

**VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ**

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Katarína KUČEROVÁ

**VYUŽITÍ BENCHMARKINGU PRO ZLEPŠENÍ  
VÝKONNOSTI PODNIKU**

The Use of Benchmarking for Company Performance Improvement

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce:  
Ing. Tomáš Plíhal

Brno, 2018

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Katarína Kučerová

Osobní číslo: 14632172

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

### TÉMA PRÁCE:

VYUŽITÍ BENCHMARKINGU PRO ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.

### TÉMA PRÁCE V AJ:

THE USE OF BENCHMARKING FOR COMPANY PERFORMANCE IMPROVEMENT.

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

#### 1. Teoretická část BP:

Cílem teoretické části je definovat podstatu benchmarkingu a možnosti jeho využití v podniku.

#### 2. Praktická část BP:

##### - Analytická část:

Cílem analytické části je analýza vybraného podniku s využitím benchmarkingu.

##### Návrhová část:

Cílem návrhové části je interpretovat dosažené výsledky a formulovat konkrétní doporučení pro podnik.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] 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.

[2] VOCHOZKA, Marek, Jiří JELÍNEK, Jan VÁCHAL, Jarmila STRAKOVÁ a

Vojtěch STEHEL. „Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků“. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-642-5.

[3] ZEMANOVÁ, Barbora. „The use of benchmarking in business management: dissertation thesis“. Pardubice: University of Pardubice, 2012. Dissertation thesis. ISBN 978-80-7395-529-8.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Plíhal

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 28. dubna 2017

Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

vedoucí katedry

L. S.  
VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

**VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ**

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Katarína KUČEROVÁ

**VYUŽITÍ BENCHMARKINGU PRO ZLEPŠENÍ  
VÝKONNOSTI PODNIKU**

The Use of Benchmarking for Company Performance Improvement

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce:  
Ing. Tomáš Plíhal

Brno, 2018

Meno a priezvisko autora:	Katarína Kučerová
Názov bakalárskej práce:	Využití benchmarkingu pro zlepšení výkonnosti podniku
Názov bakalárskej práce v AJ:	TheUse of Benchmarking for Company Performance Improvement
Študijný odbor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedúci bakalárskej práce:	Ing. Tomáš Plíhal
Rok obhajoby:	2018

## **Anotácia**

Benchmarking je metóda používaná k nájdeniu optimálnych riešení, ktoré vedú k zlepšeniu výkonnosti podniku. Cieľom tejto práce je efektívne využitie benchmarkingu pre zlepšenie výkonnosti vybraného podniku. Pomocou finančnej analýzy sa vykonal interný benchmarking podniku, zameraný na analýzu vo vnútri vybraného podniku a externý benchmarking podniku zameraný na analýzu rovnakých finančných ukazovateľov s iným podnikom. Na základe výsledkov benchmarkingu boli navrhnuté vhodné riešenia, ktoré by mali viesť k zlepšeniu celkovej výkonnosti vybraného podniku.

## **Kľúčové slová**

Absolútne ukazovatele, pomerové ukazovatele, finančná analýza, benchmarking, podnik

## **Annotation**

Benchmarking is a method used to find optimal solutions leading to improvement of company performance. The objective of this thesis is to efficiently use benchmarking to improve performance of a chosen enterprise. Using financial analysis, internal benchmarking focused on analysis within the chosen enterprise, and external benchmarking focused on analysis of the same financial indicators with a different company were carried out. The benchmarking results were used to suggest appropriate solutions, which should lead to performance improvement of the chosen company.

## **Keywords**

Absolute indicators, ratio indicators, financial analysis, benchmarking, company

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Využití benchmarkingu pro zlepšení výkonnosti podniku* vypracovala samostatne pod vedením *Ing. Tomáša Plíhala* a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne dňa 13.4.2018

vlastnoručný podpis autora

## **Pod'akovanie**

Rada pod'akovala môjmu vedúcemu bakalárskej práce Ing. Tomášovi Plíhalovi za odbornú pomoc, cenné rady, nasmerovanie pri spracovaní bakalárskej práce a v neposlednom rade za ochotu a trpezlivosť. Vďaka patrí aj Bc. Máriaovi Uhríkovi za cenné rady a v neposlednom rade mojej rodine za podporu.

# Obsah

Obsah .....	6
Úvod.....	7
Teoretická časť .....	8
1 Benchmarking .....	9
1.1 Terminologické určenie benchmarkingu .....	12
1.2 Vývoj benchmarkingu .....	13
1.3 Typy benchmarkingu .....	13
1.4 Etický kódex benchmarkingu .....	15
1.5 Fázy benchmarkingu a ich priebeh .....	17
1.6 Šablóna procesu benchmarking .....	18
2 Finančná analýza hodnotenia podniku .....	19
2.1 Analýza absolútnych ukazovateľov .....	20
2.1.1 Horizontálna analýza .....	20
2.1.2 Vertikálna analýza .....	20
2.2 Analýza pomerových ukazovateľov .....	21
2.2.1 Ukazovatele rentability .....	21
2.2.2 Ukazovatele aktivity .....	22
2.2.3 Ukazovatele zadlženosti .....	23
2.2.4 Ukazovatele likvidity .....	24
Praktická časť .....	25
3 Metodika práce .....	26
4 Predstavenie podniku TBS, a.s. ....	27
4.1 Agropenzión Adam .....	28
5 Predstavenie partnerského podniku .....	28
5.1 Agropenzión AB .....	29
6 Finančná analýza vybraných podnikov .....	30
6.1 Analýza absolútnych ukazovateľov .....	30
6.1.1 Horizontálna analýza .....	30
6.1.2 Vertikálna analýza .....	33
6.2 Analýza pomerových ukazovateľov .....	36
6.2.1 Ukazovatele rentability .....	36
6.2.2 Ukazovatele aktivity .....	38
6.2.3 Ukazovatele zadlženosti .....	41
6.2.4 Ukazovatele likvidity .....	44
7 Odporúčané návrhy na zvýšenie výkonnosti podniku .....	46
Záver .....	48
Použité zdroje .....	49
Zoznam skratiek .....	52
Zoznam tabuliek .....	54
Zoznam obrázkov .....	54
Zoznam grafov .....	54
Prílohy .....	56



## Úvod

Vo svete nových trendov sa každý podnik snaží neustále zlepšovať svoju efektívnosť aby dosiahol čo najvyššieho zisku. Je to veľmi dôležité pre celú ekonomiku. Každý má k dispozícii celú paletu rozličných nástrojov. Všeobecne uznávaným nástrojom je práve benchmarking.

Metóda benchmarkingu sa používa ako nástroj na porovnávanie údajov sledovaného podniku s údajmi podniku, ktorý má byť rovnaký alebo podobne zameraný. Táto metóda sa stala veľmi populárna. Umožňuje stanoviť nové ciele, praktiky, metódy alebo procesy, ktoré majú viesť k lepším výkonom. Taktiež identifikujú oblasti, v ktorých je potrebné prijať opatrenia na zlepšenie.

V tejto práci je benchmarking aplikovaný na spoločnosť TBS, a. s., ktorá je zameraná hlavne na agroturizmus a poľnohospodárstvo. Ide o úspešnú a stále sa rozvíjajúcu spoločnosť v Trenčianskom kraji.

Prvá časť detailne vysvetľuje, čo benchmarking je, jeho vývoj, typy a fázy. Taktiež je v tejto časti zahrnutá charakteristika finančnej analýzy a hodnotenia podniku, v ktorej je obsiahnutá analýza absolútnych a pomerových ukazovateľov.

Druhá časť je zameraná na aplikovanie poznatkov z prvej časti na vybraný podnik. Najprv je predstavená metodika práce a cieľ práce. Ďalej sa predstavuje podnik, na ktorý sa aplikuje benchmarking a podnik, s ktorým je porovnávaný. Následne sú zobrazené výsledne hodnoty finančnej analýzy. Finančná analýza je zameraná na absolútne a pomerové ukazovatele. Na základe zistených výsledkov boli navrhnuté pre spoločnosť TBS, a. s. odporúčania v oblasti finančnej výkonnosti podniku.

## **Teoretická část**

# 1 Benchmarking

Benchmarking je proces, ktorý je systematický a plánovaný. Vďaka benchmarkingu dokáže podnik vlastnú výkonnosť trvalo prispôsobovať a zlepšovať. Spolu s benchlearningom, ktorý je naň nadväzujúci, tvoria vo svete súčasne nekončiaci súbor aktivít. Tie je možné rozdeliť na individuálne benchmarkingové projekty. Pokiaľ sa tieto projekty pravidelne opakujú, môžeme ich pokladať za významný „motor“ zmien a zlepšovanie. Hlavnou funkciou benchmarkingu bolo, a doposiaľ je, znižovať a vyrovnávať rozdiely, ba dokonca vytvoriť rozdiel vo vlastný prospech a dosiahnuť špičkový výsledok. To znamená, že výstupom akéhokoľvek projektu benchmarkingu je identifikácia oblastí vlastného zlepšovania. Z toho vyplýva, že hrá i veľmi dôležitú rolu v oblasti strategického manažmentu. Podniky vďaka nemu môžu porovnávať alebo merať svoju výkonnosť s inou výkonnosťou iného podniku, prípadne konkurencie [1,5-7].

Benchmarking si vždy vyžaduje najmenej jeden podnik, voči ktorému bude porovnávať vlastnú výkonnosť. Tento podnik má byť vybraný na základe poznatkov, ktoré informujú vedenie, že v danej porovnáwanej oblasti je podnik výrazne lepší ako ten ich. Taktiež je významným plusom, ak je braný za partnerský podnik ako za konkurenčný. Perspektíva partnerstva a celková stratégia reálneho prínosu benchmarkingového projektu znamená pre všetkých zúčastnených rozhodujúci úspech benchmarkingu. Tým pádom nemusí byť partnerom len svetová špička, ale akýkoľvek podnik, o ktorom sú presvedčení, že im môže poskytnúť podnet k zlepšovaniu a celkovým zmenám. Benchmarking avšak nie je len o porovnávaní s partnerským podnikom či konkurenciou. Skutočným obsahom činnosti podniku je priame zameranie benchmarkingu na zvyšovanie operatívnej a strategickej efektívnosti. Teda pod benchmarkingom je možné si predstaviť i techniku trvalej optimalizácie. V tejto technike sa porovnávajú a analyzujú procesy, ktoré sú dôležité pre zistenie najlepších praktických postupov, s ktorými sa potom podnik porovnáva. Avšak objektom konkrétneho benchmarkingového procesu sa môže stať čokoľvek. Môžu to byť parametry konkrétneho produktu, prístupy k zaisťovaniu bezpečnostných informácií alebo celková výkonnosť podniku. Najzákladnejším a pritom najdôležitejším pravidlom pre výber objektu benchmarkingu je poznanie vlastnej slabej stránky. Ibaže výber a celkové porovnávanie nemôže byť orientované na porovnávanie a meranie nových procesov. Môžu to byť len procesy alebo oblasti, ktoré sa už určitú dobu uplatňujú, takže je potrebné mať dostatok skúseností s ich výkonnosťou a celkovým pôsobením [1,5-7].

Benchmarking ako celok musí byť iniciovaný a podporovaný vrcholovým vedením podniku, ktorý sa má v úmysle zlepšovať. Taktiež sa považuje za metódu strategického manažmentu a bez aktívnej účasti a trvalej podpore vrcholových manažérov, by benchmarking nemal šancu na úspech. Veľkým pozitívom je, že benchmarking má silnú vzdelávaciu a motivačnú rolu pre daný podnik. Tým, že sa neporovnáva s fiktívnym ideálom, ale s reálnym a zároveň lepším podnikom, sa daný podnik dozvedá niečo lepšie o stave niekde inde. Zároveň potom bude chápať svoje vlastné doterajšie aktivity kritickejšie a uvidí vlastné slabiny tam, kde ich nevideli. Spoločne s benchlearningom vytvárajú podklad pre tvorivé myslenie, aktívne učenie, preberanie a uplatňovanie nových progresívnych prístupov

k doterajšiemu zvyku vykonávaných činností. Taktiež spoločne vytvárajú prostredia otvorenosti voči novým podnetom, prístupom a netradičným spôsobom vykonávania činností a hlavne odstraňujú odpor voči zmenám [1,6,7].

Je potrebné poznamenať i to, čím benchmarking nie je, aby reálne nemohli vzniknúť najrôznejšie úvahy v myšliach vrcholového vedenia nad možnosťami benchmarkingových projektov. Benchmarking teda nie je :

- všeliakom na všetky nedostatky určitého podniku;
- neprináša vo väčšine prípadov rýchle efekty, pretože samotná realizácia zlepšovania a zmien si môže vyžadovať investície, čas a značné úsilie;
- priemyslovou špionážou. Benchmarking sa riadi podľa určitých etických zásad. I keď Milliken nazval benchmarking ako „stealing shamelessly“ (hanebná krádež), pri benchmarkingu nejde len o kopírovanie od ostatných podnikov;
- tvrdohlavým a nerozvážnym porovnávaním sa len s absolútnou svetovou špičkou. Pričom partnermi pri benchmarkingu môžu byť i podniky, ktoré sú lepšie, ale nemusia byť absolútnymi lídrami v danej oblasti;
- porovnávanie bez analýzy prostredia a podmienok, pri ktorých sa podnik stotožní ako s lepšou realitou [5,6].

S benchmarkingom sú spojené rozličné príležitosti, ale i bariéry. V Tab. 1 sú predstavené najzákladnejšie príležitosti a bariéry benchmarkingu [9].

**Tab. 1: Príležitosti a bariéry benchmarkingu**

<b>Príležitosť</b>	<b>Bariéra</b>
Inšpirujúci podklad pre proces zlepšovania	Nedostatočná odhodlanosť a kapacít k zlepšovaniu
Dobrovoľne sa podrobiť vnútorným zmenám	Problémy spojené s vyhľadávaním partnerov
Lepšie porozumenie vlastných aktivít	Malý záujem vrcholového vedenia
Ponaučenie z lepšej reality ako z tej vlastnej	Nedostatočná pokora vrcholového vedenia
Súčasť procesov v podniku, ktoré sa učí	Nízky počet zdrojov pre systematickú realizáciu benchmarkingu
Získanie provizórnej konkurenčnej výhody	Slabá podniková kultúra
Ekonomické prínosy	Mýty spojené s benchmarkingom

Zdroj: [9]

Podnety, ktoré privádzajú podniky k benchmarkingu sú všeobecne spoločné pre všetky typy podnikov. Na základe prostredia, z ktorého vychádzajú, sa dajú rozdeliť do dvoch základných skupín. Interné skupiny, ktoré sú spôsobené vnútornými okolnosťami a externé skupiny, ktoré sú spôsobené vonkajšími okolnosťami. Prvotné podnety, ktoré sa zaraďujú do týchto skupín nám podrobnejšie poukazuje Tab. 2 [6].

**Tab. 2: Všeobecné podnety benchmarkingu**

<b>Interné podnety</b>	<b>Externé podnety</b>
Nastavenie ambiciózných cieľov, odvodené od celkovej stratégie a politiky organizácie	Neustále a dynamicky sa meniace požiadavky všetkých zainteresovaných strán
Vyjasnenie smeru a oblasti ďalšieho zlepšovania	Zmeny v legislatíve, ktoré nútia organizácie k zlepšovaniu a inovovaniu
Potreba poznať výkonnosť priamej i nepriamej konkurencie	Trvalý rozvoj priamych a nepriamych konkurentov v našich častiach trhu
Potreba zmeny technológií a zvýšenie výkonnosti procesov organizácie a pod.	Ustavičné tlaky odberateľov na znižovanie nákladov

Zdroj:[6]

Vo všeobecnosti je známe, že v iných podnikoch sa môžu objaviť i ďalšie špecifické podnety, či už interného alebo externého charakteru. Špecifickým podnetom tohto charakteru môžu byť analýzy príčin rozsiahlych sťažností, reklamácií i opakujúcich sa kritických pripomienok zástupcov zainteresovaných strán. Pri benchmarkingu sa v anglicky písanej literatúre veľmi často objavuje akronym 4C: „**Change, Compare, Challenge, Create**“ (zmeniť, porovnať, vyzvať, vytvárať), ktorý je súvislou podstatou benchmarkingu. Tento akronym zjednodušene hovorí o jednotlivých príčinách spojených :

- Change – spoznanou nutnosťou zmeniť predchádzajúci stav vecí,
- Compare – s internou potrebou podniku porovnávať sa s tými lepšími,
- Change – s výzvou voči vlastným doterajším procesom a praktikám,
- Create – s tvorbou a definovaním náročnejších cieľov vo vlastnom podniku [6].

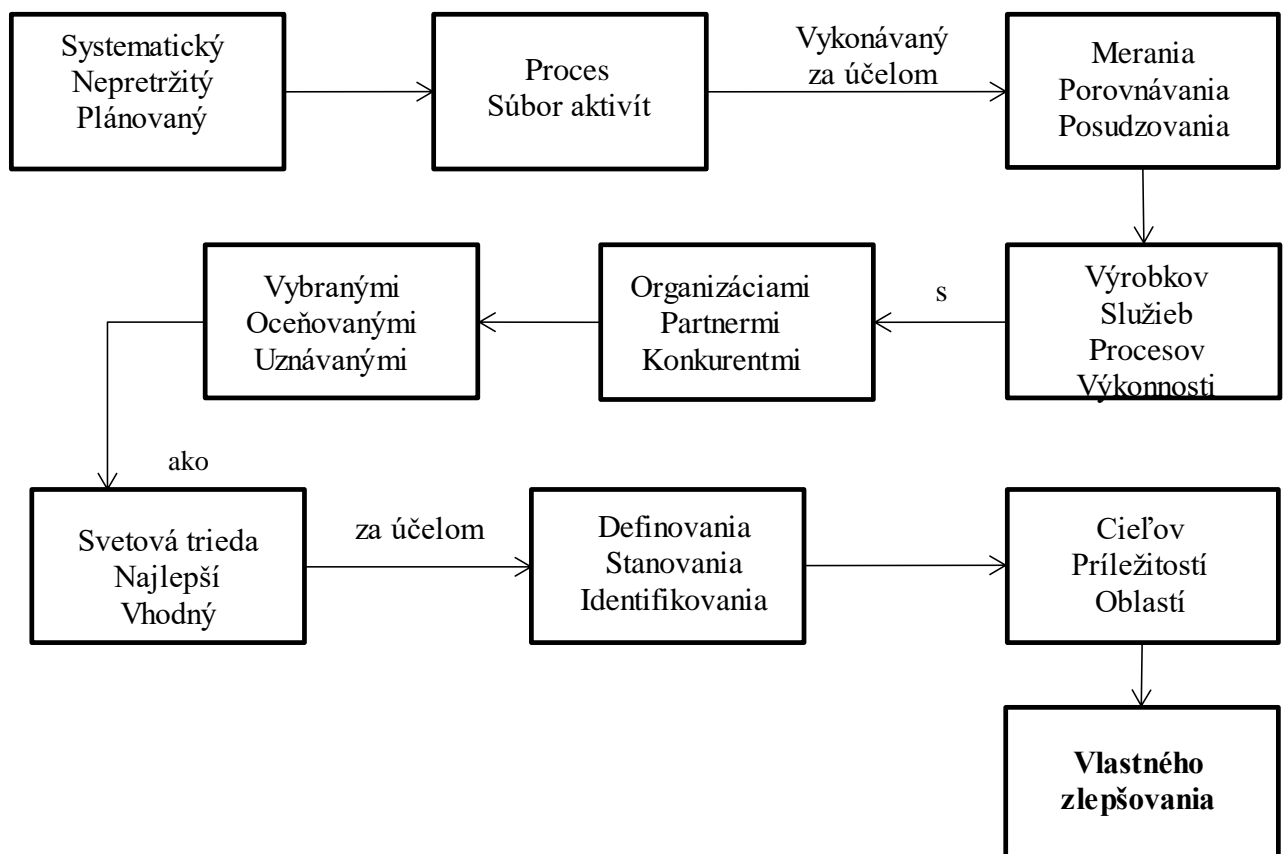
Celkový účinok benchmarkingu sa môže charakterizovať ako identifikácia spracovateľských a ďalších procesov v podniku, ktoré potrebujú zdokonaľovať. Je jednoznačné, že v každom podniku sa dá nájsť dostatok motívov a racionálne dôvody k tomu, aby začali s benchmarkingovými aktivitami. V benchmarkingovom procese, ktorý je neustály, sa snaží daný podnik nájsť vo vnútri iného podniku rovnaké alebo podobné procesy, s podobnými praktickými postupmi, ale i s podobnými funkciami a hlavne, s mimoriadne dobrými výsledkami. Následne sa potom dopodrobna preskúma to, ako robia daný proces lepšie. Celkovým zmyslom je dosiahnutie lepšej výkonnosti vo vlastnom podniku. V prvom rade v tomto procese ide o výber oblasti k porovnávaniu a stanovenie cieľa porovnávania. Následne ide o formuláciu adekvátnych kvantitatívnych i kvalitatívnych ukazovateľov. Tieto ukazovatele sa merajú, porovnávajú a vyhodnotia sa. Na konci sa vytvoria nové opatrenia, ktoré napomôžu zlepšiť výkonnosť podniku a až potom sa môže začať proces zdokonaľovania. Tento proces si dáva za cieľ posunutie orientácie podniku, rozvíjanie pracovných zručností, kvalifikácii vedúcich pracovníkov, ale i ostatných zamestnancov podniku [1,6,7].

## 1.1 Terminologické určenie benchmarkingu

Pri benchmarking procese sa používajú i niektoré špeciálne termíny ako napr.: **benchmark**, **benchlearning** alebo **benchmarkingový projekt**. K celkovému pochopeniu práce je nevyhnutné si niektoré termíny vysvetliť [1,6].

Východiskovým pojmom benchmarkingu sa stáva slovo benchmark. V slovníkoch je bežne definovaný ako nivelačný znak. Benchmark je i metóda porovnávania hodnôt určitej „veľičiny“. V súvislosti s benchmarkingom sa chápe ako mierka, ukazovateľ výkonnosti, ktorého úrovňou sa mieni daný podnik inšpirovať. Taktiež sa dá nazvať ako cieľ, ktorý si daný podnik určí a posnaží sa ho v rôznych oblastiach úspešne zdolať. Napr.: minuloročné dosiahnutie predaja podniku môže slúžiť ako benchmark pre budúci rok [1,14].

