

# **Projekt využití benchmarkingu pro zvýšení výkonnosti společnosti VOP CZ, s. p.**

Bc. Martin Mrazčinský

---

Diplomová práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Mrazčinský**  
Osobní číslo: **M12457**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt využití benchmarkingu pro zvýšení  
výkonnosti společnosti VOP CZ, s.p.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti benchmarkingu a výkonnosti podniku.

#### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu společnosti VOP CZ, s.p. pro účely benchmarkingu.
- Na základě analýzy vytvořte projekt využití benchmarkingu pro zvýšení výkonnosti společnosti VOP CZ, s.p.
- Zhodnoťte přínosy a rizika navržených opatření.

### Závěr

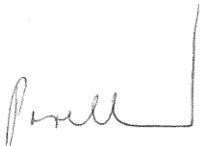
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

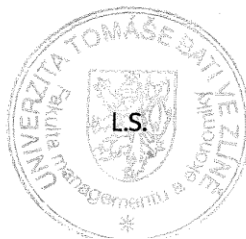
Seznam odborné literatury:


**CAMP, Robert C.** Business process benchmarking: finding and implementing best practices. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995, 464 s. ISBN 0-87389-296-8.  
**EIGENMANN, Rudolf.** Performance evaluation and benchmarking with realistic applications. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2001, 293 s. ISBN 0-262-05066-8.  
**NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ.** Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.  
**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ.** Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

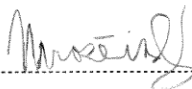
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28. 4. 2014

  
-----

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření zvyšující výkonnost podniku VOP CZ, s. p. s využitím benchmarkingu. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zaměřuje na vymezení a obsah benchmarkingu a výkonnost podniku. V analytické části je představena společnost VOP CZ, s. p. Následně je provedena její detailní analýza. Projektová část zahrnuje srovnání této společnosti se třemi předními zástupci strojírenského odvětví. V závěru práce jsou vyhodnoceny výsledky projektu a navrženo konkrétní řešení pro zvýšení výkonnosti podniku.

Klíčová slova: benchmarking, podniková výkonnost, měření výkonnosti, finanční analýza

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to put forward a proposal to increase performance of the company VOP CZ, s. p. by using benchmarking method. The work consists of two parts. The theoretical part focuses on delimitation and content of benchmarking and business performance. In the analytical part is presented the company VOP CZ, s. p. Then it's carried out a detailed analysis. Project involves a comparison of the three's leading engineering industry representatives. In conclusion are evaluated the results of the project and proposed specific solutions to increase business performance.

Keywords: benchmarking, business performance, performance measurement, financial analysis

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D., za možnost zpracovávat moji diplomovou práci pod jeho odborným vedením a za jeho cenné rady a připomínky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 BENCHMARKING</b> .....	<b>11</b>
1.1 VYMEZENÍ BENCHMARKINGU .....	12
1.2 ETICKÝ KODEX BENCHMARKINGU .....	14
1.3 TYPY BENCHMARKINGU .....	15
1.3.1 Benchmarking výkonový.....	16
1.3.2 Benchmarking funkcionální .....	17
1.3.3 Benchmarking procesní.....	18
1.3.4 Benchmarking interní.....	20
1.3.5 Benchmarking externí .....	20
1.4 MODELÝ BENCHMARKINGU .....	21
1.4.1 Model benchmarkingu firmy Xerox.....	21
1.4.2 Model benchmarkingu APQC.....	23
1.4.3 Model benchmarkingu EFQM .....	24
1.4.4 Model databázového benchmarkingu.....	25
1.5 KRITIKA BENCHMARKINGU.....	26
<b>2 VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>27</b>
2.1 BENCHMARKING A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	27
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	28
2.2.1 Co je finanční analýza a k čemu slouží .....	28
2.2.2 Absolutní ukazatele .....	28
2.2.3 Čistý pracovní kapitál.....	29
2.2.4 Poměrové ukazatele.....	29
2.3 NOVÁ HODNOTOVÁ KRITÉRIA.....	30
2.3.1 Ekonomická přidaná hodnota.....	30
2.3.2 RONA .....	30
2.3.3 CROGA.....	31
2.3.4 CFROI.....	31
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>32</b>



<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VOP CZ, S. P. ....</b>	<b>35</b>
4.1	PROFIL PODNIKU .....	36
4.2	STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU .....	37
4.3	PODNIKATELSKÁ ČINNOST .....	37
4.3.1	Speciální technika .....	37
4.3.2	Strojírenská výroba.....	38
4.3.3	Vývoj.....	39
4.4	PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ VÝVOJ .....	40
4.5	VÝVOJ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI .....	41
<b>5</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....</b>	<b>44</b>
5.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	44
5.1.1	Analýza majetkové struktury.....	45
5.1.2	Analýza kapitálové struktury.....	46
5.1.3	Analýza výnosů .....	47
5.1.4	Analýza nákladů.....	48
5.1.5	Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření .....	50
5.2	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	52
5.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	52
5.3.1	Analýza zadluženosti.....	52
5.3.2	Analýza likvidity .....	54
5.3.3	Analýza rentability .....	55
5.3.4	Analýza aktivity .....	56
<b>6</b>	<b>BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT .....</b>	<b>58</b>
6.1	IDENTIFIKACE OBJEKTU BENCHMARKINGU .....	58
6.2	IDENTIFIKACE PARTNERŮ PRO BENCHMARKING .....	58
6.2.1	Slovácké strojírna, a. s. ....	59
6.2.2	Unex, a. s.....	60
6.2.3	Ostroj, a. s. ....	61
6.3	SBĚR DAT .....	62
6.4	ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT.....	62
6.5	REALIZACE BENCHMARKINGU .....	62
6.5.1	Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti ČPK .....	63
6.5.2	Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti zadluženosti .....	64
6.5.3	Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti likvidity.....	65
6.5.4	Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti rentability.....	67
6.5.5	Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti aktivity.....	68
6.5.6	Ekonomická přidaná hodnota.....	70

6.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGU A NAVRŽENÍ OPATŘENÍ.....	70
6.7	APLIKACE DATABÁZOVÉHO BENCHMARKINGU .....	71
6.7.1	Časový horizont.....	72
6.7.2	Náklady .....	73
6.7.3	Přínosy projektu .....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě, charakterizovaného rychlými a výraznými změnami ekonomiky se většina podniků potýká s následky těchto změn. V případě této společnosti působící v oblasti strojírenského průmyslu, který se v současnosti nachází v útlumu, jde především o snižování počtu zákazníků, případně omezení dodávek. Tyto podniky tak musejí pružně reagovat na aktuálně negativní vývoj a zavádět nezbytná opatření aby předešly ztrátám. Následně musejí hledat nové způsoby, jak se přizpůsobit měnícím se požadavkům na trhu, aby dosahovali co nejvyšší výkonnosti.

Jednou z možností jak zvýšit svoji výkonnost, je využití metody benchmarkingu. Jde o vysoce efektivní metodu, která v současnosti patří k nejpoužívanějším manažerským nástrojům. Jde o celosvětově rozšířenou metodu, která je založená na sebepoznání, srovnání s nejlepšími ve své třídě, prostřednictvím výkonnostních ukazatelů, pochopení v čem spočívá jejich výkonnost a na základě toho navržení a implementace vlastního řešení.

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření zvyšující výkonnost podniku VOP CZ, s. p. s využitím nástroje benchmarkingu.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se dále skládá ze dvou kapitol. První kapitola představuje hlavní část teorie a zabývá se metodou benchmarkingu. Druhá kapitola teoretické části se zabývá výkonností podniku, zejména pak měřením výkonnosti, jako nezbytné součásti benchmarkingu.

Praktická část navazuje na poznatky získané v rámci teorie. Nejdříve je tedy detailně analyzována strojírenská společnost VOP CZ, s. p. jako základ pro realizaci benchmarkingu. Následuje samotný projekt benchmarkingu, v rámci kterého je společnost VOP CZ, s. p. porovnána se třemi předními strojírenskými podniky.

Na závěr projektu jsou vyhodnoceny výsledky benchmarkingu a s ohledem na současný stav ve společnosti je doporučen návrh, za účelem zvýšení výkonnosti podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 BENCHMARKING

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) konstatují, že impulsy ke změnám většinou pocházejí z potíží, do kterých se někdo dostane. V případě benchmarkingu se jednalo o tento druh změny. V sedmdesátých letech se dostala společnost Xerox do potíží, neboť její kopírovací techniku začaly vytlačovat japonské stroje. Komparativním výzkumem zjistili, že jejich náklady jsou na úrovni japonských kopírek, při srovnatelné jakosti. Analýzou příčin odhalili jako oblast možného zlepšení skladové hospodářství. Z různých zdrojů zjistili, že světovou špičkou v této oblasti byla společnost L. L. Bean, kterou požádali o srovnávací studii, orientovanou na skladování. Studie se vydařila a tak vznikl benchmarking. Zpočátku byl orientován na měření řízení jednotlivých činností a procesů. Později se pak rozšířil na řízení výkonnosti celých organizací.

Camp (1995) definuje benchmarking jako hledání a zavádění nejlepších praktik. Přijetí nebo přizpůsobení osvědčených praktik může organizaci pomoci zvýšit výkonnost své výroby, služeb a obchodních procesů na úrovni vedení. Benchmarkingové měření výkonnosti představuje užitečný prostředek k identifikaci organizace, jejichž výkony jsou výrazně lepší a kteří proto mohou mít osvědčené praktiky. Skutečný přínos benchmarkingu však vychází z pochopení postupů, které umožňují výkonnost a odvozený přesun do organizace.

Podle Meybodiho (2008) můžeme benchmarking definovat jako proces, při kterém se organizace snaží učit od nejlepších ve své třídě. Určují, jak nejlepší ve své třídě dosahují své výkonnosti a využívají nejlepších postupů ve své vlastní organizaci. V průběhu posledních dvou dekad využívají benchmarking nejlepší společnosti ke zlepšení aspektů svých konkurenčních výhod, jako náklady na kvalitu, dodávky a služby zákazníkům. Benchmarking představuje flexibilní nástroj, který lze využít pro postupné kontinuální zlepšování, stejně jako pro hlavní změny v oblasti reengineeringu procesů. Je účinným prostředkem pro učení a změny, protože vystavuje zaměstnance novým přístupům, systémům a postupům.

Podle Adebanya, Abbase a Manna (2010), představuje benchmarking proces organizační adaptace, kde je kladen důraz nejen na kopírování ostatních, ale na učení se, jak zvýšit výkonnost organizace sdílením vědomostí. Tento přístup stanoví benchmarking nejen jako techniku nebo nástroj, ale také jako silný koncept s prostředky pro ovlivnění změn chování a rozvíjení nových způsobů řízení podniku.

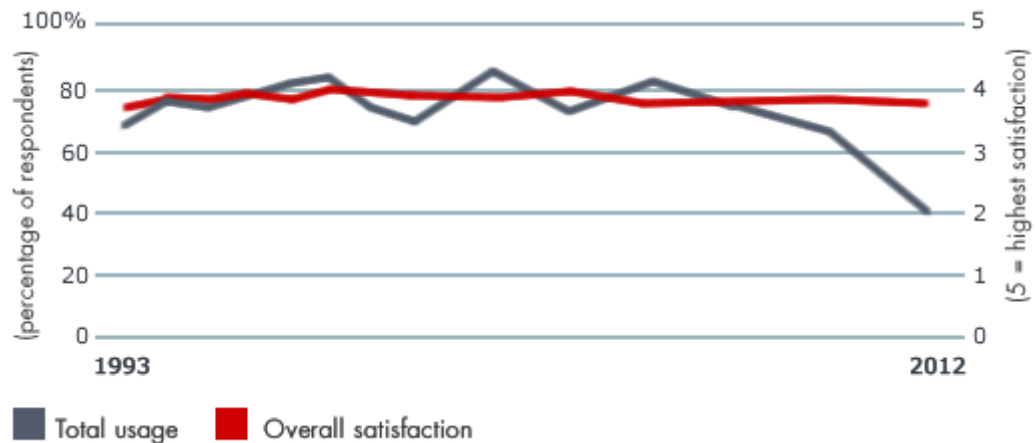
Podle Moriartyho a Smallmana, (2009) můžeme k definování benchmarkingu využít Darwinovu teorii: organizační zlepšení je důležité pro přežití, ale je zcela volitelné. Spíše než o náhodném výběr osvědčených postupů nebo znovu vynalezení kola, jde více o cílevědomé hledání atributů přežití mezi exempláři, které pak mohou být adaptovány a implementovány. Stručně řečeno, tato definice naznačuje, že benchmarking by měl být smysluplným prostředkem, který přispívá k organizační dokonalosti.

Podle Reha (2014) je benchmarking proces určování, kdo je nejlepší, kdo určuje normy a co je standardem. Pokud nevíte, co je standardem, nemůžete se provádět porovnání s ostatními. Pokud se zákazník zeptá: „Jaká je střední doba mezi poruchami?“ nestačí pouze vědět, že v případě standardní produkce je to 120 hodin a v případě luxusní produkce je to 150. Musíte také vědět, kde se nachází vaše konkurence. Je-li společnost, proti které soutěžíme o tuto objednávku, na úrovni 100 hodin, je to pravděpodobně v pořádku. Nicméně, je-li jejich hodnota 10.000 hodin, kdo si myslíte, že dostane zakázku? Většina počáteční práce v oblasti benchmarkingu byla prováděna ve výrobě. Nyní je benchmarking nástrojem řízení, který je aplikován téměř kdekoliv.

Podle Belew (2014) je benchmarking jak základ pro měření nebo porovnávání je metodou, definující základní výsledek, který je potom využit ke srovnání s budoucími výsledky. Tam, kde je společnost v současné době z hlediska úspěchu nebo výsledku je měřítkem. Jak se společnost vyvíjí, nové výsledky jsou porovnávány s původním benchmarkem. Stejná technika může být použita pro porovnání dvou nebo více společností napříč odvětvími. Konzultanti mohou provádět benchmarkingové studie pro sledování současného a budoucího pokroku klienta ve srovnání s konkurencí nebo lídry průmyslu.

## 1.1 Vymezení benchmarkingu

Benchmarking zvyšuje výkon identifikací a použitím praktických příkladů k provozu a prodeji. Manažeři porovnávají výkonnost svých produktů či procesů externě s konkurenty a nejlepšími firmami ve své třídě a interně s ostatními provozy v rámci vlastní společnosti, které provádějí podobné činnosti. Cílem benchmarkingu je nalézt příklady nejvyšší výkonnosti a porozumět procesům a postupům k dosažení této výkonnosti. Společnosti pak zlepšují svou vlastní výkonnost přizpůsobením a začleněním těchto osvědčených postupů do vlastního provozu – nikoliv napodobením, ale inovací. (Bain & Company, 2013)



*Obr. 1 Graf využívání benchmarkingu ve světě a spokojenost s jeho využitím v letech 1993 - 2012 (Bain & Company, 2013)*

Podle Popeska (2009) můžeme zjednodušeně označit benchmarking jako metodu založenou na srovnávání, nejen obyčejným srovnáním samotných rozdíl, ale také identifikací postupů, vedoucích k těmto výsledkům.

Jak uvádí Popesko (2009) platí v případě benchmarkingu stejná pravidla jak u kteréhokoliv jiného manažerského nástroje nebo metody. Benchmarking nás automaticky nenasměruje k lepším výsledkům, těch dosáhneme na základě manažerských rozhodnutí, s ohledem na získané informace prostřednictvím benchmarkingu. Konečné důsledky benchmarkingu pak mohou odrazit např.: (Popesko, 2009)

- v lepším rozhodování (založeném na informacích)
- ve stanovení náročnějších cílů
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků
- v urychlení procesu změny
- v úsporách nákladů
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy

V konečném důsledku benchmarkingu vede ke zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace. (Popesko, 2009)

Podle Pavelkové a Knápkové (2012) nejde v benchmarkingu pouze o samostatné porovnání, naší snahou by mělo být se danému benchmarku nejen vyrovnat, ale překonat je a stát se tak novým benchmarkem.

## 1.2 Etický kodex benchmarkingu

Jak poznamenává Daniels (1996), ať už využíváme benchmarking jako službu formou outsourcingu nebo jej zavádíme sami, existují určité zásady, které by měly být dodrženy. APQC zavedla k tomuto účelu kodex benchmarkingu pro organizace, které jsou zapojené v procesu stanovování referenčních hodnot. Cílem těchto opatření je podpořit účinný, efektivní a etický benchmarking. Kodex zahrnuje následující principy:

- 1) Zachovejte legálnost – dodržování všech předem dohodnutých a deklarovaných pravidel, zformulovaných a stanovených v rámci smlouvy, kterou spolu uzavřeli a stvrdili podpisy účastníci benchmarkingového projektu uzavřeli. Dodržování všech zákonů a jiných legislativních nařízení se pokládá za samozřejmé.
- 2) Buďte ochotni dát to, co jste dostali – poskytnout stejný druh a úroveň informací, který požadujeme od partnera benchmarkingu. Dodržování předem stanoveného množství, rozsahu a obsahu získávaných informací.
- 3) Respektujte důvěrnost – Informace nesmí být sdělovány mimo partnerské organizace bez předchozího souhlasu partnera benchmarkingu, který sdílí informace. Podobně, účast dané společnosti ve studii je důvěrná a neměla by být sdělována navenek bez jejího předchozího souhlasu. Porušení této zásady, představuje jeden z nejhorších prohřešků vůči etickému kodexu.
- 4) Informace udržujte interně – Informace, získané prostřednictvím benchmarkingu mohou být použity pouze za účelem stanoveným partnerem benchmarkingu. V žádném případě nesmějí být využity k srovnávací reklamě, nebo veřejné srovnávací studii apod.
- 5) Využívejte kontaktních osob pro benchmarkingu – Používat benchmarkingové kontakty, vymezené partnerskou společností v případě, že je to jejich preferovaný postup. Dodržovat důvěrnost při zacházení s osobními údaji všech osob, účastníků se benchmarkingového projektu.
- 6) Buďte připraveni již od začátku – Demonstrovat odhodlání k efektivnosti a účinnosti benchmarkingu, připraveností před provedením počátečního kontaktu benchmarkingu. Například provedením dotazníkového šetření a programem



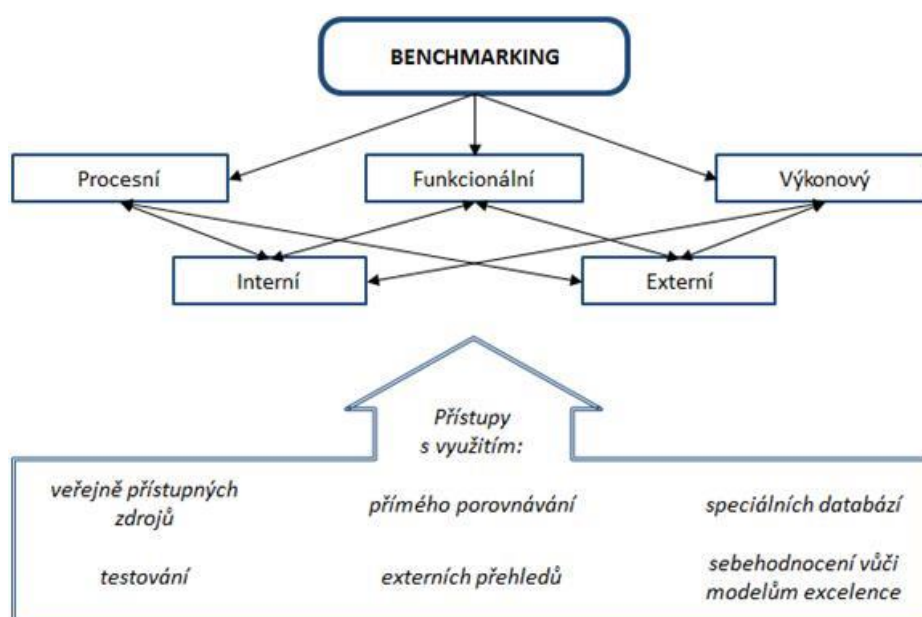
předcházejícím návštěvě organizace. Včasné kontaktování potencionálních partnerů.

- 7) Dodržujte závazky – Včas dotáhnout do konce veškeré závazky, učiněné benchmarkingovému partnerovi a dokončit každou benchmarkingovou studii ke spokojenosti všech partnerů benchmarkingu jak bylo vzájemně dohodnuto.

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) se v případě tohoto kodexu jednalo o první dokument tohoto druhu a všechny další kodexy z něj vycházejí.

### 1.3 Typy benchmarkingu

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) je historicky nejstarším druhem benchmarkingu ten, který prvotně společnost Xerox Corp. začala označovat jako „competitive benchmarking“ – konkurenční benchmarking. V moderním pojetí podobných aktivit jde o vzájemně vyváženou spolupráci s partnery, tento termín je tedy svým způsobem překonaný. Vhodným východiskem k dalšímu popisu se může stát následující schéma.



