukazatel P/E – značí, kolik jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii. Pro tento ukazatel platí, že čím je jeho hodnota v porovnání s jinými akciemi nižší, tím je pravděpodobnější, že je akcie podhodnocena.

$$\frac{P}{E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk po zdanění na 1 akcii}}$$

### 2.1.3 Souhrnné indexy hodnocení

Tento druh ukazatelů využívají firmy v případě, že chtějí získat souhrnný přehled o finanční situaci podniku. Mají za cíl vyjádřit ekonomickou situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho čísla. Jejich vypovídací schopnost je však nižší, jsou tedy vhodné spíše pro rychlé srovnání podniků.

Typickými představiteli této skupiny ukazatelů jsou například Altmanovo Z-skóre, Douchova bilanční analýza nebo Kralickův Quick test. Všechny tyto ukazatele určitým způsobem zařadí firmu do jednoho ze tří až čtyř pásem, která charakterizují, zda se jedná o podprůměrnou, průměrnou nebo nadprůměrnou firmu.

Mezi souhrnné indexy hodnocení patří také soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, tedy pyramidové rozklady, jejichž podstatou je stále podrobnější rozklad ukazatele, který představuje vrchol pyramidy. Za jeden z nejtypičtějších rozkladů tohoto druhu je považován rozklad společnosti Du Pont, jenž vychází z rozkladu rentability vlastního kapitálu. [19]

## 2.2 Benchmarking

Benchmarking je jednou z dalších metod, kterou firmy využívají k hodnocení své výkonnosti a posléze také konkurenceschopnosti. Jeho vznik je datován do 70. let minulého století. Můžeme ho chápat jako způsob učení se z reality, která je lepší než je realita vlastní. Organizace se tak naučí uvědomovat si své slabé stránky a příležitosti ke zlepšování.

*„V počátcích byl benchmarking orientován pouze na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Až posléze se rozšířil i na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem. Nyní je benchmarking celosvětově uznáván jako velmi efektivní a účinná platná forma učení se z lepší praxe, a to dokonce i ve veřejném sektoru.“*

[13, str. 11]

Podněty, které firmy k benchmarkingu přivádějí, mohou vycházet jak z vnitřních potřeb společností, tak také z vnějšku. Zevnitř působí například slabé výsledky managementu, potřeba změnit technologie nebo také potřeba poznat výkonnost konkurence. Z vnějšku působí zejména tlak neustále se měnícího prostředí, či neustálé tlaky odběratelů na snižování nákladů. Důvody, jež podniky k benchmarkingu vedou, jsou v anglicky psané literatuře popisovány akronymem 4C:

- Change – poznání nutnosti měnit dosavadní stav věcí,
- Compare – porovnání vlastní organizace s nejlepšími v oboru,
- Challenge – znamená výzvu vůči vlastním dosavadním procesům a praktikám,
- Create – definovat náročnější cíle v rámci vlastní organizace. [14]

### **2.2.1 Typy benchmarkingu**

V praxi bývá rozlišováno několik typů benchmarkingu. Podle charakteru zvoleného objektu se dělí na benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Výkonový benchmarking se orientuje na přímé porovnání a měření různých parametrů výkonu. Často je takto srovnávána výkonnost přímých konkurentů na trhu. Druhý uvedený typ benchmarkingu vychází z porovnání pouze jediné nebo i několika funkcí určité organizace. Na rozdíl od výkonového benchmarkingu je jednodušší najít alespoň jednoho externího partnera, který podniku nemusí v určitém segmentu přímo konkurovat. Vyžaduje však poměrně vysoké finanční zdroje. Procesní benchmarking porovnává a měří konkrétní procesy organizace. Může být veden vůči jakékoli organizaci, která podobné procesy provádí, aniž by to byl přímý konkurent.

Podle toho, kde je benchmarking vykonáván, se odborná literatura shoduje na dělení na benchmarking interní a externí. Interní je realizován mezi organizačními jednotkami jedné organizace. Je tedy založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Výhodou tohoto typu je fakt, že se díky němu daří účinně a efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek podniku. Externí benchmarking vychází ze srovnání s jinou organizací. Zde ale nastává jedno zásadní omezení, jakým je nalezení vhodného externího partnera. Umožňuje však poučit se od těch skutečně nejlepších firem v oboru.

## 2.2.2 Benchmarkingové modely

Metoda Benchmarkingu nemá přesně stanoven postup tvorby. „Proto ani nelze nalézt jednotný rámec a určitý harmonizovaný postup realizace podobných měření a porovnávání. Samotný počet jednotlivých fází, kroků a klíčových aktivit benchmarkingu je velmi proměnlivý.“ [13, str. 27] V zájmu určitého sjednocení však tým specialistů významných zahraničních společností vytvořil základní model benchmarkingu zvaný APQC. Ten zahrnuje činnosti, které by neměly být v žádném projektu opomenuty.



Obrázek 4 - Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC

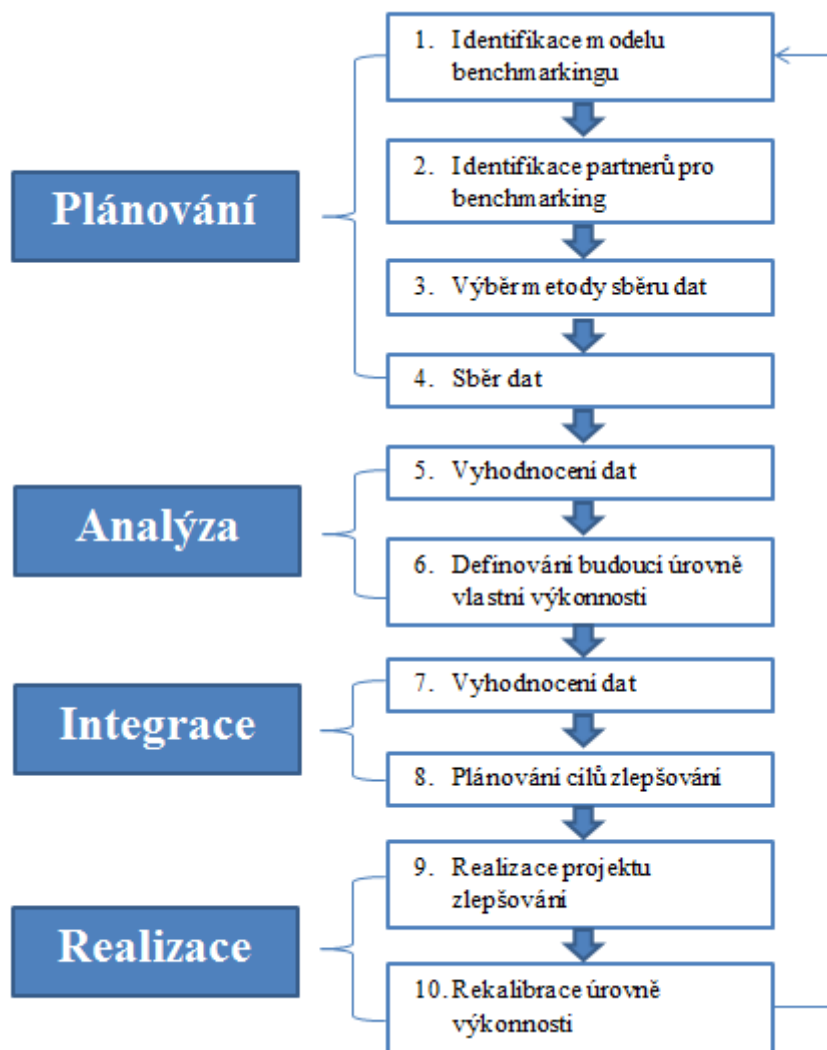
Zdroj: [13, str. 29]

Tento princip zachycený na předchozím obrázku je postaven na formulaci čtyř základních otázek. První a třetí otázka se zabývají odhalováním kritických faktorů úspěšnosti podniku. Zbývající dvě otázky řeší používané přístupy, metody a nástroje, kterých využívá naše a porovnávaná organizace.

Jednotlivé benchmarkingové fáze jsou zachyceny v modelu firmy Xerox Corp., která stála u zrodu této metody. Přístup této firmy se ustálil na modelu, jenž zahrnuje deset základních kroků, které je nutné při tvorbě benchmarkingu učinit. Celý model zachycuje obrázek na následující straně. Jednotlivé kroky jsou prováděny ve čtyřech fázích, kterými jsou plánování, analýza, integrace a realizace.

První krok bývá vykonáván vrcholovým vedením, které má na starosti také sestavování benchmarkingového týmu. Vytvořený tým má pak za úkol nalézt vhodné partnery pro benchmarking. S ohledem na typ projektu pak musí být navržen a proveden sběr dat,

kterých je potřeba ke kvantifikaci velikosti rozdílů ve sledovaných ukazatelích. Následující, analytická část, se zabývá zpracováním dat a stanovením cílů budoucího zlepšování. V rámci integrační fáze pak projedná vedení podniku zjištění, která formuloval benchmarkingový tým a na základě toho rozhodne o konečné verzi cílů vlastního zlepšování. Poslední fáze řeší samotnou realizaci projektu neustálého zlepšování a systematicky odhaluje další příležitosti pro zlepšování do budoucna.



Obrázek 5 - Základní etapy benchmarkingu

Zdroj: [13, str. 28]

V současné době, kdy se vše neustále zrychluje, se začíná stále častěji využívat nové formy benchmarkingu, rapidmarking, který zkracuje dobu projektu benchmarkingu z přibližně půl roku na pouhých 10 až 20 dní.

## 2.3 Balanced Scorecard

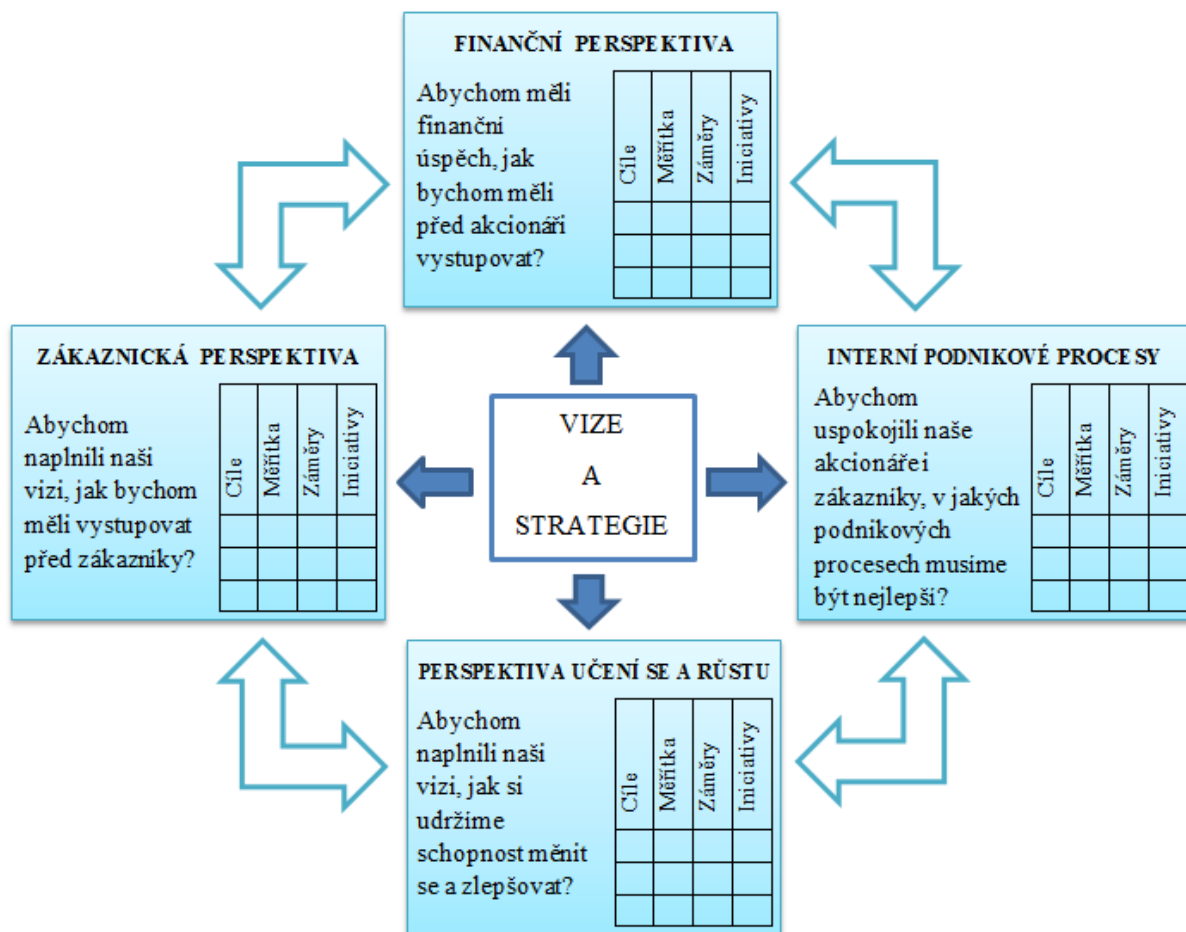
Historie vzniku Balanced Scorecard se datuje již do roku 1990, kdy se Institut Nolana Nortona stal sponzorem dvanáctiměsíčního výzkumného projektu, který se zabýval měřením výkonnosti podniku v budoucnosti. „Účastníci projektu byli toho názoru, že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty.“ [18, str. 18]

Vedoucím projektu byl David Norton a jeho konzultantem Robert Kaplan, které lze tedy považovat za tvůrce této metodiky. V průběhu první poloviny projektu vyšlo na povrch mnoho nápadů, např. jaké výhody přinese BSC akcionářům, jak měřit jakost a produktivitu, což vedlo k uspořádání nápadů do vícerozměrného scorecardu. Další diskuse vedla k rozšíření scorecardu na „Balanced Scorecard“, v překladu tedy „vyvážený scorecard“, který se skládal ze čtyř různých perspektiv, a to finanční, zákaznické, interních procesů a inovační a růstové.

Několik účastníků původního projektu zavedlo scorecard pro hlavní oddělení svých firem a ověřili tak předpoklady projektu o přijatelnosti, omezeních a použitelnosti metody. V roce 1990 závěry projektu potvrdily vhodnost a užitečnost tohoto vyváženého měřicího systému.

*„Balance Scorecard by měl být příběhem o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli a jejich propojováním s posloupnostmi akcí ve finančních, zákaznických a interních procesech týkajících se zaměstnanců a systému a končí dlouhodobou ekonomickou výkonností.“* [5, str. 60]

BSC zachovává tradiční finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích, která jsou však nevhodná pro stanovení podnikové strategie, a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Je nutné, aby měřítka vycházela z vize a strategie podniku. BCS pak sleduje výkonnost firmy ze čtyř perspektiv. Vzájemné propojení jednotlivých perspektiv s vizí a strategií podniku zachycuje obrázek 4.



Obrázek 6 - BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: [5, str. 29]

Moderní podniky využívají BSC jako strategického systému, tedy k řízení dlouhodobé strategie, což napomáhá:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek – prostřednictvím firemních novin, či elektronicky prostřednictvím firemního webu,
- k plánování a stanovení cílů (na 3 až 5 let) a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. [6]

V následujícím textu budou podrobněji rozebrány jednotlivé perspektivy, které jsou základem této metody měření výkonnosti.

### 2.3.1 Finanční perspektiva

BSC zachovává perspektivu financí, protože finanční měřítka jsou významná pro sumarizaci jednoduše měřitelných ekonomických důsledků dřívějších rozhodnutí podniku. Finanční cíle zpravidla zkoumají ziskovost, růst prodeje nebo tvorbu cash-flow. Jak již bylo řečeno, BSC by měl vést k propojení finančních záměrů společnosti s celopodnikovou strategií. Při přípravě finanční perspektivy by měli manažeři stanovit vhodný způsob měřítek a jejich měření jak pro celou společnost, tak pro jednotlivá střediska. Hybné síly finanční perspektivy pak musí být přizpůsobeny odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii.

