VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY´S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Bc. Martina Čechová**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
SUPERVISOR

BRNO 2020

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	**Bc. Martina Čechová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a použité metody
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení finanční výkonnosti podniku společnosti P-D Refractories CZ a. s. pomocí metody benchmarking. První část práce poskytuje teoretická východiska pro danou problematiku. Druhá část práce obsahuje představení zkoumané společnosti a situační analýzu společnosti. Následuje stěžejní část diplomové práce, a to samotný benchmarking společnosti s vybranými konkurenty. V závěru práce jsou shrnuty hlavní poznatky provedených analýz a představena doporučení ke zlepšení výkonnosti společnosti.

Abstact

The diploma thesis is focused on the evaluation of the financial performance of the company P-D Refractories CZ a. S. Using the benchmarking method. The first part of the work provides theoretical background for the issue. The second part of the work contains an introduction to the researched company and a situational analysis of the company. The main part of the diploma thesis follows, namely the benchmarking of the company with selected competitors. At the end of the thesis, the main findings of the analyses are summarized and recommendations for improving the company's performance are presented.

Klíčová slova

Benchmarking, finanční výkonnost, hodnocení výkonnosti podniku, finanční analýza, rentabilita, likvidita, aktivita

Keywords

Benchmarking, financial performance, company performance measurement, financial analysis, profitability, liquidity, activity

Bibliografická citace

ČECHOVÁ, Martina. *Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127696. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2020

……

podpis student

Poděkování

Poděkování patří mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph. D., za jeho odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a organizaci P-D Refractories CZ a. s. za poskytnutí podkladů pro zpracování práce a ochotnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD 12

1 CÍL A METODIKA PRÁCE 14

1.1 Cíle práce 14

1.2 Dílčí cíle práce 14

1.3 Metodika práce 14

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 16

2.1 Měření výkonnosti podniku 16

2.1.1 Výkonnost 16

2.1.2 Měření výkonnosti 16

2.1.3 Proces měření výkonnosti 17

2.2 Moderní nástroje měření podnikové výkonnosti 18

2.2.1 Balanced Scorecard 18

2.2.2 Benchmarking 23

2.2.3 Model benchmarkingu EFQM 28

2.2.4 Six Sigma 29

2.3 Situační analýza společnosti 29

2.3.1 Porterova analýza 29

2.3.2 PESTLE analýza 30

2.3.3 SWOT analýza 31

2.4 Finanční ukazatele 33
2.4.1 Ukazatele zisku 33
2.4.2 Provozní ukazatelé 34
2.4.3 Ukazatele rentability 35
2.4.4 Ukazatele zadluženosti 36
2.4.5 Ukazatele likvidity 37
2.4.6 Ukazatele aktivity 38
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 40
3.1 Charakteristika společnosti P-D Refractories CZ a. s. 40
3.1.1 Stručný popis společnosti 40
3.1.2 Historie společnosti 42
3.1.1 Organizační struktura společnosti 42
3.1.2 Produkce 44
3.2 Situační analýza společnosti 46
3.2.1 PESTLE analýza 46
3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí 54
4 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI P-D REFRACTORIES CZ A. S. A JEJICH KONKURENTŮ 57
4.1 Vybrané společnosti pro benchmarking 57
4.1.1 VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. 58
4.1.2 P-D Refractories GmbH 58

4.1.3 ARCELORMITTAL REFRACTORIES SP ZOO 59

4.1.4 VESUVIUS POLAND SP. Z O.O. 59

4.1.5 MARTINSWERK GmbH 60

4.2 Srovnání obchodní výkonnosti 60

4.3 Srovnání pomocí provozních ukazatelů 66

4.4 Srovnání pomocí poměrových ukazatelů 71

4.4.1 Ukazatelé rentability 72

4.4.2 Ukazatelé zadluženosti 76

4.4.3 Ukazatelé likvidity 80

4.4.4 Ukazatelé aktivity 85

5 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST P-D REFRACTORIES CZ A. S. 91

5.1 Shrnutí výsledků analýz 91

5.1.1 SWOT analýza 95

5.2 Doporučení 98

5.2.1 Osobní náklady 98

5.2.2 Optimalizace obratu celkových aktiv 99

5.2.3 Řízení systému zásob a zásobování 100

5.2.4 Řízení pohledávek společnosti 101

ZÁVĚR 106

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 109

SEZNAM VZORCŮ 114

SEZNAM GRAFŮ 115

SEZNAM TABULEK 117

SEZNAM OBRÁZKŮ 119

SEZNAM ZKRTATEK 120

ÚVOD

V současné době je pro každou společnost důležité vydobýt si své místo na trhu a také si ho udržet. Proto je nezbytné sledovat konkurenci a přizpůsobovat se trhu. Management společnosti by měl sledovat svou výkonnost a srovnávat ji s konkurenčními společnostmi prostřednictvím osvědčených metod, mezi které řadíme benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM model excelence a další. Tyto metody mimo finanční analýzu, která hodnotí pouze minulost, zahrnují také nefinanční ukazatele. Společnost se pak díky těmto metodám může zdokonalovat a přizpůsobovat se podmínkám.

Metoda benchmarking je jednou z nejčastěji používaných metod, které slouží ať už k mezipodnikovému, anebo tržnímu srovnání požadovaných výstupů. Metoda je postavena na relevantnosti a přesnosti přístupných dat. Je kladen velký důraz na všechny podpůrné procesy, na kterých benchmarking staví svá srovnání. Zejména je nutné správně vést účetnictví, protože srovnání finančních ukazatelů vychází z účetních výkazů. Hlavním funkcí výpočtů finančních ukazatelů není jen analýza konkurenčního prostředí, ale zejména zjištění výkonnosti vlastní společnosti, její nedostatky a její silné stránky. Zjištění silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je základní činností každého souboru efektivně vedených analýz. Pokud chce být společnost dlouhodobě úspěšná, musí tyto proměnné nejen znát, ale především s nimi musí pracovat.

Tato práce se bude zabývat benchmarkingem společnosti P-D Refractories CZ a. s. Hlavními předměty činnosti zkoumané společnosti je těžba žáruvzdorných jílů a písků včetně jejich úprav, výroba žáruvzdorných tvarovek a hmot, dílenské kovo a dřevomodelářské činnosti a provozování skládky komunálního a jiného odpadu. Pro účely benchmarkingu budou využity informace z webových stránek společností, jejich finančních výkazů a informace z databáze Amadeus.

Práce bude obsahovat pět hlavních kapitol. První kapitola vymezuje cíle a metody zpracování. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska, která jsou potřebná pro následující části diplomové práce. V třetí kapitole bude představena zkoumaná společnost P-D Refractories CZ a. s. a tato kapitola bude také zahrnovat situační

analýzy společnosti. Ve čtvrté kapitole budou nejprve představeni zvolení konkurenti a následně bude provedeno srovnání zkoumané společnosti s těmito konkurenty prostřednictvím vybraných ukazatelů. Pátá kapitola bude obsahovat shrnutí a zhodnocení zjištěných informací a současně zde budou společnosti P-D Refractories CZ a. s. navrženy na základě zjištěných faktů možnosti na zlepšení finanční a obchodní výkonnosti.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení finanční a obchodní situace společnosti, kterou je P-D Refractories CZ a. s. se sídlem ve Velkých Opatovicích, a na základě zjištěných výsledků navrhnout vhodná opatření pro zvýšení této výkonnosti. Měření výkonnosti bude prováděno se zaměřením na metodu benchmarking a předmětem zkoumáním budou data z let 2014 až 2018. K vyhledání informací potřebných k zhodnocení bude využita databáze Amadeus, pomocí klasifikace ekonomické činnosti budou v této databázi vyhledáni konkurenti, dále budou využity informace z výkazů společností a jejich webových stránek.

1.2 Dílčí cíle práce

Dílčí cíle diplomové práce:

- charakteristika společnosti P-D Refractories CZ, a. s.,
- analýza současného stavu společnosti prostřednictvím PESTLE analýzy a Porterova modelu,
- identifikace konkurenčních společností zabývajících se stejnou činností,
- provedení benchmarkingu finanční a obchodní výkonnosti analyzované společnosti s konkurenty,
- shrnutí poznatků na základě benchmarkingu a uvedení možných doporučení ke zvýšení výkonnosti společnosti, upevnění pozice na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti.

1.3 Metodika práce

Pro zpracování diplomové práce bude využito několik metod, které odpovídají a jsou vhodné pro jednotlivé části práce a to takovým způsobem, že jejich použití ulehčí dosažení vymezených cílů. Jde zejména o pozorování, srovnání, indukci, dedukci, analýzu a následnou syntézu.

Pozorování je cílevědomé, plánovité a systematické sledování skutečností. Srovnávání zjišťuje shodné nebo rozdílné stránky alespoň u dvou předmětů úkazů nebo jevů. Indukce napomáhá vyvodit obecné závěry na základě velkého množství získaných poznatků. Pomocí indukce je možné dojít k podstatě zkoumaných jevů a pravidlům jejich fungování. Dedukce je způsob myšlení, při kterém se přechází od obecnějších závěrů a úsudků k méně obecným. Mezi indukcí a dedukcí je úzká souvislost. Zatímco prostřednictvím indukce se tvoří teoretické závěry na základě zkoumání praxe, dedukcí se teoretické závěry v praxi ověřují. Analýza myšlenkově rozkládá zkoumaný jev nebo situaci na jednotlivé části se záměrem následného zkoumání. Syntéza je propojení jednotlivých myšlenkových částí v jeden celek. Metoda analýzy a syntézy se vzájemně prolínají a doplňují (SYNEK, SEDLÁČKOVÁ a VÁVROVÁ, 2007, s. 19–22).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Druhá kapitola diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska, základní pojmy a definice, které souvisí s měřením výkonnosti ve společnosti. Součástí budou také analýzy, které mapují externí i interní okolí společnosti. V dalších krocích bude popsána výkonnost podniku a nejznámější a nejpoužívanější přístupy k hodnocení výkonnosti podniku.

2.1 Měření výkonnosti podniku

2.1.1 Výkonnost

Výkonnost označuje charakteristiku, která vystihuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě obdoby s referenčním způsobem provedení této činnosti. Vysvětlení této charakteristiky předpokládá schopnost srovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska určené kriteriální škály. (WAGNER, 2009, s. 17)

Výkonnost podniku závisí na schopnosti využití konkurenčních výhod. Zvláště v dnešní době, kdy se podnikatelské prostředí rychle mění, je pro podnik bezmezně náročné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšné jsou ty podniky, které reagují na změny podmínek podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují a snaží se o její trvalé zvyšování. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 13)

2.1.2 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti je proces, jehož výsledkem je hodnota, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k jejímu vysvětlení. (WAGNER, 2009, s. 35)

Měření výkonnosti vychází z určení klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnosti podniku a využití optimálního systému měřítek znázorňující vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich realizace a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku. Jen na základě efektivního hodnocení a vedení výkonnosti je možné dosáhnout plnění vymezených cílů a zajistit úspěšný rozvoj podniku. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 13)

Existuje mnoho důvodů, proč provádět měření. Mezi nejvýznamnější funkce měření patří:

- funkce podpory paměti,
- funkce podpory srovnání,
- funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání,
- funkce podpory hloubky poznání,
- funkce zprostředkování poznání,
- funkce důkazní. (WAGNER, 2009, s. 35 - 36)

2.1.3 Proces měření výkonnosti

Proces měření výkonnosti je náročná činnost, která vyžaduje mnoho času a snahy, aby bylo měření provedeno správně a zkoumání bylo namířeno na správné objekty. K základním částem procesu, které na sebe navazují, je možné řadit následující fáze.

- Vytvoření modelu – prostřednictvím modelu určujeme, které stránky sledovaného objektu chceme měřit, protože sledované objekty jsou většinou příliš rozdílné na to, aby bylo možné nebo účelné měřit je ze všech jejich stránek.
- Volba metod a nástrojů – pomocí kterých bude měření provedeno a jakým způsobem bude měření uskutečněno.
- Získání požadovaných hodnot – v této fázi dochází k měření buď přímo, anebo pomocí určitého nástroje k „přiblížení“ zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu s cílem rozlišení zkoumaných údajů.
- Zaznamenání a uchování získaných hodnot – záměrem této fáze je včasné, s co nejmenším množstvím chyb a s co nejnižším vynaloženým úsilím provedené zaznamenání hodnot tak, aby bylo možné jejich propojené zpracování a bezpečné uchování.
- Třídění a interpretace hodnot – dochází ke zpracování základních údajů o zkoumaném objektu. Zpracované údaje se mohou posuzovat podle kritérií určených uživateli, která by měla navazovat na model vytvořený na začátku procesu měření.

- Ověření informací – smyslem této fáze je vyloučení úmyslných i neúmyslných projevů subjektivity v procesu měření a zvýšení objektivizace informací poskytovaných uživatelům.
- Komunikace informace uživatelům – účelem je prostřednictvím vhodných forem a prostředků komunikace jasným a včasným způsobem poskytnout uživatelům informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. (WAGNER, 2009, s. 36 - 38)

2.2 Moderní nástroje měření podnikové výkonnosti

2.2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC) je nástrojem hodnocení podniku, jehož úkolem je slaďovat zájmy managementu, zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení. BSC doplňují finanční ukazatelé minulé výkonnosti o nové ukazatelé hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a ukazatelé vycházejí z vize a strategie společnosti a sledují výkonnost společnosti ze čtyř základních perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, potencionálu rozvoje. (SYNEK, 2011, s. 366; PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 194)

Perspektivy konceptu BSC:

- **Finanční perspektiva**

Cílem této oblasti je sledování spokojenosti vlastníků – uspokojování jejich zájmů v podobě zhodnocování vložených prostředků. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 195)

BSC zahrnuje finanční perspektivu, protože klasické finanční ukazatelé jsou vhodné pro přehled o ekonomických výsledcích minulých let. Nepřímo jsou tyto informace znakem toho, jestli byla podniková strategie a z ní odvozená opatření úspěšná anebo ne. Finanční cíle společnosti jsou vždy spojené se ziskovostí, kterou může například vyjadřovat návratnost kapitálu, růst tržeb a další. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 35; KAPLAN a NORTON, 1997 s. 24)

Do obecně nejpoužívanější finanční ukazatele patří následující seznam, ze kterého je nezbytné vybrat až tři ukazatele pro měření finanční výkonnosti:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita vloženého kapitálu (ROI),
- rentabilita celkových aktiv (ROA),
- rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE),
- ekonomická přidaná hodnota (EVA),
- tržní přidaná hodnota (MVA),
- provozní cash flow. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 52 - 57)

Mezi ukazatele hybných sil jsou řazeny růst výnosů, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizik. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 57)

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle společnosti, kterým je zajištění vysoké návratnosti investovaného kapitálu do společnosti. Finanční perspektiva umožňuje managementu stanovit nejen metodu, podle které se bude prosazovat, jestli je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také proměnné potřebné pro určení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly je potřeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a strategii společnosti. Ve většině společností mohou finanční oblasti poskytnout nepostradatelné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC. (KAPLAN a NORTON, 2005, s. 59 – 60)

- **Zákaznická perspektiva**

Zákaznická perspektiva je zaměřená na identifikování zákaznických a tržních systémů, které jsou pro společnosti důležité. Na základě této analýzy je možno stanovit ukazatelé pro spokojenost zákazníků a pro podíly na trhu. Tato perspektiva má zajistit, aby společnosti měla možnost se lépe orientovat na trhu. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 35)

Základními měřítky zákaznické perspektivy jsou výsledkové ukazatelé a ukazatelé nabídky hodnot, které představují hybné síly v této oblasti. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 60)

Mezi hlavní z nich patří:

1. **Tržní podíl** obchodu zkoumané společnosti na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu. Nejprve je nutné, aby si společnost určila jednotlivé zákazníky a tržní segmenty, potom může použít měřítko tržního podílu. Toto měřítko je založené na výši uskutečněných obchodů se zákazníky a bude ovlivněn celkový objem obchodů, které jsou v daném období nabízeny. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 60; KAPLAN a NORTON, 2005, s. 66)
2. **Věrnost zákazníků** udává počet zákazníků, kteří mají k dané společnosti dlouhodobý vztah. Společnosti, které mohou své zákazníky jednoduše identifikovat, si dovedou lehce změřit, jestli počet svých zákazníků udržely anebo ne. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 60; KAPLAN a NORTON, 2005, s. 66)
3. **Akvizice nových zákazníků** měří, kolik nových zákazníků společnost získala. Cílem společností usilujících o růst objemu svých obchodů bude navýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 60; KAPLAN a NORTON, 2005, s. 66)
4. **Spokojenost zákazníků** se vyjadřuje indexem spokojenosti vypočteným z hodnocení zákazníků na základě zadaných kritérií hodnot pro zákazníka. Měřítka spokojenosti zákazníků dávají zpětnou vazbu o úrovni společnosti. Ne všichni cíloví zákazníci poskytnou společnosti zpětnou vazbu, proto je dobré pravidelně zjišťovat pomocí dotazníkového šetření, jak jsou zákazníci společnosti spokojeni. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 60; KAPLAN a NORTON, 2005, s. 67)
5. **Rentabilita zákazníků** udává čistý zisk nebo ztrátu určitého zákazníka se zohledněním všech nákladů a jednorázových výhod, které byly tomuto zákazníkovi poskytnuty. Toto finanční měřítko pomáhá společnostem zaměřeným na zákazníky, aby se nestaly jejich otroky. Všechny požadavky zákazníků nelze uspokojit takovými způsoby, které společnosti přinášejí zisk. Měřítko rentability zákazníků může odhalit, že někteří zákazníci nejsou ziskoví. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 60; KAPLAN a NORTON, 2005, s. 68)

Uvedená měřítka jsou vzájemně provázána. Spokojenost zákazníků totiž vede k jejich loajalitě, přivedení dalších zákazníků a s tím souvisejícím růstem podílu na trhu. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 196)

- **Perspektiva interních procesů**

Procesní perspektivista určuje potřebné výstupy a výsledné výkony interních procesů, které umožní splnění finančních a zákaznických cílů. (HORVÁTH, 2002, s. 25)

Podnikové procesy je třeba organizovat a řídit tak, aby výstup podniku splňoval požadavky zákazníků a přitom byl uskutečněn co nejefektivněji. To znamená zaměřit se na interní hodnotový řetězec sestávající se z těchto procesů.

- Inovačního procesu, ve kterém jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků. Je nutné sledovat a vyhodnocovat informace o nových příležitostech a požadavcích, a na základě toho navrhovat a vyvíjet nebo zlepšovat výrobky. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 196)
- Provozního procesu, zajišťuje výrobu a prodej výrobků nebo služeb zákazníkům. Sleduje se a vyhodnocuje se délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a náklady na proces. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 196; SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 75)
- Poprodejní proces a služby mohou společnosti zprostředkovat poskytnutí hodnot zákazníkovi a tím i výhodu v konkurenčním boji. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 75)

V této perspektivě lze najít konkurenční výhody, které přinášejí ekonomický zisk. V rámci řízení interních procesů je výhodnější opuštění tradičních způsobů měření výkonnosti podle středisek odpovědnosti a přechod na měření výkonnosti procesů, které prostupují více odděleními. Tím lze podporovat zaměření pozornosti na jednotlivé procesy a efektivnost jejich provádění. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 196)

V rámci interních procesů jsou podstatné tři parametry:

- měření nákladů (celkové náklady na proces),
- kvality procesů (podíl neshod v procesu),
- doby cyklu (celková průběžná doba). (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 196)

U inovačního procesu měříme procento prodeje nových výrobků z celkového prodeje, procento prodeje nových výrobků chráněných patenty z celkového prodeje, poměr provozního zisku nového výrobku a nákladů na výzkum a vývoj. U provozního procesu zkoumáme průběžné doby trvání procesu, kvality procesu, nákladů procesu a produktivity procesu. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 77 - 79)

Výkonnost poprodejního servisu a služeb se měří dobou odezvy na požadavky zákazníků, průměrnou cenou opravy a počtem reklamací na práci servisu. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 82)

- **Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebně pro realizaci strategie. Za zdroje považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace a informační systémy. Tyto potenciály neslouží jen k realizaci aktuální strategie, ale také k vytváření předpokladů pro zvládnutí budoucích změn a zvyšování přizpůsobivosti. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 105)

Tato perspektiva se skládá ze tří základních oblastí:

- zaměstnanci – s jejich znalostmi, inovačními schopnostmi a kreativitou,
- informace a informační systémy,
- technologie – včetně systému řízení podniku. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 85)

Zásadním faktorem při řešení konkurenceschopnosti jsou zaměstnanci. Pro měření plnění cílů v personální oblasti se používají následující ukazatelé:

- ukazatel spokojenosti zaměstnanců,
- ukazatel věrnosti zaměstnanců,
- ukazatel produktivity zaměstnanců. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 86)

Spokojenost zaměstnanců je základní podmínkou pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšení kvality a zákaznického servisu. Bylo zjištěno, že zaměstnanci s vysokou úrovní spokojenosti mají nejspokojenější zákazníky. Společnosti mohou zjišťovat spokojenost zaměstnanců například prostřednictvím dotazníků. Dotazníky se mohou týkat například:

- ztotožnění se s rozhodnutím,
- uvědomění si smyslu vykonávané práce,
- dostupnost k informacím poskytujícím vykonávání smysluplné práce,
- úrovně podpory od nadřízených,
- celkové spokojenosti se společností. (KAPLAN a NORTON, 2005, s. 115)

Věrnost zaměstnanců se vztahuje zejména na zaměstnance, o které má společnost dlouhodobý zájem. Stálí a věrní zaměstnanci jsou nositeli hodnot společnosti, **know-how** provozních procesů a chápavosti k potřebám zákazníků. (KAPLAN a NORTON, 2005, s. 116)

U měření produktivity zaměstnance je důležité určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnancem a počtem k tomu použitých zaměstnanců. Nejjednodušším způsobem měření produktivity zaměstnance je obrat na zaměstnance. Tento způsob ukazuje, kolik produkce může být vygenerováno na zaměstnance. Nedostatky měření tohoto způsobu produktivity jsou například nezahrnutí nákladů spojených s obratem na zaměstnance. (KAPLAN a NORTON, 2005, s. 116 - 117)

Perspektiva učení se a růstu zajišťuje podmínky pro rozvoj podniku, v rámci ní jsou členěny budoucí předpoklady a potenciál podniku. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 197)

2.2.2 Benchmarking

Benchmarking je soustavný a systematický proces porovnávání a měření produktu, procesů a metod vlastní společnosti se společnostmi, které byli vybrané jako vhodné pro toto měření za účelem stanovení cíle zlepšování vlastních aktivit. (NENADÁL, 2004, s. 132)

Typy benchmarkingu:

- Výkonový benchmarking – zaměřuje se na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru ukazatelů. Hodnotí se převážně technické parametry včetně parametrů kvality a produktivity. Tento typ benchmarkingu je většinou prováděn externími poradenskými organizacemi a výsledky jsou poskytovány zájemcům z příslušného oboru za úplatu. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 20)
- Procesní benchmarking – měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost ve srovnání s vůdčími společnostmi v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší způsoby v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak společnost dosahuje vynikající výkonnosti. Procesní benchmarking požaduje vytipování vhodných partnerů, zahájit spolupráce po vzájemné dohodě a realizaci návštěv partnerů s řádnou přípravou. (SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 20)
- Funkcionální benchmarking – porovnává několika nebo i jediné funkce určitých společností. Používá se zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Na rozdíl od výkonového benchmarkingu se u tohoto typu benchmarkingu jednodušeji najde alespoň jeden externí partner, který nemusí přímo v určitém segmentu trhu být naším konkurentem. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 23)

Výkonový, funkcionální a procesní benchmarking může být použitý v rámci jedné společnosti nebo mezi různými právnickými subjekty. Jsou rozlišovány dva základní typy benchmarkingu podle toho, kde je vykonávána.

- Interní benchmarking – je realizován v rámci jedné společnosti mezi zvolenými organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem interního benchmarkingu je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Výhodami tohoto typu je jednoduchost získání potřebných informací, doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší, účinně a efektivně snižuje nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Nevýhodou je malá pravděpodobnost nalezení reality, než kdybychom absorbovali podněty

z vnějšího prostředí vlastní organizace. Tento typ benchmarkingu není možný ve většině malých a středních firmách, kde je pravděpodobnost vykonávaných stejných nebo podobných aktivit na různých místech mizivá. Interní benchmarking předpokládá vysokou úroveň komutace uvnitř celé společnosti. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 24 -25)

- Externí benchmarking - je používán pro srovnání a měření, v jejichž rámci je partnerem jiná společnost. Pro malé a střední firmy to je jediný možný typ benchmarkingu. Nalezení vhodného externího partnera nemusí být vždy jednoduché. Výhodou externího benchmarkingu je, že se můžeme poučit od skutečně nejlepších. Je proto možné určit celou škálu bechmarketingových projektů v závislosti na tom, co bylo identifikováno jako slabá stránka společnosti, tj. i jako objekt budoucího benchmarkingu a bechlearningu. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 25)

Vliv benchmarkingu se může projevit například:

- v rozhodování, které bude založené na lepších informacích,
- ve vymezení náročnějších cílů,
- v rostoucí spokojenosti zákazníků,
- v zrychlení procesů změny,
- v úsporách nákladů apod. (POPESKO a PAPADAKI, 2016, s. 195 – 196)

Modely Benchmarkingu:

Model benchmarkingu firmy Xeror

Model zahrnuje deset základních kroků:

1. Identifikaci objektu benchmarkingu,
2. Identifikaci partnerů pro benchmarking,
3. Výběr metody sběru dat,
4. Sběr dat,
5. Vyhodnocení dat,
6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti
7. Vyhodnocení dat,

8. Plánování cílů zlepšování,
9. Realizace projektu zlepšování,
10. Rekalibrace úrovně výkonnosti.

Všechny kroky jsou rozděleny do čtyř základních fází – plánování, analýza, integrace a realizace. První krok vykonává vrcholové vedení společnosti, které musí jmenovat tým benchmarkingu. Složení týmu by mělo odpovídat zaměření benchmarkingu. Prvním úkolem týmu je výběr minimálně jednoho partnerského subjektu. Dále tým navrhne optimální metodu sběru dat tak, aby bylo možné určit velikost rozdílů ve sledovaných ukazatelích výkonnosti. Posledním krokem v rámci plánovací fáze je sběr dat. Analytická fáze obsahuje zpracování dat, aby následně bylo zřejmé, na co se má společnost zaměřit při návrhu oblastí a cílů vlastního zlepšování. V průběhu integrační fáze jsou předloženy informace vrcholovému řízení společnosti, které nejdříve projedná zjištění, která formuloval benchmarkingový tým, aby následně objektivně rozhodl o definitivních cílech vlastního zlepšování. Realizační fáze je opravdovou realizací konkrétního projektu neustálého zdokonalování. Rekalibrace úrovně výkonnosti je situace, kdy jsou ve společnosti standardními nástroji systematicky nalezeny další možnosti k zlepšování, aby bylo možné začít nové benchmarkingové projekty. Předností tohoto modelu je přímé propojení vlastního benchmarkingu a benchlearningu s realizací aktivit neustálého zlepšování. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 28 – 29)

Model benchmarkingu APQC

Základní rámec tohoto modelu je tvořen čtyřmi kvadranty:

1. Co se bude porovnávat?
2. Jak to děláme my?
3. Kdo je v tom nejlepší?
4. Jak to dělají oni?

Tyto čtyři otázky jsou považovány za naprostý základ, na němž stojí všechny benchmarkingové aktivity. První a třetí otázku spojuje odhalení a definování kritických faktorů úspěšností, tedy charakteristik, které ovlivňují míru spokojenosti

zainteresovaných stran a hlavně externích zákazníků. Druhá a čtvrtá otázka se týká používaných přístupů, metod a nástrojů, kterých využívá naše společnost k porovnávání organizace. Nalezení odpovědí na první a druhou otázku vyžaduje hlubokou analýzu systematicky shromažďovaných dat z prostředí vlastní společnosti, zatímco odpovědi na třetí a čtvrtou otázku získáme analýzou především shromážděných dat z externích zdrojů, zejména pak minimálně od jedné partnerské společnosti. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 29 – 30)

Za každou z otázek se skrývají konkrétní činnosti:

1. **Co se bude porovnávat?**

- Určení kritických faktorů úspěšnosti společnosti.
- Jmenování týmu benchmarkingu a jeho vedoucího.
- Výběr oblasti, tedy procesu, který má být podroben benchmarkingu.
- Analýza toho, zda změny navrhované benchmarkingem budou pozitivně vnímány zainteresovanými stranami.

