



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Vomlelová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Monika Vomlelová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika 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
Vymezení problému a cíle práce
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. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení finanční a obchodní výkonnost společnosti DITON s.r.o. pomocí metody benchmarking. První část práce poskytuje teoretická východiska pro danou problematiku s důrazem na benchmarking. Druhá část práce obsahuje představení společnosti, její konkurence a situační analýzu společnosti. Následuje stěžejní část diplomové práce, a to samotný benchmarking společnosti s vybraným konkurenty. Cílem analyzování je nalézt slabá místa a navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti DITON s.r.o.

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, hodnocení výkonnosti společnosti, finanční analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, SLEPTE analýza, provozní ukazatele

ABSTRACT

The Thesis is focused on financial and business performance evaluation of a DITON company. The method used in a Thesis is benchmarking. The first part provides theoretical opportunities for certain issues with pointing out the benchmarking importance. The second part contains company`s introduction, their competitors and situation analysis. Afterwards follows the main part of a Thesis that is benchmarking with appropriate competitors. The aim of analysis is to find weaknesses of company and find resolution to improve financial and business performance.

KEY WORDS

benchmarking, evaluation of the company`s performance, financial analysis, Porter five forces analysis, SWOT analysis, SLEPTE analysis, operational performance indicators

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

VOMLELOVÁ, Monika. *Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127578>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. 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 autora

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za podnětné rady a připomínky, které jsem při kompletaci práce využila. Mé poděkování patří Ing. Táně Mrázkové za rady při zpracování úpravách textu. Dále bych ráda poděkovala společnosti DITON s.r.o. za vstřícný přístup a ochotu, díky které se mi práci podařilo bez problémů dokončit. Na závěr chci poděkovat rodině a blízkým za podporu v průběhu celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Metody použité při zpracování.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Výkonnost podniku	13
2.2 Balanced Scorecard.....	14
2.3 EFQM.....	16
2.4 Six Sigma	18
2.5 Benchmarking	18
2.5.1 Typy benchmarkingu	19
2.5.2 Fáze.....	21
2.6 Obchodní a finanční ukazatelé	22
2.6.1 Tržby	22
2.6.2 Přidaná hodnota	23
2.6.3 Ukazatelé zisku	23
2.6.4 Poměrové ukazatele	24
2.6.5 Čistý pracovní kapitál	28
2.6.6 EVA	29
2.7 Strategické analýzy prostředí	29
2.7.1 Analýza vnějšího prostředí	29
2.7.2 Analýza vnitřního prostředí	31
3 Charakteristika společnosti	35
3.1 Představení společnosti	35
3.1.1 Základní údaje o společnosti.....	35
3.2 Analýza současného stavu.....	36
3.2.1 SLEPTE analýza	36
3.2.2 Porterův model pěti sil.....	41
3.2.3 Analýza 7S McKinskey	43
3.3 Konkurenční společnosti	47
3.3.1 PRESBETON Nova, s.r.o.	47
3.3.2 BEST, a.s.	49
3.3.3 B & BC, a.s.	50
3.3.4 CS-BETON s.r.o.	51

3.3.5	Prefa Brno a.s.....	53
3.4	Obchodní a finanční analýza	54
3.4.1	Vývoj tržeb	55
3.4.2	Tržby na jednoho zaměstnance	56
3.4.3	Náklady na 1 zaměstnance.....	57
3.4.4	Přidaná hodnota	58
3.4.5	Srovnání přidaná hodnota a tržby	59
3.4.6	Ukazatelé rentability	59
3.4.7	Ukazatelé likvidity	62
3.4.8	Ukazatel aktivity	65
3.4.9	Ukazatele zadluženosti	69
3.4.10	Čistý pracovní kapitál	71
3.5	SWOT analýza	73
3.6	Závěrečné shrnutí současného stavu	77
3.6.1	SLEPTE analýza	78
3.6.2	Porterova analýza.....	78
3.6.3	MCKinskey 7S.....	79
3.6.4	Finanční ukazatelé	79
4	Vlastní návrhy a doporučení	81
4.1	Fluktuace zaměstnanců	81
4.1.1	Benefit 5 týdnů dovolené.....	82
4.1.2	Navýšení hodnoty poskytovaných stravenek.....	83
4.1.3	Příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní akce	85
4.2	Reklama v rádiu	86
4.3	Množství peněžních prostředků	91
	ZÁVĚR	93
	LITERATURA	95
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102

ÚVOD

V dnešní době není příliš složité založit společnost. Mnohem složitější je vydobýt si místo na trhu a to místo si udržet, případně se dál rozvíjet a svoji pozici zde vylepšovat. Jedním z dobrých nástrojů je sledování konkurence. Pokud by se totiž společnosti nezajímaly o to, jak si jejich konkurence vede, a nepřizpůsobovaly se trhu, hodně rychle by pravděpodobně o svoji pozici na něm přišly.

Proto je důležité srovnávat výkonnost své společnosti s konkurencí pomocí osvědčených moderních metod a díky nim se neustále zlepšovat a přizpůsobovat trhu. Mezi nejpoužívanější metody řadíme Benchmarking, Balanced Scorecard nebo EFQM model excellence a další. Jsou to metody, které spojují jak finanční, tak nefinanční ukazatele.

V této diplomové práci jsem k hodnocení společnosti DITON s.r.o. použila metodu benchmarkingu. Tato společnost působí na trhu už od roku 1999 a od svého založení se řadí díky svému portfoliu výroby, svým ročním obratem, vysokou kapacitou výroby, špičkovým zákaznickým servisem a především velmi kvalitními výrobky za příznivé ceny, mezi největší výrobce a dodavatele betonových výrobků v České republice.

Metoda benchmarkingu je jednou z nejpoužívanějších. Slouží k mezipodnikovému, nebo tržnímu srovnání. Jedním z hlavních stavebních článků jsou hodnoty z výkazů, sloužících k analýze konkurence a zjišťování výkonnosti. Musíme tedy spoléhat na jejich relevantnost a přesné vedení účetnictví.

Na začátku mé práce se věnuji teoretickým východiskům a definování základních pojmů, která jsou nezbytné pro zpracování dalších částí práce. V další části se věnuji představení společnosti DITON s.r.o. a jejich konkurence. Následuje zjišťování a analýza dat a porovnání těchto dat mezi sebou. Zdrojem většiny dat je informační databáze Amadeus, kde jsou veřejně dostupné výroční zprávy, a webové stránky společností. V poslední části tato data vyhodnotím, shrnu, zhodnotím a doporučím vhodné návrhy na zlepšení výkonnosti.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této kapitole představím cíle své diplomové práce a metody zpracování.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je zobrazení aktuálního stavu obchodní a finanční výkonnosti společnosti DITON s.r.o. a její zhodnocení v rámci konkurenčních firem a zpracování návrhů na zlepšení výkonnosti vybrané společnosti. Současný stav výkonnosti bude sledován pomocí finančně, provozně a ekonomicky zaměřených ukazatelů. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím metody Benchmarking.

Sekundárními cíli je v teoretické části definovat vybrané ukazatele a metody výkonnosti. Pomocí nich budu společnost hodnotit. Dále představím svoji vybranou společnost a vyberu pro ni největší konkurenty, které rovněž v krátkosti představím a pomocí databáze Amadeus je zanalyzuji. V analytické části se budu věnovat Porterově modelu pěti sil, SLEPTE analýze, SWOT analýze, MCKinseyho analýze 7S a mnoha finančním ukazatelům. Na závěr vyhodnotím analýzu a navrhnou možnosti pro zlepšení.

1.2 Metody použité při zpracování

Metody, které použiju v práci, budou níže představeny.

- **Pozorování** je cílené, plánované a systematické sledování vybraných skutečností. Výsledkem je popis a vysvětlení dané skutečnosti. (1, s. 21)
- Při **srovnání** zjišťujeme shody a rozdíly u dvou, či více zkoumaných subjektů. (1, s. 21)
- **Analýza** je způsob rozložení určitého předmětu na jednotlivé části. Lze ji chápat jako postup získávání, hodnocení a třídění informací. Umožňuje nám hlubší pochopení jednotlivých částí, ale i předmětu jako celku. (1, s. 23)
- **Syntéza** nebo také skládání spočívá ve sjednocování jednotlivých částí do jednoho celku. Můžeme tak sledovat souvislosti mezi prvky. (1, s. 23)

- **Indukce** napomáhá k vyvození obecných závěrů dle velkého množství získaných poznatků. (2, s. 24)
- **Dedukce** je postavena na obecnějších závěrech, tvrzeních, které postupně přechází ve vlastní úsudek. (2, s. 24)
- **Měření** je činnost, při níž dochází k přidělení hodnoty určitému zkoumanému objektu. Probíhá postupným získáváním dat a informací. (3, s. 35)
- **Komparace** neboli srovnání. Umožňuje porovnání charakteristik více objektů. Také porovnání jednoho objektu v odlišných časových intervalech. (3, s. 35)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části diplomové práce se zabýváme definicí finančních, nefinančních a strategických ukazatelů a vzorců hodnotících výkonnost podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podnikových aktivit závisí na míře užití konkurenčních výhod podniku. Zvláště v dnešní době, kdy dochází k rychlým změnám prostředí, je pro společnost obtížné tuto konkurenční výhodu udržet dlouhodobě. Úspěšnější bývají ti, kteří reagují na měnící se podněty a podmínky podnikání, sledují a vyhodnocují výkonnost a usilují o její trvalé zvyšování. (20, s. 13)

Každý subjekt může hodnotit výkonnost jinak. Vlastník s ohledem na návratnost vložených prostředků, zákazník na základě spokojenosti, dodavatelé podle spolehlivosti plateb závazků, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek. (20, s. 13)

Při měření výkonnosti v základu hledáme odpověď na dvě otázky:

- Jak měřit vstupy, výstupy a jak je porovnávat?
- Pro koho měřit výkonnost, kdo a proč tuto informaci požaduje? (21, s. 14)

Výstupy a vstupy lze měřit mnoha způsoby. Nejčastěji se používá vyjádření naturální a peněžní. Peněžní vychází z účetních výkazů v rámci určeného časového období. Cílem je popsat koloběh reprodukce a spadá pod hodnotové řízení. (21, s. 15)

Možností pro koho měřit je spousta. Mohou to být investoři, státní orgány, manažeři, zaměstnanci, obchodní partneři atd. Je vždy potřeba vzít v potaz očekávání, která jednotlivé skupiny mají. Investory zajímá zhodnocení kapitálu a zaměstnanci růst mezd a pracovní podmínky. (21, s. 16)

Následující tabulka nám ukazuje, jak se měnily finanční ukazatele v čase.

Tabulka 1 Finanční ukazatelé v čase (Zdroj: 21, s. 15)

GENERACE	GENERACE	GENERACE	GENERACE
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$	Maximalizace zisku	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, FCE, ...

Shareholder value jde o naplňování představ vlastníka podniku. Ten do podnikání přinesl svou myšlenku, vložil peníze a nese největší riziko. Aby se jim v podnikání dařilo, musí se také snažit uspokojit všechny, kdo jsou s podnikem spjati (Stakeholder value). (20, s. 13)

Princip shareholder value je vyzdvihován na vyspělých kapitálových trzích. Ty přenáší změnu výkonnosti podniku ve změnu na akciovém trhu. Tím dochází k přesunu investic z méně výkonných do výkonnějších společností. Hlavní podstatou je dlouhodobý princip fungování společností a s tím propojené i stabilní zhodnocování investic pro vlastníky. Z toho plyne i zhodnocení výstupů pro stakeholdery, i když ti hledají hodnotu jinde. (22, s. 14)

2.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, lze chápat jako systém vyvážených ukazatelů, patří mezi jedny z nejznámějších systémů hodnocení výkonnosti podniku. Původní koncept byl vyvinut na počátku 90. let Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Ti ho definují jako strategický nástroj řízení. BSC poskytuje manažerům souhrnný rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. (11, s. 13)

Hlavním přínosem je velmi jednoduchý, přehledný a přitom komplexní přístup k interpretaci vize a strategií společnosti formou cílů, ukazatelů a opatření. Toto slouží

pro rozvoj čtyř základních oblastí nazývaných jako perspektivy rozvoje výkonnosti společnosti.

Finanční perspektiva monitoruje uspokojení zájmů vlastníka. Součástí jsou finanční a strategické cíle společnosti. (14, s. 68) Pomocí vybraných měřítek finanční perspektiva zachycuje úspěch či neúspěch zvolené podnikové strategie. Zaměřuje se na finanční efekt strategie. Měřítkem, které můžeme použít, je například zvýšení tržního podílu, návratnost investice, rostoucí tržba na jednoho zákazníka, růst obrátu či navýšení vlastního kapitálu. (15, s. 112)

V **zákaznické perspektivě** se soustředíme na zákazníka. Identifikujeme zákaznické a tržní segmenty, podle analýz stanovujeme ukazatele spokojenosti zákazníků, míru jejich udržení a podíl na trhu. Určíme si cíle, kterých chceme dosáhnout v rámci uspokojení potřeb zákazníků. (15, s. 68) Hodnotová nabídka představuje jádro strategie. Popisuje, jak se bude společnost v očích zákazníka odlišovat. (15, s. 114)

V **procesní perspektivě** se zaměřujeme pouze na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. Jsou to tedy procesy klíčové pro dosažení zákaznických a finančních cílů. (14, s. 68) Organizace provádí stovky procesů, od zajišťování mzdové agendy, přes údržbu strojů a zařízení a vyvíjí nové produkty. Všechny procesy musí být vykonávány vhodným způsobem. Jen několik však vytváří mapu strategie, která by se měla neustále zlepšovat. (15, s. 114) Měříme zde například produktivitu procesu, kvalitu procesu či průběžnou dobu trvání procesu. (16, s. 9)

Perspektiva potenciálu neboli perspektiva učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, technologie, informace a podobně. Tyto potenciály slouží jak k realizaci aktuální strategie, tak jako předpoklad zvládnutí budoucí změny a zvyšují adaptabilitu. (17, s. 25) Jejimi základními měřítky jsou: udržení zaměstnanců a jejich spokojenost, produktivita a loajalita. (11, s. 13)



Obrázek 1 Balanced Scorecard (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, s. 13)

Tyto čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a subjektivnějšími, měkčími měřítky.

U každého ukazatele sledují čtyři hodnoty, a to strategický cíl, krátkodobý cíl, aktuální hodnotu a počáteční hodnotu. Důležitý je hlavně správný výběr měřítek, který nejlépe vypovídá o významu strategie. Na základě nich se vyhodnocuje, jak dalece se společnost přibližuje k určeným cílům. Odhaluje silné a slabé stránky a určuje, na jaké oblasti je potřeba se zaměřit.

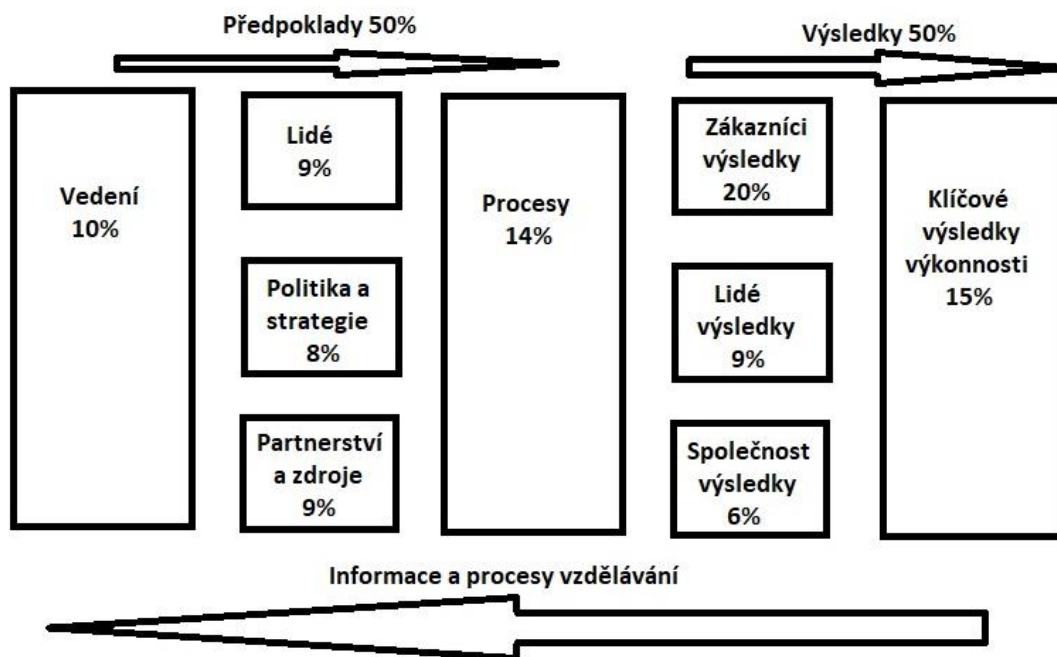
2.3 EFQM

Nazývá se také model podnikatelské úspěšnosti, který byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti v 90. letech 20. století. Evropské podniky mají díky tomuto konceptu větší šanci stát se konkurenceschopným na mezinárodním trhu. (18, s. 133)

Princip je založen na sebehodnocení organizace ve všech jejích oblastech. Poskytuje komplexní pohled na společnost. Model předpokládá, že vynikajících výsledků může být dosaženo pouze za situace nejvyšší spokojenosti zákazníků, zaměstnanců společnosti a respektování okolí. (11, s. 12)

Vymezení jednotlivých kritérií:

- **Vedení** – zaměření na nezbytné hodnoty pro zajištění úspěšnosti a na využití do podnikových procesů a na chování zaměstnanců
- **Strategie** – vychází ze současné i budoucí potřeby a předpokladů všech zájmových stran, jsou tvořeny na základě komunikace
- **Pracovníci** – aby podnik zajistil efektivní průběh procesů, musí pečlivě a efektivně plánovat řízení lidských zdrojů
- **Partnerství a zdroje** – zkoumá využití metod a posloupnost při plánování a řízení (partnerských) externích vztahů i interních zdrojů.
- **Procesy, produkty a služby** – zásadní roli hraje důraz na zákazníky a ostatní zainteresované skupiny, proto se společnost soustředí na své procesy a zdokonaluje je
- **Pracovníci** – výsledky – je zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojení a motivovaní a jakou mají výkonnost
- **Zákazníci** – výsledky – hodnotíme ukazatele, jako jsou image společnosti, loajalita zákazníků a jejich spokojenost. Dále používáme ukazatele jako reklamace, konkurenceschopnost nebo životní cyklus.
- **Společnost** – výsledky - zaměřujeme se na společenskou odpovědnost společnosti, tedy jak se společnost chová ke svému okolí, občanům, jak se zapojuje do veřejného dění a jaký má například vztah k životnímu prostředí apod.
- **Klíčové výkonnostní výsledky** – jsou to hlavně ekonomické výsledky, vztahující se k procesům, informacím, majetku nebo mimoekonomické, například tržní podíl. (19, s. 54)



Obrázek 2 EFQM (Zdroj: vlastní zpracování dle 19, s. 54)

2.4 Six Sigma

Ve středu zájmu této metody stojí zákazník. Zisk je dopad bezchybné výroby a perfektních procesů. Zaměstnanci mívají vysoký zájem na úspěchu společnosti. Zakládá si na porozumění potřeb a očekávání zákazníků.

Metoda Six Sigma vznikla jako strategický popud americké firmy Motorola v roce 1987. První koncepce se stala novou filozofií řízení kvality a zároveň pevnou součástí úspěšného vedení podniku pro zvyšování hodnoty společnosti.

Podnik se může stát rychlejší, výkonnější a štihlejší než jeho hlavní konkurent. Six Sigma je koncept vhodný pro podniky vyrábějící dlouhodobé užitkové zboží vyšší kvality, nebo pro podniky poskytující služby a servis v inovačních oborech. (11, s. 14)

2.5 Benchmarking

Historie benchmarkingu je poměrně dlouhá. V rámci managementu byl použit již v 80. letech 20. století americkou společností Xerox Corp. (10, s. 74) Tato společnost ho

definovala jako kontinuální proces měření produktů, služeb a postupů proti největším konkurentům nebo těm společnostem, které jsou lídry trhu. (11, s. 5) Pojem vycházející z tzv. benchmark, můžeme chápat jako měřítko či standard. Jeho úkolem je porovnání vlastního podniku s konkurenty v oboru, ne však s jediným. Jeho hlavním cílem by měl být návrh, jak se v daném poli působnosti zlepšit. (12, s. 18)

Organizace mají často odlišný názor na to, co to vlastně benchmarking je a jak ho použít, aby došlo k výraznému nárůstu výkonnosti. Většina významných studií v poslední době identifikovala benchmarking jako jeden z pěti nejpreferovanějších nástrojů manažerů, a to z hlediska jeho narůstající popularity, tak i využití. (11, s. 3)

Porovnávají se procesy, struktury, výkonnost, efektivnost, konkurenceschopnost a kvalita výrobků a služeb s cílem se zdokonalit. V dnešní době je velice důležité konkurenci sledovat a snažit se od ní něco naučit, aby nám neutekla, a benchmarking je dobrý nástroj. (13, s. 20).

Benchmarking vyžaduje alespoň jednu organizaci, vůči které se budeme posuzovat. Tato organizace má být ve sledované oblasti výrazně lepší, než jsme my. To nám pak poskytne inspiraci ke změnám a zlepšování v oblasti našich slabých stránek.

Pomocí benchmarkingu bychom si měli být schopni odpovědět na několik základních otázek, a to:

- 1) Co se bude porovnávat?
- 2) Jak to děláme my?
- 3) Kdo je v tom lepší?
- 4) Jak to dělají oni? (12, s. 30)

2.5.1 Typy benchmarkingu

V různých odborných literaturách lze nalézt různá rozdělení. Já se budu věnovat těm, podle mě, základním.

Benchmarking výkonový je zaměřený na přímé porovnání a měření několika výkonových parametrů. Jedná se například o výkon pracovníků, výkon montážní linky nebo celkově

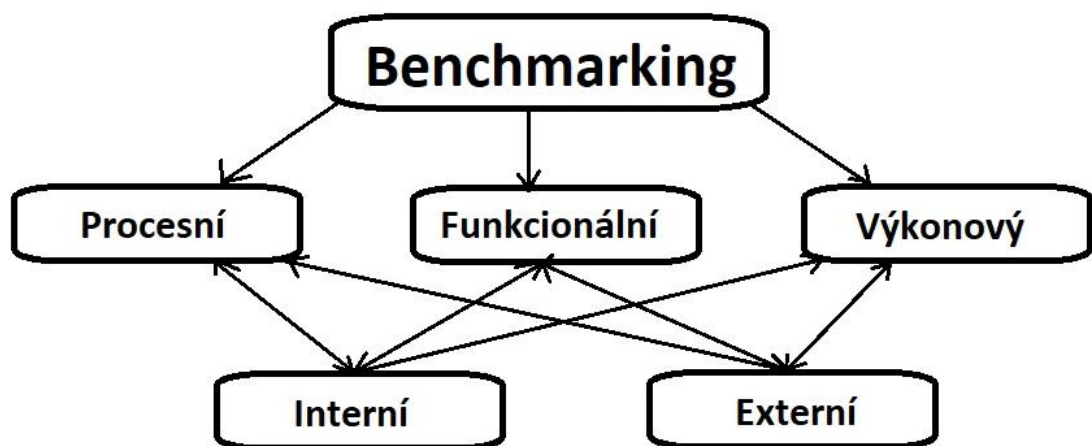
výkonnost organizací. Často se zde srovnávají přímí konkurenti se stejnými nebo podobnými výrobky a službami. Zde je velmi náročné si získat důvěru obou konkurentů a zajistit si potřebné informace. Výsledkem je srovnání rozhodujících ukazatelů těch blízkých produktů. (12, s. 21)

Benchmarking funkcionální se používá většinou k porovnání několika nebo i jedné funkce určitých organizací. Většinou je používán v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Příkladem může být nemocnice, která se inspiruje od hotelů a penziónů v oblasti komfortu pacientů. Jak je vidět na příkladu, nemusí jít o konkurenty na jednom trhu, můžeme se držet pouze podobnosti nabízených služeb, a tak je hledání partnera zjednodušeno. (12, s. 22)

Procesní benchmarking se zabývá zkoumáním konkrétního procesu v organizaci. Srovnávají se dvě organizace, které podobné procesy zajišťují, i když nemusí jít o přímé konkurenty. V tomto si je tento typ podobný s funkcionálním benchmarkingem. Procesně zaměřený benchmarking vede k identifikaci praktik, jak a co děláme my a jak a co dělají druzí. To nám může pomoci odpovědět na otázku, proč jsme lepší nebo horší v porovnání s ostatními. Výsledky a zjištění mohou vést i k dramatickým změnám procesů a činností v organizaci. (12, s. 23)

Interní benchmarking je realizován v rámci jedné společnosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Jde například o fakulty, divize, provozní jednotky a podobně. Ty zabezpečují stejné nebo podobné produkty, funkce nebo procesy. Chceme lépe poznat vlastní organizaci a poznat dočasně nejlepší vnitřní standard výkonnosti. Jednou z nesporných výhod je, že nenarážíme na problém se získáváním informací a tím je interní benchmarking o hodně rychlejší. Díky němu se daří účinně a efektivně snižovat rozdíly ve výkonnosti organizačních jednotek. Slabinu vidíme v tom, že naučit se něco nového ve vlastní organizaci je méně pravděpodobné, než když budeme čerpat odjinud. Tento typ nelze využít v malých a středních podnicích. (12, s. 24)

Externí benchmarking je založen na srovnávání a měření s jinou organizací. U malých a středních podniků je to pravděpodobně jediný možný typ. Externí benchmarking nám umožňuje se učit od těch opravdu nejlepších v našem oboru působení, a tak zapracovat na našich slabých stránkách. (12, s. 25)



Obrázek 3 Benchmarking (Zdroj: Vlastní zpracování dle 10, s. 23)

2.5.2 Fáze

Iniciační fáze by měla být plně v pravomoci vrcholového vedení. Zde by se měly definovat potřeby organizace vzhledem ke změnám. Stanovit politiky benchmarkingu a informovat o ní. Ohodnotit organizaci, zda jsme na to připraveni, vybrat vhodný model a vytvořit postup.

Plánovací fáze bývá časově nejnáročnější. Jedním z hlavních úkolů je vybrat objekt benchmarkingu a tým, který na něm bude pracovat. Dále se v této fázi budeme zabývat zjišťováním vlastní výkonnosti a výběrem partnerů pro srovnávání. Vyberu vhodnou metodu a postup pro sběr dat od partnera. (12 s. 68)

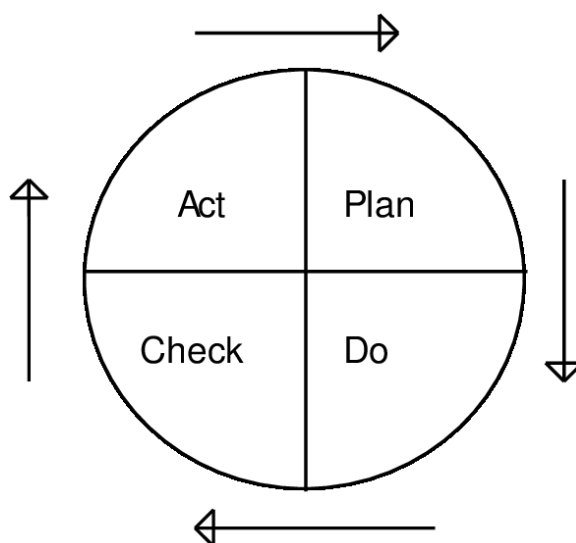
V analytické fázi se zabývám vyhodnocováním dat o výkonnosti partnera a analyzuji příčiny rozdílů ve výkonnosti. Na základě toho navrhnu cílové hodnoty vlastního zlepšování. (12 s. 135)

Integrační fáze je zaměřená na propojení zjištění a výsledků. Dále bychom se měli zaměřit na zaznamenání a šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci. Důležitá je i definice cílů vlastního zlepšování. (12 s. 164)

Poslední fází je realizační fáze, kde se snažíme poznatky z benchmarkingu zavést do praxe a realizovat projekt pro vlastní zlepšení. Základním modelem zlepšování je

Demingův cyklus PDCA, ze kterého vychází téměř všechny známé metodiky. Každé písmeno znamená jednu fázi cyklu. (12, s. 191)

- 1) P – Plan – Vypracuj plán ke zlepšení
- 2) D – Do – Realizuj plán
- 3) C – Check – kontroluj dosahování výsledků a analyzuj
- 4) A – Act – reaguj na dosažené výsledky a proved' úpravu procesu



Obrázek 4 PDCA (Zdroj: Vlastní zpracování dle 12, s. 191)

Na závěr bychom měli posoudit účinnost a efektivnost tohoto zlepšení. Všechny tyto postupy je vhodné opakovat, aby se nejednalo pouze o jednorázovou záležitost.

2.6 Obchodní a finanční ukazatelé

2.6.1 Tržby

Zvýšení tržeb je záležitost prodeje většího množství výrobků nebo služeb anebo zvýšení cen. V silně konkurenčním prostředí jsou obě cesty složité. Zvýšení prodeje většinou souvisí se získáním nového trhu, inovace výrobků, reklamou a dalšími podporami prodeje. To sebou většinou přináší zvýšení nákladů na výzkum a vývoj, marketing,

reklamu a jiné akce. Zvýšit prodej můžeme i zlevněním výrobků, potom ale záleží na cenové elasticitě poptávky, zda dojde ke zvýšení tržeb nebo ne. (20, s. 117)

2.6.2 Přidaná hodnota

Přidaná hodnota je významným a oblíbeným ukazatelem analýzy hospodaření podniku. V ekonomickém pojetí představuje ocenění výrobních faktorů podniku (odpisy, osobní náklady, nákladové úroky) a vytvořený zisk. Dosažené výsledky v podobě přidané hodnoty je proto nutné uvážlivě interpretovat na základě pečlivé analýzy vstupních veličin. (20, s. 37)

2.6.3 Ukazatelé zisku

Ukazatele zisku jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Zisk lze vyjádřit různými způsoby

- **Čistý zisk (EAT)**

Jedná se o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení. To, jak se zisk rozdělí, může mít velký vliv na budoucí hodnotu podniku a na míru uspokojení vlastníků. (20, s. 20)

- **Zisk před zdaněním (EBT)**

V této hodnotě je zisk a daň z příjmů, kterou podnik musí odvést státu. Použití tohoto ukazatele je vhodné pro porovnání výkonnosti mezi zeměmi s různým zdaněním. (20, s. 20)

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

Tento ukazatel měří pouze provozní výkonnost, není ovlivněn způsoby financování a daněmi. (20, s. 20)

- **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBTDA)**

Můžeme zde srovnávat nezávisle na politice odpisování, nezávisle na výši investic a souvisejících odpisech. (20, s. 20)

Platí: **Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období**

+ daň z příjmu za běžnou činnost
+ daň z příjmu za mimořádnou činnost
= Zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy
= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

2.6.4 Poměrové ukazatele

2.6.4.1 Ukazatel rentability

Ukazatel je měřítkem, jak je podnik schopný dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Měl by mít rostoucí trend v čase.

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

ROA se používá k měření produkční síly. Ukazatel poměřuje zisk společnosti se sumou vložených prostředků. Je ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku nezávisle na zdrojích (cizích nebo vlastních) pořízení. (20, s. 23)

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

ROS vyjadřuje ziskovou marži společnosti. Měla by mít stoupací trend ve vývojové řadě. Výsledek hospodaření má většinou podobu zisku po zdanění nebo EBIT. Využití tohoto ukazatele nezávisí na velikosti podniku. Je využíváno více než 60 % mikro, malých, středních i velkých podniků. (20, s. 23)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

ROE znázorňuje výnosnost kapitálu vloženého majiteli podniku. Počítá ziskovost z účetní hodnoty vlastního kapitálu. Výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál (20, s. 24). Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženou vlastníkem společnosti (24, s. 177).

2.6.4.2 Ukazatel likvidity

Vyjadřuje schopnost společnosti hradit své závazky. Likvidnost lze také vyjádřit slovy přeměnitelnost na peníze. Je jasné, že nejlikvidnější jsou hotové peníze a peníze na běžném účtu, naopak nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, a proto se s ním v tomto ukazateli ani neuvažuje (20, s. 31). Ukazatel likvidity měří platební schopnost společnosti dle poměru krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých dluhů (25, s. 215).

- **Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel udává, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Očekává se, že se likvidní zdroje přemění v době korespondující se splatností závazků. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější, že si společnost zachová platební schopnost. Problémem je, pokud jsou v čitateli zahrnuta všechna aktiva, včetně nedobytných pohledávek či neprodejných zásob. To pak velice zkresluje data a snižuje vypovídací schopnost ukazatele. Hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,5 až 2,5. (11, s. 42)

- **Pohotová likvidita**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}(\text{krátkodobá pasiva})}$$

Jak už vzoreček napovídá, vylučujeme zde zásoby a nedokončenou výrobu. Doporučená hodnota je mezi 0,8 až 1 v závislosti na oboru působnosti společnosti. Vyšší hodnoty jsou příznivější pro věřitele, ale pro vlastníka vede k neproduktivnímu využívání vyložených prostředků a negativně je tak ovlivněna rentabilita společnosti. (11, s. 43)

- **Okamžitá likvidita**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} finan\c{c}n\acute{i} prostředky(= finan\c{c}n\acute{i} majetek)}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Do čitatele zahrnujeme pouze hotové peníze a prostředky na bankovních účtech, krátkodobý finanční majetek a termínované účty se splatností do 3 měsíců. (20, s. 43)
Ukazatel by měl nabývat hodnot 0,2 až 0,5, Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků s dopadem na rentabilitu podniku. (11, s. 32)

2.6.4.3 Ukazatele aktivity

Pomocí následujících ukazatelů můžeme sledovat efektivitu hospodaření podniku s jeho aktivy. Pokud má podnik přebytek aktiv, dochází ke snižování zisku v důsledku vysokých nákladů na udržování majetku. V opačném případě může dojít k tomu, že se společnost připraví o příležitosti, které by potenciálně umožňovaly vyšší zisk. (25, s. 60)

- **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}/360}$$

Vyjadřuje období od okamžiku prodeje po obdržení platby od svých odběratelů. Hodnota se tedy rovná době splatnosti faktur. Delší průměrná doba znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady. Malé podniky mívají kratší dobu splatnosti pro udržení solventnosti. (20, s. 34)

- **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Ukazatel odráží, jak rychle společnost splácí své závazky. Doba obratu závazků by měla být delší, než doba obratu pohledávek. Pokud je tomu naopak, podniku hrozí finanční nerovnováha, která má vliv na likviditu podniku. (20, s. 34)

- **Obrat celkových aktiv**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat celkových aktiv zobrazuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden účetní rok. Optimální je, když se hodnota blíží 1,0. Mohou však být i vyšší. (25, s. 60)

- **Obrat stálých aktiv**

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv zobrazuje, kolikrát se celková stálá aktiva obrátí za jeden rok. Tento údaj je důležitý pro rozhodování o pořízení nového dlouhodobého majetku. (25, s. 60)

- **Obrat zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}/360}$$

Obrat zásob, neboli ukazatel intenzity využívání zásob, zobrazuje, kolikrát je v průběhu roku každá položka prodána, eventuálně znovu naskladněna. (25, s. 60)

- **Doba obratu zásob**

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

Výstupní údaj informuje o době trvání přeměny zásob na pohledávku, nebo hotovost. (25, s. 62)

2.6.4.4 Ukazatel zadluženosti

Tyto ukazatelé jsou založeny na poměru mezi vlastními a cizími zdroji. Hodnotí finanční strukturu z dlouhodobého hlediska. Pojem zadluženost můžeme chápat jako skutečnost, že podnik k financování svých aktiv využívá i cizí zdroje. Příliš vysoká zadluženost zvyšuje finanční riziko vlastníků, protože je podnik zatížen placením vysokých úroků. Podnik by se měl řídit tím, že dluh je účelné zvýšit, jestliže se vyšší zadlužeností zvýší i bohatství celého podniku (11, s. 44).

- **Celková zadluženost**

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

S růstem tohoto ukazatele roste i riziko, že věřitelé o investovaný kapitál přijdou, jelikož podnik už nebude solventní a nebude schopen dostát svým závazkům. Proto z pohledu věřitelů by měla být hodnota co nejnižší. Přesnou doporučenou hodnotu nelze určit. (11, s. 45)

- **Ukazatel úrokového krytí**

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

Ukazatel udává, kolikrát je zisk podniku vyšší, než jsou zaplacené úroky za poskytnutý kapitál. Zjišťujeme, zda je podnik schopen splácet úroky. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe. Kritická hodnota je 3. (11, s. 47).

- **Míra zadluženosti**

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

Míru zadluženosti můžeme považovat za jeden z nejdůležitějších ukazatelů. Je důležitý i pro bankovní instituce při žádostech o financování cizími zdroji. Doporučená hodnota se pohybuje někde těsně pod 1. Hodnota vyšší, než 1,5 značí vysokou zadluženost.

2.6.5 Čistý pracovní kapitál

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel vyčísluje množství oběžného majetku po úhradě krátkodobých závazků. Jeho výše závisí na preferencích podniku. Příliš vysoký se nedoporučuje, je však potřebný pro zajištění potřebné míry likvidity podniku.

Rozlišujeme tři druhy přístupů. Umírněný přístup, v němž manažeři upřednostňují financování trvalých oběžných aktiv dlouhodobými dluhy a finanční krátkodobých aktiv dluhy krátkodobými. Agresivnější přístup spočívá v tom, že jsou krátkodobými dluhy financována jak oběžná aktiva, tak z části stála aktiva. Konzervativní přístup spočívá v tom, že jsou dlouhodobými dluhy financována částečně krátkodobá oběžná aktiva (26, s. 25).

2.6.6 EVA

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Je to zkratka pro Ekonomickou přidanou hodnotu, která představuje ekonomický (mimořádný) zisk, který je vytvořen podnikem po zaplacení všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti). Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

Ukazatel je počítán ze zisku z hlavní činnosti po zdanění a odčítají se od něj průměrné vážené náklady na kapitál násobené celkovým investovaným provozním kapitálem. (20 s. 52)

2.7 Strategické analýzy prostředí

V následující kapitole se věnuji strategickým analýzám. První skupinou jsou analýzy pro vnější prostředí, tedy prostředí, ve které společnost působí. Vnitřní situaci mapují analýzy interní. Výstupy z analýz zachycuje SWOT analýza. Pomocí té si vytváříme obraz o silných a slabých stránkách a definujeme příležitosti a hrozby.

2.7.1 Analýza vnějšího prostředí

2.7.1.1 SLEPTE analýza

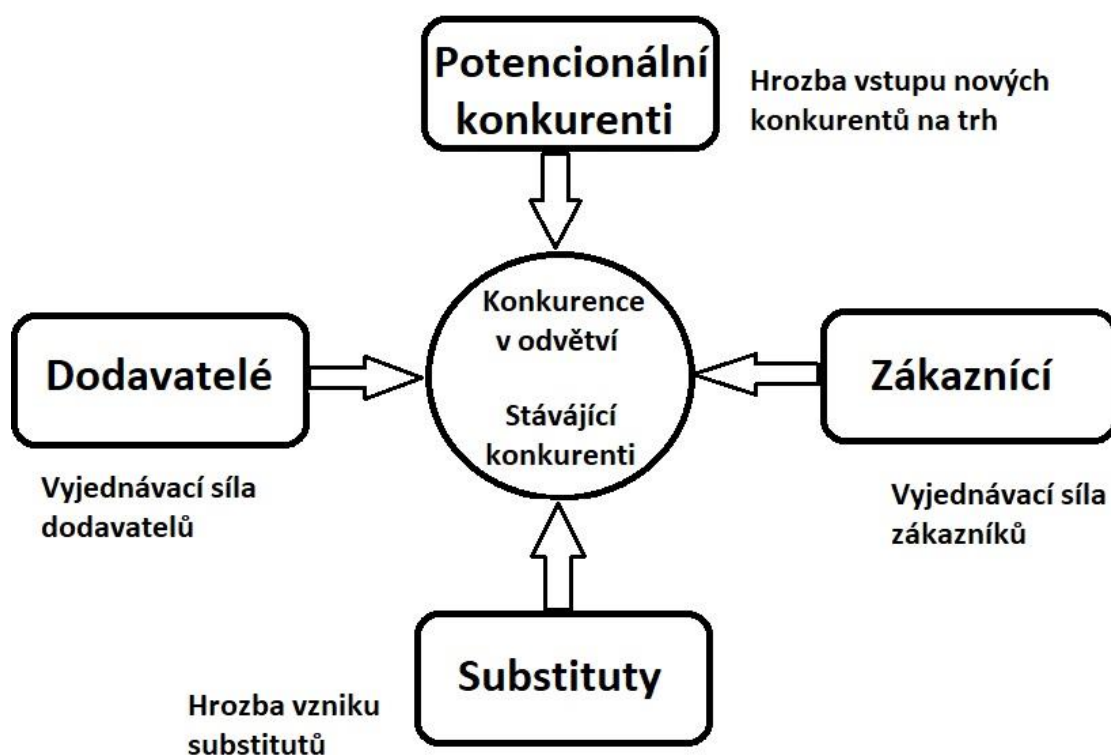
Cílem této analýzy je poznat své okolí, v jakém se společnost nachází. To má dopad na naši společnost a ovlivní i její chod do budoucna. Svě okolí musí společnost poznat, aby na ně mohla reagovat. Každé písmeno slova SLEPTE, znamená oblast, na kterou se zaměřuje. (4, s. 178)

- **Social** – sociokulturní faktory – klademe si otázky jako rovnoprávnost pohlaví, demografie či na velikost populace
- **Legislative** – legislativní faktory – jak přísné jsou zákony a jak velké je daňové zatížení, zajímá nás obchodní právo a různé legislativní předpisy a opatření
- **Economie** – ekonomické faktory – jaká je DPH, inflace a například úroková sazba

- **Policy** - politické faktory - zabýváme se například politickou stabilitou nebo konflikty v politické oblasti
- **Technological** – technologické faktory – jedná se o podporu nových technologií a vynálezů
- **Ecological** – ekologické faktory – zaměřujeme se na využívání neobnovitelných zdrojů, energie, dopady klimatických změn (4, s. 179)

2.7.1.2 Porterova analýza

Také se jí říká analýza pěti sil. Je zaměřená na konkurenci, která na trhu působí s podobnými nebo totožnými službami či produkty. (5, s 10). Měla by být orientována na budoucí vývojové trendy, které se odehrávají ve sledovaném prostředí. (6, s. 70)



Obrázek 5 Porterova analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, s. 70)

- **Stávající konkurence** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku a služby

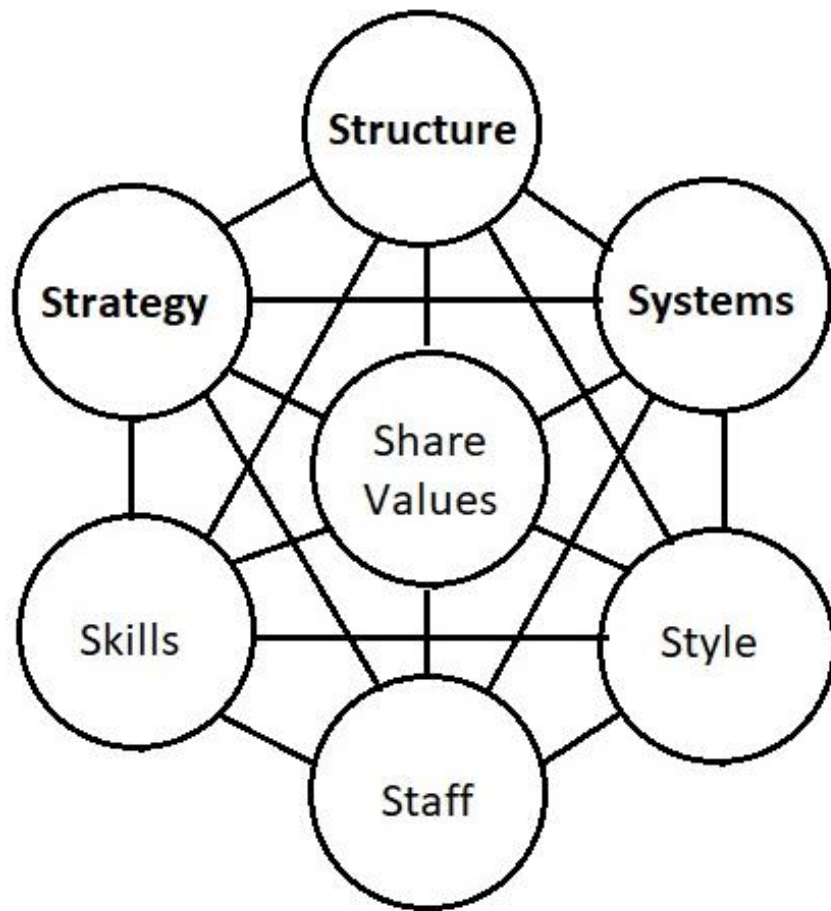
- **Potencionální konkurence** – hrozba, že vstoupí na trh nový konkurent, který ovlivní cenu a nabízené množství
- **Dodavatelé** – potenciál dodavatelských sil ovlivňuje cenu vstupů a množství vstupů na trhu
- **Kupující** – ovlivňují cenu a poptávané množství
- **Substituty** – cena a množství nabízených substitutů, tedy výrobků či služeb, kterými lze nahradit náš výrobek či služba

2.7.2 Analýza vnitřního prostředí

Je důležité věnovat si i vnitřnímu prostředí a analyzovat naše silné a slabé stránky. Analýza takových faktorů se dá vnímat jako interní audit či diagnóza výchozí situace ve společnosti. (4, s. 46)

2.7.2.1 Analýza 7S McKinskey

V práci pro rozbor vnitřního prostředí použiji analýzu sedmi faktorů.



Obrázek 6 McKinsey 7S (Zdroj: Vlastní zpracování 7, s. 92)

- **Strategy** – Strategie – způsob, jakým společnost udržuje konkurenční výhodu. Vedení zde stanovuje, jak dosáhnout svých cílů nebo jak vést konkurenční boj.
- **Structure** – Struktura – tento bod řeší hierarchii v podniku, tedy vztahy nadřízenosti, podřízenosti a kontrolingu. Důležitá je i otázka sdílení informací a spolupráce.
- **System** – Systém řízení – jsou to vlastně postřehy, procedury, nástroje pro zpětnou vazbu, aktuálnost a odbornost interních dokumentů podniku.
- **Style** – Styl manažerské práce – ukazuje způsob, jak společnost řeší provozní problémy. Jde o komunikaci manažerů s podřízenými, zákazníky či spolupracovníky. Řeší efektivnost vedení a rychlost a správnost rozhodování.

- **Staff** – Spolupracovníci – řeší se vztahy zaměstnanců, jejich motivace a chování vůči společnosti. Je potřebné vnímat jejich názorové postoje a loajalitu.
- **Skills** – Schopnosti – zahrnují profesní zdatnost pracovního kolektivu jako celku. Určuje nejlepší a nejsilnější vlastnosti podniku, způsoby a cesty jejich potencionálního zlepšení.
- **Sharedvalues** – Sdílené hodnoty – odráží podnikovou kulturu a etiku společnosti. Definiuje základní hodnoty společnosti a povědomí o vizi a misi společnosti mezi zaměstnanci. (7, s. 92)

2.7.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz. Skládá se ze čtyř oblastí. Zaměříme se na silné a slabé stránky společnosti a jejich příležitosti a hrozby. Slabé a silné stránky zkoumáme v rámci vnitropodnikových analýz. Příležitosti a hrozby jsou analýzou vnějšího působení. (8, s. 103)

- **Silné stránky** jsou skutečnosti, které přináší užitek jak společnosti, tak jejím zákazníkům.
- **Slabé stránky** tady jde o skutečnosti, ve kterých si společnost nevede příliš dobře nebo zaostává za svými konkurenty.
- **Příležitosti** jsou skutečnosti, které mohou posílit poptávku po zboží nebo službách společnosti, nebo zvýšit spokojenost jejich zákazníků.
- **Hrozby** mohou společnosti uškodit a snížit poptávku, nebo odradit současné zákazníky.

Vnitropodniková část se zaměřuje na hodnocení faktorů uvnitř společnosti. Vnější analýzu lze rozdělit na makroprostředí (faktory politické, právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické atd.) a mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, zaměstnanci, konkurence atd.). (8, s. 103)

SWOT analýza by měla obsahovat závěrečné hodnocení předchozích analýz a měla by být tvořena jako poslední. (9, s. 51)

3 Charakteristika společnosti

3.1 Představení společnosti

Společnost DITON s.r.o. byla založena 16. března 1999. Zabývá se výrobou betonových výrobků a v dnešní době patří mezi největší výrobce betonových výrobků v České



Obrázek 7 Logo DITON s.r.o. (Zdroj: 28)

republice. První výrobní závod vznikl ve Stříteži u Jihlavy, kde má společnost dodnes sídlo. Postupně se společnost rozrůstala i o další závody. V roce 2000 si pronajala prostor pro výrobní závod Čeperka. Dnes má společnost DITON s.r.o. pět výrobních závodů. DITON s.r.o. získal hned několik ocenění, např. Nejlepší výrobce stavebnin, a to hned sedmkrát, a v roce 2016 získal ocenění Česká kvalita.

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	DITON s.r.o.
Sídlo společnosti:	Střítež 207, 588 11 Střítež u Jihlavy
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	255 57 921
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Datum vzniku společnosti:	16. 3. 1999
Předmět činnosti:	Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů Příprava staveniště Výstavba bytových a nebytových budov

	Nespecializovaný velkoobchod
	Silniční nákladní doprava
Jednatelé společnosti:	Pavel Ouroda, podíl 50 %
	Petr Diviš, podíl 50 %
Počet zaměstnanců:	150

3.2 Analýza současného stavu

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu současného stavu společnosti DITON s.r.o.

Budou použity SLEPT, Porterova a SWOT analýza a výpočty obchodní a finanční analýzy.

3.2.1 SLEPTE analýza

Součástí této analýzy jsou společenské, legislativní, politické, ekonomické a technologické faktory.

- **Sociální faktory**

Je jasné, že pokud se daří zvyšovat příjem domácností, více utrácí a tím se lépe daří i společností. Proto jsem se rozhodla sledovat vývoj průměrných měsíčních mezd a zároveň míru nezaměstnanosti.

Tabulka 2 Vývoj průměrných hrubých mezd a nezaměstnanosti (Zdroj: 29,40)

Vývoj průměrných hrubých mezd a míra nezaměstnanosti v letech 2014-2019 v ČR						
Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra nezaměstnanosti [%]	6,1	5	4	2,9	2,2	2
Průměrná mzda [Kč]	25 768	26 591	27 764	29 638	31 868	34 125

Z tabulky je patrné, že míra nezaměstnanosti se neustále snižuje a průměrná mzda roste. Domácnosti se pravděpodobně nebudou bát utrácet své peníze. Na druhou stranu ale může být tento vývoj pro společnost nebezpečný. Mezi konkurenty může nastat boj o zaměstnance, což může vést k neúnosnému růstu mezd a ztrátě svých zaměstnanců. To společnost může přivést do velkých potíží. Ministerstvo financí očekává mírný růst nezaměstnanosti v roce 2021 na 2,4 %. (25)

- **Legislativní faktory**

Společnost v České republice musí dodržovat platné zákony a vyhlášky České republiky a Evropské unie. A to například:

zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,

zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,

zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,

zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,

zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,

zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,

zákon č. 17/1992 Sb., o ochraně životního prostředí,

zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,

zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě a mnoho dalších.

Je nezbytné novely zákonů neustále sledovat pružně se přizpůsobovat a snižovat dopady, které na společnost mají.

- **Politické faktory**

Celkově lze považovat situaci v našem státě a jeho blízkém okolí za stabilní a to má pozitivní vliv jak na celou ekonomiku, tak na obor stavebnictví jako takový.

Společnost se pohybuje převážně na českém trhu, pouze malá část obchodu se odehrává na Slovensku. Myslím si, že změna politické situace buď u nás, nebo v okolních státech by měla dopad i na mnou vybranou společnost.

Společnost má ve svém sortimentu spoustu výrobků, které se používají k výstavbě a renovaci silnic, chodníků, budov a jejich okolí. Mnoho projektů se podařilo realizovat i díky dotacím z Evropské unie. Pokud by se politická situace změnila, mohla by společnost zaznamenat pokles poptávky po svých výrobcích.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory působí na každou společnost na trhu. Mezi nejsledovanější ukazatele řadíme například míru inflace a meziroční růst HDP.

Tabulka 3 Vývoj Inflace a HDP (Zdroj: 30 a 31)

Vývoj inflace a HDP v letech 2014 - 2019 v ČR						
Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace [%]	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8
Růst HDP [%]	3,5	5,4	2,7	4,5	4,1	2,4

Z tabulky můžeme vyčíst, že se inflace začíná usazovat kolem 2 %, což je míra, na kterou centrální banka cílí a vnímá ji jako ideální. Do budoucna předpokládá ČNB inflaci ve výši něco málo přes 2 %. Růst DPH bude v roce 2020 pravděpodobně nižší, jen okolo 2 % vlivem slabší dynamiky domácí poptávky. V roce 2021 se očekává pozvolné oživení ekonomiky. (25)

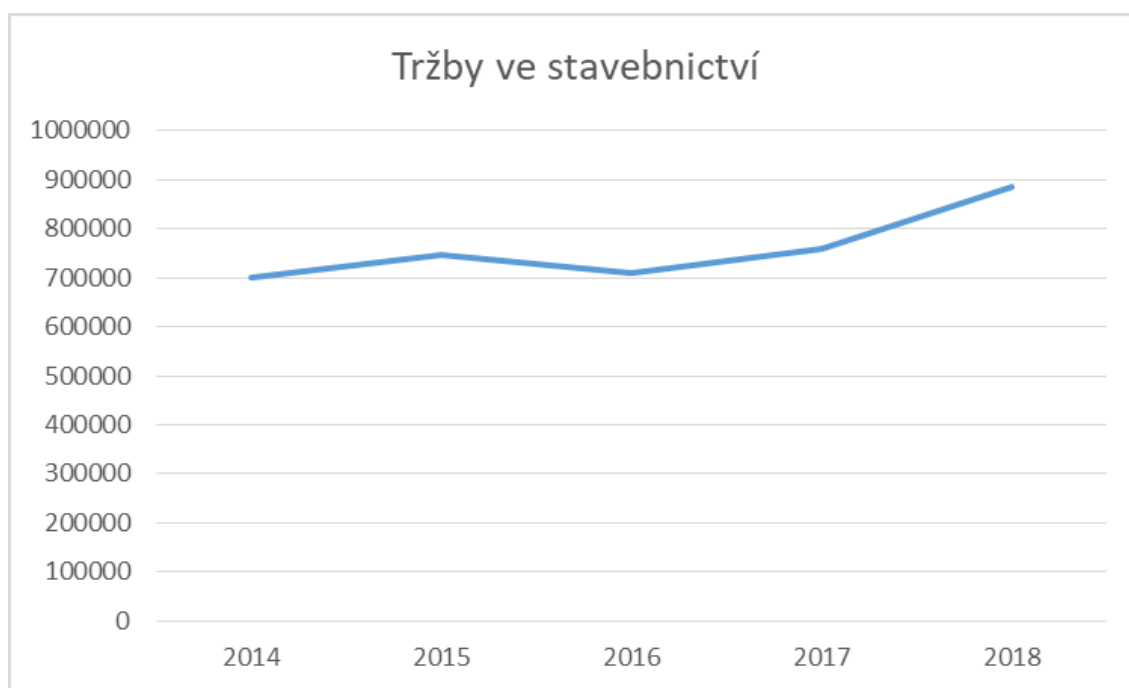
Dalším pro nás důležitým faktorem je vývoj stavebnictví. Ten budu sledovat vzhledem k počtu vydaných stavebních povolení a výši tržeb.

Tabulka 4 Vývoj stavebnictví v letech 2014-2019 v ČR (Zdroj: 41, 42)

Vývoj stavebnictví v letech 2014-2019 v ČR						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet stavebních povolení	79 357	80 478	83 340	84 164	81 174	86 266
Tržby ve stavebnictví [mil. Kč]	699 153	748 104	708 945	759 680	884 249	

Co se týká počtu stavebních povolení, trend je většinu let příznivý a neustále narůstá. Číslo bohužel kleslo v roce 2018. Tento pokles mohl být způsobený novelou stavebního zákona, která začala platit od 1. 1. 2018. Pokud se však podívám na vývoj pro rok 2019 a začátek roku 2020, trend je neustále pozitivní a stoupající. Počty udělených stavebních povolení neustále rostou.

Pozitivní vývoj zaznamenávají i tržby ve stavebnictví. Mají stoupající trend, což napovídá, že se stavebnictví daří dobře.



Graf 1: Tržby ve stavebnictví (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Technologické faktory**

V tomto ohledu je společnost velice dobře vybavená. Používá nejnovější technologie a za kvalitou svých výrobků si stojí. To dokazuje také svým heslem: Za užité vlastnosti výrobků ručíme 20 let!

Společnost získala také několik ocenění, a to 7x Nejlepší výrobce stavebnin roku a 19. 2. 2016 byla společnosti udělena možnost, jako prvnímu z řady výrobců betonových prvků v České republice, používat prestižní označení „Česká kvalita – osvědčeno pro stavbu“ pro některé její výrobky.

- **Ekologické**

V dnešní době je tato oblast velice vyzdvihovaná a zdůrazňovaná. Klade se důraz na šetrné používání přírodních zdrojů a je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí. Všichni se snažíme omezovat jednorázové obalové materiály, hlavně plasty. Myslím, že důležitost této oblasti si dnes už všichni uvědomují a snaží se být šetrní. Ve vybrané společnosti tomu není jinak a její kroky a plány k tomu i vedou.

3.2.2 Porterův model pěti sil

Tento model je používán k analýze konkurenčního prostředí společnosti.

- **Zákazníci**

Společnost se zaměřuje hlavně na český trh. Své obchodní zástupce však mají i na Slovensku. Skupina zákazníků je velká a můžeme ji rozdělit na dvě hlavní:

- **Firemní zákazníci**

Zde se jedná hlavně o stavební firmy, obce, města, kraje a obchodní řetězce. Mezi největší firemní zákazníky patří OBI Česká republika s.r.o., PRO-DOMA SE, DEK a.s. a STAVMAT STAVEBNINY a.s.

- **Soukromé osoby**

Do této skupiny patří všichni, co individuálně něco rekonstruují, spravují, nebo staví a mají zájem o betonové stavební a dekorační zboží.

Společnost je dostupná soukromým osobám přes různé menší stavebniny, které jejich výrobky prodávají, firemní prodejny a nově i E-shop. Většina stavebnin má k dispozici i vzorky, aby se potencionální zákazníci mohli podívat na různá možná provedení a osahat si materiál. Blíž svým zákazníkům se snaží být i prostřednictvím docela velkých ukázek použití různých materiálů a dekorů před svými výdejními místy, na internetových stránkách a na instagramu.



Obrázek 8 Výstavka před prodejnou (Zdroj: Vlastní fotografie)

Společnost si stojí za tím, že nejlepší reklamou jsou pro ni především dobré reference, proto svoje zboží vyrábí nejlepší možnou technologií. Podle mého názoru by měli zpracovat na tom, aby se dostali do povědomí lidí. Na jaře jim běžela krátká reklamní kampaň v televizi. Podle mě je televizní reklama příliš nákladná a obtížně cílí na některé skupiny lidí. Navíc mnoho lidí nevěnuje televizi pozornost, jen asi zhruba 60 %, zbytek ji má zapnutou jen jako podkres k jiné práci a hlavně na reklamy odbíhají. (36)

- **Stávající konkurenti**

V tomto oboru působí několik podobně velkých a známých firem s dost podobným sortimentem zboží a služeb. Mezi největší konkurenty patří společnosti PRESBETON NOVA, s.r.o., BEST, a.s. a CS BETON, s.r.o. Všechno jsou to české společnosti, které se zaměřují převážně na český, částečně na slovenský nebo rakouský trh.

Společnost DITON s.r.o. má oproti konkurenci docela propracované internetové stránky a na nich spoustu inspirace a fotek. Mají i vlastní instagramový účet, kde je také spousta nápadů. Bohužel ale nemá moc sledujících, což je škoda. Na instagramu hledají inspiraci hlavně mladí lidé (59 % uživatelů je mezi 18 a 29 lety a 33 % je mezi 30 a 49 lety).

Konkurence je tedy dle mého názoru velká a neexistují velké bariéry vstupu na trh.

- **Potencionální konkurence**

V této oblasti podnikání neshledávám výrazné bariéry pro vstup do odvětví. Na trhu však převládají české firmy s dlouholetou tradicí.

Mezi potencionální konkurenty můžeme zahrnout menší firmy, které se mohou v budoucnu více prosadit a rozrůst.

- **Dodavatelé**

Společnost si zakládá na dlouhodobých spolupracích, které jsou oboustranně výhodné. Společnosti se tak znají a nemusí mezi sebou obchodovat se zvýšenou opatrností. Mezi největší dodavatele patří CEMEX Czech Republic s.r.o., Cement Hranice, a.s., REMEI CZ, spol. s.r.o. nebo Realma-pískovna dolany s.r.o.

- **Substituty**

Za substituty můžeme považovat vše, co se dá použít namísto dlažeb, plotů, do základů domů a podobně. Můžou to být například tvárnice Ytong, cihly, nebo třeba asfalt, který se dá použít na chodník místo dlažby. Určitou část sortimentu nahrazují například dřevěné, nebo plastové výrobky. Napadají mě různá dřevěná či plastová obložení anebo ploty. Beton je v tomto ohledu však o hodně praktičtější. Na rozdíl od dřeva nepotřebuje téměř žádnou údržbu a je mnohem trvanlivější.

3.2.3 Analýza 7S McKinskey

- **Strategie společnosti**

Strategii společnosti má společnost vystavenou na svých internetových stránkách. Společnost se zavazuje zajistit stabilní pracovní prostředí a podmínky pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Podporuje jejich rozvoji, včetně rozvoje odpovědností a pravomocí s cílem porozumět v organizaci vzájemným souvislostem potřebám a očekávání. To vše s cílem, aby se pracovníci mohli účelně podílet na tvorbě, zavádění, udržení a zlepšování všech oblastí systému.

Společnost bude klást důraz a usilovat o trvalé zlepšování environmentálního profilu a dosažení rovnováhy mezi životním prostředím, společností a její ekonomikou z pohledu plnění potřeb současných i budoucích.

V neposlední řadě se chce společnost zaměřit na ochranu zdraví při práci a neustále zlepšovat bezpečnost svých zaměstnanců.

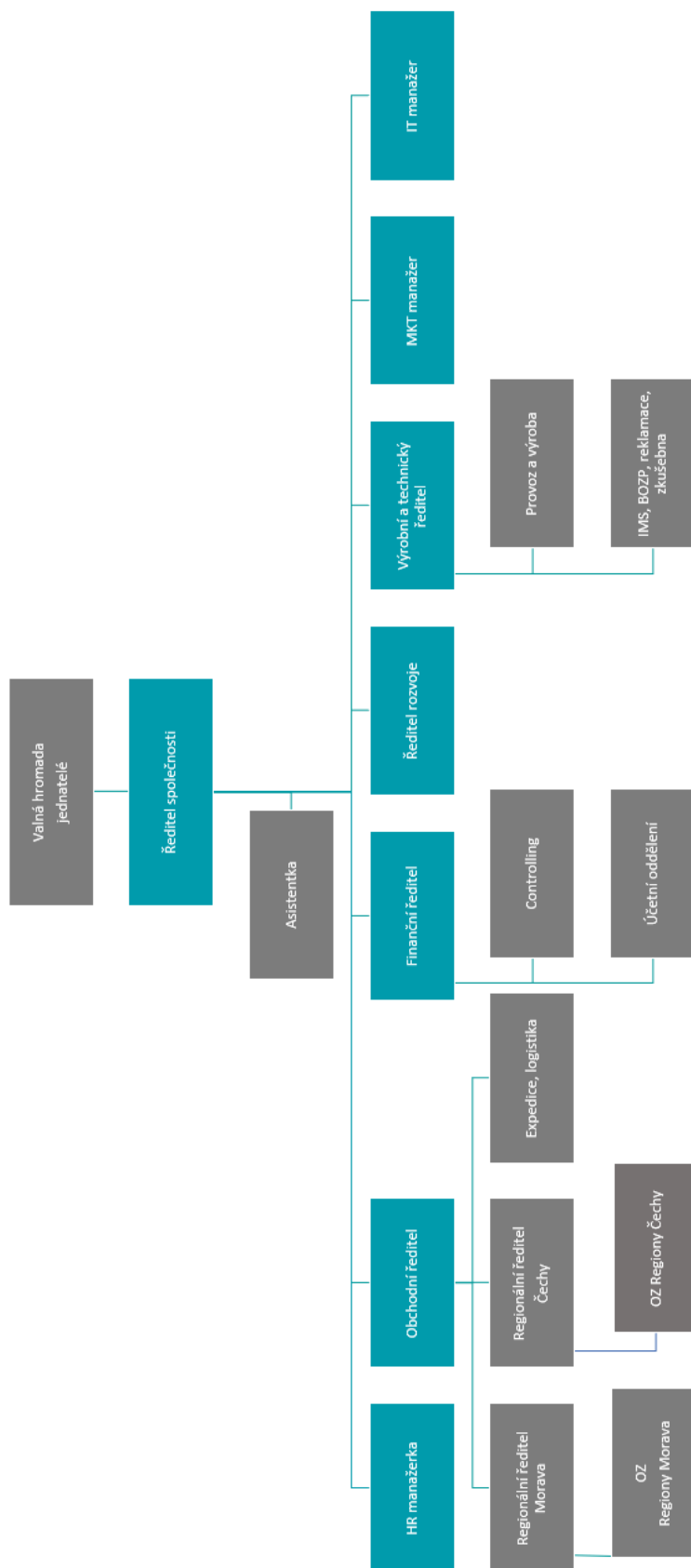
Strategií společnosti je dále se rozvíjet a vytvářet nové výrobky, které budou kvalitní, praktické a budou se zákazníkům líbit a budou uspokojovat jejich potřeby. V posledních letech se hodně zaměřují i na vybavení zahrádek, jako jsou květináče, ozdoby a zahradní nábytek. Výrobky jsou dle mého názoru velice povedené. (28)

- **Struktura společnosti**

Společnost je vlastněna dvěma společníky, každý z nich vlastní 50% podíl.

K 1. březnu 2020 společnost prošla fúzí, kdy společnost Beton Brož, s.r.o., jejímž 100% vlastníkem byl DITON s.r.o., zanikla a nastupující společnost se stala právě společnost DITON s.r.o. Práva a povinnosti zanikající společnosti přešla v plném rozsahu na nástupnickou společnost.

Organizační struktura



Obrázek 9 Organizační struktura (Zdroj:28)

- **Systémy**

Pro správné fungování společnosti jsou systémy velmi důležité. Složí k přenosu informací uvnitř ní, k řízení výrobních procesů, ke komunikaci s obchodními partnery apod. Ve společnosti se používá informační systém KARAT.

- **Spolupracovníci**

Společnost má kolem 150 zaměstnanců. Svých zaměstnanců si velice váží a snaží se jim to ukazovat benefity, které poskytuje. Mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti už řadu let a jsou spokojení. Tím společnost šetří spoustu nákladů na zaučování nových lidí a tyto peníze může investovat do vzdělávání stávajících zaměstnanců a vychovávat si tak ve společnosti opravdové odborníky v oboru. Stabilní pracovní kolektiv je pro společnost velmi důležitý a tak je potřeba sledovat pracovní trh, aby zaměstnanci neměli tendenci odcházet ke konkurenci, která je silná. V posledních letech však společnost řeší fluktuaci zaměstnanců hlavně ve výrobě. To může být způsobeno vysokou zaměstnaností v České republice a absencí pracovní síly ve výrobě a ohromný růst platů.

Mezi zaměstnanecké benefity, které firma nabízí, patří například velké zaměstnanecké slevy na výrobky, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, odměna k významným životním jubileím (kulaté narozeniny, 5 - 10 - 15 let ve společnosti,...). Další jsou například odměna za doporučení nového pracovníka, stravenky, firemní automobily i pro soukromé účely a mnoho dalších.

- **Schopnosti**

Společnost si zakládá na stabilním pracovním týmu a neustálém rozvíjení jeho schopností. I četná ocenění získaná hned několikrát jsou důkazem jejich dobrých schopností. Společnost dbá na to, aby se držela trendů a využívala nejnovějších technologií v oboru.

- **Styl řízení**

Společnost je řízena dvěma jednatelem, kteří využívají k řízení kombinaci liberálního a demokratického stylu řízení. Jsou vždy rádi, když zaměstnanec přijde s nápadem na inovaci, nebo zlepšení nějakého postupu.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými bývají velice přátelské a všichni se navzájem respektují. I když se už společnost rozrostla, stále si zachovala přátelské prostředí a rodinnou atmosféru.

- **Sdílené hodnoty**

Mezi sdílené hodnoty patří kultura společnosti a způsob jakým společnost pracuje se svými zaměstnanci. Společnost se snaží vytvořit takové zázemí, aby zaměstnanci práce bavila a ti byli spokojení a spolehliví. Spokojený zaměstnanec má mnohem větší produktivitu práce a nemá problém více zabrat, když je potřeba a společnost ho více potřebuje. Dále se zdůrazňuje týmová spolupráce napříč odděleními.

3.3 Konkurenční společnosti

Níže představím konkurenční společnosti, se kterými budu svou vybranou společnost porovnávat.

3.3.1 PRESBETON Nova, s.r.o.

3.3.1.1 Představení společnosti

Společnost patří také k předním českým výrobcům betonového zboží pro stavby a úpravu komunikací a soukromých či veřejných prostranství. Společnost se pyšní svojí dlouhou tradicí a letitými zkušenostmi. Její výrobky jsou ekologické, mrazuvzdorné a mají vysokou životnost. Zaměřuje se především na český a slovenský trh.



Obrázek 10 Logo PRESBETON Nova, s.r.o. (Zdroj: 35)

3.3.1.2 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	PRESBETON Nova, s.r.o.
Sídlo společnosti:	U panelárny 594/6c, Chválkovice, 779 00 Olomouc
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	471 52 532
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Datum vzniku společnosti:	29. června 1992
Předmět činnosti:	Výroba betonových výrobků pro stavební účely Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách Výstavba bytových a nebytových budov Výroba ostatních betonových, cementových a sádrových výrobků Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd Ostatní vzdělávání j. n. Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti Technické zkoušky a analýzy Příprava tisku a digitálních dat
Jednatel společnosti:	Ing. Mirko Spurný, podíl 100 %
Počet zaměstnanců:	375

3.3.2 BEST, a.s.

3.3.2.1 Představení společnosti

Společnost se na svých stránkách propaguje jako největší český výrobce betonových stavebních prvků pro venkovní a zahradní architekturu. Společnost má 8 výrobních a prodejních areálů s 35 továrnami po celých Čechách a Moravě. Společnost vlastní i 3 štěrkopískové lomy a tak se pyšní největší surovinovou stabilitou v oboru. Exportuje také do Německa, Rakouska, Polska a na Slovensko. Od roku 2018 je společnost držitelem certifikátu Česká kvalita a v roce 2019 se umístila v žebříčku Českých 100 nejlepších na prvním místě.



Obrázek 11 Logo BEST, a.s. (Zdroj: 36)

3.3.2.2 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	BEST, a.s.
Sídlo společnosti:	Rybnice 148, 331 51 Rybnice
Právní forma:	Akciová společnost
IČ:	252 018 59
Základní kapitál:	400 000 000,- Kč
Datum vzniku společnosti:	25. července 1996
Předmět činnosti:	Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků Ostatní maloobchod s novým zbožím

Provoz pískoven a štěrkopískoven; těžba jílu
a kaolinu

Jediný akcionář: Ing. Tomáš Březina

Počet zaměstnanců: 404

3.3.3 B & BC, a.s.

3.3.3.1 Představení společnosti

Společnost se zaměřuje na výrobu betonových stavebních dílů a transport betonů v České republice. Její historie je velice dlouhá a sahá až do roku 1949. Společnost aktivně spolupracuje s vysokými školami, jako je ČVUT v Praze a ZČU Plzeň.



Obrázek 12 Logo B & BC, a.s. (Zdroj: 37)

3.3.3.2 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: B & BC, a.s.

Sídlo společnosti: Sokolská 464, 330 22 Zbůch

Právní forma: Akciová společnost

IČ: 648 327 83

Základní kapitál: 40 000 000,- Kč

Datum vzniku společnosti: 1. dubna 1996

Předmět činnosti:	Výroba betonových výrobků pro stavební účely Silniční nákladní doprava Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků Výstavba bytových a nebytových budov Pronájem a leasing ostatních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost Nespecializovaný velkoobchod Maloobchod, kromě motorových vozidel Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí
Jediný akcionář:	APB HOLDING a.s.
Počet zaměstnanců:	150

3.3.4 CS-BETON s.r.o.

3.3.4.1 Představení společnosti

Je to česká rodinná společnost zabývající se výrobou betonových výrobků. Veškerá výroba je zajištěna v jednom výrobním závodu, což je oproti konkurenci jiné. Ostatní mají hned několik výrobních závodů po celé České republice. Jejich zboží můžete vidět

jak u rodinných domů, tak na parkovištích, dálnicích a letištích po celé střední Evropě.



Obrázek 13 Logo CS - BETON, s.r.o. (Zdroj:38)

3.3.4.2 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	CS-BETON s.r.o.
Sídlo společnosti:	Velké Žernoseky 184, 412 01 Velké Žernoseky
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	472 875 86
Základní kapitál:	6 000 000,- Kč
Datum vzniku společnosti:	28. září 1992
Předmět činnosti:	Výroba betonových výrobků pro stavební účely Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely j. n. Elektrické instalace Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů Silniční nákladní doprava Výstavba bytových a nebytových budov Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství

Technické zkoušky a analýzy

Jednatelé společnosti:

Ing. Josef Matějka, podíl 51 %

Ing. Marek Matějka, podíl 29,4 %

Mgr. Petra Čopová, podíl 19,6 %

Počet zaměstnanců:

298

3.3.5 Prefa Brno a.s.

3.3.5.1 Představení společnosti

Na jejich internetových stránkách se dočteme, že jsou předními výrobci betonových stavebních dílců v České republice. Specializují se na dodávky kvalitních výrobků z betonu, železobetonu a předpjatého betonu. Poskytují služby související s dodávkami jejich výrobků pro širokou oblast stavebnictví.



Obrázek 14 Logo Prefa Brno, a.s. (Zdroj: 39)

3.3.5.2 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:

Prefa Brno a.s.

Sídlo společnosti:

Kulkova 4231/10, Židenice, 615 00 Brno

Právní forma:

Akciová společnost

IČ:

469 01 078

Základní kapitál:

205 710 000,- Kč

Datum vzniku společnosti:

6. května 1992

Předmět podnikání:	Výroba betonových a železobetonových stavebních dílců Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Projektová činnost ve výstavbě Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Pokrývačství, tesařství Zámečnictví, nástrojařství, obráběčství Silniční motorová doprava
Největší akcionáři:	Ing. Miloslav Kopeček Ing. Jaroslav Starosta RNDr. Ivan Křivánek Ing. Zbyněk Šedivý
Počet zaměstnanců:	342

3.4 Obchodní a finanční analýza

Tato část práce bude zahrnovat analýzu finanční výkonnosti společnosti. Výkonnost bude měřena prostřednictvím finančních ukazatelů.

Data, se kterými v rámci diplomové práce pracuji, jsou získána z veřejně dostupných informačních zdrojů, jako je obchodní rejstřík, výroční zprávy, databáze Amadeus, či webové stránky společností. Společnosti jsou řazeny mezi velké podniky a jejich finanční zprávy doprovází auditované účetní uzávěrky. Na základě těchto zjištění předpokládám, že veškeré mnou získané informace jsou plně relevantní.

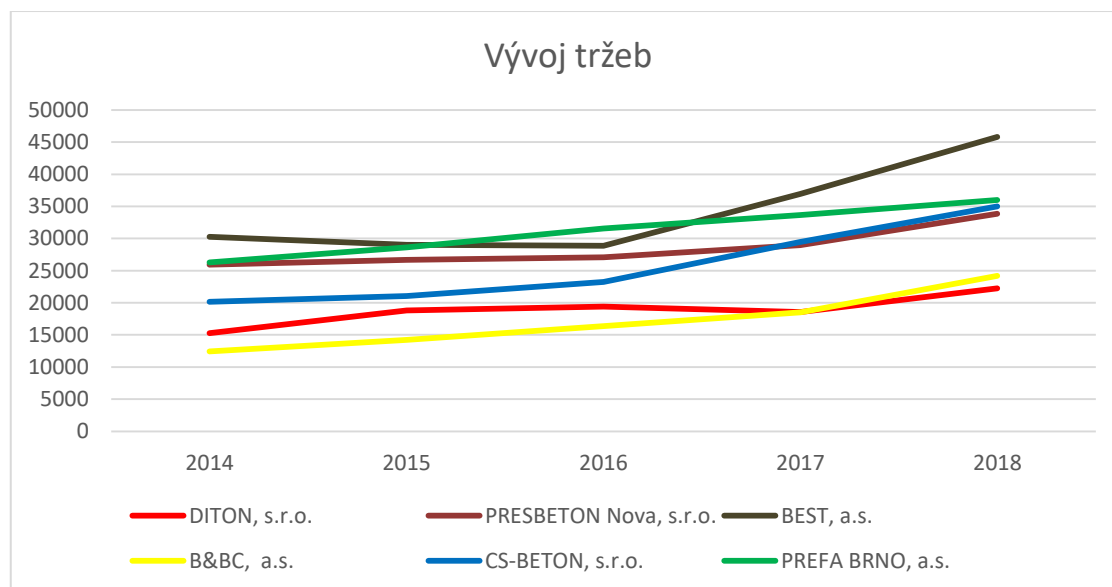
3.4.1 Vývoj tržeb

Jedním z prvních porovnávaných ukazatelů je vývoj tržeb za období 2014 až 2018. Toto srovnání poskytne základní představu o velikosti jednotlivých firem a o jejich ekonomické situaci.

Tabulka 5: Tržby 2014-2018 (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Tržby (v tis. EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	15 281	18 823	19 383	18 569	22 224
PRESBETON Nova, s.r.o.	25 923	26 699	27 056	28 963	33 871
BEST, a.s.	30 276	29 017	28 859	36 944	45 817
B&BC, a.s.	12 455	14 211	16 367	18 531	24 208
CS-BETON, s.r.o.	20 162	21 040	23 220	29 466	35 010
PREFA BRNO, a.s.	26 300	28 612	31 541	33 648	35 993

Vývoj tržeb má stoupající trend u všech pěti společností. Je vidět, že se této oblasti podnikání daří a neustále se rozvíjí. Společnost DITON s.r.o. má v posledním roce sice tržby nejvyšší v porovnání s jinými roky, ale zároveň nejnižší v porovnání s ostatními společnostmi.



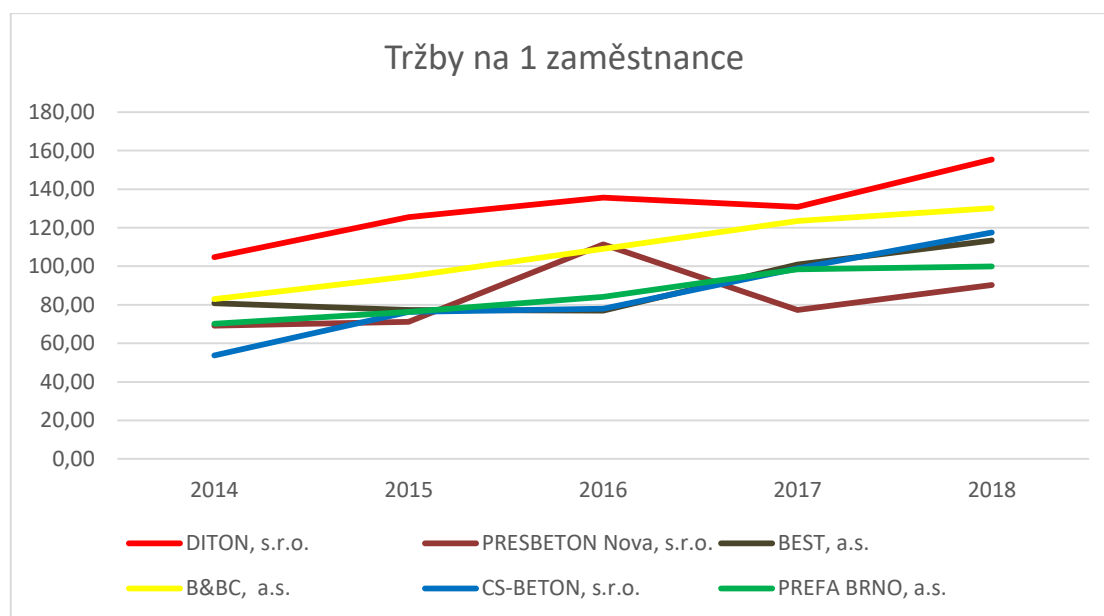
Graf 2: Vývoj tržeb (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.2 Tržby na jednoho zaměstnance

Tabulka 6: Tržby na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Tržby na 1 zaměstnance (v tis. EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	104,66	125,49	135,55	130,77	155,41
PRESBETON Nova, s.r.o.	69,13	71,20	111,34	77,23	90,32
BEST, a.s.	80,74	77,38	76,96	100,94	113,41
B&BC, a.s.	83,03	94,74	109,11	123,54	130,15
CS-BETON, s.r.o.	53,77	76,23	77,92	98,88	117,48
PREFA BRNO, a.s.	70,13	76,30	84,11	98,39	99,98

Tržby na jednoho zaměstnance neustále stoupají. DITON s.r.o. si v tomto ohledu vede nejlépe. Jejich tržby na jednoho zaměstnance jsou nejvyšší.



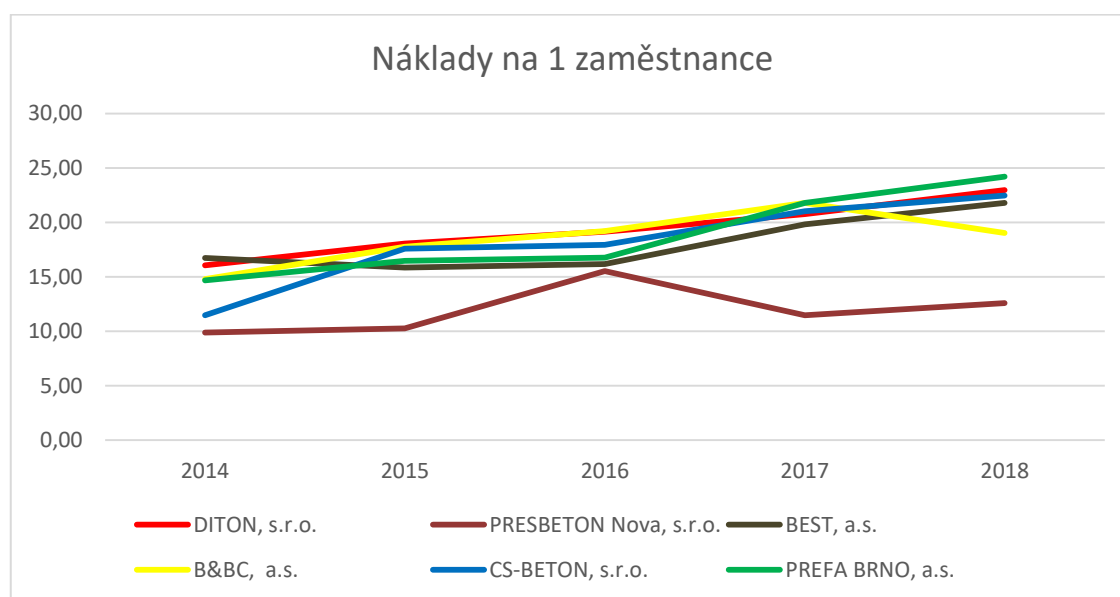
Graf 3: Tržby na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.3 Náklady na 1 zaměstnance

Tabulka 7: Náklady na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Náklady na 1 zaměstnance (v tis. EUR/rok)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	16,06	18,07	19,14	20,75	22,96
PRESBETON Nova, s.r.o.	9,90	10,26	15,54	11,47	12,59
BEST, a.s.	16,73	15,86	16,18	19,83	21,79
B&BC, a.s.	14,79	17,77	19,19	21,79	19,04
CS-BETON, s.r.o.	11,47	17,58	17,93	21,03	22,46
PREFA BRNO, a.s.	14,68	16,47	16,76	21,81	24,19

Náklady na jednoho zaměstnance neustále rostou u většiny společností. S růstem mezd se potýká mnoho společností po celé České republice za posledních pár let a to ve všech odvětvích, hlavně tedy na dělnických pozicích. Může za to nedostatek pracovní síly v ČR. Společnost DITON s.r.o. se pohybuje s náklady na zaměstnance v částce téměř 23 tis. EUR za zaměstnance, podobně jako ostatní společnosti v odvětví.



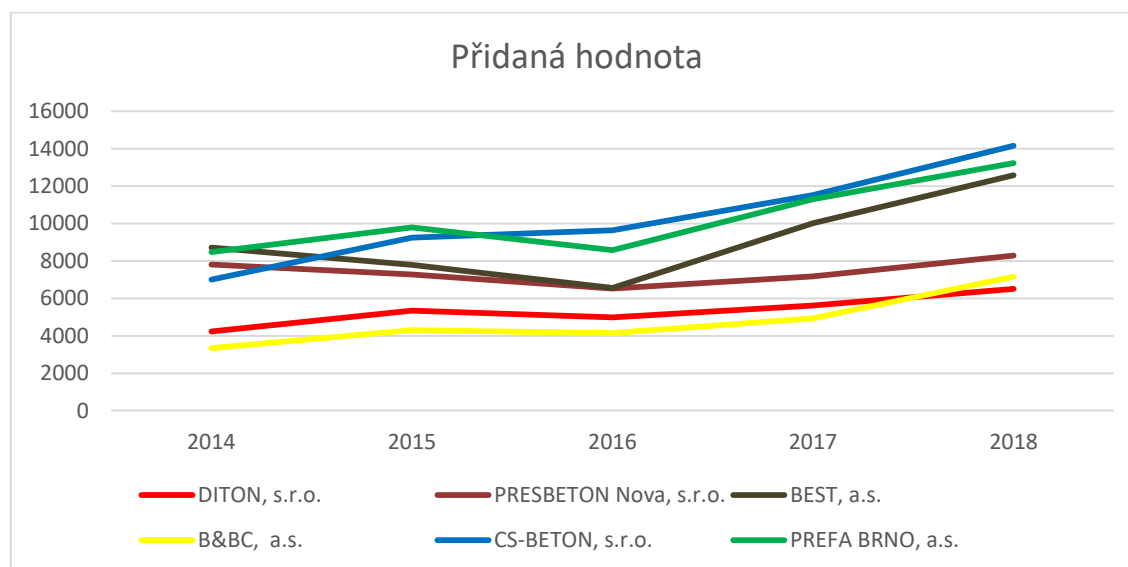
Graf 4: Náklady na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.4 Přidaná hodnota

Tabulka 8: Přidaná hodnota (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Přidaná hodnota (v tis. EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	4 230	5 347	4 987	5 613	6 513
PRESBETON Nova s.r.o.	7 812	7 284	6 520	7 175	8 297
BEST a.s.	8 711	7 797	6 567	10 015	12 582
B&BC a.s.	3 339	4 300	4 144	4 943	7 158
CS-BETON s.r.o.	6 999	9 251	9 636	11 517	14 161
PREFA BRNO a.s.	8 478	9 788	8575	11 301	13 238

Přidaná hodnota všech společností neustále roste. Nejvyšší hodnota dosahuje CS-BETON s.r.o., který i vykazuje docela strmý růst v posledních třech letech. Společnost DITON s.r.o. vykazuje růst velice pozvolný a v roce 2018 vykázala dokonce nejnižší ze všech porovnávaných společností.



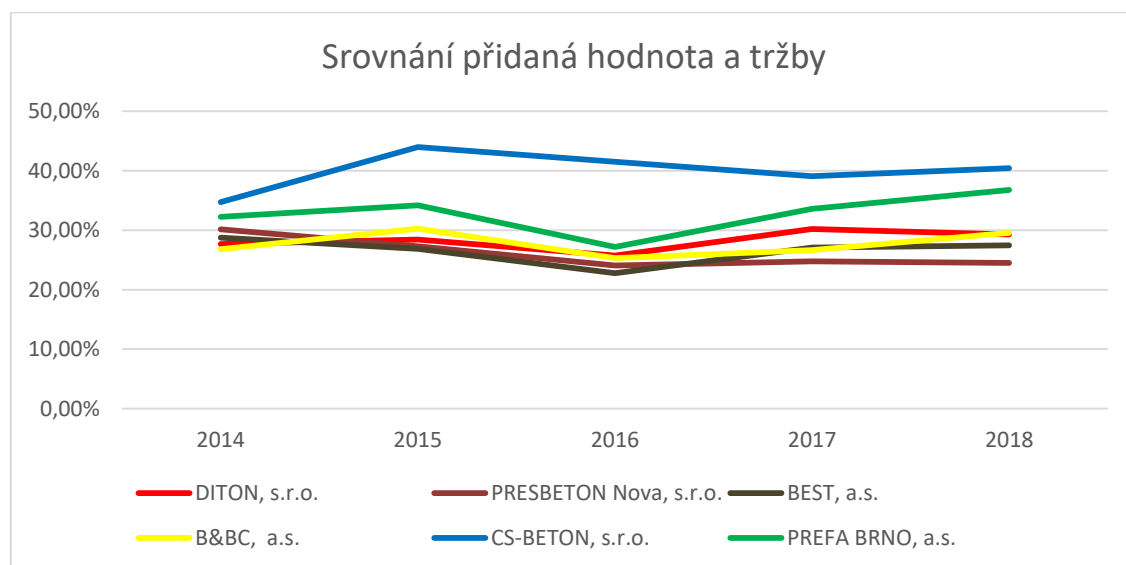
Graf 5: Přidaná hodnota (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.5 Srovnání přidaná hodnota a tržby

Tabulka 9: Srovnání přidaná hodnota a tržby (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Srovnání přidaná hodnota a tržby (v %)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	27,68	28,41	25,73	30,23	29,31
PRESBETON Nova s.r.o.	30,14	27,28	24,10	24,77	24,50
BEST a.s.	28,77	26,87	22,76	27,11	27,46
B&BC a.s.	26,81	30,26	25,32	26,67	29,57
CS-BETON s.r.o.	34,71	43,97	41,50	39,09	40,45
PREFA BRNO a.s.	32,24	34,21	27,19	33,59	36,78

Společnost CS-BETON s.r.o. si drží nejvyšší procento po celé sledované období a není tomu jinak ani v posledním sledovaném roce, tedy 2018, kdy dosahovala 40,45 %. Naopak nejnižší procento má společnost PRESBETON Nova s.r.o. a to 24,5 %. Moje sledovaná společnost DITON s.r.o. dosahuje hodnoty 29,31 %



Graf 6: Srovnání přidaná hodnota a tržby (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.6 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability podávají majitelům, společností informace o ziskovosti jednotlivých položek.

3.4.6.1 Vývoj rentabilita aktiv

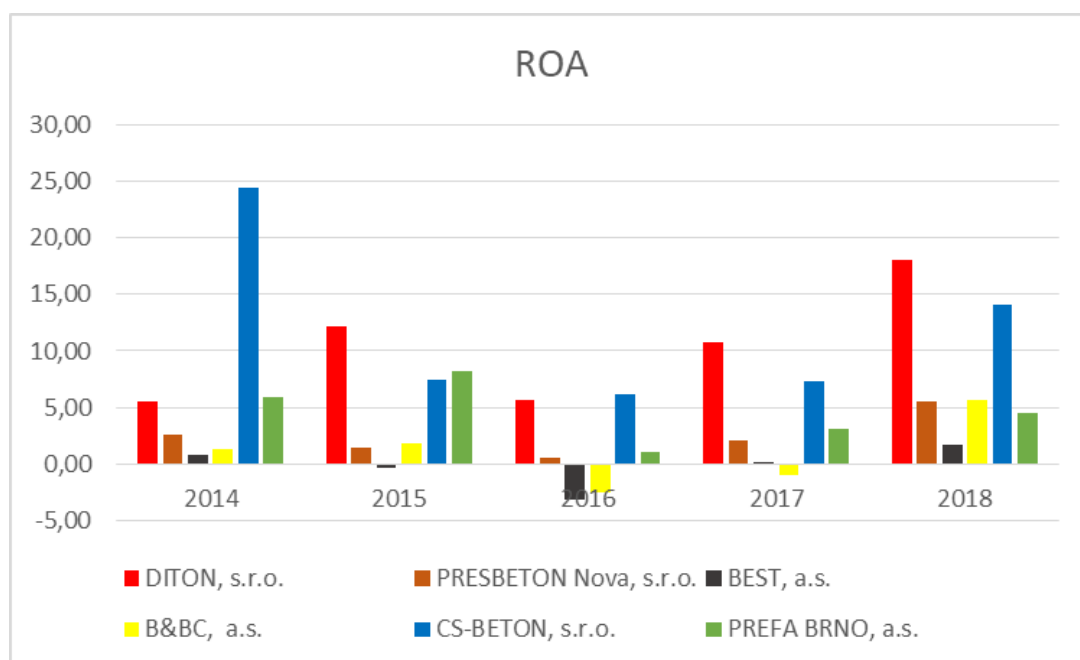
Ukazatel vypovídá o efektivitě vytváření zisku z dostupných aktiv. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je to pro společnost lepší a tím pádem i rentabilita společnosti je lepší.

Tabulka 10: Vývoj ROA (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Vývoj ROA (%)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	5,47	12,22	5,68	10,73	18,04
PRESBETON Nova s.r.o.	2,56	1,44	0,51	2,05	5,56
BEST a.s.	0,76	-0,35	-3,15	0,16	1,66
B&BC a.s.	1,25	1,74	-2,51	-1,04	5,64
CS-BETON s.r.o.	24,51	7,46	6,18	7,30	14,12
PREFA BRNO a.s.	5,92	8,21	1,00	3,13	4,43

V tomto ukazateli vnímám jako nejslabší společnosti Best a.s. a B&BC a.s., které dvakrát dosáhly záporných hodnot. Tyto společnosti by měli optimalizovat strukturu svých aktiv a soustředit se na efektivitu jejich využití.

Společnost DITON s.r.o. se průměrně pohybuje okolo hodnoty 10 %, což je doporučená průměrná hodnota ukazatele ROA. To je skvělý výsledek. Podobného výsledku dosahuje i společnost CS-BETON s.r.o.



Graf 7: ROA (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

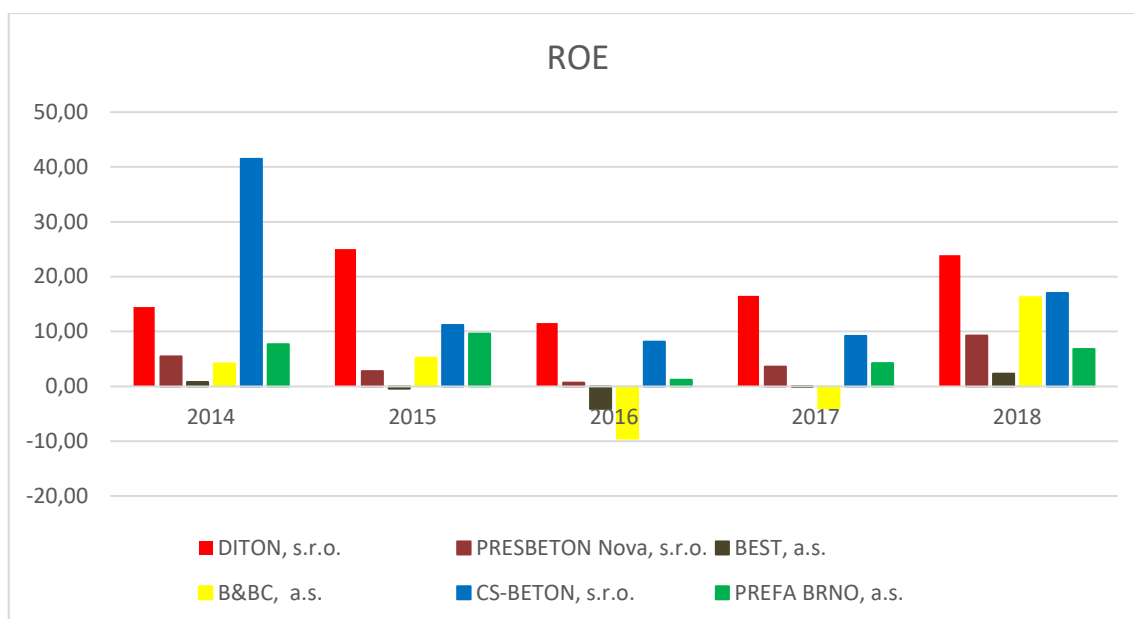
3.4.6.2 Vývoj rentability vlastního kapitálu

Tento ukazatel nám podává informaci o tom, jaký zisk nese vlastní kapitál. Tato informace je důležitá hlavně pro vlastníky společnosti, nebo akcionáře.

Tabulka 11: Vývoj ROE (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Vývoj ROE (%)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	14,43	25,02	11,51	16,47	23,93
PRESBETON Nova s.r.o.	5,45	2,80	0,68	3,61	9,25
BEST a.s.	0,77	-0,44	-4,11	-0,06	2,28
B&BC a.s.	4,20	5,21	-9,53	-4,01	16,25
CS-BETON s.r.o.	41,45	11,16	8,13	9,18	17,00
PREFA BRNO a.s.	7,65	9,60	1,19	4,24	6,83

Ze zjištěných údajů jsem se dozvěděla, že společnost DITON s.r.o. si vede oproti konkurenci velice dobře. Hodnota ROE je v posledním sledovaném roce, tedy v roce 2018 téměř 24 %, což je nejvíce ze všech. I v průběhu let se drží na prvních příčkách a má nejvyšší hodnoty, co se tohoto ukazatele týká.



Graf 8: Vývoj ROE (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.7 Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit kapitál oběžných aktiv na likvidní hotovost, která následně uhradí krátkodobé závazky. Věřitelé mohou nedostatečnou likviditu vyhodnocovat jako nebezpečnou. Známe tři stupně likvidity.

3.4.7.1 Běžná likvidita

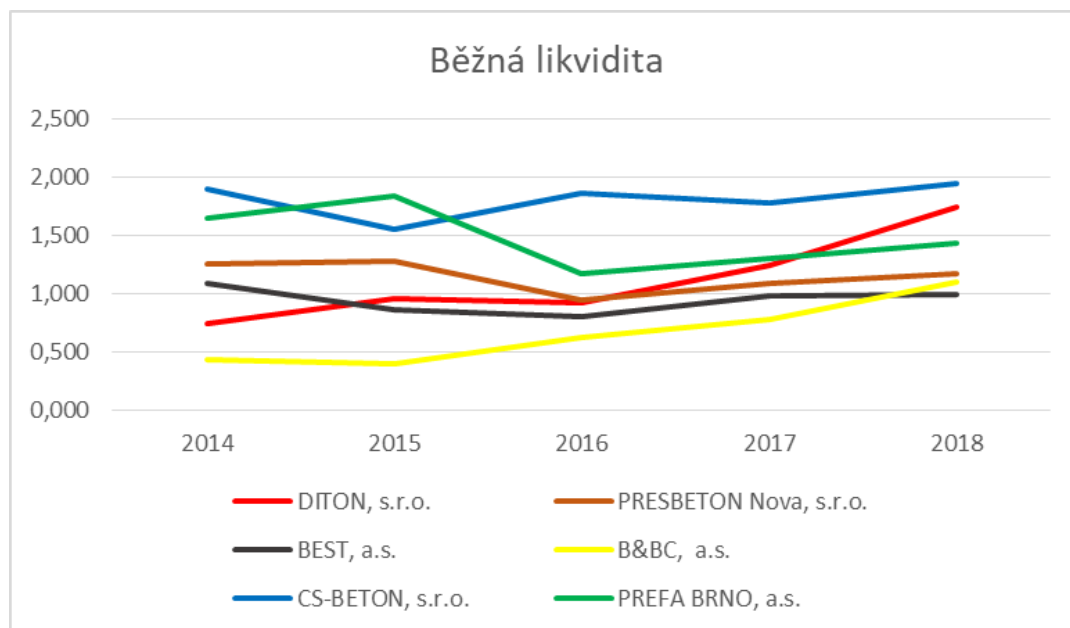
Tabulka 12: Běžná likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Běžná likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	0,743	0,953	0,914	1,244	1,749
PRESBETON Nova s.r.o.	1,250	1,279	0,945	1,089	1,167
BEST a.s.	1,088	0,866	0,805	0,979	0,996
B&BC a.s.	0,434	0,393	0,622	0,779	1,097
CS-BETON s.r.o.	1,901	1,557	1,860	1,780	1,949
PREFA BRNO a.s.	1,651	1,836	1,168	1,305	1,437

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je 1,5 až 2,5. Nejlépe je na tom zase CS-Beton s.r.o., který této hodnoty průměrně dosahuje a ani v jednom roce nejde pod minimální hranici, která je v literatuře uváděná. Ostatní společnosti bohužel

doporučených hodnot v průměru nedosahují. Bylo by dobré, aby každá společnost svoji likviditu zlepšila a nehrozil tak problém s placením svých krátkodobých závazků.

Z analýzy je patrné, že společnost DITON s.r.o. na tomto ukazateli pracuje a snaží se svoji likviditu zlepšovat a doporučenou spodní hranici se ji podařilo překonat až v posledním roce. Nárůst je patrný u většiny analyzovaných společností, což je velice pozitivní.



Graf 9: Běžná likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.7.2 Pohotová likvidita

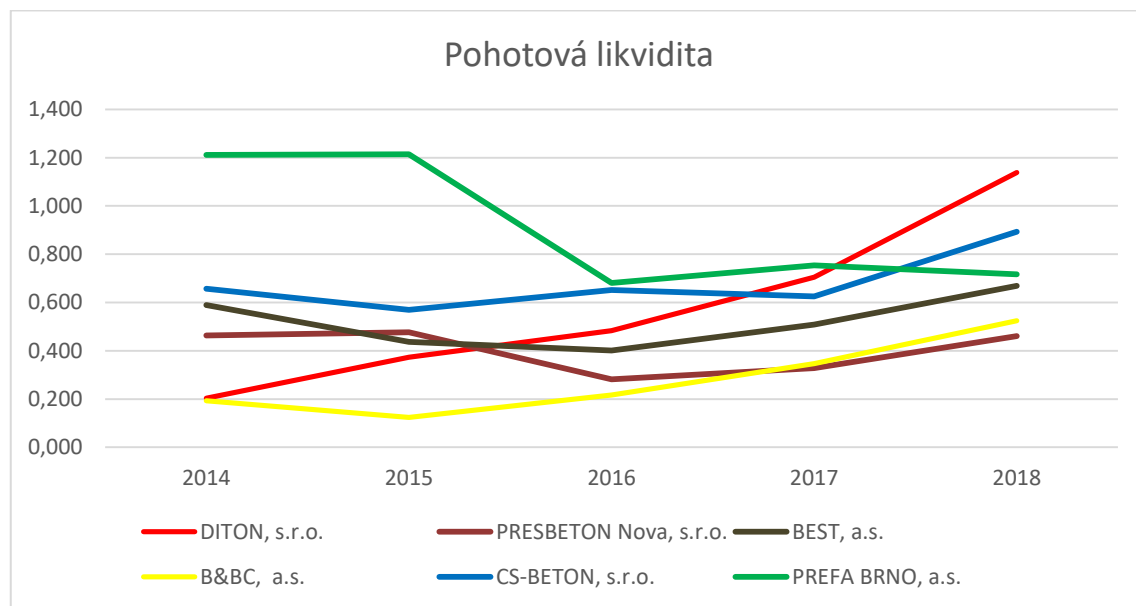
Tabulka 13: Pohotová likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Pohotová likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	0,204	0,373	0,483	0,705	1,138
PRESBETON Nova s.r.o.	0,463	0,477	0,281	0,328	0,461
BEST a.s.	0,589	0,437	0,401	0,509	0,669
B&BC a.s.	0,193	0,124	0,216	0,347	0,525
CS-BETON s.r.o.	0,658	0,570	0,651	0,625	0,893
PREFA BRNO a.s.	1,211	1,215	0,681	0,754	0,717

Hodnoty tohoto ukazatel jsou u většiny firem z mojí analýzy také velice nízké, jako u předešlého ukazatele. Hodnota by se měla pohybovat mezi 0,8 až 1, a to průměrně

dosahuje pouze společnost PREFA BRNO a.s. U ní se však hodnota v roce 2016 prudce snížila, protože skokově narostly krátkodobé závazky a nyní se pohybuje těsně pod doporučenou nejnižší hodnotou.

Společnost DITON s.r.o. svoji likviditu zvyšuje, a tak jsou ukazatele každým rokem příznivější. Je potřeba zdůraznit, aby společnost ve svém úsilí nepolevovala, protože konečně dosáhla doporučených hodnot.



Graf 10: Pohotovová likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.7.3 Okamžitá likvidita

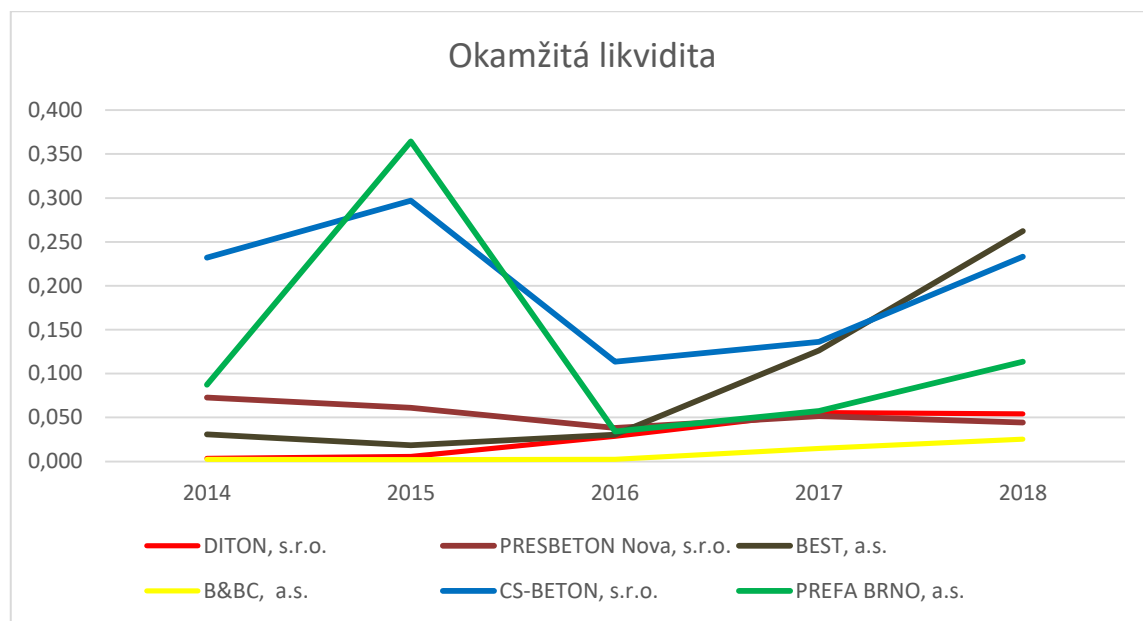
Tabulka 14: Okamžitá likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	0,003	0,006	0,029	0,056	0,054
PRESBETON Nova s.r.o.	0,073	0,061	0,038	0,051	0,044
BEST a.s.	0,031	0,018	0,031	0,126	0,262
B&BC a.s.	0,003	0,002	0,002	0,015	0,025
CS-BETON s.r.o.	0,232	0,297	0,113	0,136	0,233
PREFA BRNO a.s.	0,087	0,365	0,034	0,057	0,113

Zde, jako u předešlých analýz, mi vychází velice nízké hodnoty. Nižší hranice doporučených hodnot, která je v tomto případě 0,2 až 0,5 dosahuje pouze CS-BETON s.r.o. a u ostatních jsou ty hodnoty kriticky nízké. Toto znamená, že většina

společností není schopna zaplatit ani doporučených 20 % svých krátkodobých závazků z nejlikvidnějších zdrojů.

Ohromný nárůst vidíme u společnosti BEST a.s., která se v posledním sledovaném roce dostala na pomyslnou nižší doporučenou hranici. Doufám, že ji budou ostatní společnosti v blízkém době následovat a okamžitou likviditu zvednou.



Graf 11: Okamžitá likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.8 Ukazatel aktivity

Rozbor ukazatelů aktivity vypovídá o efektivnosti hospodaření společnosti s aktivy.

3.4.8.1 Doba obratu pohledávek

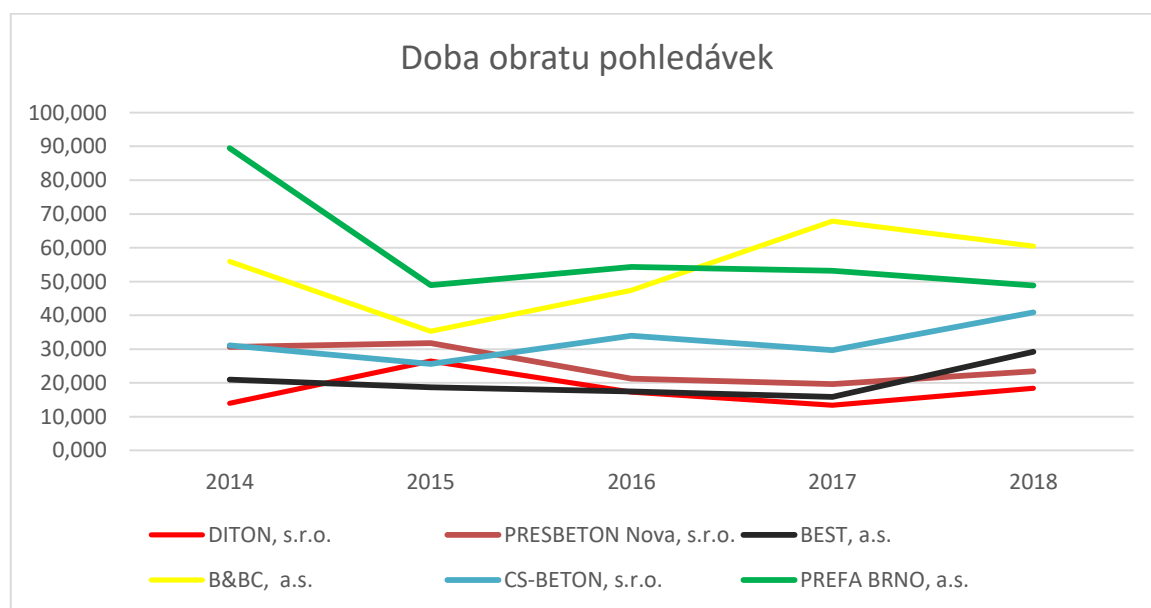
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek (dny)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	14	26	17	13	18
PRESBETON Nova s.r.o.	31	32	21	20	23
BEST a.s.	21	19	17	16	29
B&BC a.s.	56	35	47	68	60
CS-BETON s.r.o.	31	26	34	30	41
PREFA BRNO a.s.	89	49	54	53	49

Doba obratu pohledávek informuje o tom, jak dlouho trvá, než bude moct společnost využít kapitál, který je ukryt v této položce aktiv. U inkasa pohledávek je žádoucí dosahovat co nejnižších hodnot oproti splatnosti závazků.

Společnost DITON s.r.o. má nejnižší průměrnou hodnotu a tím pádem pravděpodobně i dobu splatnosti faktur. Minimalizuje tak náklady například na pořizování překlenovacích úvěrů a udržuje si tam i lepší solventnost.

Oproti tomu například společnosti PREFA BRNO a.s. a B&BC a.s. mají tuto hodnotu téměř čtyřnásobnou.



Graf 12: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.8.2 Doba obratu závazků

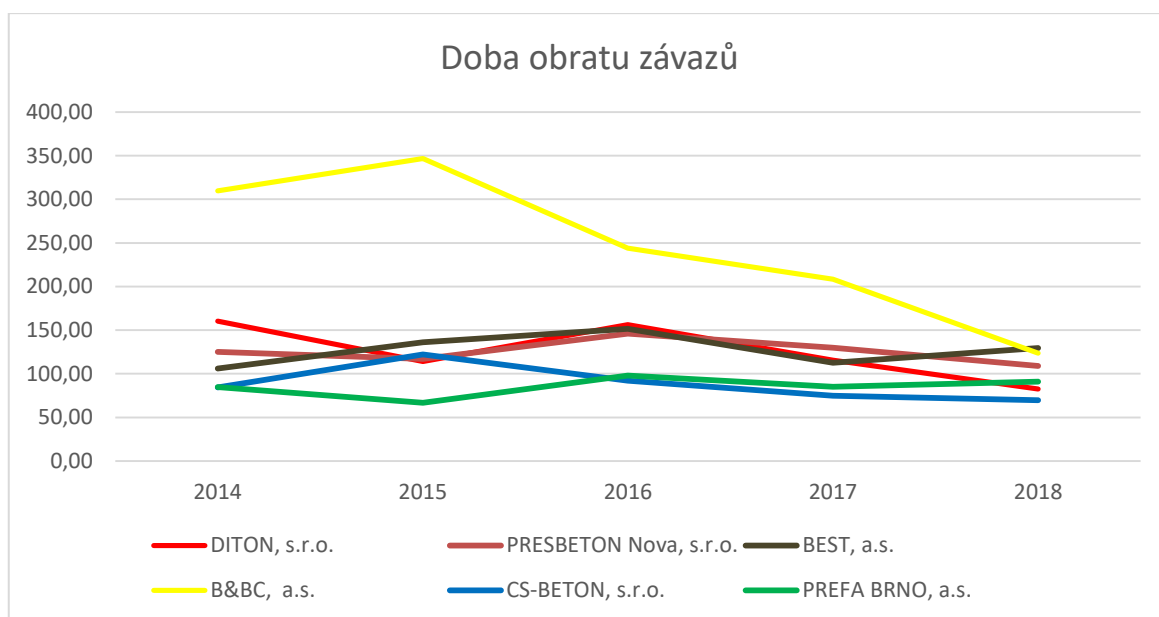
Tabulka 16: Doba obratu závazků (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Doba obratu závazků (dny)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	160	114	156	115	82
PRESBETON Nova s.r.o.	125	117	146	130	109
BEST a.s.	106	136	152	113	130
B&BC a.s.	310	347	244	209	124
CS-BETON s.r.o.	85	122	92	75	70
PREFA BRNO a.s.	85	67	98	85	91

Zde se naopak snažíme o co nejvyšší číslo. To se znovu mé sledované společnosti celkem daří. Má druhé nejvyšší průměr a to 125 dnů. V posledním sledovaném roce činila doba obratu pohledávek 18 dnů a doba obratu závazků 82 dnů. To, že je první číslo několikanásobně menší, je skvělé pro její solventnost.

Pokud se však podívám na tabulku z opačné strany a budu tedy hledat nejnižší hodnotu, znovu tu figuruje PREFA BRNO a.s. Naštěstí je doba obratu pohledávek o pár dní kratší, než doba obratu závazků, ale oproti svým konkurentům je to velice malý rozdíl.

U minulé tabulky mě zaujala i společnost B&BC a.s., která měla dobu obratu pohledávek také vysokou oproti konkurenci, když se však podíváme na dobu obratu závazků, jsou tyto hodnoty také vysoké, což je v celkovém pohledu v pořádku. Pro příklad si můžeme vzít poslední rok, kdy doba obratu pohledávek činila 60 dnů a doba obratu závazků je na 124 dnech.



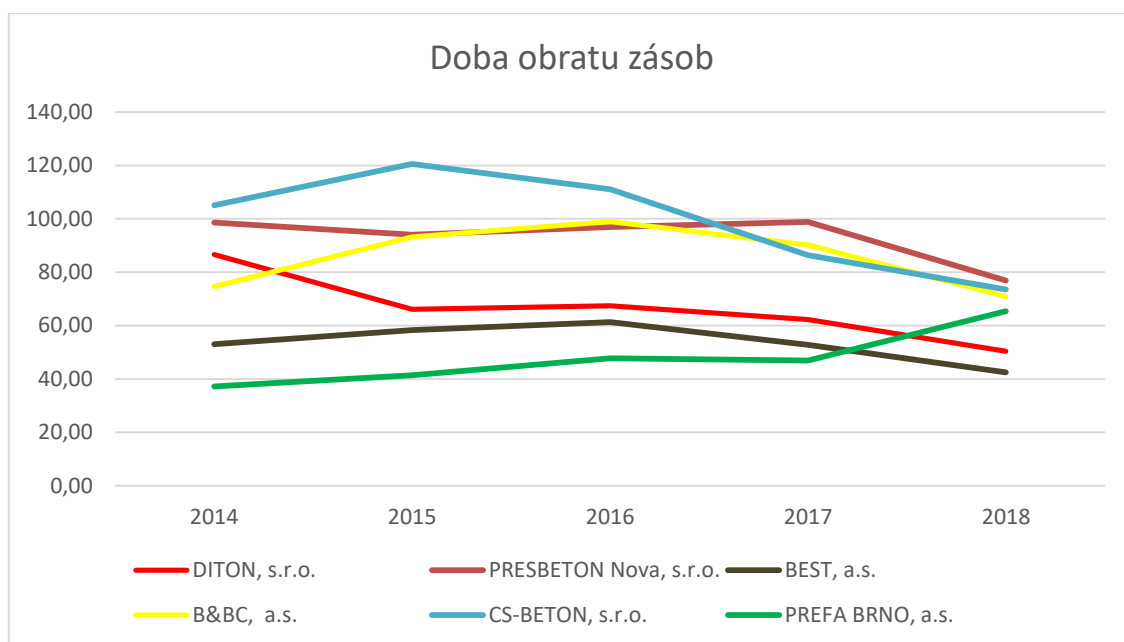
Graf 13: Doba obratu závazků (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.8.3 Doba obratu zásob

Tabulka 17: Doba obratu zásob (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Doba obratu zásob (dny)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	87	66	67	62	50
PRESBETON Nova s.r.o.	99	94	97	99	77
BEST a.s.	53	58	61	53	42
B&BC a.s.	75	93	99	90	71
CS-BETON s.r.o.	105	121	111	86	74
PREFA BRNO a.s.	37	41	48	47	65

Doba obratu zásob nás informuje o tom, jak dlouho trvá, než se ze zásob stanou pohledávky. Z analýzy vidíme, že společnost DITON s.r.o. není v žádném extrému a drží se ve středu oproti konkurenci. Tendence je dokonce klesající, což je velice pozitivní a zásoby se rychle mění a nezůstávají na skladě dlouho.



Graf 14: Doba obratu zásob (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.4.9 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel slouží interním i externím uživatelům k objasnění kapitálové struktury společnosti a podává informaci o jejím vývoji v rámci sledovaného období. Tyto ukazatele jsou sledovány i úvěrovými institucemi a ovlivňují tak schopnost společnosti dále využívat cizí zdroje.

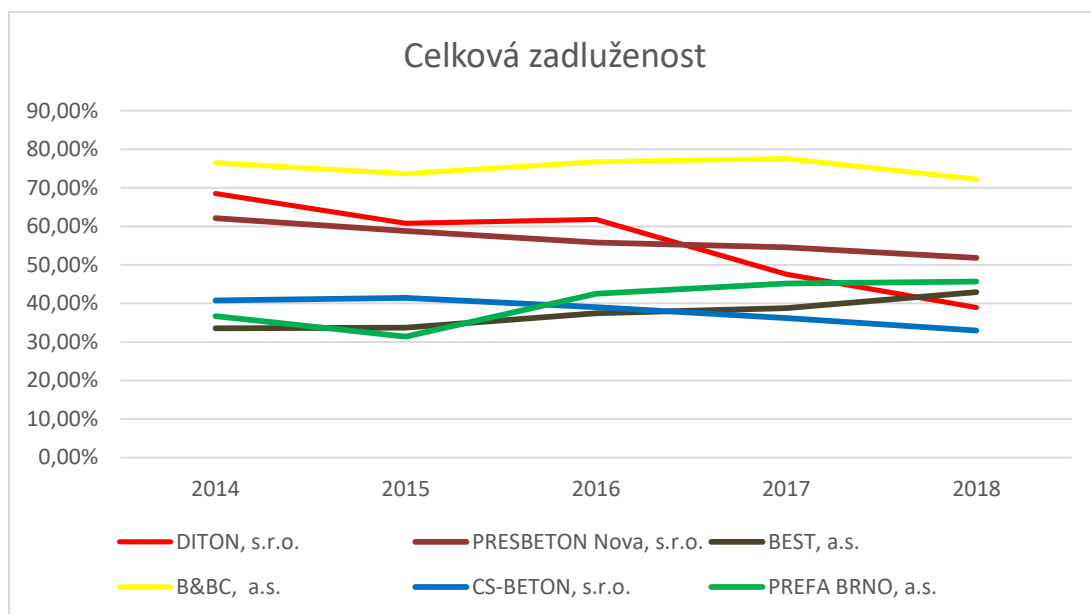
3.4.9.1 Celková zadluženost

Tabulka 18: Celková zadluženost (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Celková zadluženost (v %)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	68,49	60,80	61,76	47,61	38,96
PRESBETON Nova s.r.o.	62,11	58,83	55,80	54,60	51,79
BEST a.s.	33,56	33,69	37,43	38,78	42,91
B&BC a.s.	76,49	73,65	76,75	77,61	72,22
CS-BETON s.r.o.	40,78	41,43	39,06	36,16	33,00
PREFA BRNO a.s.	36,68	31,42	42,51	45,17	45,70

Celková zadluženost ukazuje poměr celkového kapitálu vůči cizím zdrojům. Z tabulky je patrné, že společnost DITON, s.r.o. má průměrný poměr celkem vysoký, ale v posledním

roce ho celkem výrazně snížil. V roce 2018 se ji podařilo snížit celkovou zadluženost až na 39 %. Určit doporučenou hodnotu nelze, obvykle bývá uváděn poměr 40:60 v zastoupení vlastního kapitálu.



Graf 15: Celková zadluženost (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

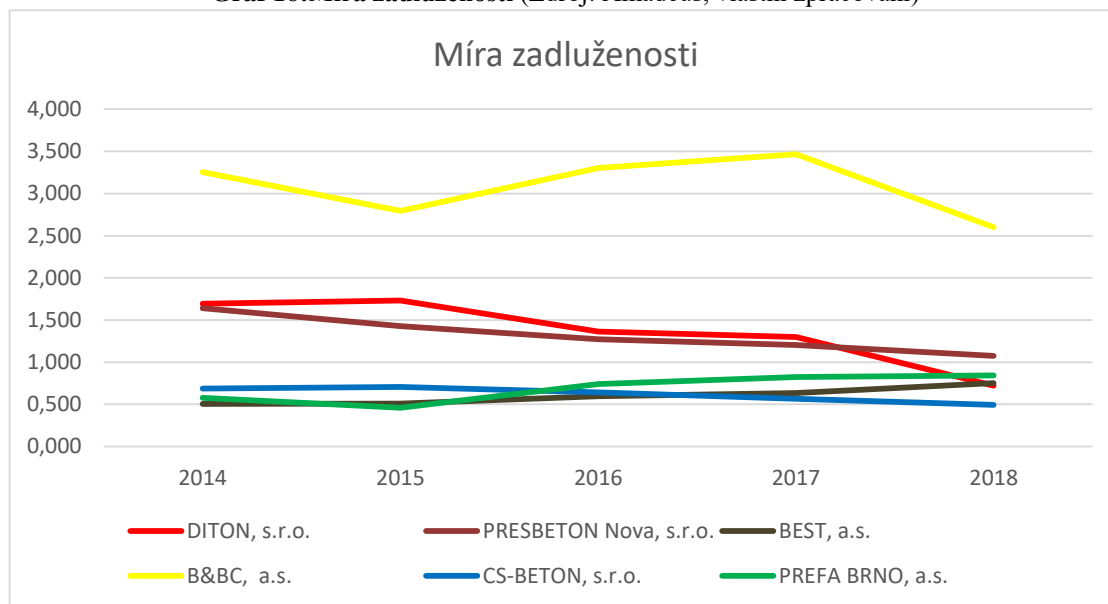
3.4.9.2 Míra zadluženosti

Tabulka 19: Míra zadluženosti (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Míra zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	1,692	1,731	1,363	1,299	0,722
PRESBETON Nova s.r.o.	1,639	1,429	1,271	1,203	1,074
BEST a.s.	0,505	0,508	0,598	0,633	0,752
B&BC a.s.	3,254	2,796	3,301	3,466	2,600
CS-BETON s.r.o.	0,689	0,707	0,641	0,566	0,493
PREFA BRNO a.s.	0,579	0,458	0,739	0,824	0,842

Zde zjišťujeme poměr mezi cizími zdroji oproti vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel moje sledovaná společnost v posledních letech snižuje. Tohoto snížení docílila jak snížením cizích zdrojů, tak navýšením vlastního kapitálu. Doporučená hodnota se pohybuje někde těsně pod 1, takže v posledním roce dosáhla společnost DITON s.r.o. naprosto ukázkové hodnoty.

Graf 16: Míra zadluženosti (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

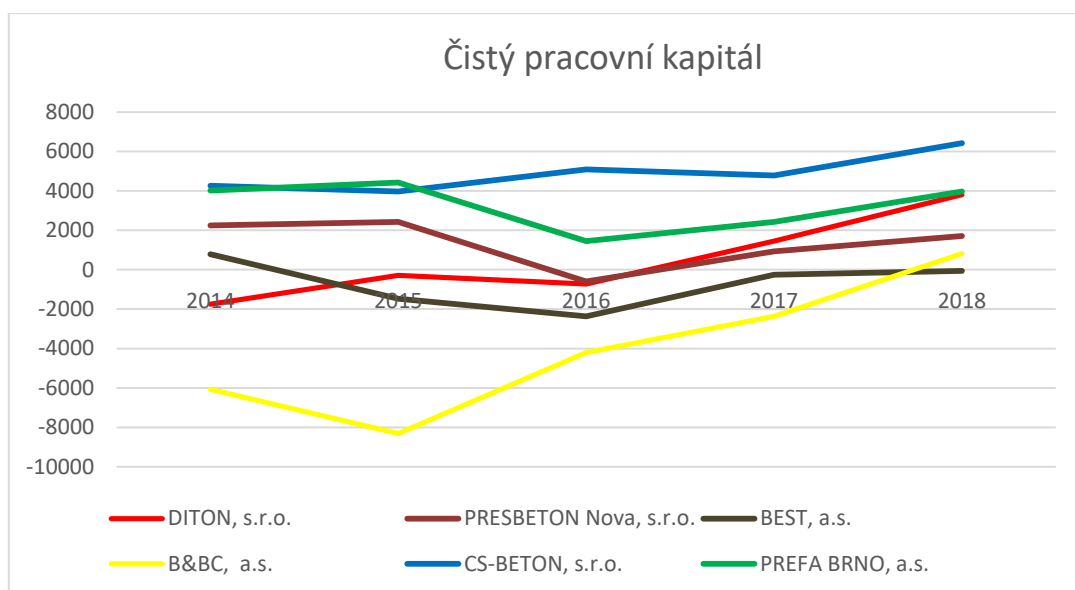


3.4.10 Čistý pracovní kapitál

Tabulka 20: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál (v tis. EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
DITON s.r.o.	-1 749	-283	-723	1 453	3 810
PRESBETON Nova s.r.o.	2 254	2 426	-601	932	1 707
BEST a.s.	787	-1 474	-2 369	-247	-58
B&BC a.s.	-6 069	-8 316	-4 194	-2 371	810
CS-BETON s.r.o.	4 263	3 976	5 097	4 776	6 425
PREFA BRNO a.s.	4 022	4 429	1 445	2 425	3 967

Ukazatel čistého pracovního kapitálu nám říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Ideálně by mělo vyjít nízké kladné číslo. Pokud je číslo příliš nízké, nebo dokonce záporné, jako tomu bylo u společnosti DITON s.r.o. v letech 2014 až 2016, znamená to, že má velice malý zůstatek oběžného majetku oproti krátkodobým závazkům. Zde se nám znovu projevují například nedostatečné zůstatky na bankovních účtech a v hotovosti, které jsme už zjistili při výpočtu okamžité likvidity.



Graf 17: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Dlouholeté zkušenosti společnosti • Silné know-how	• Na pobočkách lze platit pouze hotově • Fluktuace zaměstnanců a chybějící pracovníci hlavně ve výrobě
• Pevná pozice na českém trhu	• Absence kvalifikovaných lidí na trhu
• Výrobní infrastruktura	• Nedostatečná reklama a prezentace firemních úspěchů
• Široká nabídka sortimentu a vysoká kvalita výrobků	• Malá sledovanost sociálních sítí
• Široká nabídka doplňkových služeb	• Špatná okamžitá likvidita
• Důsledná orientace na zákazníky	
• Velké množství inspirace pro zákazníky na internetových stránkách	
• Moderní technologické a technické vybavení	
• Výborné vztahy s dodavateli	
• Skvělá doba obratu pohledávek	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• Rozvojový trend v oblasti stavebních aktivit	• Ztráta pozice na českém trhu
• Postupná náhrada starých technologií za modernější s nižším dopadem na životní prostředí a vyšším výkonem	• Vstup nových konkurentů
• Upevnění pozice na Českém trhu	• Tlak na snižování cen
• Posílení pozic u firemních zákazníků	• Ztráta klíčových zákazníků
	• Nové právní předpisy a nedostatek informací o nich

3.5.1.1 Kvalifikace SWOT analýzy

Silné stránky

Tabulka 21: Hodnocení silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Váha 1 až 10	Síla 5 až 0	Souhrn Váha x Síla
Dlouholeté zkušenosti společnosti	7	4	28
Silné know-how	9	3	27
Pevná pozice na českém trhu	7	3	21
Výrobní infrastruktura	5	3	15
Široká nabídka sortimentu	5	4	20
Vysoká kvalita výrobků	10	5	50
Široká nabídka doplňkových služeb	8	4	32
Orientace na zákazníky	5	4	20
Velké množství inspirace pro zákazníky na internetových stránkách a Instagramu	4	3	12
Moderní technologické a technické vybavení	6	4	24
Výborné vztahy s dodavateli	4	4	16
Doba obratu pohledávek	4	4	16
Souhrnný výsledek			281
Potencionální maximum			370
% hodnocení výsledku			76 %

Hodnocení výsledků silných stránek vyšlo velice pozitivně a to na 76 %.

Slabé stránky

Tabulka 22: Hodnocení slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Váha 1 až 10	Síla 0 až - 5	Souhrn Váha x Síla
Na pobočkách lze platit pouze hotově	4	-1	-4
Fluktuace zaměstnanců a chybějící pracovníci hlavně ve výrobě	9	-3	-27
Nedostatečná reklama	8	-3	-24
Malá sledovanost sociálních sítí	5	-4	-20
Nízká okamžitá likvidita	6	-5	-30
Souhrnný výsledek			-105
Potencionální maximum			-160
% hodnocení výsledku			-66 %

Procentní hodnocení výsledků vyšlo - 66 %

Příležitosti

Tabulka 23: Hodnocení příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Váha 1 až 10	Síla 5 až 0	Souhrn Váha x Síla
Růst ekonomiky	6	3	18
Rozvojový trend v oblasti stavebnictví	10	2	20
Postupná náhrada starých technologií za modernější a s menším dopadem na životní prostředí	5	4	20
Upevňování pozice na českém trhu	7	3	21
Posílení pozic u firemních zákazníků	8	2	16
Souhrnný výsledek			95
Potencionální maximum			180
% hodnocení výsledku			53 %

U příležitosti je procentní hodnocení 53 %.

Hrozby

Tabulka 24: Hodnocení hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Váha 1 až 10	Síla 0 až - 5	Souhrn Váha x Síla
Ztráta pozice na českém trhu	10	-3	-30
Vstup nových konkurentů	2	-1	-2
Tlak a snižování cen	3	-2	-6
Ztráta klíčových zákazníků	7	-3	-21
Nové právní předpisy a nedostatek informací o nich	5	-2	-10
Souhrnný výsledek			-69
Potencionální maximum			-135
% hodnocení výsledku			-51 %

Co se týká hrozeb, procentní hodnocení výsledků vyšlo – 51 %

Ve SWOT analýze došlo ke shrnutí všech silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které jsem rozebrala v předchozích analýzách. Dále jim byla přidělena váha a síla a na základě výsledků byla každé oblasti vypočítána procentní hodnocení výsledku.

I když mi nejsilněji vyšly silné stránky, rozhodla jsem se v této diplomové práci spíše upevňovat pozici na českém trhu a rozvíjet povědomí o této české společnosti pomocí reklamy v rádiu. Dále také budovat jejich sledovanost na sociálních sítích, kde mohou zákazníci načerpat spoustu inspirace.

V neposlední řadě budu řešit fluktuaci zaměstnanců, která firmu velice trápí hlavně ve výrobě a její okamžitou likviditu společnosti, která vyšla velice nízká, téměř nulová.

3.6 Závěrečné shrnutí současného stavu

V této kapitole budou vyhodnocena získaná data, informace i analýzy. Na základě těchto poznatků bude zhodnocen stav společnosti ve srovnání s vybranými konkurenčními společnostmi.

Pro společnost byly zpracovány analýzy s cílem zmapovat její vnitřní a vnější okolí. Na základě zjištěných poznatků v jednotlivých analýz, a to SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil, McKinskeyho analýzy faktorů 7S a shrnující SWOT analýzy a finančních analýz budou určeny návrhy na upevnění a případně na vylepšení pozice na trhu.

3.6.1 SLEPTE analýza

Ze SLEPTE analýzy vyplývá, že v sociálních faktorech pozitivně ovlivňuje podnikání pokles míry nezaměstnanosti a zvyšování mezd. To může mít za následek růst spotřeby domácností. Pokud se obecně domácnosti nebojí utrácet, roste jejich spotřeba prakticky všeho. Zvyšuje se tedy i poptávka po stavebním materiálu, protože lidé více staví a předělávají své okolí. Legislativní faktory nejsou zanedbatelné, pro společnost je důležité sledovat změny v české i evropské legislativě a pružně se jim přizpůsobovat. Dalším faktorem, který byl zkoumán a který velmi ovlivňuje společnost je ekonomický vliv (například míra inflace nebo růst ekonomiky), jenž můžeme pozorovat díky ukazateli HDP. Česká národní banka si dala za svůj cíl mít inflaci na 2 % a v posledních letech se jí to daří. Růst HDP je v posledních letech také velice pozitivní. Technologicky je na tom společnost velmi dobře a každý rok investuje do nových. To ovlivňuje i ekologickou stránku, protože investuje do nových technologií, které jsou zároveň i ekologičtější.

3.6.2 Porterova analýza

Z Porterovy analýzy pěti sil je zřejmé, že převážná většina zákazníků jsou čeští zákazníci, a to jak firemní, tak fyzické osoby. Společnost se je snaží zaujmout novými designy dlažeb a dekorací do zahrady, ale stále se drží tradice betonové výroby. Vždy na jaře by však mohla oslovit nové zákazníky spotem v celostátním rádiu. Jaro se mi zdá jako ideální doba, kdy lidé přemýšlí o nových investicích do okolí svých domů a začínají se i stavět nové domy. Rozjíždí se i investiční akce u různých větších společností a obcí, a tak je to ideální doba dát o sobě potenciálním zákazníkům vědět.

V ostatních oblastech Porterovy analýzy pěti sil jsem zjistila, že mají velice dobré vztahy s dodavateli a snaží se vždy navázat dlouhodobou spolupráci k oboustranné spokojenosti. Stávající konkurence má podobný sortiment jak zboží, tak služeb a potenciální konkurence nemá žádné výrazné bariéry pro vstup do odvětví. Substitutů můžeme nalézt

spoustu. Beton má však skvělé vlastnosti je bezúdržbový, mnohem trvanlivější a a vypadá skvěle. Díky velkému množství dekorů a možností, které společnost nabízí, si vybere opravdu každý zákazník.

3.6.3 MCKinskey 7S

Analýza McKinskey 7S nám napovídá, že by se společnost měla zaměřit i na udržení zaměstnanců. Společnost má kolem 150 zaměstnanců a v poslední době bojuje s fluktuací zaměstnanců a chybí jí pracovní síla hlavně ve výrobě. Mnoho průzkumů dnes ukazuje, že loajalitu zaměstnanců kromě výše mzdy ovlivňují pracovní podmínky a benefity, které jsou zaměstnancům od zaměstnavatele poskytovány.

Co se týká ostatních oblastí analýzy, tak strategie jsou vyvěšeny na internetových stránkách společnosti a může si je kdokoli přečíst a seznámit se s nimi. Společnost se zmiňuje o vylepšování pracovního prostředí a podmínek pro zaměstnance a zvyšování jejich spokojenosti, ale i o rozvoji společnosti s důrazem na životní prostředí. Struktura společnosti je také daná a tím je jasné, kdo je koho podřízený a jaký by mělo probíhat například předávání informací nebo přerozdělování různých úkolů a kompetencí. Jako hlavní informační systém je používán KARAT. Schopnosti společnosti byly několikrát oceněny Nejlepší výrobce stavebnin a Česká kvalita. Společnost má dva majitele, každý z nich vlastní padesátiprocentní podíl. Vztahy ve společnosti jsou velmi dobré a přátelské.

3.6.4 Finanční ukazatelé

Po situační analýze následuje zhodnocení provozních a poměrových ukazatelů, a to za období 2014 – 2018.

Tržby mají rostoucí tendenci. Bohužel je sledovaná společnost DITON s.r.o. nejpomalejší rostoucí trend tržeb a v roce 2018 dosáhly dokonce nejnižších tržeb oproti konkurentům. Tržby na jednoho zaměstnance mají nejvyšší a náklady na jednoho zaměstnance se pohybují jako u ostatních společností kolem 23 tis. EUR za rok.

Přidaná hodnota je rovněž jedna z nejnižších a nejpomaleji rostoucí v roce 2018 má hodnotu 6 513 tis. EUR. Poměr přidané hodnoty a tržby je podobný jako u konkurence. Pohybuje se kolem 30 %.

Určité nebezpečí můžeme sledovat v ukazatelích likvidity. Vypočítané hodnoty jsou pro společnost DITON s.r.o. velmi nízké a neblíží se ani doporučené minimální hranici. Nejhůře na tom byla okamžitá likvidita, která v posledním sledovaném roce, tedy 2018 vyšla 0,054. Doporučená hodnota je přitom 0,2 až 0,5.

Tento obraz o společnosti vylepšují ukazatele doby obratu pohledávek a závazků. Při analýze doby obratu pohledávek jsem se dozvěděla, že má každoročně jednu z nejnižších hodnot v porovnání s konkurencí. Průměrně se pohybuje okolo 18 dní. U konkurence je přitom i více jak dvojnásobná. Doba obratu závazků je okolo 125 dnů. Tento nepoměr je pro společnost DITON s.r.o. velmi výhodný. Doba obratu zásob je také jedna z nejnižších a má klesající tendenci. V roce 2018 vyšla okolo 50 dnů.

Celková zadluženost společnosti se snižuje. V roce 2018 už se pohybovala kole 39 %, což je skvělé procento a měla by se společnost takto pohybovat i v následujících letech. Míra zadluženosti se také snižuje a v poslední roce už je v pořádku. Její hodnota je 0,72 a doporučená se uvádí pod 1. Je to zapříčiněno jak snížením cizích zdrojů, tak navýšením vlastního kapitálu.

4 Vlastní návrhy a doporučení

Dále dle výsledků analýz budou doporučeny návrhy na zlepšení celkové výkonnosti a pozice na trhu. V předchozí kapitole byla identifikována pomocí analýz a benchmarkingu slabá a silná místa společnosti, její příležitosti a hrozby. Já vybrala, dle mého názoru ty nejkrizovější slabé stránky a navrhla možná řešení:

- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Nedostatečná reklama a prezentace firmy
- Malé množství peněžních prostředků v okamžité likviditě závazků

4.1 Fluktuace zaměstnanců

Jeden z největších problémů, se kterým se DITON s.r.o. potýká, je fluktuace zaměstnanců, jejich neustálý nedostatek hlavně ve výrobě a nedostatečná kvalifikace uchazečů o zaměstnání. Spokojenost zaměstnanců je velké téma a na společnost to má obrovský vliv. Spokojenost zaměstnanců odráží i spokojenost zákazníků.

Nedostatek pracovní síly částečně řeší pomocí pracovních agentur, která má nasmlouvané pracovníky ze zahraničí, převážně z Ukrajiny, Ruska a Polska. Mzda těchto zaměstnanců bývá vyšší než mzda stálých zaměstnanců a navíc si pracovní agentura za toto zprostředkování inkasuje poplatky, které pracovníky ze zahraničí prodražují. Dalším problémem může být vzniklá jazyková bariéra, protože tito pracovníci nerozumí česky a může vzniknout nedorozumění, které bude společnost stát spoustu peněz navíc. Pracovníci z agentur se velice často střídají, takže vznikají velké náklady na zaučování stále nových pracovníků.

Z těchto důvodů si myslím, že by bylo pro společnost výhodnější zaměřit se na ohodnocení svých stálých zaměstnanců, motivovat je k lepší výkonnosti a snažit se o nábor stálých zaměstnanců. Z vypracovaných analýz je zřejmé, že je prostor pro navyšování mezd, případně rozšiřování nabídky firemních benefitů.

Společnost nabízí mnoho firemních benefitů, které jsem v mé práci již zmiňovala. Patří mezi ně například stravenky, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, firemní tarif pro zaměstnance a jejich příbuzné a další.

V první řadě bych firmě doporučila provést dotazníkové šetření, kde by zaměstnanci anonymně odpovídali, jak jsou ve firmě spokojeni, co by rádi změnili, zda využívají všechny poskytované benefity, zda by je chtěli pozměnit, případně kterých si nejvíce cení. Toto dotazníkové šetření by mělo být prováděno pravidelně a výsledky by měli být zohledněny při rozhodování o skladbě benefitů.

Níže jsou vyčísleny a vyjmenovány některé návrhy na rozšíření a úpravu firemních benefitů. Je ale obecně známo, že nejvíce zaměstnanci slyší na zvýšení mzdy a proto by měl zaměstnavatel zvážit i tuto variantu.

4.1.1 Benefit 5 týdnů dovolené

První benefit, který by společnost mohla nově zavést, je týden dovolené navíc. Je to jeden z nejoblíbenějších benefitů a ocení ho všichni zaměstnanci.

Pokud se společnost rozhodne tento benefit zařadit mezi poskytované benefity, musí počítat se zvýšením mzdových nákladů. Musí totiž zaměstnanci proplatit mzdu za čerpání dovolené a zároveň bude muset vyplatit mzdu zaměstnanci, který bude pracovat místo zaměstnance na dovolené.

Tyto náklady však nemusejí být pro společnost tak vysoké, pokud by například uvažovala o zařazení nařízené firemní dovolené v zimních měsících. Jedná se totiž o společnost, která je navázaná na stavebnictví. Tudíž její vytíženost je hodně sezónní a v zimě vyrábí do zásoby, plní sklady a připravuje se na hlavní sezónu.

Nařízením dovolené v zimních měsících by tak částečně vyřešilo navýšení mzdových nákladů. Nemuseli by totiž vyplácet navíc mzdu zaměstnanci, který zaskakuje za pracovníka, který je na dovolené, zároveň by se nemuseli bát, že ten týden navíc si zaměstnanec vybere v létě, kdy ho nejvíce potřebují. Ušetřili by tím i na provozních nákladech, jako je elektřina na svícení, provoz strojů, topení a podobně.

4.1.2 Navýšení hodnoty poskytovaných stravenek

Další možností, jak zmírnit fluktuaci zaměstnanců a zlepšit zaměstnanecké benefity je zvýšení hodnoty stravenek. V současnosti nabízí společnost svým zaměstnancům stravenky ve výši 80 Kč, na kterou jim přispívá zaměstnavatel 55 %, tj. 44 Kč. Pokud by zaměstnavatel zvýšil hodnotu stravenek na 130 Kč, příspěvek na stravenku by se zvýšil na 71,5 Kč.

V následující tabulce provedu propočet nákladů zaměstnavatele. První variantou je současná situace, kdy zaměstnanec dostává 80 Kč stravenku. Druhá varianta představuje navýšení stravenky na 130 Kč. Třetí vyčíslená možnost je pak navýšení mezd o rozdíl příspěvku zaměstnavatele na stravenky. Budu počítat s tím, že průměrný měsíc má 21 pracovních dnů.

Tabulka 25: Stravenky 130 Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnavatel	80 Kč stravenka	130 Kč stravenka	Do mzdy
Hrubá mzda	19 300 Kč	19 300 Kč	19 300 Kč
Zvýšení hrubé mzdy			578 Kč
Hrubá mzda po zvýšení			19 878 Kč
Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele	924 Kč	1 502 Kč	924 Kč
Zaměstnavatel - pojistné	6 524 Kč	6 524 Kč	6 719 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele	26 748 Kč	27 326 Kč	27 521 Kč

Z tabulky je patrné, že nejdražší variantou pro zaměstnavatele, je varianta poslední, kdy zaměstnanec dostává stále 80 Kč stravenky, ale je mu zvýšená hrubá mzda o 578 Kč. Celkové náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance jsou 27 521 Kč měsíčně. Pokud by se ale rozhodl pro variantu, že bude přispívat na stravenky ve výši 130 Kč a mzdy nezvyšovat, náklady na jednoho zaměstnance by byly ve výši 27 326 Kč.

Tabulka 26: Stravenky 130 Kč roční srovnání (Zdroj: vlastní zpracování)

Porovnání variant	Zvýšení hodnoty stravenky	Zvýšení hrubé mzdy	Rozdíl variant
Měsíční zvýšení nákladů na zaměstnance	578 Kč	773 Kč	195 Kč
Roční zvýšení nákladů na zaměstnance	6 936 Kč	9 276 Kč	2 340 Kč

V případě zvýšení hodnoty stravenky na 130 Kč, vzrostou měsíční náklady o 578 Kč na zaměstnance, ročně o 6 936 Kč. Pokud se zaměstnavatel rozhodne o zvýšení hrubé mzdy o 578 Kč měsíčně, měsíční náklady vzrostou o 773 Kč a roční o 9 276 Kč.

Stravenky jsou jako benefit velice oblíbený a rozšířený. Můžeme je zařadit do skupiny mezi pro zaměstnavatele daňově ultra výhodné, protože jsou pro něj daňovým nákladem a pro zaměstnance příjmem, který je osvobozen od daně.

4.1.3 Příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní akce

Tabulka 27: Varianta 10 000 Kč/rok na dovolenou, sport, kulturu (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnavatel	Žádné zvýhodnění	Příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní akce 10 tis. Kč za rok	Zvýšení mzdy o 10 tis. Kč za rok
Hrubá mzda zaměstnance	19 300 Kč	19 300 Kč	19 300 Kč
Příspěvek		833 Kč	
Zvýšení hrubé mzdy			833 Kč
Hrubá mzda po zvýšení			20 133 Kč
Zaměstnavatel pojistné	6 524 Kč	6 524 Kč	6 805 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	25 824 Kč	26 657 Kč	26 938 Kč

Zavedení příspěvku na dovolenou, sportovní a kulturní akce by mohlo mít velký ohlas. Velká většina lidí dneska jezdí na dovolenou aspoň jednou ročně a takový příspěvek je příjemnou injekcí do rozpočtu.

Měsíční náklady na zaměstnance, pokud mu nejsou poskytovány žádné benefity, je při současné průměrné mzdě firma 25 824 Kč. Pokud se rozhodnou pro příspěvek na dovolenou ve výši 833 Kč/měsíčně, náklady se zvýší na 26 657 Kč měsíčně. Pokud by se však rozhodly přidat 10 000 Kč ročně do mezd každému zaměstnanci, stálo by to firmu jen o 281 Kč více, než předešlá varianta, ale možný ohlas zaměstnanců by mohl být vyšší.

Tabulka 28: Varianta 10 000 Kč/rok na dovolenou, sport, kulturu roční srovnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Porovnání variant	Příspěvek na sport, kulturu dovolenou 10 tis. Kč	Zvýšení mzdy o 10 tis. Kč /rok	Rozdíl variant
Měsíční zvýšení nákladů na zaměstnance	833 Kč	1 114 Kč	281 Kč
Roční zvýšení nákladů na zaměstnance	10 000 Kč	13 368 Kč	3 368 Kč

V tabulce je ještě roční přehled, kdy příspěvek by firmu stál 10 000 Kč. Zvýšení hrubé mzdy by pro firmu znamenalo náklad ve výši 13 368 Kč. Rozdíl těchto variant na jednoho zaměstnance v ročním výhledu je 3 368 Kč

Tento benefit patří mezi daňově výhodný. Pro zaměstnavatele sice nejde o daňový náklad, ale jeho poskytnutí je u zaměstnance osvobozeno – zaměstnanci nezvyšuje daňový základ a neplatí z něj sociální ani zdravotní pojištění.

4.2 Reklama v rádiu

Rozhodla jsem se pro rádio, protože dokáže navázat s posluchačem důvěrný vztah ve větší míře než televize, a tím pádem i budovat blízký vztah ke značce či posilovat image. Mnoho lidí poslouchá rádio prakticky pořád, ať už v práci, doma, nebo na zahradě. V dnešní době tráví i čím dál více času v autech a rozhlas jim často dělá společnost. Jedním z hlavních argumentů jsou i nízké produkční náklady na radiový spot.

V reklamě by mohli zmínit své internetové stránky a sociální sítě, například Instagram, kde mají spoustu inspirace a krásných ukázek jejich práce, zahrad a domů s použitím jejich výrobků. Propagace na sociálních sítích je v dnešní době velice důležitá. Spousta lidí na nich hledá inspiraci a je škoda se jim nevěnovat a tak se připravit o tuto část marketingové propagace.

V internetové aplikaci jsem si vytvořila předběžnou kalkulaci pro třiceti-sekundový spot do celoplošného rádiového vysílání. Výrobní cena takového spotu se pohybuje většinou v rozmezí 5 000 Kč až 20 000 Kč.

Hraný spot s profesionálním hercem s účastí režiséra:	5 000 Kč
Celorepubliková hudební a herecká licence na 1 rok:	5 500 Kč
Dva až tři návrhy dle zadání do podoby návrhu scénáře:	1 000 Kč
Pronájem studia, techniky a dohled nad tvorbou spotu:	3 000 Kč
Předvýběr doporučených hlasů:	1 000 Kč
Cena za spot:	15 000 Kč (32)

Ceny za spuštění spotů u rádií se hodně různí. Záleží hodně na dosahu daného rádia a i požadovaného vysílacího času. U rádií jsou nejžádanější především dopolední časy. Kdy je většinou nejvyšší počet posluchačů. Já se rozhodla porovnat tři rádia, a to RÁDIO IMPULS, EVROPA 2 a FREKVENCE 1. Jsou to podle mého názoru nejposlouchanější rádia v České republice a vybrala jsem si čas od 9:00 do 12:00 a 12:00 až 16:00.

Tabulka 29: Porovnání rádií (Zdroj: 33, 34)

Rádio	Čas od 9:00 do 12:00	Čas od 12:00 do 16:00	Denní poslechovost (v tis.)	Cílová skupina
Rádio Impuls	34 500 Kč	24 500 Kč	1 011	25 – 55 let
Evropa 2	25 400 Kč	19 400 Kč	853	15 – 39 let
Frekvence 1	27 900 Kč	21 500 Kč	668	35 – 59 let

Z tabulky je patrné, že nejposlouchanější rádio v mém výběru je Rádio Impuls, které má také nejvyšší částku za spoty. Vyhovuje podle mě nejvíce i věkovou hladinou cílové skupiny. V následujících tabulkách provedu srovnání pomocí dvou metod a vyberu nejvhodnější médium pro reklamu.

Rozhodla jsem se pro metodu prostého pořadí. Pro každé kritérium seřadím jednotlivé varianty od nejlepšího (1) k nejhoršímu (3). Tato čísla poté sečtu. Která varianta bude mít nejnížší součet, tak je pro mě nejvhodnější. Pro tuto metodu je typická její jednoduchost, rychlost a malá náročnost na propočty.

Tabulka 30: Porovnání rádií metodou prostého pořadí (Zdroj: vlastní zpracování)

Rádio	Cena	Denní poslechovost	Cílová skupina	Součet	Pořadí
Rádio Impuls	3	1	1	5	1.
Evropa 2	1	2	3	6	2.
Frekvence 1	2	3	2	7	3.

V této metodě se ukázala jako nejvhodnější varianta Rádio Impuls.

Jako druhou metodu použiju metodu bodovací. Základní bodovací metoda přiděluje procentní body ukazatelům o hodnotě h podle toho, jak se přibližují nejlepší hodnotě daného kritéria. Tato nejlepší hodnota získá 100 procentních bodů, nejhorší 0.

Pro kritérium cena, je důležité, aby byla co nejnižší. Pro minimalizační kritéria je počet procentních bodů b_{min} přiřazený k variantě s hodnotou kritéria h :

$$b_{min} = \frac{h_{max} - h}{h_{max} - h_{min}}$$

b jsou výsledné body

h je hodnota

h_{max} a h_{min} jsou maximální a minimální hodnoty daného kritéria v souboru.

Naopak denní poslechovost potřebujeme co nejvyšší a cílovou skupinu co nejširší. Proto hledáme opak.

$$b_{max} = 1 - \frac{h_{max} - h}{h_{max} - h_{min}}$$

Cena na týden:

- Maximální $h_{max} = 177000$
- Minimální $h_{min} = 134400$

Denní poslechovost

- Maximální $h_{max} = 1011$
- Minimální $h_{min} = 668$

Zasažení co největší cílové skupiny

- Maximální $h_{max} = 30$
- Minimální $h_{min} = 24$

Rádio Impuls

Cena:

$$b_{min} = \frac{177000 - 177000}{177000 - 134400} = 0 \%$$

To znamená, že Rádio Impuls je nejdražší z variant a dostal proto 0 %.

Poslechovost:

$$b_{max} = 1 - \frac{1011 - 1011}{1011 - 668} = 100 \%$$

Rádio Impuls má nejvyšší poslechovost z variant, tedy 100 %.

Cílová skupina:

$$b_{max} = 1 - \frac{30 - 30}{30 - 24} = 100 \%$$

Také se může pyšnit největší cílovou skupinou, kterou může reklama v tomto rádiu zasáhnout a ovlivnit.

Evropa 2

Cena:

$$b_{min} = \frac{177000 - 134400}{177000 - 134400} = 100 \%$$

Toto rádio je cenově nejvýhodnější.

Denní poslechovost:

$$b_{max} = 1 - \frac{1011 - 853}{1011 - 668} = 53,94 \%$$

Poslechovost se pochybuje na úrovni 53,94 %.

Cílová skupina:

$$b_{max} = 1 - \frac{30 - 24}{30 - 24} = 0 \%$$

Cílová skupina je 0%, protože má rozsah na úrovni mého daného minima.

Frekvence 1

Cena:

$$b_{min} = \frac{177000 - 148200}{177000 - 134400} = 67,61 \%$$

Cena se pohybuje na úrovni 67,61 %

Denní poslechovost:

$$b_{max} = 1 - \frac{1011 - 668}{1011 - 668} = 0 \%$$

Denní poslechovost je na mém minimu, tedy 0 %.

Cílová skupina:

$$b_{max} = 1 - \frac{30 - 24}{30 - 24} = 0 \%$$

Ta mi vyšla znovu nulová, protože je stejně široká, jako u Evropy 2, jen trochu posunutá.

Tabulka 31: Porovnání rádií bodovací metodou (Zdroj: vlastní zpracování)

Rádio	Cena	Denní poslechovost	Cílová skupina	Prostý průměr	Pořadí
Rádio Impuls	0 %	100 %	100 %	66,67 %	1.
Evropa 2	100 %	53,94 %	0 %	51,31 %	2.
Frekvence 1	67,61 %	0 %	0 %	22,54 %	3.

I v této metodě zvítězilo Rádio Impuls.

V obou metodách se ukázalo jako nejvhodnější Rádio Impuls, i když bylo nejdražší. Má však největší poslechovost z porovnávaných a i cílová skupina je nejširší a na první pohled se mi zdá i nejvhodnější věkové rozpětí.

Rozhodla jsem se udělat cenovou kalkulaci, kde bude spot běžet 6x denně a to tři v době od 9:00 do 12:00 a třikrát v době od 12:00 do 16:00. Takto po dva týdny, pak bude týden pauza a pak se znovu připomenou lidem po týdnu. Spoty tedy budou tři týdny v březnu, kdy pro stavebnictví začíná sezóna. Dohromady bude kampaň obsahovat 126 spuštěných spotů.

$$(34\,500 * 3 \text{ spoty} + 24\,500 * 3 \text{ spoty}) * 3 \text{ týdny} = 531\,000 \text{ Kč}$$

Celé kampaň v rádiu by tedy vyšla na 531 000 Kč. Musíme však ještě připočítat cenu za výrobu 30 s. spotu. Cena je hodně individuální. Pro můj příklad jsem vypočítala cenu na 15 000 Kč. Celková cena reklamní kampaně v rádiu je 546 000 Kč.

4.3 Množství peněžních prostředků

DITON s.r.o. dosahuje téměř nulové okamžité likvidity. Ta je počítána z peněžních prostředků na bankovním účtu a hotovostních peněz. Z toho vyplývá, že nemá téměř žádné prostředky, nebo oproti svým krátkodobým závazkům úplně minimální a tím vykazuje sníženou schopnost hradit své krátkodobé závazky.

Společnost by tedy měla zvýšit držené peníze na bankovním účtu a v pokladně, aby to neohrozilo její schopnost včas splácet své závazky. Hrozí zde riziko úroků i vyměření penále ze strany dodavatelů a tím zhoršení dodavatelských vztahů. V nejhorším případě i případné ukončení spolupráce mezi společnostmi.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala hodnocením finanční a obchodní výkonnosti společnosti DITON s.r.o. pomocí metody benchmarking. Pro účely benchmarkingu jsem vybrala konkurenty z českého prostředí, protože se společnost pohybuje převážně na českém trhu. Zaměřila jsem se na ty, kteří vyrábějí stejné, nebo podobné výrobky. V analytické části jsem pracovala s databází Amadeus, kterou má naše škola k dispozici, společně s informacemi z Veřejného obchodního rejstříku a Sbírky listin, Českého statistického úřadu a podobně. Vybrané ukazatele jsem porovnávala v období od roku 2014 až do 2018.

Na základě provedených analýz jsem zjistila, že společnost DITON s.r.o. se potýká s velkou fluktuací zaměstnanců, nedostatečnou reklamou a například velice nízkou likviditou.

První navržené opatření se týká snížení fluktuace zaměstnanců a snížení jejich nespokojenosti. Spokojenost zaměstnanců má na společnost velký vliv a odráží i spokojenost zákazníků. Společnost by se měla více zajímat o své zaměstnance a zvýšit jejich spokojenost, motivaci a nasazení. Bylo by vhodné zařadit pravidelné dotazníkové šetření, které by mohlo odhalit přání zaměstnanců a navrhnout některé změny v oblasti poskytovaných benefitů. Doporučuji například zavedení 5 týdnů dovolené, zvýšení hodnoty poskytovaných stravenek, nebo příspěvku na dovolenou, sportovní a kulturní akce ve výši 10 000 Kč. Z mého pohledu a po rozhovoru se zaměstnanci nejvíce preferují navýšení mzdy. Rozdíl nákladů navýšení hrubé mzdy o 10 000 Kč/rok oproti ročnímu příspěvku na dovolenou, sportovní a kulturní akce je 3 368 Kč/rok na jednoho zaměstnance.

Druhým doporučeným opatřením je reklamní kampaň v rádiu. Vytvoření 30 sekundového spotu by společnost vyšlo zhruba na 15 000 Kč. Jako nejvhodnější měsíc pro spuštění kampaně navrhuji březen, kdy se začíná s různými akcemi v oboru stavebnictví a začíná stavební sezóna. Po podrobném zkoumání jsem se rozhodla pro rádio Impuls, které mělo sice nejvyšší ceny z vybraných rádií, ale má nejvyšší poslechovost a věková skladba posluchačů odpovídá nejvíce cílové skupině potenciálních zákazníků. Rozhodla jsem se

vyčíslit kampaň v rozsahu 126 spotů. Reklamní kampaň takového rozsahu by společnost vyšla na přibližně 546 000 Kč.

Třetí navržené opatření se týká optimalizace okamžité likvidity, jejíž úroveň vyšla společnosti velice nízká. Společnost mívá k dispozici velmi nízké množství peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladnách. Navrhuji toto množství zvýšit, aby nebyla ohrožena schopnost společnosti dostát včas svým krátkodobým závazkům.

Díky provedeným analýzám a zhodnocení výkonnosti společnosti byly identifikovány její silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále byla navržena vhodná opatření, která by měla vést ke zlepšení výkonnosti společnosti DITON s.r.o.

Lze tedy cíl mé diplomové práce považovat za splněný.

LITERATURA

- (1) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (2) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (3) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (4) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (5) NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- (6) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (7) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- (8) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- (9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.
- (10) PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- (11) VOCHOZKA, Marek, Jiří JELÍNEK, Jan VÁCHAL, Jarmila STRAKOVÁ a Vojtěch STEHEL. *Využití neuronových sítí při komplexním*

hodnocení podniků. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-642-5.

- (12) 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.
- (13) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- (14) PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- (15) 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.
- (16) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6
- (17) HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- (18) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- (19) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
- (20) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (21) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-x.

- (22) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s.: il. ISBN 80-7179-578-X.
- (23) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- (24) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.
- (25) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (26) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- (27) Makroekonomická predikce - leden 2020. *Makroekonomická predikce - leden 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>
- (28) DITON O nás *Diton* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.diton.cz/>
- (29) Vývoj nezaměstnanosti v ČR. *Kurzy* [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- (30) Kalkulátor spotu. *Radio house* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.radiohouse.cz/kalkulator-spotu/>
- (31) Ceník spotu v rádiu. *Active group* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: https://cms.activegroup.cz/wp-content/uploads/2019/10/MEDIA_CLUB_RADIO_od-1_2_2020.pdf
- (32) Reklama v Rádiu Impuls *Impuls*. [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://http://www78.impuls.cz/info/reklama-v-radiu-impuls/>
- (33) Reklamní společnost. *Active group* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.activegroup.cz/#digita>

- (34) Výhody a nevýhody televizní reklamy. *Mediaguru* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medií/televize/vyhody-a-nevyhody-televizni-reklamy/>
- (35) PRESBETON Nova O nás. *PRESBETON Nova* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.presbeton.cz/>
- (36) BEST O společnosti. *BEST* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.best.info>
- (37) B&BC O nás. *B&BC* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.babc.cz/>
- (38) CS-BETON O nás. *CS-BETON* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.csbeton.cz/cs/o-spolecnosti>
- (39) Prefa Brno O společnosti. *Prefa Brno* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.prefa.cz/o-nas/o-spolecnosti-prefa-brno/>
- (40) Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>
- (41) Stavebnictví 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>
- (42) Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2020. *Kurzy* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>
- (43) Sbírka listin DITON, s.r.o. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=Diton+s.r.o.](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Diton+s.r.o.)
- (44) VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Databáze Amadeus. *Vutbr.cz: Ústřední knihovna* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/uk/eiz/databaze/amadeus>
- (45) Průvodce zaměstnaneckými benefity. *AZ-data.cz* [online]. 2018, 25. 09. 2018 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/pruvodce-zamestnaneckymi->

benefity?fbclid=IwAR3KQdu0AgnlYErirqSlkZPpB57bj7h1drq9XM3ecS79rW
mjWrKvzcPLNJI

- (46) Registr ekonomických subjektů. *Registr ekonomických subjektů* [online].
[cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.apl.czso.cz/irsw/dotaz.jsp>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby ve stavebnictví (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Graf 2: Vývoj tržeb (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	55
Graf 3: Tržby na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	56
Graf 4: Náklady na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	57
Graf 5: Přidaná hodnota (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	58
Graf 6: Srovnání přidaná hodnota a tržby (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	59
Graf 7: ROA (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	61
Graf 8: Vývoj ROE (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	62
Graf 9: Běžná likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	63
Graf 10: Pohotová likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	64
Graf 11: Okamžitá likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	65
Graf 12: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	66
Graf 13: Doba obratu závazků (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	68
Graf 14: Doba obratu zásob (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	69
Graf 15: Celková zadluženost (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	70
Graf 16: Míra zadluženosti (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	71
Graf 17: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování).....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Finanční ukazatelé v čase (Zdroj: 21, s. 15)	14
Tabulka 2 Vývoj průměrných hrubých mezd a nezaměstnanosti (Zdroj: 29,40)	37
Tabulka 3 Vývoj Inflace a HDP (Zdroj: 30 a 31)	39
Tabulka 4 Vývoj stavebnictví v letech 2014-2019 v ČR (Zdroj: 41, 42)	39
Tabulka 5: Tržby 2014-2018 (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	55
Tabulka 6: Tržby na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	56
Tabulka 7: Náklady na 1 zaměstnance (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	57
Tabulka 8: Přidaná hodnota (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	58
Tabulka 9: Srovnání přidaná hodnota a tržby (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	59
Tabulka 10: Vývoj ROA (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	60
Tabulka 11: Vývoj ROE (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	61
Tabulka 12: Běžná likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	62
Tabulka 13: Pohotová likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	63
Tabulka 14: Okamžitá likvidita (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	64
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	66
Tabulka 16: Doba obratu závazků (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	67
Tabulka 17: Doba obratu zásob (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	68
Tabulka 18: Celková zadluženost (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	69
Tabulka 19: Míra zadluženosti (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	70
Tabulka 20: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Amadeus, vlastní zpracování)	71
Tabulka 21: Hodnocení silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	74
Tabulka 22: Hodnocení slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 23: Hodnocení příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Tabulka 24: Hodnocení hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 25: Stravenky 130 Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	83
Tabulka 26: Stravenky 130 Kč roční srovnání (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Tabulka 27: Varianta 10 000 Kč/rok na dovolenou, sport, kulturu (Zdroj: vlastní zpracování)	85
Tabulka 28: Varianta 10 000 Kč/rok na dovolenou, sport, kulturu roční srovnání	86
Tabulka 29: Porovnání rádií (Zdroj: 33, 34)	87
Tabulka 30: Porovnání rádií metodou prostého pořadí (Zdroj: vlastní zpracování)	88
Tabulka 31: Porovnání rádií bodovací metodou (Zdroj: vlastní zpracování)	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Balanced Scorecard (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, s. 13).....	16
Obrázek 2 EFQM (Zdroj: vlastní zpracování dle 19, s. 54)	18
Obrázek 3 Benchmarking (Zdroj: Vlastní zpracování dle 10, s. 23)	21
Obrázek 4 PDCA (Zdroj: Vlastní zpracování dle 12, s. 191)	22
Obrázek 5 Porterova analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, s. 70)	30
Obrázek 6 McKinskey 7S (Zdroj: Vlastní zpracování 7, s. 92).....	32
Obrázek 7 Logo DITON s.r.o. (Zdroj: 28)	35
Obrázek 8 Výstavka před prodejnou (Zdroj: Vlastní fotografie)	42
Obrázek 9 Organizační struktura (Zdroj:28)	45
Obrázek 10 Logo PRESBETON Nova, s.r.o. (Zdroj: 35)	47
Obrázek 11 Logo BEST, a.s. (Zdroj: 36).....	49
Obrázek 12 Logo B & BC, a.s. (Zdroj: 37)	50
Obrázek 13 Logo CS - BETON, s.r.o. (Zdroj:38)	52
Obrázek 14 Logo Prefa Brno, a.s. (Zdroj: 39)	53