V jednotlivých fázích životního cyklu se finanční cíle podniku navzájem odlišují. Podnikatelské jednotky v růstové fázi mají významný růstový potenciál, k čemuž ale potřebují značné zdroje pro výzkum a vývoj nebo například pro rozšíření výrobních kapacit. Mezi hlavní finanční cíle v růstové fázi tedy řadíme míru růstu obrátu a prodejů v cílových segmentech. Podniky ve fázi udržení se snaží o udržení, či zvýšení svého podílu na trhu. Proto je výhodné se zaměřit na měřítka z oblasti ziskovosti, například provozní nebo hrubý zisk. Používaná měřítka se snaží propojit účetní příjmy a objem investovaného kapitálu, proto se využívá takových, jako jsou návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA). Cílem podniků v období zralosti je především maximalizace toku hotovosti. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky může být tedy velikost provozního cash-flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. Cíle ve všech fázích, které jsou zaměřené na růst ziskovosti nebo cash-flow by ale měly brát ohled na riziko spojené s podnikáním. [6]

Někteří kritici hodnotí finanční měřítka výkonnosti jako nevhodná pro dosažení dlouhodobé prosperity podniku. Tvrdí, že v době vysoké konkurence globálních trhů jsou finanční měřítka nedostatečným vodítkem úspěchu a prosazují tedy jejich úplné odstranění.

Při stanovování cílů v dalších oblastech bychom měli brát ohled na to, že všechny cíle a měřítka ostatních perspektiv mají být vzájemně propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů této perspektivy.

### **2.3.2 Zákaznická perspektiva**

V rámci zákaznické perspektivy si podniky stanovují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí rozvíjet své podnikatelské aktivity. Tato perspektiva totiž pomáhá určit hlavní měřítka příslušných cílových zákazníků a segmentů na trhu, jako jsou například loajalita nebo spokojenost zákazníků.

Při segmentaci trhu by měla podniková strategie vycházet z hloubkového průzkumu trhu a nalézat různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, jako jsou cena, jakost, funkčnost, servis nebo image. Poté, co dojde ke stanovení cílových segmentů, může se podnik zaměřit na stanovení cílů a měřítek s nimi souvisejících. Pro potřeby perspektivy zákazníků podniky vycházejí ze dvou základních skupin měřítek. První skupina je tvořena měřítky, která jsou všeobecně využitelná pro všechny typy podniků a mezi něž řadíme:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků a
- ziskovost zákazníků.

Tato skupina měřítek v sobě zahrnuje některé základní nedostatky klasických finančních měřítek, jejichž výstupy jsou zpožděné. Druhá skupina měřítek je tvořena hybnými silami zákaznických výstupů, které zachycují ty hodnotové výhody, jež se podnik bude snažit zákazníkům na cílových trzích poskytnout.

### **2.3.3 Perspektiva interních procesů**

Třetí perspektiva je typická procesy, které jsou pro dosahování zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Systémy měření výkonnosti podniků se často zaměřují na zlepšení již existujících provozních procesů, s čímž ale BSC tak úplně nesouhlasí a tvrdí, že by se podniky měly nejprve zaměřit na proces inovací. Každý podnik má svým způsobem charakteristickou a jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty pro zákazníka a dosahování finančních výsledků. Teoreticky lze ale stanovit i hodnotový řetězec interních procesů, který je společný pro velkou část podniků a zahrnuje tři základní procesy, jako jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis.



V rámci inovačního procesu je prvořadě identifikovat nejdříve tržní segmenty, které chce podnik uspokojit svými novými výrobky a službami, a poté výrobky a služby pro tyto segmenty navrhnout a vyvinout. Provozní proces však stále zůstává důležitým procesem, kde by se podniky měly zaměřit na výši nákladů, jakost, čas a výkonnost. Poslední část, tedy poprodejní servis, pak umožňuje odhalit a odstranit nedostatky, které se po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi objevují.

### **2.3.4 Perspektiva učení se a růstu**

Poslední perspektiva rozvíjí cíle a měřítka podporující učení se a růst podniku. Cíle stanovené v této perspektivě tvoří základ pro to, aby mohlo být dosaženo předem určených cílů ve třech ostatních perspektivách.

Mnoho manažerů považuje náklady spojené se vzděláváním a spokojeností zaměstnanců za zbytečné, a proto jsou často co nejvíce snižovány za účelem dosahování krátkodobých zisků. V dlouhém období se pak projeví negativní důsledky tohoto jednání. BSC tedy klade důraz na investování do budoucnosti, a to nejen prostřednictvím klasických investic do zařízení a tak podobně, ale také do lidí, systémů a procedur.

Mezi tři hlavní oblasti, na které by se měl podnik zaměřit v perspektivě učení se a růstu, se řadí:

- a) schopnosti zaměstnanců,
- b) schopnosti informačního systému,
- c) motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [5]

Schopnosti zaměstnanců jsou v dnešní době pro firmy naprosto zásadní, protože ti tvoří budoucí potenciál firmy. Nápady vedoucí ke zlepšení procesů a výkonnosti vzhledem k zákazníkům musejí nejčastěji přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbližší jak interním procesům, tak také zákazníkům. Proto je třeba dbát na důslednou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a schopností pro dosahování podnikových cílů. Klíčová měřítka zaměřující se na zaměstnance se zabývají zejména spokojeností, produktivitou a udržením zaměstnanců, protože pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes považovány za velmi důležité.

Pouze schopnosti a motivace zaměstnanců k dosažení zákaznických a interních cílů nestačí a měly by být tedy podpořeny kvalitními informacemi o zákaznických, interních procesech a finančních důsledcích jednotlivých rozhodnutí. Dobře fungující informační systémy jsou

tedy pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat podnikové procesy. Pro tuto oblast některé podniky používají měřítko poměru pokrytí strategických informací, které vyjadřuje aktuální dostupnost strategických informací vzhledem k předpokládaným potřebám.

Pro podporu této poslední perspektivy by měl podnik vytvořit prostředí, jež podporuje motivaci a iniciativu pracovníků. Jednoduše lze motivaci a samostatnost pracovníků měřit ukazatelem počtu podnětů na zaměstnance.

### **2.3.5 Zavádění BSC do praxe**

U podniků, které chtějí BSC zavést, je nutná jejich postupná příprava. Podnik musí nejprve zvládnout své podnikové procesy (finanční řízení a finanční analýzu), vnitřní procesy a ekonomiku vnitropodnikových procesů. K tomu může využít manažerského účetnictví nebo controllingu, jehož výhodou je příprava podniku na strategické řízení. Nakonec je nutné zaměřit se na procesní analýzu, která posunuje podnikové myšlení směrem ke komplexnosti a vyváženosti podnikového řízení. [22, str. 24]

Tento systém měření a řízení výkonnosti podniku je založen na řetězci příčin a důsledků, který by měl procházet všemi perspektivami a měl by vztahy mezi cíli v různých perspektivách přesně vyjádřit. Všechny příčiny a důsledky pak mohou být zaznamenány posloupností výroků jestliže-potom.

Všeobecná měřítka musí být podporována měřítka hybných sil výkonnosti, která jsou jedinečná pro konkrétní podnikatelskou jednotku. Dobře sestavený BSC by měl proto obsahovat výstupní, tedy zpožděná měřítka výkonnosti a hybné síly výkonnosti, jež se řadí mezi předstižné indikátory. Samotná výstupní měřítka bez hybných sil výkonnosti nevypovídají o tom, jak má být výstupů dosahováno, a neposkytují včasné informace o implementaci strategie.

Často se vedou debaty o tom, kolik měřítek by měl správně vypracovaný BSC obsahovat. Všeobecně se pro každou z perspektiv doporučuje stanovit 4 – 7 různých strategických měřítek. V součtu tedy podniky pracují s 20 až 25 měřítky. Toto číslo ale není nijak pevně dáno, záleží na podmínkách v konkrétních podnicích a odvětvích, ve kterých podnikají. Podniky dnes pracují s mnohem větším počtem měřítek, kdy je ale nutné rozlišovat mezi měřítka diagnostickými a strategickými. Diagnostická měřítka monitorují, jestli je podnik pod kontrolou a mohou poukázat na možné neobvyklé události. Těchto měřítek mohou mít podniky stanovených i několik stovek, aby mohly sledovat, zda veškeré procesy

pracují tak, jak mají. Strategická měřítka oproti tomu definují strategii, která je potřebná k dosažení konkurenční výhody. [6]

*„BSC není náhradou denně používaných měřících systémů. Měřítka BSC jsou vybrána tak, aby poutala pozornost manažerů a zaměstnanců k faktorům, od nichž se očekává, že povedou k průlomům v konkurenceschopnosti podniku.“* [5, str. 143]

Správně stanovený BSC popisuje strategii tak dobře, že ji je možné z cílů, měřítek a vztahů mezi nimi jednoduše odvodit.

### 3 CHARAKTERISTIKA HODNOCENÉHO PODNIKU

#### 3.1 Základní údaje o společnosti Formplast Purkert, s. r. o.

Ke zpracování praktické části této diplomové práce byla vybrána společnost **Formplast Purkert, s. r. o.**, která sídlí v katastru obce Bystřec v Pardubickém kraji. Následující tabulka zpracovává základní informace o této kapitálové společnosti.

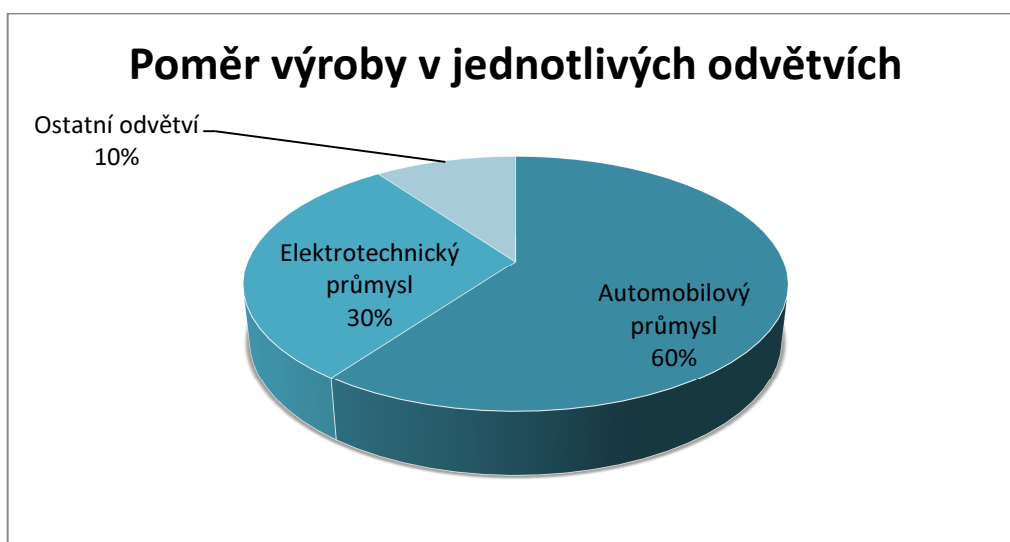
<b>Název společnosti</b>	Formplast Purkert, s. r. o.
<b>Sídlo</b>	Trojanova 2201/12, Praha 2
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Datum vzniku</b>	7. 7. 1992
<b>Společník</b>	Ing. Zdeněk Purkert
<b>Základní kapitál</b>	100 000 Kč
<b>Provoz</b>	Bystřec 427, 561 64 Bystřec Pivovarská 164, 561 69 Králíky

Tabulka 1 - Základní informace o společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Vybraná společnost se zabývá nástrojářstvím, výrobou forem a lisováním plastů. V současnosti poskytuje kompletní servis od vývoje, návrhu a konstrukce forem přes výrobu, lisování a pokovení dílců, až po následnou montáž. [21] V roce 1997 zde byl úspěšně certifikován systém řízení kvality podle norem ISO 9000. Společnost dnes vlastní certifikáty ISO TS 16949, ISO 9001 a ISO 14001.

Největší odběratelé výrobků firmy působí v oblasti automobilového, elektrotechnického a textilního průmyslu. Více jak třetinu své produkce exportuje společnost do zahraničí, především do zemí EU. Mezi významné odběratele se řadí známé firmy, jako jsou například Škoda Auto, R. Bosch, Automotive Lighting, Hella Autotechnik nebo TE Connectivity.



**Graf 1 – Poměr výroby společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v jednotlivých odvětvích**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nutnou součástí rozvoje se v současné době stávají investice do výzkumu a vývoje, kam společnost pravidelně investuje několik milionů korun ročně. Za posledních 8 let bylo do této oblasti investováno téměř 50 mil. Kč. Výsledkem toho je vlastnictví několika průmyslových vzorů.

Již několik let společnost zaměstnává přibližně 250 zaměstnanců. Neustále se tak řadí mezi střední podnikatele, kteří se vyznačují tím, že zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich roční bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. [12] Největší nárůst počtu zaměstnanců proběhl v letech 2007 a 2008, kdy došlo k výraznějšímu rozšiřování výroby. Firma se snaží udržet počet pracovníků na čísle 250, což je podmínkou pro získání velkého množství dotací.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet zaměstnanců	168	210	248	241	231	241	245	245

**Tabulka 2 - Průměrný počet zaměstnanců společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

### 3.2 Historie společnosti

Společnost Formplast Purkert, s. r. o. byla založena v roce 1992 konstruktérem Ing. Zdeňkem Purkertem, který zde působí jako jednatel a jediný společník dodnes. Původně vznikla jako konstrukční kancelář začínající se dvěma konstruktéry, mezi jejichž stěžejní aktivity patřily konstrukční práce pro nástrojárny. Mezi lety 1994 až 1999 došlo k dalšímu rozvoji, kdy ve vlastních prostorách firmy začala působit nástrojárna vybavená moderními

technologemi. Na řadu přišlo také rozšíření původních prostor, kdy byla na pozemku v Jablonném nad Orlicí postavena nová nástrojárna. Firma tak byla schopna obstát i před náročnějšími zákazníky z oboru elektrotechnického, textilního a automobilového průmyslu.

Z důvodu intenzivního rozvoje bylo v roce 2002 rozhodnuto o výstavbě nového závodu v obci Bystřec, která se nachází nedaleko původního sídla firmy v Jablonném nad Orlicí. Do roku 2003 pak byly postaveny nové výrobní a skladovací prostory o rozloze 1 500 m<sup>2</sup>. V novém závodě byla prozatím umístěna pouze lisovna plastových dílů.

Na rozvoj výroby forem a zvyšující se požadavky zákazníků na plastové výlisky bylo nutné reagovat dalším rozšiřováním firmy. Vedle lisovny byla v následujících letech vystavěna další výrobní a skladovací hala o výměře 3 300 m<sup>2</sup>. To umožnilo přemístit všechny vývojové a výrobní kapacity do jednoho místa. V roce 2010 byl následně otevřen nový provoz lisovny v Králíkách.

Růst zahraniční poptávky si vyžádal další rozšíření. Proto bylo v roce 2014 započato s výstavbou nové logistické haly. Přesunutím logistiky do nové haly došlo k uvolnění výrobních prostor, které firmě umožní dále rozšířit výrobu zhruba o 20 %.

### **3.3 Konkurenční společnosti**

Za největší konkurenci vedení společnosti považuje 4 firmy z blízkého okolí, které budou na následujících dvou stranách ve stručnosti představeny.

#### Forez s. r. o. [2]

Společnost Forez s. r. o. má své provozovny v několika městech v Pardubickém a Olomouckém kraji, kde se řadí mezi výrobce kovových i plastových dílů pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Dnes je zde zaměstnáno okolo 700 zaměstnanců.

