



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING
APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Borůvka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Tomáš Borůvka**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

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

Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

.....
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

.....
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční výkonnosti společnosti SAPELI a.s. pomocí metody benchmarkingu. První část práce se zabývá teoretickými poznatky a východisky pro danou problematiku. Druhá část práce obsahuje představení SAPELI a.s. a její konkurence. Rovněž je zde realizován samotný benchmarking a SWOT analýza. V poslední části práce jsou shrnuty získané poznatky, na které navazují návrhy a doporučení, určené k zlepšení finanční a obchodní situace společnosti.

Abstract

The diploma thesis is focused on the evaluation of the financial performance of the SAPELI corporation using the benchmarking approach. First part of the thesis deals with theoretical knowledge and concepts for a given issue. Second part includes the introduction of SAPELI corp. and its rivals. The benchmarking itself and the SWOT analysis are also implemented here. The last part of the thesis includes summary of gathered information followed by suggestions and recommendations with aim to improve financial and business situation of the corporation.

Klíčová slova

hodnocení výkonnosti podniku, benchmarking, PESTLE analýza, SWOT analýza, finanční analýza, konkurence

Key words

evaluation of the company's performance, benchmarking, PESTLE analysis, SWOT analysis, financial analysis, competition

Bibliografická citace

BORŮVKA, Tomáš. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135449>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří především panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho podnětné připomínky, rady a konzultace, které mi byly nedocenitelným zdrojem informací, použitých při tvorbě této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, zvláště pak svému dědečkovi, za neutuchající podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Cíle práce a použité metody	12
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Výkonnost podniku	14
2.2 Měření výkonnosti	14
2.2.1 Balanced Scorecard	15
2.2.2 EFQM model excellence	16
2.2.3 Six Sigma.....	19
2.3.4 Benchmarking.....	21
2.3 Obchodní a finanční ukazatele.....	27
2.3.1 Tržby.....	27
2.3.2 Přidaná hodnota	27
2.3.3 Ukazatele zisku.....	27
2.3.4 Poměrové ukazatele.....	28
2.4 Strategická analýza	31
2.4.1 Analýza PESTLE.....	31
2.4.2 Porterův model	31
2.4.4 SWOT analýza.....	32
3 Analytická část práce	33
3.1 Představení společnosti.....	33
3.1.1 PESTLE analýza společnosti SAPELI a.s.	36
3.1.2 SAPELI a.s. skrze Porterův model	41
3.2 Konkurence SAPELI a.s.	43

3.3 Benchmarking společnosti SAPELI a vybraných konkurentů.....	46
3.3.1 Srovnání tržeb	46
3.3.2 Srovnání z hlediska přidané hodnoty	48
3.3.3 Srovnání z hlediska přidané hodnoty k tržbám.....	51
3.3.4 Hospodářský výsledek po zdanění	53
3.3.5 Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním.....	55
3.3.6 Ukazatele aktivity.....	57
3.3.7 Ukazatele likvidity	63
3.3.8 Ukazatele rentability	68
3.3.9 Ukazatele zadluženosti.....	73
3.4 SWOT Analýza	79
3.4.1 Silné stránky.....	80
3.4.2 Slabé stránky	80
3.4.3 Příležitosti	81
3.4.3 Hrozby.....	81
4 Návrhy řešení a doporučení	83
4.1 Výroba levného sortimentu	83
4.2 Robotizace a inovace	84
4.2 Snížení doby obratu zásob a zvýšení okamžité likvidity.....	85
4.3 Komunikace a motivace zaměstnanců.....	86
4.4 Školení nových zaměstnanců	87
ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
SEZNAM GRAFŮ.....	98
SEZNAM TABULEK.....	99

SEZNAM OBRÁZKŮ	100
----------------------	-----

ÚVOD

Začít podnikat je v mnoha ohledech velmi obtížné. Ještě obtížnější je však v podnikání setrvat a prosadit se v prostředí globální konkurence. Aby se tak stalo, musí podnik neustále sledovat aktuální dění na trhu, inovace, trendy a především své konkurenty. V moderním pojetí by firma neměla usilovat pouze o zisk, ale také o co největší tržní podíl, kontinuální růst či o společenskou odpovědnost.

K tomu, aby podnik zjistil, jak si na trhu stojí, slouží mnoho metod. Jednou z nich je i hodnocení výkonnosti podniku. K tomu lze využít mimo jiné metod EFQM, Balanced Scorecard, nebo benchmarkingu. Benchmarking lze chápat jako srovnání společností na základě jejich výkonnosti a právě touto metodou se bude zabývat má diplomová práce.

Pro svou práci jsem si vybral společnost SAPELI a.s., která představuje leadera na českém trhu s dveřmi a zárubněmi. Její historie sahá až ke vzniku samostatného českého státu a v současnosti dodává své výrobky do několika zemí světa. Pro účely benchmarkingu jsem vybral pět největších konkurentů se stejným předmětem podnikání, a informace načerpal především z internetových stránek jednotlivých společností, finančních výkazů a databáze Orbis Europe.

Po stanovení cílů a definici metodik, je práce rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky hodnocení výkonnosti firmy, včetně představení jednotlivých metod a finančních a obchodních ukazatelů.

Následuje druhá část zaměřená na analýzu současného stavu společnosti, samotný benchmarking a také shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V této části bude rovněž blíže představena společnost SAPELI a.s. a její největší konkurenti v českém prostředí.

Poslední pasáž se zabývá hodnocením plynoucím ze získaných výstupů a návrhů řešení optimalizace výkonnosti podniku.

1 Cíle práce a použité metody

Práce se zabývá srovnáním finanční výkonnosti SAPELI a.s. za pomoci benchmarkingu. Komparace je zaměřena na konkurenční firmy, jež se zabývají výrobou dveří a zárubní působícím na českém trhu.

Hlavním cílem práce je zhodnotit finanční a obchodní výkonnost společnosti za pomoci benchmarkingu.

Díličními cíly jsou:

- Doporučení návrhů na změnu sloužících k optimalizaci výkonnosti podniku.
- Analýza současného stavu společnosti.
- Identifikace konkurentů na českém trhu výrobců dveří a zárubní.

Teoretická část práce vychází především z odborné literatury a vědeckých článků. Praktická část, to jest analýza současného stavu, se opírá o finanční výkazy a veřejně dostupné zdroje především z webových stránek a článků v tisku. Informace jsou rovněž čerpány z databáze Orbis Europe.

K vytvoření této diplomové práce bylo použito metod analýzy, syntézy, komparace, dedukce, indukce a pozorování. Tyto metody byly využity v praktické části práce, která se zabývá finanční výkonností společnosti, a na jejichž základě je postaveno doporučení a závěry, vedoucí ke zlepšení současné situace společnosti.

Bližší představení jednotlivých metod je uvedeno níže:

- **Analýza** je typická rozkladem celku na jednotlivé části, které následně zkoumá. Analýza získává, třídí a následně hodnotí informace, což slouží k detailnímu pochopení zkoumané problematiky.
- **Syntéza** naopak spojuje jednotlivé části v celek. Spojením jednotlivých částí lze následně prozkoumat danou problematiku v její úplnosti. Analýzu a syntézu lze považovat za komplementární.
- **Komparace** se vyznačuje srovnáváním dvou a více proměnných s analyzováním jejich rozdílů.

- **Dedukce** slouží k tvorbě specifických závěrů z obecných. Dedukce je postavena na základech logiky a pravdivosti jednotlivých premis, garantujících pravdivost dedukovaného závěru.
- **Indukce** je opakem dedukce, jež se často používá u vědeckých prací. Základem indukce je tvorba obecného závěru na základě ověřených hypotéz a získaných poznatků.
- **Pozorování** patří mezi empirické metody a je založeno na systematickém sledování vybraných událostí a jevů, jejichž výsledkem má být popis a vysvětlení oněch jevů, či procesů.¹

¹ SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2.*, přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.

