

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Benchmarking vybrané společnosti

Bc. Michaela Kučerová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Kučerová

Provoz a ekonomika

Název práce

Benchmarking vybrané společnosti

Název anglicky

Benchmarking of selected company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza vybrané společnosti v porovnání s konkurenčními společnostmi na trhu SOMS pomocí metody benchmarking. Na základě zjištěných informací budou navrženy možné oblasti pro zlepšení výkonnosti společnosti.

Metodika

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborné literatury.

Pro zpracování praktické části byly vybrány konkurenční firmy na stavebním trhu, konkrétně na trhu suchým omítkových a maltových směsí (trh SOMS).

a zvoleny vhodné metody benchmarking. Na základě zjištěných externích i interních dat, po konzultaci s vedoucími pracovníky vybrané společnosti a prozkoumání konkurenčních společností, budou provedeny analýzy získaných dat.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

benchmarking, výrobce stavebních hmot a materiálů, konkurence, finanční analýza, analýza společnosti, marketingový mix.

Doporučené zdroje informací

- KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KNÁPKOVÁ, A. – ŠTEKER, K. – PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- NENADÁL, J. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, J. – VYKYDAL, D. – HALFAROVÁ, P. *Benchmarking : mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Slaboch, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2018

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Benchmarking vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

Poděkování

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Josefovi Slabochovi, Ph.D. za konzultace a cenné rady, které přispěly k vypracování této práce.

Hlavní poděkování však patří mé rodině, za jejich neustálou trpělivost a podporu během celého dosavadního studia.

Benchmarking vybrané společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje analýze vybrané společnosti v porovnání s konkurenčními společnostmi na trhu SOMS pomocí metody benchmarking. V teoretické části proběhne seznámení s metodou benchmarking a její historií. Jsou představeny typy, metody a modely benchmarkingu. V praktické části je provedena analýza vybrané společnosti a jsou představeni její hlavní konkurenti.

Finanční analýza je provedena u vybraných společností v období 2014 – 2016. V tomto období jsou vypočteny finanční ukazatele, které poukazují na slabá místa vybraných společností. Společnost KVK nevykazuje dobré výsledky v hotovostní likviditě. Ukazatel obratu zásob odhaluje nadbytečné držení zásob a doba obratu zásob je také nad úrovní konkurence. Naopak dobrých výsledků společnost dosahuje v případě rentability vlastního kapitálu.

Další provedenou analýzou je analýza lidských zdrojů. Na základě této analýzy je zjištěno neefektivní řízení lidských zdrojů vzhledem k vysokému poměru personálních nákladů a obratu.

Analýza marketingového mixu zjišťuje nedostatečné množství nových výrobků a nízké ceníkové ceny. Další slabinou je nedostačující obsazení některých pracovních pozic. Na nižší úrovni je v porovnání s konkurencí také propagace. Zejména vztahy s veřejností a přímý marketing jsou neuspokojivé.

Klíčová slova: benchmarking, finanční analýza, analýza společnosti, marketingový mix, výrobce stavebních materiálů, konkurence.

Benchmarking of selected company

Abstract

Diploma thesis deals with the analysis of the selected company compared to the competitors on the SOMS market using the benchmarking method. The theoretical part will introduce the benchmarking method and its history, types, methods and models. In the practical part, the selected company is analyzed and its main competitors are introduced.

Financial analysis is carried out for selected companies in the period 2014-2016. During this period, financial indicators are calculated which point to weaknesses of selected companies. KVK does not have good cash liquidity results. The inventory turnover ratio reveals unnecessary inventory holdings and the inventory turnover time is also above the level of competition. On the contrary, the company achieves good results in return for equity.

Another analysis is the analysis of human resources. Based on this analysis, inefficient human resource management is identified due to the high personnel cost and turnover ratio.

Analysis of the marketing mix identifies the insufficient number of new products and low prices. Another weakness is the insufficient occupation of certain jobs. Promotion is also at lower level compared to competition. In particular, public relations and direct marketing are unsatisfactory.

Keywords: benchmarking, financial analysis, analysis of the company, marketing mix, manufactures of building materials, competition.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	20
3.1 Charakteristika benchmarkingu	20
3.1.1 Historie benchmarkingu.....	22
3.1.2 Příležitosti a bariéry	22
3.1.3 Typy a přístupy benchmarkingu	23
3.1.4 Modely benchmarkingu	27
3.2 Fáze a etapy benchmarkingu	31
3.2.1 Iniciační fáze.....	33
3.2.2 Plánovací fáze	33
3.2.3 Analytická fáze	35
3.2.4 Integrovaná fáze.....	35
3.2.5 Realizační fáze	37
3.3 Etický kodex benchmarkingu.....	39
3.4 Finanční analýza.....	41
3.4.1 Základní metody finanční analýzy.....	42
3.5 Marketingový mix.....	45
4 Analýza společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.....	47
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	47
4.1.1 Historie podniku	48
4.1.2 Organizační struktura.....	49
4.1.3 Podíl prodeje společnosti KVK na trhu SOMS	50
4.1.4 Ekonomická výkonnost.....	51
4.1.5 Zákazníci.....	52
4.1.6 Produkty.....	52
5 Analýza vybrané konkurence	54
5.1 Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. – divize Weber.....	54
5.2 LB Cemix, s. r. o.	56
5.3 BAUMIT, spol. s r. o.	58
6 Projekt benchmarking společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.....	61
6.1 Identifikace předmětu benchmarkingu.....	61
6.2 Výběr a výcvik benchmarkingového týmu	61

6.3	Zvolení benchmarkingového partnera.....	61
6.4	Výběr vhodných finančních ukazatelů, sběr a zpracování dat pro analýzu	62
6.5	Finanční analýza dle vybraných ukazatelů.....	62
6.5.1	Ukazatele likvidity	63
6.5.2	Ukazatele aktivity	65
6.5.3	Ukazatele rentability	69
6.5.4	Ukazatele zadluženosti.....	72
6.6	Analýza lidských zdrojů.....	74
6.7	Analýza marketingového mixu	75
6.7.1	Produkt.....	75
6.7.2	Cena	77
6.7.3	Distribuce	80
6.7.4	Propagace	82
7	Zhodnocení výsledků benchmarkingu a navrhovaná doporučení ke zlepšení výkonnosti společnosti	84
7.1	Dílčí zhodnocení a doporučení na základě finanční analýzy	84
7.2	Dílčí zhodnocení a doporučení z analýzy lidských zdrojů.....	86
7.3	Dílčí zhodnocení a doporučení z marketingového mixu.....	87
	Závěr	90
	Seznam použitých zdrojů	92
	Seznam příloh.....	95

Seznam obrázků

Obrázek 1	Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC	29
Obrázek 2	EFQM excellence model.....	30
Obrázek 3	Pětifázový model benchmarkingu.....	32
Obrázek 4	Sled procesů iniciační fáze benchmarkingu.....	33
Obrázek 5	Sled procesů integrační fáze benchmarkingu.....	36
Obrázek 6	Sled procesů realizační fáze benchmarkingu	38
Obrázek 7	Logo společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.....	47
Obrázek 8	Organizační struktura společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.....	49
Obrázek 9	Skupina KVK Holding a. s.	50
Obrázek 10	Logo společnosti – Divize Weber	54
Obrázek 11	Logo společnosti LB Cemix, s. r. o.....	56
Obrázek 12	Logo společnosti BAUMIT, spol. s r. o.	58

Seznam tabulek

Tabulka 1	Podíl prodeje společnost KVK na trhu SOMS v ČR v tis. Kč.....	51
Tabulka 2	Vývoj tržeb ve společnosti KVK v tis. Kč.....	51
Tabulka 3	Přehled balení pytlovaných produktů KVK (paletované zboží)	53
Tabulka 4	Silné a slabé stránky společnosti Weber	56

Tabulka 5	Silné a slabé stránky společnosti LB CEMIX s r. o.....	58
Tabulka 6	Silné a slabé stránky společnosti BAUMIT spol. s r. o.	60
Tabulka 7	Ukazatel běžné likvidity	64
Tabulka 8	Ukazatel pohotové likvidity	64
Tabulka 9	Ukazatel hotovostní likvidity	65
Tabulka 10	Obrat celkových aktiv	66
Tabulka 11	Obrat dlouhodobého majetku	66
Tabulka 12	Obrat zásob.....	67
Tabulka 13	Doba obratu zásob	68
Tabulka 14	Doba splatnosti pohledávek	68
Tabulka 15	Doba splatnosti závazků.....	69
Tabulka 16	Ukazatel rentability aktiv (ROA)	70
Tabulka 17	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	71
Tabulka 18	Ukazatel rentability tržeb dle EAT (ROS I).....	71
Tabulka 19	Ukazatel rentability tržeb dle EBIT (ROS II)	72
Tabulka 20	Ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROCE).....	72
Tabulka 21	Ukazatel zadluženosti I.	73
Tabulka 22	Ukazatel Celkové zadluženosti (věřitelského rizika).....	74
Tabulka 23	Přehled vývoje počtu zaměstnanců	74
Tabulka 24	Přehled personálních ukazatelů (v osobách, tis. Kč, %)	75
Tabulka 25	Přehled produktového portfolia vztaženého na systémy.....	76
Tabulka 26	Přehled nových produktů v rámci daného portfolia pro rok 2016	77
Tabulka 27	Porovnání ceníkových cen u TOP 10 produktů KVK a výrobků Weber ...	78
Tabulka 28	Porovnání ceníkových cen u TOP 10 produktů KVK a výrobků Cemix ...	79
Tabulka 29	Porovnání ceníkových cen u TOP 10 produktů KVK a výrobků Baumit..	80
Tabulka 30	Distribuční kanál	81
Tabulka 31	Služby a porovnání s konkurencí	81
Tabulka 32	Přehled prodejních atributů	82
Tabulka 33	Porovnání propagace u konkurenčních společností	83

Seznam použitých zkratk

APQC	Americké centrum pro produktivitu a jakost
ASQ	Americká společnost pro jakost
a. s.	akciová společnost
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
ČR	Česká republika
ČSSI	Český svaz stavebních inženýrů
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EFQM	Evropská nadace pro management jakosti
EN	Evropská norma

ETICS	Zateplovací systémy
IČ	identifikační číslo
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	koruna česká
KVK	Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.
MPa	Megapascal
OTP	obchodně technický poradce
OZ	obchodní zástupce
PDCA	Demingův cyklus (P – plan, D – do, C – check, A – act)
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investované kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SOMS	Suché omítkové a maltové směsi
SMART	S – specific (konkrétní), M – measurable (měřitelný), A - appropriate (odpovídající), R – realistic (realistické), T – timed (termínovaný)
t	tuna
TQM	Evropský koncept managementu kvality
Tis.	tisíc
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	společnost s ručeným omezeným
VL	volně ložený
WTA	Vědeckotechnická společnost pro sanace staveb a péče o památky, z. s.

1 Úvod

Tržní prostředí se v průběhu let postupně vyvíjí a posouvá kupředu, kdy společnosti neustále přicházejí s novými výrobními technologiemi a inovacemi. Společnosti si čím dál více zakládají na produktech, které zlepšují naše životní prostředí a neškodí našemu zdraví. Výrobní společnosti snižují své náklady na výrobu, zdokonalují firemní procesy a snaží se efektivněji využívat své vlastní zdroje. Všechny změny, které v tržním prostředí probíhají, vytvářejí neustálý tlak na organizace v daných odvětvích. Nejinak tomu je i na stavebním trhu.

Základním předpokladem úspěšnosti firmy je její konkurenceschopnost. Aby byla společnost konkurenceschopná, musí držet krok s konkurenčními společnostmi ve změnách a inovacích. Pokud není dostatečně schopná přicházet s inovacemi a změnami, možným řešením je učení se od nejlepších firem na trhu. Tato metoda sdílení znalostí se nazývá benchmarking. Metoda benchmarking napomáhá společnosti ke zvýšení výkonnosti, která je důležitá nejen pro firmu samotnou, ale také pro její investory, věřitele, odběratele, dodavatele. Představuje trvalou optimalizaci, která analyzuje a porovnává jednotlivé procesy a postupy. Je to tedy velmi časově náročná metoda, což v některých případech management společnosti odrazuje od její realizace. Přestože se jedná o velmi efektivní metodu, v České republice zatím není hojně využívána. Důvodem může být neznalost nebo nedůvěra vedení společností, způsobená nedostatkem odborné literatury, která by se této problematice věnovala.

Tato diplomová práce v podstatné části využívá metody benchmarking s cílem zjištění možných alternativ ke zlepšení společnosti v oblasti výkonnosti. V první teoretické části je představena metoda benchmarking, její historie, typy, modely a fáze benchmarkingu. V praktické části jsou využity získané informace k aplikování metody benchmarkingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.. V této části diplomové práce je provedena analýza společnosti a vybrané konkurence, které se nacházejí na trhu suchých omítkových a maltových směsí (SOMS) za období 2014 - 2016. Závěrem praktické části jsou využity výsledky získané z analýzy benchmarkingu k navržení alternativ, které by měly přispět ke zlepšení společnosti v oblasti výkonnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza postavení vybrané společnosti v porovnání s konkurenčními společnostmi na trhu SOMS pomocí metody benchmarking za období 2014 - 2016. Na základě zjištěných výsledků budou navrženy možné alternativy zlepšení společnosti v oblasti výkonnosti. K naplnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle: finanční analýza vybraných společností, analýza lidských zdrojů a analýza marketingového mixu. V rámci těchto dílčích cílů jsou hodnoceny finanční ukazatele. Tyto ukazatele jsou likvidita, aktivita, rentabilita a zadluženost. Dílčí cíl lidských zdrojů je hodnocen na základě ukazatelů míry inflace, poměru personálních nákladů a obrátu a ukazatele čistého zisku na zaměstnance. Analýza marketingového mixu je hodnocena dle provedené základní analýzy čtyř nástrojů – produkt, cena, distribuce, propagace.

2.2 Metodika

Před zahájením zpracování diplomové práce jsou zjišťovány informace o možnosti využití metody benchmarking ve vybrané společnosti. Následovalo zpracování rešerše, kdy byla nastudována odborná literatura k danému tématu, která je uvedena v přehledu literatury. Na úvod byla prostudována metoda benchmarking, její typy, modely a principy využití.

Aby mohl být projekt benchmarkingu zpracován, je v další fázi důležité si identifikovat, na kterou oblast bude benchmarkingový projekt zaměřen. Oblasti nebo předmět benchmarkingu vychází ze slabých stránek společnosti. Na základě toho se určí, zda se bude jednat o výkonový, funkcionální nebo procesní benchmarking. Po identifikaci předmětu metody je nutný výběr složení benchmarkingového týmu. Zda bude tým sestaven pouze ze zaměstnanců společnosti nebo bude najatá externí firma, která projekt zpracuje. Následuje výběr benchmarkingového partnera, což je nejdůležitější a nejnáročnější krok celého benchmarkingového projektu. Před zpracováním vlastní benchmarkingové analýzy je potřeba si předem určit, které finanční ukazatele budou hodnoceny. Na základě těchto vybraných ukazatelů je cílen i sběr dat pro analýzu. Pro tento benchmarkingový projekt jsou zvoleny následující finanční ukazatele a jejich vzorce (v závorce jsou uvedeny řádky ve Výkazu zisků a ztrát společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. z roku 2016):

Ukazatele likvidity

Vyjadřují schopnost společnosti uspokojit své závazky vůči věřitelům.

Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit svého věřitele, pokud by měl veškerá oběžná aktiva v podobě hotovosti.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva (řádek C.)}}{\text{krátkodobé závazky (řádek CII.)}}$$

(Vzorec č. 1)

Pohotová likvidita

Jedná se o přesnější ukazatel, než je běžná likvidita. Vyjadřuje schopnost společnosti dostát svých krátkodobých závazků.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva (řádek C.)} - \text{zásoby (řádek C.I.)}}{\text{krátkodobé závazky (řádek CII.)}}$$

(Vzorec č. 2)

Hotovostní likvidita

Jedná se o schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik.

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky (řádek C.IV)}}{\text{krátkodobé závazky (řádek CII.)}} \quad (\text{Vzorec č. 3})$$

Ukazatele aktivity

Informují podnik, jak nakládá a využívá své části majetku. ¹

¹ Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Účetní závěrka, Výroční zpráva 2016 společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708403>. [online]. [cit. 2017-12-20].

Obrat celkových aktiv

Doba obratu aktiv je měřítkem celkového využití aktiv.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby (řádek I. + II.)}}{\text{aktiva celkem}} \quad (\text{Vzorec č. 4})$$

Obrat dlouhodobého majetku

Tento ukazatel informuje podnik o efektivním využití jednotlivých částí dlouhodobého majetku.

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby (řádek I. + II.)}}{\text{dlouhodobý majetek (řádek B.)}} \quad (\text{Vzorec č. 5})$$

Obrat zásob

Obrat zásob představuje informaci o tom, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby (řádek I. + II.)}}{\text{zásoby (řádek C.I.)}} \quad (\text{Vzorec č. 6})$$

Doba obratu zásob

Značí dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. Vyjadřuje níže uvedený ukazatel doby obratu zásob.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby (řádek C.I.)}}{\text{tržby (řádek I. + II.)} / 360} \quad (\text{Vzorec č. 7})$$

Doba splatnosti pohledávek

Vyjadřuje dobu, která uplynula mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem, kdy byly připsány peněžní prostředky na účet.²

² Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Účetní závěrka, Výroční zpráva 2016 společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypris-sl-firma?subjektId=708403>. [online]. [cit. 2017-12-20].

doba splatnosti pohledávky (Vzorec č. 8)

$$= \frac{\text{pohledávky (řádek C.II.)}}{\text{tržby (řádek I. +II.)} / 360}$$

Doba splatnosti závazků

Nám říká, za kolik dní hradí společnost v průměru své krátkodobé závazky.

$$\text{doba splatnosti závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby (řádek I. +II.)} / 360} \quad (\text{Vzorec č. 9})$$

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA)

Udává informaci o tom, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (\text{Vzorec č. 10})$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jedná se o ukazatel, který informuje společnost, akcionáře, společníky nebo další investory o efektivnosti vloženého kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál (řádek A.)}} \quad (\text{Vzorec č. 11})$$

Rentabilita tržeb (ROS)

ROS I využívá v činiteli EAT (čistý zisk) a slouží jako ukazatel čisté marže.³

³ Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Účetní závěrka, Výroční zpráva 2016 společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708403>. [online]. [cit. 2017-12-20].

$$ROS I = \frac{EAT}{tržby \text{ (řádek I. + II.)}} \quad (\text{Vzorec č. 12})$$

ROS II využívá v činiteli EBIT (zisk před zdaněním a úroky), který je vhodný pro porovnání společnosti s proměnlivými podmínkami.

$$ROS II = \frac{EBIT}{tržby \text{ (řádek I. + II.)}} \quad (\text{Vzorec č. 13})$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele nám říkají, do jaké míry je společnost financována cizími zdroji.

Ukazatel míry zadluženosti

Jedná se o poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší míra zadluženosti.

$$zadluženost I. = \frac{cizí zdroje \text{ (řádek B. + C.)}}{vlastní zdroje \text{ (řádek A.)}} \quad (\text{Vzorec č. 14})$$

Ukazatel celkové zadluženosti

Představuje poměr mezi celkovými cizími zdroji a celkovými aktivy.

$$zadluženost II. = \frac{celkové cizí zdroje \text{ (řádek B. + C.)}}{aktiva} \quad (\text{Vzorec č. 15})$$

4

Po zvolení vhodných ukazatelů pro zpracování benchmarkingu následuje sběr dat pro konkrétní analýzu. Nejdříve jsou shromážděny informace o vlastní společnosti a následně o konkurenčních společnostech. Cílem postupného sběru dat je získání velkého množství informací, kdy je získáno nepřehledné množství nestrukturovaných dat, které je potřeba dále přetřídit a vybrat informace, které jsou vhodné pro použití vyhodnocení jednotlivých vybraných finančních ukazatelů.

⁴Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Účetní závěrka, Výroční zpráva 2016 společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708403>. [online]. [cit. 2017-12-20].

Následuje provedení finanční analýzy, dle vybraných finančních ukazatelů: ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Dále je provedena analýza lidských zdrojů, kdy je vyčíslena na základě počtu zaměstnanců fluktuace, ukazatel poměru personálních nákladů a obrátu a ukazatel čistého zisku na zaměstnance. Pro provedení analýz jsou použity údaje z oficiálních stránek Veřejného rejstříku a Sbírky listin, kde jsou zveřejněny Výroční zprávy vybraných společností za celá období roku 2014, 2015 a 2016.

Poslední provedená analýza se zaměřuje na základní analýzu marketingového mixu a jeho čtyř nástrojů – produkt, cena, distribuce a propagace. Nástroj produkt je porovnán na základě produktového portfolia vybraných společností vztaženého na systémy. Dále je zpracován přehled nových produktů v rámci daného portfolia. Následuje analýza ceníkových cen v porovnání s konkurencí u TOP 10 produktů společnosti KVK. Při analýze distribuce je zkoumáno využívání distribučních kanálů, nabízené služby vybraných společností a prodejní atributy, jako počet obchodních zástupců, obchodně technických poradců, aplikačních techniků, počet regionů, provozoven a distribučních center. Porovnání propagace je provedeno analýzou, jejímž výsledkem je vyhodnocení na základě průzkumu webových stránek společností (www.kvk.cz, www.baumit.cz, www.cemix.cz, www.weber-terranova.cz), průzkumu internetu (prohlížeče Google.com, Seznam.cz) a také dle informací získaných od zaměstnanců KVK, především marketingového a obchodního oddělení. Jednotlivé části propagace jsou hodnoceny body od 0 do 10, kdy v prvním kroku je uděleno 10 bodů společnosti s nejlepším hodnocením a následně jsou přiděleny body ostatním vybraným společnostem, dle poměru od nejlepšího u každého nástroje propagace – reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Reklama je hodnocena na základě využívání placené i neplacené formy propagace, jako je online reklama, reklama v televizi, rádiu nebo odborných časopisech. U vztahu s veřejností je hodnoceno celkové vnímání značek společností. Například zda společnosti vydávají tiskové zprávy nebo zákaznické časopisy nebo využívají podpory prodeje pro své koncové zákazníky a obchodní partnery – stavebniny. Hodnocení přímého marketingu je posuzováno na základě využívání služeb Direct mail, emailového marketingu, nebo zda mají zákazníci například možnost se přihlásit k odebírání firemního newsletteru.

Po zpracování všech těchto analýz je třeba vyhodnotit výsledky, na základě kterých jsou navrženy možné alternativy. Tyto alternativy by měly vést ke zlepšení výkonnosti společnosti, k získání konkurenční výhody a tím i k zlepšení postavení společnosti na trhu se stavebními materiály.