Tým, že benchmarking nie je určenou metódou, sa môže v praxi vyskytovať pod najrôznejšími interpretáciami tohto pojmu. Obr. 1 uvádza určité menu, kombináciu slov, pri ktorom sa táto kombinácia použije ako definícia benchmarkingu. Každá kombinácia jednotlivých slov môže byť vhodne použitá v konkrétnom prostredí a pre určitý projekt benchmarkingu [6].



Obr. 1 Diagram slov k definovaniu pojmu benchmarking

Zdroj: [6]

Karlöf a Östblom ako prví definovali termín benchlearning. Podľa nich je to spôsob, ako prepojiť zdokonaľovanie systému riadenia a výcvik zamestnancov s potrebami podniku. Vďaka tomu zaistiť ich bezprostredný úžitok. Benchlearning je bezprostrednou súčasťou benchmarkingu. Silnou stránkou benchlearningu je to, že sa učí z lepšej praxe [6,7].

Benchmarking i benchlearning sa považujú za dlhodobé procesy, zložené z rady čiastočných akcií, ktoré sa označujú ako benchmarkingové projekty. Benchmarkingový projekt sa teda považuje za jedinečný súbor čiastočne koordinovaných a riadených aktivít. Tieto aktivity obsahujú dáta zahájenia a ukončenia, vykonávanie aktivít k dosiahnutiu cieľa, ktorý vyhovujú špecifickým požiadavkám na tento projekt, vrátane obmedzenia nákladmi, zdrojmi a časom [6,7].

## 1.2 Vývoj benchmarkingu

Benchmarking nie je úplne novou metódou. Už po mnohé roky sa rozličné podniky či organizácie porovnávajú. Taktiež sa snažia kopírovať postupy a procesy od najväčšej konkurencie.

Je známe, že spoločnosť Xerox Corporation sa v 70. rokoch minulého storočia dostala do určitých ekonomických problémov. Ich problémom bolo vytlačovanie výrobkami japonskej konkurencie z trhu. Predstavitelia firmy Xerox Corporation sa začali porovnávať s konkurenciou a pri prvých porovnávacích výskumoch zistili, že ich výrobné náklady sú na úrovni predajných cien konkurencie. Pri analýzach príčiny svojich vysokých nákladov, ako jednu z oblastí možných zlepšení, odhalili skladové hospodárstvo. Vtedy za svetovú špičku v oblasti skladového hospodárstva bola spoločnosť LL. Bean, s ktorou následne začali súperiť. Proces nazývaný „benchmarking“ úplne zmenil firmu, a to k lepšiemu. Tým, že sa táto metóda osvedčila sa jej používanie rýchlo rozšírilo. Začala sa využívať ako cenná metóda pre zlepšovanie výkonu [1,8].

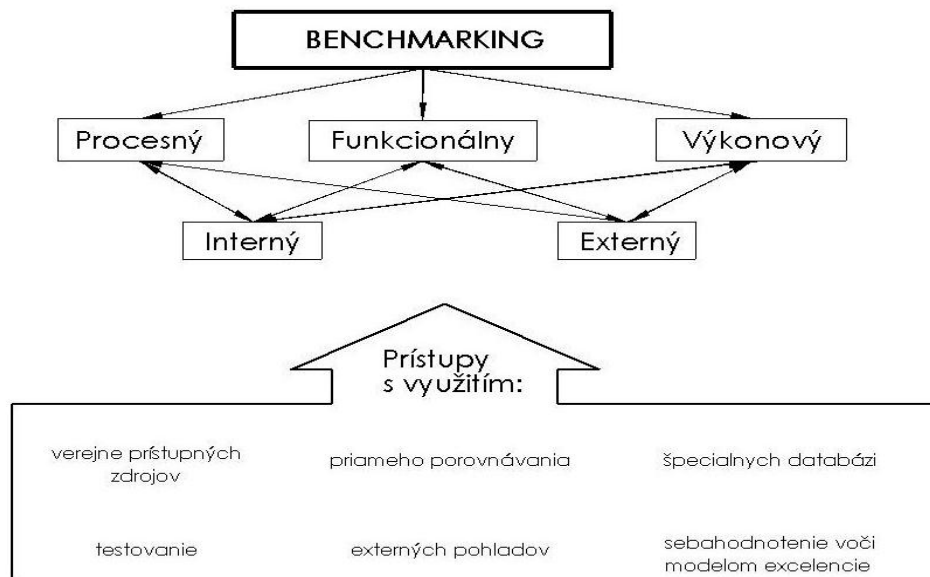
Základná idea benchmarkingu bola v 80. rokoch charakterizovaná ako:

- nájdenie organizácie, ktoré je najlepšia v danej zručnosti,
- analyzovanie príčin, vďaka ktorým bolo dosiahnuto týchto výsledkov,
- vytvorenie plánov pre zlepšenie vlastnej činnosti a zvýšenie výkonnosti,
- implementácia jednotlivých plánov,
- monitorovanie a vyhodnocovanie výsledkov [1].

Pre základné porovnávanie sa používa **porovnávanie činností** a **porovnávanie výsledkov**. Existuje úzky vzťah medzi týmito spôsobmi. Oba spôsoby súvisia s meraním daných výkonností organizácií. K identifikácii činností je dôležité porovnávanie výsledkov a naopak k lepším výsledkom prispieva porovnávanie činností [1].

## 1.3 Typy benchmarkingu

Benchmarking sa rozdeľuje na niekoľko základných typov. Tieto typy na seba navzájom nadväzujú a sú navzájom poprepájané. K daným typom nadväzujú i prístupy s využitím. Túto nadväznosť s danými prístupmi k využitiu vhodne naznačuje Obr. 2 [6].



**Obr. 2 Typy a prístupy benchmarkingu**

*Zdroj: [6]*

Z hľadiska závislosti, kde sa daný benchmarking vykonáva rozlišujeme dva základné typy:

- interný benchmarking,
- externý benchmarking [1,6].

**Interný benchmarking** skúma rôzne subjekty v rámci jedného podniku. Silnou stránkou je nenáročné získanie informácií, hlavne citlivých údajov, prípadne vytvorenie štandardizovaných dát. Získané poznatky v internom projekte benchmarkingu sa využívajú ako základňa na externú úroveň. Tým pádom by sa mal používať ako prvý krok k dosiahnutiu prvotriednej výkonnosti v podnikoch. Avšak slabou stránkou je menšia šanca nájdanie prvotriednej výkonnosti vo vlastnom podniku [1,5,7].

**Externý benchmarking** je obdoba interného benchmarkingu s tým rozdielom, že sa organizácia porovnáva s podobnou alebo rovnakou organizáciou. Tento typ poskytuje príležitosť učiť sa od tých organizácií, ktoré patria k špičke, ale nebude možné prebrať všetky postupy a procesy od iných organizácií. Taktiež slabou stránkou externého benchmarkingu je to, že sa viac zaoberá faktormi konkurencie ako v hľadaní jej špičkovej výkonnosti [1,5, 6].

Skúmanie benchmarkingu sa tiež rozlišuje v závislosti na charaktere zvoleného subjektu. Medzi ne patrí :

- výkonový benchmarking,
- funkcionálny benchmarking,
- porovnávací benchmarking [1,6].

**Výkonový benchmarkingsa** využíva vtedy, ak daná organizácia chce zistiť svoje postavenie a relatívnu výkonnosť. Výkonový benchmarking je založený na dátach, s ktorými



môžeme porovnávať i výkonnosť priamych konkurentov na trhu. Pravdepodobne ide o najnáročnejší druh benchmarkingu, ktorý vyžaduje i značnú dôveru všetkých organizácií, ktoré sú do tohto porovnávajúceho procesu zahrnuté. Vyskytuje sa to hlavne v situáciách, kedy je benchmarkingovým partnerom skutočná priama konkurencia. Zároveň je to i najbežnejší typ benchmarkingu a stane sa pravdepodobne východiskom pre akékoľvek postupy zamerané na celkový chod organizácie [1,6].

**Funkcionálny (funkčný) benchmarking** inak nazývaný ako druhový benchmarking. Tento typ benchmarkingu, ktorého hlavným cieľom je nájdenie a zlepšenie podobných funkcií. Zmyslom funkčného benchmarkingu je nájsť inovačné možnosti vedúce k zlepšovaniu, ak tak, k radikálnej zmene k lepšiemu. Oproti výkonovému benchmarkingu sa pri tomto type skúmania jednoduchšie nájde aspoň jeden externý partner, ktorý už nemusí priamo v určitej časti trhu konkurovať. Avšak tento typ benchmarkingu zvyčajne vyžaduje finančné zdroje. Funkcionálny benchmarking je predovšetkým uplatňovaný pri jednotlivých častiach činnosti, ktoré vykazujú logickú podobnosť [1,6,7].

**Procesný benchmarking** sa využíva vtedy, pokiaľ je cieľom zlepšiť určité procesy a činnosti zásadného významu vo vnútri organizácie. Organizácie na porovnávanie sa vyhľadávajú tak, že sa vyberú tie, ktoré robia v podobnej sfére alebo podobné služby s najlepšimi praktickými postupmi. To znamená, že hľadá najlepšie praktiky v uskutočňovaní jednotlivých procesov. Na to, aby bolo možné uskutočniť porovnávanie, je nutné vytvoriť procesné mapy pracovných postupov. Pri porovnávaní a rozbere meria individuálnu výkonnosť procesu a jeho funkčnosť. Všeobecne sa procesný benchmarking využíva väčšími organizáciami [1,6].

#### 1.4 Etický kódex benchmarkingu

Pri aplikácií benchmarkingu je užitočné, aby jednotliví partneri našli zhodu vo vzájomnom prístupe. To umožňujú tzv. etický kódex, ktorý vymedzuje základné pravidlá komunikácie, vzťahov a poskytovanie informácií. Počas tohto procesu si podniky odhalia veľa citlivých informácií. Vďaka tomu je medzi nimi veľmi dôležitá dôvera. Nie je žiaden právne záväzný dokument, ktorým by sa podniky mali riadiť. Všetko je to len o vzájomnej dohode a o tom, aký etický kódex si každý podnik stanoví [2,3].

V tomto smere asi najďalej dospelo APQC, kde výbor vypracoval smernicu s názvom Kódex vedenia benchmarkingu, ktorá definuje deväť princípov, morálnych a právnych základov benchmarkingu [3].

- 1. Princíp legálnosti** – Táto zásada sa v podstate zaoberá zdržaním celkovej činnosti alebo diskusie, ktoré by mohli viesť k obmedzeniu obchodných režimov, systémov pridelovania trhu a zákazníkov, stanovovanie cien, obchodných dohôd, manipulácia s ponukami alebo úplatkárstvo, získavanie obchodných tajomstiev alebo sprístupnenie chránených informácií. Predtým, ako sa zdieľajú informácie o vlastníctve, konzultanti môžu požiadať obidve strany, aby pred projektom uzatvorili dohody o nezverejnení informácií. Podniky by nemali odhaľovať žiadne dôverné informácie či obchodné tajomstvá. Všetky činnosti by mali byť v súlade s právnymi normami, teda byť legálne.

Ak sú nejaké pochybnosti alebo otázky, je lepšie vyhľadať právneho poradcu [3,5].

2. **Princíp výmeny** – Tu platí tzv. „niečo za niečo“, pričom každý podnik si uvedomuje schopnosť zlepšovania procesov ako dôsledok svojej interakcie. Skutočná potreba je aby každý podnik získal niečo z investícií svojho času do štúdia. V tomto princípe je dôležité si uvedomiť, že si nikdy nepožiadáme o akýkoľvek typ informácií alebo údaje, pri ktorých je daná spoločnosť neochotná ich zdieľať. Spoločnosť Xerox výslovne uvádza, že nechcú, aby partneri zdieľali informácie, ktoré by boli podľa ich partnerov považované za majetkové. Predtým ako sa celkovo zapojí podnik do akýkoľvek benchmarkingových aktivít je veľmi dôležité si objasniť očakávania a ciele a stanoviť si informačné parametre vopred. Komplexná, otvorená a čestná komunikácia v počiatočných fázach vytvára referenčnému vzájomnému vzťahu to, čo môže pomôcť každému partnerovi porozumieť pri hodnote výmeny, ktorú treba uskutočniť [3,5].
3. **Princíp dôveryhodnosť** – Všetky získané informácie od partnerov na porovnávanie sa považujú za majetkové a sú dôverné. Tým, že sa vymieňajú citlivé informácie, nesmú byť ďalej publikované bez toho, aby to benchmarkingový partner dovolil [3,5].
4. **Princíp prípravy** – Informácie získané z akejkoľvek porovnávacej štúdie slúžia výlučne na zlepšenie prevádzkových procesov v rámci spoločnosti. Získané informácie môžu byť napr. zlepšovanie výrobkov, procesov atď. Tieto informácie nesmú byť využité k marketingovým, reklamným alebo obchodným účelom [3,5].
5. **Princíp kontaktovania prvého podniku** – Vždy by sa mali iniciovať benchmarkingové kontakty s vlastníkmi partnerských procesov prostredníctvom určeného benchmarkingového kontaktu v konkrétnej spoločnosti. Ak nie je danému podniku známe toto označenie alebo osoba, je lepšie sa obrátiť na príslušného vedúceho manažéra, manažéra kvality alebo správcu ľudských zdrojov. Najvhodnejším kontaktom je ten, kto rešpektuje firemnú kultúru druhej spoločnosti. Konkrétny benchmarkingový projekt musí byť prejednaný iba s manažérmi podniku, ktorá bola kontaktovaná ako prvá [3,5].
6. **Princíp tretej strany** – Nezdieľajú sa názvy spoločností účastníkov benchmarkingu, alebo celkové získané dáta vďaka tejto metódy, s inými podnikmi žiadajúcimi o kontakty [3,5].
7. **Princíp príprava** – Pri tomto princípe je potrebné vykonať všetky prípravné práce pred kontaktovaním potenciálneho partnera. Zahŕňa to posúdenie a uvedomenie si úrovne zrelosti kvality daného podniku. Zistiť silné a slabé stránky daných procesov (dokončenie internej štúdie, porovnávanie, overovania a atď.), predtým ako sa hľadajú vonkajšie analýzy [3,5].
8. **Princíp ukončenia** – Nevykonávajú sa žiadne záväzky týkajúce sa benchmarkingového partnera, ak si daná spoločnosť nie je istá, či bude môcť postupovať včas a priaznivo. Pri dokončení, je potrebné sa uistiť, či oba zainteresovaní

partneri, dokončili bechmarkingový projekt k plnej spokojnosti [3,5].

- 9. Princíp pochopenie / porozumenie** – Pred samotným spustením benchmarkingovej štúdie sa získa jasné porozumenie a súhlas s tým, ako by mal daný podnik s partnerským podnikom mať informácie spracované. Je potrebné túto dohodu dodržať. Vždy je potrebné dodržiavať protokol a pokyny pre interakciu ktoréhokoľvek referenčného partnera. Celkovo by mali partnerské podniky medzi sebou vychádzať na základe vzájomného pochopenia [3,5].

## 1.5 Fázy benchmarkingu a ich priebeh

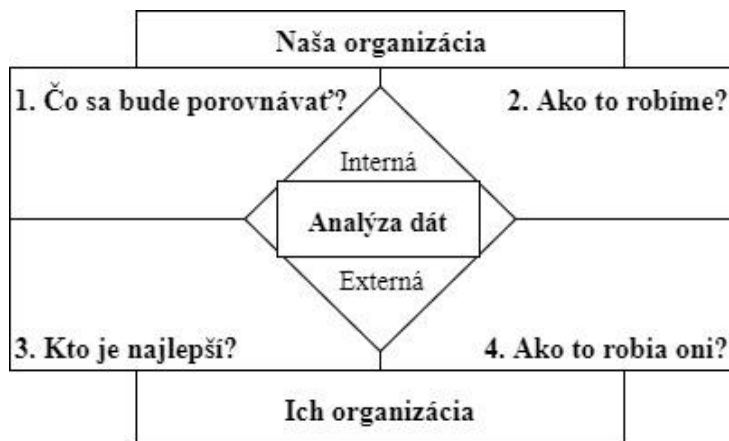
Proces benchmarking tvorí päť základných fáz, a to:

- 1. Iniciačná fáza** - predstavuje v celku jedinečný postup procesov a činností. Hlavným cieľom je vytvoriť v podniku znalosti kultúrne ale i zdrojovo príjemné zázemie. Vďaka tomu by mohli všetky benchmarkingové projekty prebiehať s čo najmenšími chybami, problémami a ťažkosťami. Zámer tejto fázy je definovaný potrebami podniku a indentifikovaním dôvodov pre realizáciu zmeny. EFQM podotkla, že tzv. iniciačná fáza má byť v úplnej právomoci vrcholového vedenia podniku. To značí, že garantom tejto fázy má byť riaditeľ alebo vybraný člen vrcholového vedenia príslušného podniku. Nevyhnutnosťou tejto časti je uskutočnenie iniciačného výcviku k benchmarkingu, ktorý je orientovaný práve na pracovníkov, zodpovedných za benchmarking. Taktiež aj na tých, ktorých sa zmeny budú týkať. Patričnou súčasťou je i stanovenie politiky benchmarkingu. Avšak predtým ako sa vykoná plánovanie benchmarkingu, je veľmi dôležité zhodnotiť pripravenosť podniku na aplikáciu benchmarking a následne uskutočniť výber vhodného modelu benchmarkingu. Završením tejto fázy je zvyčajne tvorba dokumentovaného postupu benchmarkingu [1,6].
- 2. Plánovacia fáza** – je to fáza, ktorá v praxi tvorí prvý súbor procesov a činností, ktoré by mali byť bežnou súčasťou každého benchmarkingového projektu. Celkovo vychádza táto fáza z fázy iniciačnej. Podnik zistí, či by benchmarking uplatnila a či je ik podobným projektom všestranne pripravená. Základom je výber objektu pre benchmarking a následne výber daných členov tímu. Vybrané tímy prechádzajú výcvikom pre benchmarking. Benchmarking je celkovo vedení jednotlivcami, ale väčšina aktivít sú tímovými prácami. Zloženie tímu má reprezentovať rôzne postoje, špeciálne zručnosti a rôzne podnikateľské väzby. Vďaka tomu každý člen prináša do procesu benchmarking svoju individualitu. Slovo tím, úzko súvisí so spoločným cieľom, komunikáciou, motiváciou a koordináciou. Pre benchmarking je tím nevyhnutný. Následne začne daný tím zisťovať svoju výkonnosť daného objektu pre benchmarking. Potom začína vyberať partnerov pre benchmarking. Po výbere sa navrhnu vhodné metódy a postupy pri zberu dát od partnerov. V neposlednom rade je správne uzatvoriť zmlúvu s partnerom o vykonaní benchmarkingového procesu. Na konci tejto fázy sa začne vykonávať zber dát o výkonnosti partnera. Je potrebné poznamenať, že plánovacia fáza sa považuje za časovo a zdrojovo najnáročnejšiu fázu celého benchmarkingového projektu [1,6].

3. **Analytická fáza**– v tejto fáze si daný podnik odpovedá na dve základné otázky, a to: “ Ako v súčasnosti fungujú naše procesy?” a “ Ako prebiehajú procesy v spoločnosti, s ktorou sa budeme porovnávať?“. V tejto fáze sa prvotne vyhodnotia dáta o výkonnosti partnera. Pri tomto bode je dôležitá návšteva daného podniku kvôli pochopeniu fungovaní daných procesov. Následne sa vykoná analýza príčin existencie možných rozdielov vo výkonnosti. Po vyhodnotení dát a vykonanej analýze príči sa navrhnu cieľové hodnoty vlastného zlepšovania [1,6].
4. **Integračná fáza**– na začiatku tejto fáze práca benchmarkingového tímu na konkrétnom projekte zvyčajne končí. Všetky vypracované a vyhodnotené dáta a informácie, sa vhodnou formou predajú vrcholovému vedeniu, ktoré tento projekt zadali a podporovali. Integračná fáza je známa tým, že jednotlivé postupy realizuje priamo s vrcholovým vedením, alebo ju realizujú pracovníci zvolení vrcholovým vedením. Tí prerokujú zistenia a výsledky, ktoré spracoval daný tím. Potom sa zaznamená informácie o lepšej výkonnosti v danom podniku. Avšak hlavným cieľom a posledným bodom integračnej fáze je určenie cieľov vlastného zlepšovania [1,6].
5. **Realizačná fáza** – vypracované akčné plány vlastného zlepšovania, ktoré sú obsiahnuté všetkými informáciami sa uplňuje v poslednej fáze modelu benchmarkingu, tzv. realizačná fáza. Úplnou podstatou tejto fázy je plánovanie a realizácia vlastného zlepšovania na základe zistení a výsledkov benchmarkingu. Nevyhnutným predpokladom úspechu je podstúpenie všetkých dôležitých informácií o zistených a výsledkoch benchmarkingu všetkým potenciálnym členom tímu zlepšovania. Pri realizácii tejto fázy je vhodné vychádzať z niektorých všeobecne uznávaných metodík zlepšovania, napr. Demingov cyklus PDCA [1,6].

## 1.6 Šablóna procesu benchmarking

Medzi podniky je veľmi náročné komunikovať navzájom. Na základe toho v spoločnom záujme určitého zjednotenia veľmi rozličných prístupov, sa vytvoril základný ideál (rámec). Ten poukazuje na to, čo by nemalo byť v žiadnom konkrétnom benchmarkingovom projekte nespomenuté. Na Obr. 3 je vidieť schéma tejto šablóny [6].



**Obr. 3 Šablóna procesu benchmarking**

*Zdroj: [6]*

Táto šablóna sa skladá zo štyroch kvadrantov, ktoré sú spojené so zhromažďovaním a analýzou dát. V každom kvadrante sa nachádza zrozumiteľná ale podstatná otázka. Tieto otázky sú považované za základ pre všetky benchmarkingové aktivity, ktorými sú tvorené [6].

Prvý kvadrant, „**Čo sa bude porovnávať?**“ zahrňuje definovanie kritických faktorov úspešnosti podniku, vytvorenie tímubenchmarkingu a jeho vedúceho, výber správnej oblasti, respektívne oblasti, ktorá potrebuje zlepšenia a či zmeny podmienené benchmarkingom budú pozitívne vnímané zo strany zákazníka [6].