2. **Jak to děláme my?**

- Podrobný popis oblasti, tedy procesu, jenž má být benchmarkingem podroben.
- Výběr vhodných ukazatelů k porovnání a měření.

3. **Kdo je v tom nejlepší?**

- Určení společností, které vykonávají daný proces lépe než naše společnost.
- Nalezení nejlepší společnosti, která má ze všech nejlépe zvládnutý porovnávaný proces.
- Nalezení nejlepší praxe uvnitř naší společnosti.

4. **Jak to dělají oni?**

- Popis toho, jaký je jejich proces, který je porovnáván s naším.
- Identifikovaní cílových hodnot jejich výkonnosti.
- Zkoumání toho, jak přistupují k měření výkonnosti procesů a jestli jsou schopni výsledky tohoto měření ověřit správnost.
- Zkoumání toho, co všechno umožňuje dosahování lepších výsledků partnerské společnosti. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 30)

2.2.3 Model benchmarkingu EFQM

Model EFQM předpokládá, že vynikající výsledky společnost může získat jen za předpokladu maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti zaměstnanců podniku a při respektování okolí podniku. Tyto výsledky jsou podmíněny přesným zvládnutím a řízením procesů. To vyžaduje správně zvolenou a rozvíjenou politiku a strategii společnosti, propracovanou strukturu řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství. (NENADÁL, 2004, s. 41)

Všechny aktivity benchmarkingu jsou rozděleny do čtyř základních částí, kterými jsou: plánování, shromažďování, analyzování a adaptování. V plánovací fázi si benchmarkingový tým vyjasní rozsah a náplň konkrétních benchmarkingových studií, identifikují se potenciální partneři pro porovnání. S těmito partnery je navázán kontakt a také jsou naplánovány všechny aktivity a zdroje, které jsou potřeba k realizaci benchmarkingového projektu. Shromažďovací fáze je typická soustředěným zaměřením na sběr dat, které mají pomoci identifikovat přístupy a metody dalšího vlastního zlepšování. Základním nástrojem pro sběr dat je dotazník, a to bez ohledu na to, že mohou být voleny i metody přímého styku, např. pozorování procesů přímo u partnera. Nezbytnou součástí této fáze je přezkoumání úplnosti všech dat potřebných ke zpracování konkrétních námětů na vlastní zlepšování. Cílem analytické fáze je odhalení a kvalifikování rozdílů ve výkonnosti všech na projektu zainteresovaných společností a posouzení reálnosti adaptování u partnerů zjištěné a popsané praxe do vlastního prostředí. Výstupem analytické fáze je seznam oblastí, které by měly být zlepšovány. Fáze adaptace zahrnuje realizaci aktivit neustálého zlepšování, tj. tvorba plánů, které stanoví cíle a postupy zlepšování, realizaci zlepšení, posouzení účinnosti zlepšení a začlenění do standardních podmínek a procesů určité společnosti. (NENADÁL, VYKYDAL a HALFAROVÁ, 2011, s. 31 - 32)

Model excelence EFQM je oblast založená na devíti kritériích, kterými jsou:

- leadership,
- zaměstnanci,
- strategie firmy,
- partnerství a zdroje firmy,

- procesy,
- výkonnost zaměstnanců,
- zákazníci,
- firma,
- klíčové ukazatelé výkonnosti. (JANIŠOVÁ a KŘIVÁNEK, 2013, s. 22)

2.2.4 Six Sigma

Six Sigma je manažerský koncept pro analýzu kvalitních problémů a jejich následnému odstraňování podle statistických metod a při použití obvyklých nástrojů řízení kvality. Six Sigma zdůrazňuje především zaměření na zlepšování rentability, což způsobuje zároveň i zlepšování jakosti a hospodárnosti. Six Sigma je metoda projektového managementu, při které jsou inteligentně kombinovány a usilovně využívány prvky řízení kvality, zajištěny konkrétní účinky a výsledky v rámci projektu. Tato metoda zdůrazňuje strukturovaný a vysoce kvantitativně založený přístup ke zlepšení kvality produktů a procesů prostřednictvím týmové práce a dosažení úrovně produktu nebo procesů. Six Sigma zapojuje hlavně vrcholový management společnosti a musí být zaváděna „shora dolů“. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 205; NENADÁL, 2008, s. 242)

Six Sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady. Představuje systém, který naslouchá požadavkům zákazníkům, měří mezery ve výkonnosti, analyzuje příčiny a uskutečňuje změny. (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2012, s. 205)

2.3 Situační analýza společnosti

2.3.1 Porterova analýza

Porterova analýza je pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který očekává, že strategická pozice společnosti působící v daném odvětví je určena následujícími pěti faktory:

- intenzita konkurence uvnitř odvětví,
- bariéry vstupu,
- dodavatelé,

- odběratelé,
- substituční produkty. (KAŇOVSKÁ, SCHÜLLER, 2015, s. 22 - 24)

2.3.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání vnějších faktorů působících na společnost. Metoda se využívá pro strategickou analýzu externího prostředí na základě faktorů, které mohou ovlivnit společnost a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Cílem analýzy PESTLE je odpovědět na tři základní otázky:

- které vnější faktory ovlivňují společnost nebo její části,
- jaké možné účinky mají tyto faktory,
- které externí faktory jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 178)

Faktory externího prostředí, které mohou ovlivnit společnost, jsou:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 179)

Politické faktory

Mezi politické faktory můžeme zahrnout např. hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 179)

Ekonomické faktory

Za ekonomické faktory můžeme považovat např. základní hodnocení makroekonomické situace (úroková míra, míra inflace, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, stav směnného kurzu apod.), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost

a formy úvěrů apod.) nebo daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla apod.). (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 179)

Sociální faktory

Sociálními faktory rozumíme např. demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně – kulturní aspekty anebo dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 179)

Technologické faktory

Jako technologické faktory chápeme např. podporu vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, obecnou technologickou úroveň či nové technologické aktivity. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 179 - 180)

Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory řadíme např. existenci a funkčnost podstatných právních norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení - distribuce a ekologická opatření apod.), chybějící legislativu nebo další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.). (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 180)

Ekologické faktory

Ekologickými faktory chápeme např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, klimatické změny apod.) anebo legislativní omezení související s ochranou životního prostředí. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 180)

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické analýzy a zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Z toho vyplývá, že SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými během hodnocení a analýzy organizace nebo z dílčích analýz

jednotlivých oblastí. Vnitřní atributy se dělí na silné a slabé stránky. Vnější atributy se rozlišují na příležitosti a hrozby. Z těchto atributů lze určit pozici společnosti jako možnost, pro vymezení dalších strategií rozvoje. (KAPLAN a NORTON, 2010, s. 61 - 63; GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 296)

SWOT analýza byla vytvořena Albertem Humphrey, který ji nazval SOFT analýza, a později ji přetvořil na SWOT analýzu. Název analýzy vyplývá z anglického názvu Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 295)

Při sestavování SWOT analýzy je potřebné, abychom si stanovili záměr, ke kterému nám budou sloužit výsledky této analýzy. Výsledky analýzy mohou sloužit jako podklad pro sestavování alternativních strategií s využitím SWOT matice, nebo jako podklad pro určení vize, podklad pro definování strategických cílů a pro identifikování kritických oblastí. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 296 - 297)

Při analýze vnitřních možností podniků se především určuje, zda zdroje a možnosti podniku odpovídají působení vnějšího prostředí na podnik. Nejdůležitější částí vnitřní analýzy podniku je zejména prověření zdrojů podniku. Analýza vnějšího prostředí především určuje existující hrozby a příležitosti, které mohou podnik ovlivnit. Hodnocení je zaměřeno na faktory vnějšího prostředí ovlivňující okolí podniku. Mezi tyto faktory patří politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně-kulturní prostředí, technologický vývoj, legislativa a ekologické faktory. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 296)

Výsledek této metody je možné vyjádřit maticí, která vyjadřuje základní vazby. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 299)

Fáze provedení SWOT analýzy jsou následující:

- příprava na provedení SWOT analýzy,
- identifikace a hodnocení silných a slabých stránek, týká se vnitřní analýzy,
- identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí, týká se vnější analýzy,
- tvorba matice SWOT. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 301)

2.4 Finanční ukazatele

Finanční ukazatelé jsou součástí finanční analýzy, která je neoddělitelnou součástí finančního řízení, protože poskytuje zpětné informace o jednotlivých oblastech společnosti. Výsledky finanční analýzy slouží nejen společnosti, ale také uživatelům, kteří nejsou její součástí, ale jsou s ní spojeni hospodářsky, finančně apod. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 17)

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně zhodnotit současnou finanční situaci společnosti, zhodnotit vyhlídky na finanční situaci společnosti v budoucnosti a přichystat opatření ke zlepšení situace společnosti a zabezpečit prosperitu společnosti. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 68)

Pro porovnání s konkurenty bude využito poměrových ukazatelů. Zejména budou použity následující skupiny finančních ukazatelů, které umožní posoudit finanční situaci analyzované společnosti: provozní ukazatelé, ukazatelé rentability, ukazatelé zadluženosti, ukazatelé likvidity, ukazatelé aktivity a ukazatelé z cash flow.

2.4.1 Ukazatele zisku

Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)

EBIT, neboli provozní výsledek hospodaření, se ve finanční analýze využívá k mezipodnikovému srovnání. Vychází z toho, že i když budou mít společnosti stejné daňové zatížení, tak rozdílná výše hrazených úroků by mohla ovlivnit tvorbu hospodářského výsledků z hlavní činnosti společnosti. (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012, s. 120)

Zisk před zdaněním (EBT)

EBT je provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně. Využívá se ke srovnání společností s rozdílným daňovým zatížením. (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012, s. 121)

Zisk po zdanění (EAT)

EAT je část zisku, která se dále může dělit na zisk k rozdělení a zisk nerozdělený. Ve výkazu zisku a ztráty je vykazován jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012, s. 121)

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota vyjadřuje přidanou hodnotu, kterou společnost přidá svojí činností k hodnotě nakupovaných meziproduktů. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010, s. 40)

2.4.2 Provozní ukazatelé

Provozní ukazatelé se používají při analýze základních aktivit společnosti. Tyto ukazatelé se opírají o tokové veličiny a jejich řízení vede k efektivnějšímu vynakládání jednotlivých druhů nákladů. (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012, s. 134)

Materiálová náročnost

Materiálová náročnost zobrazuje zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi. (SEDLÁČEK, 2011, s. 71)

$$Materiálová\ náročnost = \frac{spotřeba\ materiálu\ a\ energie}{výnosy\ (bez\ mimořádných)}$$

Rovnice 1: Materiálová náročnost (Zdroj: BARTOŠ, 2017)

Osobní náklady na zaměstnance

$$Osobní\ náklady\ na\ zaměstnance = \frac{osobní\ náklady}{počet\ zaměstnanců}$$

Rovnice 2: Osobní náklady na zaměstnance (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 111)

Tržby na zaměstnance

$$Tržby\ na\ zaměstance = \frac{tržby}{počet\ zaměstnanců}$$

Rovnice 3: Tržby na zaměstnance (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 111)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty ukazuje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. (SCHOLLEOVÁ, 2017, s. 186)

$$Produktivita\ práce\ z\ přidané\ hodnoty = \frac{přidaná\ hodnota}{počet\ zaměstnanců}$$

Rovnice 4: Produktivita práce z přidané hodnoty (Zdroj: SCHOLLEOVÁ, 2017, s. 186)

Přidaná hodnota k tržbám

$$Přidaná\ hodnota\ k\ tržbám = \frac{přidaná\ hodnota}{tržby}$$

Rovnice 5: Přidaná hodnota k tržbám (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 111)

2.4.3 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 98)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšného podnikání. Aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou je vhodné pro srovnání ziskové marže použít EBIT. (KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 98)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Rovnice 6: Rentabilita tržeb (Zdroj: KUBÍČKOVÁ a JINDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 128)

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Rentabilita celkových aktiv porovnává zisk s celkovými investovanými aktivy do společnosti, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financovány. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 77)

$$ROA = \frac{hospodářský\ výsledek\ po\ zdanění}{celková\ aktiva}$$

Rovnice 7: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: SOLAŘ a BARTOŠ, 2006, s. 53)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel zobrazuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu a jeho zhodnocení v zisku. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 78)

$$ROE = \frac{hospodářský\ výsledek\ po\ zdanění}{vlastní\ kapitál}$$

Rovnice 8: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: BARTOŠ, 2017)

2.4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti hodnotí finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Cílem těchto ukazatelů je hledání nejvhodnějšího vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Rozbor zadluženosti porovnává rozvahové položky a na jejich základě stanoví, v jaké míře jsou aktiva společnosti hrazeny cizími zdroji. (RŮČKOVÁ, 2015, s. 45 a 64)

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti znázorňuje podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je majetek společnosti financován. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 75)

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva\ celkem}$$

Rovnice 9: Celková zadluženost (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 85)

Koeficient samofinancování

Ukazatel vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva společnosti financována z vlastních zdrojů. (MRKVIČKA a KOLÁŘ, 2006, s. 89)

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Rovnice 10: Koeficient samofinancování (Zdroj: RŮČKOVÁ, 2015, s. 65)

Úrokové krytí

Úrokové krytí určuje výši zadluženosti pomocí schopnosti společnosti splácet úroky. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 87)

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$$

Rovnice 11: Úrokové krytí (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 87)

2.4.5 Ukazatele likvidity

Likviditou rozumíme schopnost společnosti hradit své závazky, získat dostatek peněžních prostředků na provedení nutných plateb. Likvidita závisí na tom, jak rychle je společnost schopna inkasovat své pohledávky, jestli má prodejné výrobky, jestli v případě nutnosti může prodat svoje zásoby atd. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 79)

Běžná likvidita

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. (BLÁHA a JINDŘICHOVSKÁ, 2006, s. 55)

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Rovnice 12: Běžná likvidita (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 91)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita počítá jen s pohotovými prostředky oběžných aktiv, jako je pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 80)

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

Rovnice 13: **Pohotová likvidita** (Zdroj: RŮČKOVÁ, 2015, s. 55)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zahrnuje nejlikvidnější prostředky, které tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti, šeky a některé druhy cenných papírů. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 80)

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{krátkodobý\ finanční\ majetek}{krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Rovnice 14: Okamžitá likvidita (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 92)

2.4.6 Ukazatele aktivity

Analýza vybraných položek rozvahy nám slouží k zjištění, jak spravujeme aktiva a jak hospodaření společnosti ovlivňuje výnosnost a likviditu. (RŮČKOVÁ, 2015, s. 44)

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku. Ukazatel se používá hlavně pro mezipodnikové srovnání. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 83)

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$

Rovnice 15: Obrat aktiv (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 103)

Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje dobu potřebnou k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní podoby. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, str. 104)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby\ x\ 360}{tržby}$$

Rovnice 16: Doba obratu zásob (Zdroj:DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 83)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období, po které musí společnost v průměru čekat, než odběratelé uhradí své závazky. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER, 2013, s. 105)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{denní\ tržby}$$

Rovnice 17: Doba obratu pohledávek (Zdroj: BARTOŠ, 2017)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků zobrazuje počet dní, který uběhne mezi nákupem a úhradou závazků. (DLUHOŠOVÁ, 2010, s. 87)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby}$$

Rovnice 18: Doba obratu závazků (Zdroj: BARTOŠ, 2017)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části diplomové práce bude nejprve představena společnost P-D Refractories CZ a. s. Pro měření finanční výkonnosti budou následně vybrány vhodné konkurenční společnosti potřebné pro srovnání.

3.1 Charakteristika společnosti P-D Refractories CZ a. s.

3.1.1 Stručný popis společnosti

Název společnosti: P-D Refractories CZ a. s.

Sídlo: Nádražní 218, 679 63 Velké Opatovice

Identifikační číslo: 163 434 09

Právní forma: Akciová společnost (veřejně neobchodovatelná)

Základní kapitál: 757 400 000 Kč

Obrázek 1: Areál Velké Opatovice společnosti P-D Refractories CZ a. s. (Zdroj: P-D Refractories CZ, 2020, online)

P-D Refractories CZ a. s. vznikla v roce 1892. Společnost je jedním z největších výrobců a dodavatelů žáruvzdorných výrobků a surovin.

Rozhodující předmět činnosti společnosti:

- těžba žáruvzdorných jílů a písků včetně jejich úprav,
- výroba žáruvzdorných tvarovek a hmot,
- dílenské kovo a dřevomodelářské činnosti,
- provozování skládky komunálního a jiného odpadu,
- obchodní činnost aj. (JUSTICE, 2019, online)

Statutární orgán:

- Johannes Mahr – člen představenstva
- Martin Liebl – předseda představenstva
- Stefan Alexander Preiss – Daimler – místopředseda představenstva
- Ing. Stanislav Dvořák – člen představenstva
- Christian – Philipp Hubertus Wasmuht – člen představenstva (JUSTICE, 2019, online)

Dozorčí rada:

- Ing. Jindřich Tománek – člen dozorčí rady
- Heinz – Jürgen Preiss – Daimler – předseda dozorčí rady
- Jan – Carsten Ihle – místopředseda dozorčí rady (JUSTICE, 2019, online)

Obor působení podniku dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá pod sekci C – zpracovatelský průmysl, kód 2320 – Výroba žáruvzdorných výrobků. (NACE, 2020, online)

Vzhledem k roční bilanční sumě 1 775 839 tis. Kč, ročnímu obratu 1 325 988 tis. Kč (v obou případech byli využity data z posledního sledovaného roku) a 665 zaměstnanci spadá společnost svojí velikostí podle klasifikace zákona o účetnictví mezi velké účetní jednotky. (JUSTICE, 2019, online; ZÁKON O ÚČETNICTVÍ, 2005)

3.1.2 Historie společnosti

Společnost pánů Gessnera a Pohla, která získala právo na důlní těžbu žáruvzdorných jílovců, financovala výstavbu šamotové továrny ve Velkých Opatovicích, a ta v roce 1892 zahájila výrobu šamotových cihel. Továrna se postupně rozšířila a po generální rekonstrukci v letech 1958 až 1960 získala podobu dnešní „Staré šamotky“. Vzhled areálu Velké Opatovice byl dotvořen v letech 1960 až 1965, a to postavením nového provozu s názvem „Nová šamotka“. Díky výstavbě výrobny dinasu se společnost v letech 1981 až 1985 rozšířila i do Svitav.

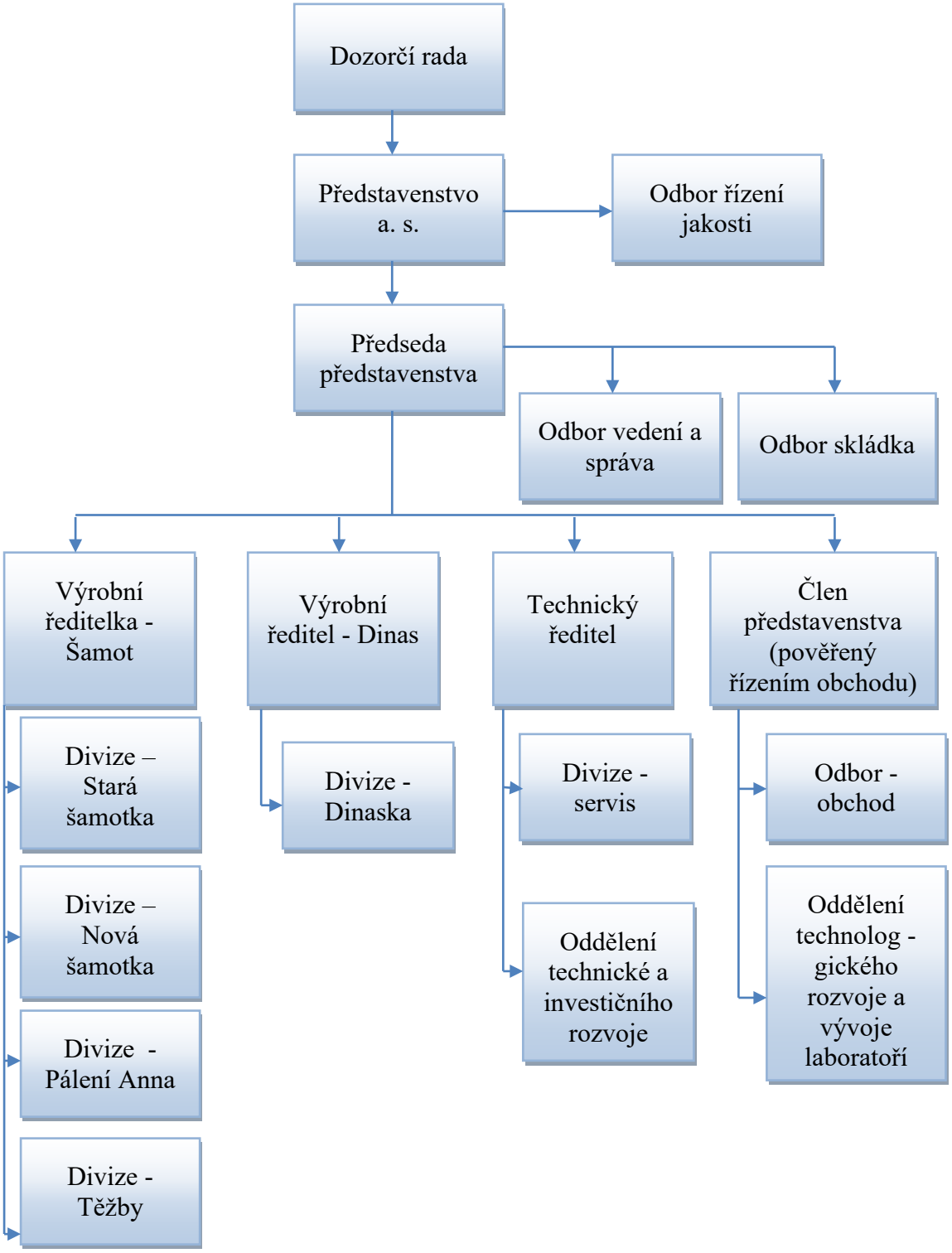
Historickým vývojem prošlo také vnitřní organizační členění společnosti. Od 1. ledna 1950 byla společnost vedena jako národní podnik, později státní podnik a nakonec jako akciová společnost Moravské šamotové a lupenkové závody. Od roku 2002 je společnost vedena pod názvem „P-D Refractories CZ a. s. Velké Opatovice.“

Privatizace společnosti proběhla formou kuponové privatizace. V roce 2000 odkoupila majoritní balík akcií společnost P-D Glas-und Feuerfestwerke Wetro GmbH. Společnost P-D Refractories CZ a. s. je v současné době členem nadnárodního seskupení výrobců žáruvzdorných výrobků P-D Refractories působícího v rámci Preiss-Daimler Group. (JUSTICE, 2019, online)

3.1.1 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti P-D Refractories CZ a. s. je dozorčí rada, která má zejména kontrolní pravomoci vůči představenstvu. Představenstvo má na starost řízení podniku. Představenstvu je přímo odpovědný předseda představenstva a obor řízení jakosti. V pravomoci předsedy představenstva je obor vedení a správa (tento obor zahrnuje hlavní účetní, personálně – mzdové oddělení, sekretariát, oddělení informačních a komunikačních technologií, materiálně - technické zabezpečení, BOZP, právní oddělení), obor skládka, výrobní ředitelka Šamot, výrobní ředitel Dinas, technický ředitel, člen představenstva, který je pověřený řízením obchodu. Výrobní ředitelka Šamot má na starosti divizi Starou Šamotku, Novou Šamotku, Pálení Anna a Těžby. Pod výrobního ředitele Dinas spadá divize Dinaska. Technický ředitel je zodpovědný za divizi servis a oddělení technického a investičního rozvoje. Člen

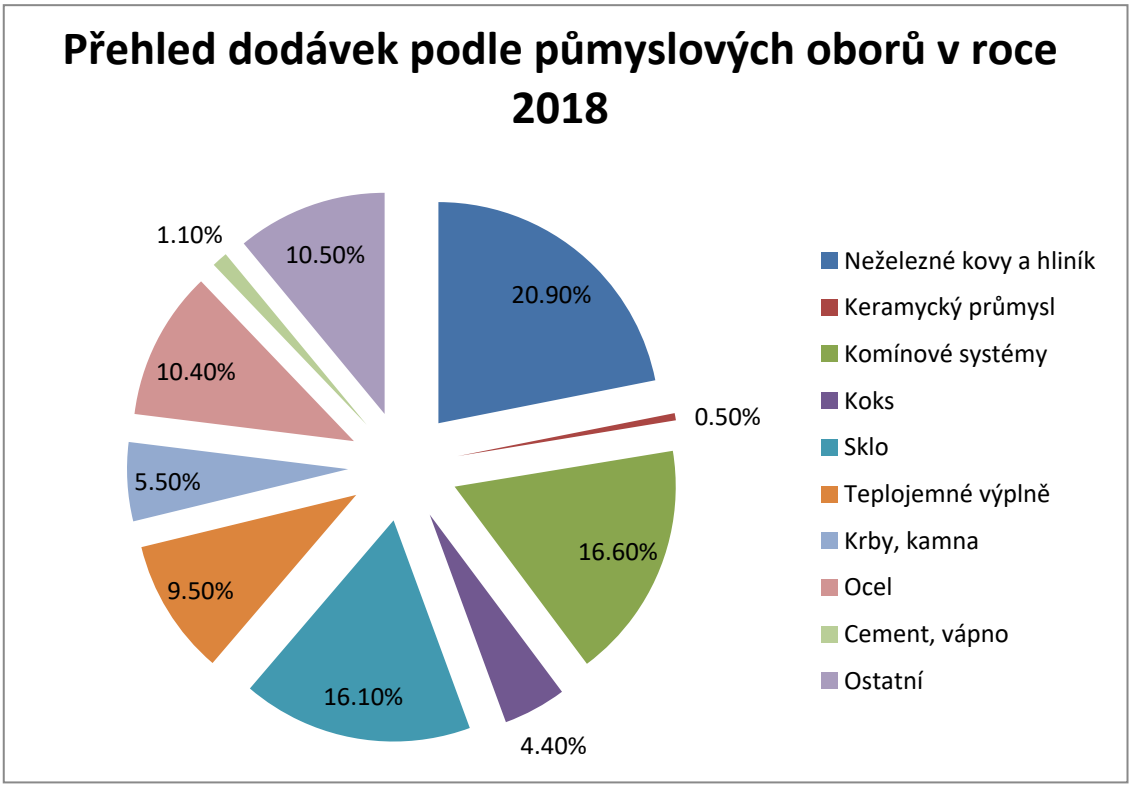
představenstva, který je pověřený řízením obchodu, má na starosti odbor obchod a oddělení technologického rozvoje a vývoje laboratoří. (JUSTICE, 2019, online)



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle JUSTICE, 2019, online)

3.1.2 Produkce

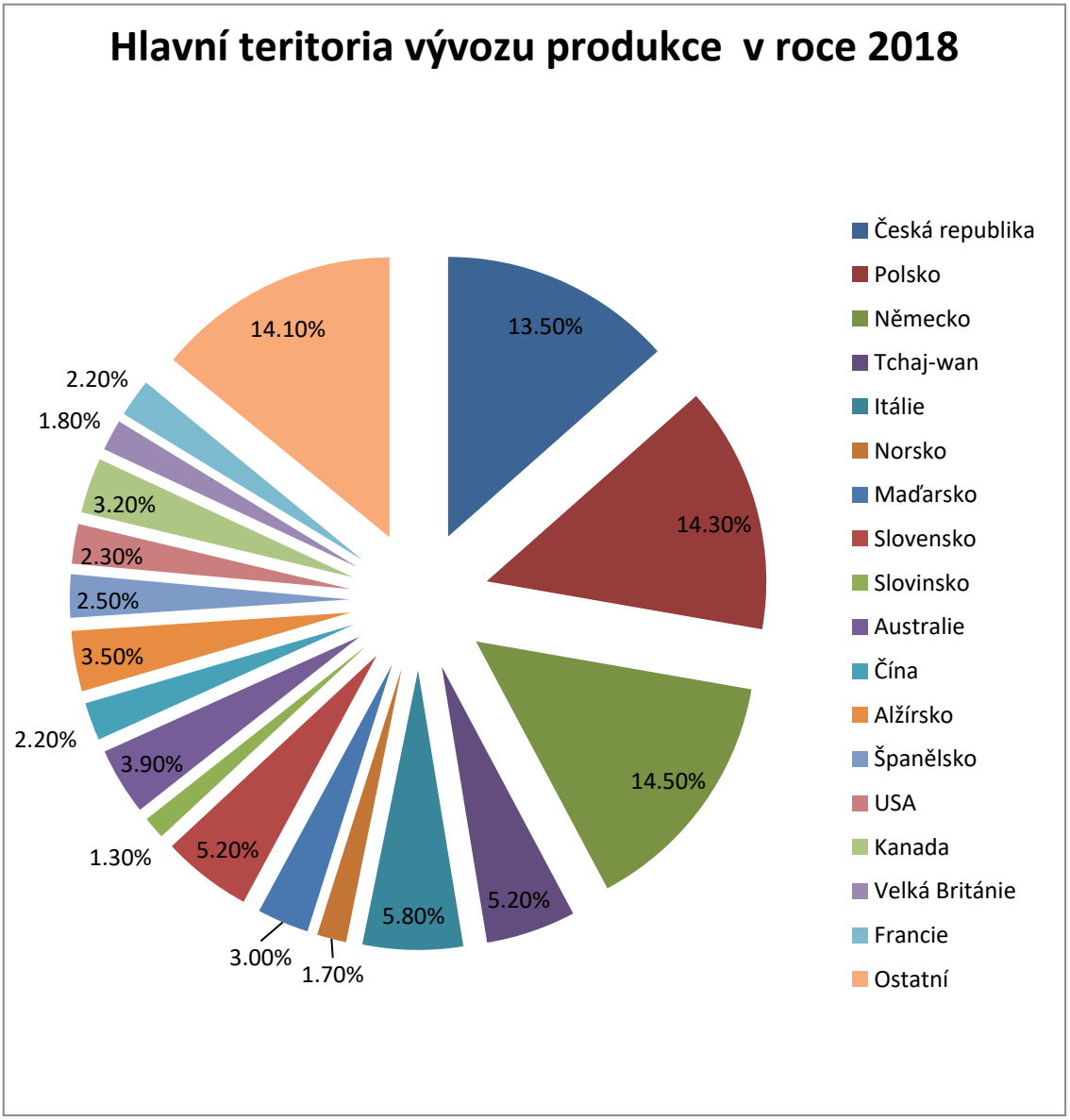
Společnost P-D Refractories CZ a. s. se zabývá výrobou a dodávkou pro částečné nebo kompletní vyzdívky pro tepelná zařízení, zejména pro koksové pece, vysoké pece, sklářské pece, elektrolyzéry primární výroby hliníku a další. Výrobní sortiment společnosti obsahuje šamotové kameny, vysoce hlinité kameny, dinasové kameny, akumulační magnetit, komínové vložky, izolační kameny, žáruvzdorné jíly a ostřiva, žáruvzdorné malty, tmely a betony. Společnost je vybavena moderním výrobním a zkušebním zařízením, které garantuje vysokou kvalitu. Výroba ve společnosti probíhá v souladu s certifikátem podle ISO 9001. Společnost zajišťuje také dodávky modifikovaných kvalit podle individuálních požadavků zákazníka. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)



Graf 1: Přehled dodávek podle průmyslových oborů v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Graf zobrazuje přehled dodávek podle průmyslových oborů v roce 2018. Z grafu je patrné, že největší části dodávek jsou určeny pro obory zabývající se neželeznými kovy a hliníky, komínovými systémy a sklem. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Následující graf zobrazuje hlavní teritoria vývozu společnosti. Z grafu je patrné, že společnost největší část své produkce dodává odběratelům v Německu. Další významní odběratelé společnosti se nachází v Polsku, ale také v tuzemsku. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)



Graf 2: Hlavní teritoria vývozu produkce v roce 2018 (Zdroj:Vlastní zpracování dle P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

3.2 Situační analýza společnosti

V následující části práce bude provedena PESTLE analýza a Porterův model konkurenčního prostředí.