3 Teoretická východiska

3.1 Charakteristika benchmarkingu

Pojem benchmarking může být v praxi vysvětlován nejrůznějšími definicemi, jelikož se nejedná o normovanou metodu. V literatuře se tedy nachází bezpočet různých interpretací tohoto pojmu. Jednoznačné ale je, že základ slova benchmarking pochází z anglického slova „benchmark“. Pokud se pokusíme vyhledat překlad toho slova v moderních slovnících, nabízejí se nám různé varianty tohoto překladu, jako např. „nivelační znak“, „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“, což už výstižněji charakterizuje hlavní podstatu benchmarkingu.⁵ V kontextu benchmarkingu ho ale budeme chápat jako měřítko ukazatele výkonnosti, který by pro nás měl být inspirací. Vzhledem k nepřehlednému množství možností, si uvedeme několik světových definicí.

Podle Philipa Kotlera, který je jedním z nejznámějších autorit v oboru Marketing, je benchmarking definován jako proces srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jiných odvětvích, s cílem zlepšit kvalitu a výkon.⁶

Podobným způsobem vidí náplň benchmarkingu i Filip Šmída, který ve své knize uvádí, že „Náplň benchmarkingu je měření a porovnávání podnikových procesů, činností, produktů a služeb s tím, jak je provádějí organizační jednotky v rámci podniku, nejlepší firmy v odvětví nebo kdekoli na světě.“⁷

Jeden z největších odborníků, který se zabývá problematikou benchmarkingu říká, že: „Benchmarking je hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“.⁸

Pokud bychom se podívali do zahraničních zdrojů zjistíme, že původní význam slova benchmarking je definován jako předdefinovaná pozice, používaná jako referenční bod, proti kterému jsou prováděna měření.⁹

⁵ HONUS, Rostislav, a kolektiv. *Bechmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. Dostupný z WWW: <http://benchmarking.azmapa.cz/dokumenty/K001.pdf> [online]. [cit. 2017-8-15].

⁶ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007, s. 573.

⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s. 121

⁸ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2009, s. 174.

⁹ BJØRN ANDERSEN AND PER-GAUTTE PETTERSEN. *The benchmarking handbook: step-by-step instructions*. 1996, s. 3.

Mezi další světové definice patří definice dle Amerického centra pro produktivitu a jakost APQC, která je na americkém kontinentě klíčovou organizací, která se zabývá rozvojem přístupů, metod a realizací benchmarkingu. Definice benchmarkingu APQC tedy říká: „Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“

Další definicí, která je uvedena v oficiálním slovníku Americké společnosti pro jakost ASQ je, že „Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“

Poslední definicí, kterou si představíme je definice ze Slovníku controllingu, která uvádí, že benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví. Dalšími pojmy, se kterými se můžeme setkat v praxi, jsou benchlearning a benchmarkingový projekt. Benchlearning je přirozená součást benchmarkingu a byl poprvé definován Karlöfem a Östblomem jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost. Benchmarkingový projekt je dlouhodobý proces, jehož součástí je právě benchmarking a benchlearning. Benchmarkingový projekt je jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, provádění k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.¹⁰

S benchmarkingem jsou spojeny i různé mýty, kdy je mnohdy přirovnáván k průmyslové špionáži. Mezi další nesmyslné mýty patří také například to, že benchmarking je neúnosně nákladný vzhledem k hodnotě, kterou může podniku přinést, podnik je porovnáván pouze s těmi absolutně nejlepšími na světě, že je vhodný pouze pro velké společnosti a nadnárodní korporace nebo také to, že se jedná o metodu, která nemůže využívat přístupů partnerů z jiných odvětví a oblastí podnikání. Původem těchto mýtů bývá ale nejčastěji právě neznalost některých podniků právě o podstatě, postupech a etickém rámci benchmarkingu.¹¹

¹⁰ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s.14, 15.

¹¹ NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 75.

3.1.1 Historie benchmarkingu

Pojem benchmarking není žádnou novinkou, i když české firmy s touto metodou začaly pracovat až v pozdější době. Ve světě je ale benchmarking využíván už řadu let. Jako první společností, která aplikovala metodu benchmarking do celé své společnosti na konci 70. let 20. století, byla americká společnost XEROX, která se zabývala výrobou kopírovacích strojů. Z počátku byla firma XEROX prosperující společností s minimem konkurentů, což se postupem času změnilo s nástupem japonských výrobců a společnost XEROX se dostala do určitých ekonomických problémů. Při prvních průzkumech představitelé firmy XEROX s překvapením zjistili, že jejich výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských kopírek, a to při srovnatelné jakosti. Při porovnání činností a analyzování příčiny svých vysokých nákladů bylo zjištěno, že jedna z oblastí, kde se nachází prostor pro velké zlepšení je skladové hospodářství. Po prozkoumání různých zdrojů manažeři společnosti zjistili, že ve skladování je světovou špičkou společnost L. L. Bean, proto je požádali o hlubší srovnávací studii zaměřenou na přístupy ke skladování. Studie se vydařila a to byl zrod benchmarkingu. Z počátku byl benchmarking orientován pouze na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem. V současné době je již benchmarking celosvětově uznáván jako nejefektivnější forma učení se z lepší praxe a její používání se velmi rychle rozšířilo.¹²

3.1.2 Příležitosti a bariéry

S efektivním benchmarkingem jsou spojeny některé příležitosti a bariéry.

Mezi příležitosti benchmarkingu patří:

- Východisko, které je inspirující pro procesy zlepšování
- Učící se organizace ho má jako součást procesů
- Učení se z lepší reality, než je ta vlastní
- Dodatečně získaná konkurenční výhoda
- Vlastní aktivity jsou lépe pochopeny
- Ekonomické přínosy jsou reálné

¹² HONUS, Rostislav, a kolektiv. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. Dostupný z WWW: <http://benchmarking.azmapa.cz/dokumenty/K001.pdf> [online]. [cit. 2017-8-15].

Možné bariéry:

- Nedostatečná vůle a kapacity ke zlepšení
- Problémy vzniklé při hledání partnerů
- Nedostatečná podniková kultura
- Systematická realizace benchmarkingu nemá dostatek zdrojů
- Chybějící pokora vrcholových manažerů
- Vrcholového vedení neprojevuje zájem
- Mýty o benchmarkingu, které byly již zmíněny ¹³

3.1.3 Typy a přístupy benchmarkingu

Historicky nejstarší typ benchmarkingových studií použila společnost XEROX Corp., který byl označován jako „competitive benchmarking“ neboli konkurenční. V moderním pojetí benchmarkingu jde ale o vzájemně vyváženou spolupráci s partnery, a proto se tento pojem už zpravidla nepoužívá. V současné době je několik typů benchmarkingu. V závislosti na charakteru zvoleného objektu zkoumání rozlišujeme:

- Výkonový benchmarking
- Funkcionální benchmarking
- Procesní benchmarking

Tyto typy benchmarkingu můžeme aplikovat v rámci jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty. Proto se dle toho, kde je benchmarking vykonáván, dále rozlišuje na dva základní typy:

- Interní benchmarking
- Externí benchmarking

V různých typech benchmarkingu lze využívat různých variantních přístupů, které si ale popíšeme jen okrajově. ¹⁴

¹³ NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 74.

¹⁴ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 20,24.

Přístup využívající veřejně dostupné zdroje, který je v praxi velmi rozšířený. Je založen na shromažďování tzv. sekundárních dat a informací z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou katalogy, internet, časopisy atd.

- **Přístup využívající přímé porovnávání**, který vychází z přirozené zvědavosti, kterou rozvíjíme už od raného dětství.
- **Přístup s využitím speciálních databází**, ke kterým má společnost přístup. Tento přístup umožňuje porovnávání a měření výkonnosti i mezi větším množstvím partnerských organizací.
- **Přístup, který využívá testování** je typický pro konkurenční a funkcionální benchmarking. Společnost, která hledá inspiraci k zlepšování a změnám si zakoupí a otestuje konkurenční produkty. Zde se porovnávají pouze rozdíly ve výkonnosti, ale ne příčiny.
- **Přístup s využitím externích přehledů** je postaven na názorech většího počtu respondentů, kteří jsou dotazováni. Respondenti jsou dotazováni na úroveň vnímání jednotlivých procesů, funkcí nebo i celých výrobků. Tyto přehledy si organizace může zrealizovat sama nebo využít specializovaných institucí zaměřených na sociologické výzkumy i výzkumy trhu.
- **Přístup, který využívá sebehodnocení vůči modelům excelence**. Tento přístup se v českém prostředí zatím moc nevyužívá. Jedná se o systematický proces, kdy ve většině případů vlastní zaměstnanci organizace hodnotí silné a slabé stránky aktivit společnosti.¹⁵

Benchmarking výkonový

Výkonový benchmarking někdy nazývaný jako indikátorový nebo také jako benchmarking dle ukazatelů, je založený na analýze dat o společnosti. Výkonový benchmarking srovnává výkonnost různých parametrů, oproti určitému souboru měřítek výkonnosti přímých konkurentů. V podstatě tedy řeší otázku „ČEHO“ dosahuje organizace, jaké výkonnosti nebo kolika měrných jednotek. Organizace má tedy možnost díky tomuto benchmarkingu poznat svou relativní výkonnost. Výsledkem je potom nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných

¹⁵ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 25, 26,

produktů. Jako příklad výkonového benchmarkingu můžeme uvést např. Český benchmarkingový index.¹⁶

Benchmarking funkcionální

Funkcionální benchmarking srovnává jednu nebo více funkcí určitých organizací. Mohou se porovnávat organizace z různých oblastí.¹⁷ Nejčastěji se s ním můžeme setkat především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Oproti výkonovému benchmarkingu u tohoto typu zkoumání nemusíme hledat přímého konkurenta v určitém segmentu. Tento typ benchmarkingu ale obvykle vyžaduje nezanedbatelné finanční zdroje. V praxi může sloužit například jako porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, přístup k rozvoji vztahů s dodavateli, atd.¹⁸

Benchmarking procesní

Tento typ benchmarkingu je osvědčenou metodou tam, kde potřebujeme porovnat externí společnosti mezi sebou, bez přímých vazeb do vlastních interních procesů projektů, které vedou ke zlepšení. Aktivity v oblasti řízení kvality u procesně velmi vyspělých firem bývají spojeny se zkoumáním kvality, výkonnosti a následného zlepšování procesního prostředí subdodavatelů.¹⁹ Procesní benchmarking měří funkčnost a individuální výkonnost konkrétního procesu a je považován za „pravý“ přístup k benchmarkingu. Cílem je najít nejlepší způsob provádění jednotlivých procesů. Nejprve je ale nutné prověřit, zda vybraná organizace tyto procesy provádí opravdu na špičkové úrovni. Vzhledem k tomu, že procesní pojetí benchmarkingu hledá odpověď na otázku „JAK“ organizace dosahuje vynikající výkonnosti, proto procesní benchmarking vyžaduje návštěvu partnerů na místě, řádnou přípravu a určitá pravidla. Pokud je nejlepší praktika identifikována a organizace jí porozumí, je možné ji adaptovat, případně zlepšit pro aplikaci v jiné organizaci.²⁰

¹⁶ CZECH INVEST - AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. *Czech Invest: Český benchmarkingový index*. 1. vyd. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf> [online]. [cit. 2017-08-26]

¹⁷ MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 2014, s. 95

¹⁸ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 22.

¹⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 156

²⁰ Znalosti v partnerství podle HM PARTNERS. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě*. Dostupné z WWW : <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/>. [online]. [cit. 2017-08-28]

Příklady porovnávacích procesů:

- Interní audit
- Kvalita servisu a rozsah
- Fakturace
- Přístupy k navrhování produktů
- Plánování procesů a projektování
- Rezervace letenek
- Služby využívající recepce hotelů
- Interní komunikace a její formy a způsoby
- Elektronická evidence záznamů
- Přístupy jakým je měřena spokojenost zainteresovaných stran apod.²¹

Benchmarking interní

Interní benchmarking bývá realizován mezi zvolenými organizačními jednotkami v rámci jedné organizace, divize, fakulty atd., kteří mají na starost stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti je cílem toho benchmarkingu. Je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci.²² Cílem interního benchmarkingu je zjistit a vyrovnat rozdíly mezi jednotlivými jednotkami, případně procesy a tím zlepšit výkonnost celé firmy. Může vést k rychlému zlepšení výsledků, ale obvykle není dosahováno tak významných zlepšení, jako v případě externího benchmarkingu.²³

Výhody:

- Snadněji získané potřebné informace, nenaráží na omezení.
- Doba zpracování jednoho projektu je výrazně kratší v porovnání s externím benchmarkingem.
- Účinné a efektivní snižování rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek.

²¹ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 23.

²² NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 24.

²³ KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. 2006, s. 22.

Nevýhody:

- Menší pravděpodobnost nalezení nejlepší reality ve vlastní organizaci.
- Určitá forma zahledění se do sebe nebo k podceňování vnějších impulsů k zlepšování.
- Tento typ benchmarkingu není možný v malých a středních firmách.
- Předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace.²⁴

Benchmarking externí

V externím benchmarkingu jsou inspirující poznatky čerpány od jiných firem. V případě využití externího benchmarkingu se můžeme setkat s několika bariérami. Jednou z nich je vůbec nalezení firem, které naši slabou oblast zvládají lépe. Druhou závažnější bariérou je získávání vlastních informací, které povedou k lepšímu řešení našeho problému. Problémy může způsobit i převzetí těchto řešení v případě, že se na ně vztahuje ochrana průmyslových práv. Externí marketing může mít podobu odvětvovou nebo mimoodvětvovou, kdy předmětem našeho zájmu mohou být firmy i mimo naše odvětví.²⁵

3.1.4 Modely benchmarkingu

Výzkum ve Spojených státech zjistil, že nejčastější modely benchmarkingu pracují se sedmi až deseti etapami. Za velmi pokročilé metody se považují postupy uplatňované firmou XEROX Corp., Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC) a Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM).

Model benchmarkingu firmy XEROX

Firma XEROX Corp. byla průkopníkem metody benchmarkingu. Rozlišuje čtyři základní typy benchmarkingu, které se liší podle toho, kde se nacházejí srovnávací údaje. Podle Roberta Campa je to interní srovnávání, srovnávání našich vnitřních operací s jinými interními operacemi. Konkurenční benchmarking má pro společnost Xerox velký potenciál, kdy nejsou důležité specifické aspekty, ale porovnávají se funkce v širokých

²⁴ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 24.

²⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 132.

sektorech různých typů průmyslu. Funkční benchmarking se zaměřuje na obchodní procesy. Existuje celá řada základních obchodních procesů v různých významných obchodních oblastech, jako je objednávka, vytvoření faktury, servis zákazníků, uspokojování potřeb zákazníků, obchodní procesy, které by měly být srovnávány s cílem nalézt to nejlepší z nejlepších postupů v oboru. Podle modelu benchmarkingu firmy Xerox je benchmarking rozdělen do 4 fází – plánovací, analytické, integrační a realizační, které zahrnují celkem deset základních kroků:

- Identifikovat, co má být srovnáváno.
- Identifikovat společnosti, které budeme srovnávat.
- Výběr metody sběru dat a shromažďování dat.
- Určení aktuální úrovně výkonu.
- Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti.
- Sdělení zjištěných výsledků a odsouhlasení.
- Stanovení funkčních cílů.
- Vypracování akčních plánů.
- Provedení konkrétních činností a sledování pokroku.
- Rekalibrace úrovně výkonnosti.²⁶

Model benchmarkingu APQC

Pod záštitou APQC byl ve spolupráci s týmem specialistů vytvořen základní rámec (Obrázek 1), ve kterém je uvedeno, co by nemělo být opomenuto v žádném konkrétním benchmarkingovém projektu. Tento základní rámec obsahuje čtyři kvadranty, neboli čtyři principiální otázky, na kterých stojí všechny benchmarkingové aktivity. Za každou z otázek se skrývají i konkrétní činnosti:

1. Co bude srovnáváno?

- Určení kritických faktorů pro úspěšnost organizace, jmenování týmu benchmarkingu a jeho vedoucího, výběr aktuálních oblastí.

2. Jak to děláme my?

- Popis oblastí, které mají být benchmarkingu podrobeny a výběr vhodných měřítek, které budou porovnávány a měřeny.

²⁶ HIAM, Alexander. *The portable conference on change management*. 1997, s. 404, 405.

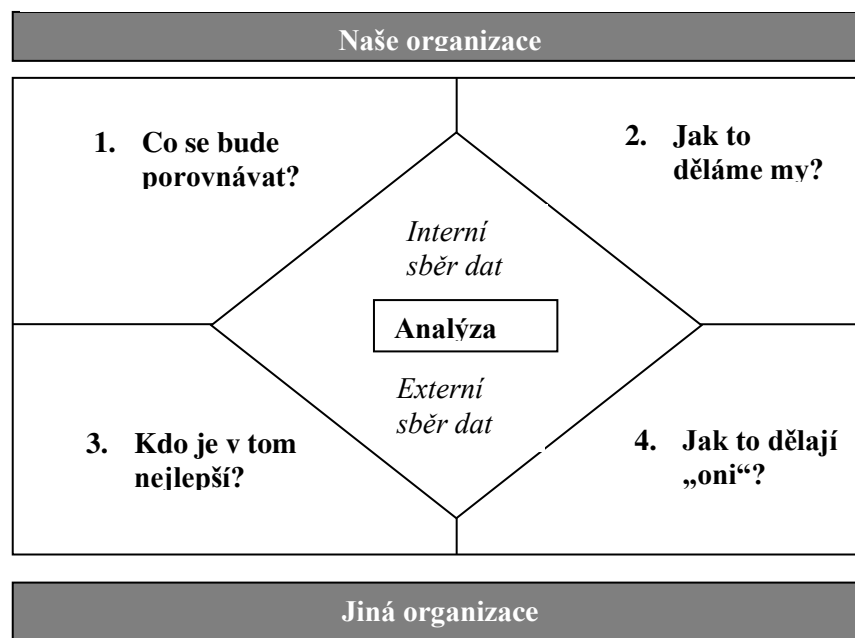
3. Kdo je v tom nejlepší?

- Jsou určeny organizace, které vykonávají dané procesy lépe a zároveň je nalezena organizace, která zvládá ze všech nejlépe porovnatelný proces.
- Uvnitř naší organizace dochází k nalezení nejlepší praxe.

4. Jak to dělají ostatní?

- Je popsán jejich proces, který je porovnáván s naším procesem.
- Jsou identifikovány cílové hodnoty jejich výkonnosti, zkoumány přístupnosti k měření výkonnosti procesů, zkoumány všechny možnosti dosahování lepší výkonnosti.²⁷

Obrázek 1 Základní rámeček modelu benchmarkingu podle metodiky APQC



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011

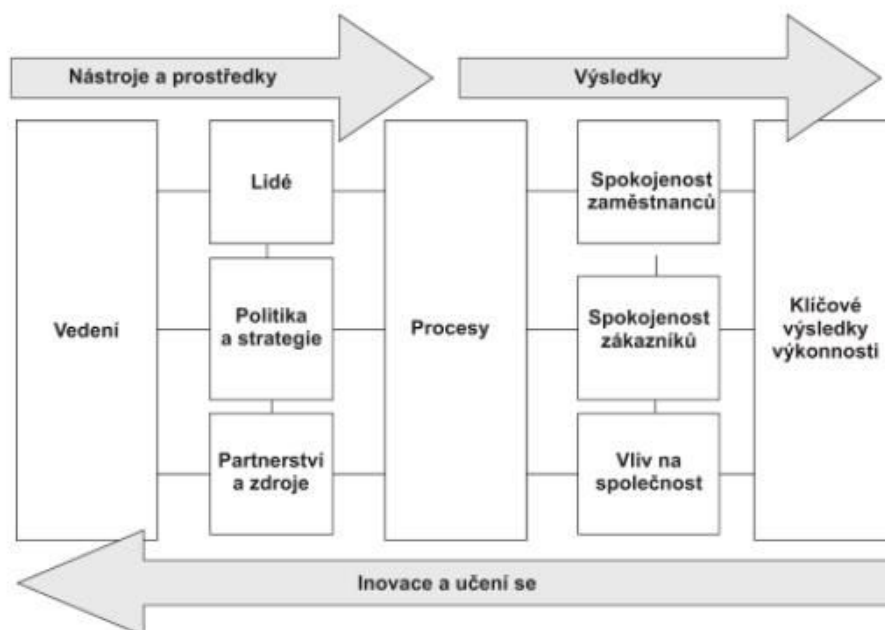
Model benchmarkingu EFQM

Rostoucí konkurenční tlak amerických a japonských firem byl důvodem pro vytvoření evropské koncepce kvality, která byla založena na normové platformě ISO 9000, a měla přispět ke konkurenceschopnosti evropských podniků v boji se svoji zámořskou

²⁷ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 29,30.

konkurencí. Posílení této koncepce mělo garantovat založení Evropské nadace pro management kvality v roce 1988 se sídlem v Bruselu. Tato nadace vypracovala kritéria a zásady EFQM – Excellence Model (Obrázek 2), jakožto nástroje podnikatelské úspěšnosti firem, která je dále rozvíjí a propaguje. V Česku jsou to dvě organizace: Česká společnost pro jakost a Česká asociace pro podnikatelskou úspěšnost. Kritéria modelu EFQM směřují do sféry hodnocení úrovně řízení a fungování firmy, tzn. do hodnocení kvality managementu. EFQM-Model vychází z evropského konceptu managementu kvality (TQM) a je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích. Tyto kritéria hodnotí firmu komplexně z hlediska řízení pomocí politiky a strategie, přes organizaci, s orientací na lidské zdroje a procesy tak, aby byly uspokojeny všechny zájmové skupiny, jako jsou vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, věřitelé.²⁸

Obrázek 2 EFQM excellence model



Zdroj: MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008

Jedná se o devět základních kritérií, která jsou oceněna bodovou metrikou, dle jejich důležitosti. Hodnocení v modelu EFQM probíhá na dvou úrovních, první úroveň je sebehodnocení v rámci firmy a druhou úrovní je hodnocení a následné srovnání vlastního hodnocení s okolím, podle kritérií Evropské ceny za jakost.²⁹

²⁸ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008, s. 133.