**Obr. 2** Typy a přístupy benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingovým zkoumáním se rozlišuje

- benchmarking výkonový;
- benchmarking funkcionální;
- benchmarking procesní. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

### 1.3.1 Benchmarking výkonový

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) se orientuje s na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů, až již jde např. o výkon motoru, výkon pracovníka, výkon určité montážní linky, celkovou výkonnost organizací apod. Předmětem zájmu je tedy určitý hmotný objekt a je jasné, že zde můžeme srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu: je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. s cílem přímého porovnání nabízených výrobků a služeb. Díky tomuto typu benchmarkingu mají organizace možnost poznat svou relativní výkonnost. Výsledkem výkonového benchmarkingu je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů. Následující tabulka zobrazuje zjednodušeně, jak může vypadat porovnání a měření u tohoto typu benchmarkingu:

*Tab. 1 Příklad tabulky pro porovnávání výkonových parametrů (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)*

	VÁHA ZNAKU	NÁŠ PRODUKT	PARTNER 1	PARTNER 2	PARTNER 3	NEJLEPŠÍ HODNOTA
Znak 1						
Znak 2						
Znak 3						
.....						
Znak N						
	100 %					

Tento příklad by platil za předpokladu, že určitý „naš produkt“ by se porovnával s podobnými produkty tří jiných producentů u všech z celkového počtu N znaků (ať již měřitelných parametrů nebo neměřitelných atributů). Je nasnadě, že nutná data bychom mohli v některých případech získat i návštěvami veletrhů, studiem výrobních katalogů apod. Pokud má výkonový benchmarking zároveň charakter benchmarkingu vykonávaného vůči externím organizacím, může být podobný projekt zadán nezávisle třetí straně, aby se tak obrousila neochota přímých konkurentů sdílet některé informace. Tento přístup je doporučován např. i experty EFQM. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

### 1.3.2 Benchmarking funkcionální

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) zastupuje tento typ benchmarkingu takový druh studií, při nichž se porovnává několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Jako příklad může sloužit porovnání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod.

Zairy (1994) uvádí, že obchodní praktiky organizace jsou přehodnocovány ve světle poznatků, že nekonkurenční organizace prokazuje vyšší kvalitu v některých společných prvcích obchodních praktik. Toto přehodnocení je často vyvoláno ve spolupráci či ve spojení se vzorovou organizací. Společné prvky, jako je využití informačních technologií, administrativní či logistické procesy, umožňují spolupráci mezi organizacemi.

*Tab. 2 Příklad porovnávání funkcí výrobní organizace (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)*

VYBRANÁ FUNKCE VÝROBNÍ ORGANIZACE	NAŠE ORGANIZACE	PARTNERSKÁ ORGANIZACE
<i>Sledování celkové výkonnosti organizace</i>	Prostřednictvím finanční analýzy	Pomocí Balanced Scorecard
<i>Zvyšování produktivity</i>	Tlakem ke snižování nákladů	Aplikací inovací a zlepšování procesů
<i>Logistika</i>	Odvozena od principu vytlačování	Odvozena od principu tahu (Just in Time)
<i>Rozvoj společenské odpovědnosti</i>	Zejména díky environmentálnímu systému managementu	Přihlížení k zájmům a požadavkům všech zainteresovaných stran
<i>Vztahy s dodavateli</i>	Založené na postupech hodnocení a výběru dodavatelů	Založené na rozvoji programů partnerství s klíčovými dodavateli
<i>Rozvoj vztahů se zákazníky</i>	Prostřednictvím měření spokojenosti	Prostřednictvím měření a zvyšování míry loajality
<i>Neustálé zlepšování</i>	Pomocí týmů zlepšování a metodikou Q-Journal	Zavádění programů Six Sigma
<i>Zapojení zaměstnanců</i>	Prostřednictvím nástrojů hmotné stimulace	Prostřednictvím příkladů šíření dobré praxe a motivování k vyhledávání slabých míst
<i>Rozsah analýzy rizik</i>	Rizika environmentální a bezpečnostní	Rizika podnikatelská, environmentální, bezpečnostní, technických a informačních systémů

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) uvádějí, že oproti výkonovému benchmarkingu se u tohoto typu zkoumání snáze najde alespoň jeden externí partner, který nám již nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. Funkcionální benchmarking však vyžaduje obvykle nezanedbatelné finanční zdroje.

### 1.3.3 Benchmarking procesní

Jak uvádějí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) bývá Procesní benchmarking, často označovaný také jako generický, je souborem aktivit, kde je centrem pozornosti porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Porovnávání a měření jsou obvykle orientována na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů. Procesní benchmarking tak někdy může připomínat benchmarking funkcionální. Procesní benchmarking může být veden vůči jakékoli vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když nemusí jít o přímého konkurenta. Příkladem porovnávaných procesů může být například:

- interní auditování, resp. přístupy k odhalování slabých stránek
- fakturace
- rozsah a kvalita servisu
- přístupy k navrhování produktů
- projektování a plánování procesů
- rezervace letenek
- služby v recepcích hotelů
- způsoby a formy interní komunikace
- přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran

Podle Zairyho (1994) jsou v rámci procesního benchmarkingu obchodní praktiky jsou smysluplně porovnávány s organizacemi, které mají prokazatelní vyšší výkonnost z všeobecně podobných praktik nebo dispozic. Porovnání vzorových postupů, a to buď prostřednictvím záměrného vyhledávání, nebo prostřednictvím sledování výkonnosti, se provádí bez ohledu na typ průmyslu nebo místa. Jde o nejširší formu benchmarkingu. Příkladem může být „Just-In-Time“ řízení produkce a zero-waste environmentální postupy, které zvyšují obecnou efektivitu. Dispozice jako agilita, odpovědnost, dosažitelnost nebo inovativnost jsou rovněž zahrnuty v obecném benchmarkingu.

Následující tabulka představuje zjednodušený příklad porovnávací tabulky, která může sloužit jako nástroj zaznamenávání rozdílů v realizaci určitého procesu, když se předpokládá, že základními kritérii porovnávání a měření jsou výkonnost procesu, doba jeho trvání, úroveň nákladů a rozsah neshod. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

*Tab. 3 Příklad porovnávací tabulky pro procesní benchmarking (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)*

KRITÉRIUM PROCESU	NAŠE ORGANIZACE	PARTNER A	PARTNER B
<b>Výkonnost měřená výtěžností vstupů</b>			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
<b>Průběžná doba procesu v minutách</b>			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
<b>Náklady na proces v EUR</b>			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
<b>Rozsah neshod v ppm</b>			
Rozdíl:			
Příčiny rozdílu:			
<b>Další informace týkající se procesu</b>			

Ze struktury uvedené tabulky je patrné, že kromě základních údajů o hodnotách jednotlivých kritérií (např. doby procesu v minutách apod.) je zde i prostor k identifikaci kořenových (nejhlubších) příčin zjištěných rozdílů, jakož i k zaznamenávání některých dalších informací, které mají vztah k posuzovanému procesu. A právě toto jsou druhy informací, které již prostřednictvím benchlearningu umožňují poznat nejenom, co a jak děláme my, resp. jiné organizace, ale zároveň umožňují najít odpověď na otázku, proč jsme lepší nebo horší v porovnání s jinými. Procesně orientovaný benchmarking vede přímo k identifikování přinejmenším lepších praktik (někdy také označovaných jako chytré, je však obvykle nejnáročnější z hlediska shromažďování dat, ale na druhé straně je zároveň nejúčinnější formou učení se. Výsledky a zjištění mohou vést někdy i k dramatickým změnám v organizaci jednotlivých procesů a činností. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

### 1.3.4 Benchmarking interní

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) rozlišují v závislosti na hledisku kde je benchmarking vykonáván se rozlišují dva základní typy:

- benchmarking interní
- benchmarking externí

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) je interní benchmarking založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Proto obvykle nenaráží na omezení při získávání potřebných informací a doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší (v porovnání s externím benchmarkingem). Další nezpochybnitelnou předností je fakt, že se díky tomuto benchmarkingu daří účinně a efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak určitou slabinou je to, že nalezení nejlepší reality ve vlastní organizaci je vždy méně pravděpodobné, než kdybychom absorbovali podněty z vnějšího prostředí vlastní organizace. Upřednostňování interního benchmarkingu také může vést k určité formě zahledění do sebe a k podceňování vnějších impulsů k zlepšování

Jak uvádí Zairy (1994) může být interní benchmarking může být aplikován i na organizace veřejného sektoru, kde může být absence tržních sil nahrazena systematickým srovnáváním nejlepších postupů. Tato forma benchmarkingu je aplikací organizačního učení, kde mohou být osvědčené inovace replikovány bez obvyklých konkurenčních omezení pro zlepšení celkového blahobytu.

### 1.3.5 Benchmarking externí

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) reprezentuje externí benchmarking soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních firem je to asi jediný možný typ benchmarkingu. Tím je dáno i jedno významné omezení: vyhledat vhodného externího partnera nemusí být vždy snadné, zvláště pak v situacích, kdy je o organizace, které nám mohou konkurovat.

## 1.4 Modely benchmarkingu

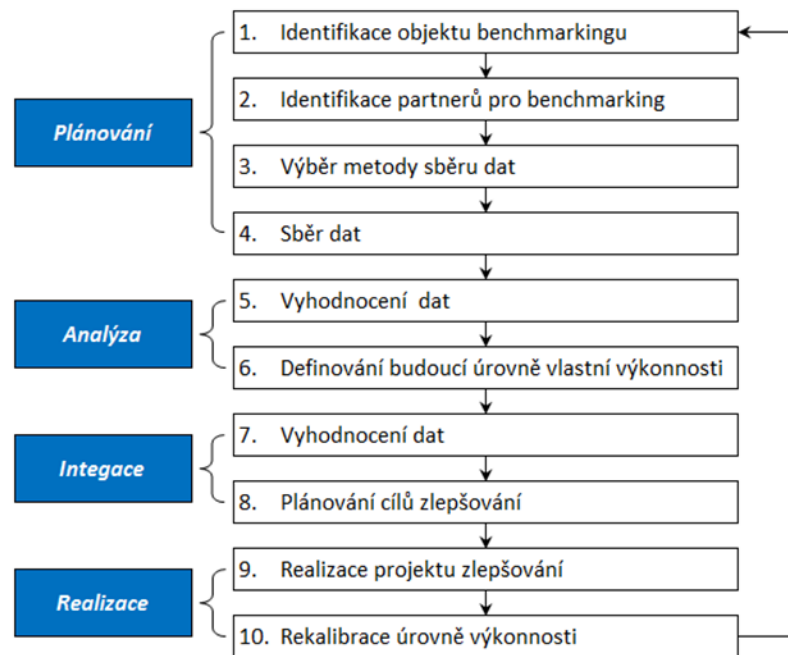
Stapenhurst (2009) konstatuje, že v benchmarkingu neexistuje jedna jediná správná metoda. Skutečnost, že existuje mnoho metod benchmarkingu, nám umožňuje vyhnout se problémům, souvisejícím s nutností použít jeden jediný způsob, pro realizaci benchmarkingu, který by pro nás nemusel být vhodný. Umožňuje nám to zaměřit se na využití nejvhodnějšího řešení, k dosažení cílů našeho konkrétního projektu.

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) uvádějí, že jednotlivé modely benchmarkingu se vyznačují proměnlivostí počtu fází, kroků a klíčových aktivit. Zpravidla se modely skládají ze sedmi až deseti etap.

Pro ilustraci jsou dále uvedeny 4 modely benchmarkingu: model firmy Xerox, model APQC, model EFQM a databázový benchmarking.

### 1.4.1 Model benchmarkingu firmy Xerox

Podle Stapenhursta (2009) se od svého vytvoření tato metoda stala pravděpodobně jednou z nejvíce popisovaných metod v odborné literatuře. Jedná se o první benchmarkingovou metodu, kterou vyvinula společnost Xerox v sedmdesátých a osmdesátých letech. Obvykle slouží k porovnání dvou organizací. Typické kroky této metody jsou zobrazeny na obrázku č. 3.



*Obr. 3 Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)*

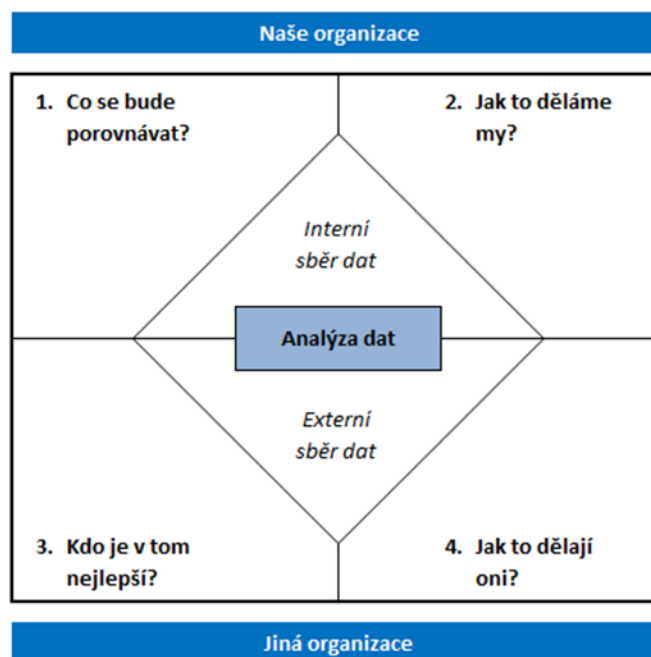
Jak popisují, Nenadál, Vykydal a Halfarová, (2011), uvažují se zde všechny kroky ve čtyřech základních fázích:

- Plánovací - První z kroků vykonává vrcholové vedení. Vrcholové vedení jmenuje tým, v závislosti na zaměření projektu. Tým následně vyber minimálně jednoho partnera pro benchmarking. Poté tým navrhne vhodnou metodu dat s ohledem na kvantifikaci rozdílů ve sledovaných ukazatelích výkonnosti. Posledním krokem této fáze je pak samotný sběr dat.
- Analytická - v rámci analytické fáze se zpracovávají data, aby bylo se zjistilo, na které oblasti se má organizace zaměřit. Tyto informace pak projedná vedení a následně rozhodne o definitivních cílech vlastního zlepšení.
- Integrační a realizační – V poslední fázi již dochází přímo k zavedení konkrétního projektu neustálého zlepšování. Poslední krok, rekalibrace úrovně výkonnosti, se přitom chápe jako situace, kdy se pomocí standardních nástrojů odhalují příležitosti k zlepšení, aby mohly být dále realizovány nové benchmarkingové projekty.



### 1.4.2 Model benchmarkingu APQC

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) popisují vytvoření základního rámce benchmarkingu týmem specialistů s firmami Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox pod záštitou APQC, za účelem sjednocení velké množství variant v amerických firmách, jehož účelem bylo stanovit hlavní prvky, které by měly být integrovány v každém benchmarkingovém projektu. Jak ilustruje obrázek č. 4, podstatou tohoto modelu je formulování čtyř srozumitelných, přitom však zcela principiálních otázek.



**Obr. 4** Základní rámeček modelu benchmarkingu podle metodiky APQC (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Jak dále Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) uvádějí, jsou tyto čtyři principiální otázky považovány za hlavní stavební prvky, na nichž stojí všechny benchmarkingové aktivity. Odpovědi na první dvě otázky vyžadují hlubokou analýzu, na základě dat z prostředí vlastní organizace, zatímco odpovědi na třetí a čtvrtou otázku, vyžadují analýzu dat z externích zdrojů, především minimálně z jedné vybrané partnerské organizace. Každá otázka představuje konkrétní činnost:

#### 1. Co se bude prodávat?

- Určí se kritické faktory úspěšnosti, stanoví se tým benchmarkingu a jeho vedoucí, vybere se objekt benchmarkingu a analyzuje se, zda budou pozitivně vnímány iniciované změny zainteresovanými stranami.

## 2. Jak to děláme my?

- Detailní popis objektu benchmarkingu a výběr vhodných měřítek, prostřednictvím kterých bude porovnáván.

## 3. Kdo je v tom nejlepší?

- Sestavení okruhu organizací, které vykonávají daný proces lépe než my, výběr nejlepší organizace v daném procesu ze sledovaného okruhu a nalezení nejlepší praxe v naší organizaci.

## 4. Jak to dělají oni?

- Popis procesu, vybraného v předchozí fázi, ve srovnávané organizaci, identifikace cílových hodnot jejich výkonnosti, analýza jejich měření výkonnosti procesů, a zda jsou schopni výsledky tohoto měření verifikovat, zkoumání příčin jejich lepší výkonnosti.

### 1.4.3 Model benchmarkingu EFQM



*Obr. 5 Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)*

Podle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011) zahájila před několika lety speciální pracovní skupina expertů EFQM rozsáhlý projekt, jehož cílem bylo srovnání úrovně služeb poskytovaných organizacemi veřejného sektoru. Za tímto účelem byla vytvořena metodika benchmarkingu, která začala postupně nacházet uplatnění i v jiných odvětvích. Základní rámec uvedeného modelu ilustruje obrázek č. 5. Aktivit benchmarkingu jsou v tomto modelu rozděleny do 4 fází:

- V plánovací fázi si benchmarkingový tým, který může být sestaven ze zástupců i několika organizací, vyjasní rozsah a náplň studie, stanoví se potencionální partneři, s kterými je navázán kontakt a naplánují se všechny potřebné aktivity a zdroje.
- Další fáze je zaměřená na sběr dat. Ty se získávají prostřednictvím dotazníků popřípadě přímým kontaktem. V rámci této fáze tým také přezkoumává, zda získal všechna potřebná data ke zpracování konkrétních námětů na zlepšování, v souladu s objektem benchmarkingu.
- Analytická fáze se zaměřuje na práci s daty, za účelem kvantifikovat rozdíly výkonnosti všech zainteresovaných organizací a posoudit možnou adaptaci do vlastního prostředí. Vrcholové vedení pak schvaluje navržené oblasti, které by měly být objektem zlepšování.
- Fáze adaptace pak skutečně odpovídá všem standardně realizovaným aktivitám neustálého zlepšování, tj. tvorbě plánů, které stanoví cíle a postupy zlepšování, realizace zlepšení, posouzení účinnosti zlepšení a standardizaci projektu zlepšení, tj. začlenění navrhovaného zlepšení do standardních podmínek a procesů určité organizace.

#### 1.4.4 Model databázového benchmarkingu

Podle Stapenhursta (2009) porovnává většina benchmarkingových modelů úroveň výkonnosti skupiny dvou nebo více účastníků. V případě databázového benchmarkingu vybuduje zpravidla nezávislý konzultant databázi úrovní výkonnosti z mnoho organizací. Data účastníka studie jsou pak přidána do databáze a jeho výkonnost je porovnána s ostatními účastníky databáze. Porovnání probíhá se všemi nebo určitou skupinou, nikoliv však s jednotlivci. Potenciál učení může být různý a odvíjí se od toho, jakým způsobem je studie uskutečněna. Čím více je do studie zapojen poradce, tím vyšší integritu mají výsledky, zejména v oblasti zlepšování činnosti. Kvalita se odvíjí od toho, jak kvalitní data obsahuje daná databáze. Výhodou tohoto modelu je nízká časová náročnost, pohybuje se v řádech maximálně několika týdnů.

## 1.5 Kritika benchmarkingu

Moriarty a Smallman (2009) konstatují, že hlavním cílem benchmarkingu je organizační zlepšení. Ačkoliv jde jednoznačně o žádoucí cíl, má i svoji kritiku. Tato kritika vyplývá z různých aspektů benchmarkingu. Jde především o tato dvě hlediska:

- Informačně orientovaná kritika – Důležitou součástí každého implementačního procesu je to, do jaké míry lze získat spolehlivé informace o výkonnosti vzorové organizace, vzhledem k tomu, že tyto organizace mohou mít dobré důvody k ochraně konkurenčních výhod před ostatními. Vzhledem k retrospektivní povaze benchmarkingu, nemusí v současné turbulentní ekonomice přinést požadovaný efekt. Při stanovování přínosů a nákladů může dojít k přehlednutí nákladů souvisejících s časem zaměstnanců, stráveným získáváním nezbytných dat pro benchmarking.
- Realizačně orientovaná kritika – Zavádění úspěšného benchmarkingu vyžaduje více než jednodušší dodržování jednotlivých kroků v rámci daného modelu. Vznikají tu dva problémy: na který projekt zaměřit zdroje benchmarkingu a kterou organizaci oslovit jako partnera. Předchozí zaváděcí zkušenosti, dobrá mezioborová spolupráce, spolupráce top managementu a realistické zdroje jsou charakteristiky, které souvisejí s úspěšným zavedením benchmarkingu. Riziko neúspěšné implementace se v současnosti výrazně zvyšuje, neboť organizace zavádějící benchmarking selhávají v upřednostňování své vlastní situace před tím, než začnou hledat vzor jinde.