2 Teoretická východiska práce

Tato část práce je zaměřena na výklad moderních metod hodnocení výkonnosti podniku, popis druhů jednotlivých analýz a obchodních ukazatelů. Jsou zde rozebírány pojmy a definice související s hodnocením finanční situace podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Jedná se o pojem, který je vnímán různými skupinami zájmů odlišně. Zákazník vnímá výkonnost podniku odlišně od majitelů podniku, pro které je výkonnost jiná než pro finanční instituci, případně stát. Rovněž se pojem výkonnosti markantně liší v různých sférách a oblastech. Pro účely této práce je třeba vnímat daný pojem z hlediska ekonomického. Výkonnost podniku lze tedy chápat jako „*míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy.*“²

Dle Pavelkové a Knápkové jsou konkurenční výhody a schopnost jejich využití klíčovým nástrojem k úspěšnému podnikání a výborné výkonnosti podniku.³

2.2 Měření výkonnosti

Definice výkonnosti podniku je stejně obtížná, jako její následné měření. Oblíbenými jsou zejména finanční ukazatele, jelikož vycházejí z finančních výkazů a jejich interpretace je neoddiskutovatelná. Jejich slabinou je však časové zpoždění a omezené pole působnosti.

Měření nefinančních ukazatelů je problematické především z možnosti různorodé interpretace výsledků i způsobů, jakými je lze dosáhnout. Moderní metody měření výkonnosti firmy se však snaží zahrnout jak finanční, tak nefinanční aspekty. Za nejčastěji používané metody hodnocení výkonnosti podniku lze považovat BSC, EFQM, Six Sigma a Benchmarking.⁴

² SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

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

⁴ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

2.2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, dále jen BSC, by se dalo do češtiny přeložit jako „vyvážený stav ukazatelů“. BSC bylo představeno pány Kaplanem a Nortonem v devadesátých letech 20. století a ve své době se jednalo a převratný nástroj měření výkonnosti podniku. Metoda BSC totiž stojí na čtyřech pilířích - perspektivách.⁵ Jsou jimi perspektivy:

- Finanční - Vychází ze zhodnocování finančních prostředků vlastníků firmy a jejich kapitálu.⁶ Mezi nejhojněji používané ukazatele finanční perspektivy modelu BSC patří rentabilita vlastního kapitálu, celkových aktiv, ekonomická přidaná hodnota, nebo provozní cashflow.⁷
- Zákaznické - Jak již název napovídá, tato perspektiva je zaměřena na zákazníky. Konkrétně na udržení stávajících zákazníků, zisku nových, jejich spokojenosti, ziskovosti, kterou zákazník firmě přinesl, a tržní podíl firmy na trhu.⁸
- Perspektiva interních procesů - Určuje výkony interních procesů sloužících ke splnění firmou nastavených cílů. Dle autorek Pavelkové a Knápkové je třeba zaměřit se na tři parametry procesů. Jsou jimi celková průběžná doba procesu, jeho celkové náklady a kvalita určena poměrem neshod v procesu.⁹
- Perspektiva učení se a růstu - Každá společnost by měla investovat do svých zaměstnanců, jejich vzdělání a podporovat růst firmy. Podnik by měl rovněž nalézt své silné a slabé stránky, a naučit se s nimi pracovat. Mimo zaměstnance jsou zdrojem růstu také inovace, technologie a informační systémy.¹⁰

⁵ WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

⁶ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

⁷ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

⁸ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

⁹ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

¹⁰ HORVÁT a Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

V průběhu více jak dvacetileté práce s metodou BSC došlo k několika jejím modifikacím. Mezi nejzásadnější z nich patří strategická mapa, která je často používaná dodnes. Ta nahlíží na čtyři výše zmíněné perspektivy v kauzální hierarchii, jelikož se cíle vzájemně podporují a plnění nižších stupňů cílů napomáhá v plnění cílů vyšších.¹¹

Dnes se Balanced Scorecard nepoužívá pouze na měření výkonnosti podniku, nýbrž se v běžné podnikové praxi metoda rozšířila jako obecný ukazatel toho, jak si podnik na trhu stojí. Především je metoda různými modifikacemi jednotlivých firem používána ke sledování a naplňování strategických cílů managementu podniku.

Další přínos je spatřován v komunikaci mezi zaměstnanci či odděleními společnosti. Díky metodě BSC dochází k propojování a lepší součinnosti jednotlivých oddělení a jejich činností, což přispívá k efektivnímu plnění cílů. Podmínkou pro správné uchopení moderního pojetí metody je opustit od předpokladu, že BSC slouží pouze jako nástroj měření výkonnosti podniku. Je třeba na ni nahlížet jako na způsob řízení firmy. Díky usilování o naplňování dílčích cílů touto metodou, lze dosáhnout naplnění cíle absolutního.¹²

2.2.2 EFQM model excellence

Zkratka je složená z prvních písmen anglického European Foundation for Quality Management.¹³ Jedná se o propracovaný model zahrnující devět kritérií určujících dosažené výsledky i budoucí strategie podniku. Rok vzniku modelu se takřka shoduje se vznikem BSC. V případě EFQM se však nejednalo o zcela nový koncept, jelikož vychází z konceptu Total Quality Managementu, který upravuje a rozšiřuje. EFQM je zaměřen především na lidi a orientuje se na zákazníka, neustálou snahu o zlepšení se,

¹¹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

¹² PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

¹³ *EFQM EXCELLENCE MODEL*. NEF CONSULTING [online]. [cit. 27. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/efqm-model/>

a o sociální ohleduplnost. Toto zaměření je však podrobeno snaze o dosažení excelentních výsledků a plnění strategických cílů podniku.¹⁴

Devět základních kritérií je v modelu podrobněji rozděleno do 32 dílčích částí. Samotná devítka je rozdělena na kritéria obsahující výsledky, kterých společnost v minulosti dosahovala, a nástroje a prostředky řízení firmy v poměru 4:5.

Mezi výsledková kritéria patří:

1. Výsledky z hlediska zákazníků - obsahující vnímání společnosti zákazníky a interní ukazatele předvídání chování a vnímání ze strany zákazníků.
2. Výsledky z hlediska zaměstnanců - obsahující stejné aspekty jako předchozí, jen ze strany zaměstnanců.
3. Výsledky z hlediska společnosti - obsahující ukazatele výkonnosti a měřítka vnímání firmy.
4. Výsledky výkonnosti - obsahující klíčové ukazatele výkonnosti a výsledky.