3.2.1 PESTLE analýza

- **Politické prostředí**

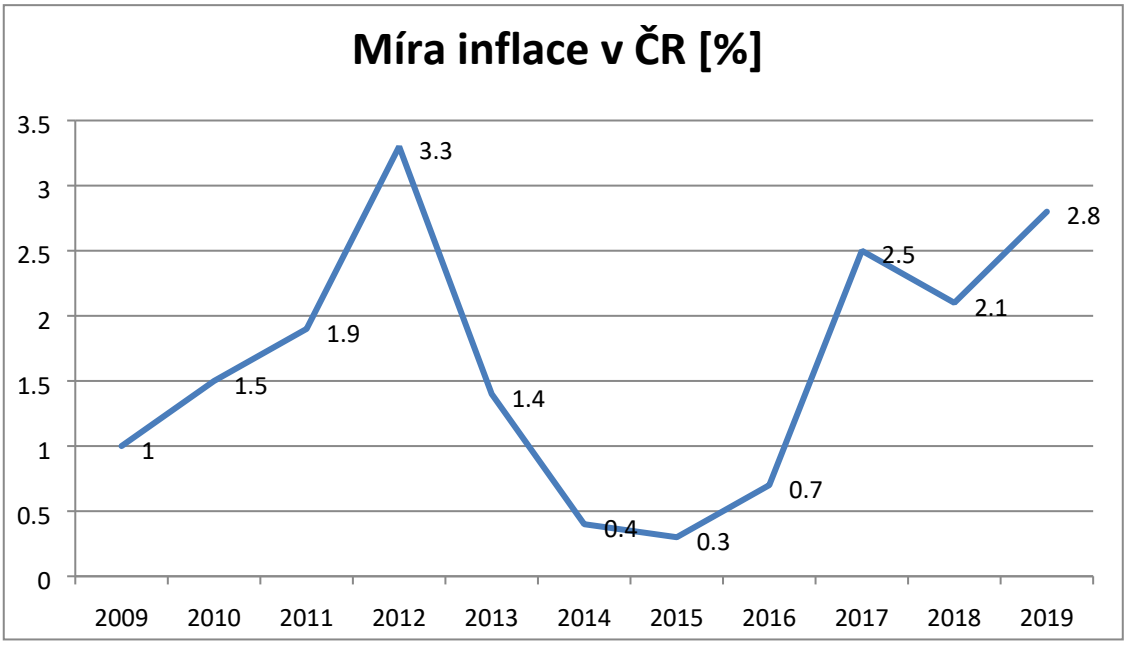
Česká republika je parlamentní demokracií v čele s předsedou vlády a patří mezi politicky stabilní státy. Nejvyšším zákonem je Ústava České republiky. Moc je rozdělená na zákonodárnou, výkonnou a soudní.

Podle programového prohlášení je cílem vlády podporovat dlouhodobý hospodářský růst, zjednodušení a elektronizace daňového systému, zvyšování investic a efektivní čerpání zdrojů na investice z Evropské unie, prosazování stabilního a předvídatelného daňového prostředí, zjednodušení systému správy daní, prosadit právní jistoty a snížit administrativní zátěž na straně správce daně a daňového subjektu. Mezi hlavní strategické směry vlády patří důchodová reforma, digitalizace Česka, sestavení strategického investičního programu, reforma státu a posílení bezpečnosti. (VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2020, online)

- **Ekonomické prostředí**

Meziroční míra inflace

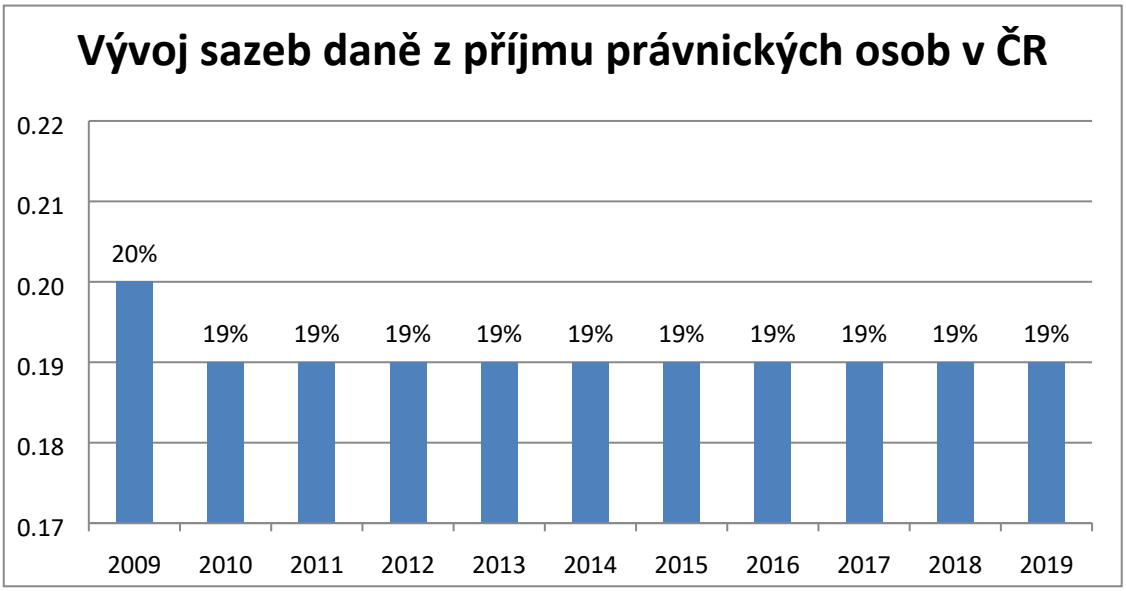
Inflaci patří mezi nejdůležitější ekonomické pojmy a lze chápat jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Vysoká inflace může vést k poklesu poptávky po výrobcích a službách, a to může negativně ovlivňovat podnikání. (ČNB, 2020, online).



Graf 3: Míra inflace v ČR [%] (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020, online)

Graf znázorňuje vývoj meziroční míry inflace v letech 2009 až 2019. Nejnižší hodnota nastala v roce 2015 a to 0,3 %. Nejvyšší hodnota je spojena s rokem 2011, kdy hodnota míry inflace dosahovala 3,3 %. V roce 2007 byl vyhlášen Českou národní bankou inflační cíl 2%, který je platný od ledna 2010. (ČSÚ, 2020, online; ČNB, 2020, online)

Sazba daně z příjmu právnických osob

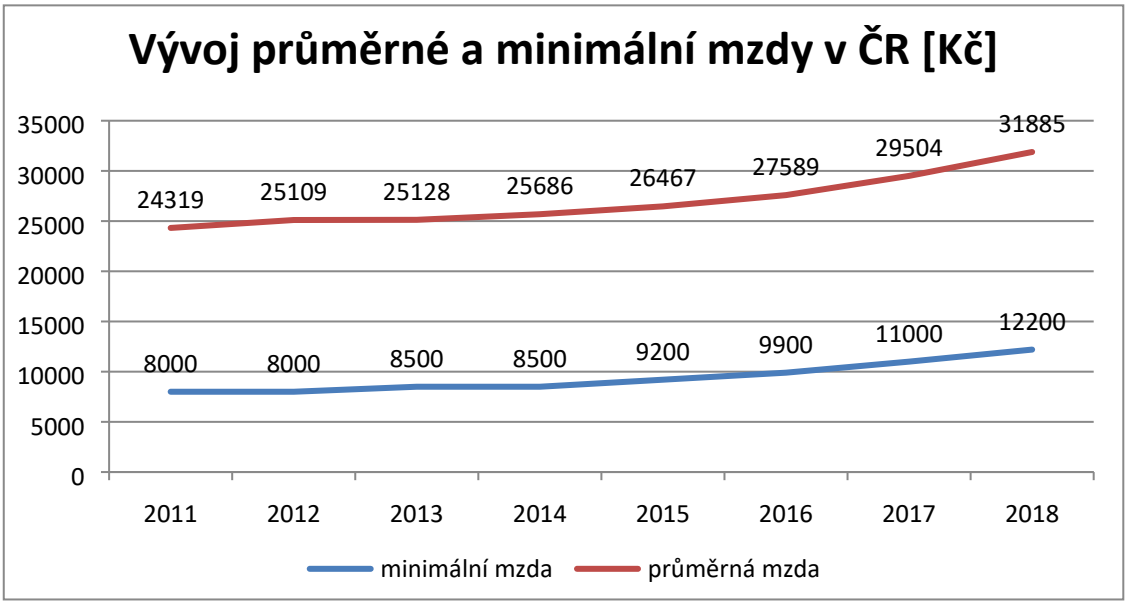


Graf 4: Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle Az-data, 2020, online)

Sazba daně z příjmu právnických osob je upravena § 21 Zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších přepisů. Sazba daně poklesla od roku 1999 z 35% na 19%. Růst sazby daně z příjmu právnických osob by mohl brzdit rozvoj společnosti a její investice.

Vývoj mezd

Průměrná mzda se stanovuje jako aritmetický průměr všech pracovních příjmů na počet zaměstnanců. Na tuto výši mzdy, však podle Českého statistického úřadu dosáhne jenom třetina zaměstnaných obyvatel. Vývoj této mzdy a minimální mzdy je zobrazen v následujícím grafu, ze kterého je zřejmé, že mají rostoucí trend. Minimální mzda vzrostla i v roce 2019 a to na 13 350 Kč. (MPSV, 2020, online)

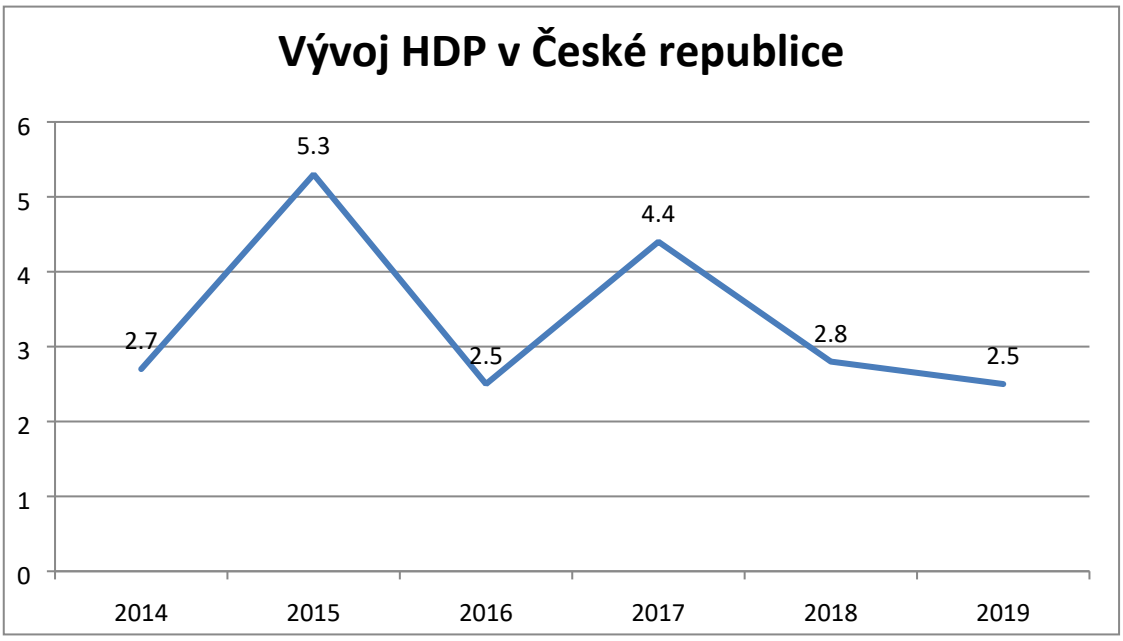


Graf 5: Vývoj průměrné a minimální mzdy v ČR v letech 2011 – 2018 (Vlastní zpracování dle MPSV, 2020, online; KURZY.CZ, 2020, online)

Vývoj hrubého domácího produktu

Vývoj hrubého domácího produktu ukazuje výkonnost ekonomiky daného státu za určité období. Nejvyšší hodnoty HDP dosahovala česká ekonomika v roce 2015. Z grafu je patrné, že česká ekonomika dosáhla vrcholu v roce 2015, následně tempo růstu pokleslo a v roce 2017 dosáhla česká ekonomika dalšího vrcholu. V roce 2018 ekonomika zpomalila. V současné době je HDP 2,5 % a jeho výše odpovídá současným

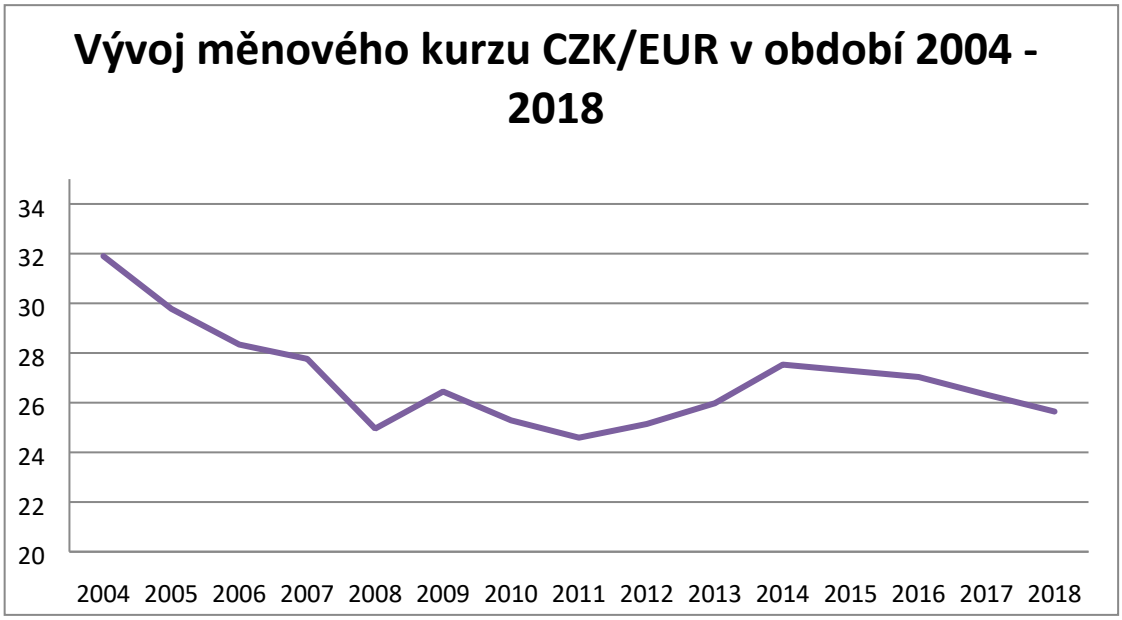
možnostem, které jsou omezeny zejména nedostatkem pracovníků, slábnoucí zahraniční poptávkou a kumulujícími se riziky vnějšího prostředí. (MPO, 2020, online)



Graf 6: Vývoj HDP v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020, online)

Vývoj měnového kurzu

Vzhledem k tomu, že společnost větší část své produkce vyváží do zahraničí, je pro ni důležitý i kurz koruny vůči euru. Vývoj tohoto kurzu znázorňuje následující graf, ze kterého je zřejmé, že se Česká republika po vstupu do Evropské unie stala pro zahraniční investory důvěryhodnější, což způsobilo příliv zahraničního kapitálu a to vedlo k apreciaci domácí měny.

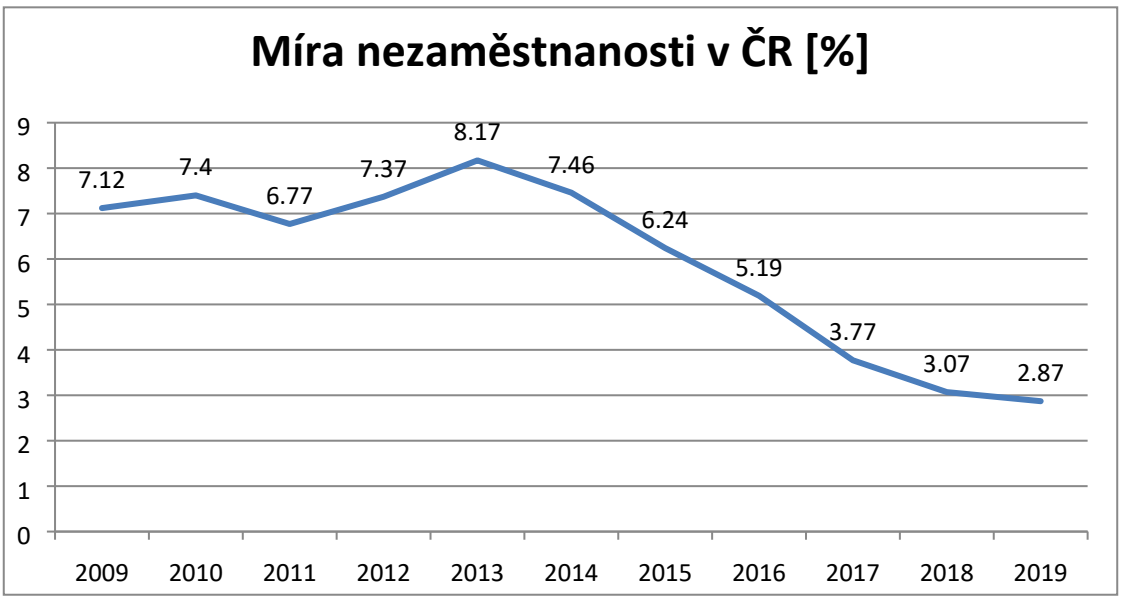


Graf 7: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v období 2004 – 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB, 2020, online)

- **Sociální prostředí**

Míra nezaměstnanosti

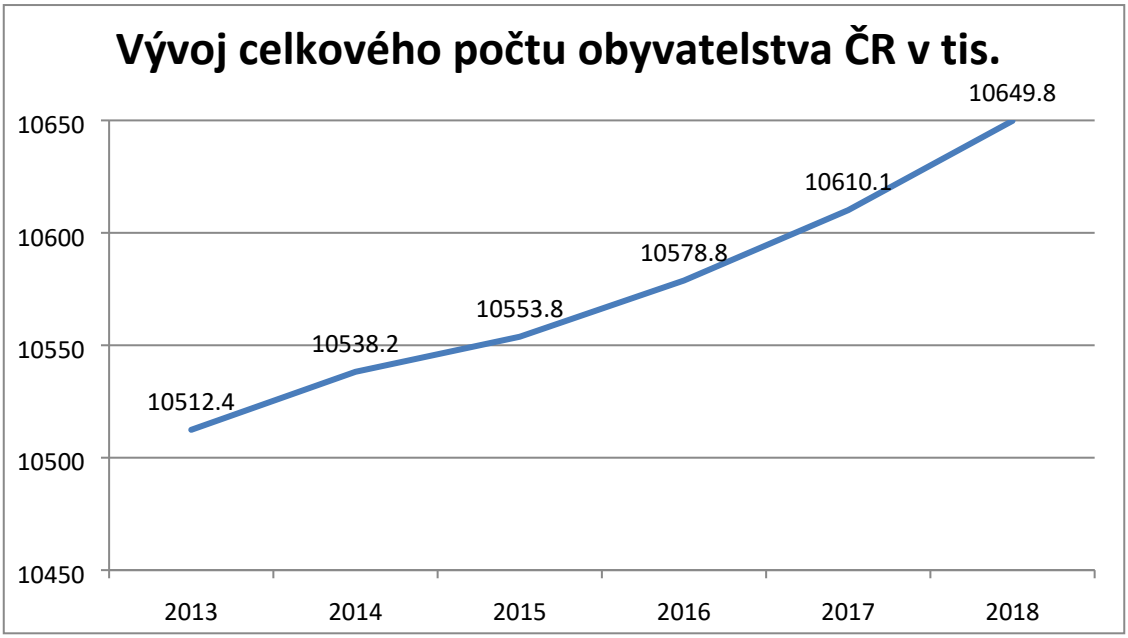
Jedním z podstatných hledisek sociálního prostředí je míra nezaměstnanosti. Z níže uvedeného grafu je patrné, že od roku 2014 nezaměstnanost klesá, což má pozitivní vliv na vývoj ekonomiky, obyvatelé si mohou více dovolit, tedy více nakupují.



Graf 8: Míra nezaměstnanosti v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020, online)

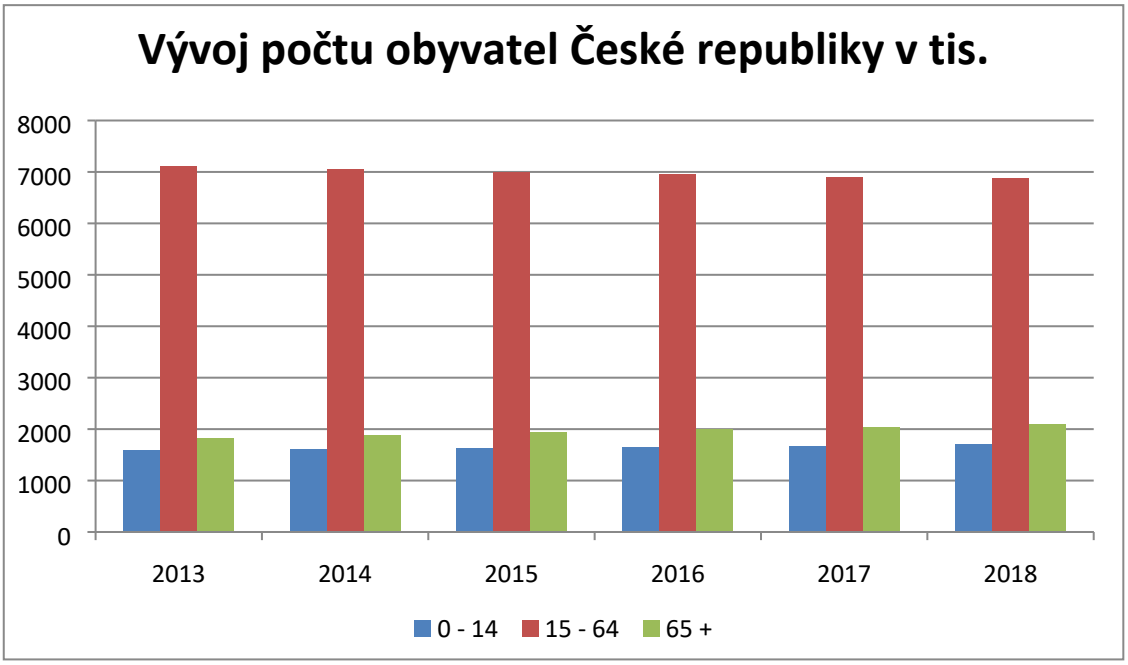
Vývoj počtu obyvatel České republiky

Počet obyvatel státu je důležitý pro podnikání, protože obyvatelé jsou potenciální zákazníci nebo zaměstnanci společnosti. Z níže uvedeného grafu je patrné, že počet obyvatel České republiky v období 2013 až 2018 rostl.



Graf 9: Vývoj celkového počtu obyvatel ČR v tis. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020, online)

Níže uvedený graf zobrazuje vývoj obyvatel České republiky podle věkových skupin. Z grafu je patrné, že nejvíce obyvatel ČR se nachází v rozmezí 15 až 64 let, tedy v produktivním věku. Počet obyvatel v produktivním věku se ale postupně snižuje a naopak narůstá počet obyvatel, kterým je 65 let a více. Počet obyvatel v rozmezí 0 až 14 let také ve sledovaném období mírně narůstá. (ČSÚ, 2020, online)



Graf 10: Vývoj počtu obyvatel České republiky v tis. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020, online)

- **Technologické prostředí**

Technologické prostředí zahrnuje jak technické, tak i technologické prostředí, ve kterém společnost působí. Cílem každé společnosti je pružně zareagovat na technologický pokrok, protože bez inovací by se mohla společnost postupně stát méně konkurenceschopnou.

Cílem společnosti P-D Refractories CZ je zvýšení užitných vlastností, rozšíření a zkvalitnění sortimentu žáruvzdorných výrobků. Technologický rozvoj společnosti vychází z požadavků zákazníků, zkušeností s nasazením výrobků v různých podmínkách a trendů v oblasti žáruvzdorné keramiky. (JUSTICE, 2019, online)

Mezi nejvýznamnější úspěchy v technologickém vývoji, kterých společnost v minulých letech dosáhla, lze označit například vyvinutí nové malty pro jakost DOML, mokrý kyselinovzdorný tmel pro lepení KKV, testy alternativních surovin, které jsou zaměřeny zejména na snižování nákladů izolačních tvarových výrobků SL11C150, SL10C140 a SL12C140. (JUSTICE, 2019, online)

Společnost P-D Refractories CZ zahájila práce na projektech s institucionální podporou v letech 2017 – 2020 – Vývoj žáruvzdorných keramických materiálů pro agregáty termického zpracování biomasy a bioodpadů, Výroba mullitových ostřiv v šachtové peci a Vývoj technologie výroby keramických komínových vložek pro zlepšení jejich užitných vlastností a snížení výrobních nákladů. (JUSTICE, 2019, online)

- **Legislativní prostředí**

Společnosti provozující podnikatelskou činnost musí dodržovat zákony, vyhlášky a předpisy dané země. Základní právní úpravou je Ústava České republika a Listina základních práv a svobod. Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem Evropské unie, musí být její právní úprava harmonizována s Evropskou unií.