Denrell (2005) polemizuje o užitečnosti benchmarkingu s ohledem na nepřesný nebo neúplný výběr. Poukazuje především na to, že ten kdo studuje existující podniky, spoléhá na data, která nejsou reprezentativní pro celou škálu podniků. Neúplnost je dána tím, že podniky, kterým se nedařilo, již z různých důvodů neexistují. Může tedy dojít k přecenění podnikových praktik, ve vztahu ke zvýšené výkonnosti. Především pokud tyto podniky riskovali a byly úspěšné, vykazují v současnosti dobrou výkonnost. Pokud ovšem nebyly úspěšné, již na trhu nepůsobí.

## 2 VÝKONNOST PODNIKU

Wágner (2009) popisuje výkonnost jako charakteristiku, která popisuje způsob respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

### 2.1 Benchmarking a měření výkonnosti

Podle Meybodiho (2008) přispěly významné aspekty jako TQM, just-in-time systémy, globalizace k tomu, že organizace uznaly důležitost integrovaného měření výkonnosti. Od té doby, co je měření výkonnosti jádrem úspěchu, rozpoznali manažeři důležitost řídicích procesů, neboť to co se dá měřit, lze i efektivně řídit.

Jak uvádí Popesko (2009) nemůžeme v rámci benchmarkingu srovnávat něco co nemůžeme měřit. Pokud tedy chceme něco srovnávat, musíme k tomu mít vhodná měřítka. Srovnání může probíhat prostřednictvím absolutních metrik nebo relativních metrik. Omezení benchmarkingu představuje získání informací od konkurenčních podniků. Benchmarking může samozřejmě probíhat i v rámci jednoho koncernu či společnosti. Srovnáním s partnerem můžeme rozhodnout i o tom, zda není lepší využít outsourcingu.

Podle Meybodiho (2009), se měření výkonnosti dříve orientovalo na krátkodobý výsledek. Způsob dosažení těchto výsledků byl druhotný. V současnosti si manažeři uvědomili, že bez strategického řízení, s orientací na krátkodobé výsledky, by z dlouhodobého hlediska mohlo vést ke špatným výsledkům. Výsledkem je, že se organizace učí řídit systém takovým způsobem, který překračuje tradiční oddělené hranice. V tomto novém horizontálně integrovaném systému, je třeba přijmout dlouhodobou perspektivu a využít integrovaného finančního a nefinančního měření výkonnosti ke zlepšení konkurenceschopnosti celé organizace. Tento přístup vyžaduje, aby benchmarkingové organizace vytvořily ucelenou představu o své vlastní integrované obchodní strategii a zavádění strategie do funkčních strategií. Tento proces zajistí existenci shody uvnitř organizace mezi dlouhodobým a krátkodobým měřením výkonnosti, které je v souladu s posláním a cíly organizace.

## 2.2 Finanční analýza

Podle Kislingerové (2001) je úlohou finanční analýzy poskytnout informaci o finančním zdraví podniku. Pro účely finanční analýzy lze čerpat informace z různých zdrojů: Obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o účetnictví, zákon o cenných papírech, daňové zákony apod. Ovšem k hlavním informačním zdrojům patří především účetní závěrka.

### 2.2.1 Co je finanční analýza a k čemu slouží

Jak uvádí Růčková (2011) neustále se v současnosti mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. V současnosti je již firma nemůže obejít bez rozboru své finanční situace, pokud chce být úspěšná. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě).

Podle Dluhošové (2008) je hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodování o podniku. Účetnictví předkládá do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.

### 2.2.2 Absolutní ukazatele

Podle Kislingerové (2001) obsahují účetní výkazy převážnou část vstupních informací, které nazýváme absolutní ukazatele. Tyto ukazatele dávají představu o rozměru jednotlivých jevů. V závislosti na tom, zda vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za určitý časový interval, rozlišujeme stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny zachycuje výkaz rozvaha, kde je k určitému datu uvedena hodnota majetku a kapitálu. Tyto ukazatele tvoří základní východisko rozboru. Každá analýza zpracovává jako první krok vertikální a horizontální rozbor absolutních údajů.

### 2.2.3 Čistý pracovní kapitál

Kislingerová (2001) uvádí, že z absolutních ukazatelů lze dále dopočítat vybrané charakteristiky rozdílových ukazatelů. Jako jeden z klíčových rozdílových ukazatelů lze označit ukazatel čistého pracovního kapitálu. Základní rovnice pro výpočet:

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

nebo

$$\text{čistý pracovní kapitál} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva.}$$

Podle Dluhošové (2008) je především důležité uvědomit si význam tohoto ukazatele. Vyjdeme-li z vlastní konstrukce, je patrná souvislost s krátkodobým financováním podniku a zajišťuje plynulost hospodářské činnosti. Čistý pracovní kapitál měří relativně volné částky kapitálu, která není vázána na krátkodobé závazky. Tento kapitál potřebuje každý podnik pro zajištění potřebné míry likvidity.

### 2.2.4 Poměrové ukazatele

Za tu dlouhou dobu, co jsou podle Dluhošové (2008) využívány poměrové ukazatele, jako nástroje finanční analýzy bylo již vytvořeno velké množství ukazatelů, lišící se pouze v detailech. Abychom se lépe zorientovali, je dobré si poměrové ukazatel, vzhledem ke složitosti procesů, které zachycují, dekomponovat do několika základních. Základní oblasti poměrových ukazatelů jsou:

- Ukazatele finanční stability a zadluženosti
- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele vycházející z kapitálového trhu

## 2.3 Nová hodnotová kritéria

Knáková, Pavelková a Chodúr (2011) uvádějí, že v souvislosti s kritikou klasických ukazatelů, vznikají v praxi nové moderní ukazatele měření výkonnosti. Jejichž cílem je propojit všechny všech činností podniku i lidí zúčastněných podnikových procesů. Zastřešujícím kritériem, je dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota prostředků vložených vlastníky podniku.

### 2.3.1 Ekonomická přidaná hodnota

Podle Kislíngerové (2001) můžeme najít původ tohoto ukazatele v mikroekonomii, kde se uvádí, že cílem firmy je maximalizace zisku. Nerozumí se jím však zisk účetní (účetní výnos - náklady) Rozdíl ekonomického zisku proti zisku účetní spočívá v tom, že ekonomický zisk je rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, tj. náklady zahrnující i tzv. oportunitní náklady (náklady ušlých příležitostí). Podstatou je, že hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jedině tehdy vzniká „nová“ tzv. přidaná hodnota zvyšující hodnotu podniku původní.

Knápková, Pavelková a Chodúr uvádějí tyto metody výpočtu:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

$$EVA = (RONA - WACC) \times C$$

### 2.3.2 RONA

Jako další hodnotový ukazatel, který je dnes v praxi využíván, uvádí Kislíngerová (2001) ukazatel RONA (return on net assets) – výnosnost čistých aktiv. Tak jako u ukazatele EVA závěr o výkonnosti podniku získáme porovnáním výsledné hodnoty RONA s náklady na kapitál, reprezentované váženým průměrem nákladů kapitálu (WACC).

$$RONA = \text{provozní zisk po zdanění (NOPAT)} / \text{čistá provozní aktiva (NOA)}$$



### 2.3.3 CROGA

CROGA (cash return on gross assets) – cash flow výnosnost hrubých aktiv již definitivně podle Kislingerové (2001) opouští účetní pojetí zisku a pracuje s kategorií tzv. provozního cash flow. Použití hrubých aktiv ve jmenovateli ukazatele CROGA navíc odstraňuje zkreslení, které vzniká v důsledku použití účetních zůstatkových cen.

$$\text{CROGA} = \text{provozní cash flow po zdanění (OATCF)} / \text{hrubá aktiva (GA)}$$

### 2.3.4 CFROI

Mezi nejkompexnější měřítka výkonnosti patří podle Kislingerové ukazatel CFROI (cash flow return on investment) – cash flow výnosnost z investice využívá konceptu vnitřního výnosového procenta; patří mezi nejkompexnější měřítka výkonnosti.

$$\text{CFROI spread} = \text{finanční výkonnost podniku (CFROI)} - \text{průměrné kapitálové náklady (WACC)}$$

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První koncept benchmarkingu vytvořila společnost Xerox v reakci na japonskou konkurenci, která začala vytlačovat jejich výrobky z trhu. Vzhledem k tomu, že se tento nástroj ukázal jako velice efektivní při řízení výkonnosti, nejen jednotlivých procesů a činností, ale také celých organizací, došlo postupem času k jeho velkému rozšíření. V současnosti patří mezi nejvyužívanější nástroje managementu při řízení výkonnosti.

Existuje celá řada definic. Společným prvkem pro všechny je spojení s procesy zlepšování výkonnosti a většina z nich zdůrazňuje, že se jedná o nepřetržitý proces s cílem získání nových informací a učení se.

Podstatou této metody je srovnání z nejlepší ve své třídě, ale ještě důležitější je pochopit, cestu, jak bylo této výkonnosti dosaženo. Naším hlavním cílem by mělo být se k benchmarku nejen přiblížit, ale překonat ho a stát se tak novým benchmarkem.

Benchmarking můžeme rozdělit podle různých hledisek. V závislosti na objektu benchmarkingu rozlišujeme výkonový, funkcionální a procesní. Všechny tyto tři druhy benchmarkingu se pak mohou být interní nebo externí podle toho, pro jaké organizace se sestavují.

V benchmarkingu existuje celá řada modelů. Nelze jednoznačně říct, který je ten správný. To představuje výhodu pro organizace implementující benchmarkingu, protože si mohou vybrat metodu, která jim nejlépe vyhovuje. Pro příklad jsou v této práci uvedeny tyto metody: model firmy Xerox, model podle APQC, model podle EFQM a databázový benchmarking.

Ačkoliv je hlavním cílem zlepšení výkonnosti, tedy jednoznačně pozitivní cíl, existují oprávněné námitky vůči benchmarkingu. Oblasti kritiky můžeme rozdělit jednat na informačně orientovanou, která souvisí s obtížností získat potřebné údaje, a realizačně orientovanou v souvislosti s problémy při výběru objektu benchmarkingu a benchmarkingového partnera.

Vzhledem k tomu, že benchmarkingu představuje metodu pro zlepšení výkonosti, je pro ni zcela klíčový kvalitní systém měření výkonnosti. Protože abychom mohli něco zlepšit, musíme být schopni to i změřit.

Pro účely benchmarkingu tedy můžeme využít i finanční analýzu, jejímž účelem je rovněž zhodnotit výkonnost podniku prostřednictvím různých ukazatelů. Mezi klasické ukazatele finanční analýzy patří absolutní ukazatel, které mohou být stavové nebo tokové podle toho jestli vyjadřují údaj k danému okamžiku nebo vývoj za určité období. Mezi klasické ukazatele dále patří čistý pracovní kapitál a poměrové ukazatele.

Vzhledem ke kritice klasických ukazatelů vznikají v praxi moderní ukazatele orientované na hodnotu pro vlastníka. Nejznámější je ukazatel EVA. Mezi další patří RONA, CROGA nebo CFROI.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VOP CZ, S. P.

VOP CZ, s. p. je podnik s dlouholetou tradicí strojírenské výroby a speciální techniky. Historie podniku začíná v roce 1946, kdy z původní zbrojnice s 18 zaměstnanci postupně vznikaly dílny, kde se prováděly opravy trofejní vojenské techniky. Od roku 1952 se podnik zaměřil na opravy tanků a pohonných agregátů. Nejprve to byly tanky T-34, následně typy T-54, T-55 a od roku 1983 i novější tank T-72. Podnik se velkou měrou podílel také na modernizaci této vojenské techniky. Ve své historii opravil nebo zmodernizoval 4 600 tanků a více než 20 000 kusů vojenské techniky. Od roku 2009 probíhá výroba 107 kolových obrněných vozidel PANDUR II 8x8 CZ, včetně vlastního vývoje průzkumné, zdravotnické, ženijní a velitelské verze. V devadesátých letech 20. století probíhala modernizace technologického vybavení a intenzivně se rozšiřovala výroba a opravy pro civilní sektor (oblasti výroby a kooperace ve strojírenské výrobě pro zahraničí). Strojírenská výroba je nosným výrobním programem i dnes. V posledním období následovalo rozšiřování výrobních kapacit a technologických možností, kdy se podnik sloučil s VOP-026 Šternberk i se začleněnými výzkumnými ústavami VTÚPV Vyškov, VTÚVM Slavičín a VTÚO Brno. V roce 2012 se celý podnik přejmenoval na VOP CZ, s. p.

Díky dlouhodobému rozvoji a investicím podniku v oblastech technologie, lidských zdrojů a výrobních kapacit, je VOP CZ, s. p., největším vojenským podnikem v ČR. V oblasti civilní strojírenské výroby je uznávaným partnerem v oblasti stavebních strojů a manipulační techniky a dílů investičních celků.

Významné okamžiky v historii společnosti:

- 1946 – počátek historie Vojenský opravárenský podnik 025 (Nový Jičín)
- 1951 – počátek historie VOP-026 (Šternberk)
- 1989 – vznik obou státních podniků
- 1994 – restrukturalizace podniku a zahájení civilní strojírenské výroby
- 2010 – sloučení Vojenského opravárenského podniku 025 Nový Jičín, s.p. a VOP 026 Šternberk, s.p. do jednoho podniku s názvem VOP-026 Šternberk, s.p.
- 2012 – přejmenování podniku na VOP CZ, s. p.
- 2013 – odloučení lokalit Slavičín, Vyškov a VTÚO Brno, prodej lokality Šternberk.

## 4.1 Profil podniku



*Obr. 6 Logo společnosti (VOP CZ, 2011)*

### Obchodní jméno a sídlo

VOP CZ, s. p., Dukelská 102, Šenov u Nového Jičína, PSČ 742 42

IČ: 000 00 493  
DIČ: CZ00000493  
Tel.: 420 556 783 111  
Fax: 420 556 701 734  
E-mail: vop@vop.cz  
URL: <http://www.vop.cz>

### Hlavní cíl podnikání

Přednostní strategické dodávky a služby pro obranu a bezpečnost státu, výroba a dodávky nové vojenské techniky, generální a jiné opravy vojenské techniky, výzkum, vývoj a modernizace speciální vojenské techniky a materiálu, výzbroje, výbušnin, munice a raket a jejich zkoušení, servisní služby a technická pomoc vojskům.

Strojírenská výroba, zkušebnictví.

## 4.2 Strategické cíle podniku

Mezi strategické cíle podniku VOP CZ (2011) patří:

- trvale posilovat finanční stabilitu a růst,
- být stabilním, moderním a respektovaným podnikem v rámci českého a mezinárodního trhu, který aplikuje nejnovější vědecké poznatky cestou výzkumu, vývoje a výroby včetně zvyšování tržeb z výroby podnikem vyvinutých výrobků,
- disponovat produkty a komplexními službami převyšujícími konkurenci, a tím být trvale preferovaným obchodním partnerem v oblasti civilního sektoru a vojenského sektoru,
- být vyhledávaným partnerem na trhu pracovních sil,
- disponovat spokojenými a loajálními zaměstnanci a systémově podporovat jejich profesní růst.

## 4.3 Podnikatelská činnost

Současnou nabídkou podniku je strojírenská výroba, oblast speciální techniky a aktivity v oblasti vývoje vlastních produktů pro civilní a speciální využití.

### 4.3.1 Speciální technika

Dnešní VOP CZ, s. p. se zabýval různými stupni oprav vojenské techniky již od svého založení krátce po druhé světové válce. V počátcích to byly opravy techniky používané v průběhu druhé světové války, hlavně německé, britské a americké provenience.

Postupně byly zaváděny opravy sovětské techniky jako např. tanky, samohybná děla, dělostřelecké tahače a obrněné transportéry.

Od poloviny šedesátých let se v podniku rozběhly opravy techniky nově zaváděné do výzbroje armády, jako např. tanků T-54, T-55, obrněných transportérů OT-62, OT-64, BRDM, pásových podvozků odpalovacích zařízení taktických raket, automobilních tahačů T-141, přívěsů a další vojenské techniky.

V sedmdesátých letech se začaly vyrábět učební pomůcky (řezy, makety a tabla), prostředky pro výcvik a údržbu techniky, rozběhla se výroba nástaveb na obrněných transportérech (velitelské, spojovací, dílenské). Tanky i obrněné transportéry byly průběžně modernizovány.

Osmdesátá léta byla charakteristická zaváděním oprav techniky nové generace, jako např. tanky T-72, bojová vozidla pěchoty BVP-1 a BVP-2. Dále se v podniku široce rozvinula výroba učebních pomůcek a trenažérů pro tuto techniku.

V důsledku tzv. Vídeňských dohovorů došlo k výrazné redukci počtů hlavních bojových tanků, bojových vozidel pěchoty a obrněných transportérů. S využitím podvozků nadbytečné techniky podnik vyvinul a vyrobil celou řadu speciálních nástaveb. Byly to například požární tank, sněžný pluh, zemní stroj, odstraňovač strusky. Na podvozku BVP-1 to byla dílna technické pomoci, velitelské pracoviště, průzkumné a pozorovací komplety, velitelsko-štábní pracoviště.

Počátkem nového tisíciletí se široce rozvinula výroba pojízdných dílen různých typů, jak skříňových, tak i kontejnerových. Byly zahájeny opravy ženijní techniky a výroba souprav pro ženijní zabezpečení. Podnik rovněž vyvinul a vyrobil vysoce specializované polní laboratoře, polní nemocnice, sofistikované průzkumné a pozorovací prostředky, lehké minometry, speciální munici.

Významnými zakázkami v podniku byla oprava a modernizace 350 kusů BVP-1 pro švédskou armádu nebo modernizace tanků T-72 pro Armádu ČR.

#### **4.3.2 Strojírenská výroba**

Strojírenská výroba představuje ucelený sortiment možností, který navazuje na dlouholetou tradici výroby ve VOP CZ, s. p. Výroba pro civilní sektor se dynamicky rozvíjí již od roku 1992 v následujících oblastech:

##### **Prvovýroba**

- nákup materiálu
- příprava a dělení ocelových plechů a profilů na CNC strojích
- skružování, stříhání a ohýbání plechů na CNC strojích
- příprava povrchů tryskáním



## Výroba

- soustružnické a frézařské práce na CNC vertikálních a horizontálních strojích
- ruční a robotické svařečské práce v ochranné atmosféře metodou MIG-MAG a TIG-WIG
- veškeré zámečnické a klempířské práce
- lakýrnické práce
- montáže strojních celků, včetně hydrauliky
- montáž slaboproudých i silnoproudých elektrických zařízení, stolařské a truhlářské práce

## Hlavní druhy výrobků

- výroba dílů, částí a svařenců malých a středních stavebních strojů
- výroba dílů, částí, svařenců silničních strojů
- výroba přesných dílů, sestav a svařenců pro manipulační techniku
- výroba speciálních konstrukcí a svařenců dle zadání zákazníka
- výroba finálních výrobků, včetně zkoušení

### 4.3.3 Vývoj

V oblasti vývoje se společnost zabývá novými produkty vojenské a civilní techniky. Mezi významné projekty patří podíl na přezbrojení AČR novými kolovými bojovými vozidly a kolovými obrněnými transportéry PANDUR II 8x8CZ, vývoj prostředků NBC ochrany a prostředků ochrany a monitorování objektů, techniky a osob. V oblasti vlastní finální produkce pracují na vývoji malého komunálního stroje a programovatelných svařovacích polohovadel.

- programovatelná svařovací polohovadla
- cisternové automobily - pro pohonné hmoty, pro pitnou vodu
- prostředky NBC ochrany - dekontaminační automobil, směšovač EDS
- prostředky ochrany a monitorování - mobilní kontrolní pracoviště vstupu MKPV, scanner
- kontejnerová márnice PKM
- varianty vozidel Pandur - průzkumná (s lokátorem a bez lokátoru), zdravotnická, ženijní, velitelská

#### 4.4 Personální a sociální vývoj

V tabulce č. 4 můžeme pozorovat vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2013. V průběhu tohoto období je patrné postupné snižování celkového počtu zaměstnanců. V letech 2011 a 2012 probíhalo ve společnosti zeštíhlování organizační struktury, za účelem snížení počtu neproduktivních zaměstnanců, způsobené revitalizací za účelem zvýšení efektivnosti a současně zvýšení počtu produktivních zaměstnanců ve výrobě. Tyto změny probíhali na základě rozhodnutí zakladatele. K největšímu snížení počtu pracovníků došlo v roce 2013, kdy se snížil počet celkových zaměstnanců o 509. Tato změna byla způsobena transformací odštěpených závodů ve Slavičíně, Vyškově a Brně do nových státních podniků v rámci reorganizace společnosti VOP CZ. Počet řídicích pracovníků se v daném období pohybuje na úrovni 3 % celkového počtu zaměstnanců.