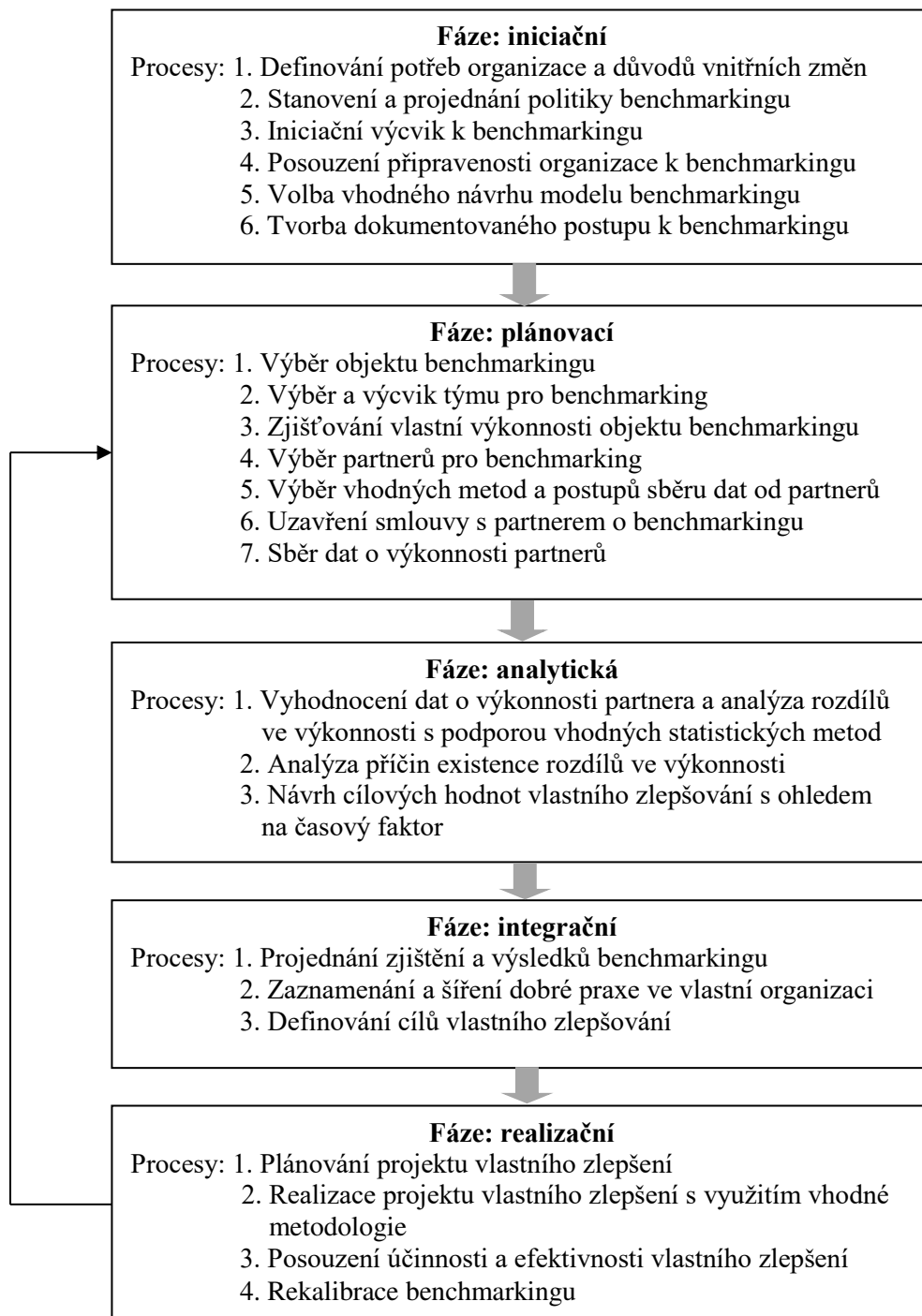
²⁹ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008, s. 134,139.

3.2 Fáze a etapy benchmarkingu

Benchmarking se skládá z několika fází, které na sebe musí logicky navazovat. Společnost Xerox rozdělovala benchmarking do čtyř fází, které zahrnovalo celkem deset základních kroků, které jsme si již představili v části Model benchmarkingu firmy Xerox. Pokud bychom se ale podívali na fáze benchmarkingu, které uvádí ve své knize prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc., zjistíme, že jako první rozšířil základní fáze benchmarkingu ještě o fázi iniciační a vznikl tak pětifázový model benchmarkingu. Procesy, které jsou uvedeny v Obrázku č. 3, jsou však minimem, které by měly být zachovány vždy, bez rozdílu toho, jak velká organizace benchmarking realizuje.³⁰

³⁰ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 45-48.

Obrázek 3 Pětifázový model benchmarkingu

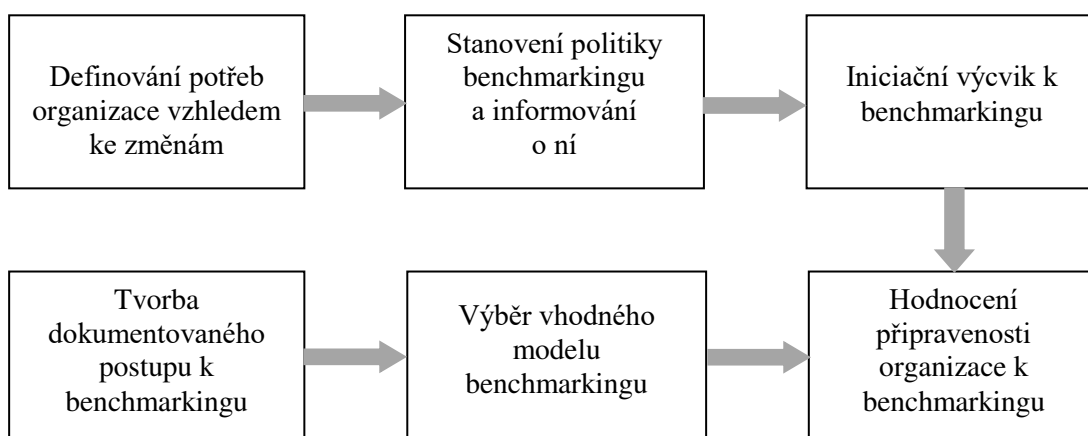


Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 47.

3.2.1 Iniciační fáze

Tato fáze je úplně na začátku celého zrodu benchmarkingu a je plně v pravomoci vrcholového vedení organizace, která se teprve rozhoduje, zda využije metody benchmarkingu. V této fázi probíhají velice důležité procesy a činnosti, kdy jsou v rámci vrcholového managementu ujasňovány priority a taktiky pro plnění strategických cílů. Pokud dojdou k přesvědčení, že je benchmarking pro organizaci nutný, měli by si také určit dlouhodobou platformu benchmarkingu a prověřit si, zda je organizace připravena k organizování a provedení prvního benchmarkingu. Dalším krokem je také vytipování vhodného modelu benchmarkingu a procesy musí být dokumentovány v samostatném řídicím aktu. Základní sled procesů iniciační fáze obsahuje činnosti znázorněny v Obrázku 4.³¹

Obrázek 4 Sled procesů iniciační fáze benchmarkingu



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 53.

3.2.2 Plánovací fáze

Prvním krokem v plánovací fázi je identifikace objektu benchmarkingu. Objektem benchmarkingu musí být předem odhalená slabá stránka, kterou si specifikuje vrcholový management. Může se jednat o konkrétní produkt, výrobek či proces. Volba toho objektu bývá konzultována s celým týmem, který bude benchmarking provádět. Zároveň musí být vhodně zvoleni ukazatelé, kteří budou v rámci benchmarkingu kvantifikovány

³¹ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 49, 53.

a porovnávají. Významným krokem v plánovací fázi je také identifikace partnera pro pozorování. Na základě předem zvolených výběrových kritérií je ideální zvolit alespoň jednoho vhodného partnera, kterého společnost použije pro porovnávání. Této fázi by se měla věnovat velká pozornost a dostatek času. Aby byl benchmarking úspěšný, je důležité mít k dispozici objektivní informace, které získáme díky vhodnému výběru metody sběru dat. Před samotným zahájením získávání sběru dat musí být uzavřeny dohody mezi vrcholovým managementem a spolupracujícími partnery o provedení benchmarkingového projektu. Mezi základní metody sběru dat patří:³²

- **Dotazníkové šetření** – partnerovi je zaslán předem připravený soubor otázek, na které partner odpovídá. Dotazníkové šetření je vhodné použít v případě, že potřebujeme zjistit informace od více respondentů nebo nám postačí pouze popisná data. Tímto způsobem se dají jednoduše a za nízké náklady získat potřebná data. Nevýhodou tohoto šetření je ale neosobní přístup, riziko nepochopení otázek nebo snížená pravděpodobnost návratnosti dotazníků.
- **Interview s partnerem** – tato metoda je využívána v případě, že potřebujeme získat podrobnější informace o postupech partnera. Interview standardně probíhá mezi minimálně jedním zástupcem partnera a jedním členem benchmarkingového týmu. Výhodu může spatřit v přímé komunikaci s partnerem a případně možnost vysvětlení pro řádné pochopení všech postupů a informací. Interview ale vyžaduje nejen zvýšenou pracnost a vyšší náklady na sběr dat, ale nevýhoda je také možnost subjektivního ovlivnění tazatele.
- **Pozorování přímo na místě** – je prováděno většinou přímo na pracovišti partnera, kam se přesune část benchmarkingového týmu. Pozorování může probíhat zjevně nebo skrytě. Při provádění této metody bývají například snímkovány práce, prováděny časové studie či dochází k pozorování průběhu procesů. Sběr dat probíhá v reálném čase a prostředí přímo u pramene. Mezi nevýhodu opět patří vysoké náklady a někdy je nutné pozorování i několikrát opakovat, což opět představuje časovou náročnost.

³² NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004, s. 137, 140-144.

- **Analýza záznamů** – jedná se o analýzu jak primárních, tak i sekundárních dat. Cílem získávání těchto záznamů je použití zejména k ekonomickým rozborům, poznáváním trendů ve vývoji různých ukazatelů, atd. Při této metodě je minimalizován subjektivní výklad a získána vysoká vypovídající hodnota dat. Může ale dojít k situaci, kdy mnoho záznamů není možné nalézt nebo je partner nechce poskytnout.³³

3.2.3 Analytická fáze

Pokud firma již získala všechny potřebné informace, je třeba je shromáždit, roztrždit, a tím získat vstupní data pro benchmarkingovou analýzu. Získané informace jsou v této fázi ještě v podobě nejrůznější přehledů, nahraných rozhovorů, vyplněných dotazníků. Proto je prvním bodem v této fázi roztržení a organizování informací. Výsledkem by měl být shromážděný vysvětlující materiál, který bude obsahovat důležité údaje, rozdělené dle srovnatelných ukazatelů. Dále je potřeba všechny materiály znovu projít a provést kvalitativní kontrolu informací. Při této kontrole bychom měli zjistit, zda se v datech nevyskytují nějaké zřejmé odchylky či nesrovnalosti.

Dalším krokem je zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi. V této etapě dochází k přezkoumání objevených rozdílů benchmarkingovým týmem, a pochopením, proč je srovnávaná firma lepší. Výsledky by měly být interpretovány v přehledných tabulkách a grafech, ve kterých bude na první pohled jasně vidět, která firma, a v jakých činnostech vyniká či naopak zaostává. Na základě analýzy je dále určen další postup a navrženy možné změny, které zlepší výsledky celé organizace. Celá tato analýza je zdokumentována v tzv. Zprávě o benchmarkingu. Tato zpráva by měla obsahovat stručný přehled popisující obsah, tabulky a grafy, které zpřehledňují zjištěné informace.³⁴

3.2.4 Integrační fáze

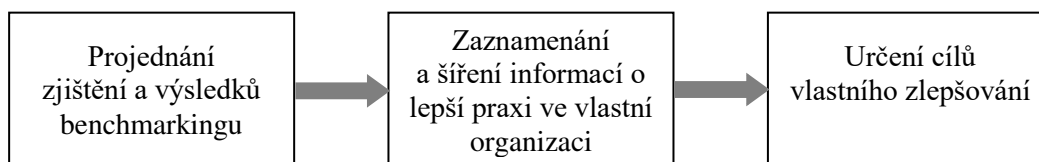
Na konci analytické fáze pomalu končí práce benchmarkingového týmu a další aktivity jsou již nadále v režii vrcholového vedení. Jsou vyhodnocena a zpracována všechna data a informace, jsou zformulovány prognózy vývoje sledovaných parametrů

³³ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004, s. 137, 140-144.

³⁴ KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1995, 112 – 116.

a na základě toho benchmarkingový tým navrhl cílové hodnoty vlastního zlepšování. Integrační fáze se vyznačuje třemi základními soubory aktivit, které realizuje většinou buď přímo vrcholové vedení, nebo pověření pracovníci (Obrázek 5).³⁵

Obrázek 5 Sled procesů integrační fáze benchmarkingu



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 164.

Způsob, jakým budou předána a projednána jednotlivá zjištění z benchmarkingu, a s jakou přesvědčivostí budou prezentována, je velmi důležitý pro pozitivní odezvu vrcholového vedení společnosti. Jedná se o poslední úkol benchmarkingového týmu a může se stát, že v důsledku podcenění této části může dojít až k ztracení celého projektu. Od vrcholového vedení vlastní organizace nebo sponzora benchmarkingového projektu se očekává přijetí výsledků a vyjádření se k nim, ve smyslu konečného rozhodnutí, zda, co a jakým způsobem bude zlepšováno. Nástrojem pro informování o výsledcích jsou oficiální zprávy z benchmarkingového projektu. Předání zjištění a výsledků probíhá obvykle ve dvou na sebe navazujících částí:

- Prezentace zjištění a výsledků před vrcholovým vedením vlastní organizace.
- Projednání těchto výsledků v rámci skupiny vrcholových manažerů organizace.³⁶

Po předání zjištění a výsledků, by měla přijít na řadu komunikace v rámci skupiny vrcholových manažerů dané organizace, ideálně formou svolání speciální porady celého vrcholového vedení nebo využití institutu pravidelného přezkoumání systému managementu s rozhodnutím o tom, co a jak se bude ve vlastní organizaci zlepšovat.

³⁵ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 164.

³⁶ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 164-166.

Klíčovou součástí těchto porad je rozhodování o tom, zda budou realizovány všechny navržené možnosti zlepšování.³⁷

Jednou ze základních povinností vrcholového vedení, je šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci. Předávání informací by mělo probíhat otevřenou formou, kdy budou systematicky a úplně informováni o výsledcích benchmarkingového projektu všechny skupiny zaměstnanců. Jedná se totiž o jednu z nejefektivnějších forem učení a sdílení výsledků. Zjištění z benchmarkingového projektu je velmi významnou psychologickou i organizační přípravou pro plánování a realizování změn a zlepšení.

Další úloha, která připadne na vrcholové vedení organizace, je určení skutečných cílů a cílových hodnot vlastního zlepšování. Může mít charakter strategického plánování. Nastal tedy čas, na vypracování akčních plánů vlastního zlepšování, ve kterých bude jasně deklarováno, jakým způsobem a čeho má být dosaženo. Cíle, které budou stanoveny, by měly mít vlastnosti, které se v teorii managementu často označují SMART. Měly by být tedy konkrétní, měřitelné, splnitelné, podpořené adekvátními zdroji a z hlediska dosažení časově určené. Než dojde k zahájení realizační fáze, musí být dostatečně projednány navrhované změny se všemi zástupci dotčených stran, jako jsou zaměstnanci, externí partneři a zástupci dalších zainteresovaných stran.³⁸

3.2.5 Realizační fáze

Všechny informace obsažené v akčních plánech vlastního zlepšování, které byly vypracovány v předchozí integrační fázi benchmarkingu, se uplatňují v poslední fázi tzv. realizační fázi. Plánování a realizace vlastního zlepšování je podstatou poslední fáze. V realizační fázi benchmarkingu je vhodné vycházet z již ověřených a zavedených všeobecně uznávaných metodik zlepšování, jako je například tzv. Demingův cyklus PDCA, který se skládá ze čtyř fází:

1. **P – Plan** (plánuj) – vypracování plánu aktivit zlepšování.
2. **D – Do** (dělej) – realizace plánovaných aktivit.
3. **C- Check** (zkontroluj) – monitorování a analýza dosažených výsledků.
4. **A – Act** (reaguj) – reakce na dosažené výsledky a provedení úprav procesu.

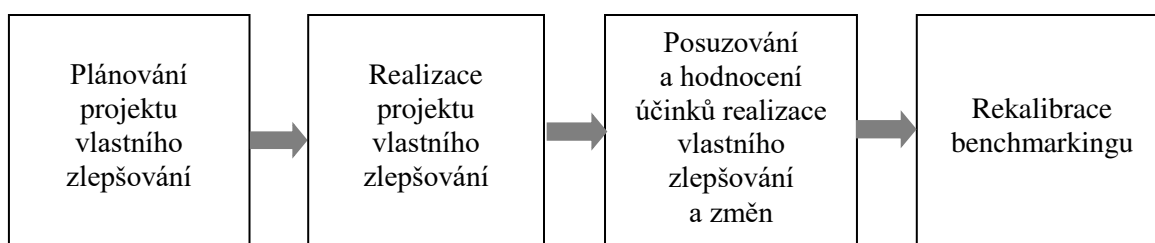
³⁷ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 171.

³⁸ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 176, 177, 182, 186.

V této fázi benchmarkingu jde především o realizaci vlastního zlepšování, kdy můžeme vycházet ze základního modelu zlepšování, který představuje čtyři aktivity (Obrázek 6):

1. Plánování projektu vlastního zlepšování.
2. Realizace projektu vlastního zlepšování na základě využití vhodné metodologie.
3. Posuzování a hodnocení účinků realizace vlastního zlepšování a změn.
4. Rekalibrace benchmarkingu ³⁹

Obrázek 6 Sled procesů realizační fáze benchmarkingu



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 193.

První aktivitou je **plánování projektu vlastního zlepšování**, ve které jde především o podrobné naplánování budoucích aktivit. Předtím, než se pustíme ke konkrétním činnostem vlastního plánování, je potřeba si sestavit vlastní tým zlepšování, v jehož čele stojí vedoucí týmu a měly by zde být zastoupeny všechny útvary a funkce, kterých se aktivity týkají. Pro správný chod aktivit projektu je důležité si přidělit odpovědnosti a pravomoci jednotlivých týmů, seznámit všechny členy týmu s výsledky benchmarkingového projektu a cíli vlastního zlepšování. V neposlední řadě určit způsob motivování členů týmu zlepšování. Plánování projektu vlastního zlepšování obsahuje také činnosti, jako je identifikování činnosti a vymezení jejich vzájemných vazeb, odhad doby trvání činností a stanovení harmonogramu projektu, odhad nákladů, plánování zdrojů a identifikace rizik. ⁴⁰

³⁹ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 191.

⁴⁰ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 193.

Aby byla **realizace projektu vlastního zlepšování** úspěšná, a bylo dosaženo očekávaných výsledků, je nutné, aby byly manažerům přiděleny odpovídající pravomoci. Důležitý je také neustálý přístup k informacím a možnost projekt usměrňovat, prostřednictvím vhodných zásahů. K tomu jsou využívány různé metody a nástroje vlastního zlepšování, jako například Metoda OFD, Metoda FMEA, Přezkoumání návrhu, Diagram příčin a následků, Paretův diagram, Regulační diagramy, Afinitní diagram, Diagram vzájemných vztahů, a mnoho dalších.⁴¹

Dalším krokem je **posouzení a zhodnocení účinků realizace vlastního zlepšování** a změn, kdy posuzujeme, zda byly zvolené cíle naplněny a zda byla splněna veškerá očekávání. Vrcholové vedení organizace očekává, že budou zodpovězeny odpovědi na otázky typu, zda bylo dosaženo všech cílů zlepšování, co se změnilo v organizaci k lepšímu, jaké jsou účinky zlepšování na naše zaměstnance, zákazníky a zda se zlepšení promítla i do ekonomických výsledků. Průběžné monitorování a posuzování toho, zda jsou plněny cílové hodnoty, je důležité pro řízení všech projektů. Na závěr dochází ke konečnému hodnocení a posouzení účinků zlepšování změn, tedy co tento projekt přinesl. Tomuto typu hodnocení se říká hodnocení „ex post“.

Jak již bylo zmíněno, tak benchmarking by neměl zůstat pouze u jediného realizovaného projektu, ale měl by být prosazen jako samozřejmým a respektovaným procesem. Znamená to tedy, zařazení benchmarkingu mezi standardní procesy strategického řízení organizací, se kterým souvisí systematické opakování zvyšování vlastní výkonnosti, hledání dalších příležitostí ke zlepšování a propojení benchmarkingu s benchlearningem.⁴²

3.3 Etický kodex benchmarkingu

Aby byla realizace konkrétních benchmarkingových projektů úspěšná a efektivní, je potřeba, aby všichni zainteresovaní partneři dodržovali určitá pravidla fair play, a aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů. Proto vznikly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které jsou nástrojem uplatňování slušných a spravedlivých přístupů k benchmarkingu. Tyto etické kodexy jsou deklarací určitých pravidel chování a jednání

⁴¹ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 203.

⁴² NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 211, 212, 217, 220.

všech, kteří se zúčastňují konkrétních porovnávání a měření. Všichni partneři benchmarkingových projektů musí tyto kodexy respektovat a k dodržování podobných pravidel se musí oficiálně zavázat podpisem. Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM) byl zveřejněn etický kodex, který zahrnuje deklaraci a závazky k dodržování těchto devíti základních principů:⁴³

- **Princip přípravy benchmarkingu** – organizace, která realizuje benchmarking by měla včas kontaktovat své potenciální partnery a na základě smluvního vztahu legalizovala podmínky, přístupy a metody budoucího benchmarkingového projektu.
- **Princip navazování kontaktů s partnery** – v tomto bodě je zásadní dodržování důvěrnosti při zacházení s osobními údaji všech osob, které se konkrétního benchmarkingového projektu zúčastní.
- **Princip vzájemného vyměňování informací** – členové týmů benchmarkingu by se neměli ptát na věci, které jsou pro ně příliš citlivé. A také by měl být dodržován předem dohodnutý rozsah a obsah získaných informací od partnerských organizací.
- **Princip důvěrnosti sdělení** – porušením zásady důvěrnosti informací je jedním z nejhorších prohřešků vůči etickému kodexu.
- **Princip využití informací** – získané informace nesmí být použity např. ke srovnávací reklamě, k veřejným srovnávacím studiím, spotřebitelským testům, atd.
- **Princip legálnosti prováděných činností** – apel je kladen na dodržování všech předem dohodnutých a deklarovaných pravidel.
- **Princip ukončení benchmarkingových prací** – v tomto bodě je důležité ctění všech pravidel a dodržování plánované doby získávání dat.
- **Princip vzájemného porozumění** – důležitým nástrojem motivování k realizaci benchmarkingu, je naplňování a vzájemné pochopení potřeb, požadavků a očekávání všech partnerských organizací.
- **Princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům** – týká se jen těch benchmarkingových projektů, které jsou nebo budou vedeny vůči přímým konkurentům.⁴⁴

⁴³ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 40.