Společnost P-D Refractories CZ je akciovou společností. Tento typ právní formy se řídí Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Společnost má povinnost vést účetnictví, které je upraveno Zákonem č. 563/1991 Sb, o účetnictví. Protože společnost zaměstnává zaměstnance, musí také dodržovat Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Společnost musí dodržovat daňové zákony, kterými jsou zejména Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a Zákon č.16/1993 Sb., o dani silniční.

Vzhledem k tomu, že má společnost P-D Refractories CZ odběratele i v zahraničí, musí dodržovat, ctít a akceptovat zákony dané země.

- **Ekologické prostředí**

Společnosti P-D Refractories CZ si je vědoma, že činnost jejího podnikání má dopad na životní prostředí a proto klade velký důraz na ekologii a likvidaci starých ekologických zátěží. Společnost se řídí platnou legislativou v oblasti životního prostředí.

Odpady společnost ukládá na vlastní skládce – Březinka II. a nebezpečné odpady předává oprávněným firmám. Společnost několikrát do roka nechává provést autorizované měření ovzduší odbornou firmou, aby zjistila, jestli nepřekročuje limity. Společnost čerpá podzemní vodu z vlastního zdroje, kterou používají areály ve Velkých

Opatovicích a Březině. Část podzemní vody společnost upravuje na pitnou vodu. Ostatní divize jsou zásobovány vodou z veřejné sítě. Společnost má v provozu několik čistíren odpadních vod. (JUSTICE, 2019, online)

Společnost má 5 integrovaných povolení pro areál Velké Opatovice, Dinaska Svitavy, Pece Anna, pro uzavřenou skládku Březinka I. a pro aktivní skládku Březinka II. O plnění podmínek podává společnost pravidelně zprávy orgánům státní správy. (JUSTICE, 2019, online)

3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí se zjišťují důležité faktory, působící na společnost. Mezi tyto faktory patří intenzita konkurence uvnitř odvětví, bariéry vstupu, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a substituční produkty.

Intenzita konkurence uvnitř odvětví

V oboru podnikání společnosti P-D Refractories CZ a. s. není příliš vysoká konkurence z důvodů vysokých pořizovacích nákladů. V průběhu zkoumaného období se počet podniků v daném odvětví v České republice pohyboval kolem 35 podniků. Postavení společnosti na trhu je stabilní. (AMADEUS, 2020, online)

Společnost P-D Refractories CZ je v České republice v tomto oboru podnikání největší a jejími nejbližšími konkurenty jsou společnosti VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA, a. s., PYROTEK CZ, s. r. o. a SEEIF Ceramic, a. s. (AMADEUS, 2020, online)

V Evropě v tomto odvětví podniká kolem 1 083 podniků a mezi největší patří například společnost VEITSCH-RADEX GmbH & Co OG z Rakouska nebo společnost MAGNESITA REFRACTORIES GmbH z Německa. Společnost P-D Refractories CZ podle výše ročního obratu nachází na 21. místě. (AMADEUS, 2020, online)

Bariéry vstupu

Největší barierou vstupu do tohoto odvětví podnikání jsou vysoké pořizovací náklady na stroje, vybavení a technologie. Další barierou může být velká náročnost na prostory

a vybavení. Mezi bariéry vstupu mohou být také velké požadavky vztahující se k ochraně životního prostředí.

Dodavatelé

V poslední době se celosvětově začíná v žárokeramických oborech projevovat problém se surovinami. Společnost se proto potýká nejen s nárůstem cen surovinových vstupů, ale i s disponibilitou dodávek. Výhodou společnosti je, že základní částí surovinových vstupů disponuje sama. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Ceny tuzemských dodavatelů surovin a materiálů narůstají v řádech jednotek procent, naštěstí u nejvýznamnějšího dodavatele Keracley a. s. zůstaly ceny beze změny. U importovaných surovin došlo v roce 2018 nejen ke zvýšení ceny i o desítky procent, ale i k nedostatkům v pokrytí surovinových potřeb výrobců, které se projevují především nedodáním objednávek. Tyto komplikace společnost zaznamenala u dodavatelů křemeliny, andalusitu, puruzitu a podobně. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Dále společnost zaznamenala cenový nárůst u dodavatelů elektřiny a plynu. Zatímco u dodavatelů plynu se nárůst cen pohyboval jen o jednotky procent oproti minulosti, u dodavatelů elektřiny se cenový nárůst projevil o desítky procent. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Společnost také zaregistrovala nárůst cen i u dodavatelů pohonných hmot. Tento nárůst se proto projevil v cenách za přepravu prodaného sortimentu. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Odběratelé

Odběratelé jsou nejdůležitější složkou procesu, protože tvoří poptávku po vyráběném sortimentu. Z pohledu společnosti jsou odběrateli zejména jiné výrobní podniky.

Vlivem ekologických a surovinových opatření došlo u čínských výrobců žáruvzdorných materiálů ke snížení kapacit a mnoho odběratelů se vrací opět k evropským dodavatelům. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Pro obor koksárenství dokázala společnost P-D Refractories CZ v roce 2018 získat nového japonského odběratele Nippon Steel, a tím dokázala, že patří ke světové špičce. V tomto oboru se společnosti prosadila kompaktností dodávaného sortimentu, vysokou a stabilní kvalitou, operativností ve zvládání rozsáhlých zakázek a konkurenceschopností. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Společnost sice získala odběratele z Mongolska pro magnetitové výplně akumulačních kamen, ale i přesto zájem evropských odběratelů o tento sortiment klesá z důvodů energetické politice evropských vlád, která tento způsob vytápění nepodporuje. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

U kamnářského průmyslu si společnost nárůstem dodávek potvrdila dominantní postavení na českém trhu a pokračující expanzi na zahraniční trhy. Odběratelé oceňují zejména rozměrovou přesnost tvarovek a aktivní přístup k vývoji nových materiálů pro inovaci v oboru stavby krbů a kamen. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Společnost P-D Refractories CZ přišla o jednoho zákazníka z Polska, který odebíral komínové vložky. Tento zákazník byl přebrán a sloučen s konkurenční společností Schiedel. Zájem o komínové vložky byl zaznamenán u odběratelů v Maďarsku a Pobaltí. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Substituční produkty

Největší hrozba substituce pro společnost je u magnetitových kamenů, které se používají jako výplň do akumulačních kamen. Vzhledem k tomu, že tento typ vytápění není podporovaný energetickou politikou evropských vlád, hledají si evropští odběratelé substituční produkty, kterými jsou například elektrická nebo plynová kamna, a to se projevuje na klesající poptávce po tomto sortimentu. (P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

4 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI P-D REFRACTORIES CZ A. S. A JEJICH KONKURENTŮ

Následující část diplomové práce bude zaměřena na porovnání finanční a obchodní výkonnosti společnosti P-D Refractories CZ a jejích zvolených konkurentů.

4.1 Vybrané společnosti pro benchmarking

V této části práce budou představeny vybraní konkurenti pro srovnání se společností P-D Refractories CZ a. s. prostřednictvím metody benchmarking. Zvolené společnosti mají stejný hlavní NACE kód jako společnost P-D Refractories CZ a také svojí velikostí a nabídkou služeb jsou jí velmi podobné.

Společnost P-D Refractories CZ a. s. působí v oblasti výroby žáruvzdorných výrobků. Její konkrétní činnost spadá dle CZ NACE pod kategorii C – Zpracovatelský průmysl, přesněji pod kód 2320 – Výroba žáruvzdorných výrobků. S ohledem na velikost společnosti byly zvoleny pro srovnání velké a velmi velké společnosti. Dále byli pro srovnání vybráni konkurenti z České republiky, Polska a Německa, tedy ze států, do kterých zkoumaná společnost vyváží největší část své produkce. Následně byli konkurenti filtrování podle posledního roku dat, které jsou zveřejněny v databázi AMADEUS. Podle uvedených parametrů bylo nalezeno 26 společností. (NACE, 2020, online)

	Company name	City	Country ISO code	NACE code
1.	INTOCAST AKTIENGESELLSCHAFT FEU...	RATINGEN	DE	2320
2.	MARTINSWERK GMBH	BERGHEIM	DE	2320
3.	VESUVIUS POLAND SP. Z O.O.	SKAWINA	PL	2320
4.	ARCELORMITTAL REFRACTORIES SP. ...	KRAKÓW	PL	2320
5.	ZAKŁADY MAGNEZYTOWE ROPCZYCE ...	WARSZAWA	PL	2320
6.	P-D REFRACTORIES GMBH	GRUMBACH	DE	2320
7.	P-D REFRACTORIES CZ, A.S.	VELKÉ OPAT...	CZ	2320
8.	VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA, A.S.	TŘINEC	CZ	2320

Obrázek 3: Vybrané společnosti na základě zadaných kritérií (Zdroj: AMADEUS, 2020, online)

Protože společnost INTOCAST AKTIENGESELLCHAFT FEUERFESTPRODUKTE UND GIEßHILFSMITTEL uvádí v databázi všechny potřebné hodnoty pouze

v konsolidovaných výkazech a společnost ZAKŁADY MAGNEZYTOWE ROPCZYCE S. A. uvádí jako jediná výkazy zpracované podle IFRS, byly pro srovnání se společnosti P-D Refractories CZ vybráni tito konkurenti: VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA a. s., P-D Refractories GmbH, ARCELORMMITAL REFRACTORIES SP ZOO, VESUVIUS POLAND SP ZOO a MARTINSWERK GmbH. Po jejich představení s nimi bude zkoumaná společnost porovnána prostřednictvím vybraných provozních a finančních ukazatelů.

4.1.1 VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA a. s.

Název společnosti: VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA a. s.

Sídlo: Průmyslová 726, 739 61, Třinec

Identifikační číslo: 451 928 47

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 62 842 000 Kč

Společnost VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. vznikla 21. května 1992 jako společný podnik firmy TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY a. s. a Vesuvius France. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba, prodej a technická podpora zákazníků se zaměřením na izostaticky lisovanou keramiku určenou pro regulaci a ochranu toku oceli v procesu plynulého odlévání v hutích. (JUSTICE, 2019, online)

Akcionáři společnosti:

- Vesuvius Overseas Limited (60%),
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. (40%). (JUSTICE, 2019, online)

4.1.2 P-D Refractories GmbH

Název společnosti: P-D Refractories GmbH

Sídlo: Wilsdruffer straße 11, 01723 Grumbach, Německo

Identifikační číslo: DE 307 0463 163

Právní forma: GmbH (společnost s ručením omezeným)

Základní kapitál: 108 000 € (AMADEUS, 2020, online)

Společnost se zabývá výrobou žáruvzdorných a keramických speciálních výrobků pro sklářský, hliníkový, koksový, chemický a petrochemický průmysl. (AMADEUS, 2020, online)

4.1.3 ARCELORMITTAL REFRACTORIES SP ZOO

Název společnosti: ARCELORMITTAL REFRACTORIES SP ZOO

Sídlo: Ujastek 1, Kraków, Polsko

Identifikační číslo: PL 851 777 244

Právní forma: sp z o. o. (společnost s ručením omezeným)

Základní kapitál: 19 966 509 € (AMADEUS, 2020, online)

Společnost se zabývá výrobou pálených cihel, chemicky upravených cihel, šamotu, malt, tvrzených cihel a prefabrikovaných tvarovek a odlitků. (ARCELORMITTAL REFRACTORIES, 2020, online)

4.1.4 VESUVIUS POLAND SP. Z O.O.

Název společnosti: VESUVIUS POLAND SP. Z O.O.

Sídlo: Tyniecka 12, 30-050 Skawina, Posko

Identifikační číslo: PL 351 352 684

Právní forma: sp z o. o. (společnost s ručením omezeným)

Základní kapitál: 12 383 449 € (AMADEUS, 2020, online)

Společnost se zabývá výrobou žáruvzdorných výrobků, hliněných a žáruvzdorných materiálů, hliněných stavebních materiálů, strukturálních jílových výrobků a hliněných žáruvzdorných výrobků. (AMADEUS, 2020, online)

4.1.5 MARTINSWERK GmbH

Název společnosti: MARTINSWERK GmbH

Sídlo: Kölner straße 110, 50127 Bergheim, Německo

Identifikační číslo: DE 519 0003 599

Právní forma: GmbH (společnost s ručením omezeným)

Základní kapitál: 28 121tis. € (AMADEUS, 2020, online)

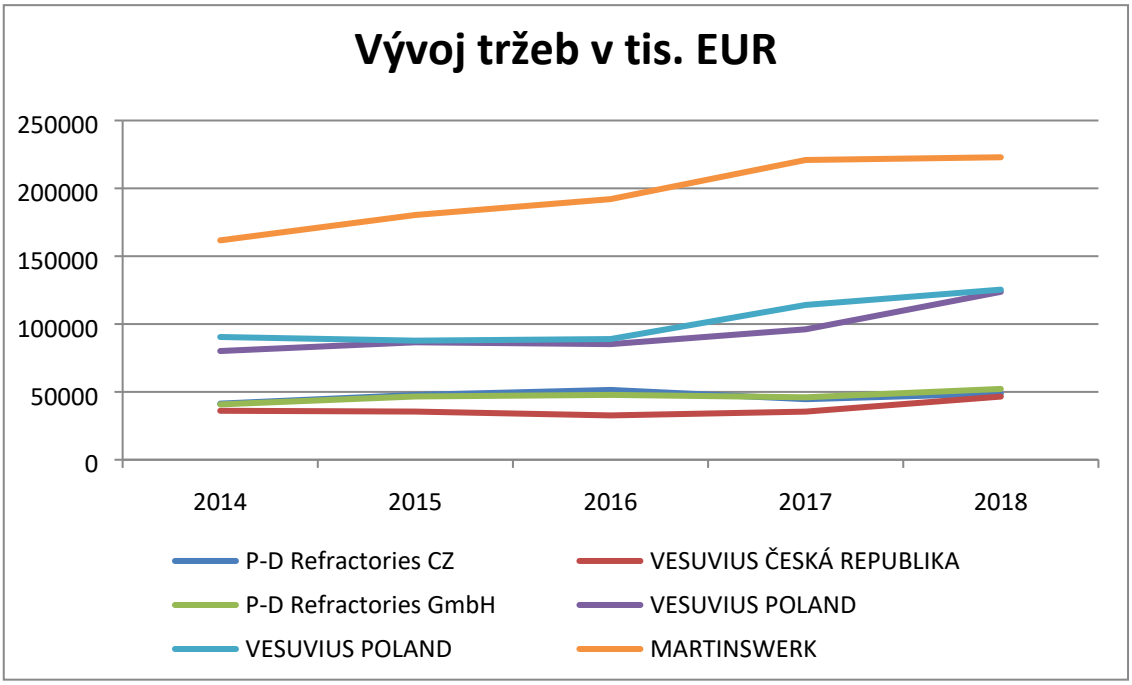
Společnost je jedním z předních světových dodavatelů chemických speciálních produktů na bázi hydroxidu hlinitého a oxidu hlinitého. Společnost se zabývá výrobou bezhalogenových zpomalovačů hoření pro plasty a gumu, speciálních oxidů, mezi které patří například technická keramika a žáruvzdorné výrobky. (HUBER MARTINSWERK, 2020, online)

4.2 Srovnání obchodní výkonnosti

V následující části bude srovnán vývoj tržeb, provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření po zdanění.

Vývoj tržeb

Vývoj tržeb vybraných společností bude sledován v období mezi roky 2014 až 2018.



Graf 11: Vývoj tržeb v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

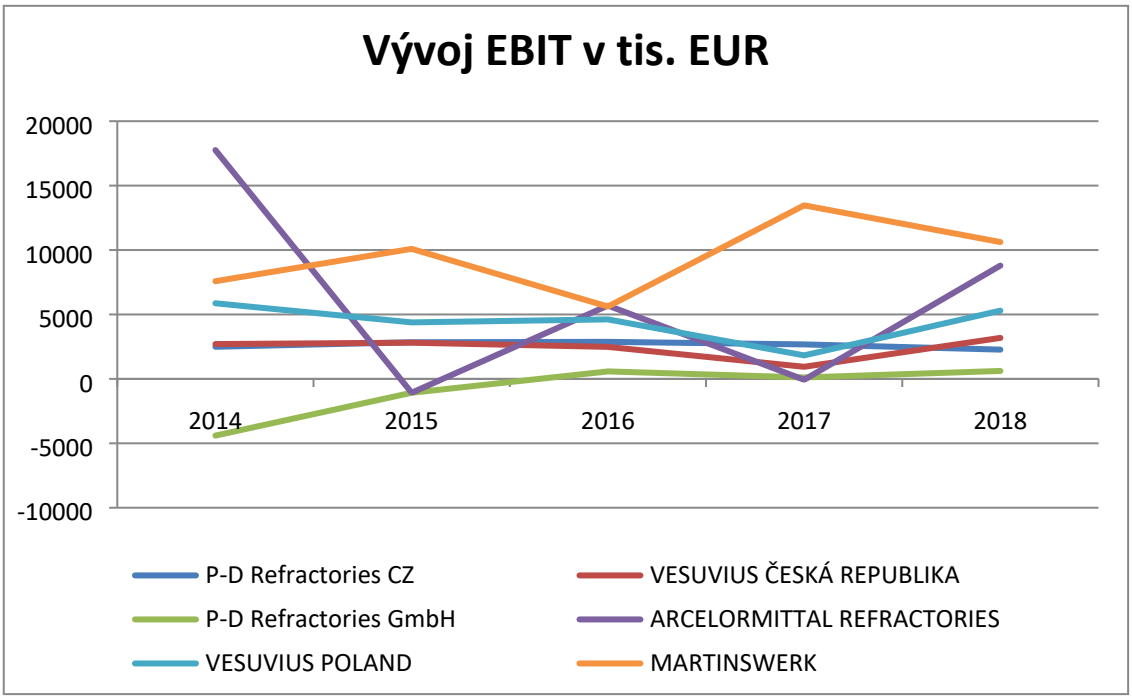
Z grafu je patrné, že nejvyšších tržeb dosahuje společnost MARTINSWERK. Všechny sledované společnosti s výjimkou společnosti MARTINSWERK, která vykazuje v průběhu celého sledovaného období rostoucí trend tržeb, vykazují společnosti kolísavý trend vývoje tržeb. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje nejen výši tržeb, ale i jejich vývoj velmi podobný společnosti P-D Refractories GmbH. Nejnižších tržeb v průběhu zkoumaného období vykazuje společnost VESUVIUS ČR.

Tabulka 1: Vývoj tržeb v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Vývoj tržeb v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	41 356	47 770	51 446	44 636	48 796
VESUVIUS ČR	36 084	35 499	32 669	35 468	46 556
P-D Refractories GmbH	40 775	46 625	47 787	46 026	52 189
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	80 122	86 546	85 203	96 116	123 748
VESUVIUS POLAND	90 460	87 774	88 953	114 073	125 363
MARTINSWERK	161 670	180 373	192 063	220 904	222 911

Vývoj EBIT

Výboj EBIT, neboli provozního výsledku hospodaření, bude sledován v období mezi roky 2014 až 2018.



Graf 12: Vývoj EBIT v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

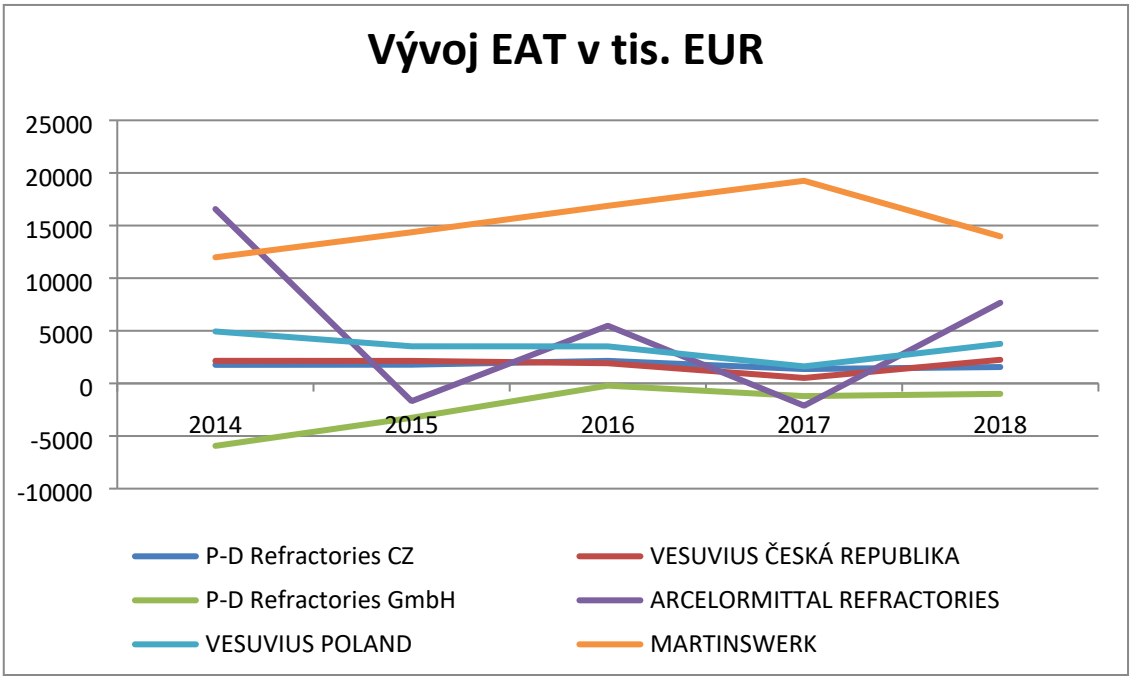
Z grafu je zřejmé, že žádná ze sledovaných společností v průběhu zkoumaného období nevykazuje pouze rostoucí trend provozního výsledku hospodaření. Nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2014 společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES, v následujícím roce však její provozní výsledek hospodaření klesl a společnost vykazovala zápornou tohoto výsledku. Nejlépe si v porovnání vývoje EBIT vedla společnost MARTINSWERK, která i přes kolísavý trend vykazuje po většinu sledovaného období nejvyšší hodnoty. Společnost P-D Refractories CZ v porovnání s ostatními společnostmi vykazuje v průběhu sledovaného období nejmenší výkyvy provozního výsledku hospodaření mezi jednotlivými roky. Společnost P-D Refractories GmbH vykazuje v roce 2014 a 2015 záporné hodnoty EBIT.

Tabulka 2: Vývoj EBIT v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Vývoj EBIT v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	2 492	2 843	2 875	2 676	2 272
VESUVIUS ČR	2 703	2 809	2 484	939	3 181
P-D Refractories GmbH	-4 402	-1 076	580	112	616
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	17 758	-1 075	5 691	-68	8 794
VESUVIUS POLAND	5 868	4 385	4 616	1 824	5 295
MARTINSWERK	7 581	10 091	5 615	13 467	10 620

Vývoj EAT

Vývoj EAT neboli výsledku hospodaření po zdanění, bude sledován v období mezi roky 2014 až 2018.



Graf 13: Vývoj EAT v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Z grafu je patrné, že nejvyšší hodnoty EAT dosahuje v roce 2014 společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES, v následujícím roce však tato společnost

vykazuje zápornou hodnotu. Záporné hodnoty výsledku hospodaření po zdanění dosahuje společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES opět v roce 2017. Nejlepší vývoj EAT vykazuje společnost MARTINSWERK, která po většinu zkoumaného období vykazuje nejvyšší hodnoty, které mají převážně rostoucí trend. Společnost P-D Refractories CZ dosahuje nejvyšší hodnoty EAT v roce 2016. Společnost P-D Refractories GmbH jako jediná ze zkoumaných společností vykazovala v průběhu celého zkoumaného období záporné hodnoty výsledku hospodaření po zdanění.

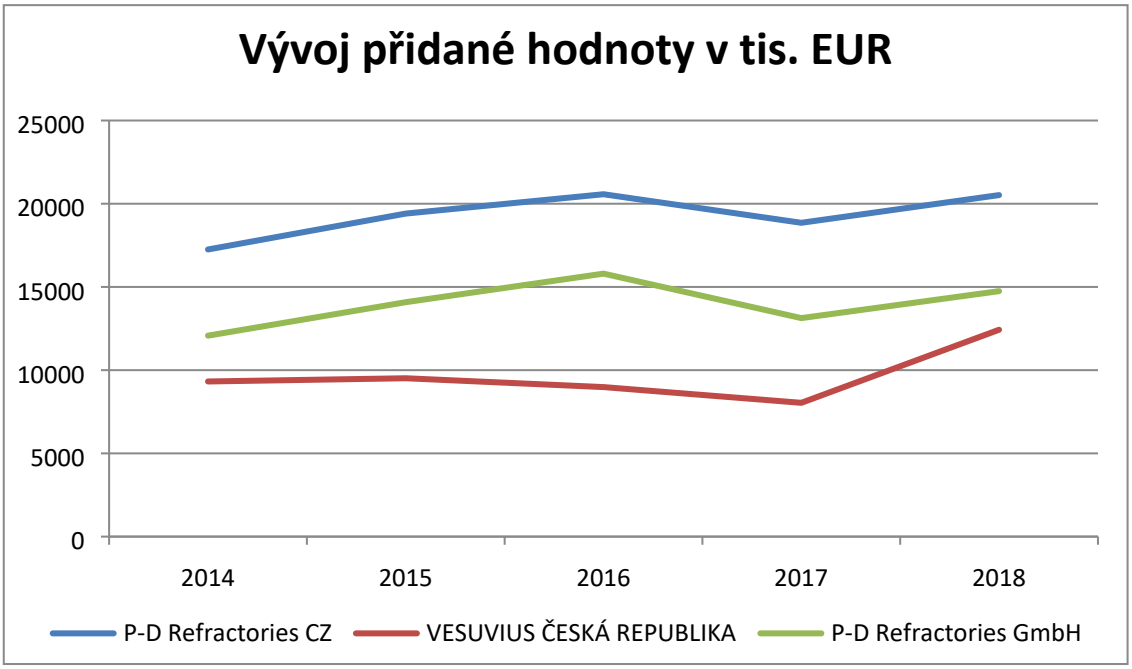
Tabulka 3: Vývoj EAT v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Vývoj EAT v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	1 762	1 777	2 141	1 365	1 555
VESUVIUS ČR	2 146	2 138	1 916	517	2 243
P-D Refractories GmbH	-5 937	-3 268	-214	-1 207	-993
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	16 569	-1 689	5 479	-2 120	7 664
VESUVIUS POLAND	4 936	3 525	3 518	1 615	3 760
MARTINSWERK	11 981	14 362	16 874	19 254	13 974

Vývoj přidané hodnoty

Vývoj přidané hodnoty, tedy hodnoty, kterou společnost přidala svojí činností, bude sledován v období mezi roky 2014 až 2018.

Vývoj přidané hodnoty bude sledován pouze u společností P-D Refractories CZ, VESUVIUS ČR a P-D Refractories GmbH, protože ostatní vybrané konkurenční společnosti neuvádějí v databázi AMADEUS výši přidané hodnoty pro všechny roky zkoumaného období.



Graf 14: Vývoj přidané hodnoty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Z grafu je patrné, že nejvyšší přidané hodnoty po celou dobu zkoumaného období dosahovala společnost P-D Refractories CZ. Společnost P-D Refractories GmbH vykazovala nižší přidanou hodnotu než zkoumaná společnost, ale její vývoj trendu kopíroval trend společnosti P-D Refractories CZ. Společnost VESUVIUS ČR dosahovala v průběhu celého sledovaného období nejnižší přidané hodnoty.

Tabulka 4: Vývoj přidané hodnoty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Vývoj přidané hodnoty v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	17 251	19 408	20 570	18 854	20 519
VESUVIUS ČR	9 320	9 514	8 983	8 038	12 428
P-D Refractories GmbH	12 073	14 085	15 799	13 128	14 747

4.3 Srovnání pomocí provozních ukazatelů

Prostřednictvím provozních ukazatelů lze analyzovat aktivitu společnosti a sledovat úroveň efektivity v provozní oblasti. Zkoumány budou především tyto ukazatelé: materiálová náročnost, osobní náklady na zaměstnance a tržby na zaměstnance.