*Tab. 4 Údaje o počtu zaměstnanců a osobních nákladech v letech 2011 – 2013  
(vlastní zpracování)*

	2011		2012		2013	
	Zaměstnanci celkem	Řídící pracovníci	Zaměstnanci celkem	Řídící pracovníci	Zaměstnanci celkem	Řídící pracovníci
<b>Průměrný počet zaměstnanců (v osobách)</b>	<b>1 443</b>	<b>42</b>	<b>1 321</b>	<b>49</b>	<b>812</b>	<b>28</b>
Mzdové náklady (tis. Kč)	448 584	38 176	447 207	45 982	265 572	26 332
Náklady na sociální zabezpečení a ZP (tis. Kč)	156 637	12 807	142 489	14 124	87 170	9 247
Sociální náklady (tis. Kč)	5 724	112	5 569	125	3 995	30
<b>Osobní náklady celkem (tis. Kč)</b>	<b>610 945</b>	<b>51 095</b>	<b>595 265</b>	<b>60 231</b>	<b>356 737</b>	<b>35 609</b>
Odměny členům dozorčích orgánů (tis. Kč)		66		60		83

Tabulka č. 4 dále zachycuje přehled a strukturu osobních nákladů v letech 2011 – 2013. Vývoj osobních nákladů odpovídá vývoji počtu zaměstnanců. V rámci sledovaného období došlo k jejich snížení o 254 mil. Kč na hodnotu necelých 357 mil. Kč. Průměrná mzda administrativních pracovníků činila v tomto období 103 tis. Kč. V případě výrobních pracovníků to bylo 34 tis. Kč.

V souvislosti se snižováním počtu pracovníků zajistila společnost pro zaměstnance ohrožené ztrátou zaměstnání projekty na podporu jejich adaptability a udržení na trhu práce, za účelem snížení negativního dopadu restrukturalizace společnosti. V roce 2012 to byly 4 projekty v celkových nákladech 344 tis. Kč, kterých se zúčastnilo 40 zaměstnanců. V roce 2013 bylo do těchto projektů, v celkových nákladech 1 956 tis. Kč, zapojeno 105 zaměstnanců.

## 4.5 Vývoj podnikatelské činnosti

Podnikatelskou činností společnosti VOP CZ představují dvě základní oblasti:

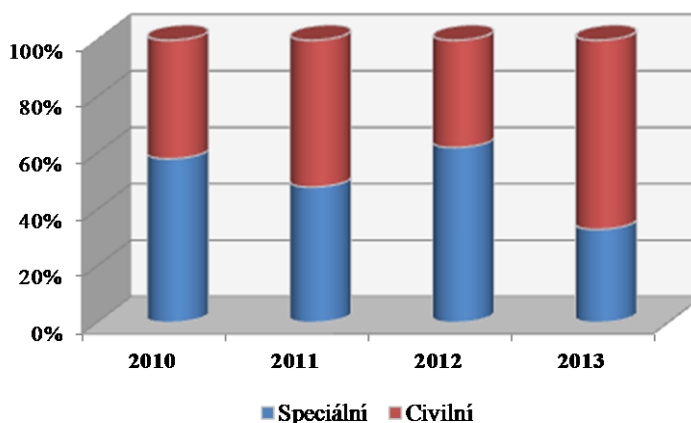
- výzkum, vývoj, výroba a služby pro speciální (vojenské) užití
- vývoj, výroba a služby pro civilní sektor

**Tab. 5** Přehled celkových výnosů, celkových nákladů a výsledku hospodaření v letech 2010 – 2013 (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Celkové výnosy	2 062 922	2 131 511	2 500 768	1 428 542
Celkové náklad	2 057 721	2 068 247	2 332 538	1 367 882
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>5 201</b>	<b>63 264</b>	<b>168 230</b>	<b>60 660</b>

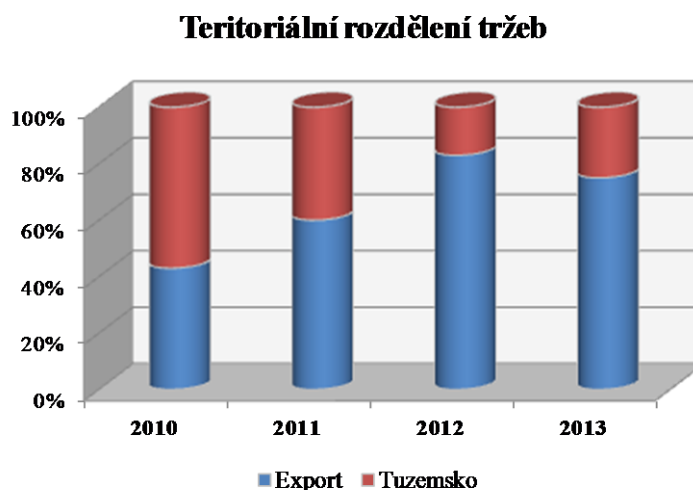
Poměr mezi výrobou a službami pro vojenské užití a civilní sektor v letech 2010 - 2013 zobrazuje graf na obrázku č. 7. V průběhu tohoto období je patrný postupný pokles speciální výroby a služeb. Výjimku tvoří rok 2012, kdy převážil objem dodávek speciální produkce (62 %). Důvodem bylo významné plnění v rámci projektu kolového obrněného bojového vozidla pěchoty PANDUR a jeho variant pro rakouského zákazníka. V roce 2010 představovala speciální produkce 58 % veškeré výroby a služeb. V roce 2013 to bylo 33 %, přičemž podstatnou část tvořil zmiňovaný projekt PANDUR ukončený již v květnu 2013.

### Prodej podle užití



**Obr. 7** Graf výroby a služeb podle užití v letech 2010 – 2013 v % (vlastní zpracování)

Jednou z hlavních příčin snižování produkce v oblasti speciální výroby a služeb je pokračující pokles zakázek a projektových úkolů pro AČR. Vzhledem k významnému snížení výroby, oprav a služeb pro Ministerstvo obran ČR včetně dotačních projektů výzkumu a vývoje, stala se pro podnik rozhodující oblastí výroba pro civilní sektor. Z toho důvodu zaměřila společnost rozhodující část své marketingové činnosti na získání nových zákazníků jak v tuzemsku, tak v zahraničí.



**Obr. 8** Graf rozdělení celkových tržeb podle teritorií v letech 2010 – 2013 v %  
(vlastní zpracování)

Obrázek č. 8 představuje graf vývoje celkových tržeb společnosti podle teritorií. Na tomto grafu je jednoznačně vidět postupný přesun produkce a služeb z tuzemska do zahraničí. Zatímco v roce 2010 činila tuzemská produkce 57 %, v roce 2013 to bylo už jen 25 %. V roce 2012 byl export dokonce na úrovni 83 %, což bylo způsobeno výše zmíněným projektem PANDUR.

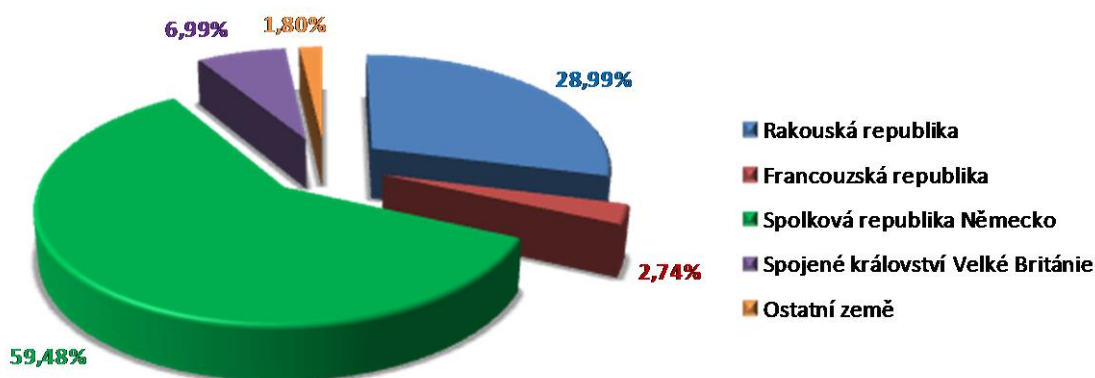
Tabulka 6 potvrzuje Německo jako hlavní exportní trh pro společnost VOP CZ. Objem exportu do Německa se v letech 2011 – 2013 pohyboval na úrovni 600 mil. Kč. V roce 2012 byl největší objem exportu umístěn v Rakousku. Toho bylo dosaženo v rámci již zmiňovaného projektu PANDUR. S ohledem na klesající tendenci speciální produkce a služeb je snahou společnosti zvýšit produkci a služby pro civilní sektor a expandovat na nové trhy. Z tohoto pohledu se společnosti daří úspěšně diverzifikovat svoje portfolio. V posledních letech se například společnosti podařilo umístit svoji produkci na trhy Belgie, Izrael, Itálie, Lucembursko, Rusko, atd.

Tab. 6 Export z pohledu umístění trhů (vlastní zpracování)

Název země	2011		2012		2013	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Rakouská republika	280 760	26,00	1 140 532	59,67	287 463	28,99
Francouzská republika	16 423	1,52	19 014	0,99	27 147	2,74
Spolková republika Německo	601 617	55,72	621 290	32,51	589 694	59,48
Nizozemské království	14 974	1,39	12 225	0,64	5 922	0,60
Polská republika	19 327	1,79	360	0,02	-	-
Slovenská republika	16 084	1,49	13 092	0,68	3 944	0,40
Spojené království Velké Británie	116 981	10,84	84 218	4,41	69 325	6,99
Ostatní země	13 485	1,25	20 541	1,07	7 988	0,81
<b>Celkem</b>	<b>1 079 651</b>	<b>100,00</b>	<b>1 911 272</b>	<b>100,00</b>	<b>991 483</b>	<b>100,00</b>

Výšečový graf na obrázku č. 9 znázorňuje procentuální zastoupení exportu v jednotlivých zemích v roce 2013. Z pohledu teritoriálního rozdělení je nejvýznamnějším trhem Německo, které pokrývá přibližně 60 % exportu. Následuje Rakousko (29 %), Velká Británie (7%) a Francie (2,7 %).

### Umístění trhů exportu 2013



Obr. 9 Graf umístění trhů exportu v roce 2013 (vlastní zpracování)

## 5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Vzhledem k tomu, že společnost VOP CZ nemá v současnosti zaveden žádný komplexní systém měření výkonnosti, řízení probíhá formou absolutních ukazatelů výnosů, nákladů a zisku, bude v následující části práce provedena finanční analýza.

Finanční analýza se bude skládat z analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů. Pro účely finanční analýzy jsem vybral období v letech 2009 – 2013.

Na tomto místě je důležité zmínit, že v tomto období došlo ve společnosti VOP CZ ke dvěma zásadním změnám v souvislosti s restrukturalizací, z rozhodnutí zakladatele, kterým je Ministerstvo obrany ČR. V roce 2010 došlo ke sloučení dvou státních podniků a to VOP 025 Nový Jičín, s. p. s VOP-026 Šternberg, s. p. i se začleněnými výzkumnými ústavy VTÚPV Vyškov, VTÚVM Slavičín a VTÚO Brno. K této změně došlo v rámci restrukturalizace v souvislosti s hospodářskou krizí.

Druhým důležitým milníkem byl rok 2012. Dne 16. 4. 2012 došlo zápisem do obchodního rejstříku ke změně názvu podniku z původního VOP-026 Šternberk, s. p. na stávající VOP CZ, s. p. a zároveň ke změně sídla podniku ze Šternberka do Šenova u Nového Jičína. Současně došlo v tomto roce k transformaci lokalit Brno, Slavičín, Vyškov na odštěpné závody. Dalším významným milníkem v rámci restrukturalizace VOP CZ bylo převedení majetek a pracovně-právní vztahy z odštěpných závodů Slavičín a Vyškov do nově založeného státního podniku - Vojenský technický ústav, s. p. (VTÚ) a z odštěpného závodu Brno do nově založeného státního podniku Vojenský výzkumný ústav, s. p. (VVÚ).

Poměrové ukazatele finanční analýzy budou porovnávány s odvětvím. Vzhledem k tomu, že Ministerstvo průmyslu a obchodu zatím ještě nezveřejnilo analýzu za rok 2013, budou ukazatele odvětví analyzovány za roky 2009 – 2012.

### 5.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této části budou analyzovány výkazy rozvahy a výkazu zisku a ztrát prostřednictvím vertikální a horizontální analýzy. Výkaz zisku a ztrát je rozdělen na výnosy a náklady. Přidaná hodnota a výsledky hospodaření za jednotlivé oblasti jsou analyzovány samostatně.

### 5.1.1 Analýza majetkové struktury

Struktura aktiv je zobrazena v tabulce č. 7. V průběhu sledovaného období můžeme pozorovat postupné snižování podílu dlouhodobého majetku na celkových aktivech. V roce 2013 to bylo způsobeno výrazným poklesem dlouhodobého hmotného majetku, zejména v oblasti budov, v souvislosti s převodem na nově vzniklé státní podniky VVÚ a VTÚ. Dalším faktorem, který snižoval podíl dlouhodobého majetku je v rámci oběžných aktiv rostoucí úroveň krátkodobého finančního majetku. Společnost tedy fixuje podstatnou část peněžních zdrojů na svých bankovních účtech. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, tvořili převážnou část zásob výroby v různé fázi rozpracovanosti. Krátkodobé pohledávky, především pohledávky z obchodních vztahů, si ve sledovaném období držely konstantní úroveň, pohybovali se v rozmezí 9 – 13 %.

*Tab. 7 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)*

Text	2009	2010	2011	2012	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>68%</b>	<b>61%</b>	<b>52%</b>	<b>44%</b>	<b>35%</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
Software	0%	1%	1%	1%	1%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>67%</b>	<b>60%</b>	<b>51%</b>	<b>43%</b>	<b>34%</b>
Pozemky	3%	3%	3%	2%	2%
Stavby	53%	46%	39%	34%	11%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	11%	9%	7%	5%	9%
<b>OBEŽNÁ AKTIVA</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>48%</b>	<b>55%</b>	<b>64%</b>
<b>Zásoby</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>
Materiál	8%	7%	9%	5%	5%
Nedokončená výroba a polotovary	4%	11%	13%	8%	8%
Výrobky	2%	1%	2%	2%	2%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	8%	12%	11%	8%	9%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>31%</b>	<b>38%</b>
Účty v bankách	9%	5%	1%	31%	38%
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0%	0%	11%	0%	0%

Z hlediska vývoje aktiv (tabulka č. 8) je v roce 2010 patrný výrazný nárůst většiny položek aktiv. Tento vývoj je dán sloučením se společností VOP-026 Šternberg. V roce 2013 naopak došlo ke snížení v rámci všech položek aktiv v důsledku transformace výzkumných ústavů v Brně, Slavičíně a Vyškově na samostatné státní podniky. V průběhu let 2011 a 2012 odpovídal vývoj běžnému provozu společnosti. Jak již bylo zmíněno, došlo v tomto období k velkému navýšení krátkodobého finančního majetku, v roce 2011 to bylo o 140 % a v roce 2012 to bylo téměř dvojnásobné navýšení.

Tab. 8 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Text	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>56%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>-35%</b>
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>41%</b>	<b>-6%</b>	<b>-4%</b>	<b>-49%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	346%	-4%	-19%	-6%
Software	194%	46%	-25%	-2%
Dlouhodobý hmotný majetek	39%	-6%	-4%	-50%
Pozemky	83%	-1%	0%	-55%
Stavby	38%	-6%	-3%	-79%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	29%	-14%	-16%	10%
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>85%</b>	<b>39%</b>	<b>29%</b>	<b>-25%</b>
Zásoby	114%	38%	-33%	-33%
Materiál	50%	38%	-36%	-36%
Nedokončená výroba a polotovary	294%	32%	-34%	-35%
Výrobky	-18%	58%	6%	-18%
Krátkodobé pohledávky	129%	-1%	-12%	-21%
Pohledávky z obchodních vztahů	150%	-4%	-17%	-24%
Krátkodobý finanční majetek	-6%	140%	198%	-21%
Účty v bankách	-5%	-78%	3117%	-21%
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0%	0%	-100%	0%

### 5.1.2 Analýza kapitálové struktury

Složení kapitálové struktury je zobrazeno v tabulce č. 9. V průběhu celého období je patrné, že podnik svoji činnost financuje především z vlastního kapitálu. Společnost tedy uplatňuje konzervativní strategii financování. Od roku 2009 lze pozorovat pokles vlastního kapitálu z 88 % na 76 % v roce 2012. V roce 2013 jeho hodnota vzrostla na 83% v souvislosti s restrukturalizací společnosti.

Tab. 9 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Text	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>88%</b>	<b>84%</b>	<b>78%</b>	<b>76%</b>	<b>83%</b>
Základní kapitál	14%	62%	56%	50%	47%
Kapitálové fondy	51%	7%	6%	6%	0%
Ostatní kapitálové fondy	51%	7%	6%	6%	0%
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	22%	13%	12%	10%	31%
Zákonný rezervní fond	1%	6%	6%	5%	9%
Statutární a ostatní fondy	21%	7%	6%	5%	22%
Výsledek hospodaření minulých let	0%	2%	2%	4%	0%
Nerozdělený zisk minulých let	0%	2%	2%	4%	1%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1%	0%	3%	7%	4%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>17%</b>
Rezervy	4%	1%	3%	9%	2%
Ostatní rezervy	4%	1%	3%	9%	2%
Krátkodobé závazky	6%	15%	17%	14%	15%
Závazky z obchodních vztahů	3%	11%	14%	10%	13%
Bankovní úvěry a výpomoci	1%	0%	1%	0%	0%
Krátkodobé bankovní úvěry	1%	0%	1%	0%	0%



Podstatnou část vlastního kapitálu tvořili v roce 2009 ostatní kapitálové fondy (51 % celkového kapitálu). Tato položka zahrnovala převedený majetek ze společnosti VOP-026 Šternberk, včetně začleněných výzkumných ústavů VTÚVM Slavičín, VTÚPV Vyškov a VTÚO Brno. V následujícím roce byla tato hodnota převedena do kmenového jmění společnosti. Zároveň byl do ostatních kapitálových fondů zařazen nově nabytý majetek.

Vývojové trendy kapitálové struktury jsou znázorněny v tabulce č. 10. V roce 2013 došlo k poklesu kmenového jmění o 39 % v souvislosti s převodem na nově vzniklé státní podniky VVÚ a VTÚ. V oblasti cizích zdrojů došlo k výraznému navýšení rezerv v letech 2011 a 2012. V roce 2011 byla v souvislosti s restrukturalizací podniku vytvořena rezerva na odstupné v celkové výši 41 mil. Kč. Tato rezerva byla čerpána v následujícím roce. V roce 2012 byla vytvořena, v celkové výši 151 mil. Kč, rezerva na ztrátu z podnikání. Tato rezerva byla v plné výši zúčtována v roce 2013.

**Tab. 10** Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Text	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>56%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>-35%</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>49%</b>	<b>3%</b>	<b>10%</b>	<b>-30%</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>598%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-39%</b>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>-80%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>-100%</b>
Ostatní kapitálové fondy	-80%	0%	6%	-100%
<b>Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>-7%</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>	<b>97%</b>
Zákonný rezervní fond	598%	0%	0%	23%
Statutární a ostatní fondy	-48%	-1%	-2%	166%
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>1751%</b>	<b>-12%</b>	<b>161%</b>	<b>-95%</b>
Nerozdělený zisk minulých let	1751%	-12%	161%	-90%
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>-45%</b>	<b>1116%</b>	<b>166%</b>	<b>-64%</b>
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>138%</b>	<b>50%</b>	<b>22%</b>	<b>-52%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>-60%</b>	<b>263%</b>	<b>244%</b>	<b>-86%</b>
Ostatní rezervy	-60%	263%	244%	-86%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>283%</b>	<b>28%</b>	<b>-6%</b>	<b>-32%</b>
Závazky z obchodních vztahů	481%	45%	-24%	-13%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>
Krátkodobé bankovní úvěry	-100%	0%	-100%	0%

### 5.1.3 Analýza výnosů

Strukturu výnosů zobrazuje tabulka č. 11. Největší objem výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jejich úroveň od roku 2009 postupně roste, ze 76 % celkových výnosů, až do roku 2012, kdy dosáhla 87 %.