Založení firmy Forez se datuje k začátku roku 1996, kdy se tehdy šest společníků rozhodlo založit malou nástrojárnu. Zpočátku společnost nabízela také tvorbu konstrukční dokumentace pro složité formy i nástroje. S růstem automobilového průmyslu v České republice docházelo k jejímu dalšímu rozvoji. V roce 2006 vedení navázalo na více než 50letou tradici výroby plastů na Lanškrounsku, kdy byla odkoupena část podniku Tesla Lanškroun, později Orpa a. s.

### Fortell s. r. o. [3]

Firma Fortell s.r.o. se zabývá zejména zakázkovou výrobou vstřikovaných plastových a lisovaných kovových dílů, a také konstrukcí a výrobou vstřikovacích forem na plast. Sídlo společnosti se nachází v obci Lanškroun. Výrobky Fortell nacházejí uplatnění v automobilovém, elektrotechnickém, spotřebním a zdravotnickém průmyslu nejen v České republice, ale také v mnoha zemích EU, USA a Japonsku.

Fortell byl založen v roce 1995 třemi pracovníky jako konstrukční a obchodní kancelář a postupně se rozšířil o vlastní lisovnu kovů, nástrojárnu a vstřikovnu plastů. V roce 2008 se firma přestěhovala do nového výrobního závodu, kde momentálně pracuje přes 140 zaměstnanců.

### Isolit-Bravo spol. s r. o. [4]

Isolit – Bravo, spol. s r. o. je ryze českou firmou a uznávaným dodavatelem kvalitních výrobků pro světově proslulé firmy, která sídlí v Jablonném nad Orlicí. Zákazníci jsou především z automobilového průmyslu, dále z odvětví přístrojů pro zdravotnictví a ze segmentu spotřebičů pro domácnost. Vedle toho firma vyrábí vlastní výrobní program Bravo. Společnost zaměstnává v průměru 550 zaměstnanců a její roční obrat se pohybuje přes 1 mld. Kč. Exportní aktivity činí 75 % výroby.

Závod Isolit byl založen 11. září 1921 jako lisovna bakelitu pro firmu TELEGRAFIA, vyrábějící telefonní přístroje. V roce 1991 se Isolit oddělil od s. p. OEZ Letohrad a vznikla samostatná firma ISOLIT s. p. Jablonné nad Orlicí. V tomto roce byl vyroben i první fritovací hrnec a založena divize kuchyňských přístrojů. V roce 1993 byla firma privatizována formou veřejné soutěže a založena dnešní Isolit-Bravo spol. s r. o.

### Plastic Parts & Technology s.r.o. [15]

Společnost Plastic Parts & Technology s.r.o. je soukromá česká firma, jejíž historie sahá až do roku 1927, kdy v místech dnešního sídla společnosti v Moravské Třebové byla založena kovoobráběčská a nástrojářská dílna. Z původní dílny vznikla moderní a prosperující společnost zaměřující se především na vývoj, konstrukci a výrobu vstřikovacích forem na lisování dílů pro automobilový a obalový průmysl. V roce 2005 společnost rozšířila svoji činnost o výrobu plastových dílů technologií vstřikování. V současné době má společnost více než 115 pracovníků včetně konstruktérů, programátorů atd.

Společnost nabízí svým zákazníkům celý proces výroby dílů od tvorby designu, přes konstrukční zpracování dílů s následnou výrobou nástroje. Po převzetí v roce 2002 firma

zcela změnila portfolio zákazníků. Vypracovala se na přímého dodavatele do automobilového průmyslu, kdy jejími zákazníky jsou společnosti lokalizované nejen v EU, ale také ve Velké Británii, USA a Izraeli. Společnost je exkluzivním zástupcem českého výrobce vyfukovacích strojů, společnosti GDK, na území států bývalého SSSR.

V uplynulých dvou letech společnost prošla zásadní modernizací, v rámci které byly nakoupeny nové stroje a technologie. Dlouhodobým cílem společnosti je vyrábět, mimo forem pro automobilový průmysl, také formy pro obalový a medicínský průmysl.

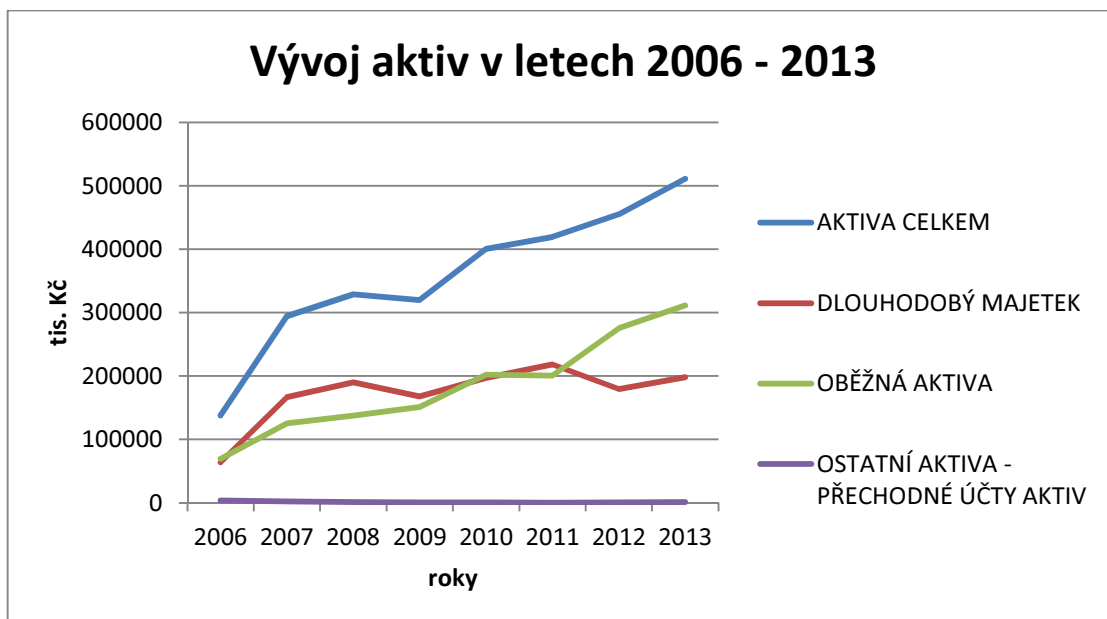
### **3.4 Finanční analýza Formplast Purkert, s. r. o.**

Pro představení firmy jsem se rozhodla vypracovat základní finanční analýzu, ve které se budu zabývat rentabilitou, aktivitou, likviditou a zadlužeností. Majetková a finanční struktura bude vyhodnocena pomocí horizontální a vertikální analýzy. Potřebná data byla získána z výkazů společnosti v letech 2006 až 2013, aby bylo možné vyhodnotit i vliv světové hospodářské krize v roce 2008 na jednotlivé položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výkazy pro rok 2014 nebyly v době vypracování této diplomové práce k dispozici.

#### **3.4.1 Horizontální a vertikální analýza**

Z hlediska celkového majetku společnosti Formplast Purkert, s. r. o. můžeme pozorovat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv, která se od roku 2006 téměř ztrojnásobila. S výjimkou roku 2009 se aktiva meziročně zvyšovala v průměru o 15 %. Vývoj základních položek aktiv je zachycen v následujícím grafu 2. Výrazný nárůst položky aktiv je možné vysledovat v roce 2007, kdy byla do provozu uvedena nová provozovna v Bystřeci. To s sebou přineslo možnost rozšiřování výrobních kapacit a přechod na plnohodnotný nepřetržitý provoz ve variantě 12-hodinových směn.





**Graf 2 - Vývoj aktiv společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

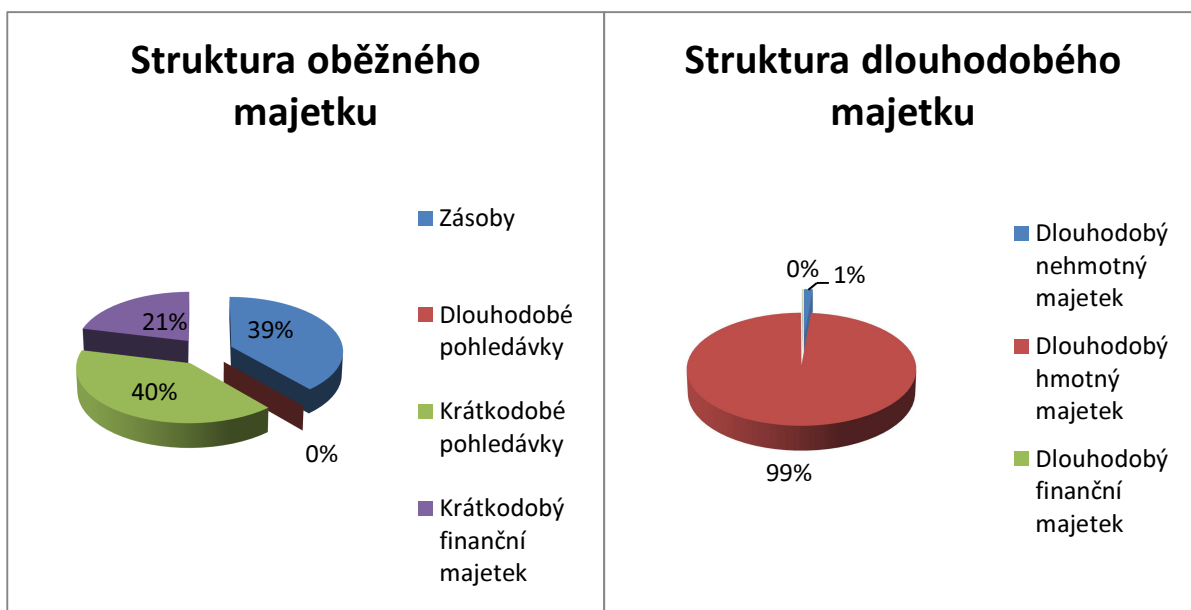
*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

V průběhu let došlo ke změnám v majetkové struktuře. Zatímco v letech 2006 – 2011 byl poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem poměrně vyrovnaný, od roku 2012 je patrný posun k oběžnému majetku na úkor dlouhodobých aktiv. Tento posun by mohl znamenat hrozbu v případě, že by se jednalo o nedobytné pohledávky nebo nadbytečné zásoby. Z hlediska likvidity je však tento vývoj považován za příznivý. Ve sledovaném období můžeme zaznamenat také nárůst dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, který je důsledkem investic do neustálého rozvoje.

Přibližně čtvrtina celkových aktiv je tvořena zásobami, k jejichž výraznému poklesu došlo mezi lety 2007 až 2009. Podobně velkou část činí krátkodobé pohledávky, především pohledávky z obchodních vztahů a daňové pohledávky vůči státu. Přibližně 21 % oběžného majetku, krátkodobý finanční majetek, je drženo zejména v podobě peněz na účtech v bankách. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky.

Hodnota dlouhodobého majetku se za posledních 8 let ztrojnásobila. K tomuto posunu přispělo vybudování nové provozovny. Díky tomu se v roce 2007 zvýšil dlouhodobý majetek o 161 %. Jeho struktura se za poslední roky nijak výrazně nezměnila. Majetek firmy je tvořen především hmotným majetkem, což je pro výrobní společnosti typické. Firma má ve vlastnictví pouze 1 % dlouhodobého nehmotného majetku v podobě softwaru.

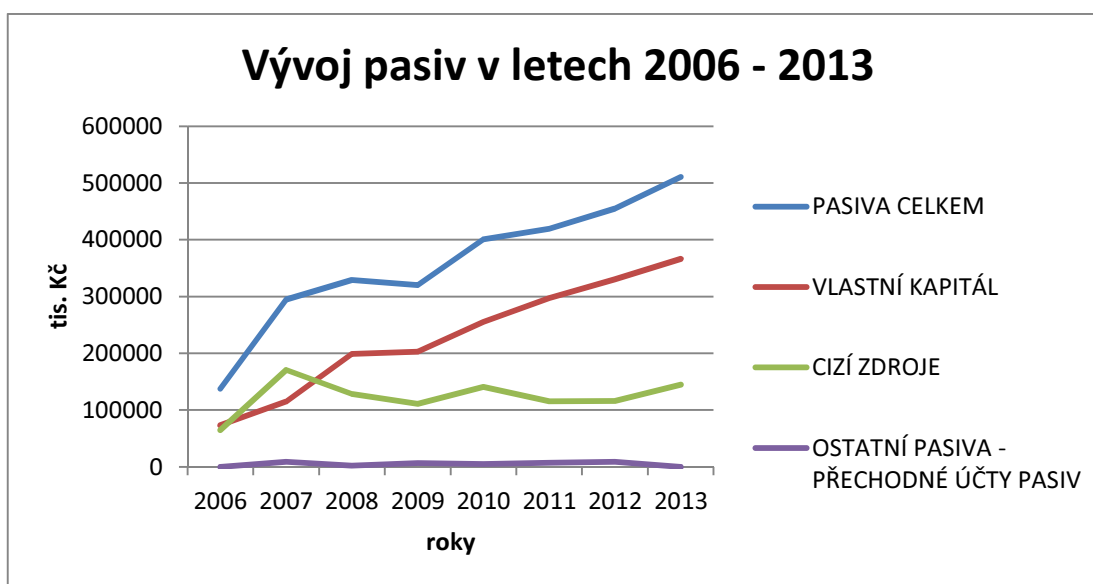
Struktura majetku společnosti je zachycena v grafu 3 na následující straně.



**Graf 3 - Struktura oběžného a dlouhodobého majetku společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v roce 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

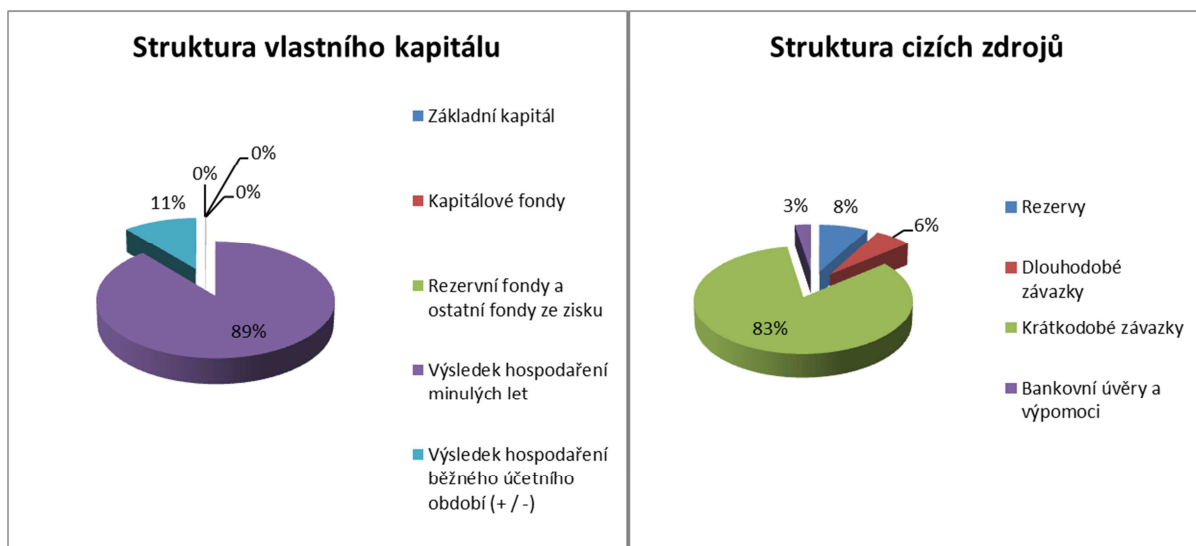
U vývoje pasiv je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu od roku 2006 trvale roste, což při nezměněné výši základního kapitálu svědčí o tom, že je společnost dlouhodobě zisková. Důležitý je i fakt, že společnost ponechává dosažené zisky k dispozici pro další rozvoj, což je patrné z neustále rostoucího výsledku hospodaření minulých let. Poměr vlastních a cizích zdrojů v průběhu let neustále roste. Podle mého názoru je však současná finanční struktura analyzované společnosti nevyvážená, protože využívá zejména vlastního kapitálu, který bývá zpravidla dražší než cizí zdroje financování.