Materiálová náročnost

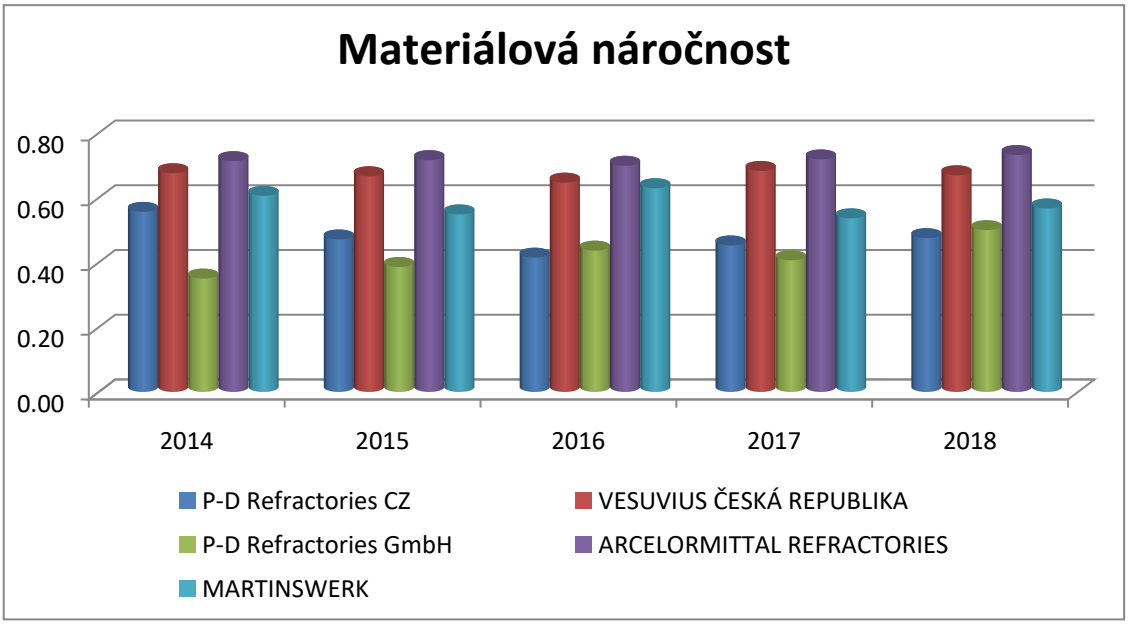
Ukazatel materiálové náročnosti vyjadřuje, kolik Kč materiálových nákladů připadá na 1 Kč tržby.

Následující ukazatel nebude počítán pro společnost VESUVIUS POLAND, protože tato společnost v databázi AMADEUS neuvádí výši materiálových nákladů.

Tabulka 5: Materiálová náročnost ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Materiálová náročnost	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	0,56	0,47	0,41	0,45	0,48
VESUVIUS ČR	0,68	0,67	0,65	0,68	0,67
P-D Refractories GmbH	0,35	0,39	0,44	0,41	0,50
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	0,71	0,72	0,70	0,72	0,73
MARTINSWERK	0,61	0,55	0,63	0,54	0,57

Z tabulky je patrné, že společnost P-D Refractories GmbH dosahuje nejnižších hodnot. Naopak společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES dosahuje nejvyšších hodnot. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje v porovnání s ostatními zkoumanými společnostmi nižší náklady a na 1 Kč tržeb připadá v průběhu sledovaného období 0,41 až 0,56 Kč materiálových nákladů.



Graf 15: Materiálová náročnost ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Počet zaměstnanců

V následující tabulce jsou uvedeny počty zaměstnanců sledovaných společností. Společnosti VESUVIUS ČR, ARCELORMMITAL REFRACTORIES a VESUVIUS POLAND neuvádějí v databázi AMADEUS počty zaměstnanců pro všechny roky zkoumaného období.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Počet zaměstnanců	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	750	750	750	665	665
VESUVIUS ČR	-	375	219	245	-
P-D Refractories GmbH	281	278	289	227	235
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	-	-	613	567	537
VESUVIUS POLAND	-	-	668	777	793
MARTINSWERK	471	481	492	496	501

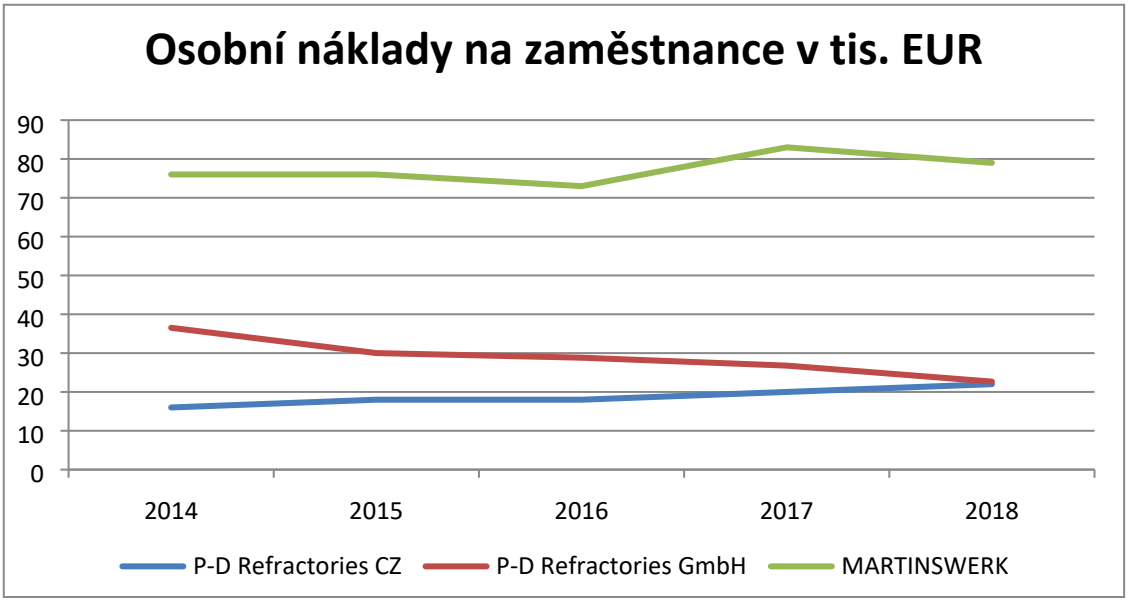
Následující provozní ukazatelé budou počítány pro společnosti, ve kterých jsou zjištěny skutečné stavy zaměstnanců a to tedy pro společnosti P-D Refractories CZ, P-D Refractories GmbH a MARTINSWERK.

Osobní náklady na zaměstnance

Tabulka 7: Osobní náklady na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Osobní náklady na zaměstnance v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	16	18	18	20	22
P-D Refractories GmbH	37	30	29	27	23
MARTINSWERK	76	76	73	83	79

Osobní náklady na zaměstnance jsou průměrné měsíční náklady. Z pohledu zaměstnance vykazuje nejlepší hodnoty společnost MARTINSWERK. Naopak z pohledu zaměstnavatele vykazuje nejlepší hodnoty společnost P-D Refractories CZ.



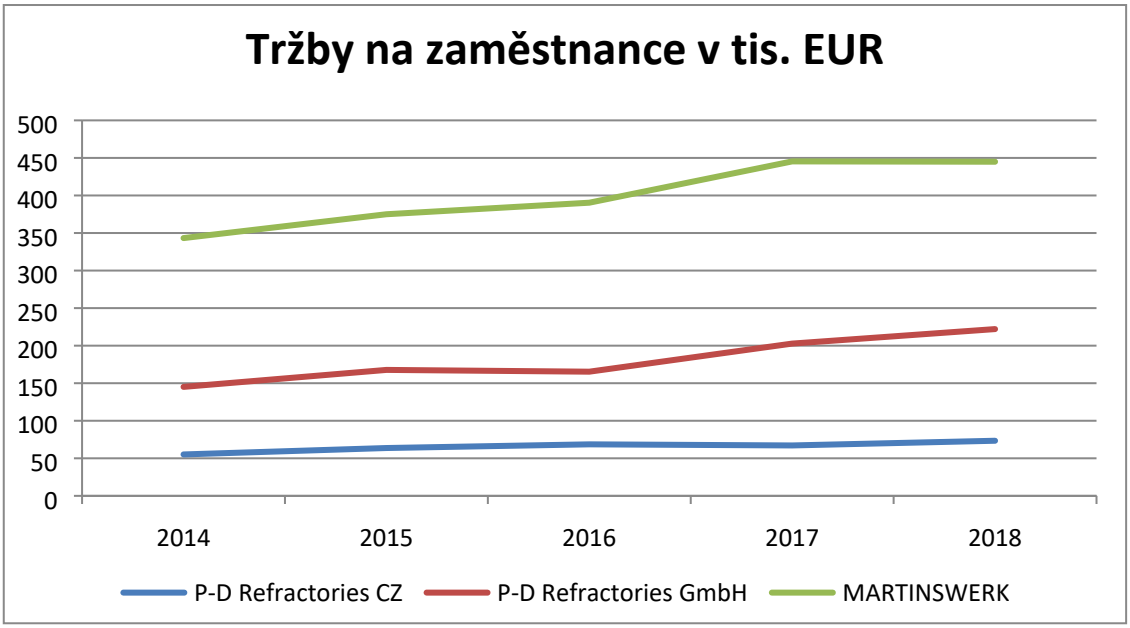
Graf 16: Osobní náklady na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Tržby na zaměstnance

Tabulka 8: Tržby na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Tržby na zaměstnance v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	55	64	69	67	73
P-D Refractories GmbH	145	168	165	203	230
MARTINSWERK	343	375	390	445	445

Nejvyšší hodnotu tržeb připadajících na zaměstnance vykazuje společnost MARTINSWERK. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje nejnižší hodnoty a v porovnání se společností MARTINSWERK vykazuje hodnoty tohoto ukazatele 5krát až 6krát nižší. Nízké hodnoty společnosti P-D Refractories CZ jsou způsobeny nejen nižšími tržbami v porovnání se společností MARTINSWERK, ale i vyšším počtem zaměstnanců.



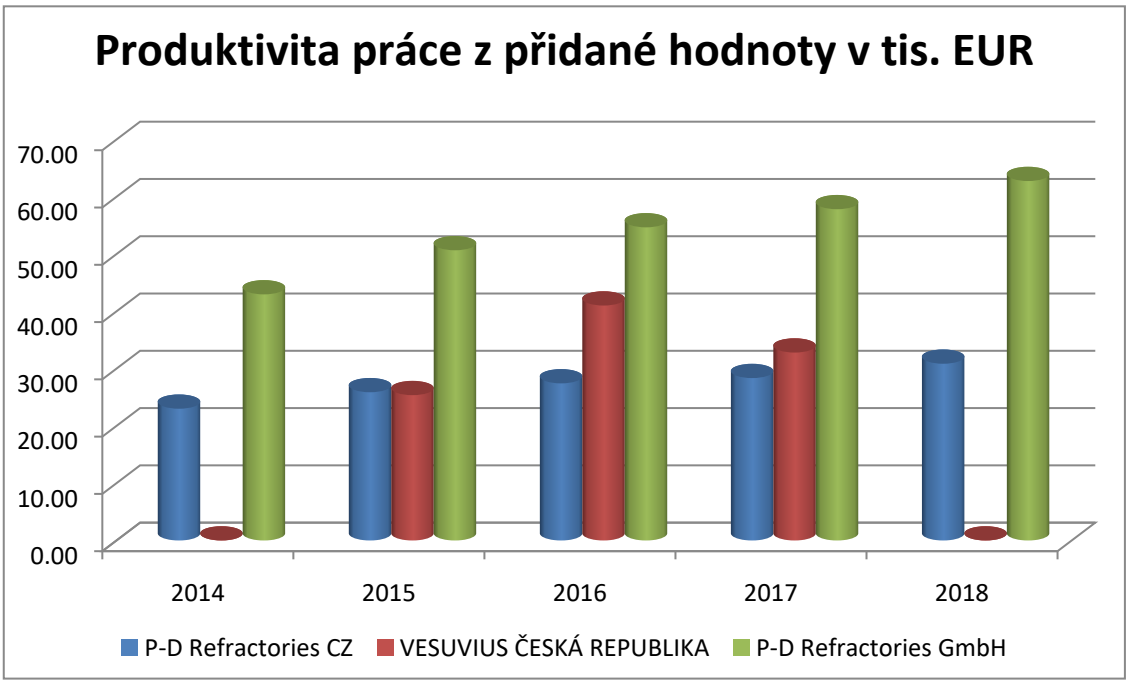
Graf 17: Tržby na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Tabulka 9: Produktivita práce z přidané hodnoty ve srovnání s konkurenty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. EUR	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	23,00	25,88	27,43	28,35	30,86
VESUVIUS ČR	-	25,37	41,02	32,81	-
P-D Refractories GmbH	42,96	50,67	54,67	57,83	62,75

Z tabulky je patrné, že nejvyšší produktivity práce z přidané hodnoty dosahuje po celou dobu zkoumaného období společnost P-D Refractories GmbH. Nejnižších hodnot téměř po celou dobu sledovaného období dosahuje společnost P-D Refractories CZ, která sice vykazuje nejvyšší přidanou hodnotu, ale také zaměstnává nejvíce zaměstnanců.



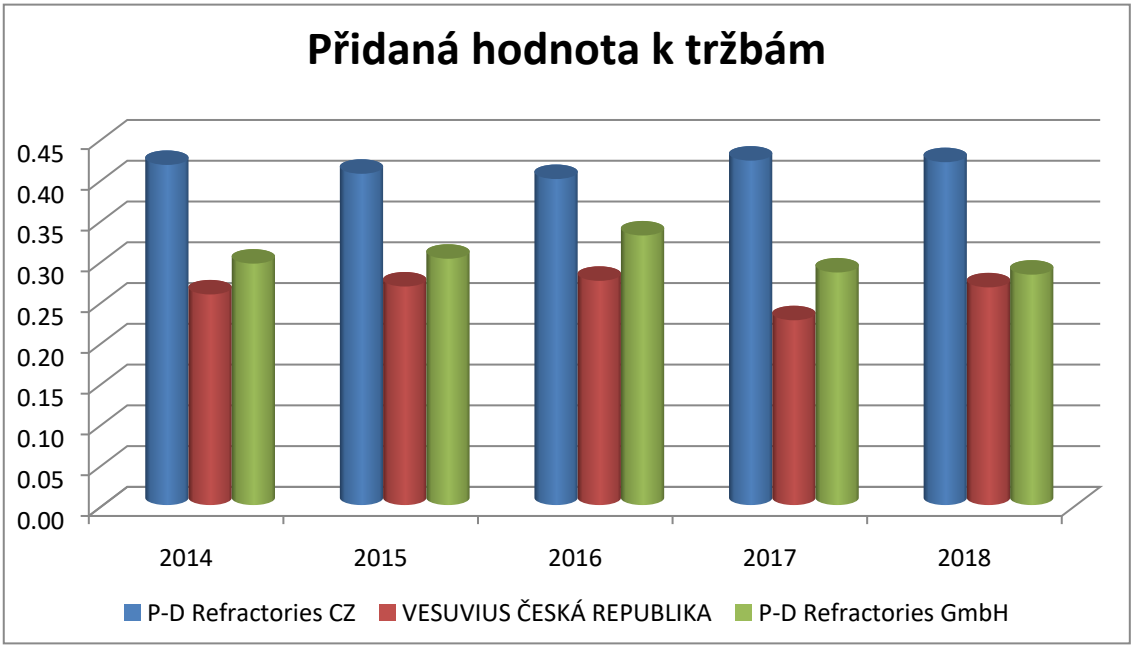
Graf 18: Produktivita práce z přidané hodnoty ve srovnání s konkurenty v tis. EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Přidaná hodnota k tržbám

Tabulka 10: Přidaná hodnota k tržbám ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Přidaná hodnota/ tržby	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	0,42	0,41	0,40	0,42	0,42
VESUVIUS ČR	0,26	0,27	0,27	0,23	0,27
P-D Refractories GmbH	0,30	0,30	0,33	0,29	0,28

V porovnání ukazatele přidaná hodnota / tržby dosahuje nejvyšších výsledných hodnot společnost P-D Refractories CZ. Nejnižších hodnot tohoto ukazatel dosahuje po celou dobu zkoumaného období společnost VESUVIUS ČR.



Graf 19: Přidaná hodnota k tržbám ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

4.4 Srovnání pomocí poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů vychází z údajů, které jsou vykázány v účetních výkazech a zahrnuje jak krátkodobé, tak i dlouhodobé ukazatele. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů dávají společnosti zpětnou vazbu o zhodnocení kapitálu a efektivitě

využití finančních zdrojů. Zkoumány budou především ukazatelé rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity.

4.4.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability zobrazují schopnost společnosti generovat zisk z vložených prostředků a vypovídají o efektivnosti podnikání. Je žádoucí, aby společnost vykazovala rostoucí trend ukazatelů rentability.

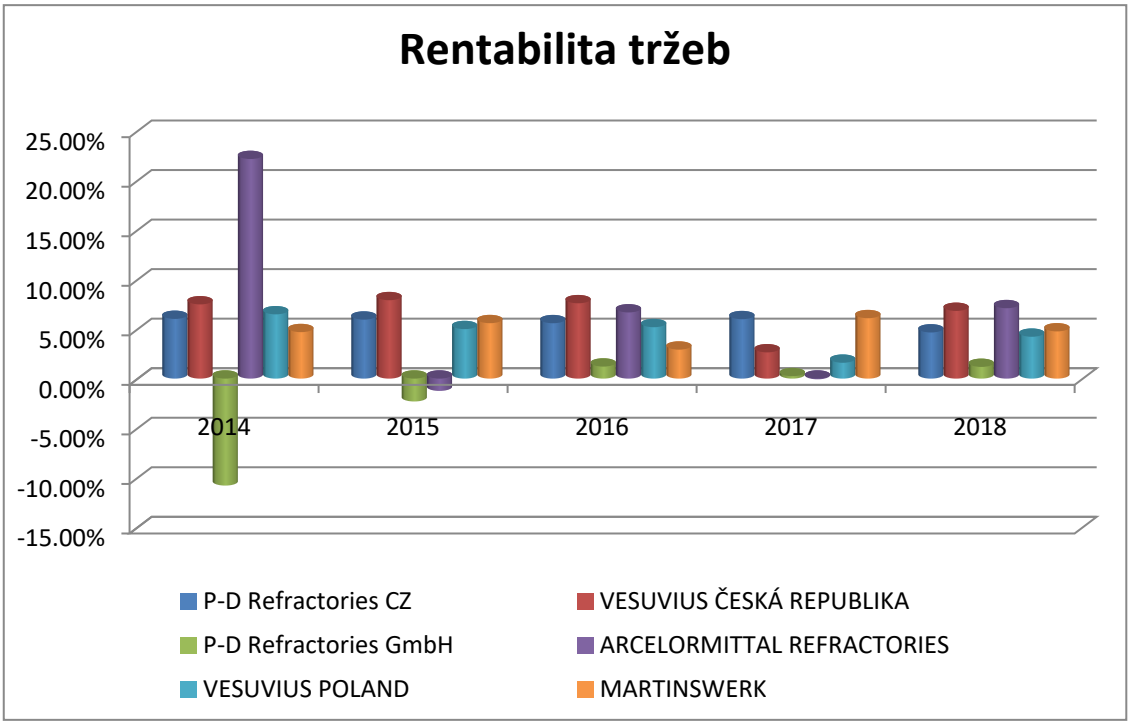
Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik zisku společnost vytvoří z 1 Kč tržeb a měla by mít rostoucí trend.

Tabulka 11: Rentabilita tržeb ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Rentabilita tržeb	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	6,03%	5,95%	5,59%	6,00%	4,66%
VESUVIUS ČR	7,49%	7,91%	7,60%	2,65%	6,83%
P-D Refractories GmbH	-10,80%	-2,31%	1,21%	0,24%	1,18%
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	22,16%	-1,24%	6,68%	-0,07%	7,11%
VESUVIUS POLAND	6,49%	5,00%	5,19%	1,60%	4,22%
MARTINSWERK	4,69%	5,59%	2,92%	6,10%	4,76%

Žádná ze sledovaných společností nevykazuje po celou dobu zkoumaného období stálý trend. Nejvyšších hodnot v letech 2004 až 2016 dosahuje společnost VESUVIUS ČR, v roce 2017 společnost MARTINSWERK a v roce 2018 společnost ARCELORMMITAL REFRACTORIES. Společnost P-D Refractories CZ dosahuje výsledných hodnot v rozmezí 4,66% až 6,03%. Společnost P-D Refractories GmbH a ARCELORMMITAL REFRACTRORIES dosahují záporných hodnot z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření.



Graf 20: Rentabilita tržeb ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

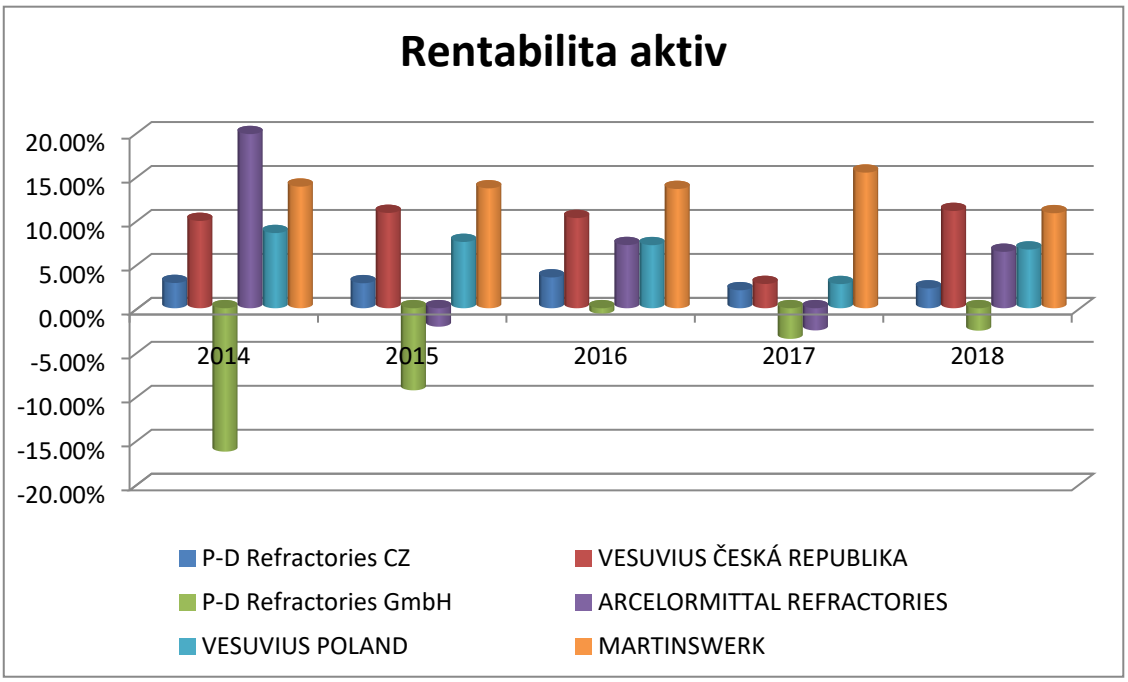
Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv vypovídá o efektivním vytváření zisku z dostupných aktiv společnosti.

Tabulka 12: Rentabilita aktiv ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Rentabilita aktiv	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	2,87%	2,84%	3,50%	2,04%	2,25%
VESUVIUS ČR	9,93%	10,84%	10,26%	2,76%	11,06%
P-D Refractories GmbH	-16,31%	-9,34%	-0,63%	-3,49%	-2,55%
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	19,81%	-2,10%	7,18%	-2,52%	6,42%
VESUVIUS POLAND	8,55%	7,54%	7,17%	2,75%	6,68%
MARTINSWERK	13,83%	13,64%	13,57%	15,43%	10,81%

Z tabulky je patné, že výsledné hodnoty u všech sledovaných společností mají kolísavý trend. Nejvyšších výsledků dosahovala v roce 2014 společnost ARCELORMMITAL REFRACTORIES, v letech 2015 až 2017 společnost MARTINSWERK a v roce 2018 společnost VESUVIUS ČR. Společnost P-D Refractories CZ dosahovala výsledných hodnot v rozmezí 2,04% až 3,50%. Společnost P-D Refractories GmbH a ARCELORMMITAL REFRACTRORIES dosahují záporných hodnot z důvodu záporného výsledku hospodaření po zdanění.



Graf 21: Rentabilita aktiv ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

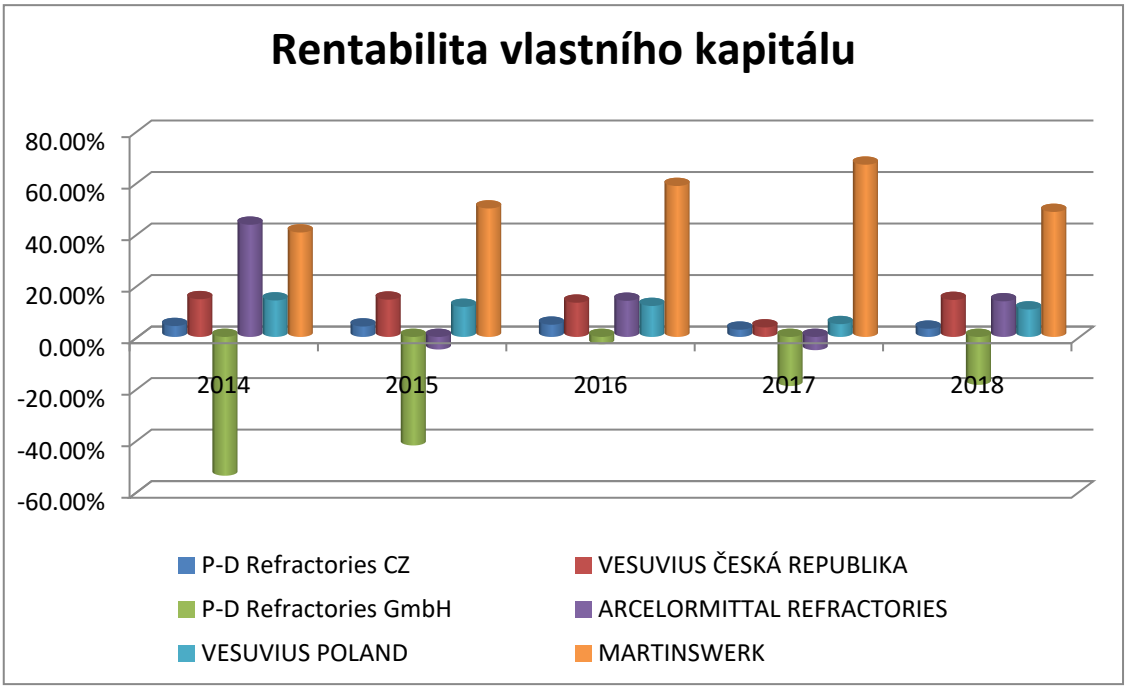
Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jaké množství čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

Tabulka 13: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Rentabilita vlastního kapitálu	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	4,22%	4,05%	4,73%	2,80%	3,18%
VESUVIUS ČR	14,64%	14,48%	13,28%	3,68%	14,36%
P-D Refractories GmbH	-53,87%	-42,13%	-2,84%	-19,05%	-18,60%
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	43,55%	-4,88%	14,02%	-5,13%	13,83%
VESUVIUS POLAND	14,16%	11,65%	12,02%	4,97%	10,66%
MARTINSWERK	40,54%	49,87%	58,60%	66,86%	48,53%

Všechny zkoumané společnosti vykazují kolísavý trend tohoto ukazatele. Nejvyšších hodnot rentability vlastního kapitálu vykazuje v roce 2014 společnost ARCELORMMITAL REFRACTORIES a v letech 2015 až 2018 společnost MARTINSWERK. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje výsledné hodnoty v rozmezí 2,80% až 4,73%. Společnosti P-D Refractories GmbH a ARCELORMMITAL REFRACTORIES dosahují záporných hodnot tohoto ukazatele z důvodů záporného výsledku EAT.



Graf 22: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

4.4.2 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jaké míře společnost využívá cizí zdroje financování. Tyto ukazatelé jsou velmi podstatné, protože jsou sledovány úvěrovými institucemi a ovlivňují tak celkovou způsobilost společnosti využívat při využívání cizích zdrojů financování.