*Tab. 11 Vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování)*

TEXT	2009	2010	2011	2012	2013
<b>CELKOVÉ VÝNOSY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby za prodej zboží	0%	4%	0%	2%	2%
Výkony	76%	80%	83%	87%	77%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	73%	72%	76%	87%	77%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0%	3%	4%	4%	-5%
Aktivace	3%	5%	3%	4%	5%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1%	2%	8%	2%	14%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0%	0%	5%	0%	10%
Tržby z prodeje materiálu	1%	2%	2%	2%	4%
Ostatní provozní výnosy	22%	12%	8%	8%	2%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	1%	1%	4%

Významného podílu na celkových výnosech (14 %) dosáhly v roce 2013 tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tyto tržby byly dosaženy v souvislosti s prodejem nepotřebného majetku umístěného v lokalitě Šternberg. Z ostatních výnosů stojí za zmínku především ostatní provozní výnosy. Tato položka výnosů zahrnuje dotace na projekty poskytnuté Ministerstvem obrany. V souvislosti s recesí je patrné postupné snižování těchto dotačních projektů. Od roku 2009 do roku 2013 se jejich objem na celkových výnosech snížil z 22 % na 2%.

*Tab. 12 Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování)*

TEXT	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Tržby za prodej zboží	0%	-94%	817%	-36%
Výkony	119%	7%	23%	-49%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	105%	9%	35%	-50%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3330%	29%	-212%	35%
Aktivace	201%	-39%	57%	-22%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	325%	231%	-66%	257%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	971%	1174%	-98%	6252%
Tržby z prodeje materiálu	274%	18%	12%	-1%
Ostatní provozní výnosy	19%	-30%	5%	-83%
Ostatní finanční výnosy	-28%	256%	97%	143%

#### 5.1.4 Analýza nákladů

Strukturu celkových nákladů zobrazuje tabulka č. 13. Hlavní položky představuje výkonová spotřeba a osobní náklady. Výkonová spotřeba se pohybuje v rozmezí 51 - 57 %, zatímco osobní náklady v rozmezí 26 – 35 %.

**Tab. 13** Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

TEXT	2009	2010	2011	2012	2013
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	0%	4%	0%	2%	2%
Výkonová spotřeba	57%	52%	56%	51%	55%
Spotřeba materiálu a energie	35%	36%	42%	43%	41%
Služby	22%	15%	13%	9%	13%
Osobní náklady	35%	27%	30%	26%	26%
Mzdové náklady	26%	20%	22%	19%	19%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9%	7%	8%	6%	6%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9%	6%	6%	4%	3%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1%	2%	3%	3%	25%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0%	0%	1%	0%	20%
Prodaný materiál	1%	2%	2%	3%	5%
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexní NPO	-5%	2%	2%	5%	-14%
Ostatní provozní náklady	1%	5%	3%	4%	2%
Ostatní finanční náklady	2%	1%	1%	1%	1%

Vývoj odpisů odpovídá struktuře dlouhodobého majetku. Dochází tedy k jejich postupnému poklesu, z 9% v roce 2009 na 3% v roce 2013. Co se týče trendu vývoje nákladů, znaného v tabulce č. 14, je v roce 2010 patrný nárůst všech nákladů v souvislosti s restructuralizací podniku. Ze stejného důvodu došlo ke snížení všech nákladů v roce 2013, s výjimkou zůstatkové ceny prodaného majetku, vzhledem k prodeji nepotřebné části majetku v lokalitě Šternberk.

**Tab. 14** Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

TEXT	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Náklady vynaložené na prodané zboží	0%	-97%	1915%	-45%
Výkonová spotřeba	90%	8%	4%	-38%
Spotřeba materiálu a energie	117%	18%	14%	-43%
Služby	47%	-13%	-27%	-10%
Osobní náklady	63%	8%	-3%	-40%
Mzdové náklady	63%	7%	0%	-41%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	61%	12%	-9%	-39%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	43%	-7%	-17%	-58%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	297%	55%	12%	423%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0%	7152%	-100%	911813%
Prodaný materiál	304%	15%	51%	-1%
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexní NPO	170%	-7%	260%	-256%
Ostatní provozní náklady	1708%	-48%	77%	-70%
Ostatní finanční náklady	13%	-13%	55%	-70%

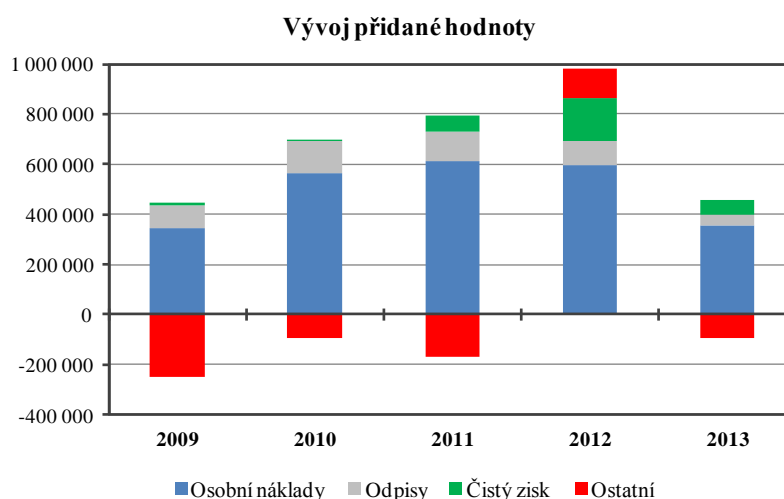
### 5.1.5 Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

V tabulce č. 15 vidíme přehled vývoje přidané hodnoty a výsledků hospodaření za jednotlivé oblasti činností. Z hlediska výsledku hospodaření za účetní období můžeme konstatovat, že společnost dosáhla ve všech letech zisku.

**Tab. 15** Vývoje přidané hodnoty a výsledků hospodaření (vlastní zpracování)

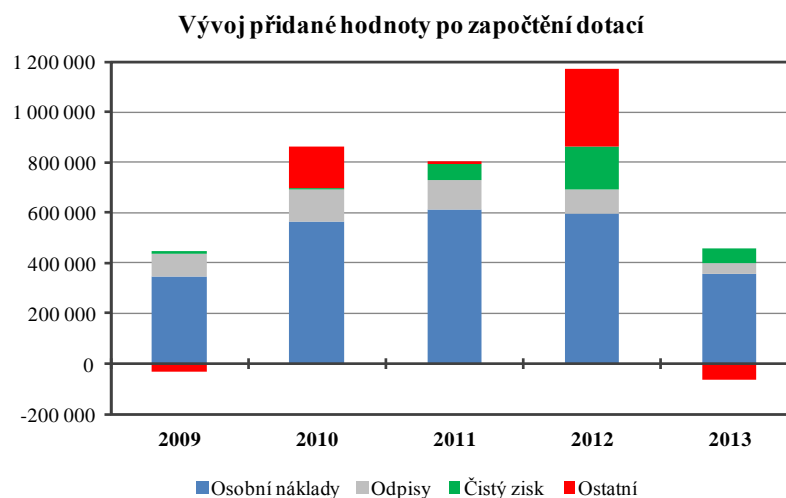
(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>199 119</b>	<b>604 650</b>	<b>623 343</b>	<b>982 480</b>	<b>362 661</b>
Provozní VH	27 601	26 112	76 302	234 327	6 703
Finanční VH	-18 168	-22 091	-10 134	-8 771	53 627
Mimořádný VH	5	1 180	-2 904	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>9 438</b>	<b>5 201</b>	<b>63 264</b>	<b>168 230</b>	<b>60 660</b>

Z pohledu klasického složení vývoje přidané hodnoty na obrázku č. 10 je vidět, že s výjimkou roku 2012 byl rozdíl přidané hodnoty záporný. Mohlo by se tedy zdát, že je společnost v rámci své hlavní činnosti. Důvodem, je ovšem to, že Ministerstvo obrany zadává firmě zakázky formou dotačních projektů, které plní v rámci své hlavní činnosti, jsou však zaúčtovány jako ostatní výnosy.



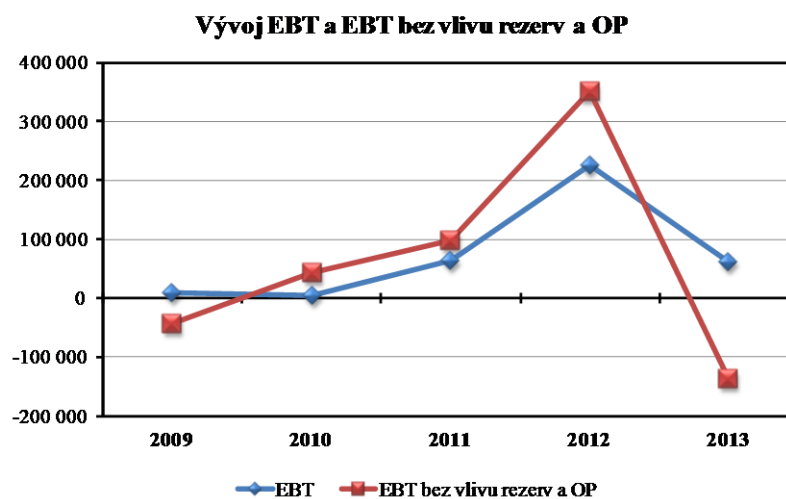
**Obr. 10** Graf vývoje přidané hodnoty v tis. Kč (vlastní zpracování)

Pokud tedy zařadíme výnosy z dotací k přidané hodnotě, jak je to zobrazeno na obrázku č. 11, zjistíme, že kromě roků 2009 a 2013 byla společnost v rámci své hlavní činnosti zisková.



*Obr. 11 Graf vývoje přidané hodnoty po započtení dotací v tis. Kč (vlastní zpracování)*

Z pohledu vývoje zisku před zdaněním očištěný od rezerv a opravných položek, jak je ilustrováno na obrázku č. 12, potvrdíme se nám, že v rámci své hlavní činnosti byla v těchto letech ztrátová. Aby předcházela těmto ztrátám, čerpala společnost v tomto roce rezervy k tomu vytvořené.



*Obr. 12 Graf vývoje VH před zdaněním a VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek (vlastní zpracování)*

## 5.2 Analýza čistého pracovního kapitálu

Pokud se podívám na rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu, zachyceného v tabulce č. 16, vidíme, že jeho hodnota rapidně roste a tvoří převážnou část oběžných aktiv, společnost má tedy k dispozici nadměrné množství oběžných aktiv k zajištění své činnosti. Tuto skutečnost dále potvrdí ukazatele likvidity.

*Tab. 16 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	395 204	729 216	1 011 900	1 309 781	985 354
Krátkodobé cizí zdroje	84 866	286 912	395 317	343 467	233 159
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>310 338</b>	<b>442 304</b>	<b>616 583</b>	<b>966 314</b>	<b>752 195</b>
<b>Podíl ČPK na OA</b>	<b>79%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>

## 5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují základní nástroj finanční analýzy. Jejich podstatou je vyjádření poměru různých položek výkazů účetní závěrky. Můžeme tímto způsobem vytvořit celou řadu ukazatelů. Tyto ukazatele jsou často využívány, neboť umožňují získat rychlý přehled o aktuální finanční situaci podniku. V této části analytické práce jsou využity ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Hodnoty jednotlivých ukazatelů, zjištěných za společnost VOP CZ jsou porovnány s odvětvím.

### 5.3.1 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám říkají, jakou míru rizika podstupuje společnost s danou strukturou kapitálu. V tabulce č. 17 můžeme vidět ukazatele zadluženosti v případě společnosti VOP CZ. Celková zadluženost společnosti se v průběhu sledovaného období pohybovala na velice nízké úrovni, nejvyšší byla v roce 2012, kdy dosáhla 23,5 %. Společnost tedy využívá cizí zdroje minimálně, úrokové krytí dosahuje vysokých hodnot, v roce 2012 je to dokonce 1045.

**Tab. 17** Ukazatele zadluženosti společnosti VOP CZ (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	10,49%	15,96%	21,65%	23,49%	17,35%
Podíl DCZ na CZ	33,59%	5,63%	13,56%	38,35%	12,37%
Krytí DM DK	1,36	1,39	1,57	1,94	2,43
Úrokové krytí	99,31	24,53	100,00	1045,24	x
Multiplikátor VK	1,12	1,15	1,27	1,31	1,21
Data pro výpočet v tis. Kč					
Aktiva celkem	1 218 060	1 904 786	2 112 008	2 372 051	1 533 633
Dlouhodobý majetek	822 674	1 160 168	1 089 184	1 047 027	535 549
Vlastní kapitál	1 073 028	1 595 113	1 647 592	1 813 200	1 267 042
EBIT	9 534	5 422	63 903	225 772	60 330
Cizí zdroje	127 793	304 014	457 326	557 089	266 082
Dlouhodobé cizí zdroje	42 927	17 102	62 009	213 622	32 923
Nákladové úroky	96	221	639	216	0

Skutečnost, že je podnik překapitalizován potvrzuje ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, který výrazně překračuje hodnotu 1. Podnik tedy uplatňuje konzervativní strategii financování. Z hlediska struktury cizích zdrojů je patrná převaha krátkodobých cizích zdrojů. Multiplikátor vlastního kapitálu v průběhu sledovaného období postupně roste a dosahuje hodnoty větší jak 1. Větší zapojení cizích zdrojů by se tedy zvýšila rentabilita vlastního kapitálu.

Pokud srovnáme ukazatele zadluženosti společnosti VOP CZ s ukazateli odvětví (tabulka č. 18), je patrný rozdíl především v celkové zadluženosti. V případě odvětví se stabilně pohybuje na úrovni 50 %, což je více než dvojnásobně více. Tomu odpovídá i ukazatel úrokového krytí, který s výjimkou roku 2010, byl v případě odvětví výrazně nižší. Firmy v odvětví tedy v daleko větší míře využívají bankovních úvěrů.

**Tab. 18** Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	51,24%	50,59%	50,33%	47,06%
Podíl DCZ na CZ	34,36%	36,33%	31,28%	30,96%
Krytí DM DK	1,52	1,59	2,83	1,65
Úrokové krytí	9,74	25,74	30,42	24,56
Data pro výpočet v tis. Kč				
Aktiva celkem	232 022 336	242 178 657	251 346 132	261 875 141
Dlouhodobý majetek	40 851 215	44 517 793	39 563 180	38 153 412
Vlastní kapitál	109 931 120	114 703 713	251 346 132	134 127 005
EBIT	15 201 196	19 454 607	15 041 680	22 468 506
Cizí zdroje	118 897 837	122 525 362	126 500 802	123 237 053
Dlouhodobé cizí zdroje	40 851 215	44 517 793	39 563 180	38 153 412
Nákladové úroky	1 560 559	755 911	494 455	914 886

### 5.3.2 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity společnosti VOP CZ jsou zahrnuty v tabulce č. 19. Tyto ukazatele nám vyjadřují schopnost daného podniku hradit své závazky. V případě všech tří ukazatelů dochází nejprve k poklesu a od roku 2010 k pravidelnému růstu. Optimální hodnota ukazatele běžné likvidity se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5. V letech 2010 a 2011 byla úroveň běžné likvidity na horní hranici doporučených hodnot. V dalších letech ovšem došlo k výraznému navýšení tohoto ukazatele až na úroveň 4,23 v roce 2013.

**Tab. 19** Ukazatele likvidity společnosti VOP CZ (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	4,66	2,54	2,56	3,81	4,23
Pohotová likvidita	2,61	1,25	1,27	2,82	3,24
Hotovostní likvidita	1,30	0,36	0,63	2,14	2,49
<b>Data pro výpočet v tis. Kč</b>					
Oběžná aktiva	395 204	729 216	1 011 900	1 309 781	985 354
Pohledávky	111 524	255 280	253 913	231 829	176 570
Krátkodobý fin. majetek	110 012	103 040	247 104	735 482	579 506
Krátkodobé cizí zdroje	84 866	286 912	395 317	343 467	233 159

V podobě ukazatele hotovostní likvidity je vidět, že tento nárůst byl způsoben především fixací peněžních prostředků na běžných účtech. Tento ukazatel se v optimálním rozmezí pohyboval v pouze v roce 2010. Následně došlo k jeho rapidnímu růstu až na hodnotu 2,49 v roce 2013, což představuje pětinasobek optimální úrovně.

Neefektivní využití finančních prostředků potvrzují ukazatele odvětví, zobrazené v tabulce č. 20. Firmy v odvětví dosahují v rámci všech ukazatelů optimálních hodnot. Na druhou stranu poskytuje tato vysoká úroveň peněžních prostředků prostor pro financování své činnosti i v případě nepříznivého ekonomického vývoje.

**Tab. 20** Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,67	1,79	1,69	1,83
Pohotová likvidita	1,11	1,21	1,11	1,19
Hotovostní likvidita	0,37	0,42	0,36	0,31
<b>Data pro výpočet v tis. Kč</b>				
Oběžná aktiva	130 497 313	139 986 640	146 763 649	155 367 867
Krátkodobé cizí zdroje	78 046 622	78 007 569	86 937 622	85 083 641
Pohledávky	58 040 803	61 920 115	65 406 103	75 025 085
Krátkodobý fin. majetek	28 687 913	32 412 810	30 947 467	26 340 348



### 5.3.3 Analýza rentability

Rentabilita představuje měřítko schopnosti dosahování zisku s investovaným kapitálem. Výnosnost společnosti VOP CZ zahrnuje tabulka č. 21. V letech 2009 a 2010 dosahovali všechny ukazatele rentability velice nízkých hodnot. Bylo to zapříčiněno dopady finanční krize a s ní spojenou nízkou úrovní zisku společně s restrukturalizací, která v rámci společnosti probíhala. V roce 2011 a především v roce 2012 došlo následně k růstu ukazatelů rentability. Rentabilita vlastního kapitálu dosáhla v tomto roce 9,3 %, což bylo nejvíce v rámci sledovaného období.

**Tab. 21** Ukazatele rentability společnosti VOP CZ (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb (ROS)	1,30%	0,33%	3,88%	7,52%	5,37%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	0,78%	0,28%	3,03%	9,52%	3,93%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	0,88%	0,34%	3,81%	12,45%	4,76%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,88%	0,33%	3,84%	9,28%	4,79%
<b>Data pro výpočet v tis. Kč</b>					
Zisk	9 438	5 201	63 264	168 230	60 660
EBIT	9 534	5 422	63 903	225 772	60 330
Tržby	727 779	1 585 330	1 629 394	2 237 941	1 129 633
Aktiva celkem	1 218 060	1 904 786	2 112 008	2 372 051	1 533 633
Vlastní kapitál	1 073 028	1 595 113	1 647 592	1 813 200	1 267 042
Úročené cizí zdroje	10 000	0	28 884	0	0

Výrazný nárůst rentability v roce 2012 byl způsoben významným plněním pro zahraničního klienta v rámci již dříve zmiňovaného projektu PANDUR. Celkově dosahovala rentabilitu podniku výrazně nižších hodnot ve srovnání s odvětvím (tabulka č. 22). Jedním z důvodů, proč dosahuje společnost VOP CZ takto nízkých hodnot rentability je právě neefektivní řízení oběžného majetku. V případě odvětví vidíme, že dochází ke kolísání výnosnosti. Například rentabilita celkového kapitálu se v roce 2010 zvýšila na hodnotu 8,03 %. V roce 2011 došlo k jejímu poklesu na úroveň 6 % a v roce 2012 se opět zvýšila na 8,6 %. Tento vývoj, je způsoben tím, že většina firem v odvětví se v různé míře potýká s následky finanční krize, kdy dochází k citelnému poklesu tržeb a následně i zisku.

*Tab. 22 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování)*

	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	4,51%	6,12%	4,20%	6,02%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6,55%	8,03%	5,98%	8,58%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	10,57%	12,86%	5,15%	13,00%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	9,16%	13,39%	4,54%	12,74%
<b>Data pro výpočet v tis. Kč</b>				
Zisk	10 068 108	15 361 465	11 403 534	17 081 247
EBIT	15 201 196	19 454 607	15 041 680	22 468 506
Tržby	223 344 446	251 146 224	271 529 404	283 689 986
Aktiva celkem	232 022 336	242 178 657	251 346 132	261 875 141
Vlastní kapitál	109 931 120	114 703 713	251 346 132	134 127 005
Úročené cizí zdroje	33 827 444	36 567 016	40 817 286	38 755 445

### 5.3.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity nám umožňují měřit schopnost podniku využívat vložené prostředky. Zjištěné hodnoty ukazatelů aktivity, společnosti VOP CZ, zobrazuje tabulka č. 23.

*Tab. 23 Ukazatele aktivity společnosti VOP CZ (vlastní zpracování)*

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv z tržeb	0,60	0,83	0,77	0,94	0,74
Obratovost zásob	4	4	3	7	5
Obratovost pohledávek	7	6	6	10	6
Obratovost závazků	10	6	4	7	5
Doba obratu zásob (dny)	86	84	113	55	73
Doba obratu pohledávek (dny)	55	58	56	37	56
Doba obratu závazků (dny)	37	65	81	55	76
<b>Data pro výpočet v tis. Kč</b>					
Tržby	727 779	1 585 330	1 629 394	2 237 941	1 129 633
Aktiva	1 218 060	1 904 786	2 112 008	2 372 051	1 533 633
Zásoby	173 668	370 896	510 883	342 470	229 278
Pohledávky	111 524	255 280	253 913	231 829	176 570
Závazky	74 866	286 912	366 433	343 607	237 194

Doporučená hodnota obratu celkových aktiv je 1, ovšem může se lišit v závislosti na daném odvětví. Ukazatele aktivity odvětví zobrazuje tabulka č. 24. vidíme, že obrat aktiv v odvětví se pohybuje právě na hranici 1. Společnost VOP CZ dosahuje nižšího obratu než je tomu v případě odvětví. Tato skutečnost poukazuje na nedostatečné vyřízení majetku. Stejně jako v případě obratovosti aktiv, dosahuje v oblasti zásob horších výsledků, než odvětví.