⁴⁴ NENADÁL, J., VYKYDAL, D, HALFAROVÁ, P.. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, s. 40-44.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Na základě finanční analýzy můžeme zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda svá aktiva využívá efektivně nebo také, zda je schopen včas hradit své závazky. Tyto informace jsou velice důležité pro manažery, aby mohli správně rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovování optimální finanční struktury, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku, atd. ⁴⁵ Další z mnoha definicí finanční analýzy říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza hodnotí firemní minulost, současnost a předpovídá budoucí finanční podmínky. Umožňuje nám tedy pohlédnout do minulosti a zhodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti a zároveň má sloužit jako podklad pro finanční plánování ve všech časových rovinách. S finanční analýzou tedy pracujeme jak při krátkodobém plánování spojeném s běžným chodem firmy, ale také při dlouhodobém strategickém plánování, které souvisí s dlouhodobým rozvojem firmy. ⁴⁶

Obecným cílem finanční analýzy je považováno:

- a) Posouzení finančního zdraví podniku
rentabilita + likvidita = finanční zdraví
- b) Identifikování slabých a silných podniku
- c) Rozbor finanční situace podniku
- d) Finanční tísně podniku a její identifikace

Management využívá informační zdroje, které lze rozdělit na interní a externí. Pro vytvoření finanční analýzy můžeme využít zdroje, jako jsou účetní výkazy, výroční zprávy, prospekty cenných papírů, směrnice, informace z obchodního rejstříku, statistická šetření, odvětvové analýzy. K nefinančním informacím tohoto typu patří například postavení na trhu, konkurence, opatření vlády, kvalita managementu, atd. ⁴⁷

⁴⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2013, s. 17.

⁴⁶ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2010, s. 9, 10.

⁴⁷ KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2016, s. 57, 58.

3.4.1 Základní metody finanční analýzy

K základním metodám využívající se při finanční analýze patří:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů** – analýza majetkové a finanční struktury
- **Analýza tokových ukazatelů** – analýza zisku, výnosů, nákladů, cash flow
- **Analýza rozdílových ukazatelů** – čistý pracovní kapitál
- **Analýza poměrových ukazatelů** – analýza rentability, likvidity, aktivity, produktivity, zadluženosti, analýza ukazatelů na bázi cash flow a ukazatelů kapitálového trhu.
- **Ukazatele hospodaření - souhrnné**
- **Analýza soustav ukazatelů**⁴⁸

My si hlouběji představíme pouze finanční **poměrové ukazatele**, které jsou základem finanční analýzy a vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů, např. zadluženost podniku vyjádříme jako podíl celkových dluhů na celkových zdrojích v %. Poměrový ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky. Americká praxe používá pět skupin poměrových ukazatelů:

1. **Ukazatele likvidity**, které měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky.
2. **Ukazatele řízení aktiv** neboli ukazatele aktivity, které měří schopnost podniku využívat svá aktiva.
3. **Ukazatele zadluženosti**, které měří rozsah financování podniku cizím kapitálem.
4. **Ukazatele výnosnosti** měří celkovou účinnost řízení podniku.
5. **Ukazatele tržní hodnoty** podniku měřící cenu akcií a majetku podniku.⁴⁹

Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Je důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku. Abychom mohli podnik považovat za likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v běžných aktivech,

⁴⁸ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2013, s. 61.

⁴⁹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2011, s. 353, 354.

zásobách, pohledávkách a na účtech. Oběžný majetek dělíme z hlediska likvidnosti do tří stupňů:

- krátkodobý finanční majetek,
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby.

Můžeme se setkat s těmito základními ukazateli – běžná likvidita, pohotová likvidita, hotovostní (peněžní) likvidita.⁵⁰

Běžná likvidita (Vzorec č. 1 viz Metodika práce) v čitateli uvádí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli všechny peněžní závazky splatné do jednoho roku. Vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, pokud by veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Srovnáváme jej s odvětvovým průměrem. Přijatelná hodnota je v intervalu 1,6 – 2,5. Čím je hodnota vyšší, je menší riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku.

Pohotová likvidita (rychlá likvidita) je ukazatel likvidity 2. stupně. Do svého činitele nezahrnuje nejméně likvidní část oběžných aktiv zásoby. Tento ukazatel je tedy přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Ideální hodnota se nachází v intervalu 0,7 – 1,0. V případě, že je ukazatel roven přesně 1, podnik je schopen dostát svých závazků bez nutnosti prodeje svých zásob. Vzorec č. 2 viz Metodika práce.

Hotovostní likvidita tzv. hotovostní poměr představuje likviditu 1. stupně. Hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik a je to tedy nejpřesnější ukazatel. Ideální je, když se výsledná hodnota ukazatele pohybuje okolo 0,2. Vzorec č. 3 viz Metodika práce.⁵¹

Ukazatele aktivity

Ukazatel, který informuje podnik o tom, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku, se nazývá ukazatel aktivity. Existují dvě formy tohoto ukazatele, se kterými lze

⁵⁰ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 26.

⁵¹ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 26, 27.

pracovat, a to s dobou obratu a ukazateli počtu obrátů. Počet obrátů znamená počet obrátů za rok a doba obratu představuje počet dní. Ukazatelé se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva a pro celková aktiva.⁵²

Obrat aktiv je měřítkem celkového využití aktiv a měl by dosahovat co nejvyšších hodnot. Informuje podnik o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Vzorec č. 4 viz Metodika práce.

Obrat dlouhodobého majetku měří efektivitu využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku. Říká tedy, kolikrát se za rok obrátí dlouhodobý majetek v tržby. Vzorec č. 5 je k dispozici k nahlédnutí v Metodice práce.⁵³

Obrat zásob představuje přehled o tom, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna. Pokud firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, bude hodnota ukazatele vyšší než průměry. Vzorec č. 6 viz Metodika práce.

Doba obratu zásob (Vzorec č. 7 viz Metodika práce) vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou v podniku vázány zásoby, do doby jejich spotřeby. Jedná se o počet dnů, za něž se zásoba přemění na hotovost či pohledávku.

Doba splatnosti pohledávek udává počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet. Vzorec č. 8 viz Metodika práce.⁵⁴

Ukazatele zadluženosti

Vyjadřuje základní poměr vlastních a cizích zdrojů, a také zadluženost vlastního kapitálu. Představuje rozsah financování podniku využitím dluhu. Vzorce ukazatele zadluženosti jsou k dispozici v Metodice práce pod čísly 9, 10, 11.

Ukazatelem zadluženosti I. je vyjádřena proporcemi cizích zdrojů a vlastního kapitálu, kdy je obvykle doporučován poměr 1:1.

⁵² VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 24.

⁵³ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 24.

⁵⁴ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 25.

Ukazatel věřitelského rizika neboli zadluženosti II., vyjadřuje míru věřitelského rizika. Poměruje cizí zdroje k celkové hodnotě aktiv.⁵⁵

Ukazatele výnosnosti (ukazatel rentability)

Tyto ukazatelé jsou někdy také označovány jako ukazatele rentability, návratnosti, atd. Všechny tyto ukazatele udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním představuje jedna koruna investovaná věřiteli a akcionáři. Vzorec č. 12 viz Metodika práce.

Rentabilita aktiv (ROA) poměruje různé formy zisku s celkovými aktivy. U celkových aktiv se nerozlišuje, zda jsou financovány z vlastních nebo cizích zdrojů. Rentabilita aktiv může mít několik struktur, ale za souhrnný ukazatel se považuje tvar dle Vzorce č. 13, viz Metodika práce.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nám sděluje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem. Vzorec č. 14 viz Metodika práce.

Rentabilita tržeb (ROS) se v praxi využívá minimálně ve dvou obměnách konstrukce, které se liší čitatelem. Tento ukazatel je velmi důležitý z hlediska efektivnosti podniku. Vzorec č. 15 pro ROS I a Vzorec č. 16 pro ROS II viz Metodika práce.⁵⁶

3.5 Marketingový mix

Pokud má společnost již připravenou marketingovou strategii, přišel čas naplánovat si podrobnosti marketingového mixu. Marketingový mix je taktickým nástrojem, který firma používá k upravování nabídek, dle jednotlivých cílových trhů. Firma využívá marketingový mix k tomu, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby, které může firma k ovlivňování využít, se označují jako 4P:

- **Produktová politika (product) - produkt**

⁵⁵ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 25,26.

⁵⁶ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 2002., s. 55.

- Cenová politika (price) – cena
- Distribuční politika (place) - distribuce
- Komunikační politika (promotion) – propagace ⁵⁷

Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které může společnost nabídnout cílovému trhu. Je to tedy cokoli, co může firma nabídnout ke koupi, použití nebo spotřebě a vede k uspokojení potřeb a přání zákazníka. Do produktové politiky můžeme zahrnout sortiment, kvalitu, design, vlastnosti, značku, obal, služby, záruku.

Cena je suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt nebo službu. Jedná se o náklady na straně zákazníka. Do cenové politiky patří ceny, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky.

Distribuce jsou veškeré činnosti, které umožňují, aby byly veškeré produkty a služby dostupné pro cílové zákazníky. Při distribuci se využívají různé distribuční kanály. Do distribuční politiky můžeme také zahrnout dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a dopravu.

Komunikace představuje činnosti, které firma používá ke sdělování informací zákazníkům, aby poukázaly na přednosti produktů nebo služeb a přesvědčily cílové zákazníky k nákupu. Ke komunikaci se zákazníci můžeme využít reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, publicitu.

Marketingový mix je potřeba sestavit do účinného koordinovaného programu, který umožní společnosti dosáhnout stanovených cílů a pomůže získat silnou pozici na cílových trzích. Nejúspěšnější jsou poté ty společnosti, které ekonomicky a dostupně uspokojí potřeby zákazníka s využitím efektivní komunikace. ⁵⁸

⁵⁷ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007, s. 70.

⁵⁸ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007, s. 70, 71.

4 Analýza společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.

V praktické části práce je představena společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. (dále jen KVK), ve které je realizován projekt benchmarkingu s cílem zlepšení podniku v oblasti výkonnosti.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Obrázek 7 Logo společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.



Zdroj: www.kvk.cz

Základní údaje o společnosti

Název: Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.

Sídlo společnosti: Kunčice nad Labem 150, 543 71, Kunčice nad Labem

Logo společnosti: viz. Obrázek 7

Právní forma: Akciová společnost

IČ: 481 73 029

Počet členů představenstva: 6

Datum vzniku a zápisu: 1. listopadu 1993

Základní kapitál: 97 232 000 Kč

Akcie: 97 232 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1000 Kč

Jako předmět podnikání společnost uvádí v obchodním rejstříku tyto činnosti:

- Dobývání nerostů
- Hornická činnost
- Výroba suchých omítkových maltových směsí
- Provozování železniční dráhy – vlečky
- Provozování drážní dopravy na železniční dráze – vlečce

- Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické.
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona⁵⁹

Členství ve svazech a sdruženích

Společnost KVK klade důraz na spokojenost svých zákazníků a kvalitně vyrobené výrobky, proto je členem několik svazů a sdružení:

- Svaz výrobců SOMS
- Svaz výrobců vápna
- Člen Cechu pro zateplování budov – výrobci
Kvalitativní třída A – ETICS
- WTA – Vědeckotechnická společnost pro sanace staveb a péče o památky, z. s.
- Člen České společnosti pro odvlhčování staveb při ČSSI
- Zelená úsporám - výrobci

4.1.1 Historie podniku

Společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. je český výrobce stavebních hmot a materiálů. Tradice tohoto výrobce navazuje na dlouholetou několik století trvající podkrkonošskou tradici těžby vápenců a výrobků z nich. Původní vápenka a mlýnice vápenců v Kunčicích nad Labem byla postavena již na přelomu 50. a 60. let minulého století a do provozu byla uvedena v roce 1963. Výskyt vápencových ložisek v blízkém okolí bylo důvodem umístění právě v obci Kunčice nad Labem. V Kunčicích nad Labem byl postaven vlastní závod s výrobou vápna, vápenného hydrátu a mletých vápenců. Ve Strážném a Černém Dole se nacházejí lomy a ve Vrchlabí byla umístěna mlýnice vápenců.

⁵⁹ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=708403&typ=PLATNY>. [online]. [cit. 2017-12-20].

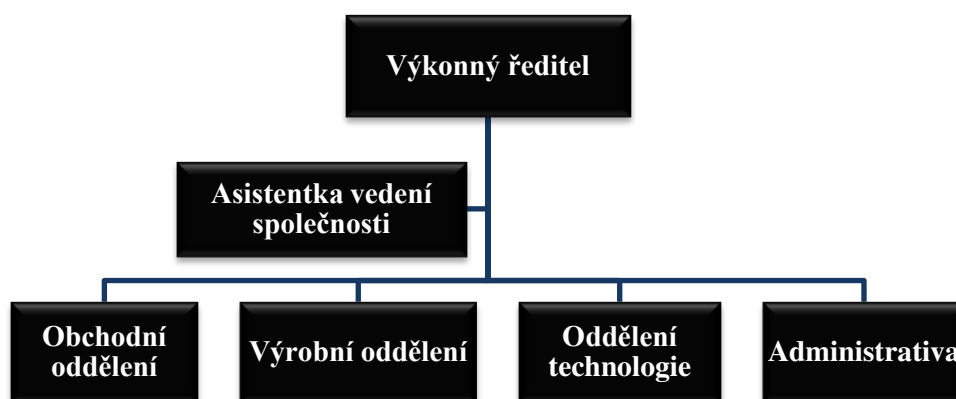
O 20 let později byl původní závod rozšířen ještě o ložisko Horní Lánov s těžbou dolomitu a výrobou drceného a tříděného kameniva. K dalšímu rozšíření došlo v letech 1999 a 2002, což už bylo v době, kdy se jednalo o akciovou společnost. Společnost byla rozšířena o další provozy na výrobu suchých omítkových a maltových směsí v Košťanech a Dětmarovicích. V současné době jsou Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. moderní společností, která nabízí široké portfolio stavebních materiálů, stavební chemie, mletých vápenců a dolomitů a tříděného kameniva.

Zároveň se společností KVK PARABIT, a. s. výrobcem hydroizolačních asfaltových pásů a pěnového polystyrenu, tvoří dohromady skupinu KVK Holding, a. s. V roce 2017 se stala skupina KVK Holding, a.s. součástí společnosti SIKA[®], která je světovým výrobcem stavební a průmyslové chemie a stavebních hmot.⁶⁰

4.1.2 Organizační struktura

Společnost je dělena celkem do šesti provozů, které se nacházejí v Kunčicích nad Labem, kde je zároveň sídlo společnosti. Další provoz je v Černém Dole, Vrchlabí, Lánově, Dětmarovicích a Košťanech. V čele společnosti stojí Výkonný ředitel, který je zároveň Členem představenstva. Obrázek 8 znázorňuje organizační strukturu společnosti.

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.



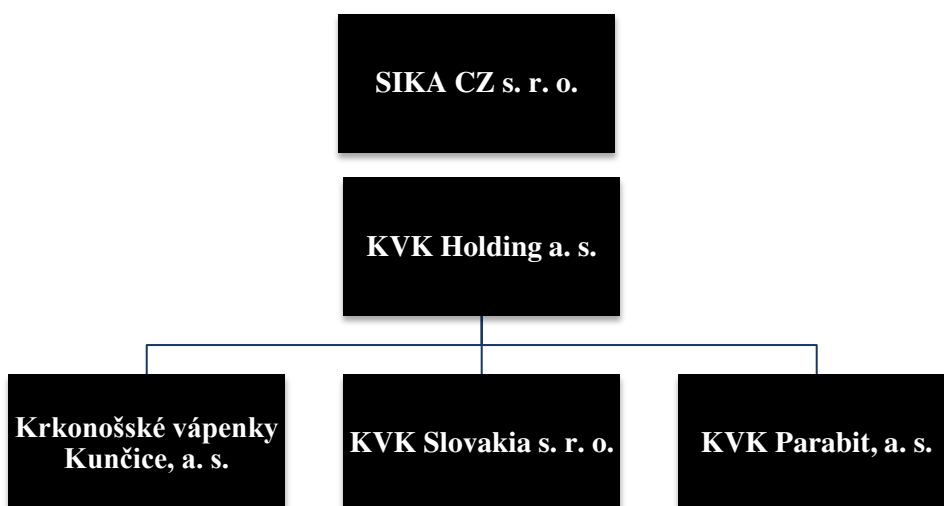
Zdroj: Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.. *Výroční zpráva 2016*, s. 4

⁶⁰ KRKONOŠSKÉ VÁPENKY KUNČICE, a. s.. *Historie společnosti*. Dostupné z WWW https://www.kvk.cz/historie-spolecnosti_p17.html. [online]. [cit. 2017-12-20].

Identifikace skupiny KVK Holding a. s.

Společnost KVK je součástí skupiny KVK Holding a. s., kterou tvoří další společnost KVK Slovakia s. r. o., jakožto distributor výrobků společnosti KVK do Slovenské republiky. Další dceřinou společností je KVK Parabit, a. s., která se do července roku 2017 specializovala pouze na výrobu asfaltových hydroizolačních pásů. Od července 2017 byla rozšířena o společnost KVK Penopol s.r.o., která vyrábí pěnový polystyren v Pardubicích. V současné době obě společnosti vystupují pod jednotným názvem KVK Parabit, a.s. Další novinkou, která nastala v roce 2017, bylo převzetí skupiny KVK Holding společností SIKA CZ s. r. o. Nově společnost SIKA CZ s. r. o. zastřešuje celou skupinu KVK Holding a. s., viz Obrázek 9.

Obrázek 9 Skupina KVK Holding a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Podíl prodeje společnosti KVK na trhu SOMS

Pro zjištění postavení společnosti na trhu SOMS byla použita statistika ze Svazu výrobců suchým omítkových a maltových směsí. Společnost KVK je členem tohoto svazu. Svaz výrobců SOMS má v tuto chvíli celkem 13 členů. Po provedení analýzy (Tabulka 1) bylo zjištěno, že společnost KVK se na trhu SOMS podílí svým prodejem v roce 2016

z 5,20 %. Z dlouhodobého hlediska se jedná o klesající trend, kdy je tato hodnota nejnižší za poslední čtyři roky. Naopak prodeje všech členů Svazu výrobců SOMS společně zaznamenávají postupný nárůst. To však může být zapříčiněno nástupem nových členů do Svazu. Proto pro nás mají větší vypovídající hodnotu údaje prodeje všech výrobců v ČR, kdy se trend mění každým rokem. V případě porovnání rok 2014 a 2015 byl trend prodeje výrobců ČR rostoucí. Naopak pokud porovnáme rok 2015 a 2016 došlo opět ke snížení. Pokud bychom se podívali na stavebnictví jako celek, to naopak v posledních letech zaznamenává nárůst produkce.

Tabulka 1 Podíl prodeje společnost KVK na trhu SOMS v ČR v tis. Kč

Prodej celkem ČR	2013	2014	2015	2016
KVK	77 300	76 547	72 976	67 624
Svaz SOMS celkem	1 059 102	1 089 721	1 134 518	1 181 630
Výrobci ČR celkem	1 270 922	1 307 665	1 361 422	1 299 793
Podíl KVK na celku	6,08 %	5,85 %	5,36%	5,20 %

Zdroj: Statistika svazu SOMS + kvalifikovaný odhad vedení společnosti

4.1.4 Ekonomická výkonnost

Při analýze ekonomické výkonnosti společnosti, která byla provedena na základě informací z Výročních zpráv společnosti KVK, bylo zjištěno, že celkové tržby se neustále snižují, což pro společnost není ideální situací. Přehled je znázorněn v Tabulce 2, kde je patrné, že od roku 2014 klesly tržby o -9,34 %. Společnost by měla zjistit příčiny, proč tržby neustále klesají a zaměřit se na jednotlivé kroky, které by mohly opět navýšit celkové tržby. Jedním z důvodů může být celkový pokles prodeje mezi výrobci ČR, což může být zapříčiněno celkovým poklesem zájmu o suché omítkové a maltové směsi.

Tabulka 2 Vývoj tržeb ve společnosti KVK v tis. Kč

Tržby	2014	2015	2016
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	427 553	398 532	390 283
Tržby za prodej zboží	12 855	8 136	8 972
Tržby celkem	440 408	406 668	399 255

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Zákazníci

Zvolit si správného cílového zákazníka je pro společnost velmi důležitým úkolem. Vzhledem k tomu, že společnost KVK je výrobní společností, může své prodeje směřovat hned na několik skupin cílových zákazníků. V první skupině se jedná o B2B vztah, tedy o obchodní vztahy mezi dvěma obchodními stranami. V tomto případě jsou druhou obchodní stranou stavebniny. Spolupracuje jak s malými stavebninami, tak zároveň i s velkými stavebninami, které mají pobočky po celé České republice. Jmenovat můžeme například síť stavebnin DEK Stavebniny, Stavebniny PRO-DOMA SE, Stavmat Stavebniny, Woodcote CZ, atd. V případě dalších skupin se bude jednat o vztah B2C, tedy vztah s koncovým spotřebitelem. Mezi koncové spotřebitele se v tomto případě řadí realizační firmy, které odebírají stavební materiál buď přímo od společnosti KVK, nebo zprostředkovaně přes stavebniny. Dalším spotřebitelem je i klasický koncový zákazník, neboli tzv. „domácí kutil“, který výrobky KVK může zakoupit opět buď přímo od výrobce, nebo ve vybraných stavebninách. Další speciální skupinou zákazníků jsou projektanti a památkáři. Tato skupina zákazníků je pro společnost důležitou cílovou skupinou, vzhledem k možnosti ovlivnění výběru materiálu, který bude použit na stavbě. Většinou se jedná o velké projekty.

4.1.6 Produkty

Společnost KVK vyrábí ve svých výrobních závodech cca 130 různých výrobků, které jsou řazeny do jednotlivých produktových řad:

- Sanace a renovace
- Štuky a stěrky
- Nivelační hmoty
- Cementové potěry
- Penetrace / fasádní barvy
- Břízolit
- Anhydritové podlahy
- Tmely a lepidla
- Omítky
- Šlechtěné omítky
- Zdící malty

- Spárovací hmoty
- Vápenný hydrát, vápence a dolomity
- Stavební chemie

Přehled a stručný popis 10 TOP produktů společnosti KVK je uveden v Příloze A. Všechny vyráběné výrobky jsou dodávány zákazníkům balené v pytlích nebo jako volně ložené. Další variantou je menší balení výrobků, které je baleno do kyblíku, o velikosti např. 5 kg. Tabulka č. 3 uvádí přehled o počtech balení dle množství dodávaného produktu.