Druhý kvadrant „**Ako to robíme?**“ zahrňuje zmapovanie procesu skúmaného podniku a pochopenie jej funkčnosti, definovanie kľúčových slov a výber správnych ukazovateľov k porovnávaniu a meraniu [6].

Tretí kvadrant „**Kto je najlepší?**“ zahrňuje ustanovenie podniku, ktorý vykonáva proces lepšie ako skúmaný podnik. Daný podnik má byť lepší, či už v rámci odvetvia tak i v globálnom meradle a taktiež vyznačenie najlepšej výkonnosti vo vnútri podniku [6].

Štvrtý kvadrant „**Ako to robia oni?**“ zahrňuje popis procesu konkurencie, identifikáciu cieľových hodnôt a ich výkonnosť, prístup k meraniu výkonnosti a možnosť jeho overenia a v neposlednom rade to, čo všetko dokáže umožniť lepšiu výkonnosť [6].

## **2 Finančná analýza hodnotenia podniku**

Benchmarking finacej analýzy je užitočný a pomerne lacný spôsob, ktorý identifikuje rezervy jednotlivých položiek a umožňuje získať rýchly obraz základnej finacej úrovne podniku. Finančná analýza predstavuje systematických rozbor získaných dát, ktoré pochádzajú z účtovných výkazov. Finančná analýza je ucelený proces používaný k získaniu doporučení, ktoré povedú k lepšej výkonnosti podniku. Pri správnom použití dokáže viesť k podpore životaschopnosti podniku. Takáto analýza je bežne používaná ako efektívny nástroj pre hodnotenie hospodárskej a finacej výkonnosti podniku. Počas finacej analýzy sa identifikujú finančne silné a slabé stránky podniku, ktoré sú založené na vzťahu medzi

položkami v účtovných výkazoch. Finančná analýza obsahuje hodnotenia podnikovej minulosti a predpovedá budúce finančné podmienky. Nasleduje definícia dvoch najpoužívanejších ukazovateľov hodnotenia finančnej analýzy [11,12,21].

## 2.1 Analýza absolútnych ukazovateľov

Absolútne ukazovatele sú hodnoty obsiahnuté priamo v účtovných výkazoch za určité časové obdobie. Používajú sa hlavne u horizontálnej analýzy (analýza vývojových trendov) a u vertikálnej analýzy (analýza komponentov). Obidve analýzy by mali pomôcť jednoduchšie nahliadnúť do výkazov. Tieto analýzy slúžia k prvotnej orientácii v hospodarení podniku a upozorňujú na potenciálne problémy. Cieľom vertikálnej a horizontálnej analýzy je predovšetkým rozbor minulého vývoja finančnej situácie a ich príčin, avšak s omezenými možnosťami urobiť závery o finančnom vývoji do budúcnosti [11,12].

### 2.1.1 Horizontálna analýza

Horizontálna analýza je taktiež známa ako trendová analýza. Cieľom horizontálnej analýzy je zmerať intenzitu zmien jednotlivých položiek, a to absolútne i relatívne. Táto analýza poskytuje informácie o vývoji majetku a finančnej situácii podniku a jeho jednotlivých zložiek. Tiež určuje množstvo zmien v týchto položkách a i celkovú situáciu. Tieto zmeny sú potom využívané k hodnoteniu vývoja procesov za minulé obdobia, alebo k identifikovaniu majetkovej a finančnej situácie v podniku. Preto je veľmi dôležitá tvorba dostatočne dlhých časových radov (minimálne za 3 obdobia), pretože dlhšie časové rady vedú k menším nepresnostiam vo výpočtoch. U horizontálnej analýzy firma hľadá odpoveď na dve základné otázky.

- O koľko sa zmenili jednotlivé položky finančných výkazov v čase?
- O koľko % sa zmenili jednotlivé položky v čase?

Na tieto otázky poskytujú odpovede absolútna a relatívna zmena [11,12]. Aktuálny rok je označovaný ako  $t$ .

*absolútna zmena = ukazovateľ v sledovanom roku – ukazovateľ v porovnávacjom roku  $t-1$*

$$\text{relatívna zmena (percentuálne)} = \frac{\text{absolútna zmena} \times 100}{\text{ukazovateľ v porovnávacjom roku } t-1}$$

### 2.1.2 Vertikálna analýza

Vertikálna analýza sleduje štruktúru rozvahy, výkazov ziskov a strát alebo výkazy o peňažných tokoch vo vzťahu k určitej veličine (napr. celková bilančná suma). Zjednodušenie spočíva v tom, že skúma jednotlivé položky vo vzťahu k ich celkovému objemu. Označuje sa vertikálna analýza preto, lebo pracuje s účtovnými výkazmi v jednotlivých rokoch odhora dole. Je to technika percentuálneho rozboru, ktorá počíta podiel jednotlivých položiek rozvahy na aktívach a pasívach i položiek výkazu ziskov a strát na tržbách. Táto technika umožňuje skúmať relatívnu štruktúru aktív, pasív a úlohy jednotlivých činiteľov na tvorbe zisku. Vertikálna analýza je vhodným nástrojom pre medziročné a medzi podnikové porovnávania. Ak je potrebné zistiť koľko % tvoria napr. obežný majetok v

celkových aktívach, vypočíta sa to ako  $\frac{\text{obežný majetok}}{\text{celkové aktíva}} \times 100$ . Činiteľ sa mení na základa položky, ktorú treba zistiť [11,12].

## 2.2 Analýza pomerových ukazateľov

Analýza pomerových ukazateľov je považovaná za základný metodický nástroj finančnej analýzy a v podnikovej praxi najčastejšou používanou metódou. Táto analýza pozoruje podnik a jeho finančnú situáciu z mnohých rozličných hľadísk. Takáto analýza je časovo nenáročná a poskytuje rýchly prehľad o základných finančných charakteristikách firmy za viacero období. Taktiež dáva podnety a smer k nadväzujúcej hlbšej analýze podnikových procesov. Na základe rozboru vďaka pomerových ukazovateľov je možné formulovať ciele budúceho vývoja podniku. Z ich pomocou je možné hodnotiť efektivitu predtým zavedených opatrení, ktoré riešia identifikované problémy. Celkové zhodnotenie je však veľmi ťažké a vyžaduje značnú skúsenosť a vzdelanie. Pri nedostatočným znalostiam ohľadne fungovania spoločnosti môže hodnotenie vďaka pomerovým ukazovateľom viesť i k chybným záverom alebo zkreslenej interpretácii [11,12,22].

Pomerové ukazovatele sa rozdeľujú do určitých skupín predstavujúcich konkrétny aspekt finančného podniku. Nasledujú vybrané skupiny, ktoré prinášajú tie najžiadanejšie informácie pre bežné podniky:

1. ukazovatele rentability,
2. ukazovatele aktivity,
3. ukazovatele zadĺženosti,
4. ukazovatele likvidity.

### 2.2.1 Ukazovatele rentability

Pojem rentabilita znamená schopnosť podniku vytvárať nové zdroje a dosahovanie zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazovatele rentability sa nazývajú aj ukazovatele miery zisku, ziskovosti alebo výnosnosti. Prirovnávajú vytvorený zisk s výškou zdrojov vynaložených na tvorbu zisku. Rentabilita patrí medzi najdôležitejšie spôsoby, ktorými sa hodnotí podnikateľská činnosť. Zobrazuje pozitívny i negatívny vplyv riadenia aktív a financovania podniku [11]. Medzi najznámejšie ukazovatele rentability patria:

- **Rentabilita celkového kapitálu**
  - Známa ako ROA (Return on Assets). Tento ukazovateľ sa považuje za kľúčové meradlo rentability. Vyjadruje celkovú efektivnosť podniku a hrubú produkčnú silu. Ďalej zhodnotuje celkový vložený kapitál bez ohľadu na to, či bol financovaný z vlastných alebo cudzích zdrojov. Vypočíta sa ako  $ROA = \frac{EBIT}{\text{aktíva}}$ , kde EBIT znamená zisk pred zdanením a úrokmi [11].
- **Rentabilita vlastného kapitálu**
  - Známe ako ROE (Return on Equity). Tento ukazovateľ slúži akcionárom alebo vlastníkovi podniku na zhodnotenie úspešnosti ich investícií. Zhodnotením kapitálu, ktorý je vložený do podniku je vytvorený čistý zisk. Vďaka ROE sa môže posudzovať, či je kapitál dostatočne zhodnotený

vzhľadom k určitému riziku voči investícii. Pri používaní cudzích zdrojov by malo platiť, že  $ROE > ROI$ . Vypočíta sa ako  $ROE = \frac{EAT}{\text{vlastný kapitál}}$ , kde EAT znamená zisk po zdanení [11].

- **Rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu**

- Známa ako ROCE (Return on Capital). Tento ukazovateľ poskytuje informácie o výnosnosti dlhodobých zdrojov podniku. Vyjadruje vzťah medzi hrubým ziskom pred úhradou úrokov a dlhodobými finančnými prostriedkami. Vypočíta sa ako  $ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastný kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlhodobé záväzky} + \text{dlhodobé úvery}}$  [11].

- **Rentabilita tržieb**

- Známa ako ROS (Return on Sale). Tento ukazovateľ poukazuje na to, ako podnik hospodárne zaobchádza s prostriedkami, ako sa kontrolujú náklady, i aké postavenie má spoločnosť na trhu. Čím vyššia je rentabilita tržieb, tým lepšie pre podnik. Vypočíta sa ako  $ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$  [11].

- **Rentabilita vloženého kapitálu**

- Známa ako ROI (Return on Investment). Tento ukazovateľ zobrazuje účinnosť celkového vloženého kapitálu, bez ohľadu štruktúry zdrojov. Vypočíta sa ako

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} [11].$$

### 2.2.2 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity informujú účtovnú jednotku o efektívnosti hospodárenia so svojimi aktívami. Ak ich má podnik viac než je potrebné, vznikajú jej zbytočné náklady spojené so skladovaním. Ak ich má podnik málo, dochádza ku omedzovaniu výroby a podnik prichádza o potenciálne tržby. Tieto ukazovatele sa vyjadrujú vo dvoch formách, a to:

- ukazovateľa počtu obrátok (rýchlosť obratu),
- ukazovateľa doby obratu [11].

Medzi najzákladnejšie ukazovatele aktivity patria nasledovné.

- **Obrat celkových aktív**

- Patrí medzi najkomplexnejšie ukazovatele aktivity. Výsledok poukazuje na to, ako rýchlo dokáže podnik otáčať vložený kapitál. Vysoký obrat je prejavom efektívneho využívania majetku. Vypočíta sa ako  $OCA = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$  [11].

- **Obrat stálych aktív**

- Hodnotí efektívnosť a intenzitu využívania stálych aktív. Výsledná hodnota má byť posudzovaná s odstupom, keďže investície do zariadenia sú vykonávané s predstihom. Platí, že čím je ukazovateľ vyšší, tým je to pre podnik lepšie. Vypočíta sa ako  $OSA = \frac{\text{tržby}}{\text{neobežné aktíva}}$  [11].



- **Rýchlosť obratu zásob**

- Známý i ako ukazovateľ intenzity využívania zásob. Informuje, koľkokrát sa zásoby v pozorovanom období premenia na iné formy obežných aktív až po predaj výrobkov a ďalší nákup zásob. Vypočíta sa ako  $ROZ = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$ . Pri tomto výpočte je možné dosadiť miesto celkových zásob jednotlivé druhy zásob (materiál a pod.), čím sa docieli detailnejšie zobrazenie akonkrétny obraz zásob pre podnik [11].

- **Doba obratu zásob**

- Predstavuje priemernú dobu, ktorá uplynie medzi nákupom materiálov a predajom výrobkov. Vypočíta sa ako  $DOZ = \frac{365 \text{ dní}}{\text{rýchlosť obratu zásob}}$  [11].

### 2.2.3 Ukazovatele zadĺženosti

Pod pojmom zadĺženosť sa rozumie skutočnosť, že firma k financovaniu svojich aktív používa i cudzie zdroje. Ukazovatele zadĺženosti sa zameriavajú na mieru zadĺženia podniku a celkovú schopnosť splácať ich záväzky. Zhodnocuje pohľad ako na celkové zadĺženie tak na jednotlivé súčasti dlhov. Príliš vysoká zadĺženosť zvyšuje finančné riziko vlastníkov. To znamená, že podnik je príliš zaťažený platením úrokov a je možné sa dostať do nepriaznivej situácie. Medzi najzákladnejšie ukazovatele zadĺženosti patria nasledovné [11].

- **Ukazovateľ kapitalizácie**

- Zameriava sa iba na zdroje poskytnuté za odplatu. Vypočíta sa ako

$$UK = \frac{\text{dlhodobé zdroje}}{\text{dlhodobé cudzie zdroje} + \text{základné imanie}} [11].$$

- **Ukazovateľ celkovej zadĺženosti**

- Tento ukazovateľ sa pozoruje z 2 úhlov pohľadu. Prvý sleduje celkovú zadĺženosť, ktorá sa vypočíta ako  $UCZ = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}}$ . Čím vyššia je hodnota ukazovateľa, tým je podnik zadĺženejší a rastie riziko, že veritelia o investovaný kapitál prídu, keďže podnik nebude solventný.
- Z pohľadu doby splatnosti záväzkov ide rozdeliť UCZ na ďalšie 2 ukazovatele, a to na:

- **ukazovateľ dlhobovej zadĺženosti** – tento ukazovateľ je nazývaný i ako ukazovateľ veriteľského rizika, dlhom na aktíva či koeficientom napjatosti. Vypočíta sa ako

$$UDZ = \frac{\text{dlhodobé záväzky}}{\text{celkové aktíva}},$$

- **koeficient samofinancovania** – označovaný ako vybavenosť vlastným kapitálom, vyjadruje z koľkých % sú celkové aktíva financované z vlastných zdrojov podniku. Taktiež ukazuje stupeň nezávislosti. Vypočíta sa ako  $KS = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$  [11].

- **Ukazovateľ finančnej páky**

- Jedná sa o prevrátený koeficient samofinancovania. Vypočíta sa ako

$UFT = \frac{\text{celkový aktíva}}{\text{vlastný kapitál}}$ . Výsledok zároveň určuje pomer cudzích zdrojov k vlastnému kapitálu, teda koeficient zadĺženosti [11].

#### 2.2.4 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity vyjadrujú potenciálne schopnosti podniku platiť svoje záväzky, ktoré sú splatné v blízkej budúcnosti. Tieto ukazovatele sú najpoužívanejšími ukazovateľmi pre vyjadrenie schopnosti podniku platiť ich krátkodobé záväzky. Likvidnosť je vlastnosťou majetku, presnejšie rýchlosťou premenlivosti jednotlivých položiek majetku a peňazí. Rozlišujú sa tieto tri základné ukazovatele likvidity [11].

- **Bežná likvidita**

- Poukazuje ako sú krátkodobé záväzky kryté aktívami. Pri výsledku platí, že čím je hodnota vyššia, tým je pravdepodobnejšie zachovanie platobných schopností firmy. Hodnota ukazovateľa by mala byť v rozmeroch od 2,0 do 2,5. Pričom vyššia hodnota znamená lepšiu schopnosť podniku sa dostať ku záväzkom a tiež vyššiu platobnú schopnosť. Vypočíta sa ako  $BL = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$  [11].

- **Pohotovú likviditu**

- Je to meradlo likvidity, ktorá odstraňuje z výpočtov zásoby a nedokončenú výrobu. Doporučená hodnota je v rozmeru od 0,8 do 1. Hodnoty vyššie ako 1 sú priaznivejšie z pohľadu veriteľov. Pre vlastníkov to znamená k neproduktívnemu využívaniu vložených prostriedkov. Vypočíta sa ako  $PL = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$  [11].

- **Okamžitú likviditu**

- Tento typ likvidity sa zaraďuje medzi najpresnejšie ukazovatele likvidity. Meria schopnosť spoločnosti hradiť svoje práve splatné záväzky a stanoví ako sa majú hradiť. Ideálna hodnota okamžitej likvidity je v rozmeroch od 0,2 do 0,5. Vypočíta sa ako

$$OL = \frac{\text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}} [11].$$

## **Praktická část**

### 3 Metodika práce

Cieľom a výstupom bakalárskej práce je analýza vybraného podniku s využitím benchmarkingu.

Pri písaní bakalárskej práce sa postupovalo v troch etapách. V prvej etape sa vytvorila celková štruktúra práce. Tá je stanovená podľa metodologickej príručky písania záverečných a odborných prác Vysokiej školy obchodnej a hotelovej. V druhej etape sa určil hlavný cieľ. Na základe toho sa v poslednej fáze po preštudovaní odborných kníh, článkov a internetových zdrojov vytvoril literárny rešerš. Následne sa získané poznatky implementovali v podobe vhodných návrhov.

Práca je detailnejšie zameraná na porovnanie TBS, a. s. s podnikom AGROVEX. Na základe kvantitatívnej metódy sa porovnali dané podniky pomocou analýzy dát. Hlavné aplikovanie sa zameralo na finančnú analýzu. Na základe vybranej metódy bolo potrebné získať súvahy od obidvoch podnikov. Skúmané obdobia boli hlavne roky 2013-2016. Na začiatku sa predstavili dané podniky. Následne sa ako prvá spravila analýza absolútnych ukazovateľov. Tá obsahovala horizontálnu a vertikálnu analýzu aktív a pasív pri obidvoch podnikov. Ako ďalšia sa spravila analýza pomerových ukazovateľov, ktorá sa zamerala na ukazovatele rentability, aktivity, zadlženosti a likvidity. Pri spracovaní ukazovateľov rentability sa porovnanie zameralo hlavne na ROA, ROE a ROS. Z ukazovateľov aktivity sú to OCA, OSA, ROZ, DOZ. Z ukazovateľov zadlženosti sa použili UCZ, UZD, KS, UFP. Pri ukazovateli likvidity sa použila BL, OL, PL. Tieto ukazovatele sú podrobne vysvetlené v predchádzajúcej kapitole 2. Analýza pomerových ukazovateľov sa tiež spravila pri obidvoch podnikov. Po vypočítaní a spracovaní každej analýzy sa výsledné hodnoty TBS, a. s. porovnali s podnikom AGROVEX. Pri porovnávaní sa poznamenalo, ktorý podnik má lepšie výsledné hodnoty absolútnych a pomerových ukazovateľ a na základe čoho sú lepšie výsledky. Výsledky sú spracované a prezentované v praktickej časti v podobe grafov a tabuliek.

## 4 Predstavenie podniku TBS,a.s.

Akciová spoločnosť Tlčík-business-service (ďalej ako TBS,a.s.) je rodinná firma, ktorá vznikla na základe spojení viacerých firiem. Táto firma má sídlo v Starej Turej a vznikla 4.mája 1998. V danom čase bola i zaevidovaná do obchodného registra SR. Firma má i dcérsku spoločnosť, a ňou je prevádzka Agropenzión Adam. Prvotným zámerom TBS, a.s. bolo mať veľký prínos do poľnohospodárstva. V súčasnom období je možné podotknúť, že za hlavnú činnosť má agroturizmus, ktorý je spojený s výrobou v poľnohospodárstve [15,19].

V obchodnom registri SR spoločnosť uvádza mnoho predmetov činnosti, ktoré sú napr.:

- sprostredkovanie obchodu, služieb a zákaziek  
(od: 04.05.1998)
- riadenie obchodných činností, ich prevádzkovej ekonomiky, finančného manažmentu  
(od: 04.05.1998)
- organizovanie kultúrnych a spoločenských podujatí  
(od: 04.05.1998)
- sprievodcovská činnosť  
(od: 04.05.1998)
- reklama a propagácia  
(od: 04.05.1998)
- pohostinská činnosť s možnosťou ubytovania  
(od: 04.05.1998)
- cestovné kancelárie  
(od: 04.05.1998)
- poľnohospodárstvo a lesníctvo vrátane predaja nespracovaných poľnohospodárskych a lesných výrobkov za účelom spracovania alebo ďalšieho predaja  
(od: 04.05.1998)
- uloženie písomností nearchívnej povahy  
(od: 19.11.1999)
- administratívne služby  
(od: 06.10.2010)
- prevádzkovanie športových zariadení  
(od: 06.10.2010)
- pohostinská činnosť a výroba hotových jedál pre výdajne  
(od: 28.08.2013)
- a pod. [15].

TBS, a.s. má troch hlavných akcionárov. Nimi sú Ing. Lubor Tlčík, Ing. Ludmila Tlčíková a Miroslava Lacková. Títo akcionári tvoria i dané predstavenstvo. Za meno spoločnosti sa podpisujú vždy dvaja členovia. Za celkovú spoločnosť koná prokuratista samostatne a ním je Ing. Vojtech Tlčík. To znamená, že prokúra vykonáva svoju činnosť nezávisle od druhých. Prokuratista pripojí svoj podpis s dodatkom o prokúre k natlačenému, napísanému alebo pečiatkou označenému názvu spoločnosti. Akciová spoločnosť má spolu 29 000 akcií, ktoré sú vedené ako kmeňové. Akcie sú písané na meno a je pri nich obmedzenie prevoditeľnosti

akcií. Jedna akcia má pri tom hodnotu 1,161788€. Základné imanie v tomto podniku je v hodnote 33 691,852€. Dozorná rada sú členovia, ktorí vykonávajú kontrolovanie podnikania predstavenstva a kontrolovanie všetkých dokumentov a zápisov, ktoré sú spájané s akciovou spoločnosťou. Dozornú radu TBS, a.s. tvorí Anna Obuchová, Ing. Janka Čechovicová a Miriam Bukovčanová[15,19].