**Graf 4 - Vývoj pasiv společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Nejvýrazněji se na financování majetku společnosti podílí výsledek hospodaření minulých let, který činí 64 % celkových pasiv a výsledek hospodaření běžného účetního období, jež v roce 2013 dosahoval 8 % celkových zdrojů. V kategorii cizích zdrojů došlo k výraznému poklesu využití bankovních úvěrů jako celku. Z pohledu potenciálních věřitelů tento fakt bude působit pozitivně, protože se firmě daří rychle splácet dlouhodobé závazky.



**Graf 5 - Struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v roce 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Struktura vlastního kapitálu se za několik posledních let znatelně změnila. Dochází k průběžnému zvyšování výsledku hospodaření minulých let. V důsledku růstu tohoto účtu tvořil v roce 2013 výsledek hospodaření běžného účetního období 11 % vlastního kapitálu, což je přibližně 8 % z celkových pasiv. Základní kapitál se na položce vlastního kapitálu podílí pouhými 0,02 %.

Krátkodobé závazky můžeme považovat za největší položku vytvářející cizí zdroje. Od roku 2006, kdy činily 36 % cizích zdrojů, dosahují v posledním sledovaném období celkem 83 %. Dlouhodobé závazky již po několik let tvoří pouze 2 % pasiv. Tvorba rezerv na opravy hmotného majetku je patrná pouze v letech 2006, 2007 a následně pak až v roce 2013, kdy byly vytvořeny rezervy ve výši 11 550 tis. Kč. Jak zde již bylo zmíněno, na struktuře cizích zdrojů se výrazně podepsalo splacení velké části dlouhodobých úvěrů.

Vztah mezi dlouhodobými aktivy a pasivy poukazuje na to, že vedení společnosti upřednostňuje spíše neutrální finanční strategii, kdy je veškerý dlouhodobý majetek financován vlastním kapitálem. Firma je tak finančně nezávislá, mírně překapitalizovaná, což však svědčí o její finanční stabilitě.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy je k nahlédnutí v příloze 3 a 4.

### 3.4.2 Analýza výnosů a nákladů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že společnost Formplast má výrazně výrobní charakter, protože většinu výnosů představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje zboží jsou ve všech obdobích nulové. Druhou výraznější položkou, která se podílí na celkových výnosech společnosti je změna stavu zásob vlastní činnosti, zejména nedokončené výroby a polotovarů vlastní výroby. Samotné výkony se za analyzované roky zvýšily o 190 %, což bylo způsobeno především rostoucím zájmem o výrobky firmy. Ostatní finanční výnosy byly za sledované období minimální. Z dat lze také vypořadovat, že se společnost nezabývala obchody s cennými papíry. Položka tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu byla tvořena především tržbami nepotřebného materiálu.

Výpočty, na základě kterých byla tato analýza provedena, jsou obsaženy v příloze č. 5 a 6.

Analýza nákladů potvrzuje to, co je pro výrobní podniky charakteristické. Z výkazu zisku a ztráty můžeme totiž vypořadovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech. Podíl výkonové spotřeby na nákladech se od roku 2006 pohyboval v rozmezí 60 až 70 %. Jedinou výjimku můžeme sledovat v roce 2009, pro který byl typický pokles výroby. Současně rostl podíl ostatních nákladů, jež v roce 2010 tvořily přibližně 15 % celkových nákladů. Ostatní náklady byly tvořeny především odpisy a zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku. Od té doby jejich podíl klesl na pouhých 8 % v roce 2013.

Považuji za důležité zanalyzovat také vývoj osobních nákladů, které v průběhu let tvořily cca 16 – 24 % celkových nákladů. Největší část těchto nákladů je tvořena mzdami zaměstnanců, dále pak náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Větší výkyv lze pozorovat v roce 2012, kdy došlo k navýšení mzdových nákladů o 21 %, což při neměnné výši počtu zaměstnanců signalizuje nárůst průměrných mezd. Odměny členům orgánu společnosti nebyly vypláceny. Odvody na dani z příjmů činí pouze nepatrnou část celkových nákladů, a to přibližně 1 %.

Horizontální a vertikální analýza nákladů je zaznamenána v příloze 7 a 8 této práce.

### 3.4.3 Analýza zisku

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HV z provozní činnosti	26 586	45 662	91 740	5 333	56 607	47 625	27 288	40 199
HV z finanční činnosti	-679	-1 261	-840	-2 189	-4 837	-1 273	-2 303	5 105
HV z mimořádné činnosti	162	208	4 731	1 322	6 879	335	11 561	878
EBT - HV před zdaněním	26 068	44 654	95 631	4 466	58 649	46 687	36 546	46 182
EAT - HV za účetní období	21 482	42 678	89 258	4 013	52 257	41 964	33 221	40 552
EBIT - HV před zdaněním a úroky	26 538	45 017	98 657	6 929	60 278	48 098	37 547	46 474

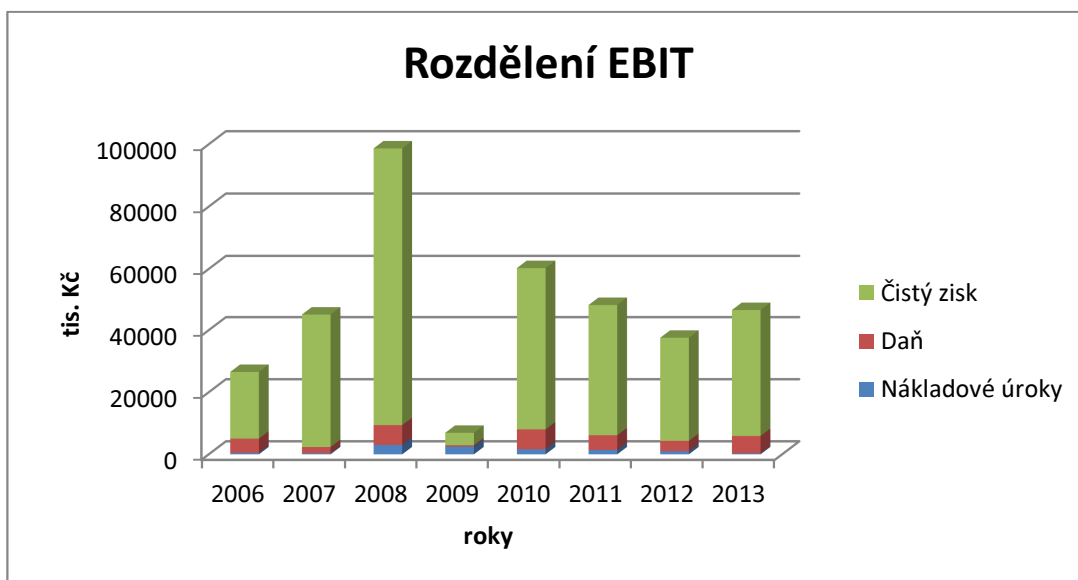
**Tabulka 3 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 – 2013 v tis. Kč**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Tabulka 3 ukazuje vývoj jednotlivých částí hospodářského výsledku společnosti Formplast mezi lety 2006 – 2013. Je zde evidentní kontinuální nárůst výsledku hospodaření v letech 2006 - 2008. Vývoj v roce 2009 byl silně ovlivněn celosvětovou finanční krizí, kdy celkový objem výkonů klesl o 24 % oproti roku 2008. Došlo ke snížení obchodů s výlisky o 30 %. Důležitým faktorem pro život firmy v tomto období se stal fakt, že objem zakázek na výrobu nástrojů se nezmenšil, ale naopak mírně rostl. Na začátku tohoto roku byla proto přijata opatření minimalizující dopad krize, zejména zlepšování účinnosti firemních procesů a snižování interních nákladů, která připravila společnost na růst v letech 2010 a 2011. Rok 2010 už byl opět celkem úspěšný, protože bylo dosaženo nejvyššího obrátu firmy. V roce 2012 se společnosti dotkl evropský propad v automobilovém průmyslu, jež způsobil meziroční propad tržeb o 5 %.

Pro přehlednější analýzu zisku je v následujícím grafu výsledek hospodaření před zdaněním a úroky rozdělen na tři části. První část je tvořena čistým ziskem společnosti, který zůstává v podniku. Druhá část se odvádí státu v podobě daní. Poslední část ukazuje velikost zisku, která případně věřitelům prostřednictvím nákladových úroků.

Z hlediska dělení EBIT lze v posledních čtyřech letech konstatovat pozitivní vývoj podílu čistého zisku. Nákladové úroky se vlivem nižšího zapojení cizích zdrojů od roku 2008 neustále snižují, čímž se věřitelé podílejí na EBIT menší měrou než v minulosti.



Graf 6 - Rozdělení EBIT společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

### 3.4.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Velikost čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele by měly značit schopnost podniku hradit při dostatečné likviditě své finanční závazky.

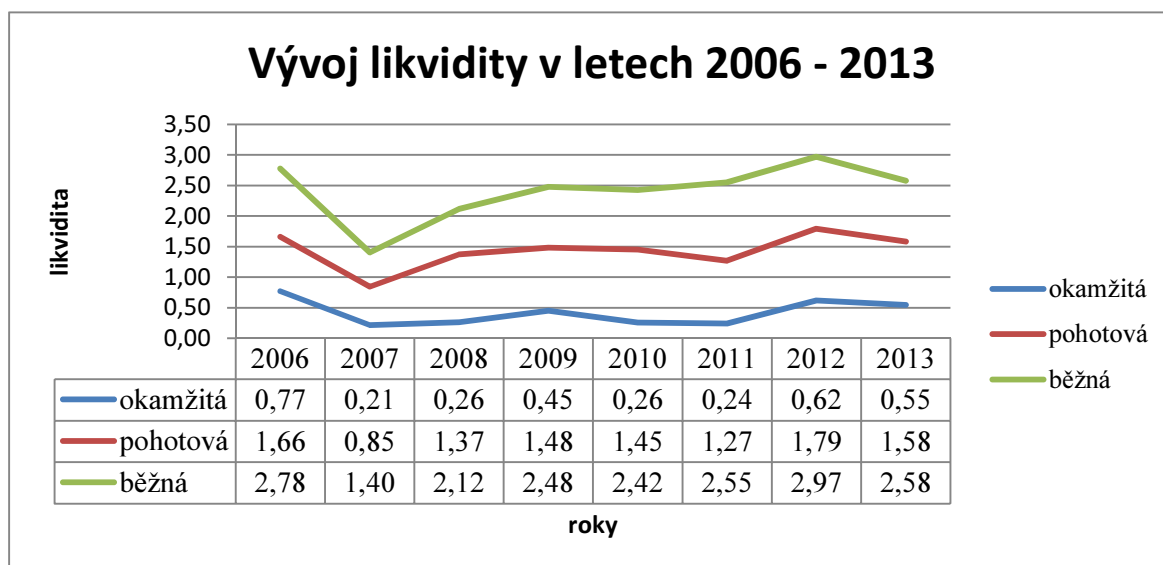
V tabulce 4 je zaznamenán čistý pracovní kapitál, který v jednotlivých letech nabývá kladných hodnot, z čehož lze usuzovat, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek společnosti, jenž je zdrojem splácení těchto závazků. Společnost má tedy vytvořenou jistou finanční rezervu.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	69 418	125 300	137 759	151 224	202 377	200 870	275 220	311 389
Krátkodobé závazky	24 992	89 356	65 089	61 100	83 540	78 785	92 703	120 732
Čistý pracovní kapitál	44 426	35 944	72 670	90 124	118 837	122 085	182 517	190 657

Tabulka 4 - Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 – 2013 v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

### 3.4.1 Analýza likvidity



**Graf 7 - Vývoj likvidity společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Firma zajišťuje okamžitou pohotovou i běžnou likviditu, jejichž optimální hodnoty se mají pohybovat okolo 0,2, 1, resp. 1,5 a je tedy schopná bez problémů dostát svým závazkům. Z grafu 7 je patrné, že firma téměř ve všech zkoumaných letech dosáhla hodnot vysoko nad doporučenými hodnotami. Takováto situace bývá výhodou v případě získávání nových finančních prostředků od věřitelů, neboť poskytuje záruky z hlediska návratnosti finančních prostředků. Nadměrná likvidita však působí na snižování rentability, protože finanční prostředky nejsou ukládány ve výnosnějších formách aktiv.

Takovýchto hodnot ukazatelů likvidity dosahuje společnost především díky velkému podílu krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku na celkových aktivech. V roce 2013 tento podíl dosahoval 38 % aktiv podniku.

### 3.4.2 Analýza rentability

Ukazatele rentability, jež jsou zachyceny v tabulce 5, signalizují, že analyzovaná společnost je od počátku sledování trvale zisková. Nejvýraznějšího nárůstu dosáhla v roce 2008, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku. Do výsledku se promítlo ve velké míře přestěhování do nové provozovny v Bystřeci, která umožnila rozšíření výrobních kapacit. Ve 4. čtvrtletí roku 2008 se začíná projevovat recese ekonomiky zasažená světovou ekonomickou krizí. Výrazně nižší hodnoty z roku 2009 byly ovlivněny především snížením prodeje a růstem odpisů a osobních nákladů.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	15,97 %	14,61 %	28,06 %	2,03 %	13,46 %	10,34 %	7,52 %	8,00 %
ROE	29,44 %	37,09 %	44,89 %	1,98 %	20,48 %	14,13 %	10,06 %	11,08 %
ROS	10,64 %	13,55 %	21,57 %	1,23 %	9,78 %	7,54 %	6,18 %	7,01 %
ROC	11,91 %	15,67 %	27,50 %	1,24 %	10,84 %	8,16 %	6,58 %	7,54 %

**Tabulka 5 - Ukazatele rentability společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

V této části textu bych se ráda zaměřila na vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu, která je ovlivňována redukcí zisku díky nákladovým úrokům (EBT/EBIT) a finanční pákou (A/VK). Oba dva tyto faktory působí proti sobě. Společný vliv obou faktorů bývá vyjadřován multiplikátorem vlastního kapitálu, jenž je zachycen v následující tabulce.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBT/EBIT	0,98	0,99	0,97	0,64	0,97	0,97	0,97	0,99
A/VK	1,88	2,56	1,65	1,58	1,57	1,41	1,38	1,40
Multiplikátor	1,85	2,54	1,60	1,02	1,53	1,37	1,34	1,39

**Tabulka 6 - Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Z výpočtů vyplývá, že zvýšení podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech 2006 až 2013. Například v roce 2013 by byl vložený kapitál vlastníků zhodnocen použitím cizího kapitálu jako zdroje financování 1,39 krát.