Tabulka 3 Přehled balení pytlovaných produktů KVK (paletované zboží)

Balení	40 kg	35 kg	30 kg	25 kg	Volně ložené
Počet výrobků	19	2	18	41	20
Počet výrobků pouze v tomto balení	9	1	17	27	4

Zdroj: vlastní zpracování

5 Analýza vybrané konkurence

V této kapitole bude analyzována vybraná konkurence společnosti KVK. V České republice se nachází celá řada výrobců a dodavatelů stavebních materiálů. Většina z nich je součástí velkých zahraničních koncernů, což jim umožňuje využívat silného a stabilního zázemí jejich mateřské společnosti. Získávají tak konkurenční výhody, které spočívají jak v širí portfolia, tak i ve větších možnostech ve vývoji svých produktů. Konkurence byla vybrána na základě tržní podílu v České republice. K analýze benchmarkingu byly vybrány tři největší konkurenční společnosti.

5.1 Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. – divize Weber

Obrázek 10 Logo společnosti – Divize Weber



Zdroj: www.weber-terranova.cz

Základní údaje o společnosti

Název: Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. (dále jen Weber)

Sídlo společnosti: Smrčkova 2485/4, Libeň, 180 00 Praha 8

Logo společnosti: Obrázek 10

Právní forma: Akciová společnost

IČ: 250 29 673

Počet členů představenstva: 8

Datum vzniku a zápisu: 15. prosince 1997

Základní kapitál: 1 645 000 000 Kč, splaceno 100 %

Akcie: 940 ks akcie kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 750 000 Kč

Výrobní závody: Praha, Liberec, Kozojedy, Prostějov, Kostelec nad Černými lesy

Historie společnost Weber sahá až do roku 1900, kdy byly ve Francii založeny společnosti Weber a Broutin. V roce 1996 se společnost Weber připojila ke koncernu Saint-Gobain a vznikla nová společnost s názvem Sain-Gobain Weber. V následujících letech se společnost rozšířila do celého světa a nyní má provozy v Thajsku, Číně, Rusku,

Střední a Východní Evropě. Dále na Středním Východě jako v Libanonu, Sýrii, Spojených Arabských Emirátech, atd. Jedná se tedy o trvale rozvíjející se obchodní společnost. Skupina Saint-Gobain se člení na šest divizí podle výrobního a prodejního zaměření. Divize Weber, Isover, Rigips, Ecophon, Glassolutions, a Abrasives. Pro provedení analýzy pomocí metody benchmarking je vybrána pouze divize Weber, která je jako jediná ze šesti divizí konkurentem společnosti KVK.

Divize Weber se řadí mezi nejvýznamnější dodavatele štukových a tepelněizolačních omítek, zateplovacích systémů, nátěrů, omítkových systémů, podlahových hmot a lepidel na dlažbu a obklady v České republice.

Mise společnosti – Misí skupiny je rozvíjet inovativní řešení pro výstavbu a renovaci budov a staveb zaměřených na profesionální zákazníky s ujištěním, že budovy jsou energeticky efektivní, příjemné, zdravé a esteticky nadprůměrné a to při současné ochraně přírodních zdrojů.

Vize společnosti – Vize skupiny je nabídnout zákazníkům inovativní řešení pro hlavní současné výzvy v oblasti rozvoje, energetické efektivnosti a ochrany životního prostředí.⁶¹

Produktové portfolio: Divize Weber, Saint – Gobain Construction Products CZ a. s. v České republice vyrábí a dodává štukové a tepelně izolační omítky, zateplovací systémy, sanační omítkové systémy, nátěry, vyrovnávací a samonivelační podlahové hmoty a dále lepidla na podlahy a dlažby.

V Tabulce 4 jsou znázorněny silné a slabé stránky společnosti Weber. Mezi hlavní silné stránky patří především široké portfolio produktů a velká distribuční síť, která umožňuje velké pokrytí zákazníků. Naopak nevýhodou společnosti je, že nemá k dispozici vlastní zdroj vstupního materiálu, který musí nakupovat.

⁶¹ Saint-Gobain Construction Products CZ a. s.. *Výroční zpráva*. 2016, s. 5.

Tabulka 4 Silné a slabé stránky společnosti Weber

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Velká nadnárodní společnost se silným zázemím	- Nemají k dispozici vlastní zdroj vstupního materiálu
- Široké portfolio produktů	- Řízeno korporátní společností – chybí individuální přístup
- Vyšší finanční prostředky na vývoj nových materiálů	
- Vnímání zákazníků jako lídra na trhu	
- Distribuční síť	
- Marketing a propagace	
- Podíl na trhu	

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 LB Cemix, s. r. o.

Obrázek 11 Logo společnosti LB Cemix, s. r. o.



Zdroj: www.cemix.cz

Základní údaje o společnosti

Název: LB Cemix, s. r. o. (dále jen Cemix)

Sídlo společnosti: Tovární 36, 373 12 Borovany

Logo společnosti: Obrázek 11

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČ: 279 94 961

Statutární orgán: 3 jednatele

Datum vzniku a zápisu: 1. listopadu 2007

Základní kapitál: 221 672 000 Kč

Výrobní závody: Nová Ves nad Lužnicí, Loděnice, Čebín, Studénka

První výrobní závod značky byl otevřen již v roce 1891. Od roku 1992 jsou suché maltové a omítkové směsi vyráběny pod značkou CEMIX. V roce 2002 došlo k posílení pozice značky na trhu se stavebními materiály vlivem spojení s významným producentem v oboru, společností Calofrig, a. s. Od roku 1998 je CEMIX součástí rakouské nadnárodní skupiny Lasselberger, která je také významným dodavatelem stavebních materiálů. Společnost LB CEMIX s. r. o. má v České republice celkem čtyři výrobní závody – Nová Ves nad Lužnicí, Loděnice, Čebín a Studénka. Svým obchodním partnerům nabízí možnost vzdělávání prostřednictvím „Fachmanské školy“, kdy rozšiřuje znalosti svých partnerů pomocí praktických ukázek, jak správně materiál aplikovat a jaké systémové řešení ideálně použít. Spolupracuje také s vysokými a středními školami a je dlouhodobým partnerem učňovských stavebních oborů.

Mise společnosti:

- Spolehlivý partner pro stavební i obchodní firmy
- Jistota kvalitní stavby pro koncového zákazníka
-

Vize společnosti:

- Být předním a respektovaným dodavatelem systémových řešení v pozemním stavitelství
- Být garantem kvality pro spotřebitele

Produktové portfolio: Společnost LB CEMIX s. r. o. je český výrobce a dodavatel materiálů pro stavbu. Produktové portfolio společnosti Cemix je velice široké. Specializuje se na výrobu lepidel pro zateplovací systémy, šlechtěných omítek, fasádních a interiérových nátěrů, spojovacích můstků, podlahových hmot, lepidel na keramiku, spárovacích a izolačních hmot, jádrových omítek, vrchních omítek, sádrových omítek, zdících a speciálních malt, betonů a potěrů. V nabídce společnosti můžeme nalézt i komponenty pro zateplovací systémy nebo možnost zapůjčení strojního zařízení. Sortiment společnosti je dělen do tří základních druhů, které jsou pro lepší přehlednost rozděleny na 16 výrobních skupin. Základní členění je do těchto druhů:

- Omítkové a maltové směsi
- Stavební chemie
- Fasádní barvy

Silnou stránkou společnosti je vlastní zdroj vstupního materiálu, který umožňuje výrobu s nižšími náklady. Velkou výhodou je i pružná reakce na měnící se situace na trhu. Společnost se snaží získat své zákazníky na základě velkých prodejních akcí. Na druhou stranu ale značka Cemix není na trhu úplně pozitivně vnímána a její výrobky jsou označovány za méně kvalitní. Kompletní přehled silných a slabých stránek Cemix je zpracován v Tabulce 5.

Tabulka 5 Silné a slabé stránky společnosti LB CEMIX s r. o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Vlastní zdroj vstupního materiálu	- Na trhu značka není vnímána pozitivně
- Velký obchodní tým	- Špatné vnímání kvality výrobků na trhu
- Pružné reakce na měnící se situace na trhu	
- Velké prodejní akce pro zákazníky	
- Marketing a propagace	

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 BAUMIT, spol. s r. o.

Obrázek 12 Logo společnosti BAUMIT, spol. s r. o.



Zdroj: www.baumit.cz

Základní údaje o společnosti

Název: BAUMIT, spol. s r. o. (dále jen Baumit)

Sídlo společnosti: Průmyslová 1841, 250 01, Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Logo společnosti: Obrázek 12

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČ: 480 38 296

Statutární orgán: 1 jednatel

Datum vzniku a zápisu: 3. prosince 1992

Základní kapitál: 10 000 000 Kč

Výrobní závody: Brandýs nad Labem, Praha – Čakovice, Dětmorovice, Modřice

V letošním roce společnost BAUMIT, spol. s r. o. oslavuje 25 let působení na českém trhu. Svou aktivní činnost v České republice začala společnost vyvíjet v roce 1993. Je součástí koncernu Baumit, který pochází z Rakouska a dodává stavební systémy do 30 zemí Evropy a Asie. Výrobní závod a centrála společnosti se nachází v Brandýse nad Labem. V roce 2003 se společnost Baumit rozrostla převzetím firmy Bayosan v Praze – Čakovicích, kde je výrobní závod pro suché, maltové, omítkové a betonové směsi. Další moderní výrobní závod se nachází v Dětmorovicích. Logistické centrum zřídila společnost v Brně. Společnost BAUMIT klade velký důraz na vzdělávání svých obchodních partnerů, projektantů, architektů a dodavatelských firem a proto před několika lety založila systém celoživotního vzdělávání „Baumit Akademie“.

Mise společnosti – inovace, kvalita, partnerství, spolehlivost a jistota.

Vize společnosti – zdravé, krásné a energicky úsporné bydlení.

Členství společnosti:

- Cech pro zateplování budov
- Cech obkladačů
- Svaz výrobců suchých omítkových a maltových směsí

Produktové portfolio: BAUMIT, spol. s r. o. se prezentuje jako úspěšný a spolehlivý dodavatel systémových řešení pro fasády, omítky, potěry, betony a také systémy pro lepení obkladů a dlažeb. V roce 2007 společnost představila speciální tenkovrstvou omítku, která umožňuje samočisticí efekt fasády. Společnost byla v České republice několikrát oceněna titulem „Nejlepší výrobce stavebních materiálů“. BAUMIT se také pyšní vzorníkem fasádních barev s názvem Baumit Life, který nabízí 888 základních barevných odstínů.

Tabulka 6 poukazuje na silné a slabé stránky společnosti BAUMIT, kdy stojí za zmínku dobré marketingové oddělení. Výhodou společnosti je velký podíl na českém trhu. Společnost má dobré základy v nadnárodní společnosti se silným zázemím. Nevýhodou těchto korporátně řízených společností je, že jim chybí individuální přístup k zákazníkům.

Tabulka 6 Silné a slabé stránky společnosti BAUMIT spol. s r. o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Nadnárodní společnost se silným zázemím	- Chybí individuální přístup k zákazníkům
- Velký obchodní tým	- Nemají k dispozici vlastní zdroj vstupního materiálu
- Velké prodejní akce pro zákazníky	
- Marketing a propagace	
- Podíl na trhu	
- Široké portfolio produktů	

Zdroj: vlastní zpracování

6 Projekt benchmarking společnosti Krkonošské vápenky

Kunčice, a. s.

V této kapitole bude provedena aplikace metody benchmarkingu ve vybrané společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. s cílem nalezení možných alternativ, které přispějí ke zvýšení výkonnosti podniku. Projekt benchmarkingu je zpracován postupně v několika krocích. Nejprve je nutné identifikovat předmět benchmarkingu, vybrat a připravit tým, zvolit vhodné benchmarkingové partnery, vybrat vhodné ukazatele. Dále následuje sběr, zpracování a analýza dat, na základě kterých jsou provedeny další analýzy, které nám pomohou k vyhodnocení benchmarkingu.

6.1 Identifikace předmětu benchmarkingu

V první fázi je důležité identifikovat, pro kterou oblast je potřebné zpracovat benchmarkingový projekt. Vzhledem k požadavku společnosti na zlepšení v oblasti výkonnosti byl pro tento projekt zvolen typ výkonového a funkcionálního benchmarkingu. Procesní benchmarking bohužel v tuto chvíli ani nebylo možné provést, z důvodu nedostatku informací z oblasti procesu výroby stavebních materiálů. Na tuto oblast se společnost zaměří v dalším benchmarkingovém projektu a bude zvolen jiný benchmarkingový tým.

6.2 Výběr a výcvik benchmarkingového týmu

Pro zpracování benchmarkingového projektu byl vybrán tým v rámci společnosti ve složení vedoucí marketingového oddělení a obchodní ředitel SOMS. K dispozici je ale i vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že je benchmarkingový projekt zpracováván ve společnosti poprvé a oba členové týmu nemají se zpracováním projektu žádné zkušenosti, bylo nutné zaškolení.

6.3 Zvolení benchmarkingového partnera

Výběr benchmarkingového partnera je nejdůležitějším, ale zároveň nejnáročnějším krokem celého benchmarkingového projektu. V případě, že nebude zvolen vhodný benchmarkingový partner, mohlo by dojít k tomu, že by projekt nemusel mít vypovídající hodnotu. Benchmarkingový partner nemusí být zvolen jen jeden, proto byli pro tento projekt vybráni celkem tři partneři. Vzhledem k tomu, že je prováděn výkonostní

benchmarking, jako partneři byli zvoleni konkurenční firmy společnosti KVK. Zvolení partneři již byli analyzováni v kapitole 5. Konkurenční firmy byly vybrány na základě těchto kritérií:

- Výrobce stavebních materiálů
- Sídlo společnosti v České republice
- Vyšší tržní podíl na trhu SOMS než má společnost KVK

6.4 Výběr vhodných finančních ukazatelů, sběr a zpracování dat pro analýzu

Pro tento benchmarkingový projekt jsou vybrány finanční ukazatele, které jsou uvedeny v Metodice diplomové práce.

Po zvolení vhodných ukazatelů pro zpracování benchmarkingu následuje sběr dat pro konkrétní analýzu. Cílem postupného sběru dat je získání velkého množství informací, které je potřeba dále přetřídit a vybrat informace, které jsou vhodné pro použití vybraných analýz. Nejprve se shromažďují informace o vlastní společnosti, tedy o společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. Na základě zjištěných informací o vlastní společnosti jsou následně zjišťovány informace o konkurenčních společnostech. Pro sběr dat byly využity interní informace ze společnosti, zjištěné od vedení společnosti a obchodního oddělení přímo z trhu. Informace byly získávány formou osobní komunikace nebo postupným dotazováním prostřednictvím emailové korespondence. Dále byly použity informace z webových stránek konkurenčních společností, ale také z oficiálních stránek Veřejného rejstříku a Sbírky listin, kde jsou uvedeny výroční zprávy společností za jednotlivá období.

6.5 Finanční analýza dle vybraných ukazatelů

Pro aplikaci metody benchmarkingu prostřednictvím finanční analýzy jsou analyzovány tyto vybrané ukazatele: ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Zdrojem pro provedení analýzy jsou použity údaje z Výročních zpráv vybraných společností za období roku 2014, 2015, 2016. Z použitých hodnot je zároveň provedena vertikální a horizontální analýza, která je k dispozici k nahlédnutí v Příloze B a C. Vertikální analýza v Příloze B, znázorňuje procentní rozbor finančních výkazu společnosti KVK za období 2014 – 2016. Horizontální analýza je přehledem vývoje trendů, sleduje položek v čase. V příloze D jsou uvedeny použité hodnoty u všech

společností. Pro výpočet vybraných ukazatelů u společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. – divize Weber, jsou použity údaje z Výročních zpráv celého koncernu, protože bohužel Výroční zpráva pouze divize Weber není k dispozici. Proto je nutné k této skutečnosti přihlídnout při porovnávání některých finančních ukazatelů. Z přílohy D je možné vidět velmi zajímavou skutečnost. Společnost KVK při třetinových tržbách dosahuje velmi podobného výsledku ukazatele EAT a EBIT, jako společnost Baumit.

6.5.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je ukazatel, který vyjadřuje schopnost společnosti uspokojit své závazky vůči věřitelům. Likvidní podnik je takový, který má vázány určité finanční prostředky v běžných aktivech, zásobách, na svých účtech nebo v pohledávkách.

Jedním z ukazatelů likvidity je **běžná likvidita**, která vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit svého věřitele, pokud by měl veškerá oběžná aktiva v podobě hotovosti. Dle autora knihy Manažerská ekonomika, SYNKA se ideální hodnota pohybuje v intervalu 1,6 – 2,5.⁶² Z níže uvedené Tabulky 7 vyplývá, že společnost KVK v roce 2015 měla platební schopnost nad rámec intervalu, tedy v hodnotě 4,17. V roce 2016 se hodnota rapidně snížila do doporučené hodnoty. Důsledkem je zvýšení platební neschopnosti společnosti. Tento pokles běžné likvidity je způsoben velkým snížením množství oběžných aktiv, téměř o 50%, a zároveň nárůstem krátkodobých závazků. Společnost Weber a Baumit mají hodnoty nad rámec přijatelné hodnoty, což naopak může snižovat výnosnost společností. Společnost Weber vykazuje v období 2015 a 2016 téměř stejné hodnoty tohoto ukazatele, což znamená, že se zásadně neměnila výše oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Společnost Baumit v roce 2016 zaznamenává více jak poloviční pokles tohoto ukazatele, z hodnoty 8,46 na hodnotu 3,7. Je to způsobeno snížením oběžných aktiv a nárůstem krátkodobých závazků. Naopak společnost Cemix se dlouhodobě pohybuje pod hranicí přijatelné hodnoty. Což vyjadřuje, že společnost bude mít problém, aby dostala svých závazků vůči věřitelům. Zároveň se dá konstatovat, že se jedná u společnosti Cemix o setrvalý stav, kdy od roku 2014 do roku 2016 je hodnota ukazatele téměř stejných hodnot. Ačkoliv došlo v roce 2016 k menšímu nárůstu oběžných aktiv, ale zároveň i krátkodobých závazků, poměr těchto dvou hodnot zůstává zachován.

⁶² SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2011, s. 353.

Tabulka 7 Ukazatel běžné likvidity

Běžná likvidita	2014	2015	2016
KVK	1,75	4,17	1,73
Weber	1,92	2,35	2,36
Cemix	1,37	1,37	1,30
Baumit	7,25	8,46	3,70

Zdroj: vlastní zpracování

Přesnějším ukazatelem vyjadřujícím, zda je podnik schopen dostát svých krátkodobých závazků, je **ukazatel pohotové likvidity**. Doporučená hodnota by se měla dle SYNKA pohybovat okolo 1. Tabulka 8 níže nám opět ukazuje poměrně velké rozdíly mezi jednotlivými konkurenčními společnostmi. Společnost Baumit výrazně překračuje doporučené hodnoty, což vypovídá o tom, že se jedná o solventního partnera. Zároveň společnost neefektivně váže své prostředky v penězích a zásobách, zatím co dochází k nárůstu krátkodobých závazků v roce 2016. Společnost Cemix se opět pohybuje pod hranicí doporučené hodnoty, což nám potvrzuje její nižší solventnost. Tento stav si společnost dlouhodobě udržuje. U společnosti KVK je patrná změna mezi roky 2015 a 2016, kdy došlo k poklesu pod hranici doporučené hodnoty, tedy na hodnotu 0,86. To signalizuje zhoršující se solidnost společnosti. Tato zhoršující se solidnost společnosti je způsobena výrazným poklesem oběžných aktiv téměř na poloviční hodnotu.

Tabulka 8 Ukazatel pohotové likvidity

Pohotová likvidita	2014	2015	2016
KVK	1,01	3,24	0,86
Weber	1,48	1,84	0
Cemix	0,72	0,83	0,84
Baumit	5,46	6,96	2,91

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpřesnější z ukazatelů likvidity je **ukazatel hotovostní likvidity** (Tabulka 9), který nám hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Optimální hodnota ukazatele podle SYNKA je okolo 0,2.⁶³ Velmi neuspokojivé hodnoty v tomto

⁶³ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2011, s. 354.

případě vykazuje společnost Weber, která drží minimum peněžních prostředků. Extrémem je opět společnost Baumit, která dosahuje až nepřiměřeně vysokých hodnot. Měla by tedy své krátkodobé finanční prostředky využívat efektivněji. U společnosti KVK nastalo k mírnému zhoršení na přelomu roku 2015 a 2016, kdy došlo k poklesu hodnoty pod optimální. Je to způsobeno snížením peněžních prostředků a na druhé straně nárůstem krátkodobých závazků, které společnost nebude schopna pravděpodobně v daný okamžik uhradit.

Tabulka 9 Ukazatel hotovostní likvidity

Hotovostní likvidita	2014	2015	2016
KVK	0,12	0,29	0,10
Weber	0,004	0,004	0,004
Cemix	0,14	0,32	0,19
Baumit	3,99	5,99	2,09

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informuje podnik o tom, jak nakládá a využívá své jednotlivé části majetku. Společnosti, která vykazuje více aktiv, vznikají zbytečné náklady a nedosahuje zisku. Tento ukazatel má dvě formy. První forma znázorňuje počet obrátek za rok. Druhá forma je ukazatel doby obratu, kdy jeden den představuje jednu obrátku.

V níže uvedené Tabulce 10 je vypočten **obrat aktiv**, který je měřítkem celkového využití aktiv. Měl by dosahovat co nejvyšších hodnot. Pro společnost představuje informaci o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.⁶⁴ Společnost KVK v roce 2016 obrátila svá celková aktiva 1,75x, což je nejvyšší hodnota z pozorovaných společností. Oproti roku 2015 došlo v roce 2016 k navýšení obratu aktiv, vzhledem k tomu, že společnost snížila množství celkových aktiv v roce 2016 téměř o jednu třetinu. Kromě společnosti Cemix přesahují všechny společnosti alespoň hodnoty 1, je tedy možné výsledky obratu celkových aktiv hodnotit kladně. U společnosti Baumit můžeme zaznamenat mezi roky 2015 a 2016 snížení obratu aktiv, protože oproti roku 2015

⁶⁴ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 24.

společnost navýšila v roce 2016 celková aktiva a tržby naopak poklesly o 131 mil. Kč. Společnost Cemix udržuje hodnoty v posledních třech sledovaných obdobích na stejné úrovni.

Tabulka 10 Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv	2014	2015	2016
KVK	1,38	1,26	1,75
Weber	1,15	1,17	1,13
Cemix	0,97	0,99	0,99
Baumit	0,79	1,48	1,26

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat dlouhodobého majetku informuje společnost o tom, jak efektivně využívá jednotlivých částí dlouhodobé majetku. Říká, kolikrát za rok se obrátí dlouhodobý majetek v tržby. I v tomto ukazateli, viz Tabulka 11, vykazuje společnost KVK nejvyšší hodnoty. V roce 2016 obrátila společnost dlouhodobý majetek v tržby celkem 3,11x. Oproti roku 2015 hodnoty tohoto ukazatele mírně poklesly z důvodu poklesu celkových tržeb v roce 2016. Nejmenší obrat dlouhodobého majetku vykazuje společnost Cemix, která svými tržbami v roce 2016 pokryla dlouhodobý majetek pouze 1,34x. Společnost Weber udržuje hodnoty celkových tržeb a dlouhodobého majetku na podobných hodnotách a nedochází tedy k zásadním výkyvům.