#### **4.1 Agropenzión Adam**

Agropenzión Adam patrí pod TBS,a.s. Táto prevádzka sídli v obci Podkylava, ktorá patrí pod okres Myjava. Vznik tejto prevádzky je rekonštrukciou 27 rokov opustenej budovy bývalej základnej školy. Agropenzión Adam bol otvorený 1.mája 2006. Táto prevádzka sa zaraďuje do ubytovacieho zariadenia kategórie penzión, podľa klasifikačných znakov dosahujúcu najvyššiu triedu v tejto kategórii, a to tri hviezdy. Okrem ubytovania a stravovania ponúka agropenziónAdam i doplnkové služby. Patrí medzi ne:

- **wellnes služby**
  - agropenzión Adam ponúka vnútorný bazén s protiprúdom, vírivé vane, parnú a suchú saunu, rozličné masáže a kúpací sud;
- **aktivity**
  - svojou polohou ponúka prevádzka množstvo rozličných aktivít. Ich ponuka obsahuje športové aktivity – tenis, pétanque, kolková dráha, cyklotrasy. Ďalej obsahuje regeneračné aktivity – turistické chodníky, relax v 100-ročnom slivkovom sade pod Hlaváčom formou pikniku;
- **domáce výrobky**
  - agropenziónAdam ponúka širokú škálu domácich výrobkov. Medzi ne patrí domáci slivkový lekvár, domáci pečený chlieb, slivkové gule a steaky z vlastnej produkcie;
- **rozličné podujatia**
  - v priestoroch agropenziónu Adam a farmy Charolais sa každoročne uskutočňuje množstvo rozličných akcií. Medzi nimi sú plesy, tábory pre deti, zraz veteránov, otvorenie pasienkovej sezóny, pívny festival a pod.;
- **biofarmyCharolais**
  - Biofarma je v prvom rade biochov hovädzieho dobytku a koní a ekologického poľnohospodárstva. Na tejto farme je možnosť vyskúšať si jazdu na koni alebo jazdu kočom. Tým, že sa tu uskutočňujú rozličné podujatia sa tu vytvorilo multifunkčné ihrisko a galéria historickej poľnohospodárskej techniky s občerstvením[28].

### **5 Predstavenie partnerského podniku**

Pre porovnanie sa vybrala spoločnosť AGROVEX Novot', družstvo (ďalej ako AGROVEX). Je vybraná na základe podobných predmetov činností podnikania ako u TBS, a.s. Tento podnik je vybraný i vďaka dlhšiemu pôsobeniu na trhu. Je to spoločnosť právnej formy družstvo, ktorá vznikla zlúčením družstva Agrovex a poľnohospodárskeho obchodného družstva v Novoti. Táto spoločnosť sídli v obci Novot', ktorá patrí pod okres Námestovo. Firma vznikla 16.októbra 2008, avšak zaevidovaná v obchodnom registri SR bola už od 19.júna 1977. Je to spôsobené zmenou obchodného mena spoločnosti. Pod spoločnosť patrí

i prevádzka agropenziónu AB [16,17].

V obchodnom registri SR spoločnosť uvádza mnoho predmetov činnosti, ktorými sú napr.:

- mechanizačné práce v poľnohospodárstve  
(od: 31.03.1993)
- inžinierska činnosť v stavebníctve, demolácie a zemné práce  
(od: 31.03.1993)
- šitie textilného a odevného tovaru  
(od: 31.03.1993)
- stravovanie závodné a bufety  
(od: 31.03.1993)
- hotel s možnosťou stravovania v triede\*\*  
(od: 31.03.1993)
- bar  
(od: 31.03.1993)
- výroba cukrárenských výrobkov a ich predaj napriam u konzumáciu, namiesto  
(od: 03.06.2002)
- poľnohospodárstvo,  
vrátane predaj a nespracovaných poľnohospodárskych výrobkov za účelom spracovania alebo ďalšieho predaja  
(od: 03.06.2002)
- prenájom hnutel'ných a nehnuteľných vecí v rozsahu voľných živností  
(od: 25.01.2007)
- a pod. [16].

AGROVEX má predstavenstvo, ktoré sa skladá z predsedu, podpredsedu a siedmich členov. Predseda je Ing. Jozef Kondela, ktorý koná za toto družstvo i navonok. V jeho neprítomnosti ho zastupuje podpredseda Ing. Stanislav Poleta. Listiny o právnych úkonoch, v ktorých je predpísaná forma podpisuje i jeden člen predstavenstva. V členstve sa nachádzajú Ing. Viktória Vlčáková, Jozef Kozák, Jozefína Hilbrychtová, Mária Beňušová, Milan Hilbrycht, Milan Vlčák a Štefan Žatkuľák. Zapisované základné imanie tvorí hodnotu 736 904,99€, pričom základný členský vklad tvoril 829,84€. Kontrolu nad podnikaním predstavenstva má kontrolná komisia, v ktorej sa nachádzajú Jozef Borovjak, Ing. Marta Buckulčíková, Jozefína Klimčíková, Božena Buláková a Štefan Vlčák [16,17].

## 5.1 Agropenzión AB

Agropenzión AB patrí pod AGROVEX. Táto prevádzka sídli v obci Novoti v severozápadnej časti Oravy. Okrem ubytovania a stravovania ponúka agropenzión AB i doplnkové služby. Medzi ne patrí:

- **wellnes služby**
  - agropenzión AB ponúka krytý plavecký bazén a saunu;
- **fakultatívne zájazdy**

táto prevádzka zabezpečuje rozličné zájazdy ako je napr. návšteva Oravského hradu v Oravskom Podzámku, Skanzen v Zuberici, Ostrov

umenia Na Slanici, plavba loďou, Oravskú lesnú – železnicu i možnosť hubárčenia alebo zbieranie lesných plodov v okolitých lesoch;

- **návšteva agrofarmy**
  - je možnosť návšteva agrofarmy aj ochutnávka mliečnych výrobkov alebo kúpa syrov, syrových korbáčikov a výrobkov, ktoré sú vyrábané v obci;
- **aktivity**
  - agropenzión AB ponúka možnosť objednať si športoviská, ktoré sa nachádzajú v obci, taktiež v blízkosti prevádzky sa nachádza lyžiarsky vleč, v okolí penziónu je vybudované ohnisko a vo vnútri v spoločenskej miestnosti sa nachádza stolný futbal;
- **škola v prírode**
  - pre študentov je možnosť vybavenia školy v prírode [29].

## **6 Finančná analýza vybraných podnikov**

V predchádzajúcich častiach sa predstavili dané podniky. Na základe získaných údajov sa podrobili podniky analýze absolútnych ukazovateľov a analýze pomerových ukazovateľov. Pri analýze absolútnych ukazovateľov sa analýzy zamerali na horizontálnu a vertikálnu. U obidvoch analýz sa spravila analýza aktív i pasív. Pri analýze pomerových ukazovateľov sa z každého ukazovateľa vybrali tri poprípade štyri najzákladnejšie ukazovatele z daných ukazovateľov.

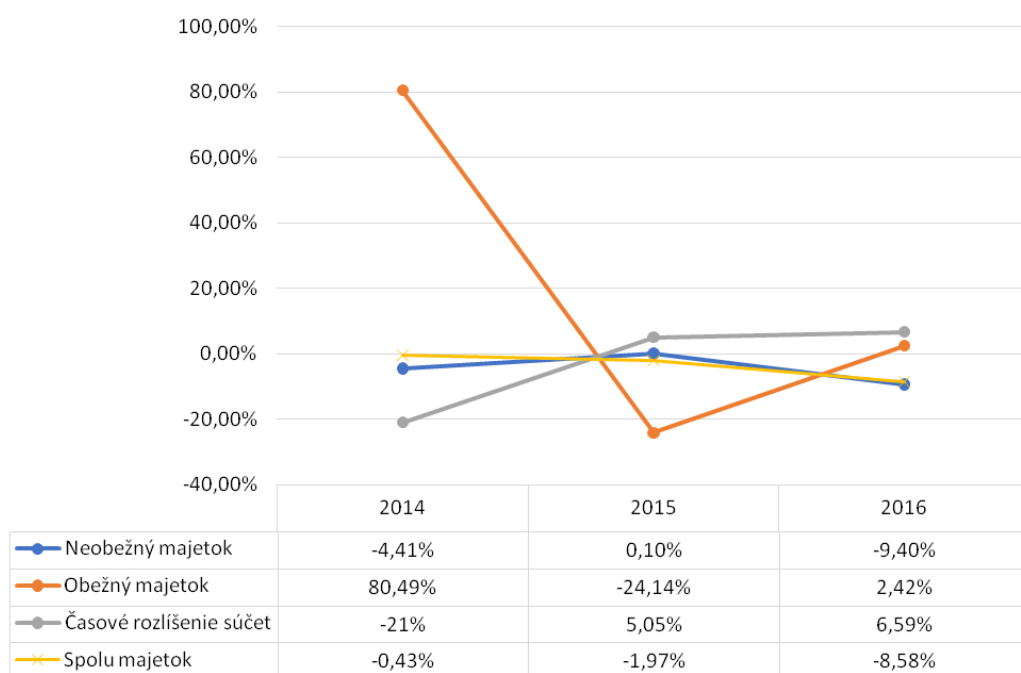
### **6.1 Analýza absolútnych ukazovateľov**

#### **6.1.1 Horizontálna analýza**

Horizontálnou analýzou boli sledované jednotlivé položky účtovných výkazov v čase. Úplnú horizontálnu analýzu, pod ktorou je braná absolútna a relatívna zmena podnikov TBS, a.s. a AGROVEX sa porovnávala v období štyroch rokov [11].



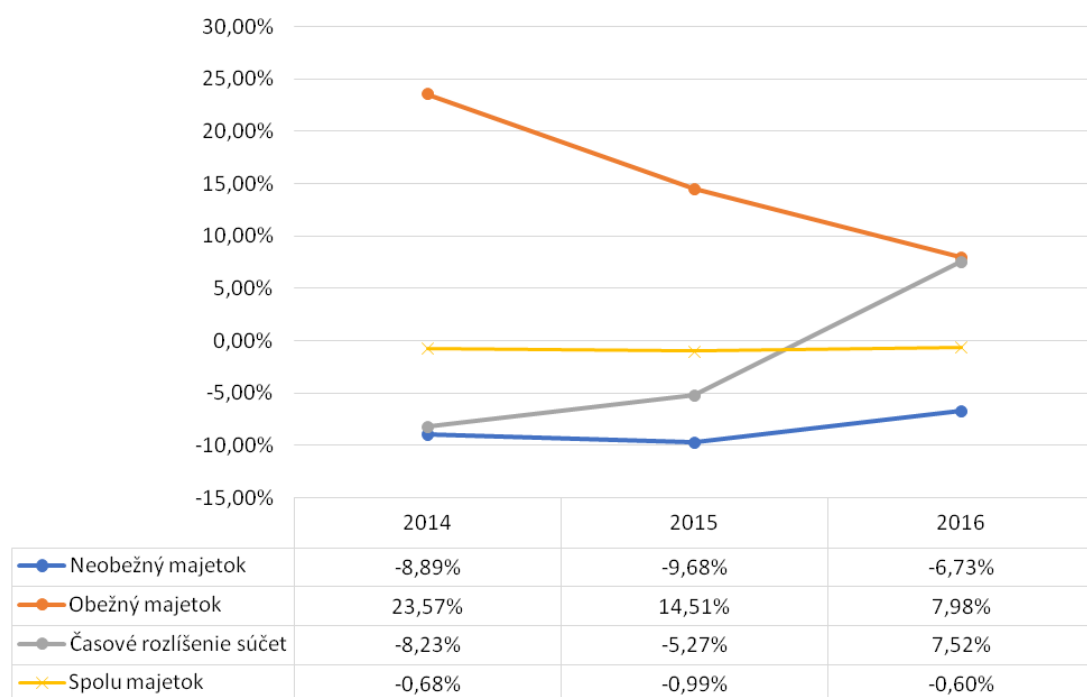
**Horizontálna analýza aktív TBS, a.s.**



**Graf 1: Horizontálna analýza aktív TBS, a.s.**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [20]*

**Horizontálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo**



**Graf 2: Horizontálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18]*

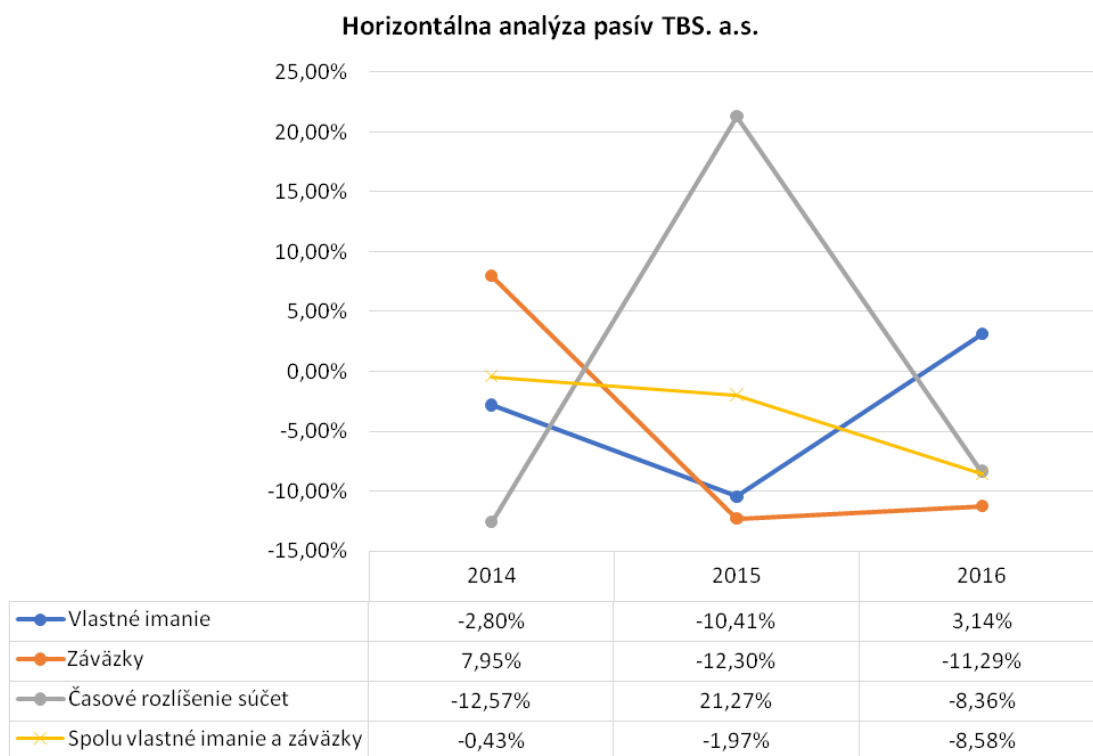
Graf 1 ukazuje základný vývoj aktív podniku TBS, a.s. Ten má celkové aktíva každým rokom menšie a v roku 2016 poklesli o 8,58 %. Taktiež neobežný majetok v roku 2016 sa znížil o 9,40 %. Najviditeľnejší nárast je vidieť u obežného majetku za rok 2014, a to o 80,49

%. Čo sa týka časového rozlíšenia, za rok 2014 bolo v mínusových hodnotách. Avšak ďalšie dva roky sa zvyšovali. Pre podnik TBS, a.s. to môže znamenať zvýšenie záloh na poskytované služby, ako napr. električka, nájom a pod. [20].

V Prílohe č.1 je vidieť celkové výsledky horizontálnej analýzy aktív podniku TBS,a.s. I keď sú hodnoty zväčša v klesajúcich hodnotách pri položke finančné účty súčet sú hodnoty veľmi vysoké. Tieto účty sú súčtom peňazí a účtami v bankách. Je možné sa domnievať, že za ich zvýšenie môže práve zníženie neobežného majetku [20,27].

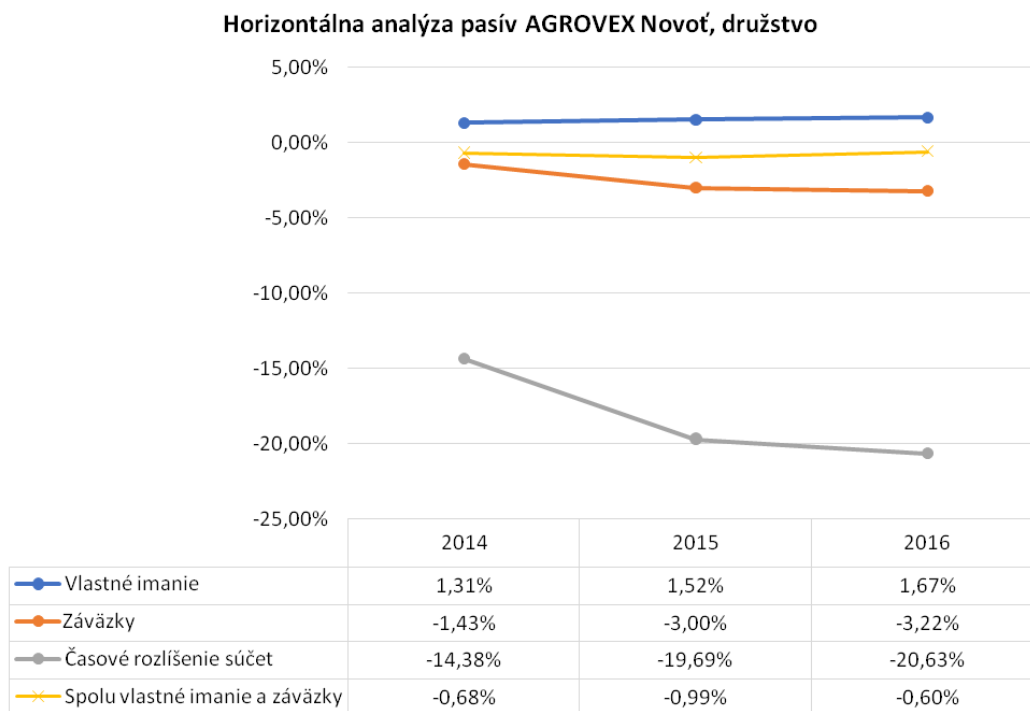
Graf 2 ukazuje základný vývoj aktív podniku AGROVEX. Celkový majetok narozdiel od TBS, a.s. sa každým rokom znižuje o necelé 1 %. Neobežný majetok tiež každým rokom klesá. Za posledný rok sa znížil o takmer 7 %. Narozdiel od toho obežný majetok každý rok vzrástol. Najväčší nárast má za rok 2014. Pri časovom rozlíšení prvé dve pozorované obdobia klesli, ale posledné obdobie vzrástlo o 7,52 % [18].

V prílohe č.2 sú vidieť celkové výsledky horizontálnej analýzy aktív podniku AGROVEX. Najväčší nárast pri podniku AGROVEX sa nachádza v krátkodobých pohľadávkach súčet. I keď za rok 2014 klesol o necelých 30 %, za rok 2016 vzrástol 616,40 %. Táto položka vzrástla vďaka daňovým pohľadávkam a dotáciám [18,27].



**Graf 3: Horizontálna analýza pasív TBS, a.s.**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [20]*



**Graf 4: Horizontálna analýza pasív AGROVEX Novot', družstvo**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18]*

Na Grafe 3 vidíme základný vývoj pasív podniku TBS, a.s. Za porovnávané obdobia je možné pozorovať opäť väčšinou klesajúce hodnoty. Rastúce hodnoty sú vidieť za rok 2016 u vlastného imania. Pri záväzkoch je rastúca hodnota iba za rok 2014. Ďalšie obdobia táto hodnota klesá. Je to dobrý signál tým, že klesajú záväzky. Hodnota časového rozlíšenia rastie za rok 2015 [20].

V prílohe č.3 sú vidieť celkové výsledky horizontálnej analýzy pasív podniku TBS, a.s. Najväčšou výkyvovou položkou je výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení. To za rok 2015 kleslo o 354,12 %, čo pre podnik znamená stratu. Avšak za rok 2016 táto položka vzrástla o 206,21 %, čím sa hodnoty nachádzajú v pluse a pre podnik to znamená zisk [20,27].

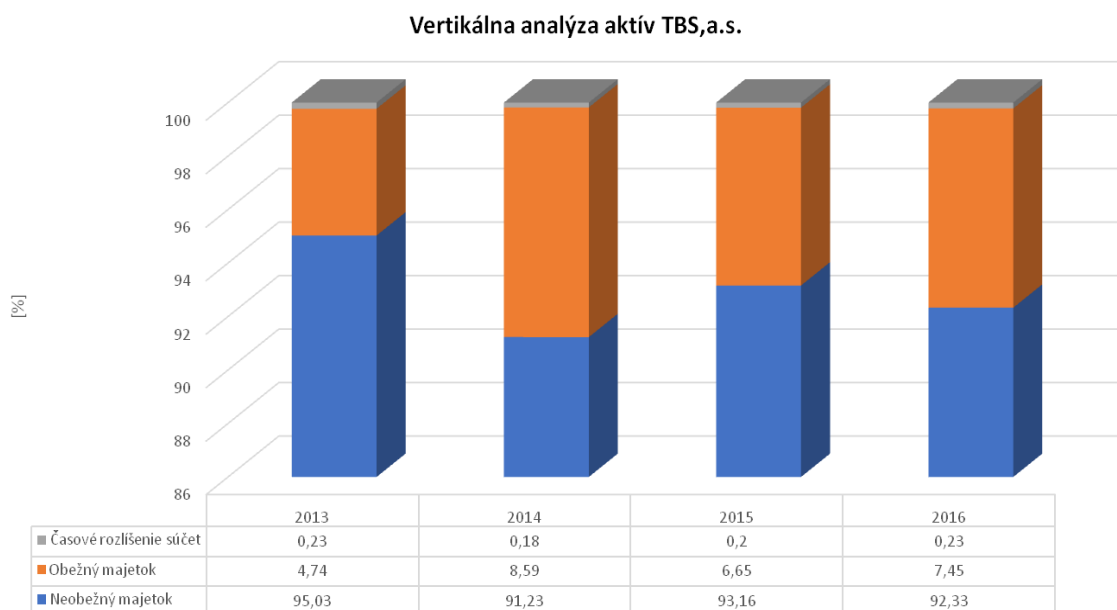
Graf 4 ukazuje základný vývoj pasív podniku AGROVEX. Tento podnik má každoročne rastúce vlastné imanie. Naopak záväzky každým rokom klesajú, čo pre podnik je dobrým signálom. Pretože ak klesajú záväzky, klesá tým dlh, ktorý je potrebné uhradiť. Najväčšie hodnoty má časové rozlíšenie. Tieto hodnoty avšak každým rokom výrazne klesajú. Pre podnik to znamená zníženie záloh [18].