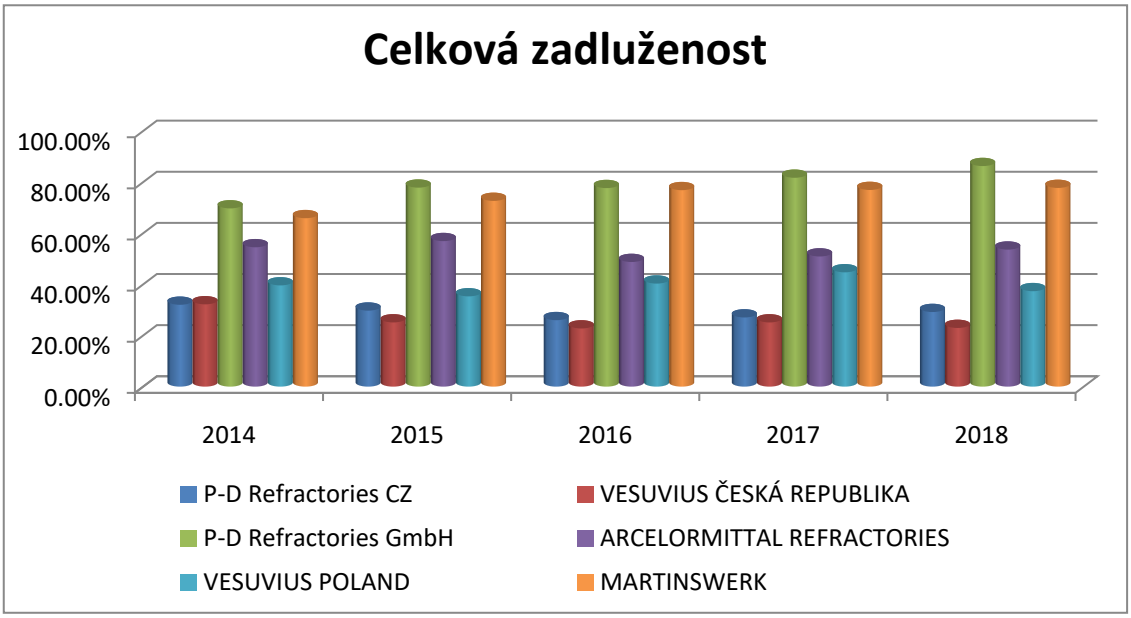
Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti zobrazuje, kolik majetku společnosti je financováno cizími zdroji.

Tabulka 14: Celková zadluženost ve srovnání s konkurencí (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Celková zadluženost	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	32,02%	29,73%	26,00%	27,06%	29,18%
VESUVIUS ČR	32,19%	25,12%	22,75%	25,11%	22,96%
P-D Refractories GmbH	69,73%	77,84%	77,67%	81,70%	86,29%
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	54,52%	56,92%	48,76%	50,92%	53,60%
VESUVIUS POLAND	39,60%	35,31%	40,31%	44,91%	34,33%
MARTINSWERK	65,89%	72,66%	76,85%	76,93%	77,73%

Společnost P-D Refractories CZ a VESUVIUS ČR udržují svoji zadluženost nejníže ve srovnání s ostatními sledovanými společnostmi a z výsledků je patrné, že preferují financování vlastními zdroji. Společnost VELUVIUS POLAND si také udržuje nižší zadluženost. Společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES si zadluženost udržuje okolo 50 %. Společnost MARTINSWERK a P-D Refractories GmbH vykazují zadluženost vyšší než 65 %. Zadluženost nad 70 % můžeme považovat za rizikovou.



Graf 23: Celková zadluženost ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

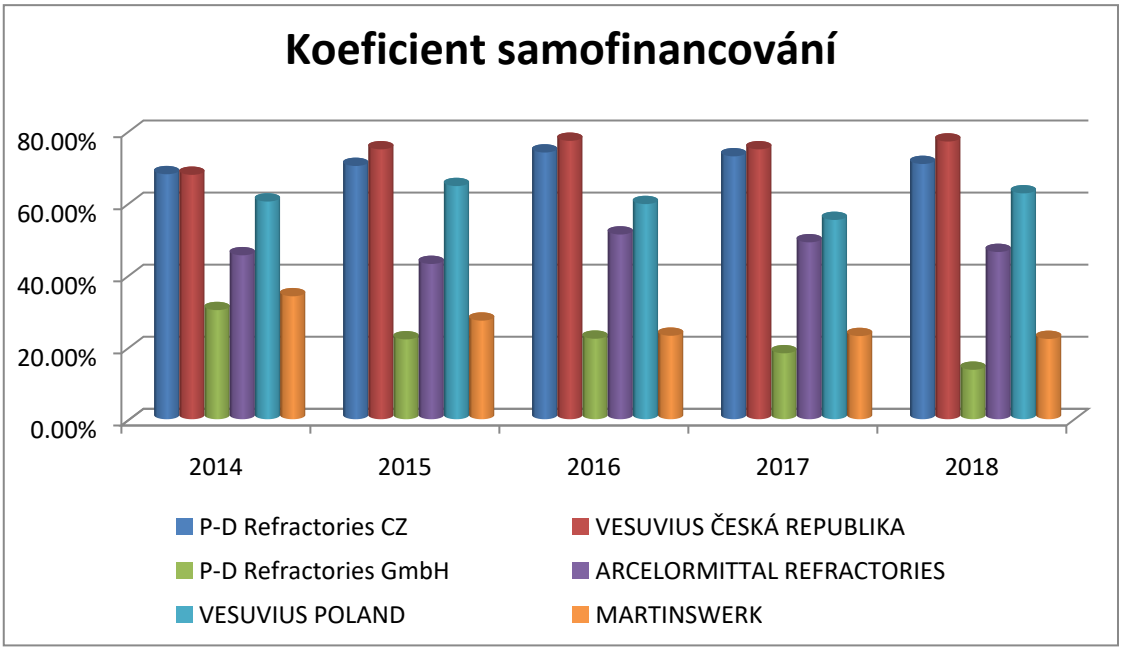
Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a vypovídá o míře nezávislosti společnosti.

Tabulka 15: Koeficient samofinancování ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Koeficient samofinancování	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	67,98%	70,27%	74,00%	72,94%	70,82%
VESUVIUS ČR	67,81%	74,88%	77,24%	74,89%	77,05%
P-D Refractories GmbH	30,27%	22,16%	22,33%	18,29%	13,51%
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	45,48%	43,08%	51,25%	49,08%	46,40%
VESUVIUS POLAND	60,40%	64,69%	59,69%	55,29%	62,67%
MARTINSWERK	34,11%	27,35%	23,15%	23,07%	22,27%

Společnosti P-D Refractories CZ, VESUVIUS ČR a VESUVIUS POLAND můžeme považovat za finančně nezávislé. Společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES si udržuje míru samofinancování také na dobré úrovni. Společnosti P-D Refractories GmbH a MARTINSWERK naopak mohou být považovány za finančně závislé podniky.



Graf 24: Koeficient samofinancování ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Úrokové krytí

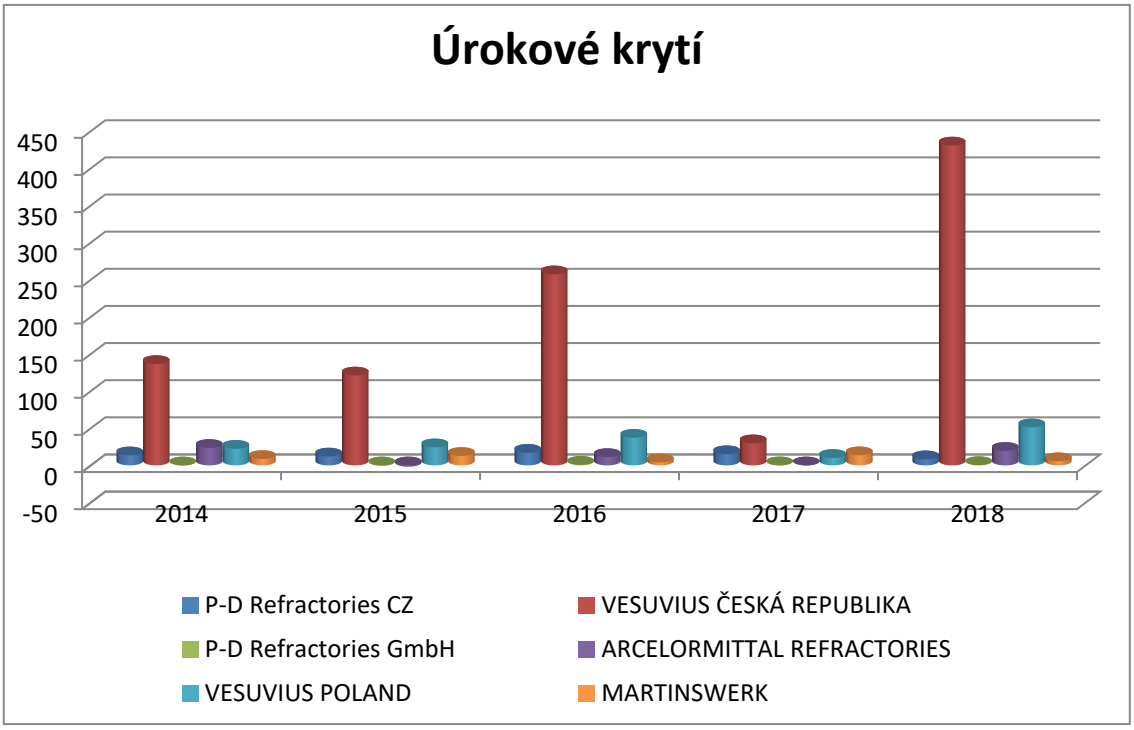
Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky.

Tabulka 16: Úrokové krytí ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Úrokové krytí	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	13,51	11,97	16,99	15,05	8,23
VESUVIUS ČR	136,49	121,06	257,26	29,70	430,73
P-D Refractories GmbH	-3,15	-0,59	0,88	0,09	0,42
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	23,52	-1,84	11,22	-	19,55
VESUVIUS POLAND	22,37	24,34	37,18	10,05	51,22
MARTINSWERK	8,63	12,75	4,20	13,64	5,59

Nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele vykazuje společnost VESUVIUS ČR. Společnosti P-D Refractories CZ, VESUVIUS POLAND a MARTINSWERK s tímto ukazatelem

také nemají potíže. Společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES vykazuje v letech 2014, 2016 a 2018 vyšší výsledné hodnoty, ale v roce 2015 vykazuje zápornou hodnotu, což je způsobeno záporným výsledkem hospodaření, v roce 2017 tato společnost nevykazuje žádné nákladové úroky. Společnost P-D Refractories GmbH vykazuje v letech 2014 a 2015 záporné výsledné hodnoty, a to z důvodu záporného výsledku hospodaření. V následujících letech vykazuje tato společnost sice kladné hodnoty, ale výsledné hodnoty jsou nízké a ani v jednom z těchto roků nepřesáhnou hodnotu 1.



Graf 25: Úrokové krytí ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

4.4.3 Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti dostát svým závazkům včas. Vlastníci společnosti požadují co nejnižší hodnoty tohoto ukazatele, protože nechtějí neefektivně vázat své finanční prostředky a tím snižovat ROE. Naopak věřitelé považují nízké hodnoty likvidity jako neschopnost společnosti hradit své závazky.

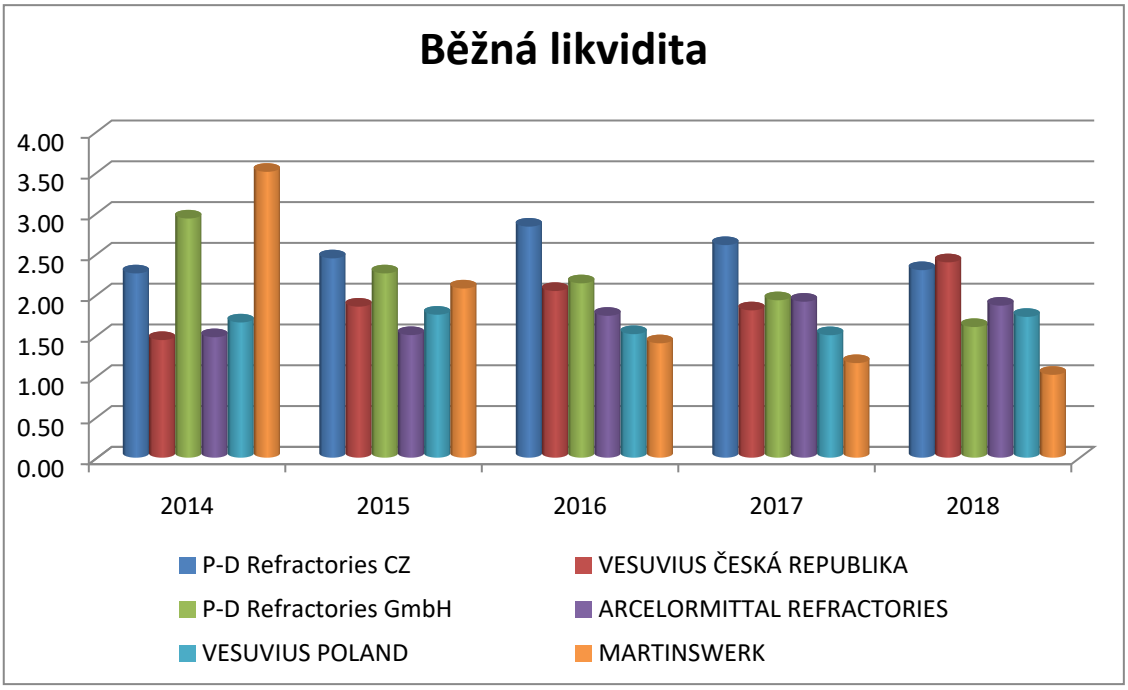
Běžná likvidita

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5.

Tabulka 17: Běžná likvidita ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Běžná likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	2,26	2,44	2,83	2,61	2,30
VESUVIUS ČR	1,44	1,85	2,04	1,81	2,39
P-D Refractories GmbH	2,93	2,26	2,14	1,93	1,60
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	1,48	1,50	1,74	1,91	1,86
VESUVIUS POLAND	1,66	1,75	1,51	1,50	1,73
MARTINSWERK	3,50	2,07	1,40	1,16	1,02

Z tabulky je patrné, že zkoumaná společnost má své hodnoty v letech 2014, 2015 a 2018 v doporučeném rozmezí. V letech 2016 a 2017 jsou výsledné hodnoty likvidity mírně nad hranicí doporučených hodnot. V porovnání s konkurenty zkoumaná společnost od roku 2015 vykazovala vždy nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele. Společnost VESUVIUS ČR, ARCELORMITTAL REFRACTORIES a VESUVIUS POLAND mají po celé sledované období výsledné hodnoty v doporučeném rozmezí. Společnost P-D Refractories GmbH má v roce 2014 výslednou hodnotu likvidity nad hranicí doporučených hodnot a v ostatních letech sledovaného období vykazuje hodnoty v doporučeném rozmezí. Společnost MARTINSWERK dosahuje v roce 2014 výsledné hodnoty likvidity, která se pohybuje nad hranicí doporučených hodnot, v roce 2015 dosahuje výsledné hodnoty, která se nachází v doporučeném rozmezí a od roku 2016 do roku 2018 tato společnost dosahuje hodnot, které jsou pod hranicí doporučeného rozmezí.



Graf 26: Běžná likvidita ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

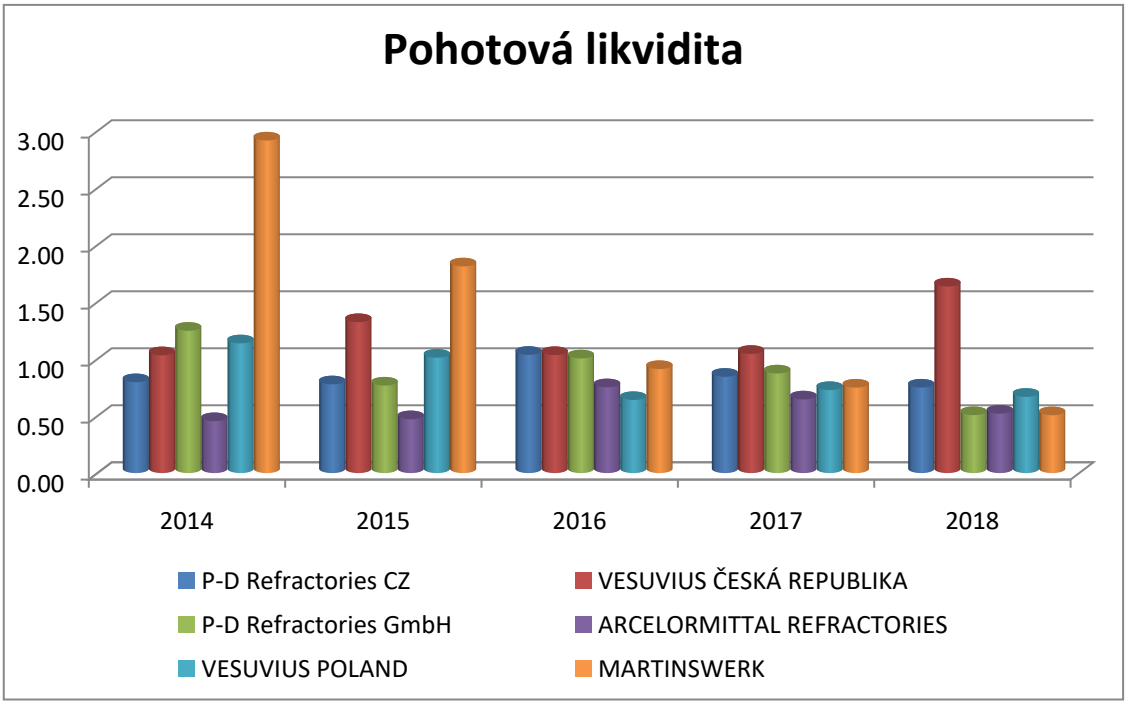
Pohotová likvidita

Tento ukazatel vyjadřuje, kolika korunami pohledávek a hotovosti společnosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků společnosti. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,7 – 1,2.

Tabulka 18: Pohotová likvidita ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Pohotová likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	0,80	0,78	1,04	0,84	0,75
VESUVIUS ČR	1,03	1,32	1,04	1,05	1,64
P-D Refractories GmbH	1,25	0,77	1,01	0,87	0,51
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	0,46	0,47	0,75	0,65	0,52
VESUVIUS POLAND	1,14	1,01	0,64	0,73	0,67
MARTINSWERK	2,92	1,81	0,91	0,75	0,51

Společnosti P-D Refractories CZ, P-D Refractories GmbH a VESUVIUS POLAND vykazuje během celého zkoumaného období výsledné hodnoty, které se nachází v doporučeném rozmezí. Společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES až na výjimku v roce 2016 vykazuje výsledné hodnoty pod doporučenou hranicí. Společnost MARTINSWERK v roce 2014 a 2015 vykazuje hodnoty nad doporučenou hranicí a v roce 2018 vykazuje hodnotu pod doporučenou hranicí. Společnost VESUVIUS ČR vykazuje v letech 2014, 2016 a 2017 hodnoty v doporučném rozmezí a v roce 2015 a 2018 vykazuje hodnoty, které jsou nad doporučenou hranicí.



Graf 27: Pohotová likvidita ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

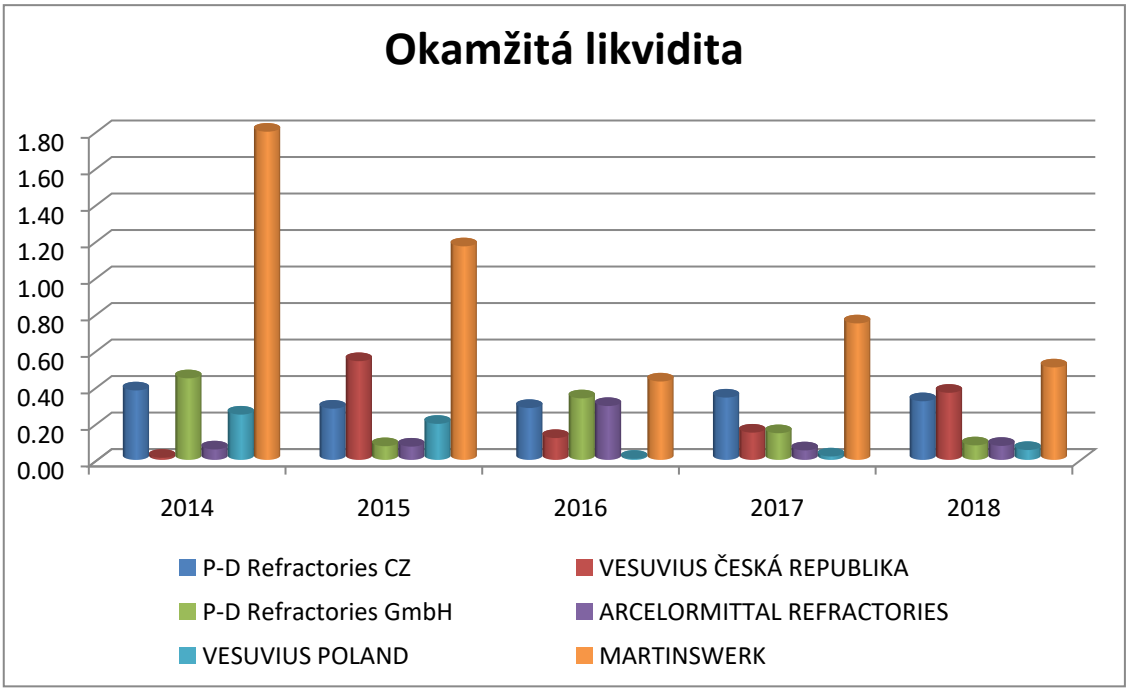
Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita vyjadřuje, kolikrát krátkodobý finanční majetek pokryje krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5.

Tabulka 19: Okamžitá likvidita ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Okamžitá likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	0,38	0,28	0,28	0,34	0,32
VESUVIUS ČR	0,01	0,54	0,12	0,15	0,37
P-D Refractories GmbH	0,45	0,07	0,34	0,15	0,08
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	0,06	0,07	0,30	0,05	0,08
VESUVIUS POLAND	0,25	0,20	0,01	0,02	0,05
MARTINSWERK	1,80	1,17	0,43	0,75	0,51

Z tabulky je patrné, že pouze společnost P-D Refractories CZ během celého sledovaného období vykazuje hodnoty v doporučeném rozmezí. Společnost VESUVIUS ČR v roce 2014, 2016 a 2017 vykazuje hodnoty nižší než je doporučená hranice, v roce 2015 vykazuje hodnotu nad doporučenou hranicí a pouze v roce 2018 vykazuje hodnotu, která se nachází v doporučeném rozmezí. Společnost P-D Refractories GmbH v roce 2014 a 2016 vykazuje výsledné hodnoty, které se nachází v doporučeném rozmezí. V letech 2015, 2017 a 2018 tato společnost vykazuje výsledné hodnoty likvidity, které se nachází pod doporučenou hranicí. Společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES se až na výjimku v roce 2016, kdy dosahovala hodnot v doporučeném rozmezí, nachází se svými výslednými hodnotami pod doporučenou hranicí. Společnost VESUVIUS POLAND v roce 2014 a 2015 vykazuje hodnoty, které se nachází v doporučeném rozmezí. V následujících letech tato společnost vykazuje hodnoty, které se nachází pod hranicí doporučených hodnot. Společnost MARTINSWERK až na výjimky v letech 2016 a 2018, kdy vykazovala hodnoty v doporučeném rozmezí, vykazuje výsledné hodnoty likvidity, které jsou nad hranicí doporučených hodnot. Hodnoty, které jsou nad hranicí doporučeného rozmezí, mohou značit to, že společnost neefektivně zachází se svými finančními prostředky. Naopak hodnoty, které jsou pod hranicí doporučeného rozmezí, mohou značit, že společnost nebude mít dostatek finančních prostředků na úhradu nečekaných výdajů.



Graf 28: Okamžitá likvidita ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

4.4.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity vypovídají o tom, jak společnost hospodaří s aktivy a jak ovlivňuje hospodaření společnosti její výkonnost a likviditu.

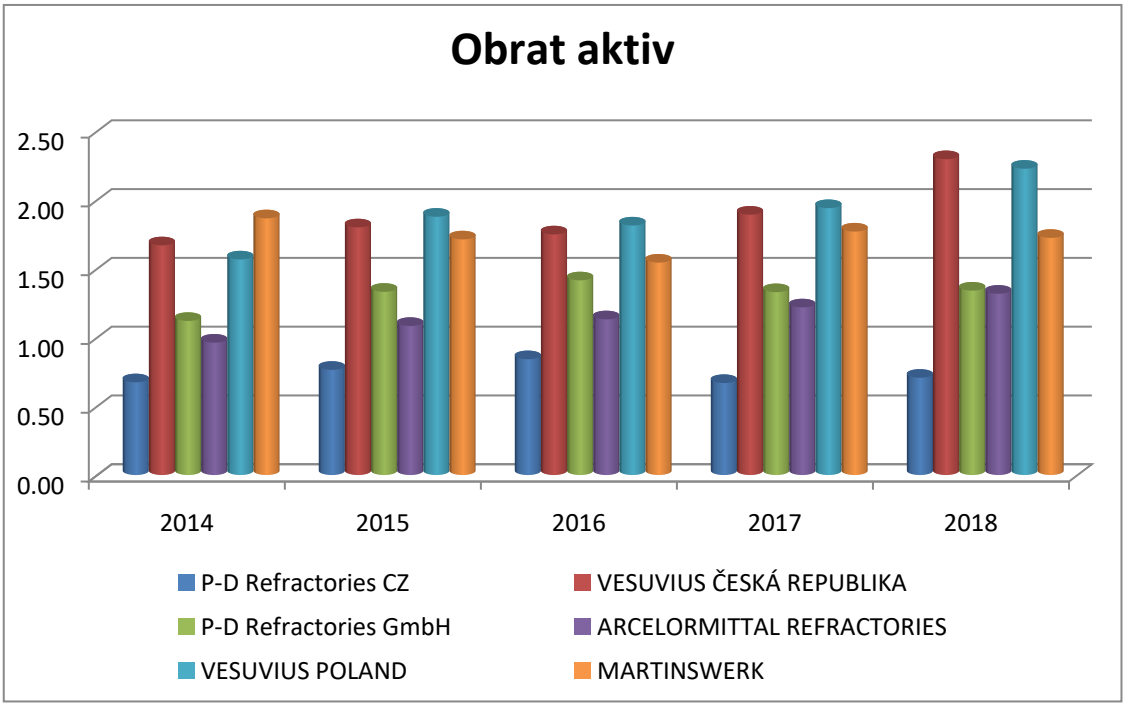
Obrat aktiv

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok.

Z následující tabulky je patrné, že společnosti VESUVIUS ČR, P-D Refractories GmbH, VESUVIUS POLAND a MARTINSWERK vykazují po celou dobu sledovaného období výslednou hodnotu ukazatele doby obratu aktiv vyšší hodnotu než 1. Společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES vykazuje v roce 2014 hodnotu nižší než 1 a v dalších letech vykazuje výslednou hodnotu vyšší než jedna a má rostoucí trend. Společnost P-D Refractories CZ má během sledovaného období výsledné hodnoty v rozmezí 0,67 až 0,84.

Tabulka 20: Obrat aktiv ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Obrat aktiv	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	0,67	0,76	0,84	0,67	0,71
VESUVIUS ČR	1,67	1,80	1,75	1,89	2,30
P-D Refractories GmbH	1,12	1,33	1,41	1,33	1,34
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	0,96	1,08	1,13	1,22	1,32
VESUVIUS POLAND	1,57	1,88	1,81	1,94	2,23
MARTINSWERK	1,87	1,71	1,54	1,77	1,72



Graf 29: Obrat aktiv ve srovnání s konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

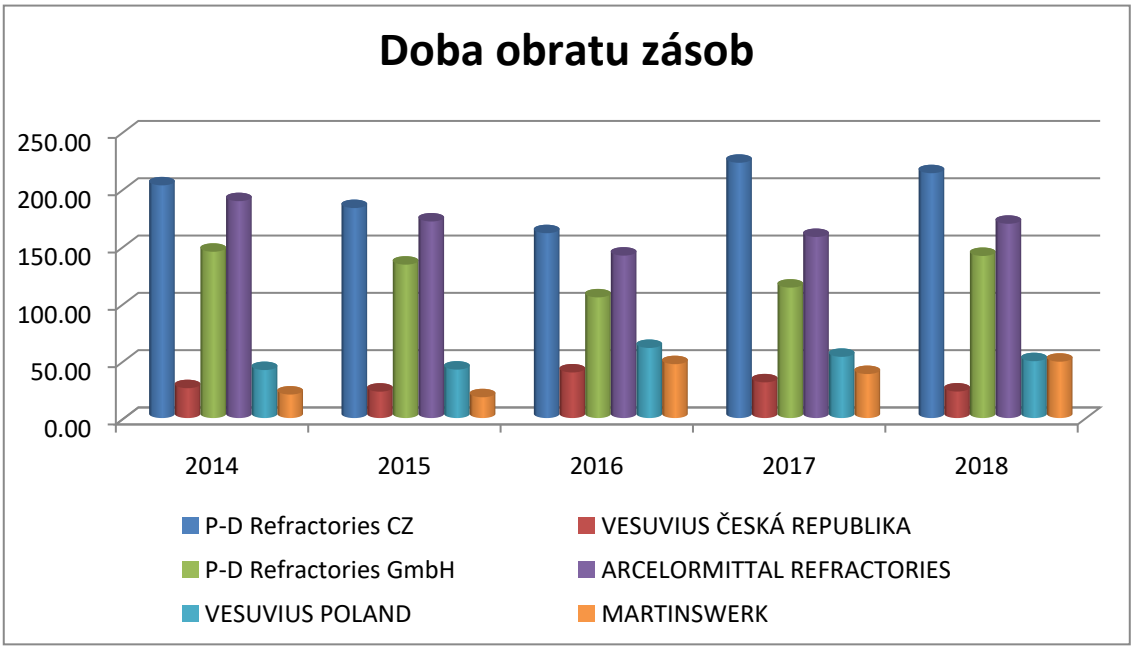
Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje dobu potřebnou k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobky a zboží zpět do peněžní podoby. Tato doba by měla být co nejnižší, protože společnosti při držení zásob vznikají náklady na skladování.