Tabulka 11 Obrat dlouhodobého majetku

Obrat DM	2014	2015	2016
KVK	2,01	3,25	3,11
Weber	1,70	1,89	1,89
Cemix	1,18	1,28	1,34
Baumit	1,31	2,67	2,18

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna. Jedná se o přehled, který nám přináší informaci

o úrovni likvidity zásob.⁶⁵ Společnost Baumit vykazuje nejvyšší hodnoty, což znamená, že nedrží zbytečně nelikvidní zásoby. Ze sledovaného období je zřejmé, že společnost Baumit vylepšuje hodnoty tohoto ukazatel zvyšováním celkových tržeb, které se od roku 2014 do 2016 dvojnásobně zvýšily. Opakem je společnost KVK, která v porovnání s velikostí celkových tržeb drží nadbytečné zásoby. Tento krok je neproduktivní a přináší to investice s nízkým či nulovým výnosem. Potvrzuje to ukazatel obratu zásob, který je v roce 2016 pouze na úrovni 8,79 (Tabulka 12). Společnost Weber a Cemix také zaznamenávají oproti roku 2015 pokles celkových tržeb, ale zároveň nárůst stavu zásob, což se negativně promítá i na tomto ukazateli.

Tabulka 12 Obrat zásob

Obrat zásob	2014	2015	2016
KVK	10,95	9,46	8,79
Weber	13,74	14,14	12,85
Cemix	11,32	11,22	10,73
Baumit	8,17	18,66	14,40

Zdroj: vlastní zpracování

Doba, po kterou jsou zásoby vázány v podniku, do doby jejich spotřeby vyjadřuje ukazatel **doby obratu zásob**. Představuje počet dní, během kterých se zásoba přemění na pohledávku či hotovost. Čím je ukazatel nižší, tím může společnost dosahovat vyšších úspor.⁶⁶ V dalším přehledu v Tabulce 13 má nejnižší dobu obratu společnost Baumit. V roce 2015 byla hodnota na úrovni téměř 19ti dní. V roce 2016 došlo k navýšení na hodnotu 24,99, které je způsobeno snížením celkových tržeb, ale zároveň také nárůstem stavu zásob v roce 2016. Což jsou v porovnání s KVK téměř poloviční hodnoty, která má v poměru ke svým celkovým tržbám příliš vysoké zásoby. KVK tak vznikají další náklady na skladování a jsou ve společnosti zbytečně vázány finanční prostředky v zásobách. Dále je zřejmé, že u společnosti KVK doba obratu zásob je mírně rostoucí, naopak u společnosti Baumit došlo oproti roku 2014 do roku 2016 k velkému poklesu doby obratu zásob. Je to způsobeno velkým nárůstem tržeb mezi těmito dvěma roky. Společnost Weber a Cemix nezaznamenávají velké výkyvy v tomto ukazateli.

⁶⁵ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 24.

⁶⁶ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 25.

Tabulka 13 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob (ve dnech)	2014	2015	2016
KVK	32,88	38,05	40,97
Weber	26,20	25,45	27,29
Cemix	31,79	32,09	33,54
Baumit	44,07	19,29	24,99

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet doby, která uplynula mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem, kdy byly připsány peněžní prostředky na účet, slouží ukazatel **doby splatnosti pohledávek**. Nejdelší dobu splatnosti pohledávek vykazuje dlouhodobě společnost Weber (Tabulka 14), která v roce 2016 dosáhla až téměř 100 dní. To je v porovnání s nejlepší výsledkem společnosti Baumit více než 3,5x delší doba. Zároveň se tento ukazatel u společnosti Weber neustále zvyšuje. Je to způsobeno neustálým nárůstem pohledávek. Baumit v roce 2016 také navyšuje stav svých pohledávek. Společnost KVK naopak rapidně snížila dobu obratu pohledávek z roku 2015 na rok 2016 a to téměř o 85 dní. Své pohledávky snížila mezi těmito roky téměř o 29 %, což je velmi dobrý výsledek. Cemix vzhledem k nárůstu pohledávek zaznamenává v každém roce i zhoršení tohoto ukazatele. Měla by se tedy zaměřit na změnu tohoto stavu a hodnotu pohledávek začít postupně snižovat.

Tabulka 14 Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek (ve dnech)	2014	2015	2016
KVK	39,54	120,30	35,56
Weber	74,23	90,30	99,96
Cemix	28,26	30,50	47,75
Baumit	36,08	12,45	26,40

Zdroj: vlastní zpracování

Doba splatnosti závazků slouží k informování společnosti o tom, za kolik dní v průměru hradí své závazky. Je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší, než je hodnota doby splatnosti pohledávek. Čím vyšší hodnotu vykazuje tento ukazatel, tím silnější mají společnosti vyjednávací schopnosti vůči svým dodavatelům. Z níže uvedené

Tabulky 15 je zřejmé, že pravděpodobně nejlepší podmínky ve vztahu ke svým dodavatelům má společnost Cemix, která v roce 2016 splácí své závazky za 73,46 dne. Zároveň je tento ukazatel vyšší než splatnost pohledávek společnosti Cemix. Společnost KVK se v průběhu posledních tří let pohybuje stále na podobné úrovni splatnosti svých závazků a to mezi 40 – 46 dny. V roce 2015 splatnost pohledávek výrazně překračovala hodnotu splatnosti závazků. Což se v roce 2016 změnilo a vzhledem k výraznému snížení pohledávek došlo k převýšení hodnoty splatnosti závazků nad splatností pohledávek. Velmi nízkou hodnotu vykazuje společnost Baunit, která má v roce 2015 splatnost pouze necelých 13 dní. Pro dodavatele je toto samozřejmě výhodné, ale společnost tak nevyužívá tzv. bezúročných dodavatelských úvěrů. Zároveň je také potřeba říci, že hodnota splatnosti závazků je nad hodnotou splatnosti pohledávek, což je v pořádku.

Tabulka 15 Doba splatnosti závazků

Doba splatnosti závazků (ve dnech)	2014	2015	2016
KVK	44,46	40,85	46,99
Weber	52,46	49,30	53,96
Cemix	48,71	59,06	73,46
Baunit	24,66	12,82	31,96

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.3 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability aktiv neboli ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu společnosti udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. S vyhodnocování tohoto ukazatele bychom měli být opatrnější a nedělat předčasné závěry. Měli bychom si nejdříve prověřit, jakým způsobem funguje financování společnosti. Proto by v praxi měl sloužit spíše pouze k dispozici finančnímu řediteli, jako doplňkový ukazatel k finanční analýze. Z níže uvedené Tabulky 16 můžeme na první pohled vidět, že téměř u všech společností se jedná o rostoucí trend. Tento ukazatel můžeme hodnotit kladně.⁶⁷ Společnost Cemix v letech 2014 a 2015 vykazovala záporný výsledek hospodaření, což se promítlo ve výsledku tohoto ukazatele. V roce 2016 dochází k mírnému zlepšení ve

⁶⁷ MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita aktiv*. Dostupné z WWW <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>. [online]. [cit. 2018-01-15].

výsledku hospodaření a společnost se opět dostává do kladných čísel. Společnost Baumit po zlepšení v roce 2015 v roce 2016 zaznamenává zhoršení rentability aktiv, které je důvodem zhoršení ukazatele EBIT a nárůstu aktiv. KVK po poklesu v roce 2015 naopak v roce 2016 zlepšuje svůj výsledek hospodaření a snižuje aktiva, což se v tomto ukazateli promítne jako nárůst hodnoty rentability aktiv z 20,64% na 35,71%.

Tabulka 16 Ukazatel rentability aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv (ROA)	2014	2015	2016
KVK	26,42 %	20,64 %	35,71 %
Weber	8,55 %	11,58 %	11,33 %
Cemix	-0,37 %	-0,98 %	0,06 %
Baumit	5,45 %	10,30 %	8,89 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, který slouží především pro akcionáře, společníky nebo další investory, aby je informoval o efektivnosti vloženého kapitálu. Je vyjádřením, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.⁶⁸ Jako u předchozího ukazatele rentability je patrný rostoucí trend u všech společností (Tabulka 17). Nejvyšší hodnotu vykazuje společnost KVK s téměř 39 %. Z tabulky je zřejmá změna u KVK, která nastala mezi roky 2015 a 2016, kdy hodnota rapidně narostla. Společnost KVK mezi těmito roky zvýšila čistý zisk a zároveň snížila vlastní kapitál o 37,65 %. Jedná se o velmi vysokou hodnotu, která značí efektivní využití vložené kapitálu jeho vlastníky. U společnosti Weber a Baumit je v posledních dvou letech ukazatel vyrovnaný, což je dobrým znamením pro jejich akcionáře. Společnost Cemix naopak vykazuje čím dál horší hodnoty. Navíc se neustále pohybuje vzhledem k zápornému výsledku hospodaření i v záporných číslech u tohoto ukazatele, a to není pro společnost vůbec dobré.

⁶⁸ MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita aktiv*. Dostupné z WWW <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>. [online]. [cit. 2018-01-15].

Tabulka 17 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2014	2015	2016
KVK	30,91 %	19,82 %	38,96 %
Weber	8,99 %	11,79 %	11,77 %
Cemix	-1,71 %	-2,67 %	-2,48 %
Baumit	4,71 %	8,93 %	8,21 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilitu tržeb můžeme v praxi využít ve dvou variantách. V první variantě se v čitateli používá EAT (čistý zisk), který slouží jako ukazatel tzv. čisté marže. V druhé variantě se v čitateli nachází EBIT (zisk před zdaněním a úroky), která je vhodná pro porovnávání společnosti s proměnlivými podmínkami. V obou variantách nám rentabilita tržeb říká, kolik korun čistého zisku připadne na jednu korunu tržeb. Společnost KVK vykazuje v obou variantách vysokého hodnoty ROS. Může to být způsobeno pomalým obratem zásob a zároveň nízkým objemem tržeb.⁶⁹ Společnost Cemix se v letech 2014 – 2016 dostává do záporných čísel. Je to způsobeno záporným výsledkem hospodaření. Společnost Baumit dosahuje v průběhu sledovaných let stejných hodnot. Naopak společnost Weber zaznamenává ve sledovaném období rostoucí trend. V případě ukazatele ROS I je důvodem je stejná hodnota čistého zisku a pokles celkových tržeb. U ukazatele ROS II je trend podobný vzhledem k zásadně se neměnicí výši EBIT a klesajícím celkovým tržbám. Společnost KVK mezi lety 2014 a 2016 zlepšuje jak hodnoty čistého zisku, tak i EBIT. Zároveň dochází k navýšení tržeb, což se promítá ve zlepšení ukazatelů ROS I a ROS II. Výsledky rentability tržeb jsou znázorněny v Tabulce 18 a Tabulce 19.

Tabulka 18 Ukazatel rentability tržeb dle EAT (ROS I)

Rentabilita tržeb (ROS I)	2014	2015	2016
KVK	15,22 %	13,19 %	16,46 %
Weber	6,02 %	7,80 %	8,06 %
Cemix	-1,38 %	-2,01 %	-1,24 %
Baumit	5,50 %	5,54 %	5,60 %

Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁹MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita aktiv*. Dostupné z WWW <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>. [online]. [cit. 2018-01-15].

Tabulka 19 Ukazatel rentability tržeb dle EBIT (ROS II)

Rentabilita tržeb (ROS II)	2014	2015	2016
KVK	19,18 %	16,41 %	20,39 %
Weber	7,42 %	9,86 %	10,00 %
Cemix	-0,39 %	-0,99 %	0,06 %
Baumit	6,90 %	6,96 %	7,04 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita investovaného kapitálu je pojem vyznačující výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Jeho výsledek pro společnost představuje informaci o tom, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním představuje jedna koruna investovaná věřiteli či akcionáři.⁷⁰ Dle výpočtu je patrné, že všechny společnosti, vzhledem k rostoucímu trendu, efektivně hospodaří s dlouhodobě vloženými zdroji. Z Tabulky 20 je také zřejmé, že společnost KVK má meziroční nárůst o 22,41 %. Je to způsobeno zvýšením čistého zisku, ale zároveň snížením vlastního kapitálu. Společnosti Baumit a Weber vykazují v poledních dvou letech vyrovnaného hodnoty. Cemix se v roce 2016 dostává do kladných hodnot tohoto ukazatele, kdy po dvou letech je hodnota EBIT v kladných číslech. Zároveň dochází k poklesu hodnot vlastního kapitálu, rezerv, dlouhodobých závazků i krátkodobých bankovních úvěrů.

Tabulka 20 Ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROCE)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	2014	2015	2016
KVK	31,97 %	24,19 %	46,60 %
Weber	10,29 %	13,81 %	13,68 %
Cemix	-0,45 %	-1,20 %	0,11 %
Baumit	5,78 %	10,90 %	10,06 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám říkají, do jaké míry je společnost financována cizími zdroji. Zadluženost nemusí být vždy vnímána negativně, pokud dochází k růstu

⁷⁰ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2011, s. 23.

zadluženosti ve stabilní firmě, může to přispívat ke zvyšování rentability. Rostoucí zadluženost může také znamenat větší riziko, že společnost nebude schopna splácet úroky a dostane se do špatné finanční situace.

Ukazatel míry zadluženosti představuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Nejvyšší hodnoty vykazuje společnost Cemix, která se v roce 2016 blíží hodnotě 1. To může být pro banky a akcionáře rizikovým ukazatelem. Ačkoliv Cemix v roce 2016 snížila oproti roku 2015 hodnotu cizích zdrojů, snížila se také hodnota jejího vlastního kapitálu, což způsobilo poměrně velký nárůst zadluženosti. Nejnižší hodnoty vykazuje společnost Baunit, která v roce 2016 zaznamenala menší nárůst této hodnoty, způsobený zvýšením cizích zdrojů. Ačkoliv společnost KVK mezi roky 2015 a 2016 nenavýšili zásadně cizí zdroje, došlo k velkému poklesu vlastního kapitálu. To se samozřejmě promítlo do nárůstu míry zadluženosti na hodnotu 0,25. Všechny hodnoty za období 2014 – 2016 u vybraných společností jsou přehledně zpracovány v Tabulce 21.

Tabulka 21 Ukazatel zadluženosti I.

Zadluženost I.	2014	2015	2016
KVK	0,47	0,16	0,25
Weber	0,29	0,29	0,29
Cemix	0,22	0,28	0,94
Baunit	0,08	0,09	0,16

Zdroj: vlastní zpracování

Z níže uvedené Tabulky 22, ve které je uvedena analýza zadluženosti u konkurenčních společností, je zřejmé, že společnost Cemix vykazuje v roce 2016 nejvyšších hodnot. Tyto hodnoty jsou přibližně na úrovni 46 %. Může to pro společnost být problémem při získávání dodatečných zdrojů. Společnost Weber vykazuje v posledních třech letech podobné hodnoty. U KVK můžeme zaznamenat mezi roky 2014 a 2016 poměrně velké výkyvy, kdy z roku 2014 na rok 2015 došlo k velkému snížení cizích zdrojů a zároveň nárůstu celkových aktiv. Naopak v roce 2016 KVK mírně navyšuje hodnotu cizích zdrojů a snižuje hodnotu celkových aktiv. To se promítá do nárůstu ukazatele celkové zadluženosti o 10%. Společnost Baunit vykazuje nižší hodnoty, než konkurenční

společnosti. To není ideální pro vlastníky, kteří tak nemohou využívat vyšší provozní páky, pro znásobení výnosů.⁷¹

Tabulka 22 Ukazatel Celkové zadluženosti (věřitelského rizika)

Celková zadluženost	2014	2015	2016
KVK	31,80 %	15,90 %	25,48 %
Weber	22,73 %	22,22 %	22,21 %
Cemix	17,75 %	21,22 %	46,57 %
Baumit	7,31 %	8,04 %	13,66 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.6 Analýza lidských zdrojů

Cílem většiny společností je stabilizovat pracovní poměr na jednotlivých pracovních místech. Toto je zřejmé i z níže uvedené Tabulky 23, kdy je u všech společností vidět postupný nárůst zaměstnanců. Výjimkou je pouze společnost Cemix, u které je možné zaznamenat meziroční pokles v roce 2016 o -4,22%. Nejvyšší nárůst zaměstnanců je u společnosti Weber, která v roce 2015 zvýšila stav svých zaměstnanců o 4,58%, což představuje 44 zaměstnanců. Společnost KVK v posledních třech letech udržuje stabilní stav zaměstnanců.

Tabulka 23 Přehled vývoje počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	2014	2015	15/14	2016	16/15
KVK	202	204	0,99 %	204	0,00 %
Weber	960	1 004	4,58 %	1 010	0,60 %
Cemix	210	213	1,43 %	204	-4,22 %
Baumit	234	237	1,28 %	239	0,84 %

Zdroj: vlastní zpracování

Abychom mohli porovnat řízení lidských zdrojů podrobněji, je potřeba se podívat i na jiné ukazatele, než je vývoj počtu zaměstnanců. K tomuto podrobnějšímu zkoumání

⁷¹ Web portál Analyzuj a proved'. *Ukazatele zadluženosti*. Dostupné z WWW <http://www.analyzujaproved.cz> [online]. [cit. 2018-01-15].

jsou vypočítány další personální ukazatele, které je možné vidět v následující Tabulce 24 za rok 2016.

Tabulka 24 Přehled personálních ukazatelů (v osobách, tis. Kč, %)

2016	Počet zaměst.	Míra fluktuace	Person. náklady/obrat	Obrat/1 zaměst.	EAT/1 zaměst.
KVK	204	0,00 %	20,81 %	1 934,47	322,21
Weber	1 010	0,60 %	12,80 %	4 068,06	401,43
Cemix	204	-4,22 %	13,72 %	3 882,30	-49,62
Baumit	239	0,84 %	18,68 %	3 833,71	283,69

Zdroj: vlastní zpracování

Při vyčíslení **personálních ukazatelů** je vidět, že ukazatel poměru personálních nákladů a obratu nejhůře vychází u společnosti KVK. Ta zaznamenala nejvyšší podíl a to 20,81 %. Nejlepšího výsledku dosahuje společnost Weber, jejíž podíl je pouze 12,80%. Vypovídá to o tom, že společnost efektivně řídí lidské zdroje a má stabilizovaná pracovní místa. Ukazatel čistého zisku na zaměstnance u společnosti Weber je ve výši 401,43 tis. Kč, to je opět nejlepším výsledkem v porovnání s konkurencí. Překvapivě druhý nejlepší výsledek vykazuje společnost KVK, kdy je tento ukazatel na úrovni 322,21 tis. Kč čistého zisku na jednoho zaměstnance. V mínusové částce se nachází společnost Cemix, která vykazuje -49,62 tis. Kč. Pokud bychom porovnali společnost KVK a společnost Cemix, kteří vykazují stejný počet zaměstnanců, jedná se o velmi velký rozdíl v čistém zisku na jednoho zaměstnance.

6.7 Analýza marketingového mixu

6.7.1 Produkt

Hlavními produkty, které všechny společnosti vyrábí, jsou stavební materiály. Stavební materiály se dále mohou dělit do základních druhů, jako jsou omítkové a maltové směsi, stavební chemie a fasádní materiály. Tyto základní druhy v sobě skrývají nepřehledné množství jednotlivých výrobků, které mají různé využití ve stavebnictví. Výrobky se mohou zákazníkům nabízet i v ucelených systémech, příkladem je zateplovací systém, omítkový systém, koupelnový systém, systémy pro inženýrské stavby, atd. V následující Tabulce 25 je uveden přehled produktového portfolia vztaheného na systémy, které společnosti na trhu nabízejí. Na základě tohoto přehledu je zřejmé, že nabídky

systemů jednotlivých společností jsou téměř stejné. Pouze společnost KVK a Baumit nenabízejí systémy pro inženýrské stavby. Je to dáno tím, že se jedná o specializované odvětví, které potřebuje odborníky, kteří by produkty mohli nabízet. Společnost Weber a Cemix nabízejí ve svém portfoliu všechny níže uvedené systémy.

Tabulka 25 Přehled produktového portfolia vztaženého na systémy

SYSTÉM	KVK	Weber	Cemix	Baumit
Sanační	ANO	ANO	ANO	ANO
Zateplovací	ANO	ANO	ANO	ANO
Podlahový	ANO	ANO	ANO	ANO
Omítkový	ANO	ANO	ANO	ANO
Inženýrské stavby	NE	ANO	ANO	NE
Pro bytovou výstavbu	ANO	ANO	ANO	ANO
Opravy panelových domů	ANO	ANO	ANO	ANO
Koupelnový	ANO	ANO	ANO	ANO
Balkonový	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Stavebnictví se neustále vyvíjí a posouvá kupředu jak technologiemi, tak i urychlováním výstavby, snižováním energií a zaměřuje se více na zdraví. Aby byla společnost konkurenceschopná, musí na trh přicházet s novými výrobky. U společnosti KVK je slabou stránkou nedostatek nových výrobků, které by odpovídali novým trendům ve stavebnictví. Za rok 2016 společnost KVK nabídla nejmenším počtem nových výrobků (Tabulka 26). Naopak společnost Weber své portfolio rozšířila nejvíce, a to celkem o 20 nových produktů.

Tabulka 26 Přehled nových produktů v rámci daného portfolia pro rok 2016

Produktová řada / konkurence	KVK	Weber	Cemix	Baumit
Omítky	-	2	-	1
Sanace a renovace	-	3	1	-
Štuky a sěrky	3	1	-	-
Šlechtěné omítky	3	3	3	1
Betonové/cementové potěry	4	1	1	-
Nivelační hmoty	-	1	1	-
Tmely a lepidla na obklady a dlažby	-	1	1	1
Tmely na zateplovací systém	-	-	2/1	-
Spárovací hmoty	1	-	-	-
Stavební chemie	-	1	2/1	-
Jiné	-	7	2	-

- Červeně jsou vyznačeny nové receptury

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.2 Cena

Cena je důležitým nástrojem každého obchodníka, protože právě převážně cena je pro zákazníky stěžejní při rozhodování, jaký produkt a od koho si ho zakoupí. Proto byla provedena analýza ceníkových cen v porovnání s konkurencí u TOP 10 produktů společnosti KVK. V níže uvedených Tabulkách 27, 28 a 29 je znázorněn přehled ceníkových cen u produktů KVK s adekvátními produkty vybrané konkurence. Z průzkumu je jasné, že společnost KVK nabízí své TOP výrobky levněji než konkurence. V některých případech se jedná o velmi znatelné rozdíly a produkty KVK jsou prodávány za poloviční ceny. Výjimkou je společnost Baumit, kde je dle průzkumu patrné, že nabízí čtyři produkty levněji, než KVK. Je důležité také přihlédnout k tomu, že některé výrazné cenové rozdíly mohou být způsobeny tím, že ne ve všech případech se jedná o úplně stejný typ produkt, ale o produkt, který se parametry co nejlíže přibližuje k produktu KVK.