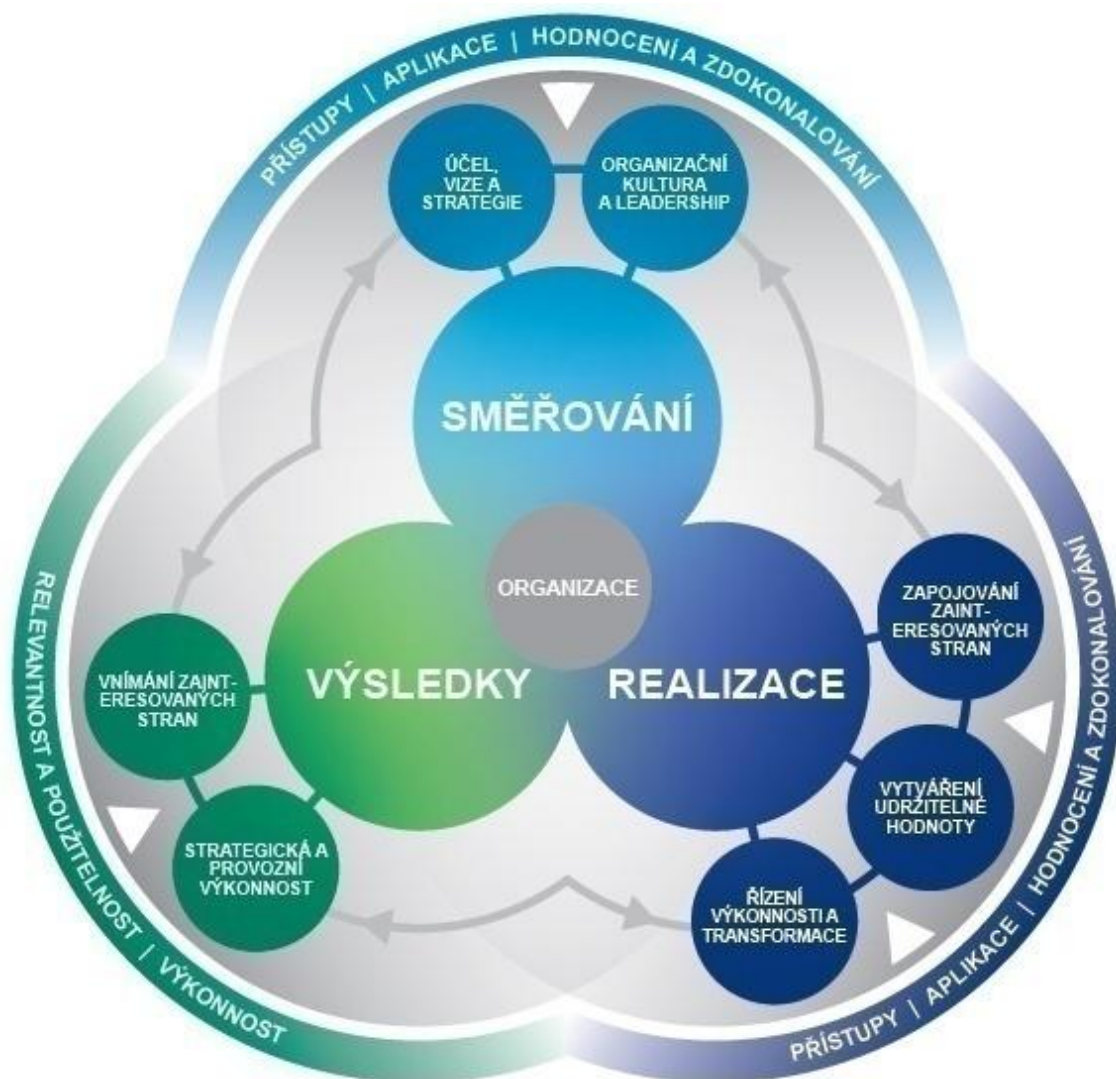
Kritéria nástrojů a prostředků jak má firma fungovat:

1. Vedení firmy - manažeři musí jednat v souladu s celkovou politikou podniku, podněcovat rozvoj a motivovat zaměstnance. Rovněž by měli pracovat na vztazích s odběrateli a zákazníky.
2. Strategie firmy a její politika - musí vycházet ze získaných dat výkonnosti podniku, reflektovat cíle společnosti, rozvíjet strategie, a ty dělit na lépe uchopitelné dílčí procesy.
3. Lidé - firma by měla pečovat o své zaměstnance, neustále investovat do jejich vzdělání, spravedlivě je odměňovat a podporovat je k zodpovědnosti za dílčí procesy. Rovněž by měla společnost přijímat návrhy zaměstnanců bez obav z možných persekucí za vyjádření odlišného názoru.
4. Vztahy a zdroje - společnost by měla pečovat o své partnery, vhodně řídit své finanční zdroje, majetek, technologie a informace.

¹⁴ KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

5. Procesy - firma musí vyvíjet snahu o neustálé zlepšování zaběhnutých procesů, zdokonalovat vztahy se zákazníky a inovovat.¹⁵

Pro použití modelu EFQM je rovněž nezbytné definovat směřování firmy, naplánovat realizaci jak toho dosáhnout a zabývat se výsledky, kterých podnik dosahuje, nebo kterých by dosahovat měl. Pro lepší vizualizaci slouží obrázek níže:



Obrázek 1: Struktura modelu EFQM¹⁶

¹⁵ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

¹⁶ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST *Zbrusu nový model EFQM je tady* [online]. [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/model-efqm/>

2.2.3 Six Sigma

Metoda vznikla začátkem druhé poloviny 80. let 20. století v americké firmě Motorola. Základním pilířem je snaha o téměř dokonalou výrobu s minimem odchylek v oblasti jakosti. Horní hranice povolených odchylek jakosti je 3,4 vad k milionu příležitostí vzniku vady.¹⁷

Dle Keřkovského a kolektivu lze chápat metodu třemi způsoby. Prvním, a autory konceptu six sigma považovaným za nejdůležitější, je právě dosažení kvality výrobků s minimem výskytu odchylek. Druhé pojetí je založeno na procesu zkvalitňování výroby, což má za důsledek zvyšování kvality výrobků. Poslední pojetí konceptu six sigma je nahlížení na něj jakožto na filozofii řízení podniku stojící na neustálém zlepšování procesů a kvality produktů.

Jak již bylo zmíněno, hlavní cíl metody je dosažení kvality výrobků převyšující 99,999%. Za další cíle pak lze považovat:

- Zvýšení produktivity výroby podniku.
- Optimalizace času výroby s minimalizováním nedodělků.
- Proaktivní přístup v eliminaci možných budoucích negativních rizik.
- Maximalizace využití zdrojů.
- Snaha o neustálé zlepšování procesů.¹⁸

Mezi nejznámější způsoby jak daných cílů dosáhnout patří koncept DMAIC, postaven na akronymu anglického Define, Measure, Analyse, Improve a Control, což by se dalo do češtiny přeložit jako urči, změř, analyzuj, zlepší a kontroluj. DMAIC je určen ke kontinuálnímu využití s cílem dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka podniku.¹⁹

Metodologie six sigmy se často kombinuje s princem štíhlé výroby (známého pod anglickým názvem „Lean“), který cílí na efektivní využívání zdrojů a eliminaci procesů, které podniku nevytváří přidanou hodnotu. Lean six sigma metoda je založena

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071793199.

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071793199.

¹⁹ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337- 0.

na vzdělávání pracovníků, kteří na základech znalostí získaných školením a praxí, dokáží eliminovat plýtvání věcnými zdroji, časem, úsilím a talentem, za účelem zajištění vysoké kvality výroby.

Pro jednotlivé úrovně znalostí principů Lean six sigmy jsou používané barevné opasky přejaté ze sportu judo, kde jednotlivé barvy opasku značí úroveň a zkušenosti zaměstnance s teoretickými a praktickými východisky popsané metody. Jsou jimi:

- Žlutý opasek - znalost principů na této úrovni je čistě teoretická, absolvent je seznámen s problematikou na základní úrovni.
- Zelený opasek - je zaměřen na znalost používaných nástrojů vhodných k optimalizaci procesů a zajištění vysoké kvality výroby. Absolvent by měl být schopen po získání této úrovně aplikovat principy DMAIC a štihlé výroby.
- Černý opasek - držitel certifikátu této úrovně by měl být schopen ovládat všechny principy Lean six sigmy a mít předpoklady pro pozici projektového leadera na plný úvazek.
- Mistrovský černý opasek - získá člověk, který má minimálně dva roky praxe na předcházející úrovni a měl by být schopen předávat své zkušenosti a znalosti dále.²⁰

Kurzy potřebné k získání certifikace a jednotlivých opasků poskytuje i řada firem v České republice. Mezi nejvýznamnější patří globální auditorská firma PwC, jež nabízí kurzy jak jednotlivcům, tak podnikům.²¹

Lean six sigma je ověřenou metodou, kterou využívají největší a nejdůležitější firmy světa, jako například Microsoft. Ten dokázal během prvního roku práce s touto metodologií zvýšit průměrnou dobu výskytu chyby u svých serverech z 18 na 125 dní.²² Z tohoto důvodu lze výše popsaný koncept považovat za časem ověřený a vhodný pro každý podnik, usilující o celkovou optimalizaci.

²⁰ INVESTOPEDIA. *Lean Six Sigma*. [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-six-sigma.asp>

²¹ PWC Česká republika. *Lean Six Sigma*. [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/the-academy/change-and-innovation-management/lean-six-sigma.html>

²² INVESTOPEDIA. *Six Sigma*. [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/six-sigma.asp>

2.3.4 Benchmarking

Jedná se o zaběhnutý proces, který porovnává předmětnou firmu s vhodnými konkurenty či leadery trhů. Benchmarking by nemohl existovat bez schopnosti majitelů společností k sebereflexi a neustálé touze po zlepšení, s cílem dosáhnout co možná nejlepších výsledků.

Historie konceptu používaného v podnikové praxi sahá do 70. let 20. století, kdy firma XEROX hledala příčiny zhoršování své pozice na trhu. Jako prostředek k odhalení svých slabých stránek zvolila právě porovnání jednotlivých procesů se svými konkurenty. Díky tomu byl XEROX schopen odhalit svou slabinu a tu následně porovnat se společností, která v dané oblasti vynikala. Tato metoda slavila velký úspěch, díky kterému se začala rozšiřovat do široké podnikové praxe.²³

Jedna z definic uvádí, že benchmarking je „nepřetržitý systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“.²⁴ Rovněž se jím však dá hodnotit celková výkonnost podniku, která je porovnávána s leadery trhu ve stejném oborovém odvětví.²⁵ Tím se nástroj benchmarkingu může stát cenným zdrojem pro investory, kteří jej mohou využít k základům fundamentální analýzy podniku a trhu.

Definice benchmarkingu, stejně tak jako jeho použití, se v podnikové praxi u jednotlivých společností velice liší. Především díky jeho variabilnímu využití však stále patří mezi nejoblíbenější nástroje managementu firem.

S benchmarkingem se pracovalo již od počátků konkurenčních trhů, avšak jeho ucelený koncept byl vytvořen začátkem druhé poloviny dvacátého století. Zde byl mimo jiné rozdělen do třech typů: Výkonového, procesního a funkcionálního benchmarkingu.

- Výkonový typ je charakterizován srovnáváním výkonnostních faktorů, mezi které může patřit například výkonnost podniku. Jeho nevýhodou je nutnost

²³ GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

²⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

²⁵ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

srovnávání firem nacházejících se ve stejném odvětví. Tudíž nalezení vhodných konkurentů je značně omezeno.

- Funkcionální, nebo také strategický benchmarking, je charakteristický pro oblast služeb. Typickým příkladem může být porovnávání vztahů se zákazníky. Oproti prvně zmíněnému typu zde není třeba srovnávat konkurenty na stejném trhu a obecně lze najít více firem, ze kterých je možné si vybrat jejich nejlepší praktiky.
- Procesní benchmarking je, jak už samotný název napovídá, zaměřen na srovnávání jednotlivých zaběhnutých procesů s obdobnými procesy, které využívají podniky napříč jednotlivými trhy. Jako příklad lze uvést rozvoz zásilek zákazníkům.²⁶

Dle Nenadála lze benchmarking rozdělit na interní a externí. Interní benchmarking se provádí uvnitř firmy, ve které se srovnávají její jednotlivá oddělení stejného zaměření. Naopak externí benchmarking je typický komparací s různými společnostmi, se kterými není naše firma nijak propojená.²⁷ Oba druhy mají svá pozitiva i negativa. Mezi největší výhody interního benchmarkingu patří prakticky neomezený a úplný přístup k datům, jelikož se jím srovnávají jednotlivá oddělení uvnitř téže firmy. Nezhrozí zde žádné riziko úniku citlivých informací či know-how. Interní benchmarking je však možné aplikovat pouze u velkých podniků, majících mnoho oddělení stejného zaměření. Pro malé a střední podniky je tento druh buď velmi obtížný, nebo zcela nemožný. Za další nevýhodu lze považovat takzvanou interní slepotu, kdy konkurenti využívají novější postupy nebo technologie, které však předmětná firma není schopna sama interně identifikovat. Toto je naopak výhodou externího benchmarkingu, stejně jako snadné srovnání výstupů výroby nebo služeb s konkurenty na trhu. Mezi největší nevýhody tohoto typu pak patří obtížné nalezení vhodných partnerů pro srovnání a složité získávání potřebných informací, častokrát založených pouze na veřejně dostupných zdrojích. Z těchto důvodů záleží na iniciátorovi benchmarkingu aby posoudil, který druh je vhodnější.

²⁶ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

²⁷ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

Metod benchmarkingu existuje rovněž celá řada. Jednou z nich je metoda vyvinutá společností XEROX, která je typická rozdělením jednotlivých kroků do čtyř fází. Jsou jimi:

1. Plánování, kde je třeba zvolit formu benchmarkingu, cíle a způsob realizace získaných výsledků, včetně sběru dat.
2. Analýza získaných informací z prvního kroku a jejich následná interpretace.
3. Integrace, aneb doporučení a návrh kroků vedoucích ke zlepšení současného stavu.
4. Realizace, což představuje implementaci návrhů předchozího kroku.²⁸

Další metoda, kterou stojí za to zmínit, je APQC. Její základ tvoří čtyři navzájem propojené otázky, které zahrnují jak kritické faktory benchmarkingu, tak jeho přístupy a používané metody. Konkrétně se jedná o otázky:

1. Co má být předmětem benchmarkingu?
2. Jakým způsobem zkoumanou oblast řeší předmětný podnik?
3. Kdo na trhu je ve zkoumané oblasti nejlepší?
4. Jak přistupuje nejlepší z trhu ke zkoumané oblasti?²⁹

Pokud se obchodní společnost rozhodne pracovat s benchmarkingem, pak lze samotný proces rozdělit do pěti fází. Dle Nenadála a spol. se jedná o fáze iniciační, plánovací, analytické, finanční a realizační.³⁰

Iniciační fáze - je prvním krokem při provádění benchmarkingu. Hlavní slovo zde má vedení společnosti či vrcholový management, který stanoví priority a taktiky pro plnění strategických cílů. Mezi základní procesy této fáze patří:

- Vymezení potřeb a důvodů interních změn.
- Stanovení politiky benchmarkingu a její projednání vedením firmy.
- Iniciační výcvik benchmarkingu.

²⁸ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

²⁹ NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

³⁰ NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

- Posouzení vhodnosti implementace benchmarkingu.
- Zvolení vhodného modelu benchmarkingu.
- Tvorba postupu práce benchmarkingu.

Plánovací fáze - je typická výcvikem týmu, který je zodpovědný za provedení benchmarkingu. Tento tým se musí naučit správně pracovat s celým konceptem včetně jeho metod a nástrojů. Součástí této fáze jsou procesy:

- Ustanovení a výcvik týmu.
- Určení objektu zkoumaného benchmarkingem.
- Měření vlastní výkonnosti.
- Určení partnerů pro benchmarking.
- Volba vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů.
- Samotný sběr dat výkonnosti sledované oblasti partnerů.

Analytická fáze - je typická vyhodnocením vlastních výsledků výkonnosti a výsledků partnerů benchmarkingu, včetně následného návrhu cílových hodnot vlastního zlepšení. Mimo to se v této fázi rovněž zjišťují důvody rozdílů výkonnosti mezi předmětnou společností a její konkurencí či partnerů pro benchmarking.

Integrační fáze - je stejně jako v první fázi v kompetenci vrcholného managementu podniku, jelikož návrhy projektového týmu z předchozího kroku musí být upraveny tak, aby šly ruku v ruce se strategickými cíly firmy. Mezi základní procesy této fáze patří zhodnocení výsledků přednesených projektovým týmem a stanovení cílů kýženého zlepšení společnosti.

Realizační fáze - zahrnuje praktickou část implementace výsledků benchmarkingu a vyvozených změn do firemní kultury. Předpokladem úspěchu této fáze je přizpůsobení stanovených cílů organizační struktuře podniku. Poslední fáze je tvořena procesem:

- Stanovení projektu požadovaného zlepšení předmětné firmy.
- Jeho realizace vhodným způsobem.
- Zpětné hodnocení efektivity a dopadů změn.
- Rekalibrace benchmarkingu.³¹

³¹ NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

Dle Langa lze benchmarking rozdělit do pěti jednotlivých kategorií. Jsou jimi:

1. Orientace benchmarkingu na konkurenci - srovnává předmětný podnik s jeho přímou konkurencí na stejném trhu či s podniky nabízející obdobné produkty na jiných trzích. Tento typ srovnání cílí na minimalizaci chybovosti ve výrobě, prodejních zakázek a expedici. Rovněž se zaměřuje na dostupnost montážních prvků či zaměstnanců.
2. Zákaznický benchmarking - srovnávající očekávání zákazníků s nabídkou produktů podniku. Vyznačuje se minimalizací doby uvedení produktu na trh, zpracování objednávky a realizaci zakázky. Rovněž se snaží najít odpověď na otázku: Jak obstojí podnik v očích zákazníka při jeho srovnání s konkurencí?
3. Finanční benchmarking - zaobírá se ukazateli finanční výkonnosti podniku a jejich srovnáním s konkurencí. Hledá oblasti obchodní činnosti přinášející nejvyšší rentabilitu kapitálu.
4. Best-practice-benchmarking - se snaží o určení nejvhodnějšího procesu odpovídajícímu představám vedení podniku, aby bylo dosaženo stanovených cílů a zároveň, aby byly odstraněny mezery ve výkonech. Jeho nevýhodou je především náchylnost k chybám a vadným výrobkům.
5. Benchmarking dalších funkcí - porovnává stanovené podnikové funkce se stejnými funkcemi v jiných podnicích.³²

V České republice se pojem benchmarking dostal do širšího povědomí v prvních letech třetího tisíciletí, kdy se ČR stala členem mezinárodní sítě benchmarkingových organizací Global Benchmarking Network, díky zásluze České společnosti pro jakost. Global Benchmarking network byla založena s cílem podpory společností využívajících metod benchmarkingu, včetně výměny informací a nejlepších známých praktik, či pořádáním konferencí. Česká společnost pro jakost nabízí v dnešní době vzdělávací kurzy pro soukromý sektor i veřejnost, které mají sloužit k teoretickému i praktickému poznání benchmarkingu a tím i k šíření této metodologie do širšího povědomí. Česká

³² LANG, H. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80- 7179-683-1.

společnost pro jakost rovněž nabízí možnost mezinárodního srovnání výkonnosti podniků do 250 zaměstnanců prostřednictvím „Benchmarkindexu“, který hodnotí předmětnou firmu dle metodiky balanced scorecard, a který slouží tak jako cenný zdroj informací podnikům, mající o tuto službu zájem.³³

K rozmachu benchmarkingu v České republice přispěla rovněž globalizace a outsourcing nadnárodních korporací do naší vlasti, s nimiž přišly i zaběhnuté procesy včetně benchmarkingu a jeho následné využívání na českém trhu.

I přes jasná pozitiva má benchmarking v dnešní době své kritiky. Jsou jimi především vlastníci start-upů. Ti o benchmarkingu mluví jako o konzervativní strategii velkých korporací, kterým chybí vlastní kreativita a nápad. Proto dle jejich názoru hledají inspiraci u konkurentů v podobě externího benchmarkingu.³⁴

³³ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Benchmarking* [online]. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>

³⁴ Forbes.cz. *The Importance Of Benchmarking* [online]. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/scottlenet/2018/12/12/the-importance-of-benchmarking/?sh=12b4e81e4245>

2.3 Obchodní a finanční ukazatele

Mezi obchodní ukazatele lze řadit vývoj tržeb a přidané hodnoty podniku. Základními finančními ukazateli jsou poměrové a ziskové ukazatele. Bližší představení jednotlivých ukazatelů je popsáno níže.

2.3.1 Tržby

Jsou sumou finančních prostředků získaných prodejem zboží, výrobků a služeb ve sledovaném období.³⁵ Sledování vývoje tržeb firmy patří mezi nejjednodušší a nejzákladnější vývojový obchodní ukazatel, jaký může podnik použít. Zvýšení tržeb je zpravidla závislé na inovacích, vývoji a výzkumu, marketingu, či rozšíření na další trh. Výši tržeb lze rovněž optimalizovat zlevněním či zdražením výrobků, ovšem tento předpoklad je podmíněn elasticitou poptávky.³⁶

2.3.2 Přidaná hodnota

Přidanou hodnotu lze definovat jako součet obchodní marže a výkonů, a odečíst výkonovou spotřebu. Jedná se ukazatel hospodaření podniku, jelikož je možné z přidané hodnoty definovat zhodnocení vstupů výroby předmětnou firmou. Z toho důvodu je důležité provést důkladnou analýzu vstupů, která povede ke správné interpretaci výsledků přidané hodnoty.³⁷

2.3.3 Ukazatele zisku

Patří k nejzákladnějším ukazatelům finanční výkonnosti podniku. Zisk vzniká převýšením výnosů nad náklady firmy, které jsou vedeny v účetnictví.³⁸ Mezi tři nejdůležitější ukazatele zisku v českém prostředí patří:

- **Hospodářský výsledek po zdanění (Earnings After Taxes)** - jedná se o výsledek hospodaření ve výkazu zisku a ztrát společnosti. Tento

³⁵ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

³⁶ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

³⁷ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

³⁸ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

hospodářský výsledek lze již rozdělit mezi vlastníky, společnost či jiné zainteresované strany.

- **Hospodářský výsledek před zdaněním (Earnings Before Taxes)** - oproti prvně zmíněnému ukazateli zde nejsou zahrnuty daně a to především z možnosti srovnávat společnosti, které jsou odlišně daňově zatíženy, nebo které působí v zemích s odlišnými daněmi.
- **Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním (Earnings Before Interests and Taxes)** - jedná se o ekvivalent provozního výsledku hospodaření. Tento ukazatel nezohledňuje způsoby financování, což může být využito u mezipodnikového srovnání.³⁹

2.3.4 Poměrové ukazatele

Slouží k porovnávání finančních výkazů mezi předmětnou společností a její konkurencí v delším časovém horizontu. Pro výpočet se používají zpravidla veřejně dostupné finanční výkazy, které musí firma ze zákona zveřejňovat. Výpočty se zakládají na poměrování jednotlivých účetních položek mezi sebou.⁴⁰ Mezi nejdůležitější poměrové ukazatele patří ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti.

Ukazatele aktivity poskytují přehled o tom, jak podnik hospodaří se svým majetkem. Konkrétně se mimo jiné jedná o:

- Obrat celkových aktiv - udává, kolikrát se celková aktiva obrátí během jednoho roku. Vypočítá se jako poměr tržeb vůči celkovým aktivům a platí, že by hodnota ukazatele měla dosahovat minimálně čísla 1. Maximální hodnota není definována, neboť je žádoucí dosažení co nejvyšší hodnoty.
- Doba obratu zásob - vyjadřuje počet dní, během kterých dojde od jejich naskladnění až po spotřebování. Vzhledem k tomu, že je skladování spjato s náklady, je logické, aby hodnota ukazatele byla co nejnižší.

³⁹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978- 80-271-2028-4.

⁴⁰ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978- 80-271-2028-4.