Tabulka 21: Doba obratu zásob ve srovnání s konkurenty ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Doba obratu zásob ve dnech	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	203,03	183,23	161,30	222,73	213,64
VESUVIUS ČR	26,06	23,03	39,77	31,14	23,14
P-D Refractories GmbH	145,10	133,85	105,29	113,81	141,43
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	189,26	171,51	141,73	157,98	169,50
VESUVIUS POLAND	41,87	42,29	62,16	53,40	49,62
MARTINSWERK	20,51	18,15	47,02	38,40	49,17

Nejkratší dobu drží zásoby v letech 2014 a 2015 společnost MARTINSWERK a v letech 2016 až 2018 společnost VESUVIUS ČR. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele vykazuje společnost P-D Refractories CZ, jejíž výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí 161,30 až 222,73 dní.



Graf 30: Doba obratu zásob ve srovnání s konkurenty ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

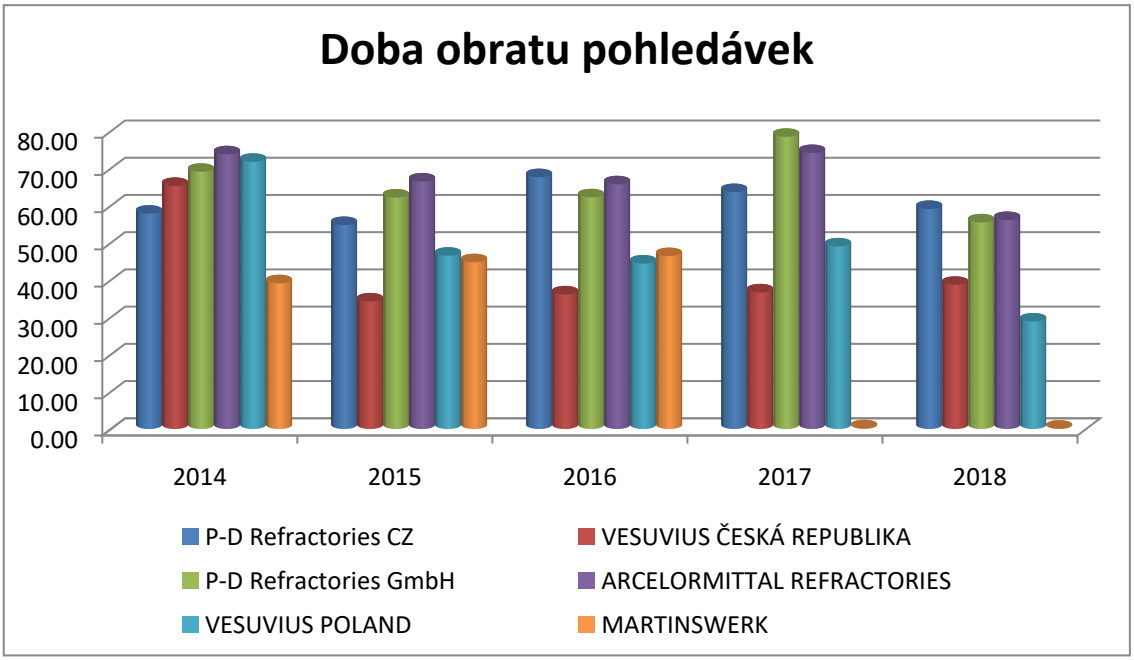
Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Pro společnost je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejmenší.

Tabulka 22: Doba obratu pohledávek ve srovnání s konkurenty ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Doba obratu pohledávek ve dnech	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	57,84	54,80	67,65	63,64	59,11
VESUVIUS ČR	65,29	34,26	36,14	36,69	38,72
P-D Refractories GmbH	69,09	62,18	62,23	78,49	55,50
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	73,79	66,49	65,73	74,13	56,14
VESUVIUS POLAND	71,77	46,55	44,45	49,04	28,87
MARTINSWERK	39,15	44,79	46,44	0,19	0,08

Nejnižší dobu obratu pohledávek po většinu sledovaného období vykazuje společnost MARTINSWERK. Naopak nejvyšších hodnot tohoto ukazatele dosahuje v letech 2014 a 2015 společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES. V roce 2017 dosahuje nejvyšší hodnoty doby obratu pohledávek společnost P-D Refractories GmbH. Společnost P-D Refractories CZ dosahuje výsledných hodnot v rozmezí 57 až 68 dnů a v porovnání s ostatními zkoumanými společnostmi v letech 2016 a 2018 dosahuje nejvyšších hodnot. Společnost MARTINSWERK vykazuje v letech 2017 a 2018 velmi nízké hodnoty doby obratu pohledávek z toho důvodu, že vykazované pohledávky jsou v poměru k tržbám velmi nízké.



Graf 31: Doba obratu pohledávek ve srovnání s konkurenty ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

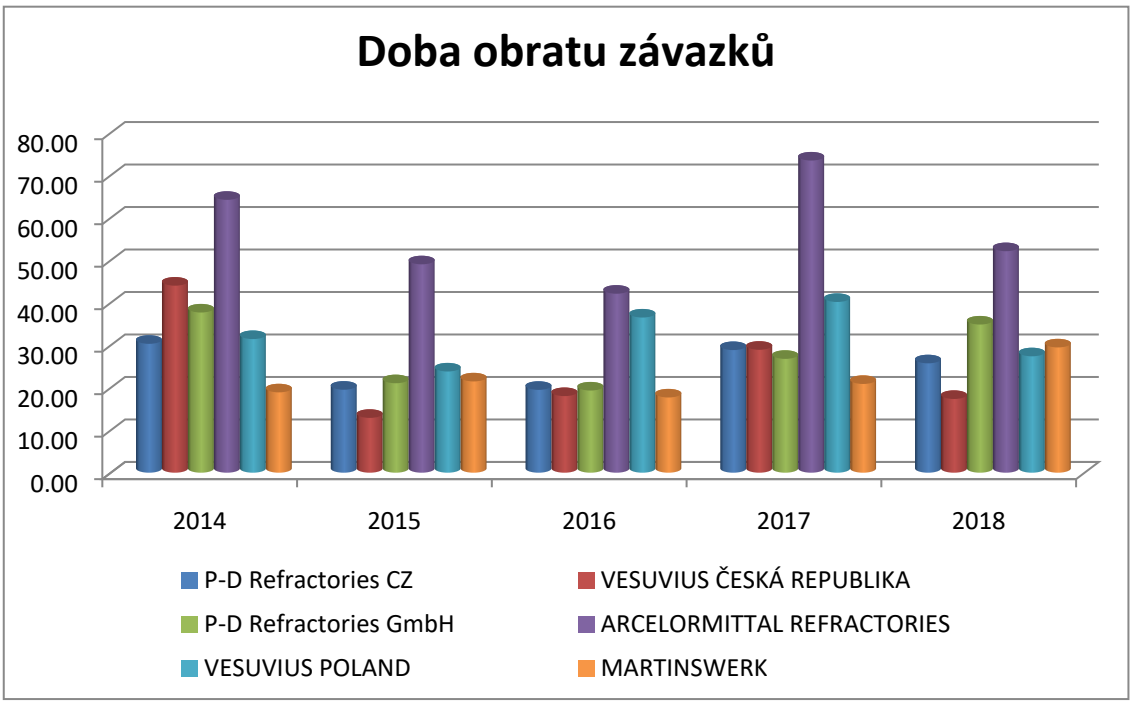
Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje, za jak dlouhou dobu společnosti hradí své závazky. Pro společnost je žádoucí, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, aby mohla platit závazky z inkasa pohledávek.

Tabulka 23: Doba obratu závazků ve srovnání s konkurenty ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Doba obratu závazků ve dnech	2014	2015	2016	2017	2018
P-D Refractories CZ	30,33	19,53	19,50	28,86	25,74
VESUVIUS ČR	44,02	12,90	18,03	28,93	17,35
P-D Refractories GmbH	37,70	21,06	19,39	26,79	34,87
ARCELORMITTAL REFRACTORIES	64,22	49,04	42,12	73,47	52,13
VESUVIUS POLAND	31,45	23,82	36,52	40,18	27,39
MARTINSWERK	18,91	21,48	17,70	20,89	29,48

Pouze společnost MARTINSWERK v letech 2017 a 2018 vykazuje dobu obratu závazků delší než dobu obratu pohledávek. Nejnižší hodnoty tohoto ukazatele vykazují společnosti MARTINSWERK a VESUVIUS ČR. Nejhorší platební morálku podle výsledných hodnot doby obratu závazků má společnost ARCELORMITTAL REFRACTORIES, která ve všech sledovaných letech vykazuje nejvyšší výsledné hodnoty tohoto ukazatele. Společnosti P-D Refractories CZ vykazuje nižší hodnoty doby obratu závazků a své závazky hradí v rozmezí 19 až 30 dní.



Graf 32: Doba obratu závazků ve srovnání s konkurenty ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

5 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST P-D REFRACTORIES CZ A. S.

V této části diplomové práce budou vyhodnocena získaná data, informace a analýzy. Na základě těchto poznatků bude zhodnocen obchodní i finanční stav společnosti P-D Refractories CZ ve srovnání s vybranými konkurenčními společnostmi. Dle výsledků analýz budou doporučeny návrhy na zlepšení celkové výkonnosti a pozice na trhu společnosti P-D Refractories CZ.

5.1 Shrnutí výsledků analýz

Analyzovaná společnost P-D Refractories CZ a. s. vznikla v roce 1892 a jejími hlavními předměty činnosti jsou těžba žáruvzdorných jílů a písků včetně jejich úprav, výroba žáruvzdorných tvarovek a hmot, dílenské kovo a dřevomodelářské činnosti a provozování skládky komunálního a jiného odpadu. Pouze 13,5% objemu produkce společnosti je určeno pro odběratele nacházející se v České republice, zbývající objem produkce společnosti je vyvážen do zahraničí. Mezi nejvýznamnější státy, do kterých je produkce společnosti vyvážena, patří Německo a Polsko, proto konkurenti pro srovnání byli vybráni z těchto tří států.

Vybraní konkurenti mají stejný hlavní kód NACE jako společnost P-D Refractories CZ, tedy kód 2320 – Výroba žáruvzdorných výrobků. Konkurenti pro srovnání byli vybráni prostřednictvím databáze Amadeus a byli zvoleni tak, aby se svojí velikostí podobaly co nejvíce zkoumané společnosti.

Pro společnost P-D Refractories CZ byly v této diplomové práci zpracovány analýzy s cílem zmapovat vnější i vnitřní okolí společnosti. Je nutné brát v potaz, že dané analýzy byly provedeny v rámci studentských možností a vychází tedy z omezeného množství informací.

PESTLE analýza zhodnotila, že podle politických faktorů, patří Česká republika mezi politicky stabilní státy. Je ovšem nutné sledovat i vývoj politické situace v Evropské unii a reagovat na ni. Z ekonomických faktorů byly zkoumány vývoj meziroční míry inflace, vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, vývoj mezd, vývoj hrubého

domácího produktu a vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Z vývoje HDP je patrné, že ekonomika oslabila a její vývoj odpovídá omezeným možnostem, a to zejména slábnoucí zahraniční poptávce a nedostatku zaměstnanců. Vzhledem k nastalé situaci se dá očekávat značný pokles ekonomiky a společnost by měla na tuto situaci reagovat. Podle sociálních faktorů ovlivňuje podnikání společnosti P-D Refractories CZ klesající vývoj nezaměstnanosti. Sice vlivem nižší nezaměstnanosti si mohou obyvatelé více dovolit utrácet, ale zároveň má společnost problém s nalezením nových pracovníků. Technologické prostředí si vyžaduje sledování nových technologických pokroků. Technologický rozvoj společnosti vychází z požadavků zákazníků a zkušeností s nasazením výrobků v různých podmínkách a trendů v oblasti žáruvzdorné keramiky. Společnost zahájila práce na projektech s institucionální podporou, které se týkají například vývoje žáruvzdorných keramických materiálů pro agregáty termického zpracování biomasy a bioodpadů anebo vývoje mullitových ostřiv v šachové peci. Legislativní faktory jsou pro společnost důležité a je nutné sledovat změny jak v české, tak i v evropské legislativě a reagovat na nastalé změny. Společnost si je vědoma, že její činnost podnikání má dopad na životní prostředí a proto klade velký důraz na ekologii. Společnost předává nebezpečné odpady k likvidaci oprávněným firmám, nechává několika do roka provést autorizované měření ovzduší odbornou firmou, aby zjistila, zda nepřekročuje povolené limity. Dále společnost čerpá vlastní podzemní vodu, kterou využívá k výrobě a část vody upravuje na pitnou vodu.

Z analýzy Porterova modelu konkurenčního prostředí vyplynulo, že společnost v tomto oboru podnikání patří k největším a je ovlivněna zejména zahraniční konkurencí. Bariérami vstupu na trh jsou zejména vysoké pořizovací náklady na stroje, vybavení a technologie. Další významnou bariérou vstupu jsou velké požadavky vztahující se k životnímu prostředí. Vzhledem k tomu, že v poslední době se celosvětově začíná v žáruvzdorných oborech projevovat problém se surovinami, zaznamenává společnost nejen nárůst cen vstupů, který se týká zejména importovaných surovin, ale i s disponibilitou dodávek. Společnost P-D Refractories CZ má výhodu, že částí surovinových vstupů disponuje sama. Společnost zaznamenala pokles zájmu o výplně akumulačních kamen. Pokles zájmu o tento sortiment byl způsobený energetickými politikami evropských vlád, které tento typ vytápění nepodporují. Společnost sice přišla o jednoho zákazníka z Polska, který odebíral komínové vložky, ale zároveň

zaznamenala zvýšení zájmu o tento sortiment u zákazníků z Maďarska a Pobaltí. Dále se společnosti podařilo získat nového zákazníka z Japonska, který má zájem o výrobky vztahující se k oboru koksárenství. Mezi substituční výrobky, které ohrožují odbyt výrobků společnosti, patří zejména produkty nahrazující akumulační kamna.

Po situační analýze následovalo zhodnocení obchodní výkonnosti, provozních a poměrových ukazatelů za období 2014 až 2018. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje tržby 4krát nižší než společnost MARTINSWERK a její výše tržeb a trend vývoje tržeb je téměř shodný s vývojem tržeb společnosti P-D Refractories GmbH. V roce 2014 společnost P-D Refractories CZ dosahovala nejvyšší hodnoty EBIT, ve srovnání se společností ARCELORMMITAL REFRACTORIES je však tato hodnota 7krát nižší. V dalších letech sledovaného období společnost dosahovala ve srovnání se společností MARTINSWERK, která v tomto období dosahovala nejvyšší hodnoty EBIT, 2krát až 5krát nižších hodnot. Hodnoty EAT společnosti P-D Refractories CZ jsou v porovnání s nejlepšími společnostmi 6krát až 14 krát nižší. I přes to, že společnost dosahovala výrazně nižších hodnot tržeb, EBIT a EAT, nevykazuje v porovnání s vybranými konkurenty nejnižších hodnot. Společnost P-D Refractories CZ ve srovnání s částí zvolených konkurentů vykazuje po celé sledované období nejvyšší přidanou hodnotu.

Společnost P-D Refractories CZ ve srovnání s ostatními sledovanými společnostmi dosahuje nižších hodnot materiálové náročnosti a v letech 2016 a 2018 dosahuje dokonce nejnižších hodnot. V porovnání s ostatními zkoumanými konkurenty společnost P-D Refractories CZ v letech 2014 až 2016 zaměstnávala nejvíce zaměstnanců. V letech 2017 až 2018 společnost sice zaměstnávala menší počet zaměstnanců, ale i přes to evidovala až 3krát vyšší počet zaměstnanců, než některé konkurenční společnosti. Osobní náklady na zaměstnance vykazuje společnost 4krát nižší než společnost MARTINSWERK, což je z pohledu zaměstnavatele dobrý výsledek. Ve srovnání s konkurenty vykazuje zkoumaná společnost 6krát nižší hodnotu tržeb připadajících na zaměstnance. Tento výsledek je způsoben nejen nižší hodnotou tržeb, ale i vyšším počtem zaměstnanců zkoumané společnosti. Produktivitu práce z přidané hodnoty vykazuje společnost ve srovnání s konkurenčními společnostmi nejnižší. I když společnost vykazuje ve srovnání s konkurenty nejvyšší přidanou

hodnotu, nízké výsledky produktivity jsou způsobeny vysokým počtem zaměstnanců v porovnání s konkurenty. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje po celou dobu zkoumaného období ve srovnání s konkurenčními společnostmi nejvyšší hodnoty přidané hodnoty k tržbám.

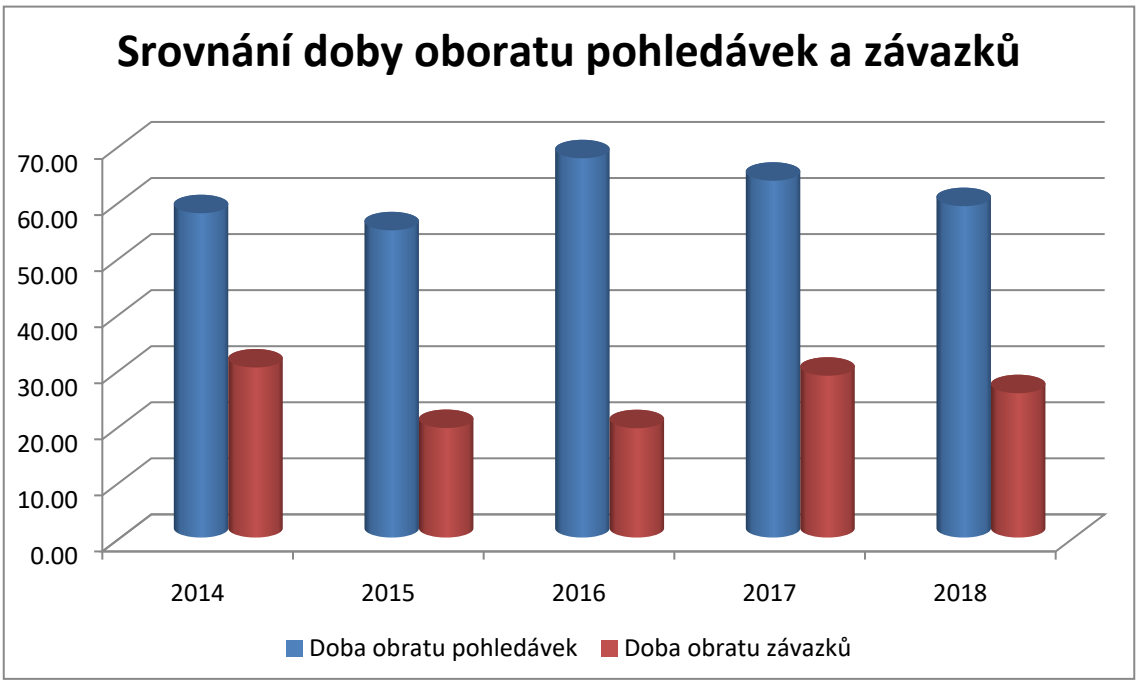
Podle analýzy ukazatelů rentability společnost P-D Refractories CZ dosahuje nižších hodnot než část zvolených konkurentů. Nejvýraznějších rozdílů dosahuje společnost u rentability vlastního kapitálu. Zkoumaná společnost v porovnání se společností MARTINSWERK, která dosahuje téměř po celé sledované období nejvyšších hodnot, dosahuje 9krát až 24krát nižších hodnot. Lze tedy říci, že společnost P-D Refractories CZ ve srovnání s větší částí vybraných konkurentů dosahuje nižší ziskovosti.

Ve srovnání s vybranými konkurenty si společnost P-D Refractories CZ udržuje nižší celkovou zadluženost a její zadluženost se pohybuje v rozmezí 26% až 32%. Z toho je patrné, že společnost preferuje financování vlastními zdroji. Zkoumaná společnost je tedy z cca 70% finančně nezávislá a zvyšuje tak důvěryhodnost vůči třetím stranám. Společnost ve sledovaném období neměla problémy s hodnotami ukazatele úrokového krytí, protože její výsledné hodnoty i přes to, že v posledním sledovaném roce značně poklesly, vždy byly vyšší, než jsou doporučené hodnoty.

Společnost P-D Refractories CZ ve zkoumaném období u ukazatelů likvidity dosahuje hodnot, které se nachází v doporučených rozmezích. Pouze v letech 2016 a 2017 společnost vykazuje hodnoty běžné likvidity ve výši, která nepatrně překračuje doporučené rozmezí. U ukazatelů likvidity tedy společnost nevykazuje žádné problémy.

Po celou dobu sledovaného období společnost nedosahovala doporučených hodnot u ukazatele obratu aktiv a její výsledné hodnoty se pohybovaly v rozmezí 0,67 až 0,84. Ve srovnání s konkurenty společnost dosahuje nejhorších výsledných hodnot. Stejně tomu je i u ukazatele doby obratu zásob. Z výsledků tohoto ukazatele je patrné, že společnost zásoby váže ve svém podniku a doba jejich spotřebování je ve srovnání se společnostmi MARTINSWER a VESUVIUS ČR, které dosahují u tohoto ukazatele nejlepších hodnot, delší 4krát až 10krát. Společnost má nejen delší dobu vázané peněžní prostředky v zásobách, ale také jí vznikají vyšší náklady na skladování. To, že společnost P-D Refractories CZ dosahuje vyšších hodnot u ukazatele doby obratu

pohledávek, než u ukazatele doby obratu závazků, znamená, že platí své závazky dříve, než inkasuje své pohledávky.



Graf 33: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

5.1.1 SWOT analýza

Nyní budou analyzovány silné a slabé stránky společnosti P-D Refractories CZ a. s. a její příležitosti a hrozby.

Tabulka 24: SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování dle P-D Refractories CZ a. s., 2020, online)

Silné stránky	Slabé stránky
• Kvalitní výrobky. • Geografická poloha. • Přizpůsobení výrobků dle požadavků zákazníků. • Dlouholetá historie. • Společenská zodpovědnost CSR.	• Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. • Dopad činnosti podnikání na životní prostředí. • Nižší tržby, EBIT, EBT a EAT ve srovnání s konkurencí. • Nízké hodnoty rentabilit.

Silné stránky	Slabé stránky
• Významné postavení na celosvětovém trhu. • Nejnižší hodnoty materiálové náročnosti ve srovnání s konkurenty. • Nižší celková zadluženost.	• Nízké hodnoty ukazatele obrat aktiv. • Vysoká doba obratu zásob. • Vyšší doba obratu pohledávek než doba obratu závazků.
Příležitosti	**Hrozby**
• Vývoj nových technologií. • Využití dotačních programů. • Získávání nových zákazníků.	• Surovinová krize. • Levné konkurenční výrobky z Číny. • Kurzové riziko. • Zahraniční politika. • Změny v legislativě.

Mezi silné stránky společnosti patří kvalitní výrobky, které jsou vyráběny v souladu s certifikací ČSN EN ISO 9001:2016. Díky geografické poloze má společnost výhodu nejen v tom, že má možnost si část surovinových vstupů těžit sama, protože v jejím okolí se nachází několik zdrojů surovin, které společnost používá pro výrobu, ale také v tom, že díky umístění společnosti v České republice, která leží uprostřed Evropy, může mít společnost nižší vývozní náklady. Další silnou stránkou společnosti je přizpůsobivost parametrů výrobků dle požadavků zákazníka. Díky dlouholeté tradici, si společnost vybudovala pevné postavení na trhu v České republice. Společnost klade velký důraz na ekologii a likvidaci starých ekologických zátěží. Společnost se během své dlouholeté historie vypracovala na společnost s celosvětovým povědomím a dodává i pro společnosti mimo území Evropy. Další silnou stránkou společnosti jsou nižší hodnoty ukazatele materiálové náročnosti ve srovnání s konkurenty. Zkoumaná společnost tedy dosahuje nižších materiálových nákladů ve srovnání s konkurenty. Společnost vykazuje nižší celkovou zadluženost ve srovnání s konkurenčními společnostmi. Celková zadluženost společnosti P-D Refractories CZ se pohybuje

po celou dobu zkoumaného období okolo 30 %. Díky nízké zadluženosti se společnost nemusí dostat do finančních problémů spojenými s nadměrným zadlužováním společnosti.

Mezi slabé stránky společnosti patří nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, se kterým se společnost potýká delší dobu. Tuto situaci se společnost snaží řešit prostřednictvím agenturních pracovníků. Zkušenosti s agenturními pracovníky však nejsou dobré. Další slabou stránkou je, že činnost, ve které společnost působí, má dopad na životní prostředí. Společnost se však snaží tyto dopady minimalizovat. Společnost P-D Refractories CZ vykazuje ve srovnání s některými konkurenty nižší tržby, EBIT, EBT a EAT. Další slabou stránkou společnosti jsou nízké hodnoty rentabilit. Společnost sice po celou dobu zkoumaného období dosahuje zisku, ale její výsledné hodnoty rentabilit jsou v porovnání s konkurenčními společnostmi nižší, a to zejména u rentability vlastního kapitálu, kde jsou výsledné hodnoty společnosti nižší 9krát až 24krát ve srovnání se společností MARTINSWERK. Nízké hodnoty rentabilit by mohly pro společnost znamenat, že může v budoucnu zaostávat za konkurenty. Další slabou stránkou společnosti jsou nízké hodnoty obratu aktiv. Společnost nejen že nedosahuje doporučených hodnot, ale také vykazuje nejnižší hodnoty ve srovnání s vybranými konkurenty. Společnost vykazuje ve srovnání se zvolenými konkurenčními společnostmi mnohem vyšší výsledné hodnoty doby obratu zásob. Pro zkoumanou společnost to znamená, že má dlouhou dobu vázané peněžní prostředky v zásobách a nemůže tyto peněžní prostředky využít jinak. Další slabou stránkou společnosti P-D Refractories CZ je, že výsledné hodnoty doby obratu pohledávek po celé sledované období jsou vyšší než hodnoty ukazatele doby obratu zásob. Společnost tedy hradí dříve své závazky dodavatelům, než inkasuje své pohledávky od odběratelů.

Příležitostí, kterou by mohla společnost P-D Refractories CZ a. s. využít je vývoj nových technologií. Další příležitostí je využití dotačních programů. Tyto programy by společnosti mohly pomoci ušetřit vlastní peněžní prostředky. Společnost by mohla využít dotace na zvýšení vzdělání a kvalifikace zaměstnanců, modernizaci zařízení a ekologii. Dále by se společnost mohla pokusit o expanzi například do USA, Kanady a bohatých arabských států.

Největší hrozbou pro společnost P-D Refractories CZ je surovinová krize, která právě probíhá v tomto oboru podnikání. Důsledkem této krize, nejen rostou ceny surovinových vstupů, ale také nastávají problémy s dodržením termínů dodání a objemu dodávky. Další hrozbou jsou levné konkurenční výrobky z Číny. I když jsou tyto výrobky méně kvalitní, tvoří pro společnost velkou konkurenci. Vzhledem k tomu, že větší část tržeb tvoří pohledávky v cizí měně, je pro společnost důležitý taký vývoj měnových kurzů. V případě, kdy by kurz koruny vůči euru posiloval, znamenalo by to pro společnost, že by vydělala méně, než kdyby kurz koruny vůči euru oslaboval. Hrozbou pro společnost je také zahraniční politika. Společnost vyváží svoji produkci i mimo Evropskou unii a mohou ji tedy zasáhnout různá omezení dodávek, regulace formou cel anebo korupční prostředí v některých státech. Další hrozbou pro společnost P-D Refractories CZ můžou být také často měnící se zákony o účetnictví a daních v České republice. Tyto změny mohou ovlivňovat vývoj dlouhodobé strategie společnosti.