V tabulce 27, kde jsou porovnávány ceníkové ceny výrobků KVK a Weber je vidět, že společnost KVK nabízí své TOP produkty jednoznačně levněji než Weber. Velké rozdíly můžeme nalézt dokonce u čtyř výrobků, kdy je cenový rozdíl v řádech tisíců. Pokud bychom tyto výrobky použili na celou stavbu, náklady za materiál by se nám výrazně zvýšily. Jediné porovnání nemohlo být provedeno u volně loženého anhydritového potěru, který společnost Weber nenabízí.

Tabulka 27 Porovnání ceníkových cen u TOP 10 produktů KVK a výrobků Weber

Produkt KVK	Cena Kč/t	Adekvátní produkt spol. Weber	Cena Kč/t	Cenový rozdíl
KVK Jádrová omítka strojní	3 342	Weber Dur klasik JST	4 000	-658
KVK Štuk vnitřní jemný	4 276	Weber Dur štuk	4 400	-124
KVK Cementový potěr 20 MPa	2 926	Weber Bat potěr 30	3 200	-274
KVK Jádrová omítka	3 059	Weber Dur Klasik	3 300	-241
KVK Multi Kleber	10 980	Weber For Flex	14 400	-3 420
KVK Anhydritový potěr VL	4 717	Nemají volně ložený	-	-
KVK Standard Kleber	4 600	Weber For Klasik	5 100	-500
KVK Magnum Kleber	5 624	Weber tmel 700	7 700	-2 076
KVK Super Kleber	6 880	Weber therm Klasik	9 900	-3 020
KVK Extra Kleber	9 827	Weber for FIX	11 600	-1 773

Zdroj: vlastní zpracování

V následující Tabulce 28 jsou ceny výrobků porovnávány s cenami společnosti Cemix. I tady můžeme vidět např. u výrobku KVK Super Kleber téměř o 87,5 % vyšší cenu v porovnání s adekvátním výrobkem společnosti Cemix. I ostatní TOP výrobky KVK jsou nabízeny za nižší ceníkové ceny, než výrobky Cemix. Pouze výrobek KVK Štuk vnitřní jemný je zákazníkům nabízen o 76 Kč vyšší cenu na jedné tuně, což je opravdu nepatrný rozdíl.

Tabulka 28 Porovnání ceníkových cen u TOP 10 produktů KVK a výrobků Cemix

Produkt KVK	Cena Kč/t	Adekvátní produkt spol. Cemix	Cena Kč/t	Cenový rozdíl
KVK Jádrová omítka strojní	3 342	Jádrová omítka strojní	3 720	-378
KVK Štuk vnitřní jemný	4 276	Štuk vnitřní jemný	4 200	+76
KVK Cementový potěr 20 MPa	2 926	Cementový potěr 20 MPa	3 000	-76
KVK Jádrová omítka	3 059	Omítka jádrová	3 360	-301
KVK Multi Kleber	10 980	Lepidlo FLEX EXTRA	14 400	-3 420
KVK Anhydritový potěr VL	4 717	Samonivelační anhydritový potěr 20 MPa	5 450	-733
KVK Standard Kleber	4 600	Lepidlo standard C1T	5 300	-700
KVK Magnum Kleber	5 624	Lepicí a stěrkovácí hmota	7 700	-2076
KVK Super Kleber	6 880	Lepicí a stěrkovácí hmota Comfort	12 900	-6020
KVK Extra Kleber	9 827	Lepidlo FORTE PLUS	11 600	-1 773

Zdroj: vlastní zpracování

Drobná změna nastává u ceníkových cen společnosti Baumit, kde u některých výrobků můžeme pozorovat nižší ceny, než u společnosti KVK (Tabulka 29). Největší cenový rozdíl v neprospěch KVK je u lepicí malty KVK Extra Kleber, která je nabízena společností KVK o 427 Kč/tunu draž, než adekvátní produkt společnosti Baumit. Cenové rozdíly jsou ale relativně nízké. Naopak velký rozdíl ve prospěch KVK je u lepidla KVK Super Kleber, který je nabízen o 3 520 Kč za tunu levněji. Cenově srovnatelné jsou lepicí malty KVK Standard Kleber a Baumit Baumacol Basic.

Tabulka 29 Porovnání ceníkových cen u TOP 10 produktů KVK a výrobků Baumit

Produkt KVK	Cena Kč/t	Adekvátní produkt spol. Baumit	Cena Kč/t	Cenový rozdíl
KVK Jádrová omítka strojní	3 342	Baumit Primo 2	3 300	+42
KVK Štuk vnitřní jemný	4 276	Baumit PerlaFine	4 640	-364
KVK Cementový potěr 20 MPa	2 926	Baumit Betonový potěr 20	2 740	+186
KVK Jádrová omítka	3 059	Baumit Manu	3 180	-121
KVK Multi Kleber	10 980	Baumit Baumacol Flex Top	13 000	-2 020
KVK Anhydritový potěr VL	4 717	Baumit Alpha 2000	4 500	+217
KVK Standard Kleber	4 600	Baumit Baumacol Basic CIT	4 600	0
KVK Magnum Kleber	5 624	Baumit DuoContact	7 700	-2 076
KVK Super Kleber	6 880	Baumit ProContact	10 400	-3 520
KVK Extra Kleber	9 827	Baumit Baumacol Uni	9 400	+427

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.3 Distribuce

Marketingový mix pohlíží tradičně na distribuci jako nalezení optimálního způsobu, jakým způsobem doručit produkty nebo služby na požadované místo. Ideálně v přesně domluvený čas, v požadovaném množství a co nejlepší kvalitě. Pokud se zaměříme na prodej koncovým zákazníkům, všechny vybrané společnosti využívají nepřímých distribučních cest. Nejčastějším mezičlánkem všech je velkoobchod. Ve většině případů se jedná o sítě stavebnin. Prostřednictvím stavebnin jsou distribuovány výrobky ke konečným spotřebitelům. V Tabulce 30 je uveden přehled využívaných distribučních kanálů, kde je vidět, že společnost KVK jako jediná nevyužívá možnosti dodávání zboží zákazníkům přes tzv. hobby markety. Přes hobby markety dodává v pytlích pouze výrobky z vápence. Tento distribuční kanál by jistě mohl zajistit společnosti navýšení prodejů. Proto by společnost měla zvážit spolupráci s hobby markety nebo obchody pro kutily. Další nevyužití kanál je e-shop, který nevyužívá pro koncové zákazníky žádná společnost. Pouze Weber nabízí e-shop pro své obchodní partnery - stavebniny.

Tabulka 30 Distribuční kanál

Distribuční kanál	KVK	Weber	Cemix	Baumit
Přímý prodej	ANO	ANO	ANO	ANO
Stavebniny	ANO	ANO	ANO	ANO
Hobby markety	NE (pouze výrobky kameniva)	ANO	ANO	ANO
Vlastní e-shop	NE (pouze poptávky)	ANO (pro podporu obchodních partnerů)	NE	NE

Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedeném přehledu nabízených distribučních služeb (Tabulka 31) je společnost KVK na srovnatelné úrovni s konkurencí. Velkou výhodou společnosti KVK je v porovnání s konkurencí využívání technologie Transmix. Tato technologie umožňuje přepravu a výrobu přímo na stavbě. Velkou výhodou je namíchání přesně potřebného množství anhydritové směsi. Technologii Transmix využívá z uvedené konkurence jako jediná. Dalšími vlastníky Transmixu jsou na trhu SOMS realizační firmy. Drobnou nevýhodu můžeme upozorovat v termínu dodání, které je uváděno do 5ti pracovních dní. Je to dva dny déle, než nabízí konkurence. Další výhodou oproti konkurenci může zákazník vnímat v minimálním závozu paletovaného zboží zdarma, které je u KVK min. od 5 palet. Pro společnost to může naopak znamenat zvýšení průměrných nákladů na distribuci a snížení tak marže produktů.

Tabulka 31 Služby a porovnání s konkurencí

	KVK	Weber	Cemix	Baumit
Termín dodání	Do 5ti pracovních dní	Do 3 pracovních dní	Do 3 pracovních dní	Do 3 pracovních dní
Minimální závoz palet. zboží zdarma	Min. 5 palet nebo nad 5 tis. Kč nepalet. zboží	Nad 10 palet nebo nad 25 tis. Kč, jinak ceník dopravy	Minimálně 8 palet nebo nad 20 tun	Nad 25 tun, u vybraných výrobků od 5 palet

Závoz na stavbu	Minimálně 24 tun	Od 25 tun	Min. celý kamion	-
VL zboží	ANO	NE	ANO	ANO
Transmix	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: vlastní zpracování

V případě porovnání prodejních atributů s konkurencí v Tabulce 32 je zřejmé, že společnost KVK má jednoznačně nejmenší počet regionů. Zároveň i nejmenší personální obsazení ve všech kategoriích. Nejvíce je personálně obsazena společnost Baumit, která zaměstnává celkem 37 obchodních zástupců, 13 aplikačních techniků a 6 obchodně-technických poradců. Pokud se podíváme na porovnání počtu provozoven a distribučních center, je společnost KVK v porovnání s konkurencí na stejné úrovni.

Tabulka 32 Přehled prodejních atributů

Počet	KVK	Weber	Cemix	Baumit
OZ ČR	10	24	33	37
OTP	4	12	6	6
Aplikační technici	3	16	7	13
Produkt manager	1	6	4	4
Regiony	9	10	14	7
Provozovny	3	3	4	4
Distribuční centra, sklady	1	6	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.4 Propagace

Aby mohla být porovnána propagace u vybrané konkurence, byla provedena analýza, která byla vyhodnocena na základě získaných různých informací. Informace byly získány především z webových stránek společností, průzkumu na internetu, a také z vyhodnocených informací získaných od společnosti KVK. Především z oddělení marketingu a obchodního oddělení. Výsledkem je přehled jednotlivých částí propagace: reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Jednotlivé

části propagace byly ohodnoceny body od 0 do 10, kdy vyšší hodnota znamenala lepší využití tohoto nástroje. Při přidělování jednotlivých bodů bylo v prvním kroku uděleno 10 bodů společnosti s nejlepší hodnocením. Dále byly přidělovány body dle poměru od nejlepšího u každého nástroje. V případě reklamy bylo hodnoceno využití placené i neplacené formy propagace, která vede ke zvýšení prodejů. Například využití online reklamy (internetové vyhledávače, sociální sítě), reklamy v televizi, rádiu nebo odborných časopisech. Public relations neboli vztahy s veřejností byly hodnoceny na základě celkového vnímání jednotlivých značek společností. Zda společnosti vydávají tiskové zprávy a zákaznické časopisy. Dále bylo hodnoceno využití podpory prodeje jak pro koncové zákazníky, tak pro obchodní partnery – stavebniny. U přímého marketingu bylo hodnoceno využívání služeb direct mailu a emailového marketingu nebo zda mají zákazníci možnost se přihlásit k odebírání firemního newsletteru.

Na základě provedené analýzy (Tabulka 33) je výsledkem součet všech bodů u jednotlivých nástrojů, který stanovil pořadí vybraných společností. V porovnání s vybranou konkurencí má dle výsledků nejlepší propagaci společnost Baunit, následuje společnost Weber, Cemix. S nejnižším počtem bodů 20 se na posledním místě umístila společnost KVK. Pro společnost KVK by toto mělo být impulzem pro zaměření se na oblast propagace, s cílem postupného zlepšení jednotlivých nástrojů propagace.

Tabulka 33 Porovnání propagace u konkurenčních společností

	KVK	Weber	Cemix	Baunit
Reklama	4,5	8	4	10
Vztahy s veřejností	2,0	9	3,5	10
Podpora prodeje	5,5	8,5	10	7
Osobní prodej	4,5	8,0	3	10
Přímý marketing	3,5	8,5	4	10
SOUČET	20	42	24,5	47

Zdroj: vlastní zpracování

7 Zhodnocení výsledků benchmarkingu a navrhovaná doporučení ke zlepšení výkonnosti společnosti

Pro provedení analýzy pomocí metody benchmarking byly vybrány konkurenční společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. na základně několika kritérií. Prvním kritériem bylo, že konkurenční společnost musí být výrobcem stavebních materiálů. Dalším kritériem je sídlo společnosti v České republice a zároveň musí mít vyšší tržní podíl na trhu SOMS, než zkoumaná společnost. Společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. je členem Svazu výrobců suchých omítkových a maltových směsí, který má celkem 13 členů. Na celkovém prodeji tohoto svazu se společnost KVK podílela v roce 2016 z 5,72%, přičemž u celkového prodeje všech výrobců stavebních hmot a materiálů v ČR pokrývá svými prodeji 5,20%. Tyto podíly na celkovém prodeji od roku 2014 neustále klesají, což může být zapříčiněno nástupem nových členů do svazu a snížením celkových prodejů stavebních hmot a materiálů. Na základě provedené analýzy o ekonomické výkonnosti společnosti KVK bylo zjištěno, že trend celkových tržeb je klesající. Od roku 2014 klesly celkové tržby o -9,34 %, což by mělo být důvodem k provedení jednotlivých kroků, které povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti a zároveň k opětovnému navýšení tržeb.

7.1 Dílčí zhodnocení a doporučení na základě finanční analýzy

Ve finanční analýze byly porovnány s vybranými konkurenčními společnostmi jednotlivé finanční ukazatele, které nám poukazují na oblasti, na které by se společnost KVK měla zaměřit. Finanční analýza poskytuje nejpřehlednější informace o rozdílech ve výkonnosti jednotlivých společností.

Ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost společnosti uspokojit závazky vůči svým věřitelům, což dle výsledků společnost KVK v případě běžné likvidity můžeme potvrdit. Společnost v porovnání roku 2015 (hodnota 4,17) a 2016 (hodnota 1,73) snížila hodnoty ukazatele do doporučených hodnot, ale zároveň si tím zvýšila riziko platební neschopnosti. Pokles hodnoty **běžné likvidity** je způsoben snížením oběžných aktiv téměř o 50% a zároveň nárůstem krátkodobých závazků. Ale vzhledem k tomu, že v roce 2016 již dosahovala doporučených hodnot, není v tomto případě nutné dělat žádné kroky. Konkurenční společnosti jako Weber a Baumit vykazují hodnoty nad rámec přijatelné hodnoty, což naopak může snižovat výnosnost společností. Společnost Baumit ale v roce

2016 zaznamenává více jak poloviční pokles tohoto ukazatele, což je zapříčiněno snížením oběžných aktiv a nárůstem krátkodobých závazků. Společnost Cemix naopak zaznamenává nepřijatelné hodnoty. Přesnějším ukazatelem by pro společnosti měl být **ukazatel pohotové likvidity**, který je odrazem schopnosti podniku dostát svých krátkodobých závazků. V případě společnosti KVK byl ukazatel v roce 2015 velmi vysoký, dosahoval hodnoty 3,24, ale rok 2016 již ukazuje hodnotu okolo doporučené, tedy 0,86. Mezi nejpřesnější ukazatel se řadí ukazatel **hotovostní likvidity**, který vykazuje zhoršení na přelomu roku 2015 a 2016. V tomto období došlo ke snížení krátkodobých finančních prostředků a zároveň k nárůstu krátkodobých závazků. Tím bylo způsobeno snížení hodnoty ukazatele na hodnotu 0,10. Bude důležité dále sledovat tyto ukazatele i v následujících letech, aby se prokázalo, že si společnost udržuje doporučené hodnoty.

Analýza **ukazatelů aktivity** poukazuje na velmi dobré výsledky u ukazatelů doby obratu aktiv a dlouhodobého majetku, kdy společnost KVK dosahuje nejlepších hodnot v porovnání s konkurenčními společnostmi. Například v roce 2016 společnost KVK dosahuje u obratu celkových aktiv hodnoty 1,75, zatímco společnost Cemix dosahuje pouze 0,99.

Problém nastává u **obratu zásob**, který by měl naopak upozornit na to, že společnost zbytečně drží nadbytečné zásoby, což je velmi neproduktivní a přináší to investice s nízkým či nulovým výnosem. Horší výsledek vykazuje společnost KVK i u doby obratu zásob, která je naopak ze všech pozorujících společností nejvyšší. V roce 2016 **doba obratu zásob** u KVK činila téměř 41 dní. Vznikají tak KVK další náklady na skladování a finanční prostředky jsou zbytečně vázány v zásobách, proto by se manažeři společnosti měli zaměřit na zvýšení obratu zásob. Společnost Baunit dosahuje téměř polovičních hodnot a své zásoby přeměňuje za necelých 25 dní.

V případě doby **splatnosti závazků** se společnost KVK v průběhu sledovaného období pohybuje na podobné úrovni splatnosti svých závazků a to mezi 40 – 46 dny. V roce 2015 splatnost pohledávek výrazně překračovala hodnotu splatnosti závazků. V roce 2016 došlo k výraznému snížení pohledávek z 120,3 dní na 35,56 dní. Tím došlo k převýšení hodnoty **splatnosti závazků** nad splatností pohledávek, což je pro společnost ideální stav.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu, který se pozitivně pohybuje u společnosti KVK na úrovni 38,96 %, poukazuje na to, že vlastníci společnosti efektivně využívají

vložený kapitál. Na druhé straně rentabilita tržeb vykazuje relativně vysoké hodnoty v porovnání s konkurencí (16,46 %), což potvrzuje již výše uvedený nízký obrat zásob.

Míra zadluženosti, která představuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji se pohybuje na podobné úrovni jako u konkurenčních společností, takže je tento poměr dostačující. Porovnáním celkové zadluženosti neboli věřitelského rizika s konkurenčními společnostmi bylo zjištěno, že společnost KVK dosahuje podobných hodnot jako konkurence. Do budoucna to může znamenat možnost získání dodatečných zdrojů, aniž by bylo nutné navyšovat vlastní kapitál. Velký problém ale v tomto případě bude mít společnost Cemix, která dosahuje u tohoto ukazatele nejvyšších hodnoty 46,57 %, což jí může v budoucnu způsobit větší problémy nejen se získáním dodatečných zdrojů.

V celkovém zhodnocení finanční analýzy má společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. slabá místa především v hotovostní likviditě, v nízkém obratu zásob a zároveň i v nízké době obratu zásob. Naopak dobré výsledky vykazuje u rentability vlastního kapitálu. Z přílohy D je možné vidět velmi zajímavou skutečnost. Společnost KVK při třetinových tržbách v porovnání se společností Baumit, dosahuje velmi podobného výsledku ukazatele EAT a EBIT. Znamená to tedy, že i přes poměrně nízké tržby společnost vykazuje velmi dobré hodnoty těchto ukazatelů. Přesto bych společnosti do budoucna doporučila, aby se oddělení controllingu a reportingu *zaměřilo na všechny tyto finanční ukazatele*, které by měly být *častěji a pečlivěji sledovány*. Výsledkem této činnosti by měla být včasná identifikace vznikajících problémů ve slabých místech podniku, snížení nákladů a zvýšení likvidity.

7.2 Dílčí zhodnocení a doporučení z analýzy lidských zdrojů

Z provedené **analýzy lidských zdrojů** vyplývá, že nejvyšší fluktuaci zaznamenala v roce 2016 společnost Cemix, u které byl snížen stav jejích zaměstnanců o -4,22 %. Vzhledem k finančnímu stavu společnosti je možné, že snižování počtů zaměstnanců bylo ozdravným krokem. Ostatní společnosti včetně vybrané společnosti KVK v posledních letech nezaznamenávají výraznou fluktuaci, což je cílem většiny společností. Při podrobnější pohledu na řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že společnost KVK dosahuje nejvyššího poměru personálních nákladů a obratu. Podíl v roce 2016 dosáhl 20,81 %. Znamená to tedy, že společnost neřídí efektivně lidské zdroje. Ukazatel čistého zisku je

ve výši 322,21 tis. Kč na jednoho zaměstnance, což je v porovnání s konkurencí velmi dobrý výsledek. Naproti tomu obrat na jednoho zaměstnance vykazuje v porovnání nejnižší hodnoty 1 934,47 tis. Kč, kdy nejvyšší hodnoty dosahuje společnost Weber s 4 068,06 tis. Kč obratu na jednoho zaměstnance.

Pro tuto oblast by bylo vhodné *zavést systém personálního controllingu*, který by pomocí těchto personálních ukazatelů zabezpečil efektivní počet zaměstnanců. Dalším krokem by mohlo být *zvýšení motivace zaměstnanců*, upravením systému odměňování, což by vedlo ke zvýšení produktivity a zároveň k lepší výkonnosti podniku. Tuto změnu systému odměňování bych navrhovala především pro obchodní zástupce, kteří mohou svými pracovními výkony ovlivnit výši prodejů. Vzhledem k tomu, že má společnost v porovnání s konkurenčními společnostmi relativně nízký počet zaměstnanců, je třeba jejich práci maximálně zefektivnit a zaměstnance správně namotivovat. Proto bych navrhovala *změnu v systému odměňování*, kdy by pohyblivá složka mzdy měla být více flexibilní a obchodní zástupce by měl možnost si na základě zvýšení prodejů ve svém regionu (překročení plánu) zvýšit i svoji odměnu v podobě prémie. Naopak v případě neplnění by docházelo k výraznému krácení této pohyblivé složky. Dále bych také doporučila *změnu poměru fixní a pohyblivé složky mzdy* na poměr 60:40.

7.3 Dílčí zhodnocení a doporučení z marketingového mixu

Analýza marketingového mixu zahrnuje základní analýzu čtyř nástrojů – produkt, cena, distribuce a propagace.

Po provedení základní **analýzy produktů**, všechny společnosti nabízejí velmi podobné složení produktů, které se dělí do základních druhů, jako jsou omítkové a maltové směsi, stavební chemie a fasádní materiály. Výrobky jednotlivé společnosti nabízejí v ucelených systémech. V analýze produktu byly porovnány právě nabízené systémy a společnost KVK ve své nabídce nemá zastoupeny pouze systémy pro inženýrské stavby. Jedná se o velmi specializované odvětví. Možným řešením by tedy bylo, aby společnost KVK zaměstnala odborníky, kteří by mohli případné produkty pro inženýrské stavby nabízet. V ostatních systémech je na tom srovnatelně s konkurencí. Slabou stránkou je ale vývoj nových produktů, kde společnost KVK zaostává za konkurencí, která rychleji

reaguje na vývoj nových trendů ve stavebnictví. Proto by se vývoj společnosti měl zaměřit na **vyvinutí nových produktů**, které budou odpovídat požadavkům trhu.

Pro **analýzu cen** bylo vybráno TOP 10 produktů KVK, které byly na základě ceníkových cen porovnány s adekvátními konkurenčními produkty. Z analýzy je zřejmé, že společnost v porovnání s konkurencí téměř u všech produktů nabízí nižší ceny. V některých případech cenové rozdíly mohou být způsobeny rozdílností výrobků, ač byly pro analýzu vybrány produkty, které si jsou složením nejvíce podobné. Aby bylo možné provést reálné vyhodnocení nutnosti navýšení ceny produktů KVK, byla by potřeba provést analýza ceníkových cen u všech produktů KVK. Z provedené analýzy vyplývá doporučení, že by společnost měla **u některých výrobků navýšit ceníkovou cenu**, ale pouze natolik, aby cena nepřekračovala cenu konkurence, aby tímto krokem společnost nepřišla o konkurenční výhodu. Důležité je zhodnotit, zda nízké ceny nejsou důvodem klesajících tržeb. Společnost by měla **prověřit obchodní podmínky a bonusovou politiku u svých klíčových obchodních partnerů**, jestli i zde nejsou ceny na zbytečně nízké úrovni.

U dalšího nástroje marketingového mixu **distribuce** bylo nejprve porovnáváno dodávání zboží přes distribuční kanály ke koncovým zákazníkům. Následovala analýza porovnání distribuční služby ve vztahu k dodávkám přímo na stavbu nebo do stavebnin. Porovnávány byly údaje: termín dodání, minimální závoz, zda společnost nabízí volně ložené zboží a vlastnictví zařízení Transmix. Všechny společnosti dodávají své zboží koncovým zákazníkům přes stavebniny. Bylo zjištěno, že společnost KVK jako jediná nevyužívá nepřímého distribučního kanálu, kdy je zboží distribuováno přes tzv. hobby markety. Žádná ze společností nespravuje vlastní e-shop. Pouze společnost Weber využívá e-shop pro své obchodní partnery - stavebniny. Proto bych společnosti KVK na základě analýzy distribučních kanálů doporučila zvážení navázání obchodního vztahu i s tzv. hobby markety, jako například OBI hobby market, BAUMAX, atd., což by navýšilo prodeje výrobků SOMS. Další možností navýšení prodeje a získání konkurenční výhody by bylo založení vlastního e-shopu. Nákup přes internet je trendem současné doby a je jen otázkou času, než si vlastní e-shopy založí konkurenční společnosti. Analýza distribučních služeb poukázala na velkou výhodu oproti konkurenci, kterou má společnost KVK a to ve vlastnictví zařízení Transmix. Slabou stránkou společnosti je delší termín dodání zboží o 2 dny, což v některých zakázkách může hrát velkou roli při rozhodování, kterého dodavatele materiálu si vybrat. Oproti konkurenci společnost nabízí závoz paletovaného zboží již od pěti palet zdarma. To může být zákazníky vnímáno pozitivně, ale pro

společnost to může znamenat zvýšení průměrných nákladů na distribuci a snižování tím marže produktů. Doporučením je tedy **navýšení minimálního závozu u paletovaného zboží**, alespoň na úroveň průměrné hodnoty u konkurence. Při porovnávání jednotlivých prodejních atributů bylo zjištěno, že KVK má jednoznačně nejmenší počet regionů a zároveň i nejmenší počet zaměstnanců ve všech kategoriích: obchodní zástupce, produkt manager, aplikační technik, atd. Aby společnost zvýšila svoji výkonnost, je nutné **rozšířit tyto pozice o další zaměstnance**.

Analýza propagace byla provedena na základě získaných informací, které byly v jednoduchém přehledu ohodnoceny body 0 až 10, kdy vyšší hodnota znamená lepší využití tohoto nástroje. V prvním kroku bylo přiděleno 10 bodů společnosti s nejlepším hodnocením daného ukazatele a dále byly body přidělovány dle poměru od nejlepšího u každého nástroje – reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Hodnoceno bylo například využití placené i neplacené formy reklamy, jak je vnímána image společností, podpora prodeje pro koncové zákazníky i obchodní partnery – stavebniny. Dále také využívání služeb Direct mail nebo emailového marketingu. S nejlepší propagací pracuje jednoznačně společnost Baunit, kdy její propagace je na vyšší úrovni než u ostatních vybraných společností. Společnost KVK získala ze všech hodnocených společností nejmenší počet bodů. Společnost by se tedy jednoznačně měla zaměřit na **zvýšení povědomí na trhu jak značky, tak i produktů pomocí reklamy a zároveň i podpory prodeje u vybraných obchodních partnerů**. Velmi nízkého bodového hodnocení získala právě u vztahů s veřejností. Zvýšení povědomí o značce a produktech by společnosti přineslo zvýšení obrátu a v delším horizontu i ziskovost.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo pomocí metody benchmarking zanalyzovat vybranou společnost v porovnání s konkurenčními společnostmi, které se nacházejí na trhu suchých maltových a omítkových směsí (SOMS). Po provedení analýzy navrhnout možná řešení pro zvýšení výkonnosti společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s. Metoda benchmarking byla zvolena právě z důvodu, že se v zahraničí řadí mezi velmi úspěšné metody, které mohou společnosti pomoci se zvýšením výkonnosti. Tato metoda může poukázat na slabá místa, na která by se společnost měla do budoucna zaměřit a zlepšit jejich výsledky. V některých společnostech však tato metoda naráží na různé bariéry, kdy se vedení bojí, aby se citlivé údaje nedostaly ke konkurenci, která by některých informací mohla zneužít ve svůj prospěch. Je to také způsobeno tím, že jsou manažeři o této metodě málo informováni. V tom je to kouzlo benchmarkingu, který je založen právě na předávání informací a učení se od úspěšnějšího v daném odvětví.

V teoretické části se práce věnovala představení metody benchmarkingu, její historii, seznámení s typy a fázemi benchmarkingu. Zároveň byly představeny možné analýzy a zvoleny vhodné metody, které byly postupně aplikovány v praktické části diplomové práce.

V praktické části byla nejdříve představena a provedena analýza společnosti Krkonošské vápenky Kunčice a. s. Následovalo představení vybrané konkurence, která se nachází na trhu SOMS. Partnery pro provedení benchmarkingu byly vybrány společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. – divize Weber, LB Cemix, s.r. o. a společnost Baumit, spol. s r. o. V části benchmarkingového projektu byl identifikován předmět benchmarkingu. Byl vybrán benchmarkingový tým a vhodné finanční ukazatelé, které byly aplikovány ve finanční analýze. Po sběru a zpracování dat byly provedeny konkrétní analýzy, jako je finanční analýza, analýza lidských zdrojů a analýza marketingového mixu.

Finanční analýza poukázala na slabá místa, která se nacházejí především v hotovostní likviditě, v nízkém obratu zásob a v nízké době obratu zásob. Hotovostní likvidita vykazuje v roce 2016 pokles hodnoty na úroveň 0,10, což je pod úrovní ideální hodnoty. Společnost KVK také zbytečně drží nadbytečné zásoby, na což poukazuje ukazatel obratu zásob, který je při hodnotě 8,79 nejnižší hodnotou v porovnání s konkurenčními společnostmi, které dosahují hodnot nad 10. Doba obratu zásob se u společnosti KVK

pohybuje v roce 2016 na úrovni téměř 41 dní, což je nejvíce dnů oproti konkurenci. Naopak dobré výsledky zaznamenává společnost v případě rentability vlastního kapitálu. Společnost v roce 2016 zvýšila čistý zisk a zároveň snížila vlastní kapitál o 37,65%. To vypovídá o efektivním využití vloženého kapitálu vlastníky společnosti.

Ani v případě řízení lidských zdrojů společnost nevykazuje ideální stav, kdy bylo na základě provedené analýzy zjištěno, že společnost neřídí efektivně lidské zdroje, což způsobuje vysoký poměr personálních nákladů a obratu o hodnotě 20,81 %, kdy nejnižší hodnoty dosahuje společnost Weber 12,80 %. Obrat na jednoho zaměstnance je v porovnání s konkurencí také nejnižší a to 1 934,47 tis. Kč. Fluktuace společnosti je v roce 2016 nulová.

Analýza marketingového mixu poukazuje na nedostatky ve vývoji nových produktů a velmi nízké ceníkové ceny. Další slabinou jsou prodejní atributy, které poukazují na nízký stav obchodních zástupců, obchodně technických poradců i aplikačních techniků. Společnost KVK má také v porovnání s konkurenčními společnostmi nedostatečnou propagaci, která by se měla zlepšit především v přímém marketingu a ve vztazích s veřejností.

Na základě provedených analýz byly získány velmi důležité a zajímavé poznatky, které přispěly k navržení užitečných doporučení pro společnost KVK. Společnost by měla především častěji a pečlivěji sledovat finanční ukazatele. Výsledkem této činnosti by měla být včasná identifikace vznikajících problémů ve slabých stránkách podniku, snížení nákladů nebo zvýšení likvidity. V případě řízení lidských zdrojů by bylo vhodné zavést systém personálního controllingu, zvýšit motivaci zaměstnanců a změnit systém odměňování. Především poměr fixní a pohyblivé složky mzdy u obchodních zástupců. Doporučení pro oblast produktu je zaměřit se na vyvinutí nových výrobků a u některých by měly být navýšeny ceníkové ceny. V oblasti distribuce je hlavním doporučením navýšení minimálního závozu u paletovaného zboží a rozšíření vybraných pozic o další zaměstnance, především se jedná o pozice obchodní zástupce, projekt manager a aplikační technik. V případě propagace by se společnost měla na trhu zaměřit na zvýšení povědomí o značce a produktech, pomocí reklamy i podpory prodeje u vybraných obchodních partnerů. Tyto doporučení mohou být v případě aplikování pro společnost velkým přínosem a mohou přispět ke zvýšení její výkonnosti. Je důležité, aby společnost i nadále pracovala s metodou benchmarking, aktualizovala údaje, průběžně je vyhodnocovala a na základě vyhodnocení aplikovala příslušná opatření.

Seznam použitých zdrojů

BJØRN ANDERSEN AND PER-GAUTTE PETTERSEN. *The benchmarking handbook: step-by-step instructions*. London [u.a.]: Chapman & Hall, 1996. ISBN 0412735202.

CZECH INVEST - AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. *Czech Invest: Český benchmarkingový index*. 1. vyd. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>. [online]. [cit. 2017-8-15].

HIAM, Alexander. *The portable conference on change management*. Minneapolis, MN: Lakewood Publications, c1997. ISBN 0874253799.

HONUS, Rostislav, a kolektiv. *Bechmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. Dostupný z WWW: <http://benchmarking.azmapa.cz/dokumenty/K001.pdf> [online]. [cit. 2017-8-15].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071793817.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRKONOŠSKÉ VÁPENKY KUNČICE, a. s.. *Ceník 2017*, 2017, str. 17, 21, 24, 29, 30, 32, 37.

KRKONOŠSKÉ VÁPENKY KUNČICE, a. s.. *Historie společnosti*. Dostupné z WWW https://www.kvk.cz/historie-spolecnosti_p17.html. [online]. [cit. 2017-12-20].

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024743158.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724324.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=708403&typ=PLATNY>. [online]. [cit. 2017-12-20].

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.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024739380.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Znalosti v partnerství podle HM PARTNERS. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě*. Dostupné z WWW : <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/>. [online]. [cit. 2017-08-28].

MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita aktiv*. Dostupné z WWW <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>. [online]. [cit. 2018-01-15].

MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita aktiv*. Dostupné z WWW <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>. [online]. [cit. 2018-01-15].

MANAGEMENT MANIA. *Rentabilita aktiv.* Dostupné z WWW <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>. [online]. [cit. 2018-01-15].

Veřejný rejstřík a Sbíрка listin. *Účetní závěrka, Výroční zpráva 2014, 2015, 2016 společnosti BAUMIT, spol. s r. o..* Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=437332>. [online]. [cit. 2017-12-20].

Veřejný rejstřík a Sbíрка listin. *Účetní závěrka, Výroční zpráva 2014, 2015, 2016 společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s..* Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708403>. [online]. [cit. 2017-12-20].

Veřejný rejstřík a Sbíрка listin. *Účetní závěrka, Výroční zpráva 2014, 2015, 2016 společnosti LB Cemix, s r. o.* Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=108709>. [online]. [cit. 2017-12-20].

Veřejný rejstřík a Sbíрка listin. *Účetní závěrka, Výroční zpráva 2014, 2015, 2016 společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a. s.* Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=506189>. [online]. [cit. 2017-12-20].

Seznam příloh

Příloha A: Představení TOP 10 produktů společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.

Příloha B: Rozbor položek rozvahy společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.

Příloha C: Porovnání vývojového trendu položek rozvahy společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a. s.

Příloha D: Přehled položek rozvahy a výsledku hospodaření konkurenčních společností za rok 2016

PŘÍLOHA A: PŘEDSTAVENÍ TOP 10 PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI KRKONOŠSKÉ VÁPENKY KUNČICE, A. S.

0340 KVK Štuk vnitřní jemný – jemný, prodyšný štuk pro stěny i stropy. Používá se jako podklad pro malbu, tapety, i vnější dekorativní nátěr. Vhodným podkladem pod tento výrobek jsou KVK Jádrové omítky. Výrobek je vyráběn ve všech třech výrobních závodech a dodáván v 30 kg pytlích.

0420 KVK Cementový potěr 20 MPa – je určen k provádění cementových potěrů připojených i plovoucích na vnitřní i vnější podlahové konstrukce. Je vhodný pro spárování a kladení dlažby na vnitřní podlahové konstrukce (podlahy ve sklepích, garážích, dílnách). Směs vyráběná v Košťanech a Dětmarovicích je vhodná pro povrchy podléhající obrusu. Výrobek je dodáván v 25 kg a 40 kg pytlech nebo jako volně ložený v síle.

0500 KVK Standard Kleber – lepicí malta na keramické obklady a dlažby kvalitativně zaříděná do kategorie C 1 NPD dle EN 12004. Určen tenkovrstvému k lepení keramických, nasákových obkladů a dlažeb na omítku, beton, pórobeton i neomítnuté zdivo. Vhodný pouze pro interiér. Vyráběn ve všech výrobních závodech v 5 kg nebo 25 kg baleních.

0510 KVK MAGNUM KLEBER – tento výrobek je určen pro lepení thermoizolačních systémů s použitím talířových hmoždinek. Je vhodný i pro stěrkování thermoizolačních systémů. Není vhodný na pěnový polystyren s přísadou grafitu. Opět je vyráběn ve výrobních závodech v Kunčicích, Košťanech, Dětmarovicích a je balen do 25 kg pytlů.

0520 KVK SUPER KLEBER – používá se pro lepení a stěrkování thermoizolačních systémů KVK Minerální vlny a polystyrenu s přísadou grafitu. Doporučuje se ruční aplikace. Výrobek je balen v 25 kg pytlích ve výrobních závodech Kunčice, Košťany a Dětmarovice.

0540 KVK Extra Kleber – patří do řady lepidel určených pro lepení keramických obkladů a dlažeb, desek z přírodního i umělého kamene (mimo břidlice a mramor), dlažeb na podlahové vytápění. Je vhodný pro lepení standardních i slinutých keramických

i skleněných obkladů a dlažeb. Používá se také pro lepení obkladů a dlažeb v bazénech, na terasách nebo balkonech.

0550 KVK MULTI KLEBER SUPERFLEXIBILNÍ – lepicí malta kvalitativní třídy C2 TE S1 dle EN 12004. Toto lepidlo je určeno k lepení těžkých obkladů, mramoru, lícovek, břidlic, keramické dlažby a na podlahové vytápění. Je také vhodné k použití na omítku, beton, pórobeton i neomítnuté zdivo, ale i na nesavé, těžko polepitelné podklady (sklo, umakart, dlaždice, cetris desky, staré obklady bez použití penetrace). Balení do 25 kg pytlů a vyráběn v Košťanech a Dětmarovicích.

0600 KVK Jádrová omítka – vápenocementová omítka vhodná pro ruční provádění dvouvrstvých omítek. Použití je vhodné na stěny i stropy. Výrobek je dodáván balený v 25 kg a 40 kg pytlích nebo jako volně ložené v síle. Vyráběno ve výrobních závodech v Kunčicích nad Labem, Košťanech, Dětmarovicích.

0610 KVK Jádrová omítka strojní – vápenocementová omítka, která je vhodná pro strojní provádění dvouvrstvých omítek. Použití je opět vhodné na stěny i stropy. Tento produkt se dodává buď balený ve 40 kg pytlích, nebo volně ložené v síle. Je vyráběn ve výrobních závodech v Kunčicích nad Labem, Košťanech nebo Dětmarovicích.

0820 KVK Anhydritový potěr 20 MPa volně ložený – použití pro lité vyrovnávací a podkladní vrstvy podlah v obytných a občanských objektech. Je vhodný jako spojovací potěr na separační vrstvě, na izolační vrstvě a pro podlahy s vytápěním. Jeho specifické vlastnosti jsou vynikající zatékavost a rovinatost. Tento výrobek je možné dodat speciálním vozem Transmix – plně automatizované silo, které pracuje na bázi tříbodového vážení a je opatřen dvoukomorovým zásobníkem (na pojivo a plnivo).

**PŘÍLOHA B: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY SPOLEČNOSTI
KRKONOŠSKÉ VÁPENKY KUNČICE, a. s.**

Údaje v tis. Kč	2014		2015		2016	
AKTIVA CELKEM	319 719	100,00%	323 239	100,00%	227 904	100,00%
DLOUHODOVÝ MAJETEK	218 539	68,35%	124 900	38,84	128 391	56,34%
Dl. nehmotný majetek	825	0,26%	413	0,13%	0	0,00%
Dl. hmotný majetek	129 564	40,52%	124 487	38,51%	128 391	56,34%
Dl. finanční majetek	88 150	27,57%	0	0,00%	0	0,00%
OBĚŽNÁ AKTIVA	95 347	29,82%	192 318	59,50%	90 252	39,60%
Zásoby	40 221	12,58%	42 979	13,30%	45 436	19,94%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	48 376	15,13%	135 893	42,04%	39 444	17,31%
Krátkodobý finanční majetek	6 750	2,11%	13 446	4,16%	5 372	2,36%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	5 833	1,82%	6 021	1,86%	9 261	4,06%
PASIVA CELKEM	319 719	100,00%	323 239	100,00%	227 904	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	216 948	67,86%	270 585	83,71%	168 717	74,03%
Základní kapitál	97 948	30,64%	97 232	30,08%	97 232	42,66%
Kapitálové fondy	-46	-0,01%	-46	-0,01%	-46	-0,02%
Fondy ze zisku	25 503	7,98%	5 743	1,78%	5 743	2,52%
VH minulých let	27 263	8,53%	114 019	35,27%	57	0,03%
VH běžného účetního období	67 054	20,97%	53 637	16,59%	65 731	28,84%
CIZÍ ZDROJE	101 686	31,80%	51 384	15,90%	58 073	25,48%
Rezervy	4 128	1,29%	3 912	1,21%	4 626	2,03%
Dlouhodobé závazky	851	0,27%	1 332	0,41%	1 337	0,59%
Krátkodobé závazky	54 397	17,01%	46 140	14,27%	52 110	22,86%
Bankovní úvěry a výpomoci	42 310	13,23%	0	0,00%	0	0,00%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	1 085	0,34%	1 270	0,39%	1 114	0,49%

**PŘÍLOHA C: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY
SPOLEČNOSTI KRKONOŠSKÉ VÁPENKY KUNČICE, A. S.**

Údaje v tis. Kč	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
AKTIVA CELKEM	319 719	323 239	227 904	1,10%	-29,49%
DLOUHODOVÝ MAJETEK	218 539	124 900	128 391	-42,85%	2,80%
Dl. nehmotný majetek	825	413	0	-49,94%	-100,00%
Dl. hmotný majetek	129 564	124 487	128 391	-3,92%	3,14%
Dl. finanční majetek	88 150	0	0	-100,00%	0,00%
OBĚŽNÁ AKTIVA	95 347	192 318	90 252	101,70%	-53,07%
Zásoby	40 221	42 979	45 436	6,86%	5,72%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	-	-
Krátkodobé pohledávky	48 376	135 893	39 444	180,91%	-70,97%
Krátkodobý finanční majetek	6 750	13 446	5 372	99,20%	-60,05%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	5 833	6 021	9 261	3,22%	53,81%
PASIVA CELKEM	319 719	323 239	227 904	1,10%	-29,49%
VLASTNÍ KAPITÁL	216 948	270 585	168 717	24,72%	-37,65%
Základní kapitál	97 948	97 232	97 232	-0,73%	0,00%
Kapitálové fondy	-46	-46	-46	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	25 503	5 743	5 743	-77,48%	0,00%
VH minulých let	27 263	114 019	57	318,22%	-99,95%
VH běžného účetního období	67 054	53 637	65 731	-20,01%	22,55%
CIZÍ ZDROJE	101 686	51 384	58 073	-49,47%	13,02%
Rezervy	4 128	3 912	4 626	-5,23%	18,25%
Dlouhodobé závazky	851	1 332	1 337	56,52%	0,38%
Krátkodobé závazky	54 397	46 140	52 110	15,18%	12,94%
Bankovní úvěry	42 310	0	0	-100,00%	-
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	1 085	1 270	1 114	17,05%	-12,28%

**PŘÍLOHA D: PŘEHLED POLOŽEK ROZVAHY A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ
KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ ZA ROK 2016**

Údaje v tis. Kč	KVK	WEBER	CEMIX	BAUMIT
AKTIVA CELKEM	227 904	4 439 641	826 394	959 059
Dlouhodobý majetek	128 391	2 653 251	608 740	555 753
Oběžná aktiva	90 252	1 780 533	216 704	397 637
Zásoby	45 436	381 214	76 080	84 059
Pohledávky	39 444	1 396 398	108 315	88 795
Krátkodobý finanční majetek	5 372	2 921	32 309	-
PASIVA CELKEM	227 904	4 439 641	826 394	959 097
VLASTNÍ KAPITÁL	168 717	3 445 336	407 287	825 936
CIZÍ ZDROJE	58 073	986 262	384 822	131 037
Rezervy	4 626	50 645	11 611	21 194
Dlouhodobé závazky	1 337	181 896	206 558	2 365
Krátkodobé závazky	52 110	753 721	166 653	107 478
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
VH minulých let	57	1 215 186	194 282	47 133
VH běžného účetního období	65 731	405 445	9 632	67 803
Tržby	399 255	5 025 979	816 668	1 210 763
Nákladové úroky	71	94	932	0
EAT	65 731	405 445	-10 123	65 803
EBIT	81 395	503 214	522	85 303