### 3.4.3 Analýza zadluženosti

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	46,92%	57,99%	38,99%	34,59%	35,14%	27,51%	25,53%	28,33%
Míra zadluženosti	0,88	1,49	0,64	0,55	0,55	0,39	0,35	0,40
Úrokové krytí	56,46	124,01	32,60	2,81	37,00	34,09	37,51	159,16
Koeficient samofinancování	53,08%	39,05%	60,47%	63,43%	63,71%	70,84%	72,58%	71,66%

**Tabulka 7 - Základní ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

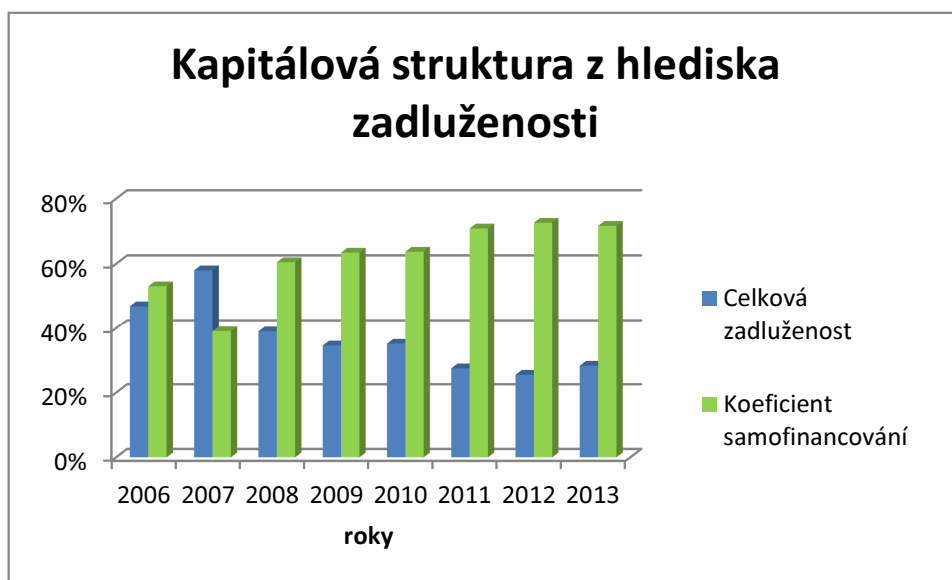
K vyhodnocení zadluženosti jsem zvolila pouze několik ukazatelů, kterých je v praxi nejčastěji využíváno. Jedním z nich je celková zadluženost, jejíž doporučená hodnota se podle řady autorů má pohybovat v rozmezí 30 – 60 % v závislosti na odvětví. Celková zadluženost společnosti Formplast dosahovala v počátcích mého sledování hodnot, které se vyskytovaly v doporučeném pásmu. Hodnoty od roku 2011, které nedosahují ani 30 % zejména díky postupnému splácení úvěrů, mohou svědčit o tom, že vedení podniku nemusí dostatečně



využívat daňového štítu. Určitá výše zadlužení bývá totiž pro firmu obvykle užitečná z důvodu toho, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku.

Z hlediska úrokového krytí hodnotím analyzovanou firmu velmi pozitivně, protože dosahované hodnoty s přehledem převyšují minimální doporučovanou hodnotu 5. Společnost tedy nemá nejmenší problémy s tvorbou potřebných zisků pro krytí úroků z půjček a disponuje kapacitami pro přijetí dalších úvěrů v budoucnu.

V tomto odstavci bych se ráda věnovala především poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. U firmy Formplast se kapitálová struktura mezi lety 2006 až 2013 měnila. Zatímco v roce 2007 využívala spíše cizích zdrojů financování z důvodu přijetí dlouhodobých investičních úvěrů, je i tak možné kapitálovou strukturu považovat za poměrně vyváženou. V následujících letech se situace podstatně mění a firma využívá převážně vlastních zdrojů financování.



**Graf 8 - Vyhodnocení kapitálové struktury firmy Formplast Purkert, s. r. o. prostřednictvím poměru vlastních a cizích zdrojů vůči celkovým aktivům v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

#### **3.4.4 Analýza aktivity**

Pokud se zaměříme na oblast aktivity, stojí si zde firma poměrně dobře. Doba obratu aktiv dlouhodobě převyšuje minimální doporučovanou hodnotu 1. U všech zvolených ukazatelů by bylo výhodnější, kdyby hodnoty vykazovaly spíše klesající tendenci. V posledních třech letech však většina zvolených ukazatelů roste. Pro větší vypovídací schopnost jsem zvolila obrácené hodnoty ukazatele obratu.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Doba obratu aktiv	1,07	1,26	1,02	1,33	1,33	1,18	1,13
Doba obratu závazků	66,25	68,10	70,36	49,42	53,25	58,18	67,35
Doba obratu zásob	45,00	43,26	60,72	48,42	59,75	71,33	72,43
Doba obratu pohledávek	45,60	55,01	75,06	51,77	57,07	62,42	71,14

**Tabulka 8 - Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007 – 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Pokud srovnáme dobu obratu závazků a pohledávek z tržeb zjistíme, že společnost v letech 2007 – 2013 hradí své závazky dříve, než dostává zaplacený své pohledávky.

Co se týče doby obratu pohledávek, dosahuje analyzovaná společnost výrazně horších výsledků v porovnání s konkurencí, dostává tedy za pohledávky zaplacený později. Tím pádem dochází k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodloužení peněžního cyklu. Z tohoto hlediska by bylo dobré dbát na zlepšení platební morálky odběratelů.

Z hodnot ukazatele doby obratu zásob plyne, že by se Fomplast měl do budoucna zaměřit na snižování neefektivní položky zásob z pohledu zhodnocování finančních prostředků.

### **3.4.5 Souhrnné indexy hodnocení**

Finanční zdraví podniku jsem se rozhodla vyhodnotit pomocí **Altmanova Z-skóre** z roku 1983, kdy byl model upraven pro ostatní podniky, nejenom akciové společnosti. Tento index je stanoven jako součet pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita vlastního kapitálu. Při výpočtech budu vycházet z následujícího vztahu:

$$Z_i = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$$

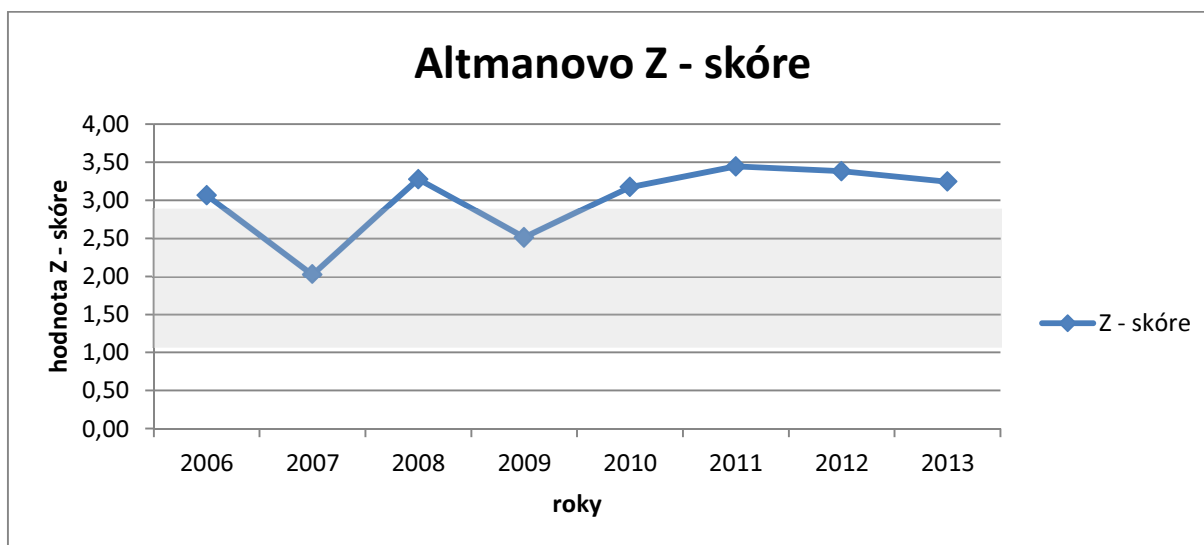
- Kde
- $x_1$  .....pracovní kapitál / celková aktiva
  - $x_2$  .....nerozdělený zisk minulých let / celková aktiva
  - $x_3$  .....zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva
  - $x_4$  .....tržní hodnota vlastního kapitálu / celkové dluhy
  - $x_5$  .....celkové tržby / celková aktiva

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
X <sub>1</sub>	0,32	0,12	0,22	0,28	0,30	0,29	0,40	0,37
X <sub>2</sub>	0,37	0,24	0,33	0,62	0,51	0,61	0,65	0,65
X <sub>3</sub>	0,19	0,15	0,30	0,02	0,15	0,11	0,08	0,09
X <sub>4</sub>	1,13	0,67	1,55	1,83	1,81	2,58	2,84	2,53
X <sub>5</sub>	1,44	0,98	1,25	0,95	1,30	1,28	1,09	1,09
Z - skóre	3,06	2,03	3,27	2,51	3,17	3,44	3,38	3,24

Tabulka 9 - Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Uspokojivou finanční situaci v tomto případě indikují hodnoty ukazatele větší než 2,9. Při vypočítané hodnotě od 1,2 do 2,9 můžeme hovořit o nevyhraněné finanční situaci a nakonec menší hodnota ukazatele signalizuje o silných finančních problémech. Téměř všechny výsledky až na rok 2007 a 2009 poukazují na uspokojivou finanční situaci. Velkou měrou se na dobrém výsledku tohoto ukazatele podepsala velikost nevyplaceného zisku minulých let a nízké zadlužení společnosti. Lépe situaci ilustruje graf 9.



Graf 9 - Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Dále je zde pro společnost vypočten jako souhrnný ukazatel **index IN05**, který opět řeší finanční zdraví společností v podmínkách české ekonomiky. Proto, že tento index respektuje specifika české ekonomiky, dá se usuzovat, že patří k indexům s velmi dobrou vypovídací schopností. Model IN je vyjádřen následující rovnicí:

$$IN05 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,92 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$$

- Kde  $x_1$  ..... celková aktiva / cizí zdroje  
 $x_2$  ..... EBIT / nákladové úroky  
 $x_3$  ..... EBIT / celková aktiva  
 $x_4$  ..... výnosy / celková aktiva  
 $x_5$  ..... oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Platí, že pokud IN05 je větší než 1,06, podnik vytváří hodnotu, pokud je hodnota nižší než 0,9, v podniku k vytváření hodnoty nedochází. [8, str. 133]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
$x_1$	2,13	1,72	2,56	2,89	2,85	3,64	3,92	3,53
$x_2$	56,46	124,01	32,60	2,81	37,00	34,09	37,51	159,16
$x_3$	0,19	0,15	0,30	0,02	0,15	0,11	0,08	0,09
$x_4$	1,47	1,07	1,26	1,02	1,33	1,33	1,18	1,13
$x_5$	2,78	1,40	2,12	2,48	2,42	2,55	2,97	2,58
IN05	3,86	6,14	3,28	1,01	2,95	2,80	2,85	7,66

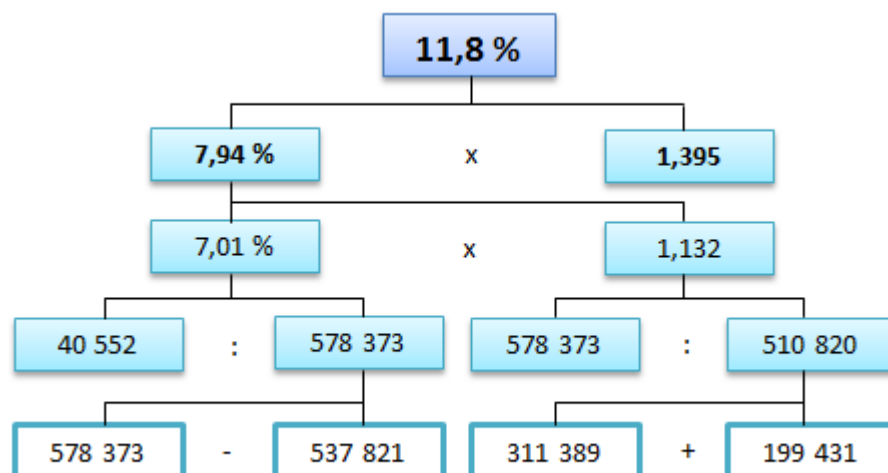
**Tabulka 10 - Výpočet indexu IN05 společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Tabulka potvrzuje výsledek získaný pomocí Z-skóre, a to, že se jedná o podnik s dobrým finančním zdravím. Jediným rokem, kdy by se dalo mluvit o finančních problémech, byl rok 2009 poznamenaný světovou hospodářskou krizí.

Jedním z nejznámějších souhrnných ukazatelů je také rentabilita vlastního kapitálu, na kterou je zde aplikován pyramidový rozklad DuPont. Tento ukazatel se zaměřuje na rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE) a na vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele.

Z obrázku 7 lze odvodit, že z 1 koruny tržeb vytvořila společnost Formplast v roce 2013 zisk 7,01 % a celková aktiva se obrátila 1,132 krát. Pokud by podnik využíval pouze vlastních zdrojů financování, činila by rentabilita vlastního kapitálu 7,94 %. Tím, že věřitelé poskytli 28 % finančních zdrojů a vlastníci zbylých 72 % zdrojů, projevuje se v hospodaření firmy finanční páka. Výpočet potvrzuje výsledky z analýzy rentability, že další zapojení cizích zdrojů by vedlo ke zvýšení ROE, protože finanční páka zde působí kladně.



Obrázek 7 - Rozklad DuPont společnosti Formplast Purkert, s. r. o. za rok 2013

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

### 3.4.6 Analýza růstu podniku

V závěru této analýzy jsem se rozhodla o rozbor skutečného růstu podniku. Snahou je dosáhnout povzbudivého růstu podniku, tedy takového, při kterém se mohou tržby ještě zvyšovat, aniž by vyčerpaly finanční zdroje podniku. Růst tržeb sebou tedy přináší požadavky na zvyšování aktiv a tedy také kapitálu.

Následující tabulka srovnává reálný růst tržeb (RGR) s růstem zdrojů (EGR). Povzbudivý růst podniku (SGR) je pak dán podílem EGR/RGR, jenž by se měl pohybovat okolo hodnoty 1.

Z tabulky 11 vyplývá, že vyjma roku 2010 rostou rychleji vytvářené hodnoty než tržby. Zdroje jsou tedy neefektivně využívány, protože nepřinášejí požadovaný růst tržeb. Možným řešením této situace by bylo snížení základního kapitálu nebo například vyplacení určité části zisku majiteli společnosti.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	72 965	115 056	198 844	202 859	255 115	297 078	330 280	366 076
Tržby	201 848	314 994	413 872	327 309	534 162	556 302	537 899	578 373
EAT	21 482	42 678	89 258	4013	52 257	41 964	33 221	40 552
RGR		0,5606	0,3139	-0,2092	0,6320	0,0414	-0,0331	0,0752
EGR		0,5769	0,7282	0,0202	0,2576	0,1645	0,1118	0,1084
SGR		1,0291	2,3199	-0,0965	0,4076	3,9685	-3,3784	1,4404

Tabulka 11 - Zhodnocení povzbudivého růstu podniku společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 – 2013

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

## 4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI

Pro vyhodnocení konkurenčního postavení společnosti Formplast Purkert, s. r. o. jsem se rozhodla použít metodu benchmarkingu. Cílem této kapitoly je tedy aplikace externího výkonového benchmarkingu ve snaze zvýšit finanční výkonnost firmy.

Následující text bude členěn podle benchmarkingového modelu firmy Xerox Corp. na část plánovací a analytickou. Vyhodnocení výsledků, tedy činnosti třetí, integrační fáze, proběhne v části textu zabývající se zhodnocením výsledků a návrhem doporučení na zlepšení činnosti firmy.

### 4.1 Plánovací fáze benchmarkingu

Hlavním bodem první fáze je stanovení základního souboru podniků, z nichž potom budou vybráni partneři pro projekt benchmarkingu. Základní soubor tvoří firmy představené v úvodu praktické části této práce jako konkurenční společnosti. Všechny firmy byly založeny jako společnosti s ručením omezeným. Seznam společností a jejich základních údajů je uveden v následující tabulce.