5.2 Doporučení

Tato část diplomové práce bude přímo navazovat na výstupy z předchozí části práce a bude obsahovat konkrétní řešení odhalených problémů společnosti P-D Refractories CZ a. s.

5.2.1 Osobní náklady

Společnost P-D Refractories CZ vykazuje v porovnání s vybranými konkurenty nejnižší hodnoty ukazatele osobní náklady na zaměstnance. I když je společnost srovnávána s konkurenty, které podnikají v jiném státě a jejich náklady na zaměstnance se mohou tedy lišit, měla by se společnost snažit výsledné hodnoty tohoto ukazatele zvýšit.

Zkoumaná společnost má problémy s hledáním nových zaměstnanců a proto musela v roce 2018 přijmout cca 30 pracovníků z agentur. Ovšem zkušenosti s pracovníky, kteří byli najati prostřednictvím pracovních agentur, byly velmi špatné. Společnost plánuje do budoucna zhruba 6% navýšení průměrné mzdy oproti roku 2018. I přes plánované navýšení mezd, by společnost mohla nabídnout zaměstnancům další benefity, jako je například příspěvek na dovolenou, vyšší počet týdnů dovolené apod. Spokojení

zaměstnanci by tvořili dobrou image společnosti a to by vedlo k zlepšení mínění lidí o této společnosti jako o zaměstnavateli. Což by mohlo společnosti do budoucna pomoct získat nové kvalifikované zaměstnance. (P-D Refractories CZ, 2020, online)

Společnost by mohla přijmout 10 nových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, místo toho aby využívala zaměstnance najaté přes agenturu, se kterými nemá dobré zkušenosti.

Vzhledem k tomu, že průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji v roce 2018 byla 32 874 Kč, mohla by společnost nabídnout měsíční mzdu 35 000 Kč, tak aby zvýšila svoji atraktivitu při náboru nových zaměstnanců. (ČSÚ, 2020, online)

Tabulka 25: Měsíční náklady na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování dle FINANCE.CZ, 2020, online)

	1 zaměstnanec	**10 zaměstnanců**
Hrubá mzda	35 000 Kč	350 000 Kč
Sociální zabezpečení (24,8 %)	8 680 Kč	86 800 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	3 150 Kč	31 500 Kč
Náklady celkem	46 830 Kč	468 300 Kč

Pokud by společnost zaměstnala 10 nových zaměstnanců, kterým by nabídla hrubou mzdu ve výši 35 000 Kč, potom by celkové měsíční mzdové náklady na všech 10 zaměstnanců činily 468 300 Kč a roční mzdové náklady by pak činily 5 619 600 Kč. Společnost v roce 2018 zaplatila za 30 zaměstnanců najatých přes agenturu přes 6 mil. Kč. Pokud by služeb agentury nevyužila a přijala 10 nových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, ušetřila by více jak 380 400 Kč. (P-D Refractories CZ, 2020, online)

5.2.2 Optimalizace obratu celkových aktiv

Společnost P-D Refractories CZ vykazovala v průběhu zkoumaného období hodnoty ukazatele obratu aktiv v rozmezí 0,67 až 0,84. Výsledné hodnoty se tedy nacházely pod doporučenou hodnotou, která pro tento ukazatel je rovna alespoň 1. Z výsledků je zřejmé, že společnost v průběhu celého zkoumaného období dosahovala nižších hodnot,

než jsou doporučené hodnoty, a také ve srovnání s vybranými konkurenty dosahovala nejnižších hodnot.

Společnost by se měla pokusit přijmout určitá opatření, která by vedla ke zlepšení výsledných hodnot ukazatele obratu aktiv. Vhodné by bylo zjistit, jestli je všechen majetek společnosti používán s dostatečnou efektivitou. V případě, že nějaký majetek není vůbec využíván, anebo je využíván s nedostatečnou efektivitou, bylo by vhodné tento majetek prodat. Pokud společnost majetek prozatím nevyužívá a plánuje jej v budoucnu využívat, pak je vhodné tento majetek pronajímat. Pronájmem tohoto majetku by společnosti nejen odpadly povinnosti spojené s údržbou majetku, ale také by společnost zvýšila své výnosy.

5.2.3 Řízení systému zásob a zásobování

Společnost P-D Refractories CZ v průběhu sledovaného období dosahovala vysokých hodnot ukazatele doby obratu zásob, a to v rozmezí 161,30 až 222,73 dní. Kvůli vysokým výsledkům má společnost nejen delší dobu vázané peněžní prostředky v zásobách, ale také jí vznikají vysoké náklady na skladování zásob.

V roce 2017 byl vysoký stav zásob na konci roku způsobený zejména zvýšením zásob magnetitu a hotových výrobků. Nárůst zásob magnetitu byl způsoben tím, že nelze odebírat menší dodávku než je jedna loď o 5 000 tunách. Nárůst hotových výrobků byl způsoben kvůli kumulaci zboží pro tchajwanskou ocelárnu a nutnému předzásobení komínovými rourami.

V roce 2018 byl vysoký stav zásob na konci roku způsobený zvýšením nedokončených a hotových výrobků. Tento nárůst byl způsobený oddálením expedice dvou rozpracovaných velkých projektů a to z důvodu obsazenosti tunelových pecí.

Vzhledem k tomu, že v tomto oboru podnikání právě probíhá surovinová krize, měla by společnost nastavit výši své pojistné zásoby tak, aby ji výpadek dodávky anebo dodání části dodávky zásob, neovlivnil plynulost výroby.

Společnost by se mohla pokusit domluvit s některou konkurenční společností v okolí, která používá k výrobě svých výrobků magnetit, zda by si část dodávky neodkoupila.

Společnost by však musela zvážit, zda by se ji tento krok vyplatil, a to prostřednictvím porovnání nákladů na dopravu a nákladů skladování zásob.

Společnost by se také mohla pokusit si vyjednat konsignační sklad. Konsignační sklad funguje tak, že si odběratel odebírá zásoby ze skladu pro své potřeby a v pravidelných časových úsecích informuje zřizovatele skladu o stavu a hodnotě odebraných zásob ze skladu. Teprve po té vystavuje dodavatel fakturu za odebrané zboží. (ŠIMAN a PETERA, 2010, s. 105)

Dále by se společnost mohla zaměřit na to, zda nemá příliš vysoké zásoby u materiálu, který je snadno dostupný a zda jeho dodávky probíhají tak, aby byly optimalizované náklady na jeho dodání a skladování.

5.2.4 Řízení pohledávek společnosti

Společnost P-D Refractories CZ vykazuje delší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků. Z těchto výsledků vyplývá, že společnost čeká na inkasa pohledávek delší dobu, než za kterou platí svoje závazky. Proto by bylo vhodné zavést určitá opatření, která by vedla k dřívějšímu inkasu pohledávek společnosti.

V následující tabulce je uvedené porovnání doby inkasa pohledávek a doby splatnosti závazků.

Tabulka 26: Platební bilance ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle AMADEUS, 2020, online)

Platební bilance	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu pohledávek [ve dnech]	54,84	54,80	67,65	63,64	59,11
Doba obratu závazků [ve dnech]	30,33	19,53	19,50	28,86	25,74
Rozdíl [ve dnech]	24,51	35,27	48,15	34,78	33,37

Faktoring

Dalším možným způsobem jak snížit dobu obratu pohledávek je využití faktoringu. Faktoring lze definovat jako postoupení krátkodobých pohledávek (se splatností do 180 dnů), které nejsou zajištěny, snížených o diskont. Diskont je možné chápat jako

poplatek faktoringové společnosti za poskytnuté služby. V případě regresní formy faktoringu je faktoringovou společností požadován zpětný odkup pohledávky v případě neuhrazení pohledávky odběratelem. (REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 92)

Společnost eviduje k 31. 12. 2016 pohledávky k tuzemským odběratelům ve výši 27 821 475 Kč. Faktoringová společnost by společnosti P-D Refractories CZ účtovala úrok ve výši 3,8 % z poskytnutých záloh. Dále by byl účtován faktoringový poplatek ve výši 1% z hodnoty pohledávky, který zahrnuje náklady za administrativní zpracování postoupených pohledávek, správu inkasa pohledávek a případné pojištění těchto pohledávek. Celkové náklady na faktoring jsou vypočteny jako součet poplatků a úroků. (KB Factoring, 2020, online)

Tabulka 27: Tuzemský regresní faktoring (Zdroj: Vlastní zpracování dle JUSTICE, 2019, online; KB Factoring, 2020, online)

Tuzemský regresní faktoring	Splatnost do 30 dnů	Splatnost do 60 dnů	Splatnost do 90 dnů
Celková hodnota pohledávek	19 475 032,00	7 511 798,00	834 645,00
Výše čerpané zálohy	17 527 528,80	6 760 618,20	751 180,50
Faktoringový poplatek	194 750,32	75 117,98	8 346,45
Úrok	666 046,09	256 903,49	28 544,86
Celkové náklady na faktoring	860 796,41	332 021,47	36 891,31

Společnost eviduje k 31. 12. 2016 pohledávky k zahraničním odběratelům ve výši 178 263 525 Kč. Faktoringová společnost by společnosti P-D Refractories CZ účtovala úrok ve výši 3,8 % z poskytnutých záloh. Dále by byl účtován faktoringový poplatek ve výši 1,1% z hodnoty pohledávky, který zahrnuje poplatek importního faktora, náklady spojené se správou a vymáháním postoupených pohledávek. Poplatek importního faktora je poplatek pojišťovny za zabezpečení rizik do výše 100% pohledávky. Celkové náklady na faktoring jsou vypočteny jako součet poplatků a úroků. (KB Factoring, 2020, online)

Tabulka 28: Exportní regresní faktoring (Zdroj: Vlastní zpracování dle JUSTICE, 2019, online; KB Factoring, 2020, online)

Exportní regresní faktoring	Splatnost do 30 dnů	Splatnost do 60 dnů	Splatnost do 90 dnů
Celková hodnota pohledávek	124 784 467,50	48 131 151,75	5 347 905,75
Výše čerpané zálohy	112 306 020,75	43 318 036,58	4 813 115,18
Faktoringový poplatek	1 372 629,14	529 442,67	58 826,96
Úrok	4 267 628,79	1 646 085,39	182 898,38
Celkové náklady na faktoring	5 640 257,93	2 175 528,06	241 725,34

V případě tuzemského regresního faktoringu činí celkové náklady na faktoring 1 229 709,19 Kč. Pro exportní regresní faktoring pak celkové náklady činí 8 057 511,33 Kč.

Průběh tuzemského faktoringu u faktoringové společnosti KB Factoring je následující. Nejprve podepíše společnost dodavatele (tedy společnost P-D Refractories CZ) faktoringovou smlouvu se společností KB Factoring. Poté vystaví odběrateli fakturu s oznámením o postoupení pohledávky a zároveň pošle kopii faktury společnosti KB Factoring a tím dojde k postoupení pohledávky faktoringové společnosti. Společnost P-D Refractories CZ má nárok na předfinancování pohledávky, tedy na zálohu ve výši 90 % z nominální hodnoty pohledávky. Odběratel je povinen úhradu pohledávky provést na účet faktoringové společnosti. Jakmile faktoringová společnost obdrží úhradu, tak provede vyrovnání pohledávky do 100 % nominální hodnoty pohledávky se společností P-D Refractories CZ. (KB Factoring, 2020, online)

Průběh exportního faktoringu je podobný jako průběh tuzemského faktoringu. Rozdíl je pouze v tom, že odběratel uhradí pohledávku ve prospěch importního faktora. Ten následně přepošle platbu na účet faktoringové společnosti. Jakmile společnost KB Factoring obdrží platbu pohledávky, provede vyrovnání pohledávky se společností P-D Refractories CZ. (KB Factoring, 2020, online)

Pokud by společnost P-D Refractories CZ využila faktoring, pak by se snížily krátkodobé pohledávky společnosti. Společnost by obdržela ihned 90 % nominální

hodnoty pohledávek a mohla by dále s těmito finančními prostředky disponovat. Společnosti by se tak podařilo snížit dobu obratu pohledávek. Další výhodou by pro společnost bylo, že by nemusela řešit starosti s upomínáním a vymáháním pohledávek, protože tyto úkoly přebírá faktoringová společnost.

Prověření potencionálních zákazníků

Společnost na konci roku 2018 evidovala pohledávky po splatnosti v souhrnné výši 75 696 tis. Kč. Nejedná se tedy o zanedbatelnou částku a lze konstatovat, že některé odběratelské společnosti mají horší platební morálku. Dále v roce 2018 byla z důvodu nedobytnosti plně odepsána pohledávka ve výši 859 tis. Kč, kdy po mnoha letech skončilo insolvenční řízení.

Společnost by mohla provádět preventivní opatření, a to prověření potencionálních odběratelů. Prověření odběratelů by mohlo být provedeno například prověřením, zda odběratel není uveden v Centrálním registru dlužníků anebo výpisem z obchodního rejstříku. Dále by společnost mohla vytvořit vlastní seznam s nespolehlivými plátci, tak aby u příštího nákupu mohla po nespolehlivých odběratelích požadovat nejprve úhradu zálohové faktury. Finanční oddělení společnosti by mohlo před skončením splatnosti faktury informovat odběratele a ujistit se, zda odběratel obdržel fakturu a zda bude uhrazena. Pokud by odběratel neuhradil fakturu včas, potom by společnost měla nejprve telefonicky informovat odběratele o neuhrazené faktuře. Pokud by odběratel úhradu neprovedl do 1 týdne, potom by společnost měla začít rozesílat formální dopis s upomínkou na uhrazení faktury. Pokud by ani poté odběratel neuhradil, měla by společnost zaslat druhou upomínku s pokusem o smír a delegovat problém na obchodní oddělení.

Skonto

Další možností jak snížit dobu obratu pohledávek je nabídnutí skonta. Skonto je motivační nástroj pro odběratele a to v podobě slevy z fakturované ceny, pokud odběratel uhradí svůj závazek dříve, než vyprší lhůta splatnosti. Pro společnost P-D Refractories CZ je výhodou, že získá peněžní prostředky dříve. Díky tomu by si společnost nejen snížila dobu obratu pohledávek, ale také by měla dříve k dispozici

peněžní prostředky, které by mohla okamžitě využít. Nabídnutí skonta ovšem snižuje výši tržeb společnosti a dále to může negativně působit na výsledek hospodaření. (REŽŇÁKOVÁ, 2012, s. 26)

Autorka práce si je vědoma choulostivého vyjednávání s odběrateli a proto by společnost měla zvážit možnosti posunutí plateb i svým dodavatelům, tak aby se jednotlivé platby pohledávek časově přibližovaly platbám závazků.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce zhodnotila finanční a obchodní výkonnost společnosti P-D Refractories CZ a. s. Dílčím cílem práce byla identifikace konkurentů působících v oboru podnikání dle kódu CZ NACE a na tomto základě pak byl proveden benchmarking finanční a obchodní výkonnosti zkoumané společnosti s vybranými konkurenčními společnostmi. K tomu byly využity informace z webových stránek společností, jejich finančních výkazů, obchodního rejstříku a informace z databáze Amadeus. V dalším kroku byly na základě rozboru současného stavu zkoumané společnosti a výsledků z benchmarkingu shrnuty poznatky a uvedeny možná doporučení ke zvýšení výkonnosti společnosti, upevnění pozice na trhu a zlepšení její konkurenceschopnosti.

V teoretické části diplomové práce byly popsány jednotlivé přístupy k hodnocení výkonnosti společnosti. Hlavní částí teoretického úseku práce je vymezení pojmů benchmarking a popis metodik přístupu k benchmarkingu. V následující části práce byla představena společnost P-D Refractories CZ a. s. a provedena situační analýza společnosti, a to PESTLE analýza a Porterův model konkurenčního prostředí. V další části práce byly nejprve představeny vybrané konkurenční společnosti a poté byl proveden samotný benchmarking finanční a obchodní výkonnosti zkoumané společnosti a vybraných konkurentů. V poslední části diplomové práce bylo provedeno shrnutí výsledků analýz a byly zde uvedeny možná doporučení ke zlepšení tak, aby si společnost P-D Refractories CZ a. s. upevnila svoji pozici na trhu anebo ji dokonce vylepšila.

Ze situační analýzy je patrné, že společnost má nedostatek kvalifikovaných pracovníků a vzhledem k nízké nezaměstnanosti má i problém se zaměstnáním nových pracovníků. Pozitivně lze ohodnotit to, že společnost sleduje nové technologické trendy v oblasti žáruvzdorné keramiky a také že společnost zahájila práce na projektech s institucionální podporou, které se týkají například vývoje žáruvzdorných keramických materiálů pro agregáty termického zpracování biomasy a bioodpadů anebo vývoje mullitových ostřiv v šachové peci. Dále bylo zjištěno, že se v poslední době začíná celosvětově v tomto oboru podnikání projevovat problém surovinami. Společnost zaznamenává

nejen nárůst cen vstupů, který se týká zejména importovaných surovin, ale i s disponibilitou dodávek. Společnost má výhodu, že částí těchto surovinových vstupů disponuje sama.

Po situační analýze následovalo představení vybraných konkurentů a srovnání společnosti P-D Refractories CZ s těmito společnostmi. Vybraní konkurenti mají stejný hlavní kód NACE, tedy 2320 - Výroba žáruvzdorných výrobků, a byly zvoleni prostřednictvím databáze Amadeus. Z vývoje tržeb, EBIT a EAT je patrné, že společnost P-D Refractories CZ stejně jako většina zvolených konkurentů dosahuje v porovnání se společností MARTINSWERK výrazně nižších tržeb. Z vývoje přidané hodnoty je patrné, že sledovaná společnost ve srovnání s částí zvolených konkurentů dosahuje nejvyšších hodnot. Ze srovnání provozních ukazatelů bylo zjištěno, že zkoumaná společnost dosahuje u většiny ukazatelů nejnižších výsledných hodnot. Dále následovalo srovnání pomocí poměrových ukazatelů. Sledovaná společnost dosahuje ve srovnání s částí zvolených konkurentů nižších výsledných hodnot u ukazatelů rentability. Nejvýraznějších rozdílů dosahuje společnost zejména v porovnání se společnosti MARTINSWERK. Společnost P-D Refractories CZ si udržovala v průběhu zkoumaného období celkovou zadluženost v rozmezí 26 % až 32 %, a je tedy cca ze 70 % finančně nezávislá. U ukazatelů likvidity společnost nevykazovala žádné problémy a během sledovaného období dosahovala výsledných hodnot, které se nacházely v doporučených rozmezích. Dále následovali ukazatelé aktivity. U ukazatele doby obratu aktiv společnost dosahovala ve srovnání s konkurenty nejhorších výsledků a její výsledné hodnoty se nacházely v rozmezí 0,67 až 0,84 a byly nižší, než jsou doporučené hodnoty. Ve srovnání podle doby obratu zásob společnost dosahovala nejvyšších výsledků a její výsledné hodnoty se pohybovaly v rozmezí 161 až 223 dní. Při srovnání doby obratu pohledávek a závazků bylo zjištěno, že společnost v průběhu celého zkoumaného období dříve hradí závazky, než inkasuje pohledávky.

V poslední části diplomové práce bylo provedeno shrnutí zjištěných skutečností, sestavena SWOT analýza a byly zde dále uvedeny možné návrhy ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti P-D Refractories CZ a. s. Vzhledem k tomu, že společnost vykazuje ve srovnání s konkurenty nejnižší hodnoty ukazatele osobní náklady na zaměstnance a potýká se s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců,

mohla by společnost zvýšit nabízenou měsíční mzdu na 35 000 Kč a pokusit se tak zvýšit svoji atraktivitu při náboru nových zaměstnanců. Na základě nízkých hodnot obratu aktiv by společnost měla zjistit, zda je všechen majetek společnosti využíván s dostatečnou efektivitou. Pokud by bylo zjištěno, že nějaký majetek není dostatečně efektivně využíván, pak by jej společnost mohla buď prodat anebo nabídnou k pronájmu. Vzhledem k tomu, že zkoumaná společnost dosahuje vysokých hodnot doby obratu zásoby, mohla by se společnost pokusit domluvit s některou z konkurenčních společností v okolí, která k výrobě svých výrobků používá také magnetit, zda by část dodávky od společnosti odkoupila. Kromě toho by se společnost mohla pokusit vyjednat konsignační sklad a zjistit, zda nemá zbytečně vysoké zásoby materiálu, který je snadno dostupný. Poslední doporučení bylo zaměřeno na řízení splatnosti pohledávek společnosti. Společnost by mohla využít služeb faktoringové společnosti. Dále by se společnost mohla zaměřit na prověřování potenciálních zákazníků, aby tak snížila výši pohledávek, které nebyly uhrazeny včas. Společnost by také mohla nabídnout odběratelům skonto, prostřednictvím kterého by je mohla motivovat k dřívější úhradě jejich závazku.

Na základě provedeného benchmarkingu finanční a obchodní výkonnosti společnosti P-D Refractories CZ, lze říci, že společnost dosahuje ve srovnání s vybranými konkurenty dobrých výsledků, avšak většinou horších než konkurenční společnosti. Proto by bylo dobré, aby se zmíněnými problémy management společnosti dále zabýval.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ArcelorMittal Refractories [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://refractories.arcelormittal.com/

Az-data.cz: Daň z příjmů právnických osob [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob

BARTOŠ, Vojtěch, 2017. *Finanční analýza a plánování.* přednáška. Brno: VUT, Fakulta podnikatelská, 06.03.2017.

BARTOŠ, Vojtěch, 2017. *Finanční analýza a plánování.* přednáška. Brno: VUT, Fakulta podnikatelská, 13.03.2017.

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

CZ NACE: NACE kódy [online]. 2020 [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: http://www.nace.cz/nace/23-20-0-vyroba-zaruvzdornych-vyrobku/

ČNB: Česká národní banka [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/

ČSÚ: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/

Databáze Amadeus [online]. [cit. 2020-01-21]. Dostupné z: https://amadeus.bvdinfo.com/version-2019919/home.serv?product=AmadeusNeo

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-86929-68-2.

FINANCE.CZ: Daně a mzdy [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.finance.cz/dane-a-mzda/

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

HUBER| MARTINSWERK [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://www.martinswerk.de/startseite/

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=keramika+letovice%2c+s.+r.+o.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015, 131 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-214-5107-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997. ISBN 3-7910-1203-7.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

KB Factoring [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: https://www.factoringkb.cz/

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 8024733498.

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.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.

KURZY.CZ [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

MPO: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/

MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/

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.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

P-D Refractories CZ [online]. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: http://www.pd-refractories.cz/

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací. Praha: Grada publishing, 2010. Prosperita firmy. ISBN 8024734419.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení (Grada). ISBN 8024740478.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

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

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN isbn978-80-245-1212-9.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn978-80-7400-117-8.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: Programové prohlášení vlády [online]. 27.6.2018 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších přepisů. Ostrava: Sagit, 2005. ÚZ. ISBN 978-80-7488-381-1.

SEZNAM VZORCŮ

Rovnice 1: Materiálová náročnost....34

Rovnice 2: Osobní náklady na zaměstnance....34

Rovnice 3: Tržby na zaměstnance....34

Rovnice 4: Produktivita práce z přidané hodnoty....35

Rovnice 5: Přidaná hodnota k tržbám....35

Rovnice 6: Rentabilita tržeb....35

Rovnice 7: Rentabilita celkových aktiv....36

Rovnice 8: Rentabilita vlastního kapitálu....36

Rovnice 9: Celková zadluženost....36

Rovnice 10: Koeficient samofinancování....37

Rovnice 11: Úrokové krytí....37

Rovnice 12: Běžná likvidita....37

Rovnice 13: Pohotová likvidita....38

Rovnice 14: Okamžitá likvidita....38

Rovnice 15: Obrat aktiv....38

Rovnice 16: Doba obratu zásob....38

Rovnice 17: Doba obratu pohledávek....39

Rovnice 18: Doba obratu závazků....39

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přehled dodávek podle průmyslových oborů v roce 2018 44

Graf 2: Hlavní teritoria vývozu produkce v roce 2018 45

Graf 3: Míra inflace v ČR [%] 47

Graf 4: Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob v ČR 47

Graf 5: Vývoj průměrné a minimální mzdy v ČR v letech 2011 – 2018 48

Graf 6: Vývoj HDP v České republice 49

Graf 7: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v období 2004 – 2018 50

Graf 8: Míra nezaměstnanosti v ČR 50

Graf 9: Vývoj celkového počtu obyvatel ČR v tis. 51

Graf 10: Vývoj počtu obyvatel České republiky v tis. 52

Graf 11: Vývoj tržeb v tis. EUR 61

Graf 12: Vývoj EBIT v tis. EUR 62

Graf 13: Vývoj EAT v tis. EUR 63

Graf 14: Vývoj přidané hodnoty v tis. EUR 65

Graf 15: Materiálová náročnost ve srovnání s konkurenty 67

Graf 16: Osobní náklady na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR 68

Graf 17: Tržby na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR 69

Graf 18: Produktivita práce z přidané hodnoty ve srovnání s konkurenty v tis. EUR 70

Graf 19: Přidaná hodnota k tržbám ve srovnání s konkurenty 71

Graf 20: Rentabilita tržeb ve srovnání s konkurenty 73

Graf 21: Rentabilita aktiv ve srovnání s konkurenty 74

Graf 22: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s konkurenty 76

Graf 23: Celková zadluženost ve srovnání s konkurenty 77

Graf 24: Koeficient samofinancování ve srovnání s konkurenty 79

Graf 25: Úrokové krytí ve srovnání s konkurenty 80

Graf 26: Běžná likvidita ve srovnání s konkurenty 82

Graf 27: Pohotová likvidita ve srovnání s konkurenty 83

Graf 28: Okamžitá likvidita ve srovnání s konkurenty 85

Graf 29: Obrat aktiv ve srovnání s konkurenty 86

Graf 30: Doba obratu zásob ve srovnání s konkurenty ve dnech 87

Graf 31: Doba obratu pohledávek ve srovnání s konkurenty ve dnech 89

Graf 32: Doba obratu závazků ve srovnání s konkurenty ve dnech 90

Graf 33: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků 95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb v tis. EUR 61

Tabulka 2: Vývoj EBIT v tis. EUR 63

Tabulka 3: Vývoj EAT v tis. EUR 64

Tabulka 4: Vývoj přidané hodnoty v tis. EUR 65

Tabulka 5: Materiálová náročnost ve srovnání s konkurenty 66

Tabulka 6: Počet zaměstnanců ve srovnání s konkurenty 67

Tabulka 7: Osobní náklady na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR 68

Tabulka 8: Tržby na zaměstnance ve srovnání s konkurenty v tis. EUR 69

Tabulka 9: Produktivita práce z přidané hodnoty ve srovnání s konkurenty v tis. EUR 70

Tabulka 10: Přidaná hodnota k tržbám ve srovnání s konkurenty 71

Tabulka 11: Rentabilita tržeb ve srovnání s konkurenty 72

Tabulka 12: Rentabilita aktiv ve srovnání s konkurenty 73

Tabulka 13: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s konkurenty 75

Tabulka 14: Celková zadluženost ve srovnání s konkurencí 77

Tabulka 15: Koeficient samofinancování ve srovnání s konkurenty 78

Tabulka 16: Úrokové krytí ve srovnání s konkurenty 79

Tabulka 17: Běžná likvidita ve srovnání s konkurenty 81

Tabulka 18: Pohotová likvidita ve srovnání s konkurenty 82

Tabulka 19: Okamžitá likvidita ve srovnání s konkurenty 84

Tabulka 20: Obrat aktiv ve srovnání s konkurenty 86

Tabulka 21: Doba obratu zásob ve srovnání s konkurenty ve dnech 87

Tabulka 22: Doba obratu pohledávek ve srovnání s konkurenty ve dnech.....88

Tabulka 23: Doba obratu závazků ve srovnání s konkurenty ve dnech 89

Tabulka 24: SWOT matice.....95

Tabulka 25: Měsíční náklady na zaměstnance 99

Tabulka 26: Platební bilance ve sledovaném období).....101

Tabulka 27: Tuzemský regresní faktoring.....102

Tabulka 28: Exportní regresní faktoring 103

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Areál Velké Opatovice společnosti P-D Refractories CZ a. s. 40

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....43

Obrázek 3: Vybrané společnosti na základě zadaných kritérií.....57

SEZNAM ZKRTATEK

BSC	Balanced Scorecard
CF	cash flow
CZ	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DE	Německo
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	provozní výsledek hospodaření
EU	Evropská unie
EUR	měna eurozóny
HDP	hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností
PL	Polsko
ROA	ukazatel rentability celkových aktiv
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb

PESTLE analýza	analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů