

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Výkonový benchmarking vybraného podniku
Bc. Ondřej Chmelík

Diplomová práce

2022

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Chmelík**
Osobní číslo: **E200086**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Výkonový benchmarking vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je aplikace metody výkonového benchmarkingu ve vybraném podniku, identifikace partnera pro srovnávání, identifikace mezer výkonnosti a návrhy na zlepšení výkonnosti.

Osnova:

- Definice benchmarkingu.
- Charakteristika zvolených podniků.
- Použití výkonového benchmarkingu.
- Zhodnocení, návrhy a závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.
KOZAK, M. Destination benchmarking: concepts, practices and operations. Wallingford: CABI Publishing, c2004. ISBN 0-85199-745-7.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Výkonový benchmarking vybraného podniku, jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2022

Bc. Ondřej Chmelík v.r.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Anotace

První polovina práce je věnována teoretickému vymezení pojmů finanční analýzy a charakteristice benchmarkingu. Teoretický základ je využíván v druhé polovině práce, která je věnována charakteristice podniku a jeho benchmarkingového partnera, následně je provedena finanční analýza obou podniků, jakožto součást benchmarkingu a v poslední části jsou shrnuty výsledky a doporučení autora.

Klíčová slova

benchmarking, finanční analýza, Master Builders Solutions CZ s.r.o.

Title

Performance benchmarking of selected company

Annotation

The first half of the thesis is devoted to the theoretical definition of financial analysis and benchmarking characteristics. The theoretical basis is used in the second half of the thesis, which is devoted to the characteristics of the company and its benchmarking partner, then a financial analysis of both companies is performed as part of benchmarking and the last part summarizes the results and recommendations of the author.

Keywords

benchmarking, financial analysis, Master Builders Solutions CZ s.r.o

OBSAH

1	Výkonnost podniku.....	12
1.1	Měření výkonnosti	12
1.2	Tradiční ukazatele měření výkonnosti	13
1.2.1	Absolutní ukazatele.....	17
1.2.2	Rozdílové ukazatele	17
1.2.3	Poměrové ukazatele	18
1.2.3.1	Ukazatele likvidity	19
1.2.3.2	Ukazatele rentability	20
1.2.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	21
1.2.3.4	Ukazatele aktivity	23
1.3	Moderní ukazatele měření výkonnosti.....	24
1.3.1	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	24
1.3.2	Altmanovo Z – skóre	26
2	Benchmarking	27
2.1	Definice benchmarkingu.....	27
2.2	Typy benchmarkingu	28
2.2.1	Benchmarking výkonový	29
2.2.2	Benchmarking procesní	29
2.2.3	Benchmarking funkcionální.....	29
2.2.4	Benchmarking interní	29
2.2.5	Benchmarking externí.....	30
3	Charakteristika podniku Master Builders Solutions CZ s.r.o	31
3.1	Historie společnosti.....	31
3.2	Základní údaje.....	32
3.3	Organizační struktura.....	33

4	Charakteristika benchmarkingového partnera	35
4.1	Historie.....	35
4.2	Základní údaje.....	35
5	Výkonový benchmarking vybraných společností	36
5.1	Ukazatele likvidity	37
5.1.1	Běžná likvidita	37
5.1.2	Pohotová likvidita	38
5.1.3	Hotovostní likvidita	40
5.2	Ukazatele rentability	41
5.3	Ukazatel zadluženosti	45
5.4	Ukazatele aktivity	46
5.5	Altmanova analýza	52
6	Shrnutí výsledků a doporučení.....	54
7	Závěr	57
8	Literatura	58
	Seznam příloh.....	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Běžná likvidita	37
Tabulka 2: Pohotová likvidita	39
Tabulka 3: Hotovostní likvidita	40
Tabulka 4: Ukazatele rentability	42
Tabulka 5: Celková zadluženost	45
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity obou podniků	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál.....	18
Obrázek 2: Pyramidový rozklad ekonomické přidané hodnoty.....	25
Obrázek 3: Typy a přístupy k benchmarkingu.....	28
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti MBS CZ s.r.o.....	33

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Běžná likvidita	38
Graf 2: Pohotová likvidita.....	39
Graf 3: Hotovostní likvidita	41
Graf 4: Ukazatele rentability ROA a ROE.....	43
Graf 5: Ukazatel rentability ROS.....	44
Graf 6: Celková zadluženost	45
Graf 7: Obrat zásob	47
Graf 8: Doba obratu zásob	48
Graf 9: Obrat aktiv	49
Graf 10: Doba obratu aktiv	49
Graf 11: Obrat pohledávek.....	50
Graf 12: Doba obratu pohledávek.....	51
Graf 13: Obrat závazků	51

Graf 14: Doba obratu závazků	52
Graf 15: Model Altmanova Z - skóre.....	53

SEZNAM ZKRATEK

EAT	Zisk po zdanění
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
EBT	Zisk před zdaněním
VK	Vlastní kapitál
MBS	Master Builders Solutions
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na zjištění výkonnosti vybrané společnosti porovnáním s benchmarkingovým partnerem, kteří provádí svoji činnost ve zpracovatelském průmyslu, odvětví výroba chemických látek a chemických přípravků. Konkrétněji se jedná o společnosti, které vyrábějí produkty stavební chemie, jako například fasádní a zateplovací systémy, systémy pro lepení obkladů a dlažeb aj. Obě společnosti mají podobnou velikost, stejný předmět podnikání a lze je tedy považovat za vhodné pro vzájemné porovnání.

V podstatě celá ekonomika byla a je v průběhu posledních dvou let vystavována bezprecedentním externím vlivům. Ať to byla celosvětová pandemie COVIDu nebo přetrvávající kritická situace s nedostatkem surovin a dramaticky rostoucími cenami vstupů. Z výročních zpráv obou subjektů je zřejmé, že společnosti se s výše uvedeným vyrovnávají poměrně dobře a na jejich hospodaření tyto aspekty neměly výraznější negativní vliv.

V první polovině práce jsou vymezeny teoretické pojmy, ze kterých autor vychází ve druhé části práce. Druhá část obsahuje nejprve představení společnosti Master Builders Solutions CZ s.r.o. a jejího benchmarkingového partnera koncern Baumit. Dále je v práci proveden výkonový benchmarking a interpretace zjištěných výsledků. Některé počítané finanční ukazatele, jsou porovnávány také s odvětvovými průměry, jsou to ale pouze ty ukazatele, u kterých bylo možné zjistit hodnoty tak, aby byly výsledky věrohodné a spolehlivé. Výkonový benchmarking společností je v práci prováděn od roku 2017 do roku 2020. Následující část je věnována celkovému zhodnocení, představení návrhů a doporučení autora. Pro výkonový benchmarking použil autor různé ukazatele finanční analýzy, které jsou pro takovéto porovnání společností vhodné.

Cílem této práce, která nese název Výkonový benchmarking zvoleného podniku, je aplikace výkonového benchmarkingu ve vybraném podniku, identifikace partnera pro srovnání, identifikace mezer výkonnosti a návrhy na zlepšení výkonnosti.

1 VÝKONNOST PODNIKU

Každý kdo přichází do jakéhokoliv kontaktu s podnikem, si pod pojmem výkonnost může představit něco jiného. Výkonnost tedy může představovat výše použitelných finančních prostředků, spokojenost zákazníků a jejich věrnost, obrat, zisk, pozice na trhu, schopnost včasného splácení závazků, nebo třeba ukazatel, který spojuje zmíněné ukazatele dohromady. Správnou odpověď na otázku, co je to výkonnost podniku, mnoho autorů přenechává na představivosti jednotlivců, protože každý si najde přístup, který mu vyhovuje nejvíce. Zásadní otázkou však je, pro koho je výkonnost vlastně měřena, protože pro akcionáře bude výkonnost měřena jinak, než třeba pro manažera podniku či banku u které si podnik bere úvěr. [19]

1.1 Měření výkonnosti

Pro hodnocení situace ohledně výkonnosti a jejího měření, je nejvhodnější, zvolit finanční analýzu, si z hlediska dlouhodobého používání v hodnocení ekonomické situace podniku našla své místo. Finanční analýza je metoda, která je brána jako způsob hodnocení hospodaření firmy, kde jsou jednotlivá data tříděna, agregována a poměřována navzájem mezi sebou. Vztahy mezi těmito daty jsou kvantifikovány, hledají se zde kauzální souvislosti a predikuje se jejich vývoj. Vypovídací schopnost těchto dat se tak zvyšuje, a tím je lepší i hodnota informační.

Finanční analýza tedy identifikuje problémy, silné a slabé stránky zejména hodnotových procesů podniku. Z informací, které finanční analýza poskytne, lze vyvodit závěry o celkovém hospodaření podniku, také o jeho finanční situaci a slouží jako podklad pro rozhodování manažerů o budoucí situaci podniku. V situaci, kdy je finanční analýza aplikována, je potřeba brát v úvahu několik podmínek, podmínka aplikovatelnosti, což znamená, že zvolené metody musí být adekvátní k možnostem podniku. Podmínka efektivnosti, která vyjadřuje fakt, že náklady vynaložené na uskutečnění finanční analýzy by neměly přesahovat výnosy, které podnik očekává z využití výsledků. Poslední podmínkou je podmínka účelnosti. Analýza by měla být uplatňována k předem stanovenému cíli. [22]

Postupy a metody používané k vypracování finanční analýzy se standardizovaly v průběhu historického vývoje ekonomie. Výběr nejlepších a nejvhodnějších metod k měření bývá obvykle velmi náročné. Obecně jsou metody hodnocení výkonnosti podniku rozdělovány v odborných literaturách na tzv. ukazatele tradiční a ukazatele moderní. Jednotlivé metody budou popsány v následujících podkapitolách. [11]

Tradiční přístup k měření výkonnosti je sestavován z pohledu vlastníků podniku. Maximalizace zisku pak bývá hlavním cílem těchto tradičních přístupů. Pro stanovení cílů, které jsou pro dosažení maximalizace zisku důležité, je využívána řada různých ukazatelů, např.: ROA, ROE, ROS, ROI a jiné. Cílem moderních přístupů měření výkonnosti podniku je zvyšování hodnoty vloženého kapitálu, za pomoci kombinace všech procesů v podniku. Ukazatele jako například EVA, MVA, CFROI, patří mezi moderní hodnotové ukazatele. Tento přístup je momentálně nejvíce využívaný, protože spolehlivě odráží hodnotu podniku a dává hodnotiteli jasnější informace. [23]

1.2 Tradiční ukazatele měření výkonnosti

V této podkapitole budou postupně představovány tradiční ukazatele pro měření výkonnosti. Tato skupina je tvořena ukazateli, které jsou z velké většiny dostupné z účetních výkazů nebo z vnitropodnikového účetnictví. Obvykle bývají dále využívány v dalších měřeních a mají rozsáhlé využití v podnikové praxi, jedná se o ukazatel zisku a ukazatel peněžních toků, neboli cash flow. V následujících kapitolách budou také popsány další ukazatele finanční analýzy.[19]

- **Ukazatele zisku**

Tyto ukazatel lze označovat za nejpoužívanější měřítko ve spojení s výkonností podniku. Je možné jej interpretovat řadou způsobů.

Čistý zisk, z anglického (earnings after taxes), je pro vlastníky společnosti tou nejpodstatnější kategorií zisku. Čistý zisk je již zdaněný a je určený k rozdělení. Přerozdělování zisku má významný vliv na vývoj hodnoty organizace v dalším působení a také ovlivňuje spokojenost vlastníků společnosti. Bývá označován zkratkou EAT.

Zisk před zdaněním, z anglického (earnings before taxes). Zahrnuje v sobě daň z příjmu za běžnou i mimořádnou činnost. Tento typ ukazatele dobře slouží pro porovnání výkonnosti nejen mezi podniky třeba i z jiných států, ale i mezi různými obdobími. Označuje se také zkratkou EBT. [26]

Zisk před zdaněním a úroky, z anglického (earnings before taxes and interest). Předposledním ukazatel, který je možno označovat také zkratkou EBIT, je vhodný k porovnávání výkonnosti na úrovni divizí uvnitř jednoho podniku. Je zaměřený na růst tržeb a řízení nákladů. Hodnotí jen provozní výkonnost, daně a není ovlivněn formou financování (druh financování se neurčuje na úrovni divizí).

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy, z anglického (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), je posledním ukazatelem, který se týká zisku. Tento ukazatel je hojně využíván u společností ve Spojených státech, kvůli jejich účetnictví, ve kterém se rozlišují dva druhy odpisů. Depreciation, což se váže k dlouhodobému hmotnému majetku a amortization, tento typ se vztahuje k nehmotnému majetku. Tento ukazatel umožňuje porovnávání výkonnosti podniků, bez ohledu na to, jaký způsob odpisování daný podnik používá. Je označován zkratkou (EBITDA). V následujícím schématu jsou zobrazeny všechny zmíněné typy měření zisku.

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)**

[11]

- **Ukazatele cash flow**

Pojem cash flow, neboli peněžní tok, můžeme charakterizovat jako rozdíl mezi peněžními příjmy (cash inflows) a peněžními výdaji (cash outflows). Cílem práce manažerů je nejen zhodnocení vloženého kapitálu, ale i zajištění dostatečného množství finančních prostředků v okamžiku, kdy je podnik potřebuje. [24]

Stav majetku a kapitálu zachycuje rozvaha. Tento stav se vždy váže k určitému okamžiku. Ve výkazu zisků a ztrát jsou bez ohledu na to, jestli vznikají skutečně reálné příjmy či výdaje zaznamenány různé kategorie výnosů, nákladů a zisku. Změna stavu peněžitých prostředků je pro sledování cash flow důležitá.

Ve finančním řízení může manažer kategorie cash flow využít při: oceňování podniku a hodnocení jeho výkonnosti, posuzování podniku, zda je schopen financovat investice z vlastních zdrojů, hodnocení efektivity investičních variant, plánování financování podniku v střednědobém a dlouhodobém období, plánování krátkodobých příjmů a výdajů a také při hodnocení finanční stability společnosti.

Pro stanovení cash flow existují dva základní způsoby. Přímá a nepřímá metoda.

Metoda přímá, která je zobrazena na schématu níže, je v podstatě vyjádření počátečních stavů, ke kterým jsou dále přičteny příjmy a odečteny výdaje, z toho poté plyne konečný stav peněžních prostředků.

Počáteční stav peněžních prostředků

$$\begin{array}{r} + \text{Příjmy za určité období} \\ - \text{Výdaje za určité období} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{r} + \\ - \end{array}} \right\} \text{Cash flow}$$

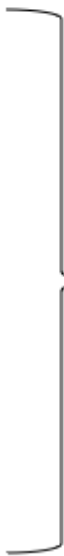


$$= \text{Konečný stav peněžních prostředků}$$

Metoda nepřímá, je určována na základě výsledku hospodaření, který vychází z podvojného účetnictví. Jedná se tedy o rozdíl mezi výnosy a náklady, který je dále převeden na tok peněz, jako rozdíl mezi příjmy a výdaji. Náklady, které nejsou výdaji, nepředstavují peněžní toky, jsou k hospodářskému výsledku přičítány. Například odpisy. Výdaj, který není nákladem je odečten od výsledku hospodaření, protože se do něj nepromítá. Příkladem může být splátka úvěru nebo nákup materiálu. Výnos, který není příjmem, výsledek hospodaření zvyšuje, avšak nepředstavuje peněžní tok, například vzniklá pohledávka z prodeje. Příjem, který není výnosem se nepromítá do výsledku hospodaření, proto je k němu přičten. Příkladem je půjčka od jiné společnosti.

Celkové cash flow, se dá vyjádřit také jako součet peněžních toků ze všech podnikových činností. Tyto podnikové činnosti jsou: provozní, investiční a finanční. Podrobněji je celkové cashflow popsáno na schématu níže.

Počáteční stav peněžních prostředků

Výsledek hospodaření běžného období

+ odpisy		Cash flow z provozní činnosti
+ tvorba dlouhodobých rezerv		
- snížení dlouhodobých rezerv		
+ zvýšení krátkodobých závazků		
- snížení krátkodobých závazků		
- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv		
+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv		
- zvýšení zásob		
+ snížení zásob		
<hr/>		
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku		Cash flow z investiční činnosti
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku		
<hr/>		
± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky		Cash flow z finanční činnosti
± dopady změn vlastního kapitálu		
= Cash flow celkem		

Provozní cash flow, tento ukazatel sleduje peníze které jsou produkovány a spotřebovávány provozní činností dané společnosti. Funguje na bázi hotovostních toků a je to oblíbený ukazatel výkonnosti.

Volné cash flow, přeloženo z anglického (free cash flow), je ukazatel, který je možné využít ve finanční analýze, ale i jako vstupní údaj některým postupům, které jsou zaměřeny na oceňování podniku. Tvorbu peněžních toků, které jsou v určitém období vytvářeny sleduje právě tento ukazatel. Jedná se o toky kladné nebo záporné a mohou pocházet z provozní či investiční činnosti. Jde tedy o hotové peněžní prostředky, které jsou k dispozici vlastníkům a věřitelům podniku. Velký objem investic může tento ukazatel zkreslovat, protože investice snižují volné cash flow, na druhou stranu, investice umožňují růstu podniku v budoucnu. Výpočet volného cash flow je zobrazen na schématu níže.

= **Provozní cash flow**

- Investice do pořízení dlouhodobého majetku (provozně nutného)

= **Volné cash flow**

[11]

1.2.1 Absolutní ukazatele

Tyto ukazatele lze hledat přímo v účetních výkazech. Jsou vhodné pro základní orientaci v podmínkách zkoumaného podniku. Sledování jejich výše, struktury a vývoje, slouží jako vstupní hodnoty pro základní finanční analýzy a jejich další srovnávání. Jsou využívány v horizontální analýze, která je orientovaná na vývoj časového hlediska a při vertikální analýze, která je zaměřená na určování procentuálního podílu k danému celku.

Vzorec pro horizontální analýzu:

- $Absolutní\ změna = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}$

Vzorec pro vertikální analýzu:

- $\% změna = (Absolutní\ změna * 100) / Ukazatel_{t-1}$ [15]

1.2.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou využívány při analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na likviditu zkoumaného podniku. Za nejdůležitější ukazatel z této skupiny je považován čistý pracovní kapitál, zkráceně (ČPK), tedy kapitál provozní, který lze určit jako rozdíl oběžného majetku a cizích zdrojů. Tento čistý pracovní kapitál zásadně ovlivňuje platební schopnost podniku. Likvidní podnik musí mít dostatečnou výši relativně volného kapitálu, to znamená, že krátkodobá likvidní aktiva musí převyšovat krátkodobé zdroje. Čistý pracovní kapitál je určen rozlišením oběžného majetku podniku a jeho dlouhodobého majetku a také odlišení krátkodobě a dlouhodobě vázaného kapitálu. Část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým majetkem představuje právě čistý pracovní kapitál. Níže je na obrázku graficky znázorněna definice, čistý pracovní kapitál představuje oranžovou část. [11]

Aktiva (majetek)	Pasiva (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje (dluhy)
Zásoby	
Pohledávky	
Finanční majetek	Krátkodobé závazky z obchodního styku

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: [2]

1.2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, neboli z účetních dat. Popisují vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli, vyjádřením jejich vzájemného podílu. Z rozvahy jsou zjišťovány veličiny tzv. stavové (popisují stav, k určitému okamžiku), avšak z výkazu zisku a ztrát jsou dostávány výsledky aktivity za dané období, jsou to tedy veličiny za daný časový interval. Poměrové ukazatele, jakožto jedna z metod finanční analýzy, přibližují obraz o finančním stavu podniku, a to za využití minimálních nákladů, to je hlavním důvodem jejich rozšíření a oblíbenosti. Tyto ukazatele je potřeba brát ale tak, že jsou spíše pomocné, než že by z nich šly vyvodit rovnou objektivní hodnocení. Přibližují oblasti, které je nutno analyzovat podrobněji.

Vytvářet tyto ukazatele je možné jako podílové, které se týkají poměru části celku a celku, nebo je lze sestavovat jako vztahové, ty poměrují jednotlivé veličiny (např. poměr zisku a celkových aktiv).

Poměrové ukazatele zprostředkovávají provádění analýzy časového vývoje, týkající se finanční situace určitého podniku. Jsou také dobrým pomocníkem při vytváření prostorové analýzy a dále jsou používány jako vstupy pro různé matematické analýzy a modely, které popisují vázanost daných jevů, klasifikují stavy, předpovídají budoucí vývin a hodnotí rizika. To vše jsou hlavní výhody těchto ukazatelů a důvody jejich oblíbenosti. Nevýhoda těchto ukazatelů je však to, že zkoumané jevy jsou ukazateli málo vysvětleny.

Poměrové ukazatele se dále člení na ukazatele: likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty, provozní ukazatele a ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow. První čtyři typy ukazatelů budou dále popsány v podkapitolách níže. [22]

1.2.3.1 Ukazatele likvidity

Nejprve budou vysvětleny dva základní pojmy které jsou s ukazatelem likvidity provázány a to je likvidnost a likvidita podniku. Rychlost přeměny aktiv v peněžní prostředky (bez citelných ztrát) označuje likvidnost. Z této definice vyplývá, že nejvíce likvidní jsou peníze a nejméně likvidní jsou aktiva stálá, např. budovy. Likvidita podniku udává poměr likvidních aktiv a výši splatných podnikových závazků. Vyjadřuje tedy zda je podnik schopen dostát svým závazkům v brzké budoucnosti. Aby se dalo o podniku hovořit jako o stabilní společnosti, je jeho likvidita více než předpokládaná. Opakem likvidního podniku, tedy takového, který není schopen své závazky včas splácet je podnik insolventní. Likvidita a rentabilita podniku je označována jako kritéria finančního zdraví společnosti. Níže jsou popsány tři typy likvidity:

- **Běžná likvidita**

Tímto ukazatelem, o kterém lze říci, že je především jednoduchý, je měřena krátkodobá platební schopnost podniku v řádu měsíců. Hodnota v čitateli obsahuje všechna oběžná aktiva a ve jmenovateli jsou krátkodobé závazky, se splatností do jednoho roku. Hodnota je srovnávána s odvětvovými průměry a optimální rozmezí je 1,5 – 2,5.

Vzorec: $BL = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

- **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita, označována také jako rychlá likvidita vyjadřuje okamžitou platební schopnost společnosti po eliminaci zásob, které představují nejméně likvidní část oběžných aktiv. Prodej zásob je zpravidla spojen se ztrátou. Tato hodnota bývá také srovnávána s odvětvovými průměry s optimálním rozmezím 1 – 1,5.

Vzorec: $RL = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$

- **Hotovostní likvidita**

Likvidita hotovostní, neboli okamžitá měří likviditu podniku nejlépe. Sděluje nejvěrnější obraz o hodnoceném podniku. Hodnota tohoto ukazatele by neměla přesáhnout 0,5. Pokud tuto hodnotu převyšší, může to naznačovat neefektivní využívání finančních prostředků.

Vzorec: $HL = (\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry}) / \text{krátkodobé závazky}$

1.2.3.2 Ukazatele rentability

Další poměrový ukazatel je ukazatel rentability, ten bývá označován také jak ukazatel výnosnosti či ziskovosti. Pojem rentabilita vyjadřuje schopnost podniku dosahovat žádaného zisku za použití vloženého kapitálu, vytvářet pro podnik stanovenou hodnotu a vytvářet nové podnikové zdroje. Tento ukazatel se dělí na několik ukazatelů, které jsou vyjadřovány poměrově, tzn. číselník obsahuje nějakou formu výsledku hospodaření analyzovaného podniku a jmenovatel je vyjadřován ve formě vloženého kapitálu. Jinými slovy lze říci, že toková veličina je dělena veličinou stavovou. Ukazatele tedy vyjadřují to, do jaké míry je podnik při svém fungování efektivní a ukazují kladné nebo záporné vlivy v souvislosti s řízením aktiv. Jak již bylo zmíněno výše, ukazatel rentability má několik typů ukazatelů, které budou detailněji popsány níže. [10]

- **Rentabilita aktiv – ROA**

Ukazatel rentability z anglické zkratky (return on assets), vyjadřuje rentabilitu celkových vložených aktiv, neboli jejich míru výnosnosti. Jde o poměrování zisku a celkových aktiv, které se týkají podniku, bez ohledu na jejich financování. V čitateli je vyjádřen EBIT (earnings before interest and taxes), tedy zisk před odečtením daní a nákladových úroků. Ve jmenovateli, jak již bylo zmíněno výše se vyskytují celková aktiva. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výkonnost společnosti a jeho schopnost tvorby zisku. [11]

Optimální výsledná hodnota ROA je v intervalu 0 – 1. Po vynásobení stem, je hodnota převedena do procentuálního vyjádření, což je pro interpretaci výsledku vhodnější. V tomto případě vyšší hodnota znamená lepší výsledek. Níže je zobrazen vzorec, avšak v závislosti na literatuře může být uváděn i s hodnotou EAT či EBT.

Vzorec: $ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$ [19]

- **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu je přeložena z anglické zkratky (return on equity) a je to ukazatel, který vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci, neboli stupeň zhodnocení vlastního kapitálu. Tímto ukazatelem tedy vlastníci zjišťují, zda je s jejich kapitálem nakládáno tak, aby přinášel dostatečný výnos a zda je s ohledem k investičnímu riziku dostatečně využíván. Hodnota v čitateli představuje čistý zisk po zdanění a ve jmenovateli se objevuje vlastní kapitál. Výsledná hodnota by se měla pohybovat nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Pokud bude hodnota dlouhodobě nízká, dokonce třeba

rovna hodnotě výnosnosti cenných papírů, kterou zaručuje stát, je pro investory zajímavější investovat svůj kapitál na jiných místech, tím pádem je nebezpečí, že podnik zanikne.

Vzorec: $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$ [22]

- **Rentabilita tržeb – ROS**

Ukazatel rentability tržeb má zkratku ROS, z anglického (return on sales). Udává čisté výnosy společnosti, které společnost získala za prodej zboží, výrobků a služeb. Ukazuje také kolik korun čistého zisku přinesla podniku jedna koruna tržeb. Ve jmenovateli se vyskytuje opět EBIT, a v čitateli jsou tržby, jakožto součást provozního výsledku, ale je možné udávat i celkové tržby. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla mít rostoucí tempo.

Vzorec: $ROS = EBIT / \text{tržby}$ [11]

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu – ROCE**

Rentabilita celkového investovaného kapitálu je označována také zkratkou ROCE, z anglického názvu (return on capital employed). Ukazatel vyjadřuje souhrnnou efektivnost hospodaření podniku. V čitateli se nachází zisk, který by podnik vyprodukoval v případě, že by byl plně financován vlastním kapitálem. Ve jmenovateli je zobrazen úplatný kapitál, pro který je potřeba zisk vyprodukovat. Za úplatný kapitál lze také považovat dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje, které jsou zatíženy úrokem. Výsledek je důležitou hodnotou nejen pro věřitele, ale i pro vlastníky. V situaci kdy je výsledná hodnota vyšší, podnik generuje z vloženého kapitálu vyšší zisk, tento fakt se považuje jako lepší, než aby podnik dosahoval hodnoty nižší.

Vzorec: $ROCE = \text{zisk} / \text{úplatný kapitál}$ [11]

1.2.3.3 Ukazatele zadluženosti

V této podkapitole budou popsány čtyři základní ukazatele, které měří podnikovou zadluženost. Prvním z nich je ukazatel celkové zadluženosti, dalším je míra zadluženosti, dále ukazatel úrokového krytí a posledním je ukazatel doby splácení dluhů. Nejprve ale něco k zadluženosti jako takové. O zadluženosti se dá hovořit v okamžiku, kdy společnost financuje svá aktiva z cizích zdrojů. Cizí zdroje mohou představovat např. krátkodobé úvěry, dlouhodobé úvěry, různé typy leasingů, půjčky, nebo třeba závazky zaměstnancům. Ukazatele zadluženosti mohou odhalovat rizika, která vychází z poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů financování. Už ze samotného pojmu vyplývá, že pokud je míra zadluženosti příliš vysoká, hrozí podniku určitá rizika, spojená s neschopností splácet své závazky. Zadluženost v optimální míře má však

výhodu tu, že financování z cizích zdrojů je levnější, ve srovnání s financování ze zdrojů vlastních. [10]

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost patří k nejzákladnějším ukazatelům týkajících se právě zadluženosti. Ukazuje jaký podíl na celkových aktivech mají cizí zdroje, v procentuálním vyjádření. Za optimální hodnotu tohoto ukazatele by se dalo považovat rozmezí 30 – 60 %, avšak tento fakt je velice subjektivní, protože záleží, v jakém odvětví se analyzovaný podnik nachází a také v jaké situaci se nachází. Níže je zobrazen vzorec pro výpočet, který má v čitateli cizí zdroje a ve jmenovateli se nachází celková aktiva.

Vzorec: *Celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva celkem* [11]

- **Míra zadluženosti**

Jako druhý základní ukazatel je míra zadluženosti. Ta je velice důležitá hlavně v případě, že podnik žádá o úvěr. Ukazatel udává, jak velké je riziko, co se platební schopnosti týče, ze strany společnosti vůči jejím věřitelům. Níže je také vzorec, kde je vyjádřen poměr mezi zdroji cizími a vlastním kapitálem společnosti.

Vzorec: *Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál* [21]

- **Ukazatel úrokového krytí**

Třetí zmiňovaný ukazatel zobrazuje, kolikrát může zisk převýšit úroky daného období. Vyjadřuje také, velikost tzv. bezpečnostního polštáře ve vztahu k věřitelům. Doporučená hodnota je rozdílná v zemích vyspělých, kde se pohybuje v rozmezí 8 – 9 a třeba v našich podmínkách, kde jsou úrokové sazby vyšší, je optimum v rozmezí 5 – 6. Níže je vzorec, ve kterém je poměr EBITU a nákladových úroků. Pokud je výsledná hodnota nižší, znamená to, že společnost má sníženou schopnost platit za využívání cizích zdrojů.

Vzorec: *Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky* [13]

- **Doba splácení dluhů**

Posledním ukazatel zadluženosti pracuje za využití cash flow. Ukazatel vypočítává, za jak dlouho by společnost byla schopná splatit všechny dluhy, za využití pouze provozního cash flow. Výsledná hodnota by měla mít spíše klesající trend. Ve vzorci je poměr cizích zdrojů (od kterých jsou odečteny rezervy) a právě zmiňované provozní cash flow.

Vzorec: *Doba splácení dluhů = (cizí zdroje – rezervy) / provozní cash flow* [11]

1.2.3.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele finanční analýzy jsou využívány k řízení aktiv a měření schopnosti společnosti využít efektivně svůj majetek. Nadbytečné náklady a z těch plynoucí nižší zisk je způsoben právě nadbytkem aktiv. V opačném případě, kdy má podnik aktiv málo, se okrádá o případné tržby, které by mohl mít v případě, že by měl aktiv dostatek. Níže jsou detailněji popsány ukazatele obratu aktiv, obratu dlouhodobého majetku, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

- **Obrat aktiv**

Obrat aktiv je komplexní ukazatel, který měří efektivnost využívání celkových aktiv společnosti. Výsledná hodnota by měla být minimálně 1, avšak opět záleží na odvětví, ve kterém společnost působí. Ve vzorci níže je poměr tržeb a aktiv. Výsledek udává informaci o tom, kolikrát jsou celková aktiva za rok obrácena.

Vzorec: $\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$

- **Obrat dlouhodobého majetku**

Tento ukazatel je velice podobný obratu aktiv, s tím rozdílem, že jsou v poměru tržby a investiční majetek podniku, který se bere ve výpočtu v úvahu. V tomto případě je žádoucí vyšší hodnota, která je považována za lepší výsledek pro podnik.

Vzorec: $\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{tržby} / \text{dlouhodobý majetek}$ [10]

- **Doba obratu zásob**

Dalším ukazatelem je doba obratu zásob. Výsledná hodnota po vynásobení 360 je vyjádřena ve dnech a informuje o tom, za jak dlouho (za kolik dní) jsou vkládané prostředky přeměněny přes proces výroby a prodeje na prostředky peněžní, avšak již podnikem získané. Rychlý proces přeměny je pro podnik žádoucí, tudíž čím menší počet dnů výsledek zobrazí, tím pro podnik lépe, protože dříve získá zpět své vložené prostředky a může je znovu využít k dalšímu fungování.

Vzorec: $\text{Doba obratu zásob} = (\text{průměrný stav zásob} / \text{tržby}) * 360$

- **Doba obratu pohledávek**

Další ukazatel, týkající se doby obratu vyjadřuje dobu, po kterou je kapitál ve formě pohledávek předtím, než je přeměněn zpět na finanční prostředky. Hodnota vyjadřuje průměrnou

dobu (počet dní) jakou podnik čeká, než mu odběratelé zaplatí. Stejně jako u doby obratu zásob je žádoucí spíše nižší počet dní.

Vzorec: $Doba\ obratu\ pohledávek = (\text{průměrný stav pohledávek} / \text{tržby}) * 360$

- **Doba obratu závazků**

Poslední ukazatel aktivity zobrazuje hodnotu, za jak dlouho podnik průměrně splácí své závazky vůči svým dodavatelům. Výsledek je opět násoben číslem 360, což znamená, že hodnota je vyjádřena ve dnech. Není přesně určeno, jaká by měla hodnota být, protože ne v každé situaci je krátká doba výhodou. Lze však tvrdit, že by počet dní tohoto ukazatele měl být alespoň takový, jaký je počet dní doby obratu pohledávek.

Vzorec: $Doba\ obratu\ závazků = (\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) * 360$ [11]

1.3 Moderní ukazatele měření výkonnosti

Zatím byly popisovány pouze tradiční ukazatele výkonnosti podniku. V této podkapitole jsou však popsány také dva moderní ukazatele měření výkonnosti. Tyto metody, které začaly být vytvářeny ke konci 20. století hodnotí podniky mnohem komplexněji. Důvodem pro toto tvrzení je fakt, že ukazatele zahrnují jak finanční ukazatele, tak i ukazatele nefinanční. V dnešní globalizované době, jsou právě tyto ukazatele hojně využívány. Do této skupiny tedy patří, EVA – z anglického (economic value added), tedy ekonomická přidaná hodnota, dále MVA – (market value added), tržní přidaná hodnota, BSC – (Balanced Scorecard) a CFROI – cash flow výnosnost investice. Moderních ukazatelů je i mnoho dalších, níže bude detailněji popsána ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA.

1.3.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota je ukazatel, který vznikl v roce 1990. Autory jsou Stern a Stewart. Základem pro tento ukazatel je fakt, že zisk ekonomický se od zisku vykázaného v účetnictví odlišuje. V zisku, který je uveden v účetnictví jsou zobrazeny náklady na cizí kapitál, ale náklady na kapitál vlastní tam nejsou. Ty jsou odvozeny od očekávání vlastníků, jak velký výnos jim přinese jejich vložený kapitál. Ten bývá obvykle odhadnut. Je zde však riziko oboru podnikání, úroková míra bank, výnosnost investic a další. Rozdíl mezi operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, vyjadřuje právě EVA. Měří hodnotu, jakou daný podnik přispěl aktivitami na zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky. Již z názvu vypovídá,

že základem tohoto ukazatele je tedy vytváření právě zmiňované ekonomické přidané hodnoty. Pro jeho výpočet je nutná úprava vstupních účetních dat tak, aby byly co nejbližší realitě. Tyto úpravy se liší v závislosti na tom, v jakém oboru podnik působí. [11]

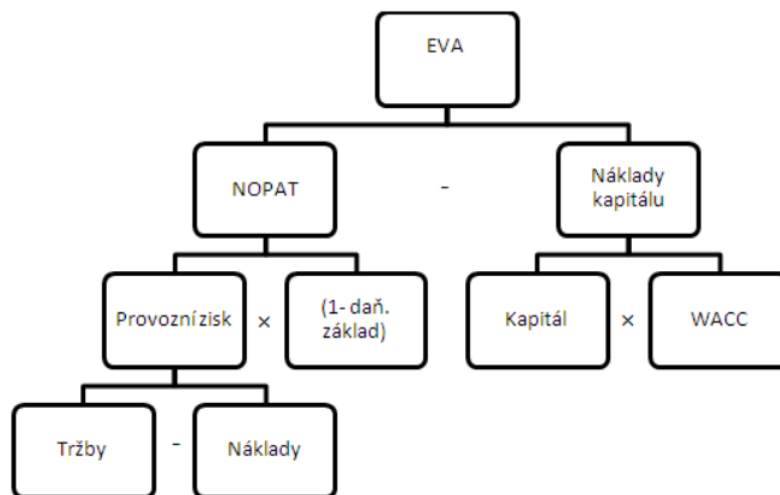
Základní idea ukazatele je ta, že kapitál, který byl do podniku investován, musí mít hodnotu vyšší, než jaká byla hodnota nákladu na tento kapitál. Vzorec pro výpočet, který bude níže detailněji rozebrán, může mít mnoho různých podob. Základem pro sestavení vzorce jsou hodnoty WACC (průměrné náklady na kapitál), NOPAT (hodnota čistého provozního zisku po zdanění) a C – Capital (celkový investiční kapitál).

EVA tedy představuje rozdíl, mezi provozním hospodářským výsledkem po zdanění a náklady na náklady kapitál.

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Tato podoba vzorce je základní, výše zmiňované složky vzorce lze však rozložit do pyramidového rozkladu zobrazeného níže, který detailněji zobrazuje hodnoty, které se ve vzorci skrývají.

[24]



Obrázek 2: Pyramidový rozklad ekonomické přidané hodnoty

Zdroj: [3]

Jakmile výsledná hodnota $EVA > 0$, vložený kapitál do společnosti je společností zhodnocován, což je dobrá situace pro vlastníky i investory. Když se hodnota $EVA = 0$, náklady na pořízení investovaného kapitálu se rovnají jeho efektivnosti. Poslední možností je situace, která bývá označována také jako „ničení“ investic ze strany investorů, ta nastává v případě kdy $EVA < 0$. Všeobecně je pravidlo takové, že vyšších hodnot ukazatele EVA dosahují společnosti, které i s menším objemem levnějšího kapitálu dosahují vyšších zisků. [18]

1.3.2 Altmanovo Z – skóre

Model Altmanova Z – skóre se řadí mezi nejpoužívanější modely, které hodnotí finanční zdraví podniku. Vyvinut byl ve Spojených státech amerických profesorem Edwardem I. Altmanem. Pomocí tohoto modelu se stanovuje, zda podnik spěje k bankrotu či nikoliv. Modifikací modelů Altmanova Z – skóre existuje celá řada. Pro účely práce bude sloužit typ tohoto modelu, který je využíván pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu a níže bude detailněji popsán. [22]

Původně byl model Z – skóre lineární. Jakmile začal být používán v praxi, byly zaváděny také jiné modely. Tyto modely byly lineární či nelineární, využívaly různé jiné techniky pro klasifikaci společností a výsledek měl vypovídat nejen o nebezpečí bankrotu, ale i o pravděpodobnosti selhání na základě charakteristik firem použitých při vývoji modelu. [25]

Upravený model pro podniky které nejsou obchodovatelné na burze byl vyvinut v roce 1983. Modifikace vzorce spočívala v přecenění modelu. Vzorec pro výpočet je obdobný vzorci, který sloužil pro společnosti obchodovatelné na burze, liší se pouze v hodnotách vah.

$$\text{Vzorec: } Z' = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$$

kde:

$X1 = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{celková aktiva}$

$X2 = \text{nerozdělený zisk}$

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

$X4 = \text{účetní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota celkových závazků}$

$X5 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

Výsledné hodnoty výše popsaného modelu je nutné správně interpretovat. V případě, že je výsledná hodnota $Z' > 2,9$ finanční situaci podniku lze označit za uspokojivou. Jako tzv. „šedá zóna“ je situace, kdy se výsledná hodnota Z' dostane mezi čísla 1,2 a 2,9. O společnosti která se mezi tyto hodnoty dostane by se dalo říci, že má finanční potíže, avšak nelze predikovat, zda se situace zlepší či naopak zhorší. Jakmile výsledná hodnota Z' klesne pod (1,2), vypovídá to o značných finančních problémech, které by společnost měla co možná nejrychleji řešit, protože v opačném případě by jí hrozil bankrot. [1]

2 BENCHMARKING

V dnešní době je benchmarking v oblasti řízení společnosti známým pojmem. Ve svých začátcích byl benchmarking zaměřován spíše jen na jednotlivé činnosti či procesy v organizacích. Teprve po delší době, se tento manažerský nástroj rozšířil a začal fungovat také jako možnost porovnání výkonnosti dokonce i celých organizací. [9]

2.1 Definice benchmarkingu

Pro samotný pojem benchmarking neexistuje jedna definice. Jak v praxi, tak v literatuře je možné setkat se s několika podobami tohoto pojmu. Každé odvětví či každá organizační jednotka může tento pojem vykládat trošku jinak. Benchmarking lze použít při dostatečné snaze v jakékoliv organizaci. V reálném tržním prostředí se můžeme čím dál častěji setkat s pojmem benchlearning, který je však obvykle benchmarkingu součástí. Benchlearning se dá vyjádřit jako učení se z lepší praxe, neboli aplikování lepší změny na aktivity a procesy ve své firmě. [17]

Benchmarking vychází v zásadě z Demingovy teorie managementu kvality, jejímž cílem je zvyšování kvality a ověřování udržitelnosti sledováním několika různých fází v pořadí. Navzdory tomuto faktu byl benchmarking definován několika různými organizacemi a autory, i když cílem všech bylo dosáhnout stejného závěru. [12]

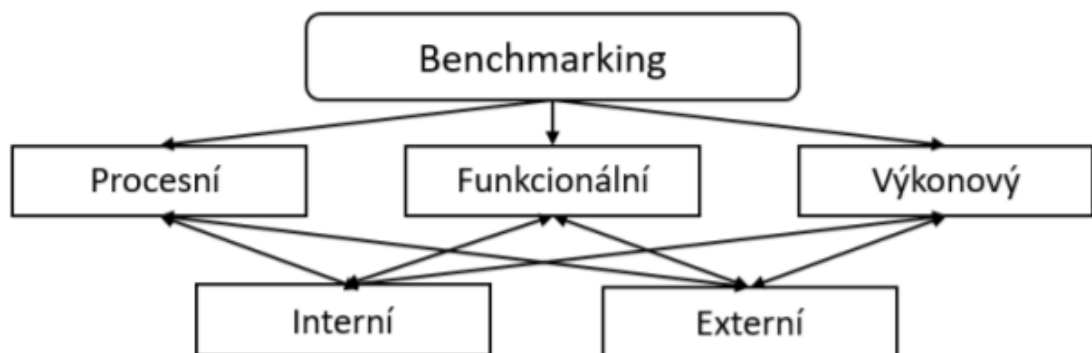
Benchmarking je založen na základě faktů, nikoliv na základě odhadů bez dat či vypracovaných analýz. Provádí se porovnáváním se společnostmi, které jsou v daném oboru na špici, avšak ne vždy tomu tak musí být. Benchmarking je možné provádět i se společnostmi, které jsou v oboru lepší, byť jen o něco málo, společnost nemusí být v daném odvětví lídr. U organizací, které používají benchmarking, se může po delším časovém úseku objevit na základě tohoto nástroje snižování nákladů, avšak není to primárním cílem benchmarkingu. Používání tohoto nástroje je také vymezeno etickými zásadami. Etické zásady jsou vymezeny v tzv. etických kodexech benchmarkingu dle kterých se společnosti musí řídit, aby nedocházelo k poškozování jiných podniků či partnerů, společnosti se k dodržování kodexů oficiálně zavazují podpisem. Konkrétní pravidla pro dodržování kodexu jsou uvedeny ve smlouvě. [17]

2.2 Typy benchmarkingu

V této podkapitole budou představeny jednotlivé typy benchmarkingu. Důvody pro využití benchmarkingu jsou různé. Benchmarking pomáhá vyhodnotit současnou pozici organizace, kde se nachází a také pomáhá poskytnout základ pro vymezení cílů. Je to flexibilní metoda, která může být použita jak pro podniky, tak i pro neziskové organizace, ale i pro osoby s různě velkou odpovědností. Odhaluje významné rozdíly v řešení různých problémů v porovnávání s jinými organizacemi. Pomáhá zavádět změny v podnicích a může být podnětem pro inovace. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, napomáhá k redukci nákladů a k identifikaci procesů, které vyžadují zlepšení. Benchmarking také může zavčas upozornit na vznikající konkurenční výhody a vede ke zvyšování podílu týmové práce a vzájemnému předávání nových informací, mezi jednotlivými odděleními ve společnosti. [24]

Za nevýhody tohoto nástroje by se daly považovat tyto skutečnosti. Může být velmi obtížné optimálně stanovit činnosti nebo procesy, vhodné pro srovnávání. Dále je tato metoda závislá na přesných datech a spolehlivých informacích o porovnávaných společnostech. Nevýhodou také může být to, že společnost se používáním tohoto nástroje soustřeďuje na to, aby dostihla konkurenci, ale místo toho, by se raději mohla soustředit na vlastní inovace a hledání nových příležitostí ke zlepšení uvnitř podniku, navíc konkurence se po provedení benchmarkingu může zlepšovat ve výkonnosti jiným způsobem, než doposud. [24]

Jak lze vidět na obrázku níže, benchmarking se rozlišuje na několik typů. V odborných literaturách, však můžeme nalézt podobných typů celou řadu. Benchmarking procesní, funkcionální, výkonový, popřípadě interní a externí. Jednotlivé typy jsou detailněji popsány v podkapitolách níže.



Obrázek 3: Typy a přístupy k benchmarkingu

Zdroj: [17]

2.2.1 Benchmarking výkonový

Jak již název napovídá, tento typ je orientován na srovnávání různých parametrů, které se týkají výkonu společnosti. Může jít o výkon montážní linky, výkon zaměstnance, ale i o výkonnost celého podniku. Tento typ se používá při porovnávání např.: výrobců stejných či velmi podobných produktů, nebo poskytovatelů stejných služeb. Bývá to jeden z nejnáročnějších druhů benchmarkingu, v případě, že jde o srovnávání s přímou konkurencí. Dále tento benchmarkingový proces také vyžaduje velkou důvěru mezi organizacemi. Výsledkem této komparace bývá srovnání rozhodujících parametrů porovnávaných výrobků či služeb. [17]

2.2.2 Benchmarking procesní

Procesní benchmarking, v různých literaturách může být také označován jako benchmarking generický. U tohoto typu se komparace soustřeďuje spíše na vnitřní procesy. Tyto procesy jsou porovnávány s organizacemi, které mají vybrané procesy podobné, nemusí se však nutně jednat o konkurenty. Srovnávané procesy mohou být také mezi různými odděleními, v rámci jedné organizace. Jde tedy o porovnání procesů s těmi, kdo takovéto procesy provádí lépe, či moderněji. [5]

2.2.3 Benchmarking funkcionální

Tento typ se také označuje jako procedurální, bývá nejčastěji používán v oblasti služeb a bere se jako nejlepší kategorie benchmarkingu pro odhalení různých možností ke zlepšování, čím se stává vysoce efektivní. Jde o komparaci postupů a funkcí v různých odvětvích. Pro porovnání je brán jako ideál co nejlepší výkon. [11]

2.2.4 Benchmarking interní

Uskutečňování interního benchmarkingu probíhá v rámci jednoho podniku, mezi různými útvary, může se jednat o divize, oddělení, fakulty aj. Tyto útvary však vždy musí mít společného jmenovatele v podobě výrobku, procesu, produktu či funkce. Nalezení nejlepšího možného standardu výkonnosti bývá označováno jako cíl tohoto typu benchmarkingu. Zakládá se na ochotě poznat nejlepší praxi v rámci zkoumané organizace. Zajišťování potřebných informací bývá zpravidla jednodušší, než třeba u benchmarkingu externího, tento fakt markantně zkracuje

dobu trvání projektu. Interní benchmarking má řadu výhod. Snižuje nechtěné výkonnostní rozdíly organizačních jednotek, je účinným nástrojem k učení se obecných benchmarkingových postupů tak, aby mohly být užitečné i v případě porovnávání s cizími organizacemi. Interní benchmarking má ale i několik nevýhod. Při používání interního benchmarkingu může nastávat situace, že je společnost nad míru soustředěna pouze na svoji činnost, a v důsledku toho může dojít k podceňování konkurenčních firem. Taktéž skutečnost, že organizace objeví nejlepší možné řešení uvnitř podniku je malá, mnohem více pravděpodobné je nalezení efektivnějšího řešení u konkurence nebo u jakékoliv jiné společnosti. Interní benchmarking taktéž nelze uskutečňovat v malých podnicích, je to možné pouze ve velkých firmách. [17]

2.2.5 Benchmarking externí

Posledním popisovaným typem je benchmarking externí, tento pojem je možné si vyložit jako komparaci dvou různých společností. Pro malé a střední podniky, je to patrně jediný typ benchmarkingu, který mohou využít. U tohoto typu bývá problematická volba vhodného partnera, obzvlášť v situaci, kdy jde o přímé konkurenty. Nespornou výhodou však je fakt, že je zde možné si stanovit ty nejuzdálenější cíle a ponaučit se od těch opravdu nejlepších organizací. [17]

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU MASTER BUILDERS SOLUTIONS CZ S.R.O

Společnost Master Builders Solutions CZ s.r.o., dále jen MBS CZ s.r.o. s.r.o. patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních hmot na českém trhu. Staví na pokročilých technologických řešeních pro celou řadu segmentů ve stavebnictví, a to od základních betonů až po komplexní řešení s využitím nanotechnologií. Opírá se o několik obchodních značek, z nichž některé mají více než stoletou historii.

3.1 Historie společnosti

Historie podniku, jehož hlavním sídlem je v současnosti výrobní závod v Chrudimi, sahá do počátku 90. let a od této doby měl několik vlastníků a obchodních názvů. Zásadním momentem byl pro společnost rok 1992, kdy na tehdy československý trh vstoupila značka PCI, silná etablovaná značka německého výrobce stavebních hmot se sídlem v Augsburgu, člena koncernu SKW Bauchemie. V roce 1995 poté vznikla společnost PCI Stavební hmoty s.r.o. Klíčovým momentem byla akvizice společnosti Prince Color Chrudim s.r.o. a vznik společnosti Prince Color s.r.o., kdy společnost odkoupila výrobní závod v Chrudimi na výrobu suchých stavebních směsí. V roce 2001 po akvizici skupinou MBT, se společnost přejmenovala na MBT Stavební hmoty s.r.o. Následovala akvizice společností Degussa a změna názvu na Degussa Stavební hmoty s.r.o. V roce 2006 byla společnost Degussa akvírovaná koncernem BASF, jednou z největších chemicko-technologických firem světa a společnost se přejmenovala na BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o.

Zatím poslední změnou ve vlastnické struktuře bylo, po vyčlenění celé divize stavební chemie z koncernu BASF v roce 2020, akvizice private equity fondy Lone Star. Po této akvizici vznikla nová globální skupina MBCC. Společnost BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o. se přejmenovala na Master Builders Solutions s.r.o.

V roce 2021 oznámily fondy Lone Star prodej MBCC švýcarské skupině SIKA, která je jedním z nejvýznamnějších globálních výrobců stavebních hmot. Tímto spojením vznikne nejen na českém, ale i celosvětovém trhu silný subjekt s vysoce komplexním portfoliem a významným tržním podílem ve většině segmentů stavebního trhu. [7]

3.2 Základní údaje

Výrobní závod společnosti sídlící v Chrudimi, má roční objem výroby přesahující 130 tisíc tun stavebních materiálů. Společnost má i výrobu menšího rozsahu v Praze, kde sídlí především segment přísad do betonu, kapacita tohoto provozu je okolo 5 tisíc tun materiálů. Kromě vlastních výrobků prodává společnost i zboží od koncernových dodavatelů a dodavatelů třetích stran.

Do portfolia společnosti patří stavební materiály takřkajíc od základů po střechu. Svým zákazníkům společnost prodává produkty prostřednictvím dvou distribučních kanálů, operujících pod dvěma hlavními obchodními značkami.

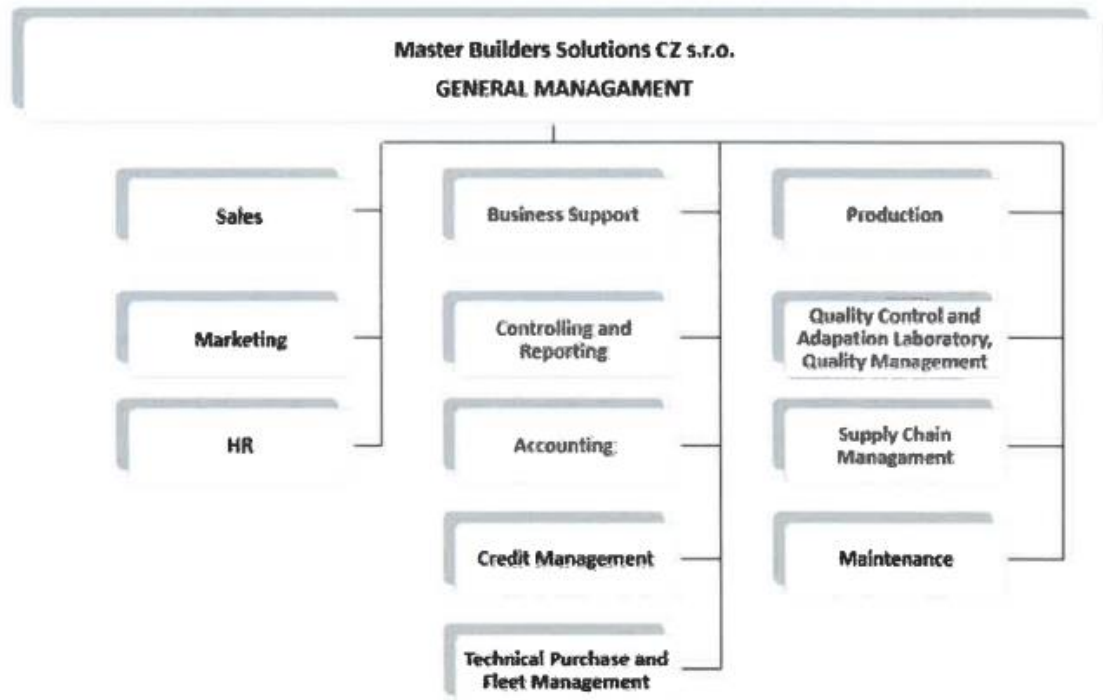
Tzv. nepřímý distribuční kanál, fungující pod značkou PCI, prodává výrobky a zboží společnosti koncovým zákazníkům přes tzv. distributory, ať už menší velikosti, či větší, tzv. síťové řetězce, mezi něž patří známé značky jako jsou PRO-DOMA, DEK, Stavmat a další. Hlavními segmenty značky PCI jsou systémy pro zateplování budov, samonivelační hmoty, lepidla na obklady a dlažby a hmoty pod krycí podlahové systémy, (parkety, vinyly, PVC, atd.) prodávané pod značkou Thomsit. [8]

Druhý kanál, tzv. přímý, distribuční kanál, prodávající pod značkou Master Builders Solutions, prodává stavební materiály přímo na konkrétní zakázky a projekty, zejména v oblasti inženýrských a neresidenčních projektů, jakými jsou sanace mostů, sanace čističek odpadních vod, průmyslové podlahy, stavby tunelů a projektů pracujících s betony. Hlavní devizou značky jsou vysoce sofistikovaná řešení těžící ze silného zázemí koncernu v oblasti výzkumu a vývoje. Společnost dosahuje obrátu okolo 1 mld. Kč Na obrázku níže, je znázorněna organizační struktura společnosti MBS CZ s.r.o. [8]

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti

MBCC GROUP



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti MBS CZ s.r.o

Zdroj: [8]

Ve společnosti pracuje okolo 200 zaměstnanců v následující struktuře:

Vedení společnosti - 2 jednatelé.

Oblast provozu

- Výroba vč. Skladu surovin
- Sklad hotových výrobků a zboží
- Údržba
- Laboratoř kvality
- Řízení zásob
- Zákaznický servis

Obchod a marketing

- Obchodní tým PCI
- Obchodní tým Master Builders Solutions
- Obchodní tým Thomsit
- Marketing a komunikace
- Produktový management
- Laboratoř inovace a adaptace

Administrativa

- Finanční účtárna
- Controlling
- Technický nákup
- Fleet & facility management
- IT

HR / oddělení lidských zdrojů

[8]

4 CHARAKTERISTIKA BENCHMARKINGOVÉHO PARTNERA

Jako benchmarkingový partner byl zvolen koncern Baumit, představuje jednu z nejúspěšnějších značek stavebních materiálů v Evropě. Stavební systémy dodává do 27 zemí Evropy a Asie. Tento partner byl zvolen z důvodu podobné velikosti, působí ve stejném odvětví. Pro srovnání se také jako partner nejlépe hodí, protože dosahuje zčásti lepších výsledků.

4.1 Historie

V roce 1988 byla na základě spolupráce dvou významných výrobců stavebních materiálů v Rakousku založena značka Baumit. Po vytvoření první zahraniční pobočky v Maďarsku pokračovala obchodní expanze do České republiky. Na konci roku 1992 byla založena společnost Baumit, spol. s.r.o. Podnik začal 1. května 1993 vyvíjet aktivní činnost. Do funkce jednatele byl tehdy dosazen Ing. Pavel Med, který působí v této funkci dodnes.

Mezi významné milníky společnosti Baumit na českém trhu lze zařadit výstavbu výrobního závodu a centrály společnosti v Brandýse nad Labem, kde se vyrábí probarvené fasádní omítky. V roce 2003 společnost převzala firmu Bayosan a výrobní závod v Praze - Čakovicích. Spojením produktových řad Baumit a Bayosan byly vytvořeny nevídané možnosti pro zdění, omítání, sanace, renovace a zateplování. V Brně se nachází významné logistické centrum pro distribuci výrobků pro jihomoravské zákazníky. V roce 2017 byl v závodě v Dětmarovicích, který byl uveden do provozu v roce 2009, pokořen magický milník 1 000 000 tun vyrobených suchých omítkových směsí. V roce 2018 oslavila společnost Baumit 25 let na českém trhu. [6]

4.2 Základní údaje

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, společnost Baumit se stejně jako podnik MBS zabývá výrobou a distribucí stavebních hmot. Mateřská společnost sídlí v Rakousku. Portfolio výrobků se skládá ze systémových řešení pro fasády, omítky, potěry, betony a také systémů pro lepení obkladů a dlažeb. Management kvality výrobků je od roku 2002 certifikován systémem ISO 9001. Za posledních 10 let byl Baumit v České republice celkem sedmkrát oceněn prestižním titulem „Nejlepší výrobce stavebnin“. Vize společnosti zní: „Chceme, aby všichni lidé měli zdravé, energeticky úsporné a krásné bydlení“. [6] [20]

5 VÝKONOVÝ BENCHMARKING VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Následující kapitola bude věnována výkonovému benchmarkingu vybraných společností. Výkonový benchmarking je založen na finančních poměrových ukazatelích ve vybraných oblastech a patří k jednomu z nejdůležitějších nástrojů firem. První polovina práce byla věnována teoretickému rámci, ve kterém byly popsány metody sloužící k výpočtu finančních ukazatelů. Jako benchmarkingový partner pro společnost Master Builders Solutions CZ s.r.o. byla zvolena společnost Baumit, spol. s.r.o. Tato firma byla zvolena pro porovnání jako nejvhodnější, protože je to největší konkurent společnosti MBS CZ s.r.o., na českém trhu.

V komplexnosti nabízeného portfolia se společnosti částečně liší, kdy společnost MBS CZ s.r.o. nabízí navíc ještě systémy pro infrastrukturní stavby, jako jsou železnice silniční stavby nebo stavby tunelů, řešení pro celé spektrum průmyslových odvětví apod. Právě v této produktové komplexitě se odráží i komplexita procesní, částečně i nákladová, mající významný vliv na níže analyzované ukazatele a jejich vzájemné porovnání. Stejně tak je odvětví dodavatelů stavební chemie velmi komplexní a diverzifikované, co se struktury zákazníků týká. V zásadě se obchodní modely společností orientují buď na přímé zákazníky (realizátory) nebo nepřímé zákazníky (distributory, stavebniny, DIY). MBS CZ s.r.o. je aktivní v obou oblastech, koncern Baumit se primárně zaměřuje na nepřímý business, neboli obchodování přes distributora.

Následující podkapitoly jsou věnovány analýze poměrových ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. V poslední části je hodnocen Altmanův model finančního zdraví.

Veškerá data, která představovala vstupy pro finanční analýzu, pochází z finančních výkazů společností. Sledované období bylo od roku 2017 do roku 2020. Ukazatele, u kterých bylo možné vypočítat spolehlivý odhad pro dané odvětví, byly porovnávány také s odvětvovými průměry. Odvětvové průměry byly získány ze statistik ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

Součástí podkapitol budou také tabulky a grafy vývoje hodnot za sledované období. V neposlední řadě se v podkapitolách také nachází shrnutí výsledných hodnot jednotlivých ukazatelů, komparace podniků a také návrhy a doporučení pro společnost MBS CZ s.r.o. Výsledky a doporučení budou následně shrnuty a zobecněny v následující kapitole.

5.1 Ukazatele likvidity

Likvidita, neboli míra schopnosti přeměny aktiv na peněžní prostředky, je jedním z nejdůležitějších poměrových ukazatelů. Tento ukazatel je významný především pro věřitele, protože odhaluje, jak a jestli vůbec je podnik schopen platit za své závazky. Jakmile se podnik dostane do situace, kdy má nedostatek likvidity, nastává platební neschopnost, která může představovat hrozbu, protože tato situace může směřovat až k bankrotu. V následujících podkapitolách jsou analyzovány tři základní ukazatele likvidity. U tohoto ukazatele nebylo možné spolehlivé určení odvětvových průměrů, proto jsou společnosti porovnávány pouze mezi sebou. Metodika pro výpočet je popsána v první části práce.

5.1.1 Běžná likvidita

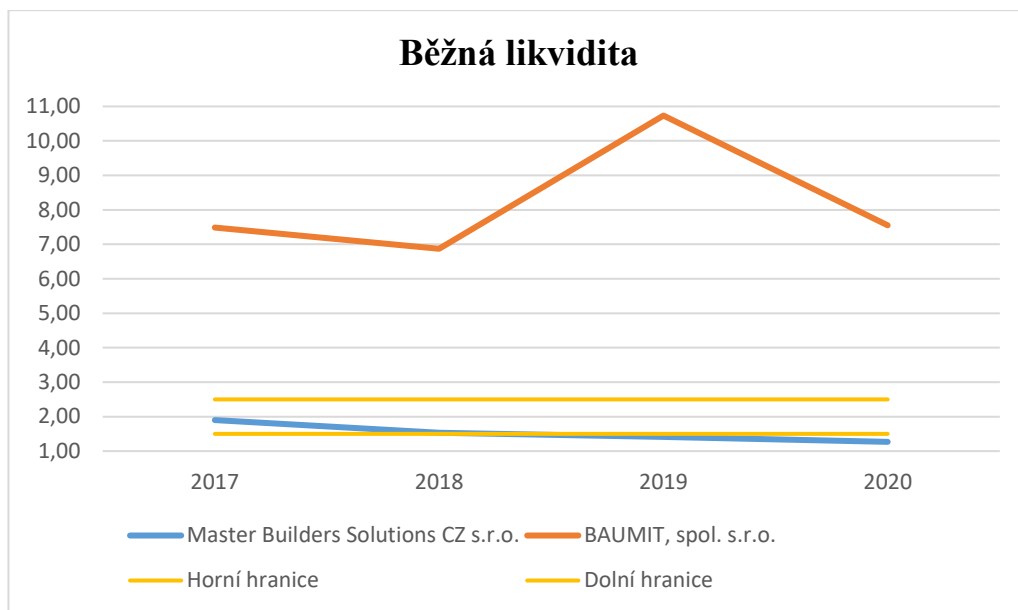
Prvním ukazatelem je běžná likvidita. Udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty zásobami. Za optimální hodnoty je považováno rozmezí 1,5 – 2,5, ale je nutné brát v potaz odvětví, ve kterém se analyzované společnosti nachází. Společnosti, které mají vysoké množství zásob dosahují zpravidla větší hodnoty běžné likvidity. V tabulce a v grafu níže jsou zobrazeny hodnoty běžné likvidity u obou společností, za sledované období. [14]

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020
Master Builders Solutions CZ s.r.o.	1,90	1,53	1,41	1,27
Baumit, spol. s.r.o.	7,49	6,87	10,74	7,55
Horní hranice	2,50	2,50	2,50	2,50
Dolní hranice	1,50	1,50	1,50	1,50

Tabulka 1: Běžná likvidita

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnost

V tabulce výše lze pozorovat velké rozdíly v hodnotách běžné likvidity mezi společností MBS CZ s.r.o. a společností Baumit, spol. s.r.o. Tyto rozdíly jsou dány tím, že společnost Baumit, spol. s.r.o. má 2 x až 3 x menší krátkodobé závazky než MBS CZ s.r.o. Dalším důvodem k tak velkému rozdílu je ten fakt, že společnost Baumit má za sledované období průměrně větší oběžná aktiva o 64 %.



Graf 1: Běžná likvidita

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Z grafu je patrné, že společnosti MBS CZ s.r.o. od roku 2017 klesá běžná likvidita každým rokem. Pokles není nikterak dramatický, avšak po roce 2018 se společnost dostala pod dolní hranici doporučeného minima. V následujících letech by měla společnost MBS dbát na to, aby svoji běžnou likviditu zvýšila. U společnosti Baumit lze vidět poměrně odchýlené hodnoty od doporučené meze. Přehnaně vysoká likvidita také není žádoucí, protože pak se podnik dostává do situace, kdy má v aktivech vázáno velké množství finančních prostředků a tyto finanční prostředky nejsou z toho důvodu efektivně zhodnocovány.

5.1.2 Pohotová likvidita

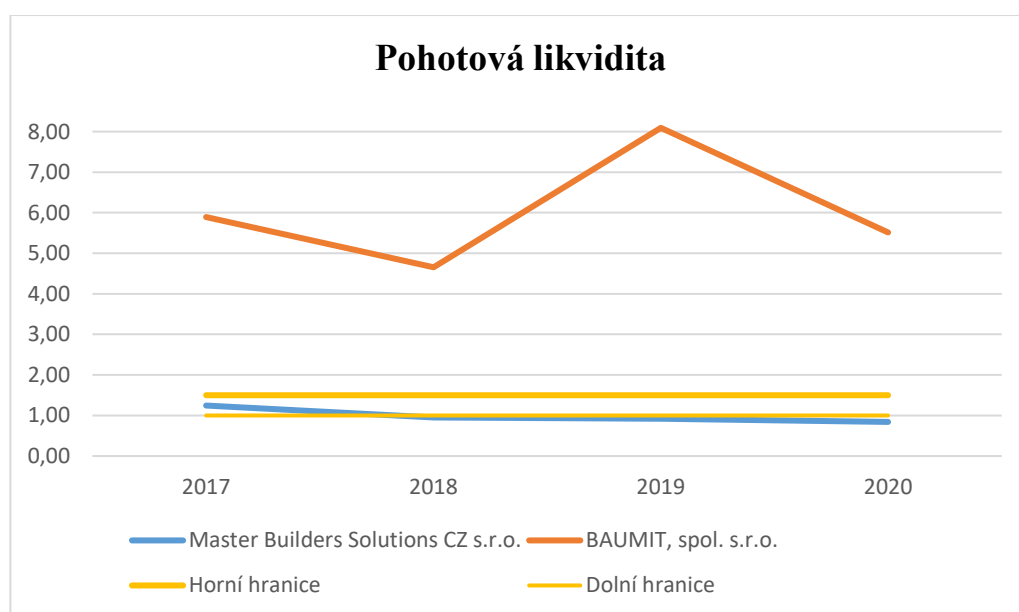
Druhým ukazatelem likvidity je likvidita pohotová. Tento výpočet informuje o krytí cizích zdrojů krátkodobými pohledávkami. Optimální hodnoty jsou v rozmezí od 1 do 1,5. V závislosti na odvětví se však optimální rozmezí může lišit. V následující tabulce a v grafu níže jsou hodnoty pohotové likvidity porovnávaných společností. Hodnoty jsou vyjádřeny pro jednotlivé roky. [14]

Pohotov likvidita	2017	2018	2019	2020
Master Builders Solutions CZ s.r.o.	1,25	0,95	0,92	0,84
Baumit, spol. s.r.o.	5,90	4,65	8,09	5,51
Horní hranice	1,50	1,50	1,50	1,50
Dolní hranice	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabulka 2: Pohotov likvidita

Zdroj: vlastn zpracování na zklad Výročních zpráv společnosti

V tabulce lze vidět, že hodnoty pohotov likvidity obou společnosti se vznamn li. Společnost MBS CZ s.r.o. měla v roce 2017 hodnotu pohotov likvidity v doporučovaných mezích, avšak v následujících letech tato hodnota klesla pod dolní hranici doporuovan meze. Hodnoty jsou pouze mírně pod doporučovanou hranicí, ale společnost MBS CZ s.r.o. by měla tyto hodnoty respektovat a v budoucnu se zaměřit na jejich zvršení. U firmy Baumit, spol. s.r.o. jsou hodnoty vr, n je horní doporuovan hranice. V roce 2019 byla hodnota pohotov likvidity 8,09, což 5 krt překračuje horní doporučovanou mez.



Graf 2: Pohotov likvidita

Zdroj: vlastn zpracování na zklad Výročních zpráv společnosti

Jak lze pozorovat vre na grafickm zobrazen, hodnota pohotov likvidity u společnosti Baumit, spol. s.r.o. v roce 2019 prudce vzrostla na 8,09, avšak v následujícím roce m j klesající tendenci. Společnost by se měla více snažit pbliit doporuovan hranici. U společnosti

MBS CZ s.r.o. má pohotovú likviditu v celém sledovaném období klesající tendenci. V následujících letech by firma MBS CZ s.r.o. měla pohotovou likviditu zvyšovat.

5.1.3 Hotovostní likvidita

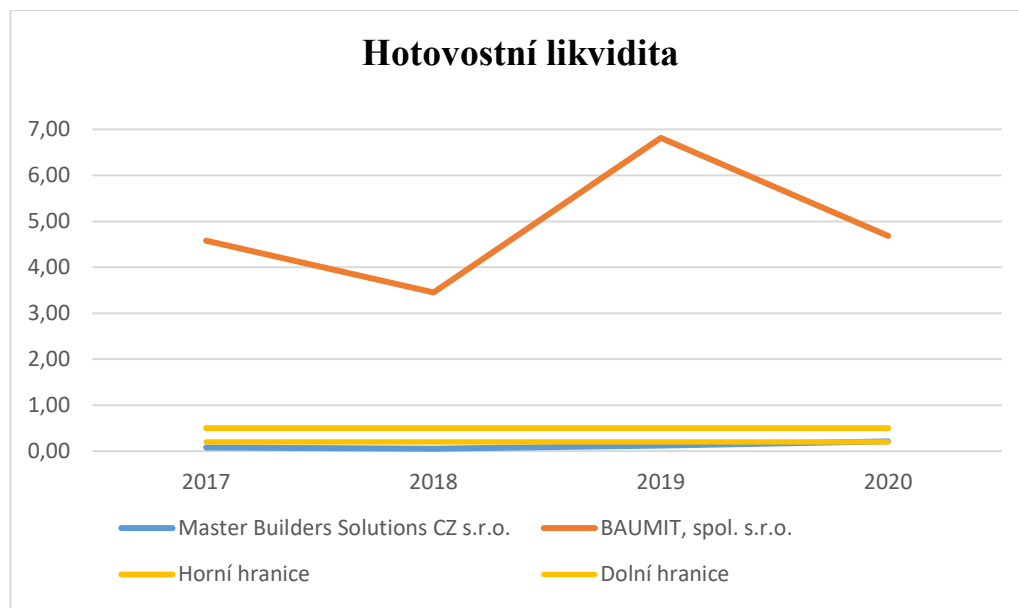
Hotovostní likvidita, někdy označována také jako likvidita okamžitá, je posledním sledovaným ukazatelem likvidity. Doporučované hodnoty pro hotovostní likviditu jsou v mezích od 0,2 po 0,5. Tento ukazatel vypovídá o tom, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje pokryty peněžními prostředky. V tabulce a grafu níže, jsou výsledné hodnoty tohoto ukazatele pro obě analyzované společnosti. [14]

Hotovostní likvidita	2017	2018	2019	2020
Master Builders Solutions CZ s.r.o.	0,08	0,05	0,12	0,21
Baumit, spol. s.r.o.	4,58	3,45	6,82	4,68
Horní hranice	0,50	0,50	0,50	0,50
Dolní hranice	0,20	0,20	0,20	0,20

Tabulka 3: Hotovostní likvidita

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Společnost MBS CZ s.r.o. se v letech 2017 – 2019 pohybovala pod doporučovanou hranicí hotovostní likvidity, avšak v roce 2020 se dostaly hodnoty hotovostní likvidity společnosti již mezi doporučovanou mez. Baumit spol. s.r.o. má hodnoty pohotové likvidity vysoce nad ideální hranicí a měla by provést kroky k jejímu snížení.



Graf 3: Hotovostní likvidita

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Na grafu výše lze vidět v celém sledovaném období rostoucí tendence hotovostní likvidity u společnosti MBS CZ s.r.o., která se v roce 2020 dostala mezi doporučovanou mez. Společnost Baumit spol. s.r.o. má obdobný vývoj hotovostní likvidity, jako likvidity pohotové a běžné, hodnoty jsou však vysoko nad doporučovanou mezí a firma by měla dbát na to, aby hodnotu do této meze dostala. Volné finanční prostředky by mohla využít na jiné investice, např. do vývoje či výzkumu. Konkurenční společnost může v důsledku vysokého finančního majetku přicházet o konkurenční výhodu.

5.2 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je dalším poměrovým ukazatelem, který byl použit pro komparaci podniků. Tento ukazatel analyzuje, jak je společnosti schopna zhodnocovat její kapitál, a také schopnost dosahování zisku. V této podkapitole jsou použity tři druhy rentability. Rentabilita aktiv ROA (return of assets), rentabilita vlastního kapitálu ROE (return of ekvity) a rentabilita tržeb ROS (return of sales). Ukazatel rentability informuje nejen o stavu proběhnutého účetního období společnosti, ale dává také informaci vrcholovému managementu o tom, jak by se měla v budoucích účetních období zachovat. Aby bylo zamezeno zkreslení výsledků tohoto ukazatele z důvodu rozdílné kapitálové struktury, byl pro výpočet ukazatelů použit zisk před zdaněním a úroky. Cílem analýzy je porovnání obou společností, tudíž zkreslené výsledky by byly pro tuto práci nežádoucí.

Prvním ukazatelem z výše zmíněných tří ukazatelů je ROA. Tento ukazatel je počítán jako EBIT dosazený do čitatele a ve jmenovateli je suma aktiv společností. EBIT představuje hospodářský výsledek za dané účetní období před odečtením daně a úroků. Použitý postup byl pro obě společnosti stejný. U ukazatelů rentability byly vypočítány také odvětvové průměry, se kterými jsou výsledné hodnoty podniků porovnávány. Odvětvové průměry byly vytvořeny z dat, která pochází ze statistického úřadu České republiky. Průměry byly vypočítány pro odvětví C – zpracovatelský průmysl, sektor výroba chemických látek a chemických přípravků, kam obě společnosti spadají. Druhý ukazatel je ROE, který je vypočítán tak, že do jmenovatele byl dosazen opět EBIT a ve jmenovateli se nachází vlastní kapitál společnosti. Posledním ukazatelem rentability je ROS, který vyjadřuje ziskovou marži a jeho výpočet se opět skládá z čitatele, ve kterém se nachází EBIT a ve jmenovateli jsou tržby za určité účetní období. Odvětvové průměry nebylo možné spočítat pro rok 2020 z důvodu nedostatku dat, tudíž v posledním sledovaném roce budou společnosti porovnávány pouze mezi sebou. V tabulce níže jsou shrnuty zmiňované ukazatele rentability (ROA, ROE a ROS) pro sledovaném období 2017 - 2020.

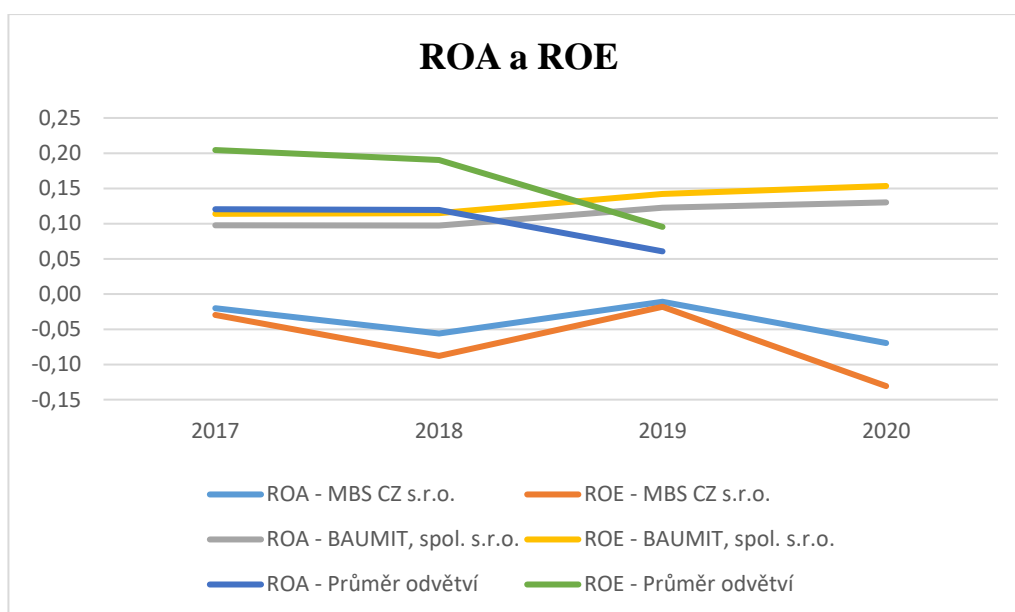
	2017	2018	2019	2020
ROA - MBS CZ s.r.o.	-0,02	-0,06	-0,01	-0,07
ROA - Baumit, spol. s.r.o.	0,10	0,10	0,12	0,13
ROA - Průměr odvětví	0,12	0,12	0,06	
ROE - MBS CZ s.r.o.	-0,03	-0,09	-0,02	-0,13
ROE - Baumit, spol. s.r.o.	0,11	0,12	0,14	0,15
ROE - Průměr odvětví	0,20	0,19	0,10	
ROS - MBS CZ s.r.o.	-0,01	-0,02	0,00	-0,03
ROS - Baumit, spol. s.r.o.	0,07	0,06	0,08	0,09
ROS - Průměr odvětví	0,12	0,12	0,06	

Tabulka 4: Ukazatele rentability Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

Společnost MBS CZ s.r.o. dosahuje u ukazatele ROA záporných výsledků v celém sledovaném období. Záporných hodnot pak dosahuje v celém období také u ukazatele ROE. O ukazateli ROS se dá konstatovat to stejné až na rok 2019, kdy společnost dosáhla nulové hodnoty, avšak za rok 2020 je hodnota opět záporná.

Společnost MBS CZ s.r.o. dosáhla v roce 2017 ztráty zejména v důsledku vysokých nákladů na reklamace a s tím související tvorbou rezerv (+10 mil. CZK oproti roku 2016). V roce 2019 oznámila společnost vyčlenění z koncernu BASF. V souvislosti s projektem vyčlenění byly ná-

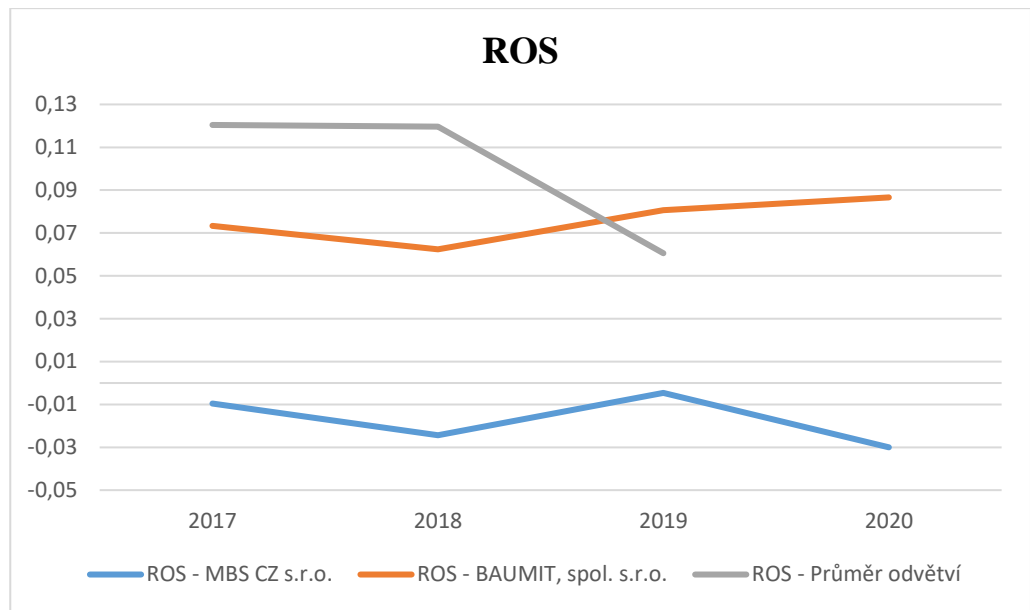
klady společnosti v roce 2019 i 2020 ovlivněny jednorázovými projektovými náklady. Bez tohoto mimořádného vlivu by společnost v roce 2019 i 2020 dosáhla pozitivního hospodářského výsledku a ukazatele ROA, ROE a ROS by vykazovaly pozitivní hodnotu. Baunit, spol. s.r.o. dosahuje v celém sledovaném období u všech ukazatelů kladných hodnot. Ukazatel ROA má celé období rostoucí tendenci, stejně tak jako ukazatel ROE a ukazatel ROS má rostoucí tendenci od roku 2018. Podnik MBS CZ s.r.o. ve srovnání s odvětvovými průměry také nemá dobré výsledky. Ani u jednoho z ukazatelů za celé sledované období se nedá říci, že by společnost dosahovala alespoň stejných hodnot jako jsou odvětvové průměry. Níže následuje grafické vyjádření ukazatelů rentability.



Graf 4: Ukazatele rentability ROA a ROE

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

Na grafu výše, jsou z důvodu přehlednosti uvedeny zatím pouze dva ukazatele. Jak je z tohoto grafu patrné, ani jedna ze společností nedosahuje v prvních dvou sledovaných letech odvětvových průměrů. Benchmarkingový partner má však po roce 2018 hodnoty ROA i ROE konstantně rostoucí. Společnost MBS CZ s.r.o. má hodnoty po celé sledované období horší nejen než její benchmarkingový partner, ale i než jsou hodnoty odvětvových průměrů. Společnost navíc od roku 2019 zaznamenala značný pokles obou ukazatelů a měla by se zaměřit na jejich zlepšení. Níže je doplněno grafické vyjádření rentability tržeb.



Graf 5: Ukazatel rentability ROS Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

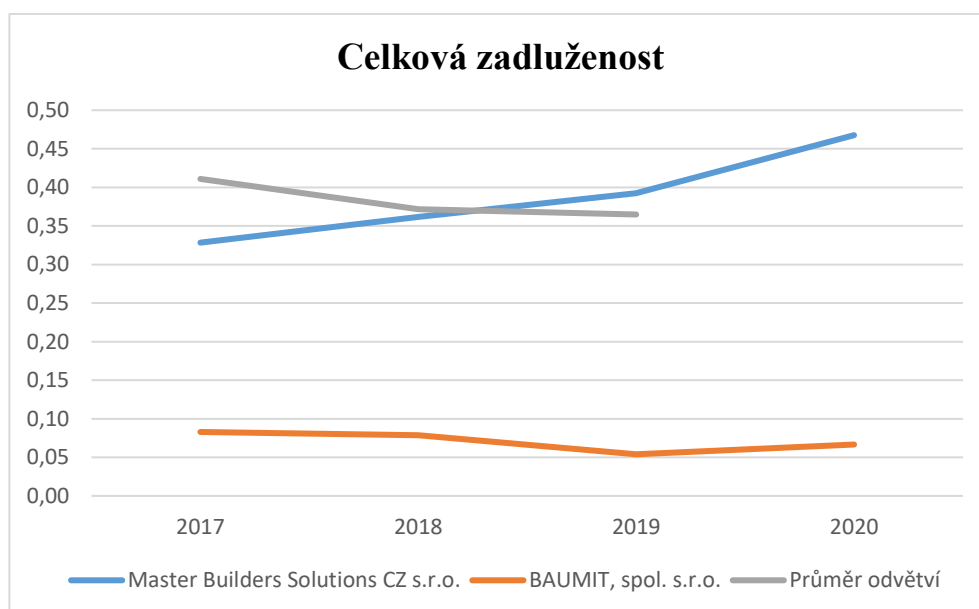
U tohoto ukazatele lze pozorovat podobný vývoj jako u ukazatelů ROA a ROE. Pozorovaná společnost nedosahuje ve sledovaném období hodnot odvětvových průměrů a nedosahuje ani na hodnoty konkurenční společnosti. Konkurenční společnost Baumit, spol. s.r.o. má v prvních dvou letech hodnoty také horší než jsou odvětvové průměry, ale od roku 2019 má ukazatel ROS rostoucí tendenci a dostává se do lepších hodnot, než jsou hodnoty odvětvových průměrů. Společnost MBS CZ s.r.o. nedosahuje takových hodnot, jako konkurenční společnost a měla by s následujícími lety svoji rentabilitu tržeb zvyšovat.

5.3 Ukazatel zadluženosti

Dalším poměrovým ukazatelem je ukazatel zadluženosti. U tohoto ukazatele je počítána celková zadluženost podniků. Celková zadluženost je počítána jako poměr cizího kapitálu k celkovému kapitálu. Ukazatel tedy informuje o tom, do jaké míry podnik využívá k financování cizí zdroje. Za optimum je považována hodnota menší než 0,5. Níže bude následovat tabulka a také grafické vyjádření celkové zadluženosti podniků.

Celková zadluženost				
Společnost / roky	2017	2018	2019	2020
Master Builders Solutions CZ s.r.o.	0,33	0,36	0,39	0,47
Baumit, spol. s.r.o.	0,08	0,08	0,05	0,07
Průměr odvětví	0,41	0,37	0,36	

Tabulka 5: Celková zadluženost Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]



Graf 6: Celková zadluženost Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

Jak lze vidět na grafu a v tabulce výše, celková zadluženost obou společností je pod doporučovanou hodnotou 0,5. Baumit spol. s.r.o. má zadluženost dokonce pod 10%, tento fakt ale může být způsoben tím, že má oproti společnosti MBS CZ s.r.o. nízkou hodnotu krátkodobých závazků. Do roku 2018 se společnost MBS CZ s.r.o. držela s hodnotou pod odvětvovými průměry, avšak od roku 2018 má hodnota zadluženosti rostoucí tendenci a v roce 2020 dosáhla hodnoty 0,47. Jestli tento trend bude pokračovat dál, tak v dalším období přesáhne hranici optimální hodnoty a poměr cizího kapitálu na celkovém kapitálu bude větší, než 50%. Společnost MBS CZ s.r.o. by se měla zaměřit na zastavení rostoucí tendence celkové zadluženosti.

5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak efektivně společnost využívá svůj majetek. V situaci, kdy má podnik aktiv méně než je potřeba, může přicházet o tržby. V opačném případě, když má podnik ve svém vlastnictví přehnaně velké množství aktiv, váže si finanční prostředky právě do aktiv a to vede k nedostatečnému využití nákladů na tyto aktiva.

V této kapitole jsou počítány ukazatele obratu zásob, aktiv, pohledávek a závazků. Každý tento typ ukazatele aktivity je počítán ve dvou výpočtech. Jeden výpočet informuje o počtu obrátek daného ukazatele za rok a druhý je udáván ve dnech, tedy kolik dnů trvá jedna obrátka daného ukazatele. Výpočet je sestaven pro každý ukazatel zvlášť. V čitateli se vždy nachází tržby a ve jmenovateli určitá složka aktiv či položka krátkodobých závazků, která se řadí do pasiv. Pro výpočet počtu dní byl použit vzorec, ve kterém se v čitateli nachází hodnota daného typu aktiva či hodnota krátkodobých závazků a ve jmenovateli je hodnota průměrných denních tržeb. U položek zásoby a aktiva, jsou vypočítány také odvětvové průměry, které však bylo možné vypočítat pouze od roku 2017 po rok 2019. Ostatní ukazatele odvětvové průměry neobsahují, neboť nebyla dostupná vypovídající data, která by vedla ke spolehlivému výsledku.

Níže je zobrazena souhrnná tabulka se všemi vypočítanými hodnotami ukazatelů aktivity, za sledované období. V tabulce je vždy uveden výše zmíněný počet obrátek za daný rok a také doba obratu daného ukazatele ve dnech. Dále budou postupně představovány a komentovány grafy jednotlivých ukazatelů.

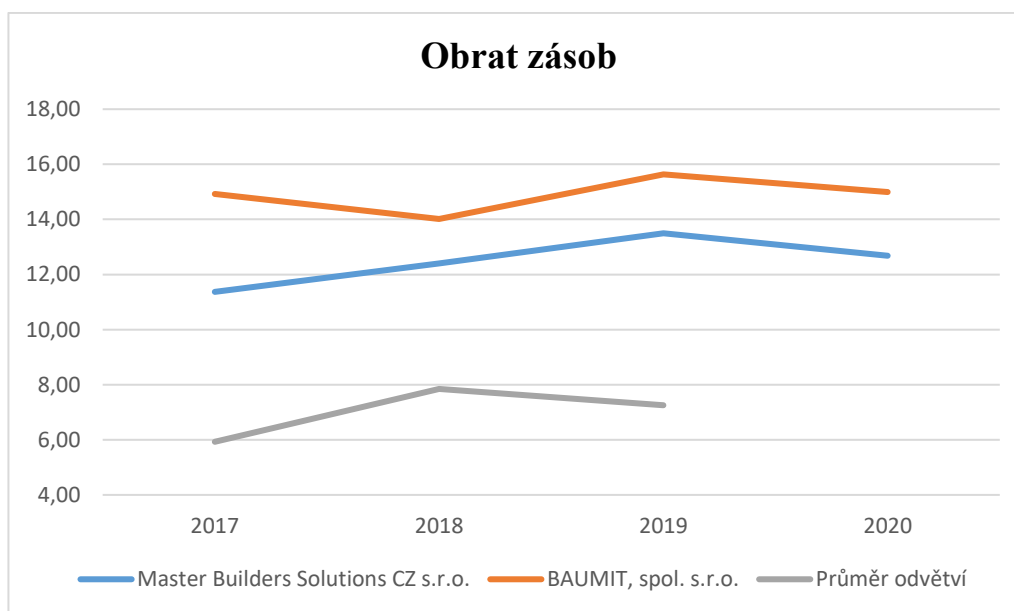
Master Builders Solutions CZ s.r.o.	2017	2018	2019	2020
Obrat zásob	11,37	12,40	13,50	12,68
Doba obratu zásob (dny)	32	29	27	28
Obrat aktiv	2,10	2,30	2,38	2,32
Doba obratu aktiv (dny)	172	156	151	155
Obrat pohledávek	6,36	8,00	8,32	8,64
Doba obratu pohledávek (dny)	57	45	43	42
Obrat závazků	7,44	7,18	6,66	5,42
Doba obratu závazků (dny)	48,4	50,1	54,1	66,4
Baumit, spol. s.r.o.	2017	2018	2019	2020
Obrat zásob	14,92	14,02	15,63	14,99
Doba obratu zásob (dny)	24	26	23	24
Obrat aktiv	1,33	1,56	1,52	1,50
Doba obratu aktiv (dny)	271	231	237	240
Obrat pohledávek	17,97	25,85	32,38	36,66
Doba obratu pohledávek (dny)	20	14	11	10

Obrat závazků	23,71	31,06	41,31	30,52
Doba obratu závazků (dny)	15	12	9	12
Průměr odvětví	2017	2018	2019	2020
Obrat zásob	5,93	7,85	7,25	
Doba obratu zásob (dny)	61	46	50	
Obrat aktiv	1,02	1,37	1,35	
Doba obratu aktiv (dny)	353	263	267	

Tabulka 6: Ukazatelé aktivity obou podniků

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

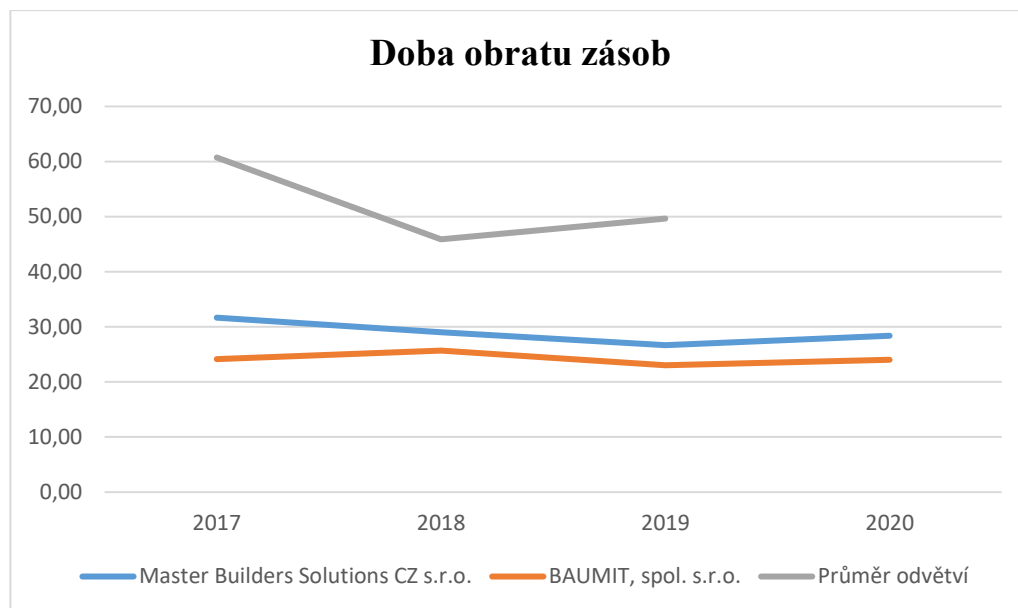
Z výše uvedené tabulky byly vytvořeny jednotlivé grafy, kde jsou následně shrnuty výsledky výpočtů. Výsledky jsou popisovány pod grafy, z důvodu lepšího uspořádání informací. V prvních dvou grafech níže, je uveden ukazatel aktivity týkající se zásob.



Graf 7: Obrat zásob

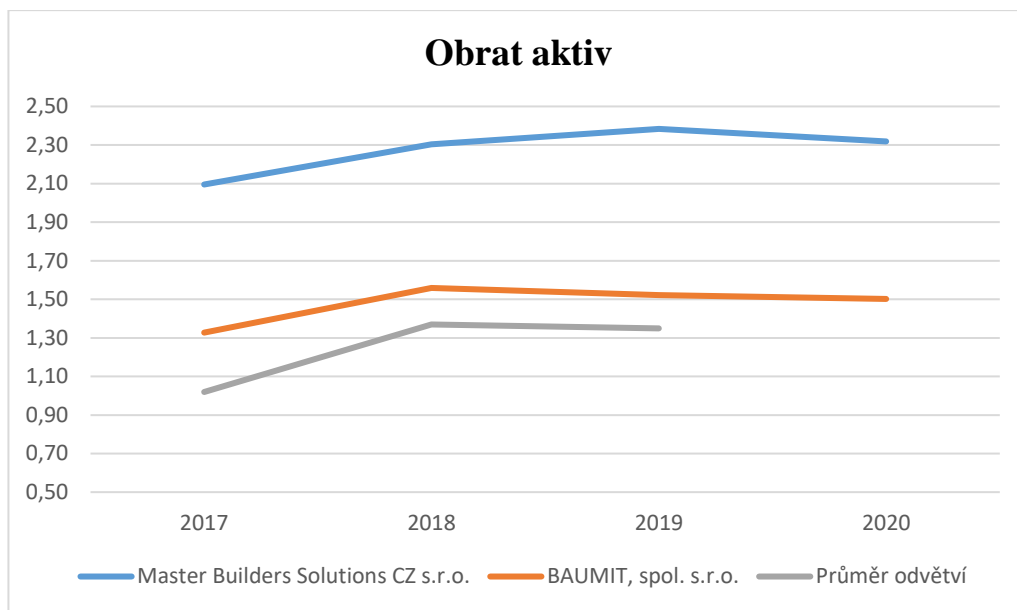
Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

Společnost MBS CZ s.r.o., má hodnoty tohoto ukazatele lepší, než jsou průměrné hodnoty pro dané odvětví, po celé sledované období. Benchmarkingový partner je však v tomto ukazateli lepší. Baumit, spol. s.r.o. má hodnoty lepší, ale rozdíl mezi společnostmi není velký. Cílem hodnoty obratu zásob je, aby byla co nejvyšší. MBS CZ s.r.o. převyšuje průměrné hodnoty odvětví, to znamená, že je na tom o dost lépe, než ostatní společnosti v dané oblasti podnikání, avšak v dalších letech by se společnost měla pokusit o zvýšení počtu obrátek zásob za rok, aby se přiblížila ke svému největšímu konkurentovi.



Graf 8: Doba obratu zásob Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

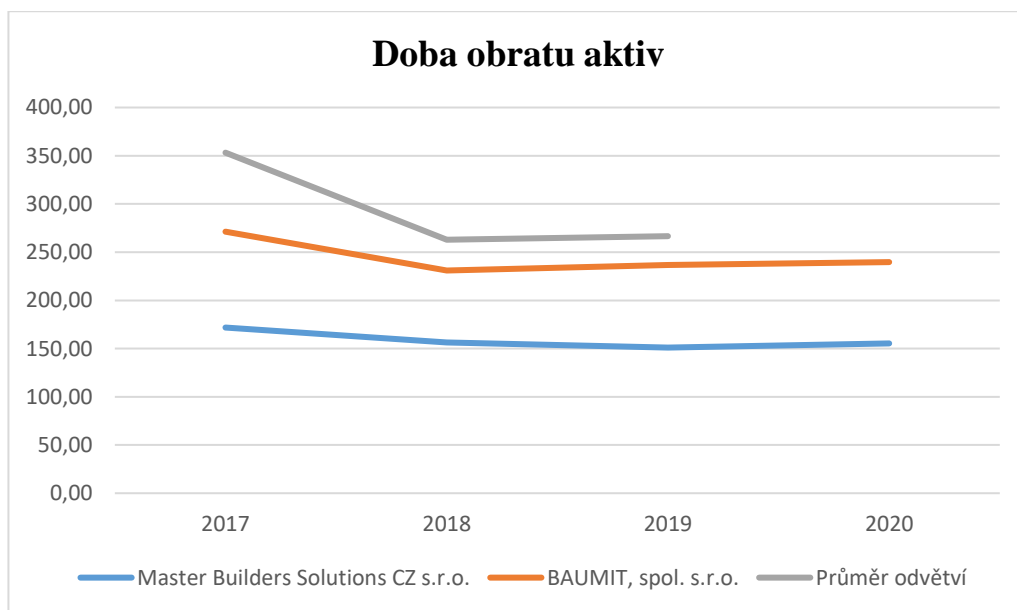
Na grafu lze pozorovat, že MBS CZ s.r.o. má lepší hodnoty, než jsou průměrné hodnoty odvětví, ale na benchmarkingového partnera nedosahuje. Cílem je, aby doba obratu zásob byla co nejnižší, protože tato hodnota vyjadřuje, za kolik dní byly peněžní prostředky převedeny na zásoby a následně zpět, do peněžní podoby. Hodnoty tohoto ukazatele mají u obou společností podobný trend a nelze tvrdit, že by benchmarkingový partner byl v tomto typu aktivity výrazně lepší než společnost MBS CZ s.r.o. V následujícím období by společnost MBS CZ s.r.o. měla ale stejně tak, jako u obratu zásob zapracovat na tom, aby se ke konkurenční společnosti přiblížila. Nicméně je třeba přihlídnout k faktu, že společnost Baunit disponuje výrazně vyšší skladovací kapacitou, v porovnání s MBS CZ s.r.o. Podnik MBS CZ s.r.o. disponuje skladovací kapacitou pouze v rámci výrobního závodu v Chrudimi. Z tohoto důvodu využívá zimní měsíce k maximálnímu naplnění skladovací kapacity, před začátkem nadcházející sezóny. Tento fakt může mít negativní vliv na daný ukazatel, v porovnání s benchmarkingovým partnerem. V následujícím grafu níže, jsou uvedeny hodnoty obratu aktiv ve sledovaném období.



Graf 9: Obrat aktiv

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

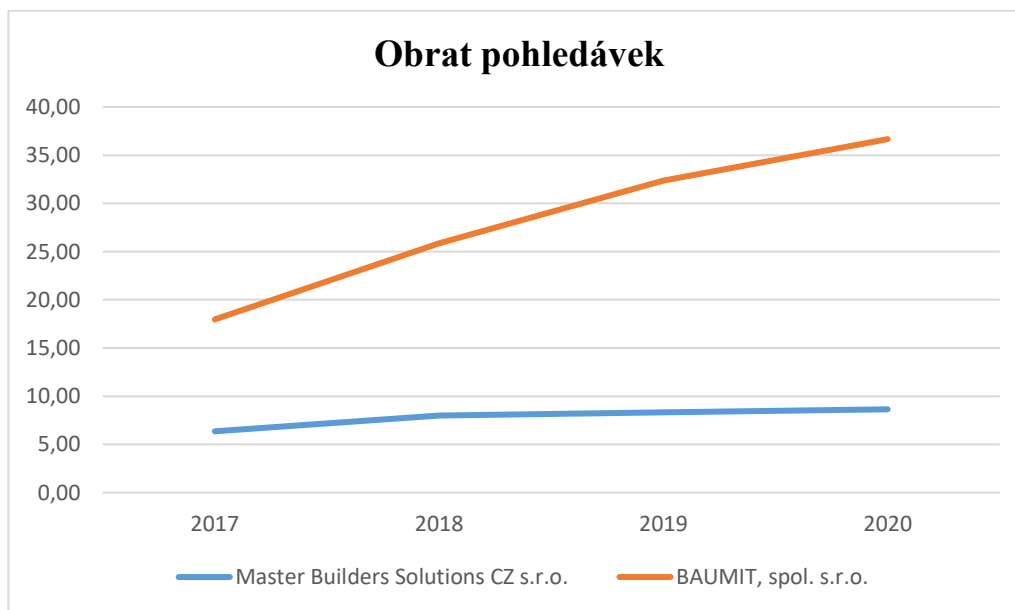
Na grafu lze vidět, že obě společnosti měly ve sledovaném období lepší hodnotu obratu aktiv, než jsou hodnoty odvětvových průměrů. Společnost MBS CZ s.r.o. v tomto ukazateli převyšuje svého benchmarkingového partnera. Pro společnost MBS CZ s.r.o. je tento fakt pozitivní a podnik by si měl dále počínat tak, aby tento stav udržel. Hodnoty tohoto ukazatele značí to, že společnost MBS CZ s.r.o. účinně využívá svá aktiva, resp. svůj majetek. V roce 2020 lze u společnosti pozorovat mírný pokles, oproti roku 2019. Společnost zaznamenala pokles tohoto ukazatele o 6 setin. Nelze však tvrdit, že by tento propad byl významný. Na grafu níže, jsou hodnoty doby obratu aktiv za sledované období.



Graf 10: Doba obratu aktiv

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností, [16], [4]

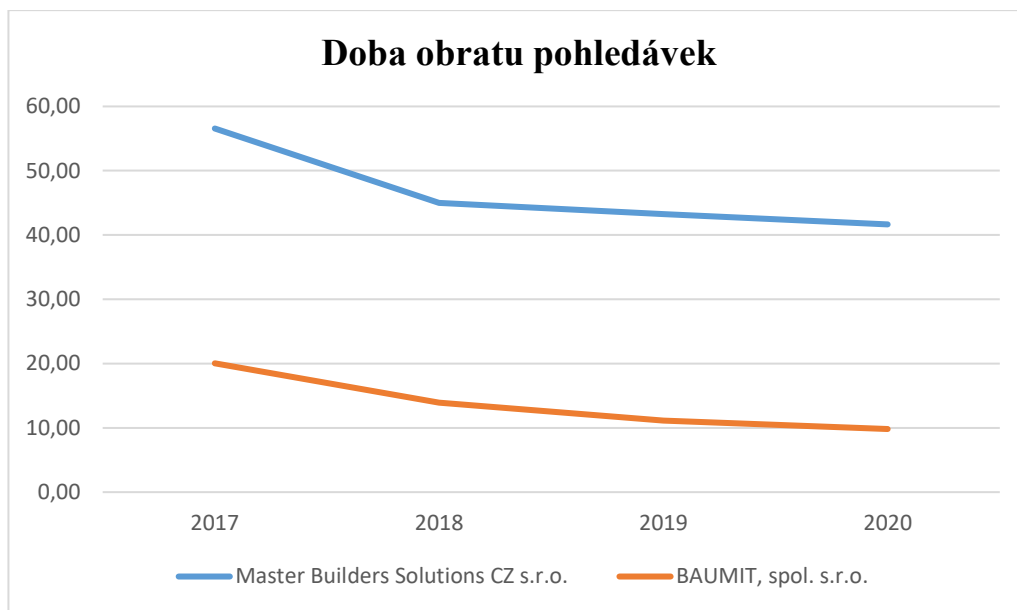
Obě společnosti mají dobu obratu aktiv kratší, než jsou průměrné hodnoty daného odvětví. Pro obě společnosti je tento fakt pozitivní, neboť u tohoto ukazatele je žádoucí, aby hodnoty byly nejnižší. Společnost MBS CZ s.r.o. má dobu obratu aktiv znatelně lepší, než její benchmarkingový partner. V roce 2017 byl tento rozdíl největší. Společnost MBS CZ s.r.o. měla v roce 2017 o 99 dní rychlejší dobu obratu aktiv než Baumit, spol. s.r.o. V dalších letech už nejsou rozdíly tak velké, avšak stále je na tom MBS CZ s.r.o. lépe. Tento trend by si společnost měla udržet. Další graf vyobrazuje obrat pohledávek za sledované období pro obě společnosti.



Graf 11: Obrat pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

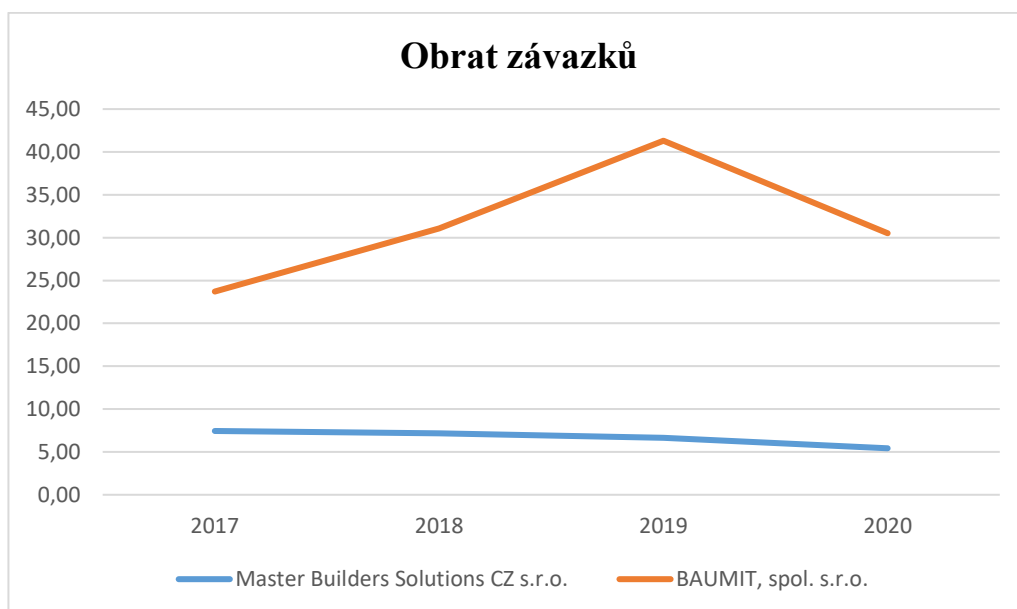
Jak lze vidět na grafu výše, po celé sledované období má benchmarkingový partner lepší obrat pohledávek, než společnost MBS CZ s.r.o. Rozdíl je opravdu veliký a to zejména od roku 2018. V roce 2020 má benchmarkingový partner dokonce 5x větší obrat pohledávek, než MBS CZ s.r.o. U tohoto ukazatele je žádoucí mít hodnoty spíše vyšší, neboť udává kolikrát se pohledávky za daný rok v podniku otočí. Na grafu níže je znázorněna doba obratu pohledávek ve dnech.



Graf 12: Doba obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

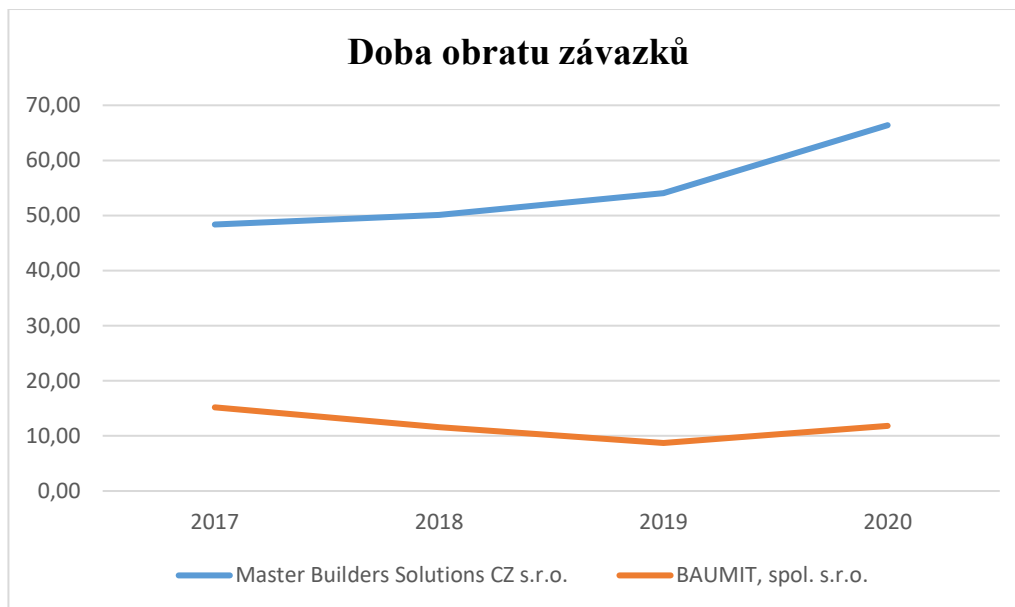
U tohoto ukazatele aktivity je žádoucí, aby doba byla co nejkratší. Doba obratu pohledávek je čas, respektive počet dní, mezi dobou vystavení faktury a jejím uhrazením. Standartní doba splatnosti faktur v tomto odvětví je obvykle 60 dní, ale může být i 90 dní. Benchmarkingový partner má hodnoty rok od roku nižší, přičemž v roce 2020 byla průměrná doba obratu pohledávek 10 dní. Oproti tomu společnost MBS CZ s.r.o. měla v roce 2020 průměrnou dobu obratu pohledávek 42 dní, což je o 32 dní více. Na dalším grafu lze vidět obrat závazků.



Graf 13: Obrat závazků

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Poslední typ ukazatele aktivity se týká závazků. Z grafu lze opět pozorovat, že benchmarkingový partner měl po celé sledované období výrazně lepší obrat závazků, než společnost MBS CZ s.r.o. Na tomto ukazateli by měla společnost zapracovat. Graf níže je poslední graf který se týká ukazatelů aktivity, je to graf doby obratu závazků.



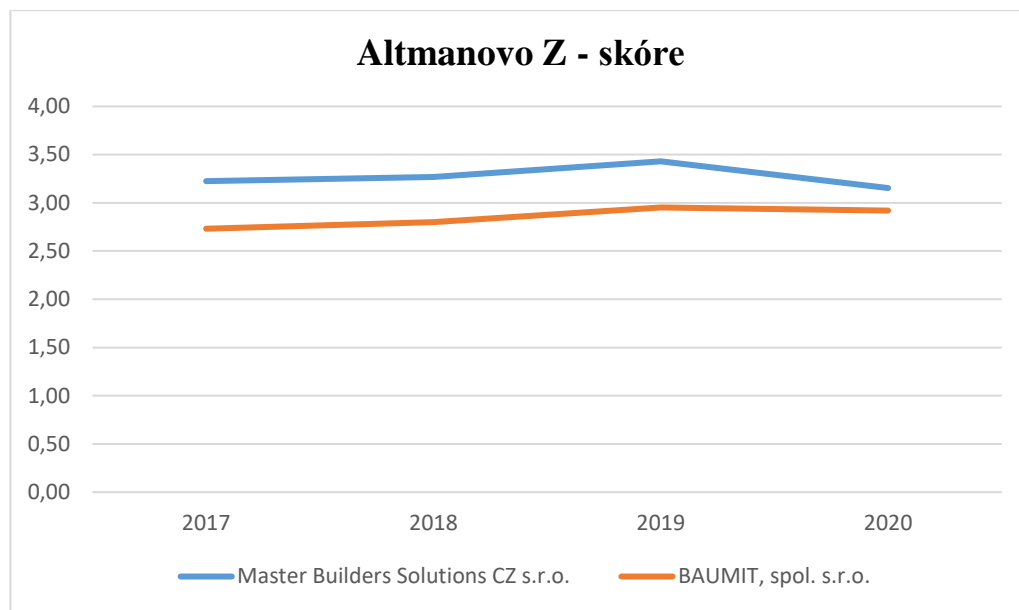
Graf 14: Doba obratu závazků

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Na grafu znázorněném výše, lze vidět obrovský rozdíl mezi hodnotami společnosti MBS CZ s.r.o. a hodnotami jejich benchmarkingového partnera. Graf je vyjádřen ve dnech. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, tím pro danou společnost lépe, neboť společnost si tak tvoří krátkodobý, bezplatný úvěr. Příliš vysoká doba obratu závazků by ale také nemusela být pro danou společnost prospěšná, neboť by mohlo hrozit nebezpečí kvůli pozdní úhradě faktur.

5.5 Altmanova analýza

Posledním benchmarkingovým ukazatelem v této práci je model Altmanova Z – skóre. Tento model bývá také označován jako model finančního zdraví. Již z názvu je patrná funkce tohoto modelu. Altmanova analýza o společnosti vypovídá, zda je tzv. finančně zdravá, nebo naopak, zda podnik není ohrožen bankrotem. Výsledná hodnota je vyjádřena indexem, který je poté porovnáván s tabulkou dle níž se určuje finanční situace podniku. Metodika výpočtu byla popsána v první polovině práce. K výpočtu byl použit model, který slouží pro společnosti neobchodovatelné na burze. Hodnota zmiňovaného indexu, ve sledovaných letech, bude znázorněna na grafu níže. Graf porovnává hodnoty indexu obou společností.



Graf 15: Model Altmanova Z – skóre

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

V případě, že je výsledná hodnota $Z' > 2,9$ finanční situaci podniku lze označit za uspokojivou. MBS CZ s.r.o. má po celé sledované období hodnoty nad 2,9. Finanční zdraví společnosti je tedy dle modelu možné označit jako uspokojivé. V roce 2020 však oproti předchozímu roku přišel pokles, tudíž by si společnost měla v následujících letech dát pozor na to, aby se hodnotami nedostal do „šedé zóny“. Jako tzv. „šedá zóna“ je situace, kdy se výsledná hodnota Z' dostane mezi čísla 1,2 a 2,9. Do zmiňované šedé zóny se dostal benchmarkingový partner v letech 2017 a 2018. V následujících dvou letech se však jeho index finančního zdraví zlepšil a překročil hranici 2,9. Poslední dvě sledovaná období se tak benchmarkingový partner s indexem finančního zdraví dostává do situace, kdy jej lze označit jako uspokojivé.

6 SHRnutí VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou souhrnně posouzeny výsledky benchmarkingu, jehož metody byly uplatňovány v předchozích kapitolách. Jednotlivé ukazatele byly počítány pro období od roku 2017 po rok 2020. Dále kapitola obsahuje také návrhy a doporučení na zlepšení některých podnikových postupů.

Nejprve byla u společností hodnocena likvidita, neboli schopnost přeměny aktiv na peněžní prostředky. Tento ukazatel je důležitý nejen pro společnosti, ale i pro věřitele. Běžnou likviditu měla společnost MBS CZ s.r.o. v prvních dvou pozorovaných letech ještě v doporučeném rozmezí. V roce 2019 se ale hodnota běžné likvidity dostala pod spodní doporučenou hranici 1,5 na hodnotu 1,41 a v roce 2020 klesla dokonce na hodnotu 1,27. Společnost by tedy měla v nadcházejících letech zapracovat na zvýšení finančních prostředků. Dalším ukazatelem byla likvidita pohotová. Společnost MBS CZ s.r.o. měla hodnotu v roce 2017 v doporučených mezích, ale v dalších letech se hodnota tohoto ukazatele dostala pod optimální mez. Podnik by měl tedy dbát na to, aby v dalším období tento pokles zastavila. Posledním ukazatelem likvidity byla likvidita hotovostní. Společnost MBS CZ s.r.o. měla v letech 2017 až 2019 hodnoty pod doporučenou hranici, ale v roce 2020 se hodnota tohoto ukazatele dostala mezi doporučené rozmezí. Společnost by tedy měla tento rostoucí trend udržet i v letech následujících. Nedostatek finančních prostředků může vést k neschopnosti splácet a společnost MBS CZ s.r.o. by se měla na tyto ukazatele zaměřit a v následujících letech je vylepšit. Pro zlepšení autor doporučuje kroky jako jsou, zvýšení zisku či snížení hodnoty pohledávek a hmotného majetku.

Dalším sledovaným ukazatelem byla rentabilita, kde byla počítána rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Společnost MBS CZ s.r.o. měla v celém sledovaném období hodnoty všech ukazatelů horší, než benchmarkingový partner. Hodnoty byly dokonce i horší než odvětvové průměry. Tento fakt je však zapříčiněn důsledkem vysoké ztráty v roce 2017. Společnost dosáhla takto negativních výsledků kvůli vysokým nákladům na reklamace a s tím související tvorbě rezerv. V letech 2019 a 2020 byl podnik velkou mírou ovlivněn jednorázovými projektovými náklady, které nastaly v důsledku vyčlenění z koncernu BASF. V následujících letech by společnost měla hodnoty rentability dostat minimálně do kladných čísel. Ke zlepšení těchto hodnot autor navrhuje, aby se společnost zaměřila na zlepšení produktivity výroby. Jeden z možných kroků jak tohoto cíle dosáhnout je snížení prostojů ve výrobním procesu, což může být provedeno např.: snížením času na údržbu, investováním do výrobních zařízení, redukce výrobního času či redukce času, který je potřeba na údržbu výrobních strojů.

Třetí sledovaný ukazatel byla celková zadluženost. Společnost MBS CZ s.r.o. má tento ukazatel v pořádku. Hodnoty se po celé sledované období drží pod optimální hranicí do 0,5. V posledních dvou sledovaných letech je však vidět rostoucí trend. V roce 2019 byla hodnota celkové zadluženosti 0,39 a v roce 2020 byla hodnota 0,47. Společnost by si měla v následujících obdobích dát pozor na to, aby se zadluženost nedostala přes hraničních 50%.

Předposledním ukazatelem byl ukazatel aktivity. Nejprve byl hodnocen obrat zásob a doba obratu zásob. Společnost MBS CZ s.r.o. měla po celé sledované období hodnoty těchto ukazatelů lepší, než hodnoty odvětvových průměrů, avšak benchmarkingový partner dosahoval hodnot, které byly nepatrně lepší. U těchto ukazatelů má společnost uspokojivé výsledky a dle názoru autora není třeba změn. Podnik by se měl snažit o udržení těchto hodnot a případné zlepšení. Dále byl hodnocen obrat aktiv a doba obratu aktiv. V této oblasti, dosáhla společnost MBS CZ s.r.o. lepších hodnot než byly odvětvové průměry a také byla lepší než její benchmarkingový partner. V roce 2020 měla společnost dobu obratu aktiv 155 dní a benchmarkingový partner 240 dní. Dle zjištěných výsledků lze tvrdit, že společnost efektivně využívá svůj majetek. Následně byl hodnocen obrat a doba obratu pohledávek. Tento ukazatel měl benchmarkingový partner mnohokrát lepší než společnost MBS CZ s.r.o. Doba obratu pohledávek byla u společnosti MBS CZ s.r.o. v roce 2020 na hodnotě 42 dní. Benchmarkingový partner má sice lepší výsledky, ale běžná doba splatnosti faktur v odvětví kde společnosti působí je 60 dní. Tím pádem by se dalo tvrdit, že společnost MBS CZ s.r.o. má tuto hodnotu na normální úrovni. Poslední hodnoceným ukazatelem aktivity byl obrat závazků a také doba obratu závazků. Obrat závazků má společnost MBS CZ s.r.o. výrazně horší, než benchmarkingový partner. Podnik by se tedy měl zaměřit na to, aby tuto bilanci v následujících letech zlepšil. Doba obratu závazků měla společnost v posledním sledovaném roce 66 dní a benchmarkingový partner měl hodnotu 12 dní.

Jako poslední ukazatelem v rámci výkonového benchmarkingu byla Altmanova analýza. Hodnoty tohoto ukazatele nebyly u obou společností nijak znepokojivé. Společnost MBS CZ s.r.o. dosáhla lepších hodnot a po celé sledované období si držela finanční situaci uspokojivou. Benchmarkingový partner se ale dostal v posledním sledovaném roce do tzv. „šedé zóny“. Hodnota tohoto ukazatele se totiž dostala pod hranici 2,9. Dle autora není třeba v tomto ohledu žádných změn, avšak je žádoucí, aby si společnost tento stav udržela i nadcházející lety.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost MBS CZ s.r.o. by měla v následujících letech zlepšit zejména svoji rentabilitu. Jako cíl autor doporučuje dostat hodnoty ROA, ROE a ROS do kladných čísel. Jako možné změny autor navrhuje: zvýšení efektivity výrobního procesu formou

snížení prostojů ve výrobě, modernizaci výrobních zařízení nebo optimalizací počtu zaměstnanců v oddělení výroby. Ověření zmíněných návrhů autora je možné provést formou opětovného výpočtu ukazatelů ROA, ROE a ROS po konci následujícího roku.

Na základě údajů výše společnost MBS CZ s.r.o. vykazuje v oblasti rentability vykazuje dlouhodobě negativní hodnoty. Cílem by tak mělo v první řadě být dosažení pozitivního hospodářského výsledku. Způsobů, jak toho dosáhnout, existuje celá řada. Na základě velmi zobecněné analýzy dostupných informací autor práce představí některé z nich. Prostým podílem tržeb na zaměstnance vykazuje společnost MBS CZ s.r.o. výrazně horšího výsledku, než benchmarkingový partner (MBS CZ s.r.o.: 4 mil CZK / zaměstnance; Baumit: 6 mil. CZK / zaměstnance). Z tohoto poměru lze, bez přihlídnutí ke specifikům jednotlivých společností, která autorovi nejsou dopodrobna známa, indikovat, že společnost MBS CZ s.r.o. by se měla zaměřit na optimalizaci počtu zaměstnanců napříč všemi odděleními a s tím související zefektivnění procesů. Tímto krokem by společnost mohla potenciálně dosáhnout zajímavých úspor v provozních nákladech vedoucích k vylepšení hospodářského výsledku.

Dalším vhodným krokem by mohla být optimalizace produktového portfolia a zaměření se na prodej produktů s vyšší přidanou hodnotou a tedy i vyšší marží. Toho lze dosáhnout jednak zvyšováním odbornosti obchodního týmu v oblasti poradenství, s akcentem na využití vysoko maržových produktů v rámci poskytovaných řešení a jednak motivací obchodního týmu k prodeji této části portfolia.

7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla aplikace výkonového benchmarkingu ve vybraném podniku, identifikace partnera pro srovnání, identifikace mezer výkonnosti a návrhy na zlepšení výkonnosti.

Společnosti zvolené pro tuto práci vykonávají svoji podnikatelskou činnost ve zpracovatelském průmyslu, odvětví výroba chemických látek a chemických přípravků. Soustřeďují se na produkty stavební chemie.

První část práce byla věnována teoretickému rámci. V první části byly představeny a popsány teoretické pojmy, které byly dále používány ve druhé části práce. V další části následovalo představení jednotlivých společností a provedení výkonového benchmarkingu formou porovnávání finančních ukazatelů. Poslední fáze práce obsahuje celkové zhodnocení a doporučení autora.

V rámci finančních ukazatelů byly počítány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a jako poslední ukazatel byla provedena analýza finančního zdraví dle modelu Altmanova Z-skóre. Co se týče ukazatele rentability, společnost MBS CZ s.r.o. dopadla hůře než benchmarkingový partner. Ukazatel aktivity byly celkově uspokojivé, avšak společnost MBS CZ s.r.o. nedosahovala takových hodnot jako dosahoval benchmarkingový partner. U ukazatele likvidity, který má tři typy společnost MBS CZ s.r.o. také nedosahovala dobrých výsledků. V oblasti finančního zdraví byla ale společnost po celé sledované období lepší, než její benchmarkingový partner.

Na základě jednotlivých analýz bylo v závěru práce autorem představeno několik doporučení. Tato doporučení se týkala zvyšování efektivity výrobního procesu, modernizace výrobních zařízení, optimalizace počtu zaměstnanců skrze všechna oddělení podniku, optimalizace portfolia produktu a také zaměření se na prodej produktů, které mají vyšší přidanou hodnotu. Poslední zmíněné doporučení je možné realizovat např.: větší motivací obchodního týmu či zvýšení jeho odbornosti.

8 LITERATURA

- [1] ALTMAN, E. I., HOTCHKISS, E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-0-471-69189-1.
- [2] Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.01.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- [3] Ekonomická přidaná hodnota (EVA - Economic Value Added) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>
- [4] Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2019 | czso.cz [online]. [cit. 10.04.2022] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2010-2019>
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] Historie | Baunit.cz. Baunit – zdravé, úsporné a krásné bydlení | Baunit.cz [online]. [cit. 10.04.2022] Dostupné z: <https://baunit.cz/o-spolecnosti/historie>
- [7] Historie. Global Portal for Master Builders Solutions [online]. Copyright © MBCC Group [cit.10.04.2022]. Dostupné z: <https://www.master-builders-solutions.com/cs-cz/about-us/history>
- [8] Interní dokumenty společnosti
- [9] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. Přeložil Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 8085865238.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [12] KOZAK, Metin. Destination benchmarking: Concepts, practices and operations. I. UK: CABI Publishing, 2004. ISBN 0-85199-745-7.
- [13] KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 216. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [14] KOŽENÁ, Marcela. Podniková ekonomika: distanční opora. Vydání čtvrté. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.
- [15] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [16] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/6/FA2019.pdf>
- [17] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 9788072612246.
- [18] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [19] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [20] Produkty A-Z. Baumit – zdravé, úsporné a krásné bydlení | Baumit.cz [online]. [cit. 10.04.2022] Dostupné z: <https://baumit.cz/produkty>
- [21] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. s. 154. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [23] SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 3., přepracované. V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [24] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3
- [25] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.
- [26] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Aktiva společnosti Baunit 2019 - 2020	62
Příloha B: Pasiva společnosti Baunit 2019 - 2020.....	63
Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2019 - 2020.....	64
Příloha D: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2019 - 2020	65
Příloha E: Aktiva společnosti Baunit 2017 - 2018.....	66
Příloha F: Aktiva společnosti Baunit 2017 - 2018.....	67
Příloha G: Pasiva společnosti Baunit 2017 - 2018.....	68
Příloha H: Pasiva společnosti Baunit 2017 - 2018.....	69
Příloha I: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2017 - 2018.....	70
Příloha J: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2017 - 2018.....	71
Příloha K: Aktiva společnosti MBS CZ 2017 - 2018	72
Příloha L: Aktiva společnosti MBS CZ 2017 - 2018.....	73
Příloha M: Pasiva společnosti MBS CZ 2017 - 2018	73
Příloha N: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2017 - 2018.....	74
Příloha O: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2017 - 2018.....	74
Příloha P: Aktiva společnosti MBS CZ 2019 - 2020	75
Příloha Q: Aktiva společnosti MBS CZ 2019 - 2020	76
Příloha R: Pasiva společnosti MBS CZ 2019 - 2020	76
Příloha S: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2019 - 2020	78
Příloha T: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2019 - 2020.....	78

Příloha A: Aktiva společnosti Baumit 2019 - 2020

ROZVAHA



k 31.12.2020

v tisících Kč

IC 48038296

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BAUMIT

spol.s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Průmyslová 1841

Brandýs nad Labem

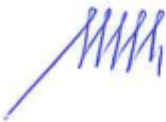
250 01

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	1 728 972	-743 585	985 387	959 089
B.	Stálá aktiva	003	1 357 785	-740 957	616 828	577 692
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	20 015	-13 167	6 848	4 471
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	19 612	-13 167	6 445	2 599
B.I.2.1.	Software	007	19 612	-13 167	6 445	2 599
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	403	0	403	1 872
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	403	0	403	1 872
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	1 337 770	-727 790	609 980	573 221
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	744 525	-309 563	434 962	456 308
B.II.1.1.	Pozemky	016	57 639	0	57 639	57 639
B.II.1.2.	Stavby	017	686 886	-309 563	377 323	398 669
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	510 588	-416 508	94 080	102 488
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	3 127	-1 719	1 408	1 509
B.II.4.1.	Pěstebelské celky trvalých porostů	021	2 998	-1 719	1 279	1 380
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	129	0	129	129
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	79 530	0	79 530	12 916
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	2 136	0	2 136	3 186
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	77 394	0	77 394	9 730
C.	Oběžná aktiva	037	368 777	-2 628	366 149	379 286
C.I.	Zásoby	038	98 735	0	98 735	93 344
C.I.1.	Materiál	039	43 825	0	43 825	51 694
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	54 910	0	54 910	41 650
C.I.3.1.	Výrobky	042	30 179	0	30 179	19 866
C.I.3.2.	Zboží	043	24 731	0	24 731	21 784
C.II.	Pohledávky	046	43 036	-2 628	40 408	45 121
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	34	0	34	47
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	34	0	34	47
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	34	0	34	47
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	43 002	-2 628	40 374	45 074
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	35 581	-2 195	33 386	37 619
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	7 421	-433	6 988	7 455
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	36	0	36	15
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	5 271	-433	4 838	6 091
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	1 650	0	1 650	900
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	464	0	464	449
C.IV.	Peněžní prostředky	075	227 006	0	227 006	240 821
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	1 074	0	1 074	694
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	225 932	0	225 932	240 127
D.	Časové rozlišení aktiv	078	2 410	0	2 410	2 111
D.1.	Náklady příštích období	079	1 409	0	1 409	1 570
D.3.	Příjmy příštích období	081	1 001	0	1 001	541

IDENTIFIKACE AUDITORA
SPICA AUDIT s.r.o.
Husova 7, 110 00 Praha 1
IČ: 252 23 222

Příloha B: Pasiva společnosti Baunit 2019 - 2020

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001	985 387	959 089
A.	Vlastní kapitál	002	835 728	826 823
A.I.	Základní kapitál	003	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	004	10 000	10 000
A.III.	Fondy ze zisku	015	701 000	701 000
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	016	1 000	1 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	017	700 000	700 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	23 822	21 793
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	019	23 822	23 403
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	020	0	-1 610
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	100 906	94 030
B.+C.	Cizí zdroje	023	65 478	51 760
B.	Rezervy	024	14 285	14 443
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	026	4 211	4 289
B.4.	Ostatní rezervy	028	10 074	10 154
C.	Závazky	029	51 193	37 317
C.I.	Dlouhodobé závazky	030	2 701	1 986
C.I.8.	Odloužené daňové závazky	040	2 701	1 986
C.II.	Krátkodobé závazky	045	48 492	35 331
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	050	30	30
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	051	11 601	7 683
C.II.8.	Závazky ostatní	055	36 861	27 618
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	058	10 711	9 604
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	059	6 577	5 776
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	060	6 342	6 893
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	061	6 283	4 232
C.II.8.7.	Jiné závazky	062	6 948	1 113
D.	Časové rozlišení pasiv	066	84 181	80 506
D.1.	Výdaje příštích období	067	84 181	80 506

Sestaveno dne: 22.02.2021	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: spol.s r.o.	Ing. Miroslav Pavel
Předmět podnikání: výroba a prodej stavebních hmot	
Pozn.:	

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2019 - 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k 31.12.2020
 Od: 1.1.2020 Do: 31.12.2020
 v tisících Kč
 IČ 48038296

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BAUNIT spol.s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČ-I se od bydliště

Průmyslová 1841 Brandýs nad Labem 250 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	mínulém
E.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	1 152 825	1 080 081
II.	Tržby za prodej zboží	002	327 360	379 338
A.	Výkonová spotřeba	003	958 821	951 217
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	257 974	302 774
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	530 610	480 502
A.3.	Služby	006	170 237	167 941
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-10 313	6 890
D.	Osobní náklady	009	211 263	198 075
D.1.	Mzdové náklady	010	153 941	144 425
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	57 322	53 650
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	53 122	50 095
D.2.2.	Ostatní náklady	013	4 200	3 555
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	55 913	56 270
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	56 586	56 006
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	56 586	56 006
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	-673	264
III.	Ostatní provozní výnosy	020	4 841	8 390
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	595	2 121
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	2 933	5 449
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	1 313	820
F.	Ostatní provozní náklady	024	8 840	14 351
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	0	1 653
F.2.	Prodaný materiál	026	1 427	2 809
F.3.	Daně a poplatky	027	2 627	2 715
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	-79	3 935
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4 865	3 239
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	260 502	241 006
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	768	466
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	768	466
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	15 301	10 865
K.	Ostatní finanční náklady	047	148 376	134 698
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-132 307	-123 367
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	128 195	117 639
L.	Daň z příjmů	050	27 289	23 609
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	26 574	24 311
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		715	-702
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		100 906	94 030

IDENTIFIKACE AUDITORA
SPICA AUDIT s.r.o.
 Husova 7, 110 00 Praha 1
 IČ:25071262

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2019 - 2020

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	100 906	94 030
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	1 501 095	1 479 140

Sestaveno dne: 22.02.2021	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma: spol.s r.o.	Ing. Med Pavel
Účetní jednotka:	
Předmět podnikání: výroba a prodej stavebních hmot	
Pozn.:	

Příloha E: Aktiva společnosti Baunit 2017 - 2018

ROZVAHA



K. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 8

v tisících Kč

IC 4 8 0 3 6 2 9 6

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BAUNIT

spol.s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Průmyslová 1841

Brandýs nad Labem

250 01

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Dělné účetní období			Mírné období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	1 584 443	-658 590	925 853	975 505
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	1 258 038	-655 554	602 484	562 216
B.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	16 552	-13 384	3 168	4 452
B.1.1.	Nahmotné výsledky vývoje	005				
B.1.2.	Ocenitelná práva	006	16 051	-13 384	2 667	4 452
B.1.2.1.	Software	007	16 051	-13 384	2 667	4 452
B.1.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.1.3.	Goodwill	009				
B.1.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.1.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	501	0	501	0
B.1.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.1.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	501	0	501	0
B.11.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	1 241 486	-642 170	599 316	557 764
B.11.1.	Pozemky a stavby	015	685 979	-263 886	422 093	442 047
B.11.1.1.	Pozemky	016	58 095	0	58 095	58 095
B.11.1.2.	Stavby	017	627 884	-263 886	363 998	383 952
B.11.2.	Hmotné movlé věci a jejich soubory	018	467 391	-376 767	90 624	58 081
B.11.3.	Doceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.11.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	3 127	-1 517	1 610	1 712
B.11.4.1.	Pěstelské otky trvalých porostů	021	2 998	-1 517	1 481	1 583
B.11.4.2.	Dospělé zvířata a jejich skupiny	022				
B.11.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	129	0	129	129
B.11.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	84 989	0	84 989	55 924
B.11.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	7 337
B.11.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	84 989	0	84 989	48 587
B.111.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.111.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028				
B.111.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba	029				
B.111.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.111.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.111.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.111.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.111.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.111.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.111.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				
C.	Oběžná aktiva	037	322 311	-3 036	319 275	408 703
C.1.	Zásoby	038	102 972	0	102 972	86 756
C.1.1.	Maloměrné	039	47 374	0	47 374	40 671
C.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary					
C.1.3.	Výrobky a zboží		55 598	0	55 598	46 085

IDENTIFIKACE AUDITORA
SPICA AUDIT spol. s r.o.
Husova 7, 110 00 Praha 1
IČ: 25071262

Příloha F: Aktiva společnosti Baumit 2017 - 2018

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.I.3.1.	Výrobky	042	26 756	0	26 756	23 601
C.I.3.2.	Zboží	043	28 842	0	28 842	22 484
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	58 902	-3 036	55 866	72 083
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	38	0	38	18
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	38	0	38	18
C.II.1.5.1	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	38	0	38	18
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	58 864	-3 036	55 828	72 065
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	33 382	-3 036	30 346	44 300
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	25 482	0	25 482	27 765
C.II.2.4.1	Pohledávky za společnosti	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	18 938	0	18 938	18 656
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	4 879	0	4 879	7 563
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	1 200	0	1 200	1 100
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	465	0	465	446
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	068				
C.II.3.1.	Náklady příštích období	069				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	070				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	160 437	0	160 437	249 864
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	496	0	496	601
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	159 941	0	159 941	249 263
D.	Časové rozlišení aktiv	078	4 094	0	4 094	4 586
Ď.1.	Náklady příštích období	079	2 224	0	2 224	2 974
Ď.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081	1 870	0	1 870	1 612

Příloha G: Pasiva společnosti Baunit 2017 - 2018

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	001	925 853	975 505
A.	Vlastní kapitál	002	782 403	834 062
A.I.	Základní kapitál	003	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	004	10 000	10 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	005		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	006		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	007		
A.II.1.	Ážio	008		
A.II.2.	Kapitálové fondy	009		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010		
A.II.2.2.	Doeřovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	011		
A.II.2.3.	Doeřovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	012		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	013		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	014		
A.III.	Fondy ze zisku	015	701 000	701 000
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	016	1 000	1 000
A.II.2.	Statutární a ostatní fondy	017	700 000	700 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	0	47 137
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	019	0	47 137
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	020		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	71 403	75 925
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	022		
B.+C.	Cizí zdroje	023	72 939	80 845
B.	Rezervy	024	23 781	24 616
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	025		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	026	17 563	19 780
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	027		
B.4.	Ostatní rezervy	028	6 218	4 836
C.	Závazky	029	49 158	56 229
C.I.	Dlouhodobé závazky	030	2 688	1 628
C.I.1.	Vydané dluhopisy	031		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	032		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	033		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	034		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	035		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	036		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	037		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	038		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	039		
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	040	2 688	1 628
C.I.9.	Závazky - ostatní	041		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	042		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	043		
C.I.9.3.	Jiné závazky	044		
C.II.	Krátkodobé závazky	045	46 470	54 601

Příloha H: Pasiva společnosti Baumit 2017 - 2018

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
C.II.1.	Vydané dluhopisy	046		
C.II.1.1.	Vyměřitelné dluhopisy	047		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	048		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	049		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	050	30	30
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	051	22 626	30 625
C.II.5.	Krátkodobé směrnky k úhradě	052		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	053		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	054		
C.II.8.	Závazky ostatní	055	23 814	23 946
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	056		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	057		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	058	10 306	8 688
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	059	5 835	4 870
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	060	3 941	4 157
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	061	3 063	5 655
C.II.8.7.	Jiné závazky	062	669	576
C.III.	Časové rozlišení pasiv	063		
C.III.1.	Výdaje příštích období	064		
C.III.2.	Výnosy příštích období	065		
D.	Časové rozlišení pasiv	066	70 511	60 598
D.1.	Výdaje příštích období	067	70 511	60 598
D.2.	Výnosy příštích období	068		

Sestaveno dne: 22.02.2019	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámí
Právní forma spol.s r.o. účetní jednotky:	Ing. Med Pavel
Předmět podnikání: výroba a prodej stavebních hmot	
Pozn.:	

Příloha I: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baumit 2017 - 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



K 3 1 . 1 2 . 2 0 1 8
 Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018
 v tisících Kč
 IČ 4 8 0 3 8 2 9 6

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BAUMIT spol.s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČ-4 se od bydliště


**Průmyslová 1841
 Brandýs nad Labem
 250 01**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulím
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	1 023 287	921 973
II.	Tržby za prodej zboží	002	419 891	372 738
A.	Výkonová spotřeba	003	991 123	887 678
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	345 255	309 678
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	488 561	439 102
A.3.	Služby	006	157 307	138 998
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-3 155	581
C.	Aktivace (-)	008		
D.	Osobní náklady	009	195 988	177 116
D.1.	Mzdové náklady	010	143 354	129 427
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	52 634	47 689
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	49 082	44 464
D.2.2.	Ostatní náklady	013	3 552	3 225
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	51 822	50 615
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	52 275	51 749
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	52 275	51 749
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	-453	-1 134
III.	Ostatní provozní výnosy	020	8 304	6 326
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	1 194	3 009
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	3 195	2 434
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	3 915	883
F.	Ostatní provozní náklady	024	10 689	9 548
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	347	93
F.2.	Prodaný materiál	026	2 228	1 099
F.3.	Daně a poplatky	027	2 542	2 427
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady příštích období	028	1 382	1 125
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4 190	4 804
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	205 015	175 499
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037		

IDENTIFIKACE AUDITORA
SPICA AUDIT s.r.o.
 Husova 7, 110 00 Praha 1

Příloha J: Výkaz zisku a ztrát společnosti Baunit 2017 - 2018

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039		0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040		0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045		
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	13 049	14 382
K.	Ostatní finanční náklady	047	128 038	94 913
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-114 989	-80 531
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	90 026	94 968
L.	Daň z příjmů	050	18 623	19 043
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	17 563	19 780
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	1 060	-737
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	71 403	75 925
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	71 403	75 925
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	1 464 531	1 315 419

Sestaveno dne: 22.02.2019	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámé
Právní forma: spol.s r.o.	Ing. Měd Pável
Předmět podnikání: výroba a prodej stavebních hmot	
Pozn.:	

Příloha K: Aktiva společnosti MBS CZ 2017 - 2018

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2018
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo
BASF Stavební hmoty Česká republika
s.r.o.
K Málkovu 1244, Chrudim IV
537 01 Chrudim
Česká republika

Identifikační číslo

492 86 242

Označ. a	AKTIVA b	řad. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	724 762	- 279 656	445 107	470 711
B.	Stálá aktiva	2	486 902	- 263 813	223 089	216 406
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	5 348	- 5 295	53	68
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	5 348	- 5 295	53	68
B.I.2.1.	Software	5	5 110	- 5 110		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	238	- 185	53	68
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	481 554	- 258 518	223 036	216 338
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	223 367	- 82 687	140 680	146 813
B.II.1.1.	Pozemky	9	2 959		2 959	2 959
B.II.1.2.	Stavby	10	220 408	- 82 687	137 721	143 854
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	11	233 497	- 171 527	61 970	62 352
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	12	4 304	- 4 304		
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	13	285		285	285
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	14	285		285	285
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15	20 101		20 101	6 888
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	16	7 092		7 092	5 544
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17	13 009		13 009	1 344

Příloha L: Aktiva společnosti MBS CZ 2017 - 2018

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva	18	234 069	- 15 842	218 227	251 784
C.I.	Zásoby	19	85 221	- 2 492	82 729	88 742
C.I.1.	Materiál	20	32 848	- 1 313	31 535	32 868
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	21	613		613	474
C.I.3.	Výrobky a zboží	22	51 760	- 1 179	50 581	53 400
C.I.3.1.	Výrobky	23	24 119	- 253	23 866	23 997
C.I.3.2.	Zboží	24	27 641	- 926	26 715	29 403
C.II.	Pohledávky	25	141 478	- 13 350	128 128	154 971
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	26	5		5	5
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	27	5		5	5
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	28	5		5	5
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	29	141 473	- 13 350	128 123	154 966
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	30	130 637	- 13 350	117 287	134 112
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	31				13 628
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	32	10 836		10 836	7 226
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	33	4 381		4 381	1 950
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	34	2 248		2 248	2 219
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	35	1 478		1 478	689
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	36	2 731		2 731	2 368
C.IV.	Peněžní prostředky	37	7 370		7 370	10 051
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	38				3
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	39	7 370		7 370	10 048
D.	Časové rozlišení aktiv	40	3 791		3 791	2 541
D.1.	Náklady příštích období	41	3 791		3 791	2 541

Příloha M: Pasiva společnosti MBS CZ 2017 - 2018

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
a	b	c		
	PASIVA CELKEM	42	445 107	470 711
A.	Vlastní kapitál	43	284 028	315 156
A.I.	Základní kapitál	44	28 000	28 000
A.I.1.	Základní kapitál	45	28 000	28 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	46	160	160
A.II.1.	Ážio	47	60	60
A.II.2.	Kapitálové fondy	48	100	100
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	49	100	100
A.III.	Fondy ze zisku	50	2 810	2 810
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	51	2 810	2 810
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	52	275 186	294 724
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	53	275 186	294 724
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	54	- 22 128	- 9 538
B. + C.	Cizí zdroje	55	161 079	154 555
B.	Rezervy	56	14 897	15 920
B.4.	Ostatní rezervy	57	14 897	15 920
C.	Závazky	58	146 182	138 635
C.I.	Dlouhodobé závazky	59	3 398	6 124
C.I.8.	Odložený daňový závazek	60	3 398	6 124
C.II.	Krátkodobé závazky	61	142 784	132 511
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	62		28
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	63	53 337	56 778
C.II.5.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	64	5 698	
C.II.8.	Závazky ostatní	65	83 749	75 707
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	66	7 069	6 399
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	67	3 966	3 739
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	68	3 668	3 480
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	69	67 983	61 329
C.II.8.7.	Jiné závazky	70	1 063	780

Příloha N: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2017 - 2018

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	711 369	672 798
II.	Tržby za prodej zboží	2	314 251	313 436
A.	Výkonová spotřeba	3	849 552	798 226
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	210 793	212 048
A.2.	Spotřeba materiálů a energie	5	387 177	353 508
A.3.	Služby	6	251 582	232 670
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	850	- 7 123
D.	Osobní náklady	8.	181 662	166 196
D.1.	Mzdové náklady	9	133 038	121 324
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	48 624	44 872
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	46 600	42 876
D.2.2.	Ostatní náklady	12	2 024	1 996
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	18 189	21 676
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	20 682	22 309
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	20 682	22 309
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	- 777	- 337
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	- 1 716	- 296
III.	Ostatní provozní výnosy	18	25 572	24 515
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19	188	1 347
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	23 242	22 141
III.3.	Jiné provozní výnosy	21	2 142	1 027
F.	Ostatní provozní náklady	22	25 274	39 419
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	45	212
F.2.	Prodaný materiál	24	19 900	18 839
F.3.	Daně a poplatky	25	836	863
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	26	- 1 023	10 525
F.5.	Jiné provozní náklady	27	5 516	8 980
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	28	- 24 335	- 7 645

Příloha O: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2017 - 2018

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	29	972	57
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	30	972	57
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	31		44
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	32		44
VII.	Ostatní finanční výnosy	33	8 634	2 329
K.	Ostatní finanční náklady	34	8 229	4 164
*	Finanční výsledek hospodaření	35	- 623	- 1 822
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	36	- 24 958	- 9 467
L.	Daň z příjmů	37	- 2 830	71
L.1.	Daň z příjmů splatná	38	- 104	6 346
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	39	- 2 726	- 6 275
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	40	- 22 128	- 9 538
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	41	- 22 128	- 9 538
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	42	1 058 798	1 013 135

Příloha P: Aktiva společnosti MBS CZ 2019 - 2020

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM	1	757 760	- 307 493	450 267	439 360
B.	Stálá aktiva	2	495 055	- 294 417	200 638	214 285
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	2 062	- 2 039	23	38
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	2 062	- 2 039	23	38
B.I.2.1.	Software	5	1 824	- 1 824		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	238	- 215	23	38
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	492 993	- 292 378	200 615	214 247
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	227 012	- 97 178	129 834	135 737
B.II.1.1.	Pozemky	9	2 959		2 959	2 959
B.II.1.2.	Stavby	10	224 053	- 97 178	126 875	132 778
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	11	258 724	- 190 896	67 828	75 186
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	12	4 304	- 4 304		
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	13	285		285	285
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	14	285		285	285
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15	2 688		2 688	3 039
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	16				1 749
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17	2 688		2 688	1 290

Příloha Q: Aktiva společnosti MBS CZ 2019 - 2020

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	18	257 424	- 13 076	244 348	222 112
C.I	Zásoby	19	87 350	- 5 004	82 346	77 591
C.I.1.	Materiál	20	27 491	- 1 605	25 886	27 115
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	21	548		546	205
C.I.3.	Výrobky a zboží	22	59 313	- 3 399	55 914	50 271
C.I.3.1.	Výrobky	23	27 170	- 200	26 970	24 715
C.I.3.2.	Zboží	24	32 143	- 3 199	28 944	25 556
C.II.	Pohledávky	25	129 354	- 8 072	121 282	125 806
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	26	498		498	9
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	27	489		489	
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	28	9		9	9
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	29	9		9	9
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	30	128 856	- 8 072	120 784	125 797
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	31	126 951	- 8 072	118 879	117 319
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	32	1 905		1 905	8 478
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	33	5		5	1 490
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	34	1 287		1 287	2 854
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	35	424		424	3 843
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	36	189		189	291
C.IV.	Peněžní prostředky	37	40 720		40 720	18 715
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	38	40 720		40 720	18 715
D.	Časové rozlišení aktiv	39	5 281		5 281	2 963
D.1.	Náklady příštích období	40	5 281		5 281	2 963

Příloha R: Pasiva společnosti MBS CZ 2019 - 2020

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	41	460 267	439 360
A.	Vlastní kapitál	42	239 700	266 916
A.I.	Základní kapitál	43	28 000	28 000
A.I.1.	Základní kapitál	44	28 000	28 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	45	160	160
A.II.1.	Ážio	46	60	60
A.II.2.	Kapitálové fondy	47	100	100
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	48	100	100
A.III.	Fondy ze zisku	49	2 810	2 810
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	50	2 810	2 810
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	51	235 947	243 058
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	52	235 947	243 058
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	53	- 27 217	- 7 112
B. + C.	Cizí zdroje	54	210 567	172 444
B.	Rezervy	55	18 019	11 532
B.4.	Ostatní rezervy	56	18 019	11 532
C.	Závazky	57	192 548	160 912
C.I.	Dlouhodobé závazky	58		3 636
C.I.8.	Odložený daňový závazek	59		3 636
C.II.	Krátkodobé závazky	60	192 548	157 276
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	61		141
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	62	63 371	63 559
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	63	41 493	20 895
C.II.8.	Závazky ostatní	64	87 684	72 581
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	65	7 705	7 354
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	66	4 412	3 900
C.II.8.5.	Štát - daňové závazky a dotace	67	3 072	3 040
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	68	72 248	57 001
C.II.8.7.	JINÉ ZÁVAZKY	69	340	1 220

Příloha S: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2019 - 2020

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	725 171	720 554
II.	Tržby za prodej zboží	2	318 324	326 671
A.	Výkonová spotřeba	3	846 586	863 715
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	221 147	225 742
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	366 746	376 007
A.3.	Služby	6	258 706	261 966
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	- 2 517	- 1 762
D.	Osobní náklady	8	191 686	173 709
D.1.	Mzdové náklady	9	141 331	128 320
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	50 355	45 389
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	48 567	43 487
D.2.2.	Ostatní náklady	12	1 788	1 902
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	19 055	19 960
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	20 947	20 834
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	20 947	20 834
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	1 739	773
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	- 3 631	- 1 647
III.	Ostatní provozní výnosy	18.	26 722	30 565
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19	258	66
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	22 364	22 292
III.3.	Jiné provozní výnosy	21	4 080	8 207
F.	Ostatní provozní náklady	22.	43 265	27 160
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	47	
F.2.	Prodaný materiál	24	19 629	19 824
F.3.	Daň a poplatky	25	273	154
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	26	6 487	- 3 365
F.5.	Jiné provozní náklady	27	16 829	10 547
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	28	- 27 871	- 4 992

Příloha T: Výkaz zisku a ztrát společnosti MBS CZ 2019 - 2020

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	29	65	2 481
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	30	65	2 481
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	31	14	118
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	32	14	118
VII.	Ostatní finanční výnosy	33	15 917	8 734
K.	Ostatní finanční náklady	34	19 439	10 921
*	Finanční výsledek hospodaření	35	- 3 471	156
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	36	- 31 342	- 4 836
L.	Daň z příjmů	37	- 4 125	2 276
L.1.	Daň z příjmů splatná	38		2 037
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	39	- 4 125	239
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	40	- 27 217	- 7 112
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	41	- 27 217	- 7 112
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	42	1 086 199	1 088 988