Co se ovšem týče pohledávek a závazků je na tom společnost VOP CZ výrazně lépe než firmy v odvětví. Ačkoliv se společnost potýká s úbytkem zakázek, stejně jako převážná část odvětví, dostává zapláceno včas, na rozdíl od firem v odvětví. Skutečnost, že je doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek, nepředstavuje pro společnost VOP CZ problém, vzhledem k velkým přebytkům likvidity.

**Tab. 24** Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv z tržeb	0,96	1,04	1,08	1,08
Obratovost zásob	5	6	5	5
Obratovost pohledávek	4	4	4	4
Obratovost závazků	3	3	3	4
Doba obratu zásob (dny)	71	65	67	69
Doba obratu pohledávek (dny)	94	89	87	95
Doba obratu závazků (dny)	124	108	105	99
<b>Data pro výpočet v tis. Kč</b>				
Tržby	223 344 446	251 146 224	271 529 404	283 689 986
Aktiva	232 022 336	242 178 657	251 346 132	261 875 141
Zásoby	43 768 597	45 653 715	50 410 078	54 002 434
Pohledávky	58 040 803	61 920 115	65 406 103	75 025 085
Závazky	76 658 674	75 565 074	79 067 959	77 622 320

## **6 BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT**

V analytické části práce byla provedena finanční analýza společnosti VOP CZ, což je základním předpokladem pro srovnání s vybranými benchmarkingovými partnery. V projektové části bude aplikovaná metoda externího konkurenčního benchmarkingu. Benchmarking lze obecně chápat jako metodu, která slouží ke zlepšování činností za pomoci srovnání s nejlepšími. Má práce je zacílena na ekonomickou neboli finanční konkurenceschopnost, proto se bude tímto směrem ubírat i projektová část této práce. Konkrétně se zaměřím na jednotlivé ukazatele finanční analýzy. Tyto ukazatele budou porovnány s vybranými zástupci odvětví. Zjištěné odchylky budou podrobeny analýze a následně interpretovány. Vzhledem k faktu, že účetní výkazy za rok 2013 zveřejnila pouze společnost VOP CZ cílem mého projektu je aplikovat metodu benchmarkingu ve společnosti VOP CZ s účelem identifikace oblastí pro zvýšení výkonnosti a navržení opatření.

### **6.1 Identifikace objektu benchmarkingu**

Úvodním krokem benchmarkingového projektu ve společnosti VOP CZ, s. p. je volba objektu benchmarkingu. Projekt bude zaměřen na porovnání 3 významných firem, z oblasti strojírenského průmyslu. Předmětem zkoumání budou jednotlivé ukazatele finanční analýzy daných firem, které se následně porovnají s ukazateli analyzovanými v analytické části této práce. Objekt benchmarkingu bude tedy zacílen na účetní závěrky jednotlivých konkurentů. Důvodem pro tento výběr byla skutečnost, že procesní benchmarking klade značný důraz na kvalitu a množství informací týkajících se výkonnosti a funkčnosti jednotlivých procesů v konkurenčních firmách, a proto by byl sběr těchto údajů velmi zdlouhavý a náročný.

### **6.2 Identifikace partnerů pro benchmarking**

Tato část je nejnáročnějším krokem benchmarkingového projektu, protože při nesprávném výběru by mohly být výsledné interpretace nepřesné a zavádějící, proto je této části věnována značná pozornost. Projekt se zabývá externím benchmarkingem, tedy porovnáváním společnosti s nejlepšími. Pro účely benchmarkingu byly vybrány podniky: Slovácké strojíreny, a. s., Unex, a. s. a Ostroj, a. s.

### 6.2.1 Slovácké strojírny, a. s.

Podnik zahájil svou činnost roku 1951 výrobou ocelových konstrukcí a elektrických mostových jeřábů. V následujících letech došlo k rozšíření podniku o pobočný závod v Moravských Budějovicích a přičlenění k výrobně hospodářské jednotce Uničovské strojírny, čímž došlo k rozšíření sortimentu výroby. V 60. letech byl podnik přidružen ke Královopolským strojárnám Brno. Výrobní program společnosti zažil v tomto období velký rozmach. Začaly se vyrábět montážní plošiny na podvozcích AVIA, LIAZ, TATRA s maximální výškou dosahu 27 metrů a lisy na výrobu klínových řemenů a vstřikovacích lisy. Roku 1990 vznikla samostatná akciová společnost se 100% účastí státu. Významným milníkem byl rok 1992, kdy došlo k privatizaci slováckých strojírny, a.s.

Výrobní program společnosti navazuje na tradici výroby montážních a požárních plošin, lisů na zpracování technické pryže, jejich příslušenství a ocelových konstrukcí. Tento bývalý výrobní program svojí rozmanitostí a vysokými požadavky na přesnost a kvalitu výroby položil základy, na nichž vyrostla v devadesátých letech minulého století stávající výrobní základna a nové výrobní obory.

Slovácké strojírny, a.s. (dále jen SUB) jsou dnes moderní technologickou firmou nabízející svým obchodním partnerům dodávky strojírenských výrobků dle jejich výrobní dokumentace, spolupráci na vývoji a konstrukci jejich výrobků.

K hlavním výrobním programům patří výroba a montáž mobilních drtičů kamene, výroba a montáž licích věží a dalších technologických celků pro ocelárny, nůžkových plošin, výroba a montáž strojů pro osazování desek tištěných spojů, hydraulických válců, ekologických kotlů na spalování dřeva, ocelových konstrukcí mobilních jeřábů a silničních stavebních strojů a dalších strojírenských komponentů pro výrobu vysokozdvížných vozíků. Tradice ve výrobě ocelových konstrukcí přispívá k zájmu zahraničních odběratelů o výrobu a dodávky lehkých a středně těžkých svařenců včetně opracování. Největší ocelové konstrukce dosahují kusové hmotnosti 50 tun.

### 6.2.2 Unex, a. s.

Státní podnik Uničovské strojírny byl založen roku 1949. V následujících 40 letech firma vyvíjela a vyráběla zemní a důlní stroje zejména pro potřeby severočeské uhelné pánve. Od roku 1970 v Uničově vyrobili a vyprojektovali přes sto unikátních obřích kolesových rýpadel, z nichž většina dodnes pracuje. Kolesová rýpadla v typicky žluté barvě za necelá čtyři desetiletí vytěžila celkem přes 4,7 mld. m<sup>3</sup> skrývky a 3,2 mld. m<sup>3</sup> uhlí. Společnost také vyprojektovala a vyrobila desítky skládkových strojů, stovky kilometrů pásových dopravníků a tisíce lopatových rýpadel.

V roce 1993 došlo prostřednictvím kupónové privatizace k transformaci státního podniku na soukromou společnost s novým obchodním názvem UNEX. V roce 1998 získal nového majoritního akcionáře "Bancroft Eastern Europe Fund", který v roce 2003 uzavřel dohodu o prodeji celého akciového podílu manažerům společnosti. V roce 2005 se jediným akcionářem UNEXu stala společnost ARCADA Capital.

V témž roce došlo i k akvizici 100 % akcií společnosti Moravské železářny v Olomouci - zápuskové kovárny a slévárny komplementární s výrobou v Uničově. UNEX je tak schopen nabídnout kompletní sortiment odlitků co do druhu materiálů tak i velikosti a disponuje kapacitou 31 000 tun odlitků ročně.

V posledních deseti letech UNEX investoval do modernizace technologií výroby více než jednu miliardu korun a stal se tak moderní strojírensko-metalurgickou firmou, která vyrábí produkty od 50 gramů do 80 tun a dodává výrobky ve sjednaném čase i kvalitě.

Strojírenská produkce je soustředěna do výrobních závodů v Uničově-Brníčku a ve Snině. Vyrábí svařované ocelové díly i konstrukce jako jsou rámy a části pracovních zařízení stavebních, důlních či zemědělských strojů, konstrukce výrobních nebo sportovních hal nebo mostní konstrukce. Vlastními silami zajišťujeme i projekční, konstrukční a technologickou stránku projektu. Jejich výrobky směřují do celého světa k zákazníkům, kteří působí v segmentu manipulační, důlní, stavební a zemědělské techniky, energetických zařízení, v železničním a námořním průmyslu, offshore atd.

### 6.2.3 Ostroj, a. s.

Společnost OSTROJ a.s. je významný výrobce sortimentu důlních zařízení pro všechny podmínky dobývání v hlubinných dolech a dalších strojírenských produktů s více než 60-tiletou tradicí výroby.

K hlavním dodávaným důlním strojům a zařízením patří mechanizované výztuže, hřeblové a pásové dopravníky, pluhové dobývací soupravy, důlní kombajny pro strmé sloje, individuální hydraulické výztuže, hydraulické stojky a válce a další komponenty silové a řídicí hydrauliky. Stroje a zařízení jsou navrženy pro práci v nejtěžších provozních podmínkách a disponují moderními bezpečnostními prvky chránícími jak osádku v porubu, tak stroje a zařízení. Velký důraz se rovněž klade na systematické zdokonalování stávajících a vývoj nových důlních technologií, kdy na těchto úkolech průběžně pracuje specializovaný tým konstruktérů, jenž je schopen vyhovět i těm nejnáročnějším požadavkům našich zákazníků.

Divize Strojírna patří mezi významné výrobce vysoce kvalitních opracovaných svařenců. Výrobní program Strojírny zahrnuje jednak komplexní výrobu svařovaných dílů důlních strojů vlastní konstrukce a jednak výrobu svařovaných dílů externích zákazníků dle jejich technické dokumentace.

Divize Strojírna přináší nákladově efektivní a inovativní řešení pro významné české i evropské strojírenské výrobce. Strojírna je plně technologicky vybavena pro výrobu středně těžkých opracovaných svařenců. Kromě svařování je zajištěno také CNC obrábění těchto dílů a požadovaná povrchová úprava. U některých výrobků jsou zajišťovány také montáže mechanických a hydraulických komponentů.

Divize Nástrojárna je jedním z výrobních provozů společnosti OSTROJ a.s. Patří mezi špičkové výrobce v oblasti, střižných a lisovacích nástrojů, nástrojů pro tváření za tepla, nízkotlakých i vysokotlakých forem na hliník, prototypových forem, kontrolních přípravků a přístrojů pro přesné CNC obrábění

Společnost OSTROJ a.s. má dlouholetou tradici s bohatými zkušenostmi v oblasti projekce, konstrukce a výroby hydraulických zařízení, jako jsou díly pro hydromotory, hydraulické válce, hřídele, ozubená kola a jiné přesné obráběné dílce pro strojní zařízení. Nabízí sériovou nebo kusovou zakázkovou výrobu. Mezi přední výhody patří dlouholeté zkušenosti v oblasti hydraulických zařízení, individuální přístup k potřebám zákazníků a profesionální tým.

### **6.3 Sběr dat**

Nyní když jsme si pro benchmarkingový projekt stanovili okruh partnerů, můžeme přikročit k další fázi, kterou představuje sběr dat, potřebných pro analytickou část projektu. Základem je v rámci každého benchmarkingového projektu, získání všech potřebných informací o vlastní společnosti, v tomto případě společnosti VOP CZ, s. p. Dalším krokem této fáze je sběr nezbytných dat o benchmarkingových partnerech. Pro účely této diplomové práce bylo využito zejména dat, získaných prostřednictvím administrativního rejstříku ekonomických subjektů, obchodního rejstříku a internetových stránek jednotlivých společností a v neposlední řadě bylo rovněž využito odvětvových analýz Ministerstva průmyslu a obchodu.

### **6.4 Zpracování a analýza dat**

Po ukončení sběru se získaná data třídí a analyzují. Analýzy mohou být všeobecně zacíleny na různé segmenty ve společnosti. Tato práce je zaměřena na ekonomickou (finanční) výkonnost, proto budou informace a data obsahovat převážně údaje z výročních zpráv po-  
tažmo účetních závěrek jednotlivých společností. Takto získané údaje budou v následujících kapitolách zpracovávány tak, aby byl splněn cíl projektové části, což je identifikace oblastí pro zvýšení výkonnosti.

### **6.5 Realizace benchmarkingu**

Poslední částí benchmarkingového procesu je samotná realizace benchmarkingového projektu s cílem stanovit oblasti pro zvýšení výkonnosti prostřednictvím benchmarkingu a navrhnout opatření pro tyto oblasti. Zde budou porovnávány jednotlivé ukazatele finanční analýzy společnosti VOP CZ s finančními ukazateli konkurenčních firem. Cílem této části je zjistit odchylky mezi nejlepší a naší firmou. Identifikované odchylky podrobíme zkoumání s odůvodněním vzniklých nesrovnalostí. V poslední fázi realizace projektu budou interpretována možná opatření, která v konečném důsledku povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti VOP CZ.



### 6.5.1 Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti ČPK

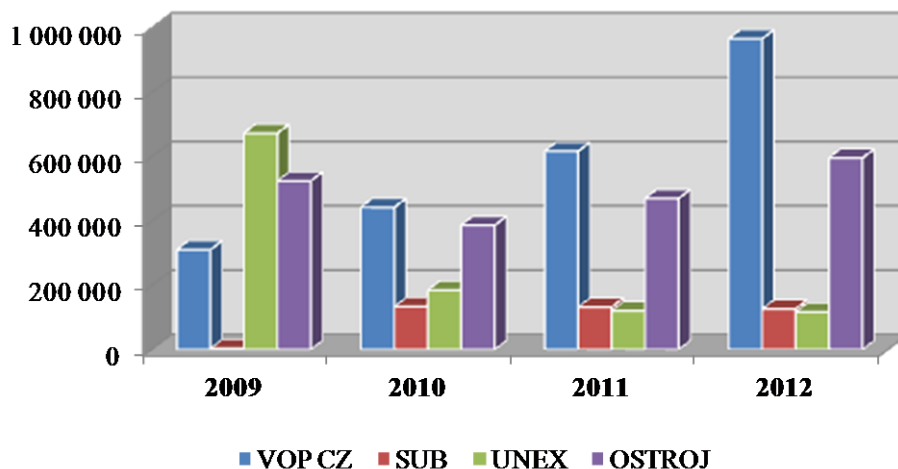
Porovnání vývoje čistého pracovního kapitálu v rámci benchmarkingových partnerů zachycuje tabulka č. 24. V průběhu sledovaného období je v případě společnosti VOP CZ patrný výrazný nárůst čistého pracovního kapitálu. V roce 2012 je jeho hodnota v absolutním vyjádření jednoznačně nejvyšší ze všech sledovaných společností. Z hlediska podílu na oběžných aktivech je patrné, že společnost překračuje doporučené rozpětí 30 – 50 %, což vypovídá o vysoké úrovni krátkodobé finanční stability a souvisí s nadměrnou úrovní likvidity, zjištěnou v rámci analytické části. Čistý pracovní kapitál společnosti OSTROJ dosahuje z hlediska podílu na oběžných aktivech podobných hodnot jako je to v případě VOP CZ. Obě společnosti mají tedy velký „finanční polštář“ pro krytí neočekávaných závazků v budoucnosti.

*Tab. 25 Porovnání čistého pracovního kapitálu s benchmarkingovými partnery  
v tis. Kč (vlastní zpracování)*

Společnost	Ukazatel	2009	2010	2011	2012
VOP CZ	ČPK	310 338	442 304	616 583	966 314
	Podíl na OA	78,5%	60,7%	60,9%	73,8%
SUB	ČPK	3 084	133 453	132 180	126 256
	Podíl na OA	0,5%	24,8%	18,5%	12,4%
UNEX	ČPK	672 713	184 041	120 850	116 632
	Podíl na OA	42,7%	15,5%	8,3%	7,6%
OSTROJ	ČPK	524 235	386 111	469 529	595 689
	Podíl na OA	75,4%	65,3%	41,2%	60,6%

Jak zobrazuje graf na obrázku č. 13, dosahují společnosti SUB a UNEX výrazně nižší úroveň ČPK. V případě obou společností je navíc patrný od roku 2010 postupné snižování. V případě společnosti UNEX dosahuje v roce 2012 pouze 7,6 %. Tyto dvě společnosti by se tak mohli dostat do problémů v oblasti likvidity.

### Porovnání absolutní výše ČPK



Obr. 13 Graf porovnání absolutní výše ČPK v tis. Kč (vlastní zpracování)

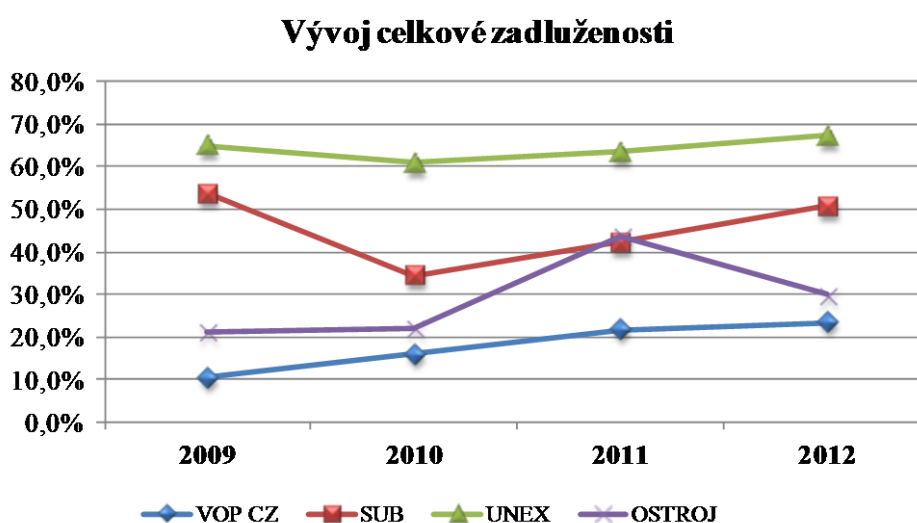
#### 6.5.2 Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti zadluženosti

Jak bylo zjištěno v rámci analytické části, pohybuje se zadluženost společnosti VOP CZ, výrazně pod úrovní odvětví (50 %). Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti zadluženosti zahrnuje tabulka č. 25. Z pohledu optimálního financování je na tom nejlépe společnost SUB. Její zadlužení nejlépe odpovídá optimálnímu stavu v rámci odvětví.

Tab. 26 Porovnání ukazatelů zadluženosti s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování)

Ukazatel	Společnost	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	VOP CZ	10,5%	16,0%	21,7%	23,5%
	SUB	53,7%	34,3%	42,1%	50,7%
	UNEX	64,8%	60,9%	63,4%	67,2%
	OSTROJ	21,3%	22,2%	43,7%	29,9%
Krytí DM DK	VOP CZ	1,36	1,39	1,57	1,94
	SUB	1,02	1,16	1,13	1,13
	UNEX	2,09	1,23	1,18	1,24
	OSTROJ	1,87	1,60	1,70	1,87
Úrokové krytí	VOP CZ	99,31	24,53	100,00	1045,24
	SUB	9,26	62,87	14,81	8,16
	UNEX	7,58	1,94	3,93	4,04
	OSTROJ	42,08	-3,48	26,26	46,20

I z pohledu naplňování zlatého pravidla, kdy je dlouhodobý majetek financován dlouhodobým kapitálem a oběžný majetek krátkodobým kapitálem, je na tom v rámci zadluženosti nejlépe společnost SUB. Nejvíce zadluženou společností je UNEX. Míra celkové zadluženosti se v jejím případě pohybuje nad 60 %. Vysoké zapojení cizích zdrojů potvrzuje ukazatel úrokového krytí, který je výrazně nižší ve srovnání s ostatními společnostmi. Ačkoliv tato společnost využívá k financování své činnosti především cizí zdroje, s výjimkou roku 2009 téměř ve všech letech splňuje zlaté pravidlo financování. Krátkodobé a dlouhodobé cizí zdroje tedy využívá s ohledem na majetkovou strukturu.



*Obr. 14 Graf vývoje celkové zadluženosti (vlastní zpracování)*

Z pohledu vývoje celkové zadluženosti, zobrazeného na obrázku č. 14, vidíme, že celková zadluženost v případě všech společností v rámci sledovaného období roste.