- Doba obratu krátkodobých pohledávek - Vypočítává se jako podíl krátkodobých závazků za rok vůči tržbám. Cílem podniku by mělo být dosažení co nejnižší hodnoty, jelikož tento ukazatel vyjadřuje za kolik dnů firma dokázala inkasovat své krátkodobé pohledávky.⁴¹

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost firmy plnit své závazky. Vždy se jedná o podíl různých majetkových složek podniku vůči krátkodobým závazkům. Dělí se na tři stupně:

- Běžná likvidita - počítá s oběžnými aktivy a má se pohybovat v intervalu <1,5; 2,5>. Příliš nízká hodnota značí plnění závazků společnosti z cizích zdrojů.
- Pohotová likvidita - je stejná jako běžná, ovšem nezahrnuje zásoby. Hodnota by se měla pohybovat v intervalu <1; 1,5>, a nižší hodnota znamená potenciální problém, jelikož společnost nebude schopna uhradit své závazky bez prodeje svých zásob.
- Okamžitá likvidita - kalkuluje s krátkodobým finančním majetkem a měla by dosahovat hodnot <0,2; 0,5>. V případě příliš vysoké hodnoty ukazatele firma nakládá se svými penězi neefektivně.⁴²

Ukazatele rentability zobrazují schopnost společnosti generovat zisk z vložených prostředků a vypovídají o efektivnosti podnikání. Je žádoucí, aby společnost vykazovala rostoucí trend ukazatelů rentability.⁴³ Mezi tyto ukazatele lze zařadit:

- Rentabilitu celkových aktiv - vypovídající o efektivním vytváření zisku z dostupných aktiv společnosti.
- Rentabilitu vlastního kapitálu - vyjadřující, jaké množství čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

⁴¹ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁴² SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

⁴³ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

- Rentabilitu tržeb - která udává, kolik zisku před zdaněním společnost vytvoří z jedné koruny tržeb a měla by mít rostoucí trend.⁴⁴

Ukazatele zadluženosti slouží interním i externím uživatelům k objasnění kapitálové struktury společnosti a podávají informaci o jejím vývoji v rámci sledovaného období. Tyto ukazatele jsou sledovány i úvěrovými institucemi a ovlivňují tak schopnost společnosti dále využívat cizí zdroje.⁴⁵ Mezi tři základní ukazatele zadluženosti patří:

- Celková zadluženost - vyjadřuje poměr celkového kapitálu vůči cizím zdrojům. Určit jedinou doporučenou hodnotu nelze, avšak obvykle bývá uváděn poměr 40:60 v zastoupení vlastního kapitálu. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.
- Míra zadluženosti - udává poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. V ideálním případě by výše cizího kapitálu neměla být vyšší než hodnota vlastního kapitálu.
- Koeficient samofinancování - vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva společnosti financována z vlastních zdrojů. Koeficient vypovídá o míře nezávislosti společnosti.⁴⁶

⁴⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁴⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁴⁶ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978- 80-271-2028-4.

2.4 Strategická analýza

Strategickou analýzu lze rozdělit podle jejího zaměření na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi analýzy vnějšího prostředí lze zařadit metodu PESTLE a Porterův model. Za analýzu vnitřního prostředí lze považovat analýzu SWOT. Strategické analýzy slouží zpravidla k predikci budoucích trendů a jevů ovlivňující předmětný podnik.⁴⁷

2.4.1 Analýza PESTLE

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí ovlivňující fungování podniku, přičemž samotná zkratka je složena z počátečních písmen jednotlivých faktorů. Jsou jimi:⁴⁸

- P - Politické faktory, které zohledňují politickou situaci v zemi.
- E - Ekonomické, sledující národní a mezinárodní působení ekonomiky na společnost.
- S - Sociální faktory zahrnující kulturní a sociologické nálady ve společnosti.
- T - Technologické, které zohledňují dostupnost a vyspělost technologií.
- L - Legislativní, zabývající se zákony a součinností s nimi.
- E - Ekologické faktory a jejich problematika.

Celková analýza PESTLE nevychází pouze z minulosti a současnosti, nýbrž se snaží o predikci budoucího vývoje prostředí, v jakém firma působí.

2.4.2 Porterův model

Jedná se o pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Vyjadřuje pozici podniku na trhu určenou pěti silami:⁴⁹

1. Rizikem vstupu nových konkurentů

⁴⁷ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

⁴⁸ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 9788026500322.

⁴⁹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.

2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Vyjednávací silou kupujících
4. Substitučními výrobky
5. Odvětvovou konkurencí podniku

2.4.4 SWOT analýza

Hlavní výhodou této analýzy je vzhled do silných a slabých stránek firmy v závislosti na příležitostech a hrozbách, což umožňuje vedení podniku vytvořit si závěry a strategie z analýzy plynoucí. Analýza SWOT je nejčastěji využívaným nástrojem pro tvorbu závěrů dílčích strategických analýz společnosti ve vnějším a vnitřním prostředí.⁵⁰ Stejně jako v případě McKinseyho modelu 7S je název SWOT utvořen z počátečních písmen čtyř faktorů: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).

⁵⁰ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 9788026500322.

3 Analytická část práce

Následující pasáž práce se věnuje detailnímu představení SAPELI a.s., popisem jejího současného stavu, představením pěti největších konkurentů na českém trhu, benchmarkingu a jednotlivým analýzám.

3.1 Představení společnosti

Společnost SAPELI byla založena v roce 1992, v České a Slovenské Federativní republice, jakožto společnost s ručením omezeným. Název firmy vznikl z latinského slova „sapel“, což v překladu znamená mahagon, a připojením koncovky -i, která dodala firmě nádech italského výrobce.⁵¹ Předmětem jejího podnikání bylo truhlářství a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.⁵² Základní kapitál činil v době založení 102 000 Kčs. Podnik byl založen ve městě Jihlavě, kde sídlí dodnes.

V roce 2005 došlo k velmi důležité změně, jelikož se právní forma společnosti změnila na akciovou společnost, čímž došlo ke vzniku SAPELI a.s., tak jak ji známe nyní. V současné době je základní kapitál společnosti 208 000 000 Kč rozdělen do 208 kmenových akcií o jmenovité hodnotě jednoho milionu korun. Předmětem podnikání je stále truhlářství, doplněné o podlahářství, výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Statutární orgán společnosti tvoří pět členů představenstva. Jsou jimi:

- Ing. Marek Sedlák
- Ing. Pavel Šilhavý
- Ing. Lubomír Slabý
- Dušan Vrtal
- Ing. Václav Bradáč

⁵¹ Forbes.cz. *O dveře je zájem i v krizi. Česká jednička Sapeli drží miliardové tržby a tohle je její příběh* [online]. 8.1.2021 [cit. 13.3.2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/o-dvere-je-zajem-i-v-krizi-ceska-jednicka-sapeli-drzi-miliardove-trzby-a-tohle-je-jeji-pribeh/>

⁵² Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku SAPELI a.s.*, [online]. 3.11.2020 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=612433&typ=UPLNY>

Dozorčí radu tvoří tři členové, kterými jsou:

- JUDr. Miroslav Somr
- Ing. Jaroslav Vrtal
- Ing. Božena Dvořáková⁵³

Inženýr Vrtal byl jednatelem společnosti již od roku 1994 a stál u jejího vzniku. V roce 2019 se stal předsedou představenstva jeho syn Dušan, který pokračuje v otcově započaté práci.⁵⁴ SAPELI a.s. lze tudíž považovat za stabilní rodinnou společnost.

V průběhu dvacátého prvního století byly zakládány dceřiné společnosti s ručením omezeným. Například SAPELI Development s.r.o. a SAPELI Unlimited s.r.o., ve kterých drží mateřská SAPELI a.s. nadpoloviční podíl. Druhá zmíněná SAPELI Unlimited je dceřinou společností, která nabízí movitým zákazníkům takřka neomezené možnosti zboží vysoké kvality.⁵⁵ Mezi společnostmi, ve kterých drží SAPELI a.s. pouze minoritní podíl, patří HOSAP dveře s.r.o., nebo KORAL prodej-montáž s.r.o., ve kterých se mateřská firma participuje 30%. Pro účely této práce se budeme zabývat pouze hodnocením výkonnosti společnosti SAPELI a.s.

SAPELI a.s. se zabývá výrobou dveří na míru, které si může zákazník nakonfigurovat dle svých potřeb a preferencí. Od doby svého založení vyrobila již téměř 3 500 000 kusů, na které poskytují pětiletou záruku. Součástí výroby společnosti je i vlastní vývoj a testování, kterému jsou podrobovány mimo jiné i bezpečnostní či protipožární dveře.

Společnost o sobě prohlašuje, že je ryze českou rodinnou firmou a svou pozornost zaměřuje rovněž na vývoj a design.⁵⁶ Toto tvrzení dokládá vývoj nového systému MUTEO, který je patentově chráněný, a který získal mnohá ocenění.⁵⁷

⁵³ Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Výpis z obchodního rejstříku SAPELI a.s.* [online]. 3.11.2020 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=612433&typ=PLATNY>

⁵⁴ Hospodářské Noviny. *Dušan Vrtal novým předsedou představenstva SAPELI* [online]. 10.08.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://ihned.cz/pro-hr-manazery/c1-66622530-dusan-vrtal-novym-predsedou-predstavenstva-sapeli>

⁵⁵ Forbes.cz. *O dveře je zájem i v krizi. Česká jednička Sapeli drží miliardové tržby a tohle je její příběh* [online]. 8.1.2021 [cit. 13.3.2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/o-dvere-je-zajem-i-v-krizi-ceska-jednicka-sapeli-drzi-miliardove-trzby-a-tohle-je-jeji-pribeh/>

⁵⁶ SAPELI.CZ. *O nás* [online]. 3.11.2020 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sapeli.cz/100-let-truhlariny-nas-naucilo-delat-opravdu-poctive-dvere>

SAPELI a.s. je dle svých výročních zpráv společností, která pravidelně překračuje hranici ročního obrátu jedné miliardy korun a průměrný počet zaměstnanců je vyšší než 250. Z toho důvodu lze SAPELI a.s. považovat za velkou účetní jednotku.⁵⁸

Z krátkodobého hlediska firma nepocit'uje dopady krize pandemie SARS-COV2, jelikož má dopředu dojednané objednávky na období zhruba dvou let. S inovativními dveřmi MUTEO chce však expandovat na západní trh, především pak do Německa⁵⁹, což by mělo krizi spjatou se současnou nepříznivou situací pro podnikání přinejmenším zmírnit.

Vedení podniku rovněž odmítá prodej své společnosti a podstatnou část zisků pravidelně vkládá zpět do firmy, především formou reinvestice do vývoje a technologií, což je v kombinaci s rodinným vedením výrazným indikátorem dlouhodobé stability a prosperity.

⁵⁷ SAPELI.CZ. *Revoluční inovace MUTEO odhalena* [online]. 22.02.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sapeli.cz/revolucni-inovace-muteo-odhalena-0#!>

⁵⁸ *Zákony pro lidi. Zákon č. 563/1991 Sb.* [online]. 3.11.2020 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

⁵⁹ Forbes.cz. *O dveře je zájem i v krizi. Česká jednička Sapeli drží miliardové tržby a tohle je její příběh* [online]. 8.1.2021 [cit. 13.3.2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/o-dvere-je-zajem-i-v-krizi-ceska-jednicka-sapeli-drzi-miliardove-trzby-a-tohle-je-jeji-pribeh/>

3.1.1 PESTLE analýza společnosti SAPELI a.s.

Z definice analýzy v kapitole 2.4.1, následuje popis jednotlivých faktorů, ovlivňujících předmětnou společnost SAPELI z hlediska jejího vnějšího prostředí. Jedná se tudíž o analýzu makrookolí.

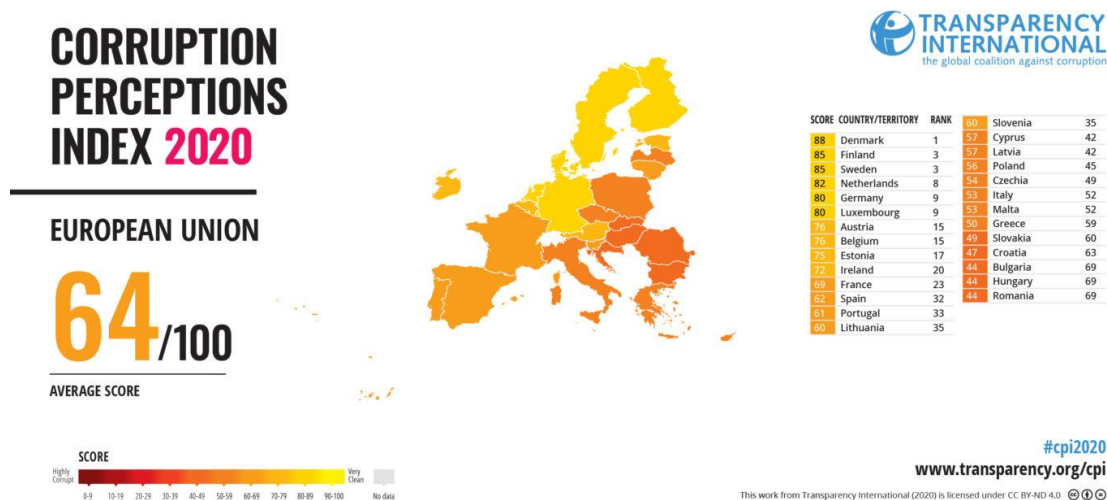
Politické a legislativní faktory:

Prvním z faktorů je politická situace v zemi, ve které společnost působí, což je v našem případě v drtivé převaze Česká republika. Od konce prvního kvartálu roku 2020 nastala v ČR bezprecedentní situace spojená s pandemií respiračního onemocnění SARS-COV-2. Ta ovlivnila fungování jak fyzických, tak právnických osob. Česká vláda na začátku celosvětové pandemie přistoupila k drakonickým opatřením, díky kterým efektivně utlumila šíření nákazy na minimum, za cenu velkých dopadů na ekonomiku státu. Během druhé vlny nákazy na podzim téhož roku, se díky absenci jakéhokoliv plánu vlády situace opakovala. To zapříčinilo chaotické ustanovování a následné rozvolňování vládních opatření, které přetrvává i v prvním kvartálu roku 2021. Podniky v České republice nyní existují v nejistotě, jelikož jsou vládní opatření zaváděna chaoticky a prakticky okamžitě, což firmám neumožňuje se vhodně připravit na nadcházející restriktce. Na nadnárodní úrovni rovněž nebyla, v rámci pravomocí jí svěřených, Evropská Unie schopna koordinovat postup členských států při stavu pandemie. Proto není politická nejistota spjatá se SARS-COV-2 ojedinelou pouze v ČR, nýbrž v mnoha dalších státech unie i světa.

Pokud pomineme snad dočasnou situaci spjatou s celosvětovou pandemií, dá se politická situace v zemi považovat za stabilní. Nedochozí zde k politickým převratům, zástupci lidu jsou demokraticky voleni a zatím zde nedochází k přechodu do autoritářského režimu, jako například v dalším členském státě EU Maďarsku. Rozdělení moci na zákonodárnou, výkonnou a soudní rovněž přispívá k politické stabilitě země.