	Forez	Fortell	Isolit-Bravo	PP & T	Formplast
Právní forma	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.
Základní kapitál (v tis. Kč)	2 206	184	102	800	100
Počet zaměstnanců	668	122	479	117	245
Obrat společnosti (v tis. Kč)	868 532	218 007	1 125 139	149 047	578 373
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	46 250	16 563	109 663	13 827	40 552
Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	194 957	95 663	210 854	32 109	195 309
Dlouhodobý nehmotný majetek (v tis. Kč)	2 214	443	360	210	2 766
Doba působení na trhu od zápisu do OR (v letech)	19	20	23	13	23

**Tabulka 12 - Informace o základním souboru společností pro benchmarking z roku 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností*

Vstupní data jsem čerpala z výročních zpráv těchto společností, z odborných časopisů průmyslového zaměření, a také z veřejně dostupných internetových zdrojů.

Pro usnadnění výběru benchmarkingového partnera jsem si vytvořila tabulku kritérií, kde je nadprůměrná, průměrná a podprůměrná výkonnost ohodnocena body. Podle těchto kritérií byla pak sestavena hodnotící matice podniků základního souboru.

Kritérium	Hodnocení nadprůměrné: 5 bodů	Hodnocení průměrné: 3 body	Hodnocení podprůměrné: 1 bod
Doba působení na trhu	déle než 20 let	déle než 15 let	méně než 15 let
Velikost organizace podle počtu zaměstnanců	více než 500	250 - 500	méně než 250
Obrat společnosti	větší než 1 mld. Kč	500 - 1000 mld. Kč	menší než 500 mil. Kč
Výsledek hospodaření	větší než 100 mil. Kč	40 - 100 mil. Kč	menší než 40 mil. Kč

**Tabulka 13 - Kritéria pro sestavení hodnotící matice pro výběr benchmarkingového partnera**

*Zdroj: vlastní zpracování*

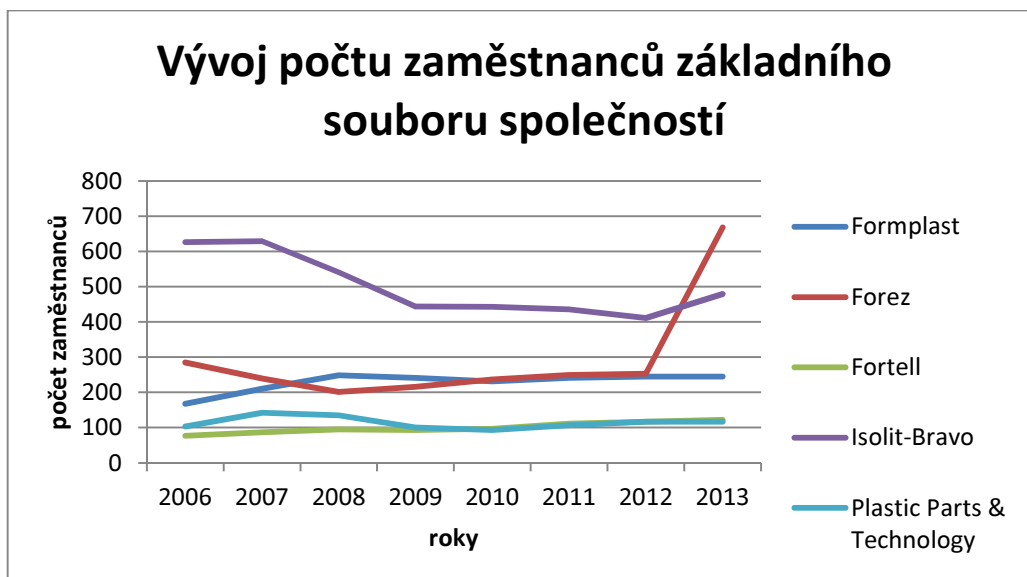
Kritérium	Forez	Fortell	Isolit-Bravo	PP & T
Působení na trhu	3	5	5	1
Velikost organizace podle počtu zaměstnanců	5	1	3	1
Obrat společnosti	3	1	5	1
Výsledek hospodaření	3	1	5	1
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>4</b>

**Tabulka 14 - Hodnotící matice pro výběr benchmarkingového partnera**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Jako benchmark byly z daného vzorku vybrány dvě společnosti, které dosahují nejvyšší hodnoty součtu bodového hodnocení. Konkrétně se jedná o společnosti Forez, s. r. o. a Isolit-Bravo, s. r. o. U společnosti Isolit-Bravo je však nutné podotknout, že její výrokové portfolio se od ostatních uváděných firem odlišuje, protože nabízí navíc spotřebiče pro domácnost.

Při dalších analýzách nebude vycházeno z ukazatelů počítajících s počty zaměstnanců, protože v tomto oboru podnikání některé společnosti získávají některé své zaměstnance prostřednictvím agentur práce nebo jiných společností a ve skutečnosti je tak nevidují v ukazateli průměrného počtu zaměstnanců. Tímto způsobem si většinou chtějí zachovat statut podniku střední velikosti. Tento fakt je patrný například u vývoje počtu zaměstnanců společnosti Forez, s. r. o., kde v roce 2013 došlo při mírném nárůstu položky výkonů k velkému nárůstu počtu zaměstnanců. Ve společnosti však byl změněn pouze způsob vykazování tohoto počtu.



**Graf 10 - Vývoj počtu zaměstnanců základního souboru společností v letech 2006 – 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností*

Důležitou součástí plánovací fáze benchmarkingu je také sběr dat. Jak už zde bylo zmíněno, potřebná data jsem získala zejména z výkazů ve výročních zprávách společností, odborných časopisů a veřejně dostupných internetových stránek jednotlivých společností. Získaná data byla tedy většinou kvantitativního charakteru.

## 4.2 Analytická fáze benchmarkingu

V této fázi budou srovnány hodnoty jednotlivých ukazatelů společností vybraných pro benchmarking. Zaměřím se na faktory, které nejvýznamněji ovlivňují výkonnost společností. Jde o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability nám signalizují, že všechny vybrané podniky byly ve sledovaném období stále ziskové. Zisková marže u firmy Forez byla nejvyšší v roce 2010, kdy z 1 koruny tržeb dokázala společnost vyprodukovat 1,32 Kč zisku, a od té doby postupně klesá. Druhá srovnávaná společnost, Isolit-Bravo, dosahovala nejvyšší rentability tržeb v roce 2012, a to 12,63 %.

Co se týče rentability celkového kapitálu, dosahovala společnost Formplast za sledované období většinou lepších výsledků než benchmark. U konkurenčních společností však v roce 2009 nedošlo k takovému poklesu ROA, jako tomu bylo ve Formplastu. V tomto roce si udrželi ukazatel na hodnotách okolo 7 %. K výraznějšímu snížení nedošlo zejména díky tomu, že zde byla zachována výroba pro dlouhodobé zákazníky. Do výsledku hospodaření, ze kterého je rentabilita vypočítávána, se v roce 2009 negativně promítlo posilování koruny



k euru, kdy kurzové ztráty společností byly vyšší než výnosy. V posledním sledovaném roce 2013 dosahovaly společnosti přibližně stejné rentability aktiv, a to 8 %.

Nejvyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu vykázala společnost Formplast v roce 2008, a to téměř 45 %. Považuji to za výborný výsledek, protože průměrná hodnota sledovaného vzorku činila cca 17 %. Od roku 2009 vykazuje lepší hodnoty pouze konkurenční firma Forez. Podle mého názoru, jsou nižší hodnoty Isolitu-Bravo zapříčiněny využíváním velkého množství vlastního kapitálu, především kumulováním nerozdělených zisků minulých let.

Můžeme však nakonec konstatovat, že všechny společnosti dosahují dobrých výsledků, jež svědčí o dobrém finančním zdraví podniků v tomto odvětví. Hodnoty ROA, ROE a ROS u sledovaných podniků jsou zaznamenány v tabulce číslo 15.

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Formplast	ROA	14,61 %	28,06 %	2,03 %	13,46 %	10,34 %	7,52 %	8,00 %
	ROE	37,09 %	44,89 %	1,98 %	20,48 %	14,13 %	10,06 %	11,08 %
	ROS	13,55 %	21,57 %	1,23 %	9,78 %	7,54 %	6,18 %	7,01 %
Forez	ROA	13,93 %	8,51 %	7,09 %	16,54 %	9,09 %	9,43 %	7,11 %
	ROE	28,54 %	16,40 %	12,88 %	32,16 %	16,72 %	15,96 %	12,08 %
	ROS	9,44 %	5,71 %	5,22 %	12,22 %	6,33 %	6,20 %	5,33 %
Isolit-Bravo	ROA	9,88 %	14,66 %	6,77 %	9,38 %	9,14 %	8,39 %	7,04 %
	ROE	12,97 %	20,08 %	9,07 %	11,36 %	11,20 %	10,04 %	9,32 %
	ROS	8,14 %	10,55 %	7,10 %	10,44 %	12,63 %	12,31 %	9,75 %

**Tabulka 15 - Vybrané ukazatele rentability v letech 2007 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností*

Jak je vidět v tabulce 16, běžná likvidita společnosti Formplast se pohybovala v rozmezí doporučených hodnot (1,5 – 2,5) a od roku 2011 tyto hodnoty mírně převyšuje. Běžná likvidita zbylých dvou firem dosahuje hodnot vysoko nad tímto doporučením. Společnost Isolit-Bravo se totiž dlouhodobě snaží o to, aby volné finanční prostředky v dostatečné míře pokrývaly potřeby dalšího rozvoje výroby a nákupu investic.

Podobný vývoj má také pohotová likvidita, u které je doporučený koeficient 1 – 1,5. Všechny sledované společnosti tyto hodnoty v posledních letech převyšují. U firmy Forez jsou tyto hodnoty zapříčiněny poměrně velkým množstvím nezaplacených pohledávek, proti tomu Isolit-Bravo zadržuje většinu oběžného majetku na bankovních účtech.

Poslední sledovaný ukazatel okamžité likvidity se má pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Ten v roce 2013 splňoval jak Formplast, tak také Isolit-Bravo. U hodnoty 0,16, kterou vykazovala firma Forez, se nemusí nutně jednat o negativní jev. Forez váže velké množství

majetku v krátkodobých pohledávkách, takže do budoucna bude nutné, aby část těchto pohledávek byla přeměněna na peníze.

Všechny podniky však můžeme zařadit mezi společnosti s velkou finanční silou, které by v případě potřeby čerpání úvěru neměly s jeho získáním problém. Přesné hodnoty ukazuje tabulka 16.

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Formplast	okamžitá	0,21	0,26	0,45	0,26	0,24	0,62	0,55
	pohotová	0,85	1,37	1,48	1,45	1,27	1,79	1,58
	běžná	1,40	2,12	2,48	2,42	2,55	2,97	2,58
Forez	okamžitá	0,10	0,12	0,03	0,12	0,07	0,27	0,16
	pohotová	0,65	0,98	1,27	1,45	1,77	1,66	1,89
	běžná	2,03	2,41	2,51	2,93	3,48	4,16	3,44
Isolit-Bravo	okamžitá	4,99	3,95	6,56	11,07	7,59	9,97	6,74
	pohotová	6,96	5,55	8,30	13,48	9,54	11,98	8,72
	běžná	8,51	7,39	10,03	10,99	11,37	14,34	10,32

**Tabulka 16 - Vybrané ukazatele likvidity v letech 2007 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností*

U ukazatelů aktivity budeme nejprve vycházet z obratu celkových aktiv. Hodnota tohoto ukazatele je v současnosti nižší než doporučená minimální hodnota 1 pouze u firmy Isolit-Bravo, která z 1 koruny majetku dokázala v roce 2013 vyprodukovat 0,72 Kč zisku. To poukazuje na nižší efektivnost při využití majetku podniku. Musíme zde brát ohled na to, že nízká hodnota obratu aktiv může být také zapříčiněna investicemi společnosti, které doposud nepřinesly efekt zvýšení tržeb. Oproti tomu Formplast Purkert i druhý benchmarkingový partner Forez doporučený minimální ukazatel splňují.

Při vyhodnocení doby obratu pohledávek a doby obratu závazků platí u všech třech společností, že své závazky hradí dříve, než dostanou zapláceno od svých odběratelů. Jsou tedy v postavení věřitelů a do určité míry úvěrují odběratele svých výrobků, což je pro firmy nevýhodné. Zvyšující se doba obratu pohledávek by mohla signalizovat na špatnou platební morálku odběratelů, či vysoký podíl nedobytných pohledávek. Všechny společnosti však vykazují podobné hodnoty, což poukazuje na zvyklosti v odvětví.

Doba obratu zásob u společnosti Formplast a Isolit-Bravo vykazuje v několika posledních letech rostoucí trend, což odpovídá postupnému rozšiřování výroby. Neustálý růst s sebou však přináší zvyšování nákladů na skladování materiálu, nedokončené výroby a vlastních výrobků, které by v budoucnu mohlo způsobovat problémy. V roce 2013 činila doba obratu zásob u společnosti Formplast 72 dní, což je nejvyšší hodnota ze sledovaných společností.

Hodnoty vybraných ukazatelů z oblasti aktivity zaznamenává následující tabulka 17.

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Formplast	Obrat celkových aktiv	1,07	1,26	1,02	1,33	1,33	1,18	1,13
	Doba obratu pohledávek (dny)	45,60	55,01	75,06	51,77	57,07	62,42	71,14
	Doba obratu závazků (dny)	66,25	68,10	70,36	49,42	53,25	58,18	67,35
	Doba obratu zásob (dny)	45,00	43,26	60,72	48,42	59,75	71,33	72,43
Forez	Obrat celkových aktiv	1,40	1,32	1,19	1,30	1,34	1,39	1,26
	Doba obratu pohledávek (dny)	39,34	48,72	80,60	69,42	73,09	64,55	75,29
	Doba obratu závazků (dny)	71,87	70,49	76,29	53,76	48,14	41,73	47,00
	Doba obratu zásob (dny)	93,74	99,08	101,69	73,42	76,48	68,08	58,69
Isolit-Bravo	Obrat celkových aktiv	1,21	1,39	0,95	0,90	0,72	0,68	0,72
	Doba obratu pohledávek (dny)	52,01	53,39	58,29	54,68	66,09	70,37	67,57
	Doba obratu závazků (dny)	27,88	29,72	35,03	27,36	31,05	35,54	33,92
	Doba obratu zásob (dny)	42,03	49,95	62,70	58,50	68,12	73,70	63,92

**Tabulka 17 - Vybrané ukazatele aktivity v letech 2007 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Jak už bylo řečeno v předchozím textu, celková zadluženost podniku by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. V současné době se v tomto rozmezí pohybuje pouze firma Forez, jejíž celková zadluženost činí 44,51 %. Dlouhodobě nízkou zadluženost vykazuje Isolit-Bravo, které k financování svých aktiv využívá pouze 22,5 % cizích zdrojů a působení daňového štítu tak uplatňuje v minimální míře. Z tabulky 18 je patrné, že celková zadluženost u všech sledovaných firem postupně klesá.

Opět je zde vidět, že by podniky neměly problém se získáváním úvěru od banky. To dokazují hodnoty míry zadluženosti, která je významným ukazatelem pro banky. Cizí zdroje společnosti nemají překračovat 1,5 násobek hodnoty vlastního jmění podniku, což splňují všechny analyzované společnosti.

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Formplast	Celková zadluženost	57,99%	38,99%	34,59%	35,14%	27,51%	25,53%	28,33%
	Míra zadluženosti	1,49	0,64	0,55	0,55	0,39	0,35	0,40
Forez	Celková zadluženost	53,55%	53,93%	51,82%	50,48%	50,22%	45,89%	44,51%
	Míra zadluženosti	1,15	1,17	1,08	1,02	1,01	0,85	0,80
Isolit-Bravo	Celková zadluženost	22,12%	26,43%	24,70%	16,93%	17,38%	15,62%	22,50%
	Míra zadluženosti	0,29	0,36	0,33	0,21	0,21	0,19	0,30

**Tabulka 18 - Vybrané ukazatele zadluženosti v letech 2007 - 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Pro přehledné vyhodnocení všech ukazatelů dohromady jsem se rozhodla využít metody spider analýzy, která spočívá v sestavení souhrnného pavučinového grafu nebo také spider grafu. Tento graf umožňuje názorně vyhodnotit vybrané podniky v řadě ukazatelů vzhledem ke konkurenci. Při sestavování jsem použila 12 poměrových ukazatelů z oblastí rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Zvolené ukazatele a jejich hodnoty, ze kterých byl graf sestaven, jsou zapsány v tabulce 19. U ukazatelů aktivity z předchozí analýzy, které byly minimalizačního charakteru, jsem použila jejich obrácenou hodnotu.