V prílohe č.4 sú vidieť celkové výsledky horizontálnej analýzy pasív podniku AGROVEX. Najväčší nárast je viditeľný pri výsledkoch hospodárenia minulých rokov. Ten za rok 2015 narástol o takmer 111 % a za rok 2016 o necelých 83 %. Táto hodnota narastá vďaka nerozdelenému zisku z minulých rokov [18,27].

### 6.1.2 Vertikálna analýza

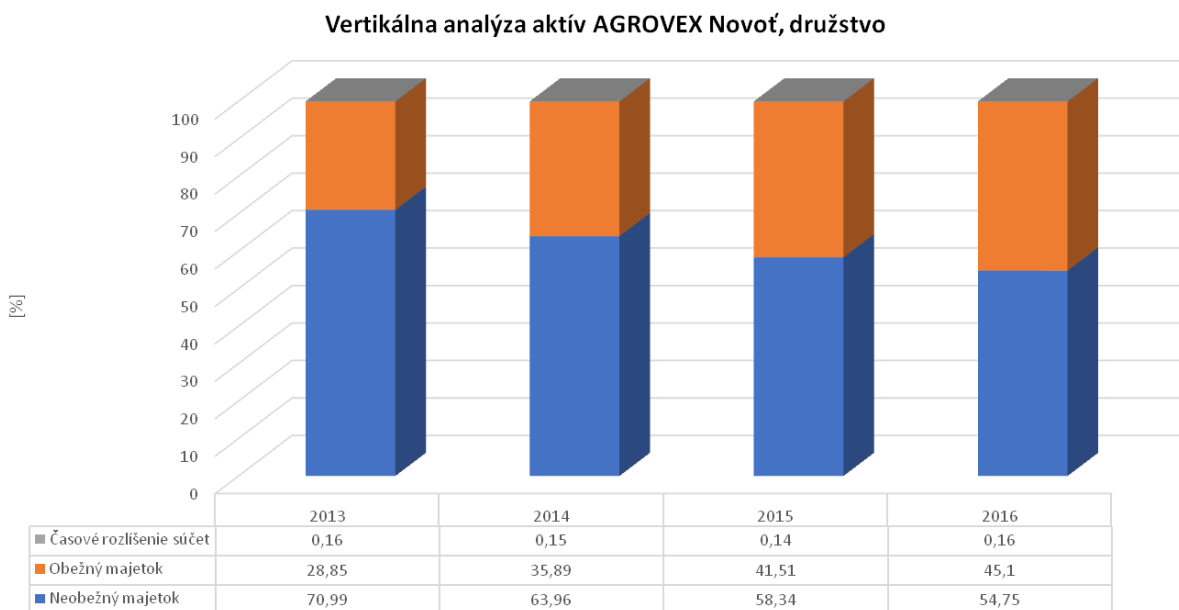
Vertikálnou analýzou bolo sledovaná štruktúra aktív a pasív obidvoch podnikov v období štyroch rokov. Samostatné položky aktív a pasív sú vyjadrené v % ako podiel na

celkovej výške bilančnej hodnoty [11].



**Graf 5: Vertikálna analýza aktív TBS,a.s.**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [20]*



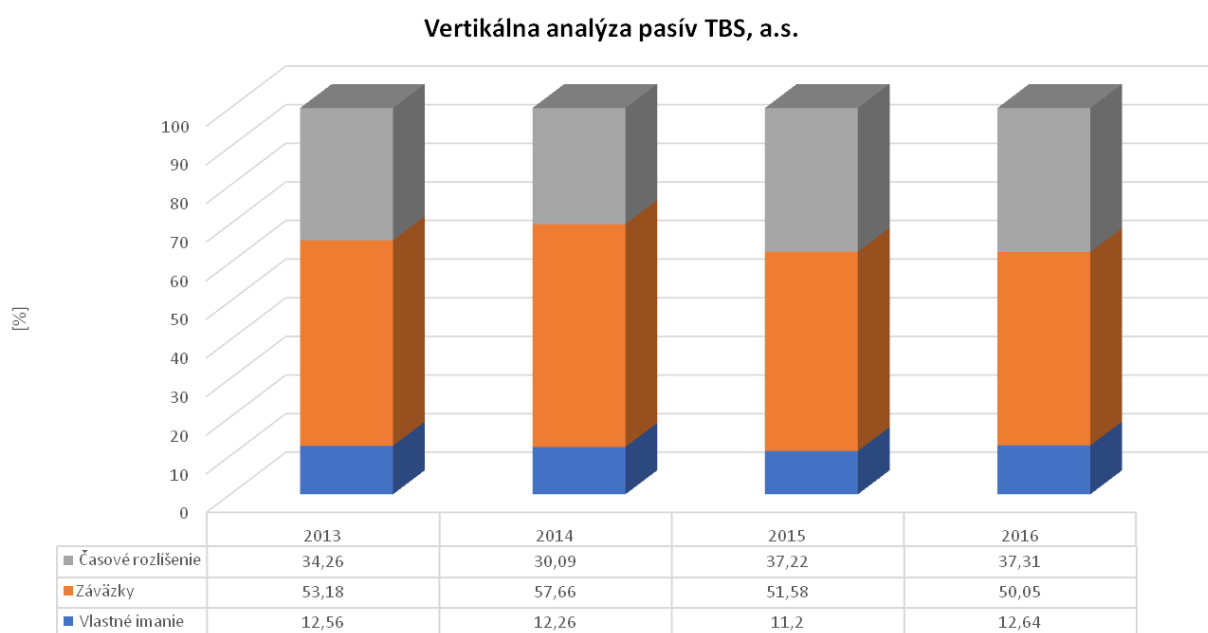
**Graf 6: Vertikálna analýza aktív AGROVEX Novoť, družstvo**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18]*

Na Grafe 5 sa nachádza vertikálna analýza aktív podniku TBS,a.s. Na tomto grafe sú znázornené tri hlavné položky, ktoré tvoria celkové aktíva a dokopy 100%. Najväčšie hodnoty za pozorované obdobia má neobežný majetok. Tieto hodnoty sú nad 90%. V Prílohe č. 5 je poukázaná najväčšia hodnota neobežného majetku, a to má práve dlhodobý hmotný majetok. Z toho vyplýva, že TBS, a.s. vlastní veľa nehnuteľností, pozemkov a zvieratá. Druhou najväčšou položkou je obežný majetok. Avšak i keď je druhou najväčšou, jeho hodnota je za

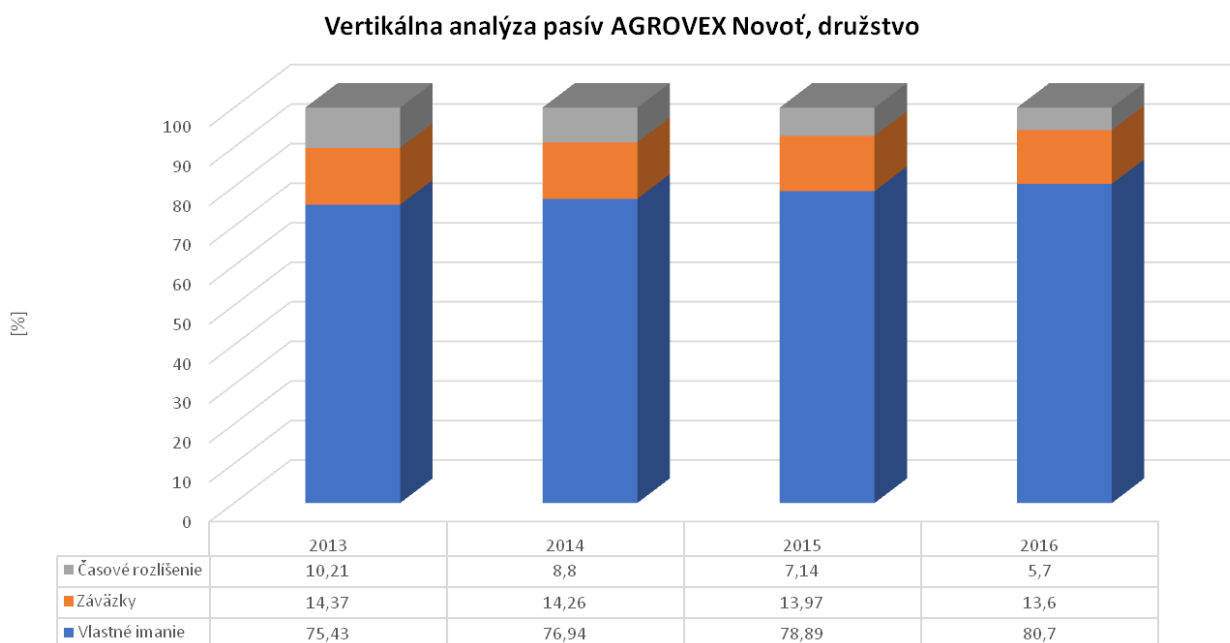
pozorované obdobie menšia ako 10 %. Tento obežný majetok priamo súvisí s činnosťou podniku. V Prílohe č.5 je poukázaná najvyššia hodnota obežného majetku, ktorou sú zásoby. Najnižšie hodnoty tvorí časové rozlíšenie. Celkovo tieto hodnoty sú pri porovnávaných obdobiach bez výrazných zmien [20,27].

Na grafe 6 sa nachádza vertikálna analýza aktív podniku AGROVEX. Najväčšie hodnoty v porovnávaných obdobiach ako u TBS, a.s. má neobežný majetok. Avšak pri podniku AGROVEX od začiatku porovnávaného obdobia jeho hodnota klesá. Oproti tomu na Grafe 6 je vidieť, že čím viac klesá hodnota neobežného majetku, tým viac rastie hodnota obežného majetku. V Prílohe č.6 je bližšie poukázané zvyšujúca sa hodnota finančných účtov, ktoré sú súčasťou obežného majetku. Až v roku 2016 nemalo najvyššiu hodnotu finančné účty alebo krátkodobé pohľadávky. Najnižšie hodnoty tvorí časové rozlíšenie [18,27].



**Graf 7: Vertikálna analýza pasív TBS, a.s.**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [20]*



**Graf 8: Vertikálna analýza pasív AGROVEX Novoť, družstvo**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18]*

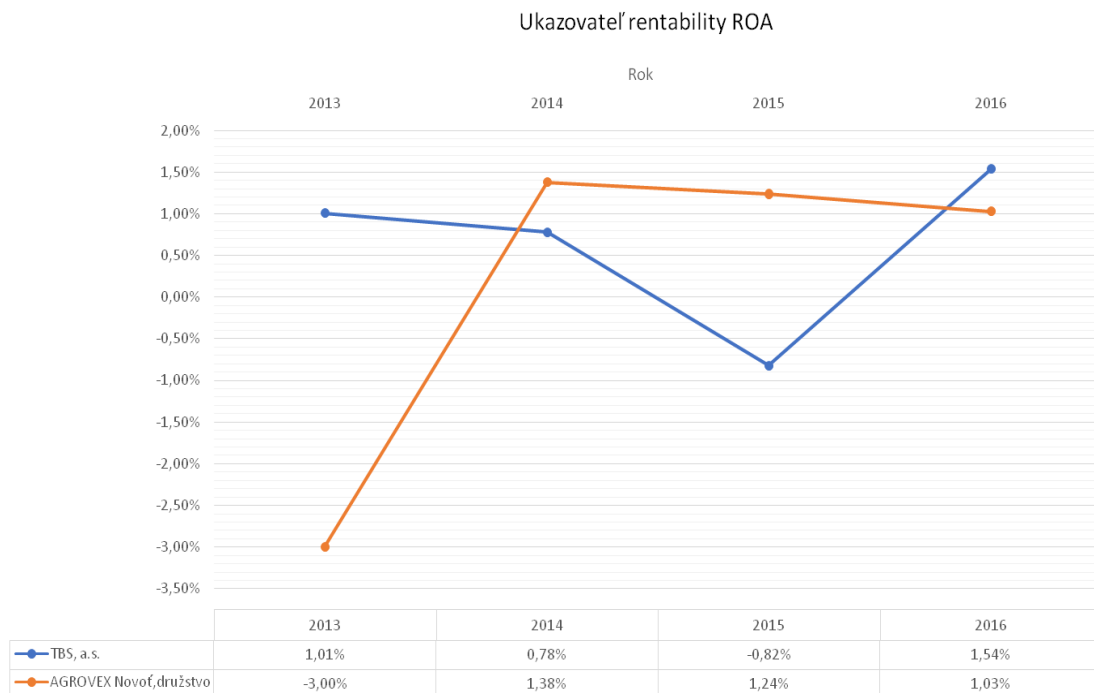
Na Grafe 7 sa nachádza vertikálna analýza pasív podniku TBS, a.s. Na ňom sú znázornené tri hlavné položky, ktoré tvoria súčet celkových pasív a dokopy 100 %. U TBS, a.s. z celkových pasív majú najväčšiu hodnotu záväzky. Tieto záväzky predstavujú cudzí zdroj krytia. V Prílohe č. 7 je viditeľné, že záväzky tvoria hlavne krátkodobé záväzky. Takéto záväzky sú vrátené do jedného roka. Druhou najväčšou položkou je časové rozlíšenie. To pre podnik TBS, a.s. môžu znamenať náklady budúcich období. Najmenšiu položku tvorí vlastné imanie. Táto hodnota sa pohybuje za pozorované obdobia okolo 12 %. Z vlastného imania tvorí najväčšiu položku za všetky štyri roky výsledok hospodárenia minulých rokov [20,27].

Na Grafe 8 sa nachádza vertikálna analýza pasív podniku AGROVEX. Oproti predchádzajúcemu podniku má AGROVEX ako najväčšiu položku vlastné imanie. Táto hodnota každým rokom vzrástla. V Prílohe č. 8 je možné vidieť, čo koľko tvorí vlastné imanie. Najväčšiu hodnotu za všetky roky tvorí základné imanie. To znamená, že hlavnou zložkou vlastného imania sú vlastné zdroje krytia majetku. Teda zdroje, ktoré do podniku vložili vlastníci pri vzniku podniku. Druhou najväčšou položkou sú záväzky. Tie tvoria hlavne dlhodobé záväzky. Takéto záväzky sú vrátené po jednom roku. Najmenšiu položku tvorí časové rozlíšenie. Tá každým rokom klesá [18,27].

## 6.2 Analýza pomerových ukazovateľov

### 6.2.1 Ukazovatele rentability

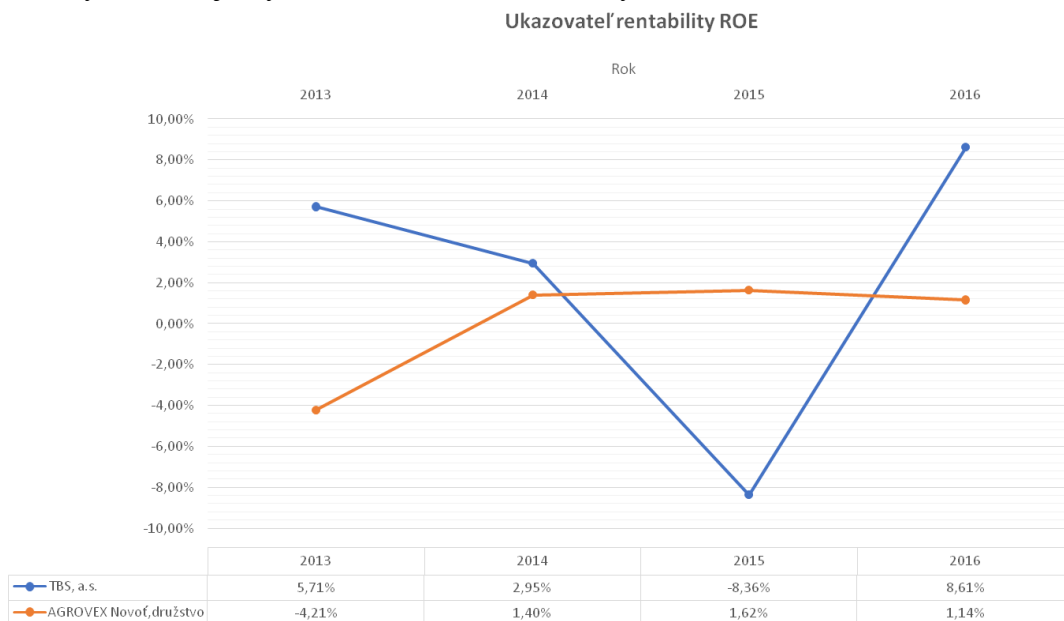
O efektívnosti podnikovej činnosti a celkovej výnosnosti podnikového úsilia poukazujú ukazovatele rentability. Do úplného vývoja rentability a jej úrovne sa zahrňujú i úroveň likvidity, aktivity či zadlženosti. Táto analýza sa zamerala na tri ukazovatele. Vybrané ukazovatele sa porovnávajú za štyri obdobia [11,12].



**Graf 9: ROA**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]*

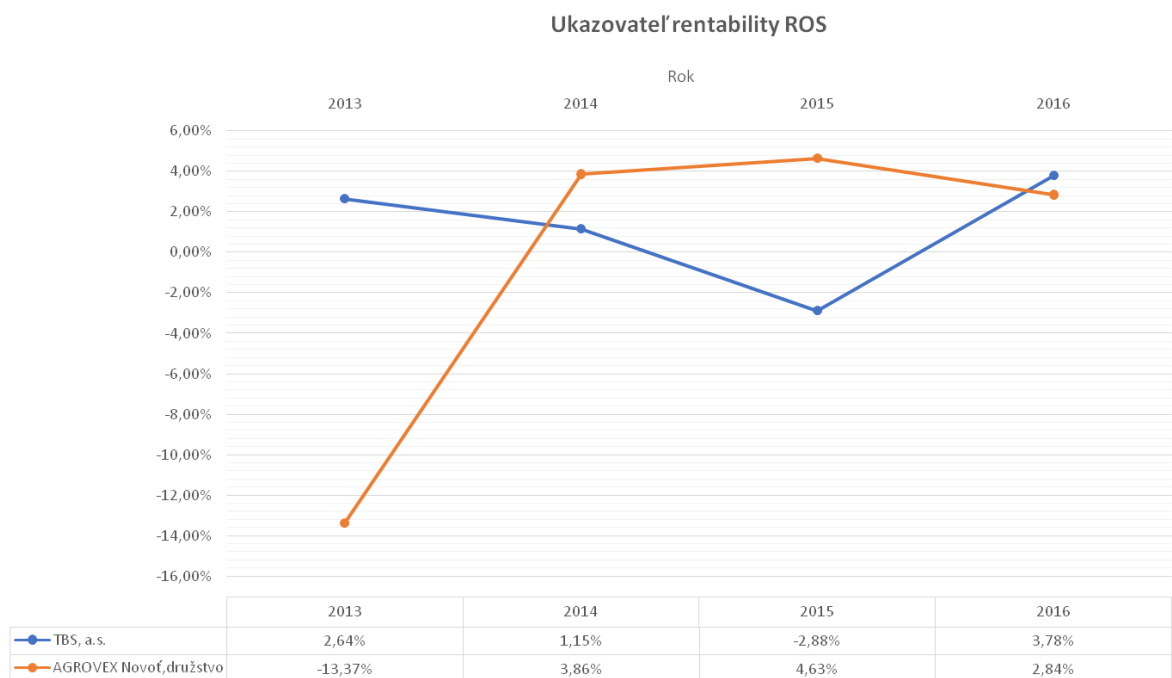
Graf 9 vyjadruje mieru zhodnotenia aktív podniku financovanými vlastnými alebo cudzími zdrojmi, teda ROA. U TBS, a.s. je ROA za rok 2016 najvyššia, čo je dobrým znamením, keďže za rok 2015 bola v mínusových hodnotách. Za rok 2016 narástla hodnota o 2,36%. Čím je hodnota vyššia, tým sa zvyšuje celková efektívnosť podniku TBS, a.s. U podniku AGROVEX malo najvyššiu hodnotu v roku 2014 a následne hodnota začala klesať. I keď obidva podniky majú kladné výsledky za rok 2016, sú veľmi nízke. Je to spôsobené tým, že majú vysoké celkové aktíva a nízky EBIT [11,23].



**Graf 10: ROE**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]*

ROE vyjadruje úspešnosť investícií od vlastníkov podniku. Graf 10 ukazuje pre podnik TBS, a.s. klesajúcu krivku od roku 2013 do roku 2015, keď v roku 2015 mala mínusové hodnoty, z čoho vyplýva zlá investícia od vlastníka. Avšak za rok 2016 prudko vzrástla až o 16,97%, čo hovorí o výrazných zmenách investícií, ktoré sa vyplatili. Na druhej strane podnik AGROVEX malo hodnotu najvyššiu za rok 2015 a následne za rok 2016 klesla o 0,48%. Najnižšiu hodnotu malo v roku 2013, keď bola mínusová. Najväčší nárast malo za rok 2014, a to o 5,61%. Je možné sa domnievať, že za výrazne odlišnými hodnotami je veľkosť vlastného kapitálu [13,23].



**Graf 11: ROS**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [17-20]*

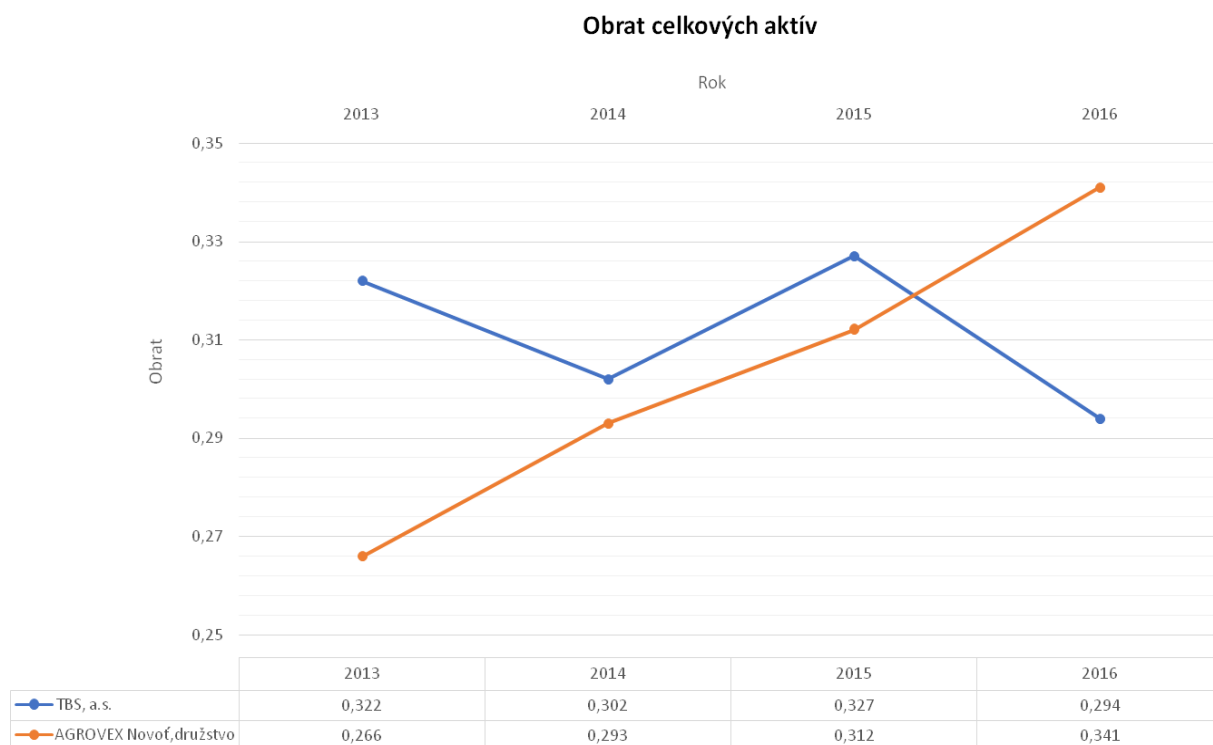
Na Grafe 11 je zobrazený ukazovateľ ROS. Ten je známy tým, že tržby sú tržným ohodnotením výkonov podniku. Pri hodnotení každého podniku je výkon veľmi dôležitý. Ale úspešnosť podniku a výška tržieb závisí na veľa faktoroch. Nimi sú napr. marketingová stratégia, reklama, dopyt či cenová politika. U TBS,a.s. je krivka ROS najprv klesajúca a potom rastúca. Najnižšia hodnota je v roku 2015, keď bola mínusová. Avšak za rok 2016 vzrástla o 6,66%, čo je najvyššia hodnota pre TBS, a.s. Pre spoločnosť AGROVEX je najlepším rokom 2014, keď ROS vzrástla o 17,23%. Je možné sa domnievať, že za rastúcou krivkou u TBS, a.s. je kvalita faktorov, ktoré zvyšujú úspešnosť podniku [13,23].

## 6.2.2 Ukazovatele aktivity

O účinnom využívaní podnikového majetku poukazujú ukazovatele aktivity. Ak podnik využíva svoj majetok dostatočne, splňuje podmienku stabilnej finančnej situácie podniku. Na druhej strane, ak podnik nevyužíva svoj majetok dostatočne, nachádza sa v situácii, kedy má majetku priveľa. Vďaka tomu má podnik zbytočné náklady, pretože majetok treba uskladňovať a udržiavať. Nie je ani dobré, keď ich má podnik málo. To



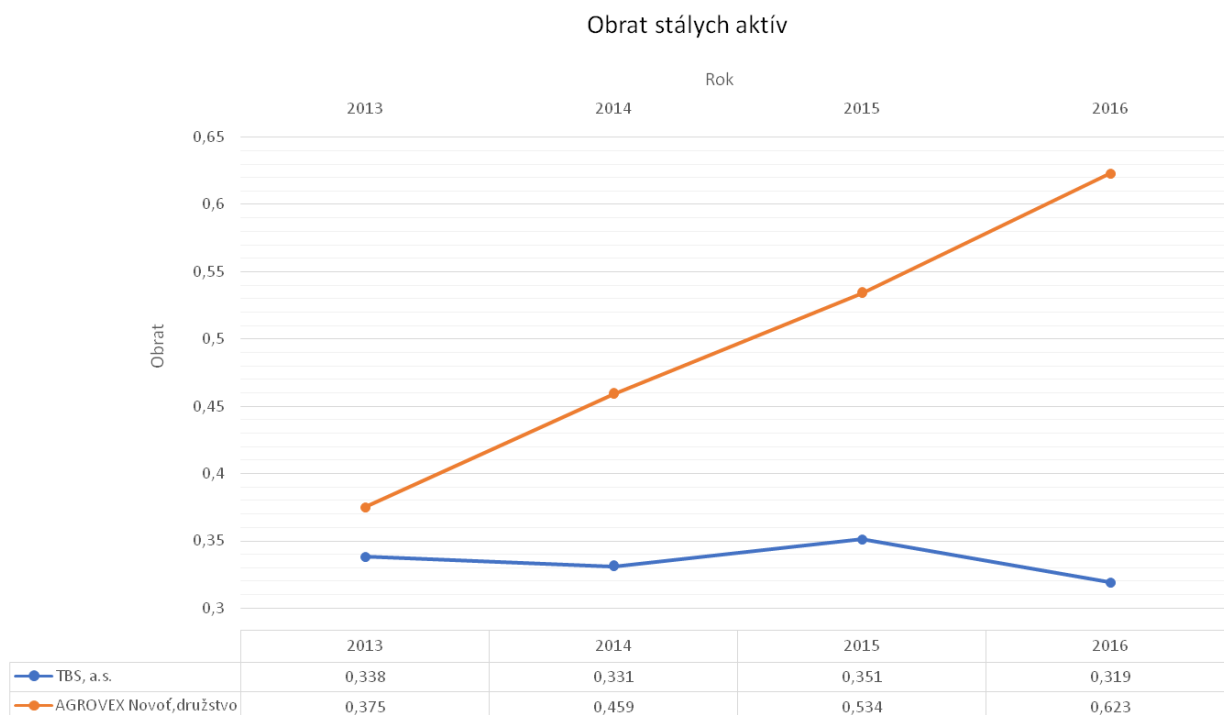
ovplyvňuje výrobu, a tým i potenciálne tržby. Pri tejto analýze sa zameriavalo na štyri ukazovatele. Prvé dva sa porovnávali za štyri obdobia. Ďalšie dva sa porovnávali za šesť období [11,24].



**Graf 12: Obrat celkových aktív**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [17-20]*

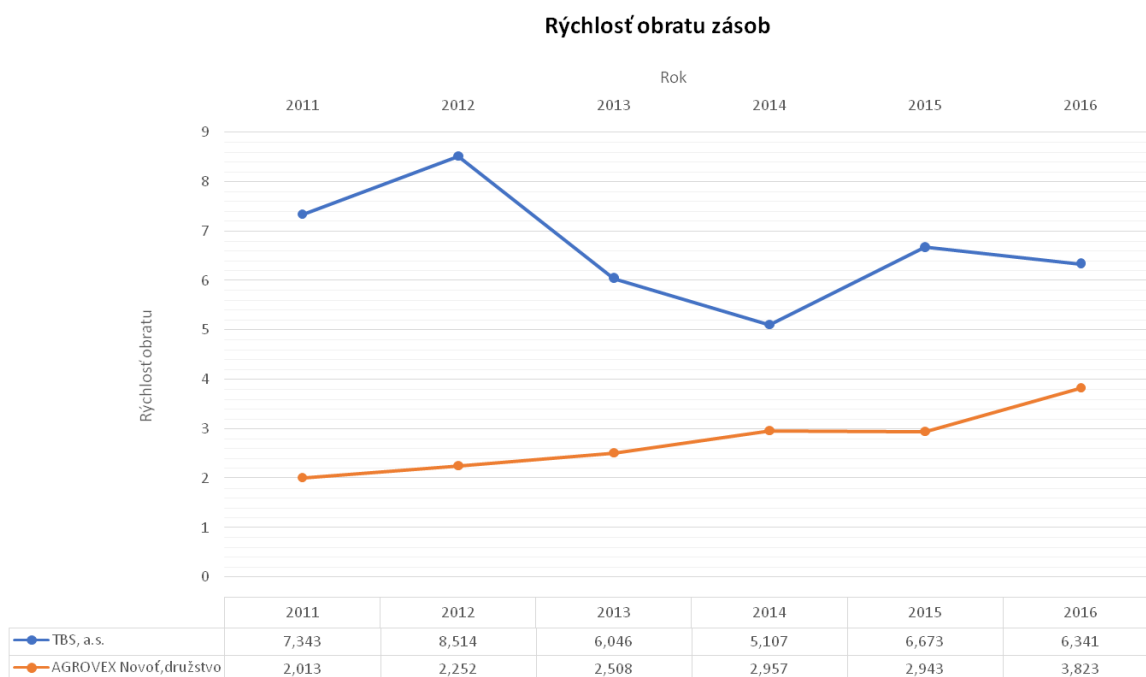
Tento ukazovateľ poukazuje na rýchlosti podniku otáčať poskytnutý kapitál. Na Grafe 12 sú obidva podniky v kladných hodnotách. Pri TBS, a.s. sa hodnoty raz zvyšujú, raz znižujú. I keď sú tieto hodnoty striedavé, TBS, a.s. dokáže poskytnutý kapitál využiť vo svoj prospech. Na proti tomu podnik AGROVEX má krivku plynulo rastúcu, čomu vypovedá rýchlejší obrat celkových aktív. Je možné sa domnievať, že vložený kapitál dokáže rýchlejšie premeniť ako TBS, a.s. [24].



**Graf 13: Obrat stálych aktív**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa[17-20]*

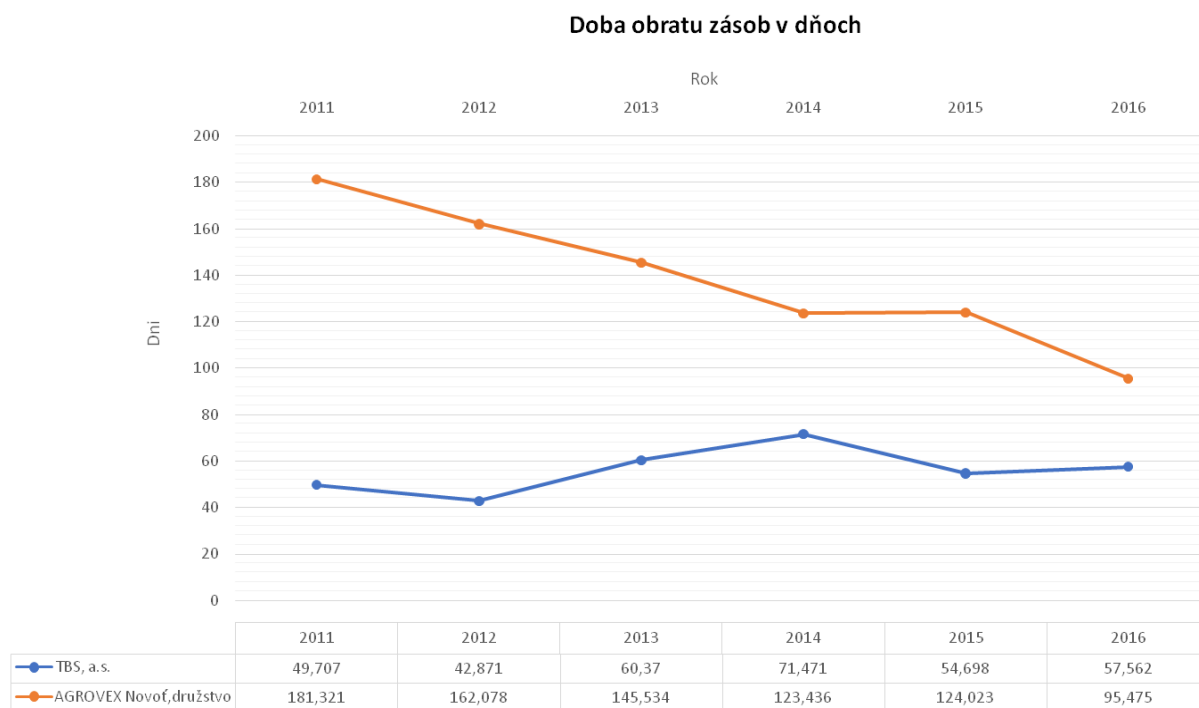
Obrat stálych aktív je dôležité brať a posudzovať s odstupom, pretože i keď je hodnota nízka alebo klesajúca, môže sa vyznačovať tým, že akurát prebieha daná investícia. Tým, že môže prebiehať v danom období, neprináša zatiaľ požadovaný efekt. Na Grafe 13 TBS, a.s. má krivku v nižších hodnotách. U TBS, a.s. je táto krivka nižšia aj preto, že spoločnosť momentálne investuje peniaze do výrobného podniku, v ktorom budú vyrábať „domáce“ výrobky. Pri podniku AGROVEX je krivka prudšie rastúca [24].



**Graf 14: Rýchlosť obratu zásob**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa[17-20]*

Graf 14 poukazuje, ako sú podniky natom s intenzitou využitia zásob. Tento ukazovateľ informuje o tom, koľkokrát sa zásoby v pozorovanom období premenia na iné formy obežných aktív až po predaj výrobkov a ďalší nákup zásob. Je vidieť, že TBS, a.s. má krivku raz rastúcu, raz klesajúcu. I keď hodnoty sa striedajú, stále je rýchlosť obratu zásob rýchlejšia ako pri podniku AGROVEX. Pri tomto podniku je krivka mierne rastúca. Takže sa i rýchlosť obratu zásob mierne zvyšuje [11,13].



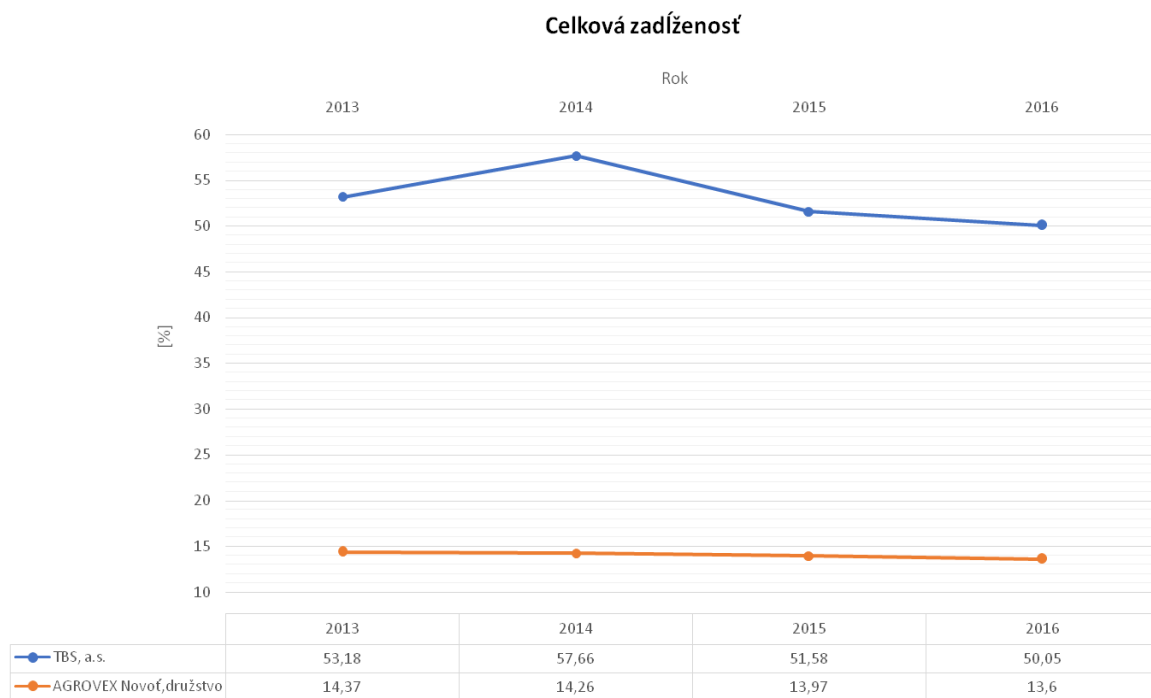
**Graf 15: Doba obratu zásob**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa[17-20]*

Doba obratu zásob poukazuje na dni, ktoré ubehnú medzi nákupom materiálu a predajom výrobkov. Na Grafe 15 je vidieť rozdiel doby obratu zásob pri podnikoch. Pri TBS, a.s. je táto doba najkratšia v roku 2011 a v roku 2014 najväčšia. Podnik AGROVEX má tieto výsledné hodnoty vysoké. Avšak od roku 2011 si výrazne polepšilo. Hodnota je takmer o polovicu menšia ako hodnota z roku 2011, čo znamená skrátenie tejto doby [24].

### 6.2.3 Ukazovatele zadlženosti

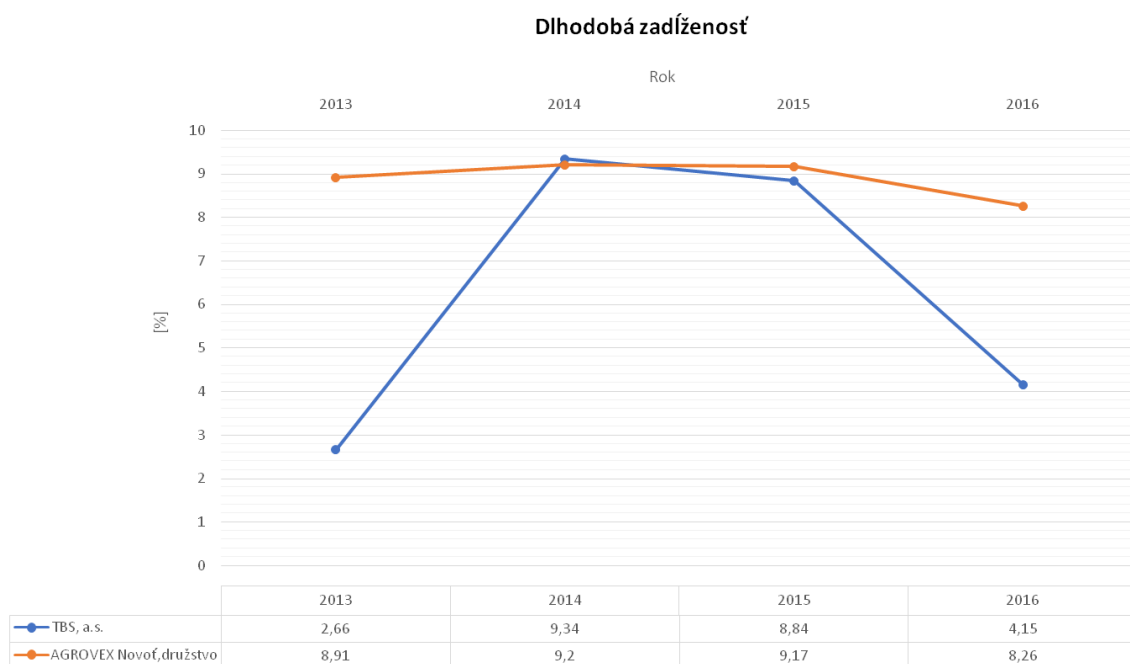
Známe zlaté pravidlo financovania poukazuje na vzťah medzi vlastnými a cudzími zdrojmi. Tento vzťah by malo byť približne v hodnotách 1:1. Tiež sa pod optimálnou štruktúrou uvádza podiel vlastných zdrojov na celkové zdroje, ktoré sú vyššie ako podiel cudzích zdrojov na celkové zdroje. Najbližší vzťah so zadlženosťou má likvidita. Tento vzťah sa dá vyjadriť sloganom „čo si dnes požičiaš, musíš v budúcnosti vrátiť“ [13]. Ukazovatele zadlženosti sa porovnávajú v období štyroch rokov.



**Graf 16 Celková zadlženosť**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]*

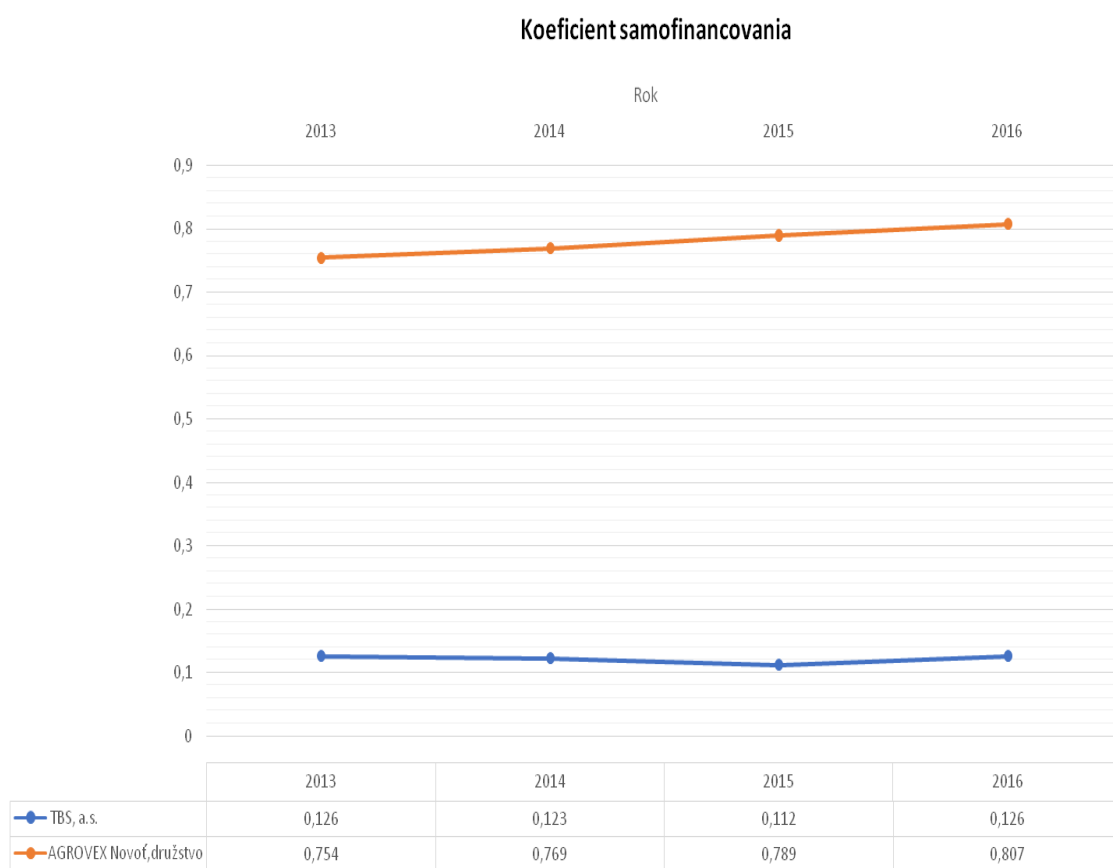
Na Grafe 16 je vidieť, koľko % sú majetky podnikov financované dlhom. TBS, a.s. dosahuje veľmi vysoké hodnoty celkovej zadlženosti. To môže pre podnik mať negatívny prínos. Riziko je vysoké a veritelia môžu prísť o investovaný kapitál podniku tým, že by nebol podnik solventný. I keď sú hodnoty veľmi vysoké, od roku 2014 podnik dosahuje nižšie hodnoty, čo zo strany veriteľov a stability je pozitívnym prínosom. Pri podniku AGROVEX má viac ako o polovicu nižšiu celkovú zadlženosť oproti TBS, a.s. I keď má AGROVEX nižšie hodnoty, tieto hodnoty každým rokom ešte klesajú. To pre veriteľov a celkovú stabilitu podniku je veľkým plusom [25].