### 6.5.3 Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti likvidity

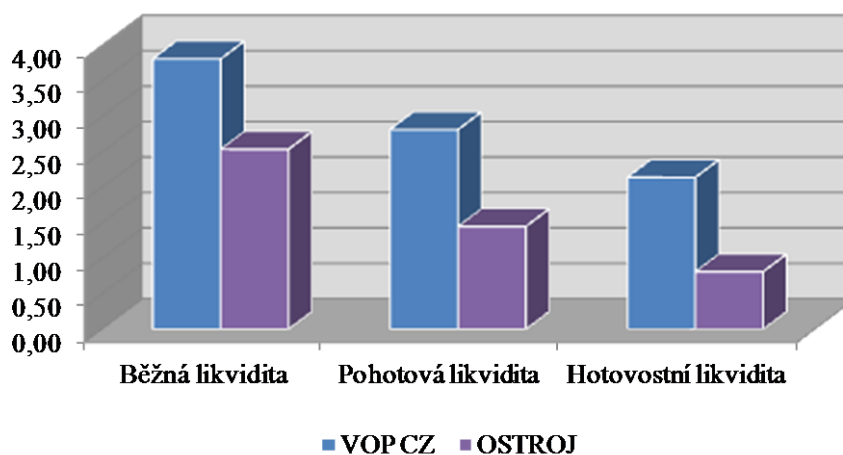
Jak již napověděla analýza čistého pracovního kapitálu, jsou na tom z hlediska ukazatelů likvidity v tabulce č. 26, společnosti VOP CZ a OSTROJ. Nejblíže optimálním hodnotám likvidity je právě druhá ze jmenovaných společností. Společnosti SUB a UNEX jsou na tom z pohledu likvidity o poznání hůře. Téměř ve všech letech se nacházejí pod optimálním rozmezím. Především stav krátkodobého finančního majetku je velice nízký. Obě tyto společnosti se tak v souvislosti s likviditou mohou dostat do problémů. Na druhou stranu mají obě tyto společnosti smlouvu s bankou na úvěrovou linku, kterou mohou čerpat v případě potřeby.

*Tab. 27 Porovnání ukazatelů likvidity s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování)*

Ukazatel	Společnost	2009	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	VOP CZ	4,66	2,54	2,56	3,81
	SUB	1,00	1,33	1,23	1,14
	UNEX	1,74	1,18	1,09	1,08
	OSTROJ	4,06	2,88	1,70	2,54
<b>Pohotovává likvidita</b>	VOP CZ	2,61	1,25	1,27	2,82
	SUB	0,60	0,65	0,71	0,48
	UNEX	1,39	0,87	0,76	0,78
	OSTROJ	2,83	2,01	1,14	1,45
<b>Hotovostní likvidita</b>	VOP CZ	1,30	0,36	0,63	2,14
	SUB	0,10	0,09	0,01	0,01
	UNEX	0,05	0,02	0,03	0,04
	OSTROJ	1,64	1,00	0,43	0,81

Na obrázku č. 15 vidíme porovnání společnosti VOP CZ s nejlepší firmou v rámci likvidity. Na základě vysokých hodnot likvidity v případě společnosti VOP CZ lze konstatovat, že tato společnost neproduktivně váže své prostředky.

#### Ukazatele likvidity v roce 2012



*Obr. 15 Graf srovnání ukazatelů likvidity VOP CZ a OSTROJ v roce 2012 (vlastní zpracování)*

#### 6.5.4 Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti rentability

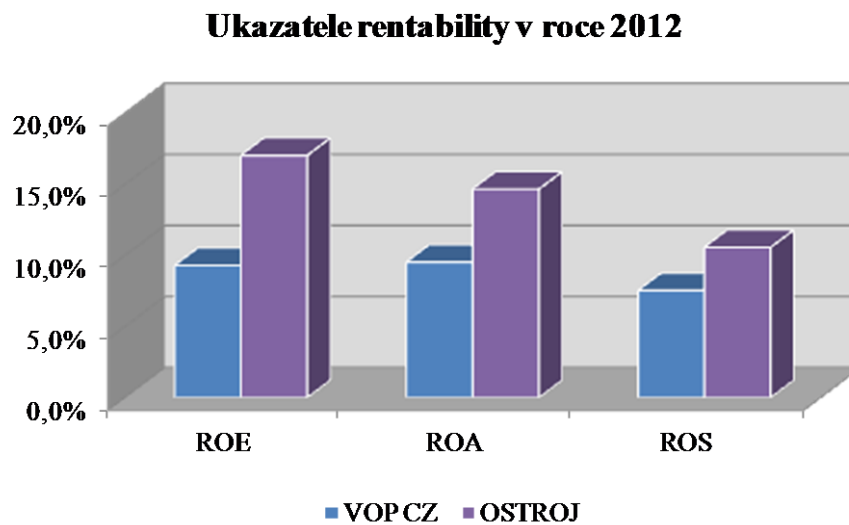
Na základě ukazatelů rentability v tabulce č. 27 můžeme konstatovat, že s výjimkou společnosti OSTROJ, která se v roce 2010 dostala do mírné ztráty, byly všechny ziskové. Z hlediska vývoje rentabilit je patrné, že zatímco ziskovost společností VOP CZ, UNEX a OSTROJ zaznamenala od roku 2010 postupný růst, v případě společnosti SUB dochází k postupnému snižování všech ukazatelů rentability.

*Tab. 28 Porovnání ukazatelů rentability s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování)*

Ukazatel	Společnost	2009	2010	2011	2012
<b>ROE</b>	VOP CZ	0,9%	0,3%	3,8%	9,3%
	SUB	15,7%	24,6%	7,1%	5,8%
	UNEX	63,2%	0,4%	7,5%	9,7%
	OSTROJ	13,3%	-1,9%	8,7%	17,0%
<b>ROA</b>	VOP CZ	0,8%	0,3%	3,0%	9,5%
	SUB	8,7%	17,2%	4,9%	3,8%
	UNEX	23,7%	1,8%	4,3%	4,7%
	OSTROJ	13,4%	-1,2%	6,0%	14,6%
<b>ROS</b>	VOP CZ	1,3%	0,3%	3,9%	7,5%
	SUB	7,5%	18,3%	4,6%	2,5%
	UNEX	7,5%	0,1%	1,9%	1,7%
	OSTROJ	9,1%	-2,4%	7,3%	10,6%

I když společnost OSTROJ jako jediná vykázala ztrátu, od roku 2010 zaznamenala největší nárůst v oblasti rentability. V roce 2012 se jednalo v rámci benchmarku jednoznačně o nejziskovější firmu. Lze tedy konstatovat, že opatření učiněná proti nepříznivému ekonomickému vývoji se ukázala jak maximálně účinná.

Na obrázku 16 je vidět porovnání nejlepší firmy v rámci rentability v roce 2012 se společností VOP CZ. Převaha společnosti OSTROJ je patrná především v oblasti rentability vlastního kapitálu, a to i přesto, že tyto dvě společnosti mají podobnou kapitálovou strukturu.



*Obr. 16 Graf srovnání ukazatelů rentability VOP CZ a OSTROJ v roce 2012  
(vlastní zpracování)*

### 6.5.5 Porovnání s benchmarkingovými partnery v oblasti aktivity

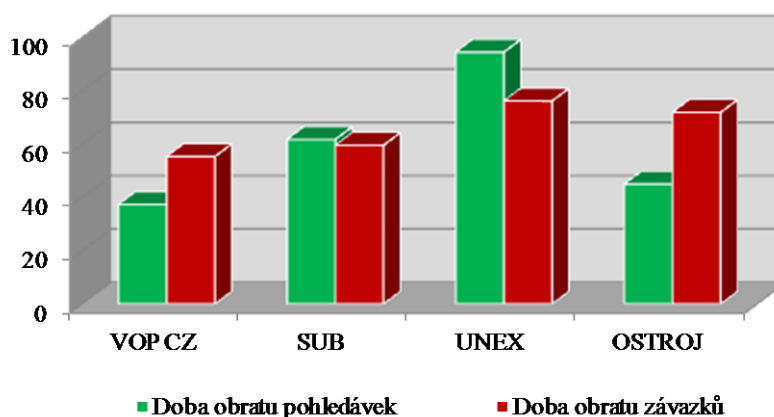
Tabulka 28 zobrazuje vybrané ukazatele aktivity benchmarkingových společností. Doba obratu aktiv se v rámci odvětví pohybuje na úrovni požadované hodnoty 1. Z tohoto pohledu dosáhla nejlepších výsledků společnost UNEX, která v roce 2009 dosáhla obratovosti aktiv téměř 3. Následoval razantní pokles v souvislosti s dopady finanční krize. Společnost SUB dosahoval v průběhu sledovaného období konstantní úrovně, těsně pod hranicí 1. Společnost OSTROJ zaznamenala, podobně jako společnost UNEX, v letech 2010 a 2011 propad obratovosti aktiv, kdy se pohyboval na úrovni 0,64.

*Tab. 29 Porovnání ukazatelů aktivity s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování)*

Ukazatel	Společnost	2009	2010	2011	2012
Obratovost aktiv	VOP CZ	0,60	0,83	0,77	0,94
	SUB	0,97	0,88	0,89	1,14
	UNEX	2,94	1,11	1,43	1,86
	OSTROJ	1,15	0,63	0,65	1,13
Doba obratu pohledávek	VOP CZ	55	58	56	37
	SUB	80	64	93	62
	UNEX	67	139	107	94
	OSTROJ	46	90	139	45
Doba obratu závazků	VOP CZ	37	65	81	55
	SUB	145	84	88	60
	UNEX	24	79	78	76
	OSTROJ	36	85	195	72

Porovnání doby obratu pohledávek a závazku v roce 2012 ilustruje obrázek č. 17. Z pohledu těchto dvou ukazatelů si nejlépe vedla společnost VOP CZ. Doba obratu pohledávek i závazků v případě této společnosti dosahovala velice nízkých hodnot. Společnosti se tedy daří optimálně řídit své dodavatelsko-odběratelské vztahy. Společnost OSROJ spolu s VOP CZ měli dobu obratu závazků větší než dobu obratu pohledávek. Svoji činnost tedy částečně financovali dodavatelskými úvěry. V případě společnosti OSTROJ se doba obratu pohledávek i závazků od roku 2009 postupně zvyšovala, až dosáhla v roce 2011 nejhorších výsledků v rámci sledovaných firem, kdy doba obratu pohledávek dosáhla 139 dnů a doba obratu závazků dokonce 195 dnů.

**Ukazatele aktivity v roce 2012**



*Obr. 17 Graf ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)*

### 6.5.6 Ekonomická přidaná hodnota

Posledním parametrem, prostřednictvím kterého budou sledované společnosti porovnány je ekonomická přidaná hodnota. Pro její výpočet bylo využito účetního modelu  $EVA = (ROE - r_e) VK$ . Vývoj tohoto ukazatele ilustruje tabulka č. 29.

**Tab. 30** Vývoj ukazatele EVA v tis. Kč (vlastní zpracování)

		2009	2010	2011	2012
	Re	15,4%	14,9%	14,6%	13,1%
VOP CZ	ROE	0,9%	0,3%	3,8%	9,3%
	VK	1 813 200	1 647 592	1 595 113	1 073 028
	EVA	<b>-264 056</b>	<b>-239 678</b>	<b>-172 141</b>	<b>-40 884</b>
	Změna		<b>24 378</b>	<b>67 538</b>	<b>131 256</b>
SUB	ROE	15,7%	24,6%	7,1%	5,8%
	VK	1 068 385	1 028 970	955 703	721 060
	EVA	<b>2 737</b>	<b>99 590</b>	<b>-71 783</b>	<b>-52 498</b>
	Změna		<b>96 854</b>	<b>-171 373</b>	<b>19 285</b>
UNEX	ROE	63,2%	0,4%	7,5%	9,7%
	VK	701 811	823 223	770 023	769 352
	EVA	<b>335 283</b>	<b>-119 488</b>	<b>-55 169</b>	<b>-25 833</b>
	Změna		<b>-454 772</b>	<b>64 320</b>	<b>29 336</b>
OSTROJ	ROE	13,3%	-1,9%	8,7%	17,0%
	VK	1 226 562	1 027 897	1 014 740	1 092 016
	EVA	<b>-25 914</b>	<b>-172 533</b>	<b>-60 005</b>	<b>42 923</b>
	Změna		<b>-146 619</b>	<b>112 528</b>	<b>102 928</b>

Jak můžeme vidět, potýkají se všechny společnosti ve sledovaném období s negativní hodnotou ukazatele EVA. Společnost VOP CZ jako jediná nedosahuje kladné přidané hodnoty ani v jednom roce.

## 6.6 Shrnutí výsledků benchmarkingu a navržení opatření

Na základě provedené analýzy byl realizován benchmarking společnosti VOP CZ v porovnání se třemi předními strojírenskými podniky. Bylo dosaženo těchto výsledků:

- V oblasti likvidity dosáhla společnost VOP CZ v rámci benchmarku jednoznačně nevyšších hodnot. V průběhu celého období výrazně překračovala doporučené hodnoty. Příčina se nachází v oblasti hotovostní likvidity. Společnost neproduktivně váže značnou část svých prostředků na bankovních účtech.
- Dalším významným faktorem, ovlivňujícím výkonnost společnosti je kapitálová struktura. Zadluženost se ve strojírenském odvětví pohybuje na úrovni 50 %. Společnost VOP CZ však využívá cizí zdroje minimálně. Bankovní úvěry nevyužívá



prakticky vůbec. Nevyužívá tedy efektu, který přináší finanční páka. Převážnou část svého majetku financuje vlastním kapitálem.

- Působení předchozích dvou faktorů se pak ve výsledku negativně projevuje na rentabilitě. Nízká úroveň rentability vlastního kapitálu v kombinaci s náklady, které přináší převaha vlastního kapitálu na straně pasiv, vede k tomu, že podnik nevytváří přidanou hodnotu – ekonomická přidaná hodnota se pohybuje permanentně v záporných hodnotách.

Na základě těchto zjištěných skutečností by se společnost v rámci zvýšení výkonnosti měla zaměřit na řízení a optimalizaci likvidity a kapitálové struktury.

Aby mohla společnost efektivně řídit svoji výkonnost, je nezbytná existence vhodných měřítek výkonnosti. Vzhledem k tomu, že společnost zatím nemá integrovaný komplexní systém měření výkonnosti, navrhuji následující opatření:

- implementaci konceptu Balanced Scorecard
- aplikace databázového benchmarkingu

## 6.7 Aplikace databázového benchmarkingu

S ohledem na skutečnost, že společnost VOP CZ nemá zatím zkušenosti s využíváním benchmarkingu, ani nemá zaveden komplexní systém měření výkonnosti, doporučuji využít poradenskou společnost DC Vision, která se zabývá zvyšováním výkonnosti společností prostřednictvím aplikace strategického benchmarkingu s využitím konceptu Balanced Scorecard.

DC Vision je poskytovatel benchmarkingového nástroje BenchmarkIndex, který umožňuje celosvětové srovnání s více než 25.000 firmami. Výkonnost firmy se porovnává prostřednictvím až 72 procesních parametrů.

V rámci programu strategického odlišení využívají tyto nástroje:

- definice matice klíčových zákaznických činností
- identifikace nejlepších praktik konkurence
- mezinárodní srovnání pomocí procesního benchmarkingu
- definice radarových grafů s body odlišení a stanovení strategie odlišení

Celý projekt se skládá z následujících fází:

#### Fáze 1 – Měření

- Abychom mohli něco řídit, je nutné, abychom to nejdříve měřili. Měření samo o sobě přináší podstatná zlepšení a to díky tomu, že umožní podnikatelům a manažerům identifikovat a pochopit jejich klíčové ukazatele výkonnosti.

#### Fáze 2 – Srovnání

- V databázi existuje více než 100 000 záznamů společností, což umožňuje podnikům srovnávat svou výkonnost s vybraným vzorkem vhodných společností a to v mnoha ukazatelích.

#### Fáze 3 – Plán zlepšení

- S vyškoleným poradcem podnik provede analýzu příčin a následků pro stanovení příčin nízké výkonnosti. K překonání zjištěných omezení je vytvořen strategický plán zlepšení.

### 6.7.1 Časový horizont

Program strategické odlišení pomocí BenchmarkIndexu probíhá 2,5 dne v průběhu 2-3 týdnů formou workshopů a dále probíhají návazné analytické práce mimo workshopy a samotné provedení benchmarkingu. Skládá se z následujících kroků:

- sestavení strategického týmu
- zahájení programu strategickým workshopem, jehož cílem je sestavit matici konkurenčních aktivit
- příprava dat pro samotné srovnání se světovou konkurencí
- zakončení projektu prezentací strategické zprávy, akčního plánu a předáním podkladů pro realizaci

Obvyklá doba realizace projektu je 2 týdny.

### **6.7.2 Náklady**

Základní licence za program strategické odlišení pomocí BenchmarkIndex stojí 69.900 Kč bez DPH a platí 3 roky. V případě každého dalšího benchmarku se platí 19.900 Kč bez DPH.

### **6.7.3 Přínosy projektu**

Koncept Balanced Scorecard – identifikace klíčových procesů podniku, nastavení vhodných měřítek pro řízení výkonnosti.

Benchmarking – identifikace oblastí pro vlastní zlepšení a tím zvýšení výkonnosti.

## ZÁVĚR

Zvyšování výkonnosti patří v současnosti ke klíčovým faktorům úspěchu firem. Z toho důvodu patří benchmarkingu, pro svoji všestrannost, efektivnost a účinnost, v současnosti celosvětově k nejrozšířenějším manažerským nástrojům měření a řízení výkonnosti. Od okamžiku, kdy jej vytvořila firma Xerox, vzniklo nepřeberné množství konceptů a metod, které jsou v současnosti využívány ve všech organizacích, včetně veřejné správy.

V České republice se ovšem z různých důvodů pořád jedná o málo využívaný nástroj. Dle mého názoru souvisí tato skutečnost se specifickou situací v našem podnikatelském prostředí. České společnosti mají obecně problém se sdílením jakékoliv informací nad rámec právního řádu. Ovšem podstatou benchmarkingu je právě vzájemná výměna interních informací mezi benchmarkingovými partnery v rámci konkrétního projektu. Tento rozkol pak představuje zásadní problém ve využívání benchmarkingu v našem podnikatelském prostředí.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření zvyšující výkonnost podniku VOP CZ, s. p. s využitím nástroje benchmarkingu. S ohledem na náročnost procesního benchmarkingu a skutečnost, že tato společnost nemá zaveden komplexní systém měření výkonnosti, byla využita metoda benchmarkingu založená na veřejně dostupných informacích.

V rámci projektu bylo provedeno srovnání se třemi předními strojírenskými společnostmi. Jednalo se o společnosti Slovácké strojírna, a. s., Unex, a. s. a Ostroj, a. s.

Na základě výsledků analýzy a benchmarkingu lze společnost VOP CZ, s. p. hodnotit jako vysoce stabilní podnik s velkým přebytkem likvidity a velmi konzervativním přístupem k financování. Tato vysoká stabilita je ovšem vykoupena velice nízkou výkonností, díky které podnik nevytváří žádnou hodnotu, naopak ji ztrácí.

S ohledem na současný stav podniku doporučuji využít služeb poradenské společnosti, aplikací databázového benchmarkingu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] CAMP, Robert C., 1995. *Business process benchmarking: finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, XXI, 464 s. ISBN 0-87389-296-8.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd., Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, XVI, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [6] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [7] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [8] POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

- [10] STAPENHURST, Tim, 2009. *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners* [online]. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, XLI, 454 s. [cit. 2014-03-18]. ISBN 978-0-7506-8905-2.
- [11] WÁGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [12] ZAIRI, Mohamed, 1994. *Measuring Performance for Business Results* [online]. New York: Springer, 310 s. ISBN 978-94-011-1302-1.

#### **Databázové zdroje:**

- [13] ADEBANJO, Dotun, Ahmed ABBAS a Robin MANN, 2010. *An Investigation of the Adoption and Implementation of Benchmarking*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 30, no. 11, s. 1140-1169. ISSN 0144-3577.
- [14] DANIELS, Shirley, 1996. *Benchmarking*. Work Study, vol. 45, no. 318, s. 18-20. ISSN 0043-8022.
- [15] DENRELL, Jerker, 2005. *Selection Bias and the Period of Benchmarking*. Harvard Business Review, vol. 83, no. 4, s. 114-119. ISSN 0017-8012.
- [16] MEYBODI, Mohammad Z., 2008. *Integrated Benchmarking Performance Measures*. Advances in Competitiveness Research, vol. 16, no. 1/2, s. 62-73. ISSN 1077-0097.
- [17] MORIARTY, John P. a Clive SMALLMAN, 2009. *En Route to a Theory of Benchmarking*. Benchmarking: An International Journal, vol. 17, no. 4, s. 484-503. ISSN 1463-5771.

#### **Internetové zdroje:**

- [18] *Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)* [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2013 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/>

- [19] *Analytické materiály a statistiky* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2005 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
- [20] BAIN & COMPANY. *Management Tools: Benchmarking* [online]. ©1996-2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>
- [21] BELEW, Shannon. *Benchmarking*. About.com: Consulting / Freelance [online]. ©2014 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: [http://consulting.about.com/od/glossaryfaq/g/CF\\_benchmarking.htm](http://consulting.about.com/od/glossaryfaq/g/CF_benchmarking.htm)
- [22] DC VISION [online]. ©2013 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.dcvision.cz>
- [23] *Obchodní rejstřík* [online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012-2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/>
- [24] OSTROJ, a. s. [online]. ©2012 [cit. 2014-04-4]. Dostupné z: <http://www.ostroj.cz>
- [25] REH, John F. *How to Use Benchmarking in Business: Who's best? How good are they? How do we get that good?* About.com: Management [online]. ©2014 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm>
- [26] *Slovácké strojírny, a. a.* [online]. ©2011 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.sub.cz>
- [27] UNEX, a. s. [online]. ©2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.unex.cz>
- [28] VOP CZ, s. p. [online]. ©2011 [cit. 2014-04-4]. Dostupné z: <http://www.vop.cz>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AČR	Armáda České republiky
APQC	American Productivity & Quality Center = Americké centrum pro produktivitu a jakost.
EFQM	European Foundation for Quality Management = Evropská nadace pro management jakosti
SUB	Slovácké strojírny Uherský Brod
VOP	Vojenský opravárenský podnik
VTÚ	Vojenský technický ústav
VTÚO	Vojenský technický ústav ochrany
VTÚPV	Vojenský technický ústav pozemního vojska
VTÚVM	Vojenský technický ústav výbroje a munice
VVÚ	Vojenský výzkumný ústav



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obr. 1</b> Graf využívání benchmarkingu ve světě a spokojenost s jeho využitím v letech 1993 - 2012 (Bain & Company, 2013) .....	13
<b>Obr. 2</b> Typy a přístupy benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....	15
<b>Obr. 3</b> Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....	22
<b>Obr. 4</b> Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....	23
<b>Obr. 5</b> Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....	24
<b>Obr. 6</b> Logo společnosti (VOP CZ, 2011).....	36
<b>Obr. 7</b> Graf výroby a služeb podle užití v letech 2010 – 2013 v % (vlastní zpracování) .....	41
<b>Obr. 8</b> Graf rozdělení celkových tržeb podle teritorií v letech 2010 – 2013 v % (vlastní zpracování) .....	42
<b>Obr. 9</b> Graf umístění trhů exportu v roce 2013 (vlastní zpracování) .....	43
<b>Obr. 10</b> Graf vývoje přidané hodnoty v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	50
<b>Obr. 11</b> Graf vývoje přidané hodnoty po započtení dotací v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	51
<b>Obr. 12</b> Graf vývoje VH před zdaněním a VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek (vlastní zpracování) .....	51
<b>Obr. 13</b> Graf porovnání absolutní výše ČPK v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	64
<b>Obr. 14</b> Graf vývoje celkové zadluženosti (vlastní zpracování).....	65
<b>Obr. 15</b> Graf srovnání ukazatelů likvidity VOP CZ a OSTROJ v roce 2012 (vlastní zpracování) .....	66
<b>Obr. 16</b> Graf srovnání ukazatelů rentability VOP CZ a OSTROJ v roce 2012 (vlastní zpracování) .....	68
<b>Obr. 17</b> Graf ukazatelů aktivity (vlastní zpracování) .....	69

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Příklad tabulky pro porovnávání výkonových parametrů (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....</i>	16
<i>Tab. 2 Příklad porovnávání funkcí výrobní organizace (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....</i>	17
<i>Tab. 3 Příklad porovnávací tabulky pro procesní benchmarking (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011) .....</i>	19
<i>Tab. 4 Údaje o počtu zaměstnanců a osobních nákladech v letech 2011 – 2013 (vlastní zpracování) .....</i>	40
<i>Tab. 5 Přehled celkových výnosů, celkových nákladů a výsledku hospodaření v letech 2010 – 2013 (vlastní zpracování) .....</i>	41
<i>Tab. 6 Export z pohledu umístění trhů (vlastní zpracování) .....</i>	43
<i>Tab. 7 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování) .....</i>	45
<i>Tab. 8 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování) .....</i>	46
<i>Tab. 9 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování) .....</i>	46
<i>Tab. 10 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování) .....</i>	47
<i>Tab. 11 Vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Tab. 12 Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Tab. 13 Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	49
<i>Tab. 14 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	49
<i>Tab. 15 Vývoje přidané hodnoty a výsledků hospodaření (vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Tab. 16 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Tab. 17 Ukazatele zadluženosti společnosti VOP CZ (vlastní zpracování) .....</i>	53
<i>Tab. 18 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování) .....</i>	53
<i>Tab. 19 Ukazatele likvidity společnosti VOP CZ (vlastní zpracování) .....</i>	54
<i>Tab. 20 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování) .....</i>	54
<i>Tab. 21 Ukazatele rentability společnosti VOP CZ (vlastní zpracování) .....</i>	55
<i>Tab. 22 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Tab. 23 Ukazatele aktivity společnosti VOP CZ (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Tab. 24 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování) .....</i>	57
<i>Tab. 25 Porovnání čistého pracovního kapitálu s benchmarkingovými partnery v tis. Kč (vlastní zpracování) .....</i>	63

---

<b>Tab. 26</b> Porovnání ukazatelů zadluženosti s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování).....	64
<b>Tab. 27</b> Porovnání ukazatelů likvidity s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování).....	66
<b>Tab. 28</b> Porovnání ukazatelů rentability s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování).....	67
<b>Tab. 29</b> Porovnání ukazatelů aktivity s benchmarkingovými partnery (vlastní zpracování).....	69
<b>Tab. 30</b> Vývoj ukazatele EVA v tis. Kč (vlastní zpracování).....	70

**SEZNAM PŘÍLOH**

- PI: Rozvaha společnosti VOP CZ – Aktiva (v letech 2009 – 2013 v tis. Kč)
- PII: Rozvaha společnosti VOP CZ – Pasiva (v letech 2009 – 2013 v tis. Kč)
- PIII: Výkaz zisku a ztráty společnosti VOP CZ (v letech 2009 – 2013 v tis. Kč)
- PIV: Rozvaha odvětví (v letech 2009 – 2012 v tis. Kč)
- PV: Výkaz zisku a ztráty odvětví (v letech 2009 – 2012 v tis. Kč)
- PVI: Zeměpisné umístění trhů společnosti VOP CZ (v letech 2011 – 2013 v tis. Kč)

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI VOP CZ – AKTIVA**  
**(V LETECH 2009 – 2013 V TIS. KČ)**

Označení	AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 218 060</b>	<b>1 904 786</b>	<b>2 112 008</b>	<b>2 372 051</b>	<b>1 533 633</b>
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	822 674	1 160 168	1 089 184	1 047 027	535 549
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>4 793</b>	<b>21 395</b>	<b>20 471</b>	<b>16 503</b>	<b>15 492</b>
B. I. 3.	Software	4 675	13 767	20 045	15 003	14 668
4.	Ocenitelná práva	0	166	138	110	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	118	7 462	100	1 390	824
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	188	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>817 881</b>	<b>1 138 773</b>	<b>1 068 713</b>	<b>1 030 524</b>	<b>520 057</b>
B. II. 1.	Pozemky	32 166	58 954	58 512	58 665	26 418
2.	Stavby	639 748	881 288	826 819	799 282	165 211
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	137 509	177 540	152 975	127 968	140 986
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	182	323	323	323	224
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 276	14 452	22 883	35 096	176 147
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	6 216	7 201	9 190	11 071
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	395 204	729 216	1 011 900	1 309 781	985 354
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>173 668</b>	<b>370 896</b>	<b>510 883</b>	<b>342 470</b>	<b>229 278</b>
C. I. 1.	Materiál	92 152	137 972	190 191	121 466	78 102
2.	Nedokončená výroba a polotovary	52 351	206 106	272 658	180 574	117 158
3.	Výrobky	29 165	24 004	37 984	40 215	32 853
5.	Zboží	0	161	0	0	658
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	2 653	10 050	215	507
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 306</b>	<b>0</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	8 306	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>111 524</b>	<b>255 280</b>	<b>253 913</b>	<b>223 523</b>	<b>176 570</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	93 398	233 383	222 952	184 215	140 611
6.	Stát - daňové pohledávky	12 276	14 369	2 487	13 225	17 758
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 529	5 851	5 222	2 817	170
8.	Dohadné účty aktivní	0	106	5	0	10 002
9.	Jiné pohledávky	321	1 571	23 247	23 266	8 029
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>110 012</b>	<b>103 040</b>	<b>247 104</b>	<b>735 482</b>	<b>579 506</b>
C. IV. 1.	Peníze	2 356	1 054	776	720	425
2.	Účty v bankách	107 656	101 986	22 843	734 762	579 081
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	223 485	0	0
D. I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	182	15 402	10 924	15 243	12 730
D. I. 1.	Náklady příštích období	35	2 117	872	317	754
2.	Komplexní náklady příštích období	0	4 423	10 049	14 920	10 685
3.	Příjmy příštích období	147	8 862	3	6	1 291

**PŘÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLEČNOSTI VOP CZ – PASIVA**  
**(V LETECH 2009 – 2013 V TIS. KČ)**

Označení	PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 218 060</b>	<b>1 904 786</b>	<b>2 112 008</b>	<b>2 372 051</b>	<b>1 533 633</b>
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 073 028	1 595 113	1 647 592	1 813 200	1 267 042
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>168 373</b>	<b>1 175 137</b>	<b>1 175 137</b>	<b>1 175 137</b>	<b>721 035</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	168 373	1 175 137	1 175 137	1 175 137	721 035
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>626 347</b>	<b>127 992</b>	<b>128 014</b>	<b>135 643</b>	<b>0</b>
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	626 347	127 992	128 014	135 643	0
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>266 751</b>	<b>247 570</b>	<b>246 548</b>	<b>243 936</b>	<b>480 769</b>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	16 837	117 514	117 514	117 514	144 207
2.	Statutární a ostatní fondy	249 914	130 056	129 034	126 422	336 562
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>2 119</b>	<b>39 213</b>	<b>34 629</b>	<b>90 254</b>	<b>4 578</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 119	39 213	34 629	90 254	8 812
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	-4 234
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>9 438</b>	<b>5 201</b>	<b>63 264</b>	<b>168 230</b>	<b>60 660</b>
B.	CIZÍ ZDROJE	127 793	304 014	457 326	557 089	266 082
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>42 927</b>	<b>17 102</b>	<b>62 009</b>	<b>213 482</b>	<b>28 888</b>
4.	Ostatní rezervy	42 927	17 102	62 009	213 482	28 888
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>4 035</b>
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	140	4 035
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>74 866</b>	<b>286 912</b>	<b>366 433</b>	<b>343 467</b>	<b>233 159</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	35 756	207 732	300 408	227 862	197 907
5.	Závazky k zaměstnancům	40	26 615	29 724	29 328	17 133
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	8 157	15 073	17 403	16 383	9 909
7.	Stát - daňové závazky a dotace	9 260	3 337	6 051	64 131	2 774
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	45	6 046	5 573	115	0
10.	Dohadné účty pasivní	5 233	27 465	6 520	4 695	4 619
11.	Jiné závazky	16 375	644	754	953	817
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>10 000</b>	<b>0</b>	<b>28 884</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	10 000	0	28 884	0	0
<b>C. I.</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>17 239</b>	<b>5 659</b>	<b>7 090</b>	<b>1 762</b>	<b>509</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	9 507	4 052	5 495	167	509
2.	Výnosy příštích období	7 732	1 607	1 595	1 595	0

**PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI VOP CZ**  
**(V LETECH 2009 – 2013 V TIS. KČ)**

Označení	TEXT	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	0	91 400	5 671	51 994	33 127
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	85 038	2 547	51 333	28 260
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>	<b>6 362</b>	<b>3 124</b>	<b>661</b>	<b>4 867</b>
II.	Výkony	758 041	1 659 938	1 771 331	2 180 036	1 104 428
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	727 779	1 493 930	1 623 723	2 185 947	1 096 506
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 120	68 479	88 303	-99 151	-64 907
3.	Aktivace	32 382	97 529	59 305	93 240	72 829
B.	Výkonová spotřeba	558 922	1 061 650	1 151 112	1 198 217	746 634
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	343 917	745 379	876 621	996 983	565 637
2.	Služby	215 005	316 271	274 491	201 234	180 997
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>199 119</b>	<b>604 650</b>	<b>623 343</b>	<b>982 480</b>	<b>362 661</b>
C.	Osobní náklady	346 753	565 581	610 945	595 265	356 737
C. 1.	Mzdové náklady	257 298	419 730	448 584	447 207	265 572
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	86 729	140 007	156 637	142 489	87 170
4.	Sociální náklady	2 726	5 844	5 724	5 569	3 995
D.	Daně a poplatky	1 537	6 315	8 652	4 134	13 952
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	89 533	128 353	119 085	99 255	41 626
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11 490	48 874	161 853	54 680	195 347
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	843	9 025	114 995	2 257	143 356
2.	Tržby z prodeje materiálu	10 647	39 849	46 858	52 423	51 991
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	9 423	37 433	57 861	64 549	337 457
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	207	207	15 012	30	273 574
2.	Prodaný materiál	9 216	37 226	42 849	64 519	63 883
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexní NPO	-53 481	37 700	35 130	126 402	-197 673
IV.	Ostatní provozní výnosy	216 823	257 629	179 946	188 096	31 616
H.	Ostatní provozní náklady	6 066	109 659	57 167	101 324	30 822
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>27 601</b>	<b>26 112</b>	<b>76 302</b>	<b>234 327</b>	<b>6 703</b>
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	74	133	70	490
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	1 200	143	0	0	0
X.	Výnosové úroky	907	318	69	1 284	3 772
N.	Nákladové úroky	96	221	639	216	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	4 874	3 509	12 508	24 608	59 762
O.	Ostatní finanční náklady	22 653	25 628	22 205	34 517	10 397
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-18 168</b>	<b>-22 091</b>	<b>-10 134</b>	<b>-8 771</b>	<b>53 627</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	57 326	-330
Q. 1.	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	0	0	0	57 326	-330
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (+/-)</b>	<b>9 433</b>	<b>4 021</b>	<b>66 168</b>	<b>168 230</b>	<b>60 660</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	5	1 180	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	2 904	0	0
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>5</b>	<b>1 180</b>	<b>-2 904</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>9 438</b>	<b>5 201</b>	<b>63 264</b>	<b>168 230</b>	<b>60 660</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>9 438</b>	<b>5 201</b>	<b>63 264</b>	<b>225 556</b>	<b>60 330</b>

**PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA ODVĚTVÍ (V LETECH 2009 – 2012  
V TIS. KČ)**

	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA</b>	<b>232 022 336</b>	<b>242 178 657</b>	<b>251 346 132</b>	<b>261 875 141</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>99 173 739</b>	<b>100 236 486</b>	<b>102 810 001</b>	<b>104 416 580</b>
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	91 246 819	91 529 119	96 052 936	97 244 547
Dlouhodobý finanční majetek	7 926 920	8 707 367	6 757 064	7 172 033
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>130 497 313</b>	<b>139 986 640</b>	<b>146 763 649</b>	<b>155 367 867</b>
Zásoby	43 768 597	45 653 715	50 410 078	54 002 434
Materiál	15 212 125	16 456 431	17 999 310	18 967 773
NV, polotovary a zvířata	20 046 031	21 136 605	23 205 555	25 292 791
Výrobky	6 679 243	5 863 053	6 734 155	7 128 643
Zboží	1 831 198	2 197 626	2 471 059	2 613 228
Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé	58 040 803	61 920 115	65 406 103	75 025 085
Krátkodobý finanční majetek	28 687 913	32 412 810	30 947 467	26 340 348
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 351 284</b>	<b>1 955 532</b>	<b>1 772 483</b>	<b>2 090 694</b>
<b>PASIVA</b>	<b>232 022 336</b>	<b>242 178 657</b>	<b>251 346 132</b>	<b>261 875 141</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	109 931 120	114 703 713	251 346 132	134 127 005
Základní kapitál	62 322 125	62 860 299	61 869 935	63 060 233
Čistý zisk	10 068 108	15 361 465	11 403 534	17 081 247
Nerozdělený zisk + fondy	37 540 887	36 481 948	47 110 816	53 985 525
<b>Cizí zdroje</b>	118 897 837	122 525 362	126 500 802	123 237 053
Rezervy	8 411 719	10 393 272	6 615 557	6 859 288
Dlouhodobé závazky	17 350 940	19 818 111	17 524 302	15 113 258
Dluhopisy + směnky dlouhodobé	72 761	19 395	0	84 029
Ostatní dlouhodobé závazky	17 278 179	19 798 716	17 524 302	15 029 229
Krátkodobé závazky	59 307 734	55 746 963	61 543 657	62 509 062
Bankovní úvěry	33 827 444	36 567 016	40 817 286	38 755 445
Dlouhodobé bankovní úvěry	15 088 556	14 306 410	15 423 322	16 180 866
Běžné bankovní úvěry + výpomoci	18 738 888	22 260 606	25 393 965	22 574 579
<b>Ostatní pasiva</b>	3 193 379	4 949 582	4 461 045	4 511 083



**PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ODVĚTVÍ (V LETECH  
2009 – 2012 V TIS. KČ)**

	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	19 907 809	20 841 721	18 366 642	18 974 948
Náklady vynaložené na prodej zboží	14 638 528	16 845 196	14 967 808	15 810 669
<b>Obchodní marže</b>	<b>5 269 281</b>	<b>3 996 525</b>	<b>3 398 834</b>	<b>3 164 279</b>
Výkony	205 267 036	236 170 733	261 727 985	269 798 469
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	203 436 637	230 304 503	253 162 763	264 715 038
Tržby za prodej vlastních výrobků	160 649 573	180 939 157	206 809 845	220 404 570
Tržby za prodej služeb	42 787 064	49 365 346	46 352 918	44 310 468
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 569 118	2 381 459	4 403 099	2 077 089
Aktivace	3 399 517	3 484 771	4 162 124	3 006 342
Výkonová spotřeba	146 836 136	168 387 357	192 520 792	194 412 989
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>63 700 181</b>	<b>71 779 900</b>	<b>72 606 028</b>	<b>78 549 759</b>
Osobní náklady	38 853 183	40 008 971	41 862 340	43 887 809
Mzdy	28 019 236	28 739 414	29 706 916	31 303 978
Soc. a zdr. pojištění	9 459 617	9 617 687	11 479 730	11 956 415
Ostatní osobní náklady	1 374 329	1 651 869	675 695	627 415
Odpisy				
<b>Provozní HV</b>	<b>15 201 196</b>	<b>19 454 607</b>	<b>15 041 680</b>	<b>22 468 506</b>
Nákladové úroky	1 560 559	-155 911	494 455	914 886
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>1 560 559</b>	<b>-155 911</b>	<b>494 455</b>	<b>914 886</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>13 640 636</b>	<b>19 610 518</b>	<b>14 547 225</b>	<b>21 553 619</b>
Daň	3 572 528	4 249 053	3 143 691	4 472 373
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>10 068 108</b>	<b>15 361 465</b>	<b>11 403 534</b>	<b>17 081 247</b>
Obrat	225 174 845	257 012 454	280 094 627	288 773 417
EBIT	15 201 196	19 454 607	15 041 680	22 468 506

**PŘÍLOHA P VI: ZEMĚPISNÉ UMÍSTĚNÍ TRHŮ SPOLEČNOSTI  
VOP CZ (V LETECH 2011 – 2013 V TIS. KČ)**

Číselník zemí kód záznamu	Název země	2011	2012	2013
040	Rakouská republika	280 760	1 140 532	287 463
056	Belgické království	6 582	2 851	-
156	Čínská lidová republika	747	668	-
233	Estonská republika	681	-	-
246	Fínská republika	-	647	517
250	Francouzská republika	16 423	19 014	27 147
276	Spolková republika Německo	601 617	621 290	589 694
376	Izraelský stát	406	3 185	-
380	Italská republika	110	2 145	85
442	Lucemburské velkovévodství	2 897	4 642	-
528	Nizozemské království	14 974	12 225	5 922
616	Polská republika	19 327	360	-
620	Portugalská republika	473	-	-
643	Ruská federace	-	-	7 386
703	Slovenská republika	16 084	13 092	3 944
704	Vietnamská socialistická republika	576	-	-
705	Slovinská republika	-	182	-
724	Španělské království	176	89	-
756	Švýcarská konfederace	359	-	-
826	Spojené království Velké Británie	116 981	84 218	69 325
840	Spojené státy americké	425	5 803	-
	Ostatní země	53	329	-
<b>Celkem</b>		<b>1 079 651</b>	<b>1 911 272</b>	<b>991 483</b>