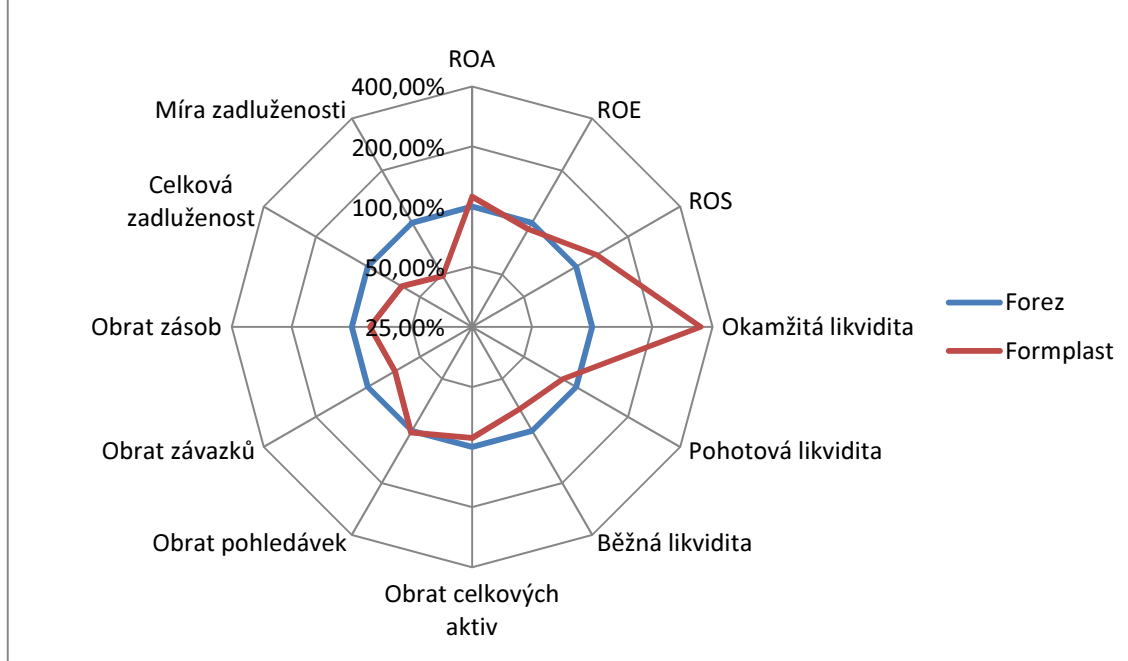
		Formplast	Forez	Isolit-Bravo
Rentabilita	Rentabilita celkového kapitálu	8,00 %	7,11 %	7,04 %
	Rentabilita vlastního kapitálu	11,08 %	12,08 %	9,32 %
	Rentabilita tržeb	7,01 %	5,33 %	9,75 %
Likvidita	Okamžitá likvidita	0,55	0,16	6,74
	Pohotová likvidita	1,58	1,89	8,72
	Běžná likvidita	2,58	3,44	10,32
Aktivita	Obrat celkových aktiv	1,13	1,26	0,72
	Obrat pohledávek	4,95	4,85	5,40
	Obrat závazků	5,42	7,77	10,76
	Obrat zásob	5,04	6,22	5,71
Zadluženost	Celková zadluženost	28,33 %	44,51 %	22,50 %
	Míra zadluženosti	0,40	0,80	0,30

**Tabulka 19 - Porovnání společnosti Formplast Purkert, s. r. o. s benchmarkem za rok 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Hodnoty společnosti, která byla označena jako benchmark, jsou považovány za 100 %. Z důvodu lepší přehlednosti jsem sestavila dva grafy. První zachycuje srovnání firem Formplast Purkert a Forez. V druhém grafu jsou zaznamenány výsledky spider analýzy s druhým benchmarkingovým partnerem, kterým je firma Isolit-Bravo.

## Pavučinový graf poměrových ukazatelů společnosti Formplast Purkert, s. r. o. a Forez, s. r. o.



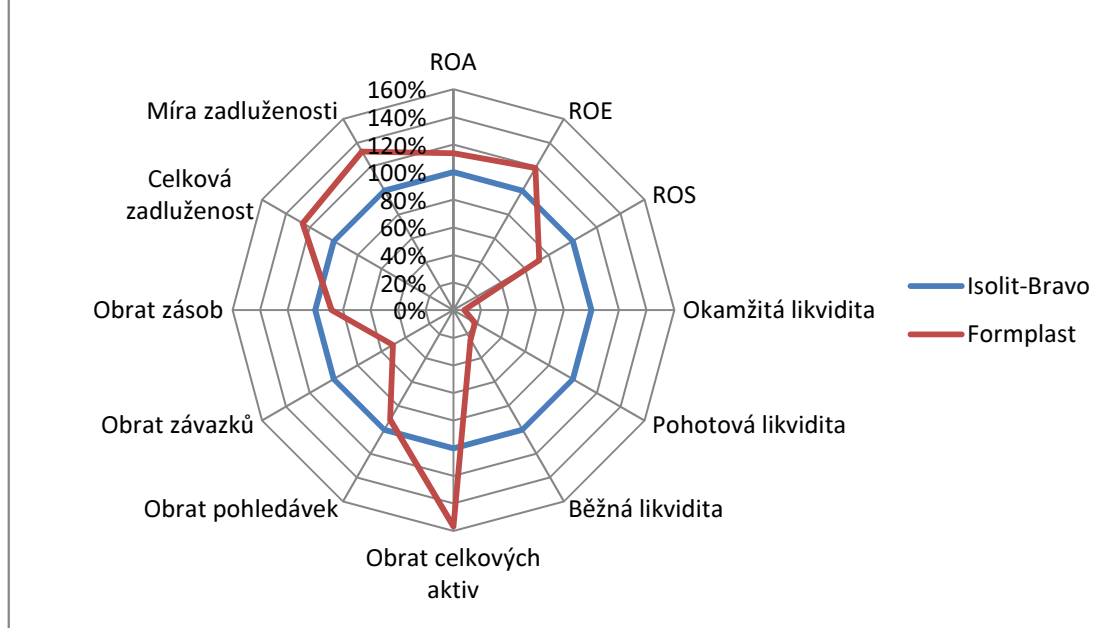
**Graf 11 - Pavučinový graf poměrových ukazatelů Formplast Purkert, s. r. o. a Forez, s. r. o. za rok 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností*

Z prvního grafu je patrné, že společnost Formplast Purkert dosahovala v roce 2013 v rámci rentability aktiv a tržeb mírně vyšších hodnot než Forez. Na vývoj okamžité likvidity obou společností už bylo poukázáno v předchozí analýze. V posledním sledovaném roce totiž firma Forez, s. r. o. vykazovala nižší hodnoty, než se doporučuje, především kvůli malému množství financí na bankovních účtech a v pokladně. Formplast je na tom v tomto ohledu podstatně lépe. Do budoucna se však nedoporučuje množství držených peněz zvyšovat, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání finančních prostředků. Z hlediska pohotové a běžné likvidity by obě sledované společnosti neměly mít problémy.

Podle výsledků obratovosti dokáže Forez lépe zhodnocovat svůj majetek. Lepší výsledky také vykazuje v obratovosti zásob, což svědčí o efektivnějším řízení skladových zásob a pravděpodobně také nižších nákladech na skladování. Podle mého názoru lépe zhodnocuje prostředky společnosti díky přiměřenému zadlužení. Dokáže tak lépe využívat efektu daňového štítu a finanční páky.

## Pavučinový graf poměrových ukazatelů společnosti Formplast Purkert, s. r. o. a Isolit-Bravo, s. r. o.



**Graf 12 - Pavučinový graf poměrových ukazatelů společností Formplast Purkert, s. r. o. a Isolit-Bravo, s. r. o. za rok 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností*

Formplast vykázal v roce 2013 lepších výsledků rentability aktiv i vlastního kapitálu, zejména díky efektivnějšímu využití majetku. Isolit-Bravo se podle mého názoru vyznačuje přehnanou opatrností v množství držených finančních prostředků a ve využívání cizích zdrojů financování. Hodnoty obratu závazků opět svědčí o efektivnějším řízení zásob. K uhrazení svých závazků potřebuje Isoli-Bravo o polovinu kratší dobu než Formplast Purkert. Obrat pohledávek těchto dvou firem se vyznačuje přibližně stejnými výsledky.

Při srovnání grafů 11 a 12 zjišťujeme, že jsou značně odlišné. Svědčí to o rozdílných strategiích, které jednotlivé společnosti zastávají.

## 5 VYHODNOCENÍ, FORMULACE ZÁVĚRŮ

Díky předchozí analýze bylo poukázáno na to, co se společnosti Formplast daří, a kde se nacházejí případná úskalí.

V celém období 8 let, jež bylo předmětem hodnocení prostřednictvím nástrojů finanční analýzy, můžeme konstatovat pozitivní vývoj výsledku hospodaření. Důležitým mezníkem v činnosti firmy byly roky 2007 a 2008, kdy byl provoz přesunut do nových výrobních prostor v Bystřeci. Díky tomu došlo k navýšení bilanční sumy celkových aktiv i pasiv o 139 %. V analyzovaném roce 2008 se společnosti Formplast Purkert, s. r. o. podařilo dosáhnout velmi vysokého hospodářského výsledku, což bylo způsobeno výrazným rozšířením výrobních kapacit. Rok 2009 byl poznamenán světovou hospodářskou krizí, která se podepsala zejména na snížení prodejů. Finanční krizi se podařilo zvládnout díky úsporným programům a hledání různých alternativ, z nichž můžeme jmenovat například první vlastní výrobek firmy, na nějž existuje průmyslový vzor. V následujících letech už se firmě nepodařilo dosáhnout výsledků z roku 2008.

Z hlediska využití cizích zdrojů financování společnost vykazuje nižší zadluženost, která v posledním analyzovaném roce dosáhla 28 %. Jedna z partnerských firem vybraných pro benchmarking dosahovala zadluženosti 44 %, druhá pouhých 22 %. Lze tedy usuzovat, že partnerské společnosti využívají spíše vlastních zdrojů financování. Toto nelze tvrdit o celém odvětví nástrojářství a lisování plastů, protože ostatní společnosti jako Fortell nebo Plastic Parts & Technology jsou zadluženy daleko více, a to 50 resp. 80 %. Podíváme-li se na hodnoty úrokového krytí, společnost výrazně převyšuje požadovanou úroveň tohoto ukazatele, která má dosahovat minimální hodnoty 5. Můžeme tedy konstatovat, že Formplast nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro pokrytí potenciálních úroků z půjček. To poukazuje na volné kapacity pro přijetí dalších úvěrů.

Multiplikátor vlastního kapitálu ukázal, že zvýšení podílu cizích zdrojů ve struktuře pasiv by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech. Bylo tedy dodrženo jedno ze zlatých pravidel financování, kdy se společnosti dařilo pokrýt veškerý svůj dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji.

Ukazatele rentability signalizují, že je společnost od sledovaného roku 2006 trvale zisková. Ziskovost vložených prostředků je přibližně stejná jako u zvoleného benchmarku a celkově je vyšší, než výnosové úroky poskytované bankou. Zisková marže podniku je již několik let stejná nebo mírně nižší, než vykazují vybrané podniky v odvětví. Do budoucna

by bylo pro podnik vhodné, zaměřit se na snižování celkových nákladů. Společnost totiž vykazuje vyšší poměr osobních nákladů na celkových nákladech než ostatní dvě společnosti.

Ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity dosahují uspokojivých hodnot, které se blíží doporučeným hodnotám. Jsou ale často nižší než u benchmarku. Považuji to však za pozitivní stav, protože se Formplast snaží nevázat zbytečně velké finanční prostředky v pohledávkách, zásobách a na bankovních účtech. Platební schopnost firmy přesto zůstává zachována.

Využití majetku, zjišťované ukazatelem obratu celkových aktiv, je vyšší než požadovaná minimální hodnota 1. Hodnota, které Formplast dosáhl v roce 2013, a to 1,13, je mírně nižší, než u společnosti Forez. Oproti tomu Isolit-Bravo dosahuje pouze hodnoty 0,72, která svědčí o neefektivním využívání majetku způsobené vysokým množstvím aktiv využívaných pro podnikání. Doba obratu zásob se neustále zvyšuje a Formplast vykazuje vyšší hodnoty než konkurence, což je podle mého názoru dáno jejich neefektivním řízením. U všech hodnocených společností dochází k úvěrování odběratelů, jelikož doba obratu pohledávek je delší než doba obratu závazků.

Výpočet Altmanova Z-skóre a souhrnného ukazatele IN05 u společnosti Formplast Purkert, s. r. o. potvrdil výsledky analýz, tedy že se jedná o podnik se stabilní finanční situací.



## 5.2 Návrh opatření ke zvýšení výkonnosti společnosti Formplast Purkert, s. r. o.

Jak je možné vyčíst z předchozí části, Formplast Purkert, s. r. o. můžeme považovat za celkem stabilní a silnou společnost. Existují však oblasti, jejichž zlepšení by dopomohlo ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Jde tu o oblasti rentability. Větší zadluženost by mohla výrazně prospět rentabilitě vlastního kapitálu díky působení finanční páky a daňového štítu. Protože platí, že rentabilita celkových aktiv je větší než úroková sazba, můžeme usuzovat o kladném působení finanční páky. Růst cizího kapitálu povede ke zvýšení rentability vlastního kapitálu.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Aktiva	294 629	328 842	319 799	400 460	419 373	455 063	510 820	510 820
Tržby	314 994	413 872	327 309	534 162	556 302	537 899	578 373	678 373
Cizí kapitál	170 861	128 210	110 611	140 713	115 349	116 189	144 736	144 736
EAT	42 678	89 258	4 013	52 257	41 964	33 221	40 552	40 552
Zvýšení kapitálu	-18 718	52 240	-45 644	113 179	11 817	-10 030	23 350	63 295
Zvýšení kapitálu pokryté ze zisku	33 524	56 075	70 589	6 549	54 423	40 576	35 721	47 563
Změna CK	-52 242	-3 835	-116 233	106 630	-42 606	-50 605	-12 370	15 732

Tabulka 20 - Vývoj cizího kapitálu společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2007 - 2013 v tis. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti*

Jak ukazuje tabulka číslo 20, v několika posledních letech docházelo ke snižování cizího kapitálu. V posledním sloupečku je zachyceno, o kolik by bylo výhodné zvýšit množství cizího kapitálu, pokud by Formplast plánoval v dalším roce růst tržeb o 100 mil. Kč. Došlo by ke zvýšení celkového kapitálu o 63 295 tis. Kč, z čehož by bylo 47 563 tis. Kč pokryto ze zisku. Cizí kapitál by tedy bylo vhodné zvýšit o 15 732 tis. Kč.

Další oblastí, ve které Formplast Purkert mírně pokulhává za benchmarkem, je rentabilita tržeb, která vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách společnosti. K pozitivnímu vývoji tohoto ukazatele by přispělo efektivní využívání nákladů a také pozitivní vývoj koruny v následujících obdobích, protože část své výroby firma vyváží do zahraničí.

### **5.3 Zhodnocení konkurenčních výhod**

Sama firma považuje za své výhody především poctivý přístup k zákazníkovi a snahu dívat se na problém i ze strany odběratele. Snaží se nabídnout rychlá a kvalitní řešení a dodržovat dané sliby. Výhodou je také dlouholeté působení na trhu, za které si firma vybudovala dobré jméno.

Z věřitelského hlediska by se za konkurenční výhodu společnosti Formplast Purkert dala považovat nízká zadluženost. Společnost udržuje dostatečné množství oběžných aktiv, resp. peněz na bankovních účtech pro zabezpečení likvidity.

Formplast Purkert dlouhodobě dbá na neustálý rozvoj a investice do rozšiřování výroby, což se nejvíce projevilo v roce 2008 při otevření nové provozovny. Do budoucna jsou plánovány další rozvojové aktivity. Koncem loňského roku byla uvedena do provozu nová logistická hala, která navazuje na stávající lisovnu v Bystřeci, což umožní zvýšení výroby zhruba o 20 %.

Již několik let dochází ke snižování fluktuace zaměstnanců, která se z téměř 20 % v roce 2010 snížila na 7,31 %. Současně probíhá vzdělávání zaměstnanců s cílem zvýšit jejich kvalifikaci, protože vedení Formplastu zastává názor, že zvyšování kvalifikace a motivace pracovníků je předpokladem pro zavedení moderních metod výroby, osvojení si nových technologií a posílení sounáležitosti pracovníků s firmou. K tomu využívá finančních prostředků z Evropského nadačního fondu.

Konkurenční výhodou je také situování společnosti do podhůří Orlických hor. Sídlo v blízkosti hranic s Polskem, popřípadě se Slovenskem, umožňuje rozšíření na tyto trhy, či využívání pracovní síly ze zahraničí.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané firmy Formplast Purkert, s. r. o. K analýze konkurenceschopnosti a jejímu vyhodnocení bylo použito adekvátních metod. Celá práce je rozdělena do pěti základních částí.

První část byla věnována představení pojmů z oblasti konkurenceschopnosti, jako je například konkurenční výhoda nebo konkurenční strategie. V další části, zabývající se popisem metod hodnocení konkurenceschopnosti, byly rozebrány základní oblasti finanční analýzy, kam se řadí například rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost. Představení metody benchmarkingu spočívalo v popisu jeho nejznámějších typů a modelů. U metody Balanced scorecard jsem se zabývala především rozborem všech čtyř základních perspektiv a nejčastějších ukazatelů, které se v této metodice používají.

V úvodu praktické části této práce byla vypracována stručná charakteristika zvolené společnosti Formplast Purkert a jejích hlavních konkurentů. Pro představení a nastínění situace firmy jsem považovala za vhodné zaměřit se na její podrobnou finanční analýzu, v rámci které byla vypracována vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Dále zde byla rozebrána likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita. Ke zhodnocení finančního zdraví podniku jsem vypočítala Altmanovo Z-skóre a index IN05. Další kapitola se zabývala aplikací benchmarkingu do praxe. Počínaje výběrem benchmarkingových partnerů, přes analýzu získaných dat, až po vyhodnocení zjištěných výsledků. Partneri pro benchmarking byli vybíráni na základě doby jejich působení na českém trhu, počtu zaměstnanců a velikosti jejich tržeb a výsledku hospodaření.

Poslední část tohoto textu pak zhodnocuje zjištěné výsledky. Provedené analýzy poukazují na fakt, že každá ze společností, i když podnikají ve stejném odvětví, mohou následovat odlišné strategie, které však mohou vést k dosahování dobrých ekonomických výsledků.

Pevně věřím, že se mi podařilo splnit cíl této diplomové práce, a že zjištěné výsledky budou pro společnost Formplast Purkert, s. r. o. přínosem.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*, 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] FOREZ, S. R. O. Historie společnosti Forez s. r. o. [online]. Aktualizace 2013-04-15 [Cit. 20. ledna 2015] Dostupné na: <http://www.forez.cz/o-nas/historie>
- [3] FORTELL, S. R. O. O společnosti [online]. Aktualizace 2015-01-05 [Cit. 20. ledna 2015] Dostupné na: <http://www.fortell.cz/o-spolecnosti>
- [4] ISOLIT-BRAVO, S. R. O. Historie firmy [online]. Aktualizace 2012-06-17 [Cit. 20. ledna 2015] Dostupné na: <http://www.isolit-bravo.cz/?shp=7>
- [5] KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-11240.
- [6] KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996, 11. vyd. 322 s. ISBN 0875846513.
- [7] KLVAČOVÁ, E. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 236 s. ISBN 978-80-86946-84-9.
- [8] KNÁPKOVÁ, A. a PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 9788024733494.
- [9] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- [10] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [11] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013 [online]. Aktualizace 2014-10-07 [Cit. 12. února 2015] Dostupné na: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

- [13] NENADÁL, J. VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [14] OAKLAND, J. S. *Oakland on Quality Management*, Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, 476 s. ISBN 0-7506-5741-3
- [15] PLASTIC PARTS & TECHNOLOGY, S. R. O. *Historie Plastic Parts & Technology*, s. r. o. [online]. Aktualizace 2012-05-25 [Cit. 20. ledna 2015] Dostupné na: <http://www.pptechnology.cz/>
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [17] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980, 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [18] RECKLIES, D. *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter* [online]. Aktualizace 2013-11-13 [Cit. 20. listopadu 2014] Dostupné na: <http://www.themanager.org/strategy/BeyondPorter.htm>
- [19] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [20] SPRINGEL, M. GÖBELS, M. *Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation: Erfolgreiches Managemet organisatorischer Veranderungen*, 1. vyd., Berlin: Springel-Verlag, 2004, 174 s. ISBN 3540404201
- [21] SVĚT PRŮMYSLU. *Formplast Purkert, s. r. o. – Dvacet let úspěšného fungování a růstu je nejlepší reference* [online]. Aktualizace 2013-03-01 [Cit. 10. ledna 2015] Dostupné na: <http://www.svetprumyslu.cz/formplast-purkert-sro-dvacet-let-uspesneho-fungovani-a-rustu-je-nejlepsi-reference/>
- [22] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech – implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Rozvaha společnosti Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 – 2013 v tis. Kč

Příloha 2 - Výkaz zisků a ztrát Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 – 2013 v tis. Kč

Příloha 3 - Horizontální analýza rozvahy Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Příloha 4 - Vertikální analýza rozvahy Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Příloha 5 - Vertikální analýza výnosů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Příloha 6 - Horizontální analýza výnosů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Příloha 7 - Vertikální analýza nákladů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Příloha 8 - Horizontální analýza nákladů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013







**Příloha 2 - Výkaz zisků a ztrát Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 – 2013 v tis. Kč**

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží								
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží								
+	Obchodní marže								
II.	Výkony	187155	281545	377006	291652	470662	500287	477669	543468
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	186618	260738	389779	277807	471266	491299	464267	532705
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	537	20807	-12773	13828	-1268	8988	12042	10667
3.	Aktivace				17	664		1000	96
B.	Výkonová spotřeba	107993	180523	218696	184155	306566	346702	334181	379122
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	76894	110660	148664	107201	171948	185974	206807	246648
2.	Služby	31099	69863	70032	76954	134618	160728	127374	132474
+	Přidaná hodnota	79162	101022	158310	107497	164096	153585	143488	164346
C.	Osobní náklady	38510	51803	67593	76655	81718	76705	93144	85174
C.1.	Mzdové náklady	27989	37304	48746	59481	61987	55371	70473	61500
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva								
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9795	13021	17055	15433	17601	18728	19925	20646
4.	Sociální náklady	726	1478	1792	1741	2130	2606	2746	3028
D.	Daně a poplatky	68	89	78	137	129	766	840	859
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7270	8092	22312	25356	25695	31046	33928	26078
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11859	29142	22183	26181	50575	46941	32980	21951
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2480		108	6107	1069	543	5472	21951
2.	Tržby z prodeje materiálu	9379	29142	22075	20074	49506	46398	27508	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11378	26958	20501	25692	51887	45215	24358	18803
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2185			5964	864			
2.	Prodaný materiál	9193	26958	20501	19728	51023	45215	24358	18803
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	7010	-2842	-22775	-153	-1532	330	445	10474
IV.	Ostatní provozní výnosy	435	1015	2302	1477	2324	4666	12775	213
H.	Ostatní provozní náklady	634	1417	3346	2135	2491	3505	9240	4923
*	Provozní výsledek hospodaření	26586	45662	91740	5333	56607	47625	27288	40199
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů								
J.	Prodané cenné papíry a podíly								
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku								
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem								
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů								
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku								
K.	Náklady z finančního majetku								
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů								
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů								
X.	Výnosové úroky	58	381	419	437	173	181	184	155
N.	Nákladové úroky	470	363	3026	2463	1629	1411	1001	292
XI.	Ostatní finanční výnosy	2179	2703	7136	6240	3549	3892	2730	11708
O.	Ostatní finanční náklady	2446	3937	5369	6403	6930	3935	4216	6466
XII.	Převod finančních výnosů								
P.	Převod finančních nákladů								
*	Finanční výsledek hospodaření	-679	-1261	-840	-2189	-4837	-1273	-2303	5105
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4587	1976	6373	453	6392	4723	3325	5630
Q.1.	splatná	3750	1	4448		5406	4341	3390	4340
2.	odložená	837	1975	1925	453	986	382	-655	1290
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	21320	42470	84527	2691	45378	41629	21660	39674
XIII.	Mimořádné výnosy	162	208	4826	1322	6879	335	11561	878
R.	Mimořádné náklady			95					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti								
*	Mimořádný výsledek hospodaření	162	208	4731	1322	6879	335	11561	878
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)								
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	21482	42678	89258	4013	52257	41964	33221	40552
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	26068	44654	95631	4466	58649	46687	36546	46182

### Příloha 3 - Horizontální analýza rozvahy Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Horizontální analýza rozvahy		06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
<b>AKTIVA CELKEM</b>		114%	12%	-3%	25%	5%	9%	12%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL							
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	161%	14%	-11%	17%	11%	-18%	11%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-44%	53%	-37%	-55%	121%	78%	173%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	164%	14%	-11%	18%	10%	-18%	10%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek					0%	-11%	-2%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	81%	10%	10%	34%	-1%	37%	13%
C. I.	Zásoby	78%	-3%	25%	34%	24%	8%	10%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky							
C. III.	Krátkodobé pohledávky	153%	28%	-13%	58%	-19%	34%	15%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	0%	-10%	60%	-21%	-12%	201%	15%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	-42%	-44%	-54%	37%	-44%	13%	127%
D. I.	Časové rozlišení	-42%	-44%	-54%	37%	-44%	13%	127%
<b>PASIVA CELKEM</b>		114%	12%	-3%	25%	5%	9%	12%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	58%	73%	2%	26%	16%	11%	11%
A. I.	Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A. II.	Kapitálové fondy	1%	-1%	1%	-1%	0%	-10%	-2%
A. III.	Rezervní fondy, (Nedělitelný fond) a ostatní fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	41%	52%	82%	2%	26%	16%	10%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	99%	109%	-96%	1202%	-20%	-21%	22%
B.	CIZÍ ZDROJE	165%	-25%	-14%	27%	-18%	1%	25%
B. I.	Rezervy	-10%	-100%					
B. II.	Dlouhodobé závazky	84%	44%	7%	126%	-46%	-9%	17%
B. III.	Krátkodobé závazky	258%	-27%	-6%	37%	-6%	18%	30%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	379%	6%	-25%	-2%	-32%	-43%	-77%
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV		-79%	254%	-27%	50%	24%	-100%
C. I.	Časové rozlišení		-79%	254%	-27%	50%	24%	-100%

#### Příloha 4 - Vertikální analýza rozvahy Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Vertikální analýza rozvahy	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
----------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

AKTIVA CELKEM		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	47%	57%	58%	53%	49%	52%	39%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	46%	56%	57%	52%	49%	52%	38%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	50%	43%	42%	47%	51%	48%	61%
C. I.	Zásoby	20%	17%	15%	19%	20%	24%	24%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	16%	19%	22%	20%	25%	19%	24%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	14%	6%	5%	9%	5%	5%	13%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
D. I.	Časové rozlišení	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%

PASIVA CELKEM		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	53%	39%	60%	63%	64%	71%	72%
A. I.	Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A. II.	Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A. III.	Rezervní fondy, (Nedělitelný fond) a ostatní fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	37%	24%	33%	62%	51%	61%	64%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	16%	14%	27%	1%	13%	10%	8%
B.	CIZÍ ZDROJE	47%	58%	39%	35%	35%	28%	28%
B. I.	Rezervy	19%	8%	0%	0%	0%	0%	2%
B. II.	Dlouhodobé závazky	2%	1%	2%	2%	4%	2%	2%
B. III.	Krátkodobé závazky	18%	30%	20%	19%	21%	19%	24%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	8%	18%	17%	13%	10%	7%	1%
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	0%	3%	1%	2%	1%	2%	0%
C. I.	Časové rozlišení	0%	3%	1%	2%	1%	2%	0%

### Příloha 5 - Vertikální analýza výnosů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Vertikální analýza výnosů	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výkony	93%	89%	91%	89%	88%	90%	89%	94%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	92%	83%	94%	85%	88%	88%	86%	92%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0%	7%	-3%	4%	0%	2%	2%	2%
Aktivace	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6%	9%	5%	8%	9%	8%	6%	4%
Ostatní provozní výnosy	0%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	0%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	2%
Mimořádné výnosy	0%	0%	1%	0%	1%	0%	2%	0%
Výnosy	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Příloha 6 - Horizontální analýza výnosů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013

Horizontální analýza výnosů	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Tržby za prodej zboží							
Výkony	50%	34%	-23%	61%	6%	-5%	14%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	40%	49%	-29%	70%	4%	-6%	15%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3775%	-161%	-208%	-109%	-809%	34%	-11%
Aktivace				3806%	-100%		-90%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	146%	-24%	18%	93%	-7%	-30%	-33%
Ostatní provozní výnosy	133%	127%	-36%	57%	101%	174%	-98%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů							
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku							
Výnosové úroky	557%	10%	4%	-60%	5%	2%	-16%
Ostatní finanční výnosy	24%	164%	-13%	-43%	10%	-30%	329%
Mimořádné výnosy	28%	2220%	-73%	420%	-95%	3351%	-92%
Výnosy	56%	31%	-21%	63%	4%	-3%	8%



**Příloha 8 - Horizontální analýza nákladů Formplast Purkert, s. r. o. v letech 2006 - 2013**

Horizontální analýza nákladů	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Náklady vynaložené na prodané zboží							
Výkonová spotřeba	67%	21%	-16%	66%	13%	-4%	13%
Spotřeba materiálu a energie	44%	34%	-28%	60%	8%	11%	19%
Služby	125%	0%	10%	75%	19%	-21%	4%
Osobní náklady	35%	30%	13%	7%	-6%	21%	-9%
Daně a poplatky	31%	-12%	76%	-6%	494%	10%	2%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11%	176%	14%	1%	21%	9%	-23%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	137%	-24%	25%	102%	-13%	-46%	-23%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-141%	701%	-99%	901%	-122%	35%	2254%
Ostatní provozní náklady	124%	136%	-36%	17%	41%	164%	-47%
Prodané cenné papíry a podíly							
Náklady z finančního majetku							
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů							
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti							
Nákladové úroky	-23%	734%	-19%	-34%	-13%	-29%	-71%
Ostatní finanční náklady	61%	36%	19%	8%	-43%	7%	53%
Převod finančních nákladů							
Daň z příjmů za běžnou činnost	-57%	223%	-93%	1311%	-26%	-30%	69%
Mimořádné náklady							
Daň z příjmů z mimořádné činnosti							
Náklady	51%	19%	0%	49%	7%	-2%	7%