### Graf 17 Dlhodobá zadlženosť

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]

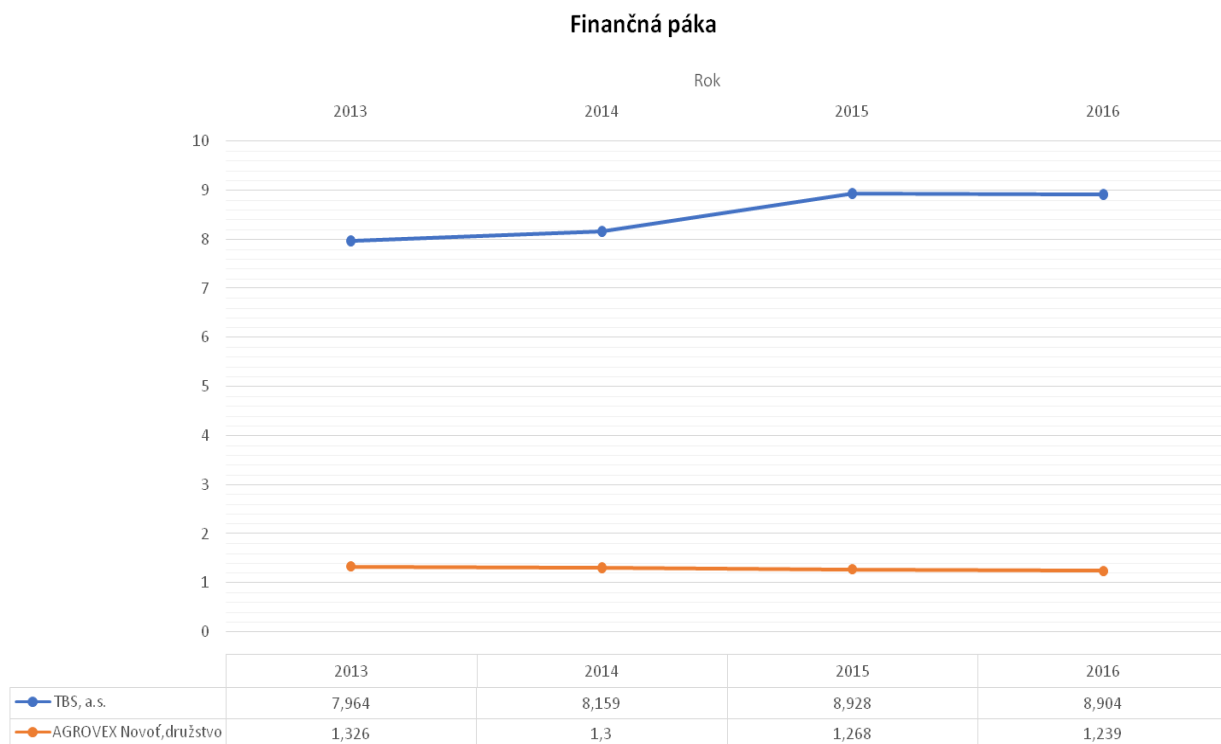
Pri tomto ukazovateli je dôležité poznamenať, že AGROVEX neuvádza vo svojej súvahe dlhodobé bankové úvery. Tieto úvery sú súčasťou dlhodobých záväzkov, vďaka ktorým sa vypočíta daná hodnota dlhodobej zadlženosti. Na Grafe 17 je vidieť pri podniku AGROVE, že má za pozorované obdobie stálu hodnotu okolo 9% . Avšak pri TBS, a.s. je vidieť za rok 2014 najväčší nárast dlhodobej zadlženosti, a to o 6,68 %. Nasledujúce dva roku TBS, a.s. znížila tieto hodnoty, čím znížila celkový pomer svojich záväzkov voči svojmu majetku [25].



### Graf 18 Koeficient samofinancovania

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]

Na Grafe 18 je vidieť koeficient samofinancovania daných podnikov. AGROVEX má viditeľne horšie hodnoty ako TBS, a.s. Pri rešpektovaní zlatého pravidla financovania je odporúčaná hodnota do 0,5. V krajných prípadoch až 0,7. Z Grafu 18 je viditeľné, že TBS, a.s. je so schopnosťou samofinancovania lepšie a nachádza sa i v nízkych hodnotách. Z čoho vyplýva i vysoká nezávislosť. Podnik AGROVEX má tieto hodnoty veľmi vysoké. Dokonca za rok 2016 je hodnota vyššia ako je odporúčaná krajná hodnota. To pre podnik nie je veľmi priaznivé. Vyplýva z toho, že nie sú schopný samofinancovania a taktiež majú veľmi nízku nezávislosť [13].



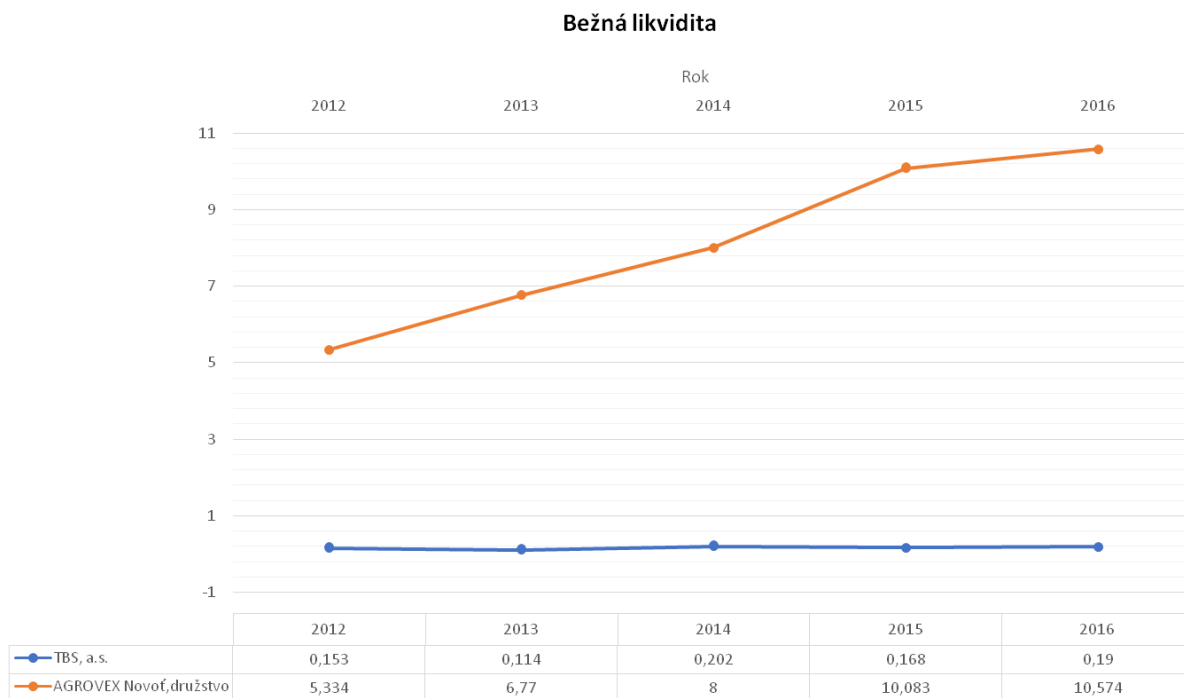
**Graf 19 Finančná páka**

*Zdroj: vlastne spracovanie podľa [18,20]*

Finančná páka poukazuje na časť aktív, ktoré sú tvorené vlastným kapitálom. Ak by sa malo dodržať zlaté pravidlo financovania, optimálna hodnota finančnej páky by bola 2. Na Grafe 19 je vidieť hodnoty podniku TBS, a.s. 6x väčšie ako pri podniku AGROVEX. Je to spôsobené množstvom vlastného imania. Teda podielom cudzích zdrojov na celkové financovanie činnosti podniku [13].

#### **6.2.4 Ukazovatele likvidity**

Finančne stabilný podnik, je schopný hradiť svoje celkové záväzky. Táto schopnosť patrí medzi základné podmienky existencie podniku. Schopnosť premieňať jednotlivé zložky majetku na peniaze objasňuje analýza likvidity. Hodnoty jednotlivých ukazovateľov podnikov TBS, a.s. a AGROVEX sú porovnáva za päť období [26].



**Graf 20: Bežná likvidita**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]*

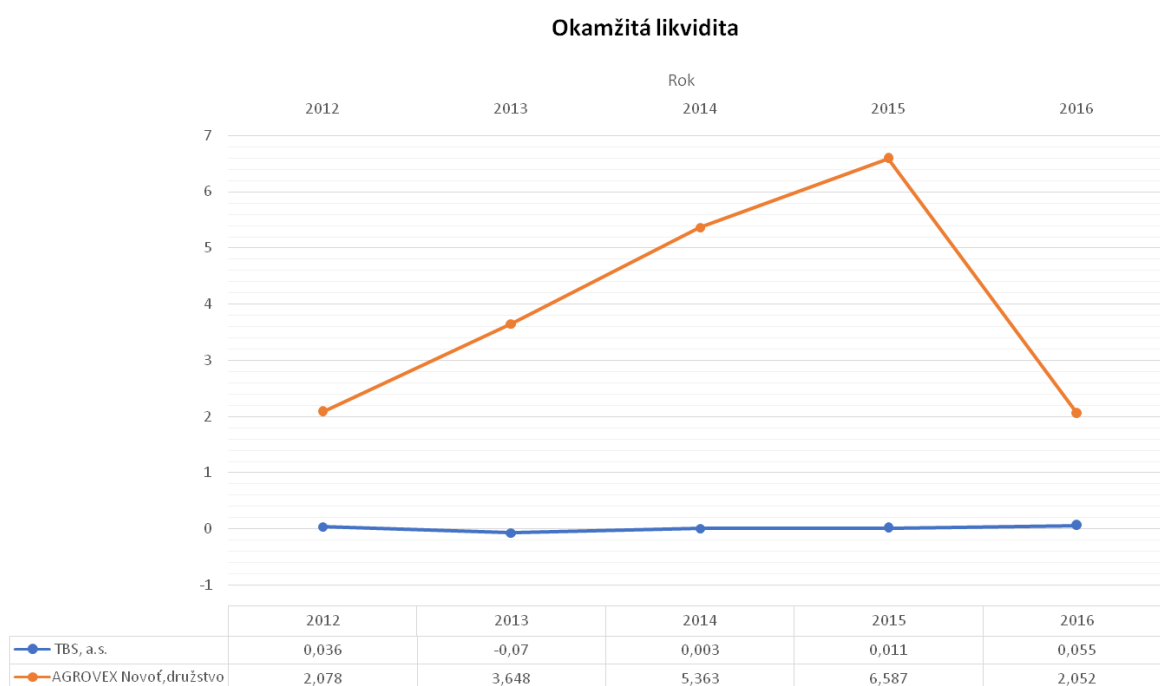
Na Grafe 20 je vidieť výrazne odlišné hodnoty daných podnikov. Obidva podniky majú síce stúpajúce hodnoty, avšak AGROVEX má až takmer 10x väčšiu hodnotu bežnej likvidity za rok 2016 ako má TBS, a. s. Je to spôsobené väčším množstvom obežných aktív pri podniku AGROVEX ako má TBS, a.s. Hodnoty TBS, a.s. sa nenachádzajú ani za jeden rok v doporučených hodnotách, ktoré sú od 2,0 do 2,5, narozdiel od spoločnosti AGROVEX. Z tejto analýzy sa môže usudzovať, že TBS, a.s. má problémy so schopnosťou premieňať jednotlivé zložky majetku na peniaze [12,26].



**Graf 21: Pohotovú likvidita**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]

Na Grafe 21 sú výsledné hodnoty menšie pri oboch spoločnostiach ako pri bežnej likvidite, ktoré znázorňoval Graf 20. Je to spôsobené tým, že sa vylúčili z výpočtov zásoby. Avšak pri vylúčení zásob má TBS, a.s. stále problémy dosiahnuť odporúčané hodnoty. Dokonca sa nachádza za rok 2013 v mínusovej hodnote. Doporučené hodnoty sú v rozmedzí 0,8 až 1. I keď spoločnosť AGROVEX má hodnoty vyššie ako sú odporúčané, z pohľadu vlastníka je nadmerná výška obežných aktív signálom neproduktívneho využívania vložených prostriedkov. Vďaka tomu má spoločnosť AGROVEX negatívne ovplyvnenú rentabilitu spoločnosti [12,26].



**Graf 22: Okamžitá likvidita**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [18,20]

Graf 22 poukazuje na schopnosť spoločnosti hrať svoje práve splatné záväzky. Okamžitá likvidita sa radí medzi najpresnejšie ukazovatele likvidity. Pri výpočte sa neberú do úvahy obežné aktíva ako celok, ale iba finančný majetok spoločnosti. Odporúčané hodnoty sú v rozmedzí 0,2 až 0,5. Pri tejto analýze sa potvrdilo pri TBS, a.s. problémy so schopnosťou hrať svoje záväzky. Najvyššiu hodnotu malo v roku 2016, a to 0,055. Pri spoločnosti AGROVEX sú hodnoty vyššie ako sú odporúčané, čo tiež nie je dobré. I keď hodnoty, ktoré sú vyššie, sú pre podnik priaznivejšie, hodnoty vyššie nad 1,0 sú neziskové pre viazanosť prostriedkov na účty. Pre spoločnosť AGROVEX to nie je výhodné z hľadiska výnosnosti podnikania [11,12,26].

## 7 Odporúčané návrhy na zvýšenie výkonnosti podniku

V predchádzajúcich častiach sa pomocou finančnej analýzy porovnal podnik TBS, a.s. s podnikom AGROVEX. Pri tejto analýze sa odhalili silné, ale aj slabé stránky oboch podnikov. Na základe toho sa pre podniky vytvárajú lepšie podmienky v oblastiach



plánovania, rozhodovania, riadenia a kontrolovania. Táto časť je zameraná na dosiahnuté výsledky jednotlivých ukazovateľov, vďaka ktorým sa sformulujú konkrétne odporúčania pre podnik TBS, a.s.

Z analýzy absolútnych ukazovateľov aktív je viditeľné, že podnik TBS, a.s. tvorí hlavne neobežný majetok. Presnejšie dlhodobý hmotný majetok. Je to spôsobené tým, že TBS, a.s. hospodári a má taktiež chovné zvieratá na biofarme Charolais. To zn. vlastní množstvo pozemkov a pasienok. Z analýzy absolútnych ukazovateľov pasív je viditeľná najväčšia hodnota záväzkov. To pre TBS, a.s. nie je veľmi priaznivé. Jeho hodnota je okolo 50 %. Odporúča sa túto hodnotu znižovať.

V oblasti rentability podnik TBS, a. s. nemá problémy. Avšak je možné sa domnievať, že daný podnik chce zvyšovať svoju rentabilitu. Zvýšenie hodnoty ROE je možné doceliť zvýšením ROS. Tým, že na ukazovateľ ROS vplyva veľa rozličných faktorov. Ako bolo spomenuté, medzi ne patrí propagácia alebo marketingová stratégia. Kvalitná a úspešná marketingová stratégia a zlepšenie propagácie dokážu zvýšiť celkové tržby podniku, a tým následne rentabilitu. V oblasti aktivity má podnik priaznivé hodnoty. Avšak je možné odporučiť väčšie zapájanie zásob do výrobného procesu. TBS, a.s. je možné považovať za úspešnú spoločnosť i keď má vysokú celkovú zadlženosť. Tú je možné odôvodniť tým, že TBS, a.s. stavia výrobný podnik, kde bude produkovať väčšie množstvo domácich výrobkov, ktoré produkoval v menšom množstve na agropenzióne Adam. Vďaka tomu je v súvahe vidieť vysoké bankové úvery. Zníženie celkovej zadlženosti sa môže prejaviť, až keď sa dokončí celý proces. S dokončením výrobného podniku sa začne s výrobou. Časom je i možné očakávať vrátenie investovaného kapitálu. Najhoršie výsledky sú v oblasti likvidity. Tieto výsledky sú veľmi negatívne. Pre spoločnosť TBS, a. s. to nemá momentálne nijaký vplyv. Je to preto, že k svojej činnosti podnikania nepotrebovala vysokú likviditu, pretože bola sebestačná. Avšak nízka likvidita môže poukazovať na to, čo môže nastať potom. I preto by bolo vhodné sa zamyslieť nad celkovým zvýšením likvidity. Jej zvýšenie by dokázalo pokryť nečakané výdaje. Tým, že sa v budúcnosti bude zameriavať na výrobný podnik, bude nutné potrebovať vyššiu likviditu. Vyššia likvidita pomôže pokryť celkové náklady, údržbu podniku a pod. Ak by zostali hodnoty nízke, bola by prinajhoršom nútená predat' svoj neobežný majetok na úkor splatenia svojich záväzkov.

I keď vďaka poznatkom, ktoré sa využili pri spracovaní bakalárskej práce je vhodné poznamenať, že nie je možné navrhnúť výrazné zmeny a odporúčania. Dôvodom je zameranie na jednu oblasť skúmania a porovnávania údajov. Teda pre zvýšenie výkonnosti podniku vďaka benchmarkingu sa odporúča spoločnosti TBS, a.s. na kompletnejšiu analýzu, ktorá sa nezameriava na jednu oblasť. Preto by bolo vhodné osloviť externú spoločnosť, ktorá by zabezpečila firme pravidelné reporty výsledkov. Taktiež by spresnili konkrétne slabé stránky spoločnosti TBS, a.s.

## Záver

Cieľom bakalárskej práce je analýza vybraného podniku s využitím benchmarkingu. Táto analýza bola zameraná na spoločnosť TBS, a.s., ktorá sa zameriava hlavne na agroturizmus a poľnohospodárstvo. Spoločnosť TBS, a.s. sa porovnávalo s podnikom AGROVEX. Celková práca sa zameriavala na správne zhodnotenie daného podniku, kde bolo potrebné vypracovanie finančnej analýzy. Pomocou absolútnych a pomerových ukazovateľov bolo uskutočnené porovnanie výsledkov s vybraným podnikom. Avšak pri finančnej analýze ju nutné poznamenať interné a externé faktory, ktoré ovplyvňujú celkové finančné výsledky spoločnosti.

Výsledky uskutočneného benchmarkingu poukázali na lepšie výsledky v oblasti rentability ako u podniku AGROVEX. Lepšie výsledky mal podnik AGROVEX v oblasti zadĺženosti a likvidity. Spoločnosť TBS, a.s. má vysokú hodnotu celkovej zadĺženosti. Avšak pri tejto hodnote je vhodné poznamenať, že je spôsobená momentálnou stavbou nového výrobného podniku. Najhoršie výsledky sa ukázali v oblasti likvidity. I keď sú hodnoty veľmi nízke, spoločnosť TBS, a.s. mohla byť sama sebe sebestačná. Avšak pre túto spoločnosť by bolo vhodné zvýšiť danú likviditu. Na základe toho, že sa stavia nový výrobný podnik by nízka hodnota likvidity priviedla túto spoločnosť do problémov. Ako výrobný podnik bude spoločnosť nútená spolupracovať s väčším množstvom dodávateľov a odberateľov. Pre zachovanie plynulého výrobného procesu bude pravdepodobne potrebná väčšia likvidita, ktorá dokáže pokryť rôzne nečakané udalosti. Pri nedostatočnej likvidite by podnik nemusel naplno využívať svoje výrobné kapacity. Taktiež by sa mohol dostať do iných problémov, ktoré by musela spoločnosť TBS, a.s. riešiť ďalším zadĺžením, ktoré je už dosť vysoké. Popríklad by to museli riešiť predajom dlhodobého majetku, čo na druhej strane je býva zvyčajne nežiadúce a neefektívne pre podnik.

Výstavba nového výrobného podniku je vnímaná ako veľká výhoda v rozširovaní svojej ponuky na trhu. Spoločnosť by mala rozširovať svoje miesto pôsobenia na domácom trhu. Taktiež by bolo dobrou voľbou začať rozširovať svoje pôsobenie i na zahraničnom trhu.

## Použité zdroje

### Knižné zdroje

- [1] KAMPF, Rudolf. *Benchmarking pro logistická centra*. Brno. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-900-1.
- [2] SOUKALOVÁ, Radomila. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci: Benchmarking – the information resource about competition*. Zlín: Univerzita TomášeBativeZlíně, 2005. Knihovnicka.cz. ISBN 80-731-8247-5.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti: Benchmarking – the information resource about competition*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. Knihovnicka.cz. ISBN 80-726-1110-0.
- [4] ČÁBYOVÁ, Ľudmila. *Benchmarkingové porovnávanie v oblasti marketingovej komunikácie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2009. ISBN 978-80-8105-135-7.
- [5] WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best*. New York: J. Wiley, c1993. ISBN 0-471-58600-5.
- [6] 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.
- [7] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Přeložil Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- [8] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření*. První. Praha: ProfessConsulting, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [10] ZEMANOVÁ, Barbora. *The use of benchmarking in business management: dissertation thesis*. Pardubice: University of Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-529-8.
- [11] VOCHOZKA, Marek, Jiří JELÍNEK, Jan VÁCHAL, Jarmila STRAKOVÁ a Vojtěch STEHEL. *Využití neuronových sítí přikomplexním hodnocením podniků*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-642-5.

[12] 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.

[13] BELÁS, Jaroslav, Eva IVANOVÁ, Monika SOBEKOVÁ-MAJKOVÁ a Mariana STRENITZEROVÁ. *Ekonomika a management podniku*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-088-2.

### **Internetové zdroje**

[14] *TBIZ vaše jednička mezi nulami: Benchmark - popis výrazu* [online]. Nitemedia [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/benchmark>

[15] *Obchodný register Slovenskej Republiky na Internete - Výpis: Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Trenčín* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=6108&SID=6&P=1>

[16] *Obchodný register Slovenskej Republiky na Internete - Výpis: Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Žilina* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=164&SID=5&P=1>

[17] *Finstat - hospodárske výsledky firiem, účtovné závierky, obchodný vestník, konkurzné a reštrukturalizačné konania: AGROVEX Novot', družstvo* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://finstat.sk/00164003>

[18] *Finstat - hospodárske výsledky firiem, účtovné závierky, obchodný vestník, konkurzné a reštrukturalizačné konania: AGROVEX Novot', družstvo - Súvaha* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://finstat.sk/00164003/suvaha>

[19] *Finstat - hospodárske výsledky firiem, účtovné závierky, obchodný vestník, konkurzné a reštrukturalizačné konania: TBS, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36303241>

[20] *Finstat - hospodárske výsledky firiem, účtovné závierky, obchodný vestník, konkurzné a reštrukturalizačné konania: TBS, a.s. - Súvaha* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36303241/suvaha>

[21] *Controlling & Finančná analýza | Pracovný kapitál: Benchmarking pracovného kapitálu* [online]. 2013 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.cfo.sk/articles/benchmarking-pracovneho-kapitalu#.WsUT6IhubIW>

[22] *Finančná analýza: Pomerové finančné ukazovatele* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://podnikovaanaliza.sk/financna-analyza/pomerove-financne-ukazovatele/>

[23] *Finančná analýza: Ukazovatele Rentability* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: [http://podnikovaanaliza.sk/financna-analyza/pomerove-financne-ukazovatele-](http://podnikovaanaliza.sk/financna-analyza/pomerove-financne-ukazovatele/ukazovatele-)

rentability/

[24] *Finančná analýza: Ukazovatele Aktivity* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://podnikovaanalyza.sk/financna-analyza/pomerove-financne-ukazovatele/ukazovatele-aktivity/>

[25] *Finančná analýza: Ukazovatele Zadlženosti* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://podnikovaanalyza.sk/financna-analyza/pomerove-financne-ukazovatele/ukazovatele-zadlzenosti/>

[26] *Finančná analýza: Ukazovatele Likvidity* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://podnikovaanalyza.sk/financna-analyza/pomerove-financne-ukazovatele/ukazovatele-likvidity/>

[27] RUSNÁKOVÁ, Jana. *Ako-uctovat.sk - Účtovníctvo jasne a zrozumiteľne: Majetok a zdroje krytia majetku. Súvaha, druhy súvah* [online]. 30.12.2011, , 6 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.ako-uctovat.sk/clanok.php?t=Majetok-a-zdroje-krytia-majetku-Suvaha-druhy-suvah&idc=53>

[28] *Agropenzión Adam \*\*\** [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.penzion-adam.sk/vitajte.html>

[29] *Agropenzión AB: Ubytovanie, turistika, agrofarma na Orave pre celú rodinu* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.agropenzionab.info/#referencie>

## **Zoznam skratiek**

**a pod.** – a podobne

**atď.** – a tak ďalej

**a.s.** – akciová spoločnosť

**tzv.** – takzvaný

**zn.** – znamená

**APQC** – Americké centrum produktivity a kvality (American Productivity and Quality Center)

**BL** – bežná likvidita

**EAT** – zisk po zdanení (Earnings after Taxes)

**EFQM** – Európska nadácia pre management akosti (European Foundation for Quality Management)

**EBIT** – zisk pred zdanení a úroky (Earnings before Interest and Taxes)

**KS** – koeficient samofinancovania

**DOZ** – doba obratu zásob

**OCA** – obrat celkových aktív

**OL** – okamžitá likvidita

**OSA** – obrat stálych aktív

**PL** – pohotová likvidita

**ROA** – rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets)

**ROE** – rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity)

**ROCE** – rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu (Return on Capital Employed)

**ROI** – rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment)

**ROS** – rentabilita tržieb (Return on sales)

**ROZ** – rýchlosť obratu zásob

**UDZ** – ukazovateľ dlhodobej zadĺženosti

**UFP** – ukazovateľ finančnej páky

**UK** – ukazovateľ kapitalizácie

## **Zoznam tabuliek**

Tab. 1 Príležitosti a bariéry benchmarkingu [9]

Tab. 2 Všeobecné podnety benchmarkingu [6]

## **Zoznam obrázkov**

Obr. 1 Diagram slov k definovaniu pojmu benchmarking [6]

Obr. 2 Typy a prístupy benchmarkingu [6]

Obr. 3 Šablóna procesu benchmarking [6]

## **Zoznam grafov**

Graf 1 Horizontálna analýza aktív TBS, a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

Graf 2 Horizontálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

Graf 3 Horizontálna analýza pasív TBS, a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

Graf 4 Horizontálna analýza pasív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

Graf 5 Vertikálna analýza aktív TBS, a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

Graf 6 Vertikálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

Graf 7 Vertikálna analýza pasív TBS, a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

Graf 8 Vertikálna analýza pasív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

Graf 9 Rentabilita celkového kapitálu (vlastné spracovanie podľa [18,20])

Graf 10 Rentabilita vlastného kapitálu (vlastné spracovanie podľa [18,20])

Graf 11 Rentabilita tržieb (vlastné spracovanie podľa [17-20])

Graf 12 Obrat celkových aktív (vlastné spracovanie podľa [17-20])



- Graf 13 Obrat stálych aktív(vlastné spracovanie podľa [17-20])
- Graf 14 Rýchlosť obratu zásob (vlastné spracovanie podľa [17-20])
- Graf 15 Doba obratu zásob (vlastné spracovanie podľa [17-20])
- Graf 16 Celková zadlženosť (vlastné spracovanie podľa [18,20])
- Graf 17 Dlhodobá zadlženosť (vlastné spracovanie podľa [18,20])
- Graf 18 Koeficient samofinancovania (vlastné spracovanie podľa [18,20])
- Graf 19 Finančná páka (vlastné spracovanie podľa [18,20])
- Graf 20 Bežná likvidita (vlastné spracovanie podľa [18,20])
- Graf 21 Pohotová likvidita (vlastné spracovanie podľa [18,20])
- Graf 22 Okamžitá likvidita (vlastné spracovanie podľa [18,20])

## **Prílohy**

Príloha č.1 Horizontálna analýza aktív TBS, a.s.

Príloha č.2 horizontálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo

Prílohy č.3 Horizontálna analýza pasív TBS,a.s.

Príloha č.4 Horizontálna analýza pasív AGROVEX Novot', družstvo

Príloha č. 5 Vertikálna analýza aktív TBS,a.s.

Príloha č.6 Vertikálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo

Príloha č. 7 Vertikálna analýza pasív TBS,a.s.

Príloha č.8 Vertikálna analýza pasív AGROVEX Novot', družstvo

**Príloha č.1 Horizontálna analýza aktív TBS, a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])**

	Roky				Relatívna zmena		
	2013	2014	2015	2016	$\frac{2014-2013}{2013} \times 100$	$\frac{2015-2014}{2014} \times 100$	$\frac{2016-2015}{2015} \times 100$
<b>Spolu majetok</b>	<b>2 388 690€</b>	<b>2 378 409€</b>	<b>2 331 607€</b>	<b>2 131 497€</b>	<b>-0,43%</b>	<b>-1,97%</b>	<b>-8,58%</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>2 270 042€</b>	<b>2 169 835€</b>	<b>2 172 110€</b>	<b>1 967 947€</b>	<b>-4,41%</b>	<b>0,10%</b>	<b>-9,40%</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	188 895€	141 673€	94 449€	47 225€	-25,00%	-33,33%	-50,00%
Dlhodobý hmotný majetok	2 081 147€	2 028 162€	2 077 661€	1 920 722€	-2,55%	2,44%	-7,54%
Dlhodobý finančný majetok	-	-	-	-	-	-	-
<b>Obežný majetok</b>	<b>113161€</b>	<b>204239€</b>	<b>154 943€</b>	<b>158696€</b>	<b>80,49%</b>	<b>-24,14%</b>	<b>2,42%</b>
Zásoby súčet	127062€	140518€	114155€	98889€	10,59%	-18,76%	-13,37%
Dlhodobé pohľadávky súčet	-	-	0€	-	-	-	-
Krátkodobé pohľadávky súčet	55320€	61155€	30646€	13603€	10,55%	-49,89%	-55,61%
Finančné účty súčet	-69 221€	2566€	10142€	46204€	96,29%	295,25%	355,57%
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>5487€</b>	<b>4335€</b>	<b>4554€</b>	<b>4854€</b>	<b>-21%</b>	<b>5,05%</b>	<b>6,59%</b>

Príloha č.2 horizontálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

	Roky				Relatívna zmena		
	2013	2014	2015	2016	$\frac{2014-2013}{2013} \times 100$	$\frac{2015-2014}{2014} \times 100$	$\frac{2016-2015}{2015} \times 100$
<b>Spolu majetok</b>	<b>2 303 513€</b>	<b>2 287 734€</b>	<b>2 264 985€</b>	<b>2 251 366€</b>	<b>-0,68%</b>	<b>-0,99%</b>	<b>-0,60%</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>1 635 238€</b>	<b>1 463 141€</b>	<b>1 321 447€</b>	<b>1 232 551€</b>	<b>-8,89%</b>	<b>-9,68%</b>	<b>-6,73%</b>
Dlhodobý nehmotný majetok súčet	64€	0€	0€	0€	-100%	0%	0%
Dlhodobý hmotný majetok súčet	1 635 008€	1 462 975€	1 321 281€	1 232 385€	-10,52%	-9,69%	-6,73%
Dlhodobý finančný majetok súčet	166€	166€	166€	166€	0%	0%	0%
<b>Obežný majetok</b>	<b>664 510€</b>	<b>821 138€</b>	<b>940 265€</b>	<b>1 015 296€</b>	<b>23,57%</b>	<b>14,51%</b>	<b>7,98%</b>
Zásoby súčet	244 545€	226 988€	239 881€	200 887€	-7,18%	5,68%	-16,26%
Dlhodobé pohľadávky súčet	0€	0€	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohľadávky súčet	61 924€	43 675€	86 179€	617 386€	-29,47%	97,32%	616,40%
Finančné účty súčet	358 041€	550 475€	614 205€	197 023€	53,75%	11,58%	-67,92%
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>3 765€</b>	<b>3 455€</b>	<b>3 273€</b>	<b>3 519€</b>	<b>-8,23%</b>	<b>-5,27%</b>	<b>7,52%</b>

Prílohy č.3 Horizontálna analýza pasív TBS,a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

	Roky				Relatívna zmena		
	2013	2014	2015	2016	$\frac{2014-2013}{2013} \times 100$	$\frac{2015-2014}{2014} \times 100$	$\frac{2016-2015}{2015} \times 100$
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	2 388 690€	2 378 409€	2 331 607€	2 131 497€	<b>-0,43%</b>	<b>-1,97%</b>	<b>-8,58%</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>299 920€</b>	<b>291 517€</b>	<b>261 171€</b>	<b>269 379€</b>	<b>-2,80%</b>	<b>-10,41%</b>	<b>3,14%</b>
Základné imanie súčet	33 692€	33 692€	33 692€	33 692€	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	-	-	-	-	-	-	-
Fondy zo zisku súčet	22 581€	22 581€	22 581€	22 581€	0%	0%	0%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	226 533€	226 646€	226 744€	189 906€	0,05%	4,32%	16,25%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	17 114€	8 598€	-21 846€	23 200€	-49,76%	-354,12%	-206,21%
<b>Záväzky</b>	<b>1 270 307€</b>	<b>1 371 294€</b>	<b>1 202 598€</b>	<b>1 066 823€</b>	<b>7,95%</b>	<b>-12,30%</b>	<b>-11,29%</b>
Rezervy súčet	11 917€	7 055€	10 768€	10 513€	-40,80%	52,63%	-2,37%
Dlhodobé záväzky súčet	26 174€	27 816€	21 877€	14 119€	6,27%	-21,35%	-35,46%
Krátkodobé záväzky súčet	993 589€	1 009 752€	921 091€	835 607€	1,62%	-8,78%	9,28%
Bankové úvery	107 419€	264 210€	199 529€	74 322€	145,96%	-24,48%	-62,75%
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>818 463€</b>	<b>715 598€</b>	<b>867 838€</b>	<b>795 295€</b>	<b>-12,57%</b>	<b>21,27%</b>	<b>-8,36%</b>

**Príloha č.4 Horizontálna analýza pasív AGROVEX Novoč, družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])**

	Roky				Relatívna zmena		
	2013	2014	2015	2016	$\frac{2014-2013}{2013} \times 100$	$\frac{2015-2014}{2014} \times 100$	$\frac{2016-2015}{2015} \times 100$
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>2 303 513€</b>	<b>2 287 734€</b>	<b>2 264 985€</b>	<b>2 251 366€</b>	<b>-0,68%</b>	<b>-0,99%</b>	<b>-0,60%</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>1 737 439€</b>	<b>1 760 183€</b>	<b>1 786 856€</b>	<b>1 816 776€</b>	<b>1,31%</b>	<b>1,52%</b>	<b>1,67%</b>
Základné imanie súčet	1 070 489€	1 065 657€	1 049 060€	1 049 059€	-0,45%	-1,56%	0%
Kapitálové fondy	716 879€	143 444€	130 003€	130 003€	-79,99%	-9,37%	0%
Fondy zo zisku súčet	0€	504 595€	532 973€	532 973€	0%	5,62%	0%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	23 260€	21 792€	45 946€	84 062€	-6,31%	110,84%	82,96%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-73 189€	24 695€	28 874€	20 679€	-133,74%	16,92%	-28,38%
<b>Záväzky</b>	<b>330 936€</b>	<b>326 220€</b>	<b>316 438€</b>	<b>306 251€</b>	<b>-1,43%</b>	<b>-3,00%</b>	<b>-3,22%</b>
Rezervy súčet	13 634€	13 096€	15 699€	24 288€	-3,95%	19,88%	54,71%
Dlhodobé záväzky súčet	205 168€	210 476€	207 487€	185 941€	2,59%	-1,42%	-10,38%
Krátkodobé záväzky súčet	98 154€	102 648€	93 252€	96 022€	4,58%	-9,15%	2,97%
Bankové úvery	13 980€	0€	-	-	-100%	-	-
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>235 138€</b>	<b>201 331€</b>	<b>161 691€</b>	<b>128 339€</b>	<b>-14,38%</b>	<b>-19,69%</b>	<b>-20,63%</b>

Príloha č. 5 Vertikálna analýza aktív TBS,a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

	2013		2014		2015		2016	
	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %
<b>Spolu majetok</b>	<b>2 388 690€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 378 409€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 331 607 €</b>	<b>100,00</b>	<b>2 131 497 €</b>	<b>100,00</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>2 270 042€</b>	<b>95,03</b>	<b>2 169 835€</b>	<b>91,23</b>	<b>2 172 110€</b>	<b>93,16</b>	<b>1 967 947€</b>	<b>92,33</b>
Dlhodobý nehmotný majetok súčet	188 895€	7,91	141 673€	5,96	94 449€	4,05	47 225€	2,22
Dlhodobo hmotný majetok súčet	2 081 147€	87,13	2 028 162€	85,27	2 077 661€	89,11	1 920 722€	90,11
Dlhodobo finančný majetok súčet	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Obežný majetok</b>	<b>113 161€</b>	<b>4,74</b>	<b>204 239€</b>	<b>8,59</b>	<b>154 943€</b>	<b>6,65</b>	<b>158 696€</b>	<b>7,45</b>
Zásoby súčet	127 062€	4,84	140 518€	5,91	114 155€	4,90	98 889€	4,64
Dlhodobé pohľadávky súčet	-	-	0€	0,00	-	-	-	-
Krátkodobé pohľadávky súčet	55 320€	2,32	61 155€	2,57	30 646€	1,31	13 603€	0,64
Finančné účty súčet	-69 221€	-2,90	2 566€	0,11	10 142€	0,43	46 204€	2,17
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>5 487€</b>	<b>0,23</b>	<b>4 335€</b>	<b>0,18</b>	<b>4 554€</b>	<b>0,20</b>	<b>4 854€</b>	<b>0,23</b>

Príloha č.6 Vertikálna analýza aktív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

	2013		2014		2015		2016	
	Abs.	v %	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %
<b>Spolu majetok</b>	<b>2 303 513€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 287 734€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 264 985€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 251 366€</b>	<b>100,00</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>1 635 238€</b>	<b>70,99</b>	<b>1 463 141€</b>	<b>63,96</b>	<b>1 321 447€</b>	<b>58,34</b>	<b>1 232 551€</b>	<b>54,75</b>
Dlhodový nehmotný majetok súčet	64€	0,00	0€	0,00	0€	0,00	0€	0,00
Dlhodobý hmotný majetok súčet	1 635 008€	70,98	1 462 975€	63,95	1 321 281€	58,34	1 232 385€	54,74
Dlhodobý finančný majetok súčet	166€	0,01	166€	0,01	166€	0,01	166€	0,01
<b>Obežný majetok</b>	<b>664 510€</b>	<b>28,85</b>	<b>821 138€</b>	<b>35,89</b>	<b>940 265€</b>	<b>41,51</b>	<b>1 015 296€</b>	<b>45,10</b>
Zásoby súčet	244 545€	10,62	226 988€	9,92	239 881€	10,59	200 887€	8,92
Dlhodobé pohľadávky súčet	0€	0,00	0€	0,00	-	-	-	-
Krátkodobé pohľadávky súčet	61 924€	2,69	43 675€	1,91	86 179€	3,80	617 386€	27,42
Finančné účty súčet	358 041€	15,54	550 475€	24,06	614 205€	27,12	197 023€	8,75
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>3 765€</b>	<b>0,16</b>	<b>3 455€</b>	<b>0,15</b>	<b>3 273€</b>	<b>0,14</b>	<b>3 519€</b>	<b>0,16</b>



Príloha č. 7 Vertikálna analýza pasív TBS,a.s. (vlastné spracovanie podľa [20])

	2013		2014		2015		2016	
	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>2 388 690€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 378 409€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 331 607€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 131 497€</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>299 920€</b>	<b>12,56</b>	<b>291 517€</b>	<b>12,26</b>	<b>261 171€</b>	<b>11,20</b>	<b>269 379€</b>	<b>12,64</b>
Základné imanie súčet	33 692€	1,41	33 692€	1,42	33 692€	1,45	33 692€	1,58
Kapitálové fondy	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondy zo zisku súčet	22 581€	0,95	22 581€	0,95	22 581€	0,97	22 581€	0,11
Výsledok hospodárenie minulých rokov	226 533€	9,48	226 646€	9,53	226 744€	9,72	189 906€	8,91
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	17 114€	0,72	8 598€	0,36	-21 846€	-0,94	23 200€	1,09
<b>Záväzky</b>	<b>1 270 307€</b>	<b>53,18</b>	<b>1 371 294€</b>	<b>57,66</b>	<b>1 202 598€</b>	<b>51,58</b>	<b>1 066 823€</b>	<b>50,05</b>
Rezervy súčet	11 917€	0,50	7 055€	0,30	10 768€	0,46	10 513€	0,49
Dlhodobé záväzky súčet	26 174€	1,10	27 816€	1,17	21 877€	0,94	14 119€	0,66
Krátkodobé záväzky súčet	993 589€	41,60	1 009 752€	42,45	921 091€	39,50	835 607€	39,20
Bankové úvery	107 419€	4,50	264 210€	11,11	199 529€	8,56	74 322€	3,49
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>818 463€</b>	<b>34,26</b>	<b>715 598€</b>	<b>30,09</b>	<b>867 838€</b>	<b>37,22</b>	<b>795 295€</b>	<b>37,31</b>

Príloha č.8 Vertikálna analýza pasív AGROVEX Novot', družstvo (vlastné spracovanie podľa [18])

	2013		2014		2015		2016	
	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %	Abs.	V %
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>2 303 513€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 287 734€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 264 985€</b>	<b>100,00</b>	<b>2 251 366€</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>1 737 439€</b>	<b>75,43</b>	<b>1 760 183€</b>	<b>76,94</b>	<b>1 786 856€</b>	<b>78,89</b>	<b>1 816 776€</b>	<b>80,70</b>
Základné imanie súčet	1 070 489€	46,47	1 065 657€	46,58	1 049 060€	46,32	1 049 059€	46,60
Kapitálové fondy	716 879€	31,12	143 444€	6,27	130 003€	5,74	130 003€	5,77
Fondy zo zisku súčet	0€	0,00	504 595€	22,06	532 973€	23,53	532 973€	23,67
Výsledok hospodárenie minulých rokov	23 260€	1,01	21 792€	0,95	45 946€	2,03	84 062€	3,73
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-73 189€	-3,18	24 695€	1,08	28 874€	1,27	20 679€	0,92
<b>Záväzky</b>	<b>330 936€</b>	<b>14,37</b>	<b>326 220€</b>	<b>14,26</b>	<b>316 438€</b>	<b>13,97</b>	<b>306 251€</b>	<b>13,60</b>
Rezervy súčet	13 634€	0,59	13 096€	0,57	15 699€	0,69	24 288€	1,08
Dlhodobé záväzky súčet	205 168€	8,91	210 476€	9,20	207 487€	9,16	185 941€	8,26
Krátkodobé záväzky súčet	98 154€	4,26	102 648€	4,49	93 252€	4,12	96 022€	4,27
Bankové úvery	13 980€	0,61	0€	0,00	-	-	-	-
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>235 138€</b>	<b>10,21</b>	<b>201 331€</b>	<b>8,80</b>	<b>161 691€</b>	<b>7,14</b>	<b>128 339€</b>	<b>5,70</b>