Za negativní politický faktor lze považovat poměrně vysokou míru korupce. Transparency International zařadilo Českou republiku v roce 2020 mezi 33% států EU s nejvyšším podílem korupce v zemi. ČR obsadilo devátou příčku a dosáhlo bodové hodnoty indexu 54 bodů, přičemž nejlepší možné dosažitelné skóre indikující minimální míru korupce v zemi je 100 bodů. Oproti roku 2019 si tak naše země pohoršila o dva

body indexu a jedno místo v žebříčku států EU, jelikož ČR přeskočila Litva, která si polepšila o 4 body a posunula se právě před Česko a Polsko. Kompletní mapu indexu pro rok 2020 zachycuje obrázek č. 1 níže:



Obrázek 2: CPI index 2020⁶⁰

Každá firma působící na českém trhu musí splňovat četná administrativní zatížení. Obecně lze považovat Česko za zemi s vysokou úrovní byrokracie, která je kritizována i Nejvyšším kontrolním úřadem.⁶¹

Česká legislativa rovněž chrání zaměstnance v pracovně právních záležitostech pomocí zákonu č. 262/2006 Sb., který mimo jiné říká, že zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr se zaměstnavatelem „porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.“⁶²

⁶⁰ Transparency International. *Corruption Perception Index 2020* [online]. [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/2021/01/CPI2020_Map_European-Union-1.jpg

⁶¹ Aktuálně.cz. *Státu se sice daří vybírat daně, firmy se ale topí v byrokracii, kritizují kontroloři* [online]. 25.7.2019 [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/danova-struktura-je-slozita-roste-administrace-i-naklady/r~3d913a36aedb11e9970a0cc47ab5f122/>

⁶² Zákony pro lidi. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Ekonomické faktory:

Stejně jako politické, i makroekonomické prostředí bylo silně zasaženo pandemií respiračního onemocnění od prvního čtvrtletí roku 2020. V posledních pěti letech před pandemií se růst hrubého domácího produktu (dále jen HDP) pohyboval okolo 2-3% za rok. Predikce ministerstva financí z ledna roku 2020 predikovala růst reálného HDP v témže roce na rovná 2%, pro rok 2021 činila predikce nárůst o 2,1%.⁶³ Rok 2020 však přinesl pokles HDP o 5,8%⁶⁴ a predikce ministerstva se tudíž lišila o necelých 8%. Pro rok 2021 se očekává růst HDP o 2,2% a v roce 2022 opětovný růst ve výši 3,8%. Tato současná predikce nabízí podnikajícím subjektům určitou vlnu optimismu, avšak je nutné dodat, že je platná pouze v intervalu spolehlivosti 30%. V intervalu spolehlivosti 90% může predikovaný růst či pokles HDP kolísat o několik procent a nabývat záporných hodnot stejně jako v roce 2020.⁶⁵

Nezaměstnanost, jakožto další makroekonomický faktor, v průběhu roku 2020 stoupala průměrným tempem 0,25% za kvartální období a ve 4. čtvrtletí minulého roku dosahovala hodnoty 3%, oproti 2% ve 4. kvartálu roku 2019.⁶⁶ V porovnání se značným propadem vývoje HDP je nízký nárůst nezaměstnanosti pozitivní zprávou. Je však nutné si uvědomit, že nízká míra nezaměstnanosti byla vykoupena za cenu vysokého schodku státního rozpočtu, jímž vláda kompenzovala ztráty zaměstnavatelů a motivovala je k udržování si co možná největšího počtu zaměstnanců. V roce 2020 dosáhl schodek státního rozpočtu historicky nejvyšší úroveň, a to přes 360 miliard korun. V roce 2021 je navíc vládou schválen deficit dosahující půl bilionu Kč a již v prvním čtvrtletí roku 2021 ministryně financí veřejně mluví o možném navýšení této rekordní sumy.⁶⁷

Posledním mnou zmíněným makroekonomickým faktorem je vývoj inflace. „Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2020

⁶³ Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce - leden 2020* [online]. 4.2.2020 [cit. 17.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

⁶⁴ Česká národní banka. *Prognóza ČNB - zima 2021* [online]. 4.2.2021 [cit. 17.3.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

⁶⁵ Česká národní banka. *Prognóza ČNB - zima 2021* [online]. 4.2.2021 [cit. 17.3.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

⁶⁶ Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

⁶⁷ Česká televize. *Schodek rozpočtu za rok 2020 dosáhl 367,4 miliardy korun. Přes dvě stě miliard si ukousl koronavirus* [online]. 5.1.2021 [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3250426-sledujte-brifink-ministerstva-financi-k-vysledkum-statniho-rozpocetu-za-rok-2020>

proti průměru roku 2019 byla 3,2 %, což bylo o 0,4 procentního bodu více než v roce 2019. Byla to nejvyšší průměrná roční míra inflace od roku 2012. Ceny zboží úhrnem a ceny služeb vzrostly v roce 2020 shodně o 3,2 %.⁶⁸ Česká národní banka se dlouhodobě snaží o inflaci ve výši dvou procent a své kroky směřuje k tomuto cíli s předstihem dvou let. I z tohoto důvodu se neočekává výrazná změna výše inflace v ČR a predikce České národní banky pro první pololetí roku 2022 činí v průměru 2,1%.⁶⁹

Sociální faktory:

Jak již bylo zmíněno výše, SAPELI dodává své produkty jak koncovým spotřebitelům, tak developerským projektům, a se svou inovativní technologií MUTEO chce prorazit na německý trh, především z důvodu vyšší ochoty spotřebitele platit.

Jako vodítko budoucí poptávky po dveřích a zárubních lze mimo jiné využít celkový roční objem hypotečních úvěrů, který dosáhl v roce 2020 rekordní výše přesahující 250 miliard korun.⁷⁰ Součástí téměř každé stavby jsou dveře a proto považují tento údaj v kombinaci spolupráce SAPELI s developerskými firmami za vhodný ukazatel schopný predikovat budoucí poptávku.

Znakem moderní doby a generací postkomunistické éry je rovněž zaměření na kvalitu a zohlednění dopadů na životní prostředí. V tomto směru má předemtná společnost konkurenční výhodu, jelikož svou výrobu zaměřuje na kvalitní dveře a zárubně, které vydrží řadu let, jsou zdravotně nezávadné a použité dřevo má certifikát PEFC, čímž splňuje nejvyšší ekologické, sociální a etické standardy.⁷¹

Díky počtu zaměstnanců dosahujícím výše několika stovek se SAPELI řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele kraje Vysočina a přispívá tak k významnou měrou k životní úrovni občanů.

⁶⁸ Český statistický úřad. *Ceny spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2020* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

⁶⁹ Česká národní banka. *Prognóza ČNB - zima 2021* [online]. 4.2.2021 [cit. 17.3.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

⁷⁰ iDnes.cz. *Padl rekord v objemu poskytnutých hypoték, úroková sazba stále klesá.* [online]. 20.1.2021 [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/hypoteky-a-pujcky/hypoindex-prosinec-2020-urokove-sazby-ceny-nemovitosti-investice.A210119_092835_pujcky_sov

⁷¹ PEFC. *Co je PEFC* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <http://www.pefc.cz/pefc/>

Za problém se dá považovat nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve výrobě, který přetrvává i v době celosvětové pandemie. Může za to především nízká nezaměstnanost a odliv kvalifikovaných zaměstnanců do zahraničí.⁷²

Technologické faktory:

Celosvětovým trendem je v současnosti robotizace a automatizace, které firmám umožňují zefektivnit výrobu, zvýšit jakost a snížit náklady výroby. SAPELI pravidelně reinvestuje podstatnou část svých zisků do nových technologií a inovací, čímž si udržuje konkurenční výhodu na trhu s dveřmi a zárubněmi.

Dostupnost technologií v České republice lze považovat díky jednotnému evropskému trhu za dobrou. Díky globalizaci v kombinaci s celosvětovou pandemií však dostupnost nových strojů či náhradních dílů poklesla. Tento stav lze ovšem považovat pouze za dočasný a neměl by mít tudíž zásadní rozhodovací podíl v otázce nákupu důležitých technologií v dlouhodobém časovém horizontu.

Za nejvýraznější úspěch na poli vývoje a inovací lze považovat patentování systému dveří MUTEO, do kterého vkládá firma velké naděje, a za který obdržela společnost prestižní ocenění red dot award v roce 2019.⁷³

Ekologické faktory:

Společnost SAPELI je držitelem certifikátu PEFC, který je celosvětově nejrozšířenějším systémem certifikace lesů. Standardy hospodaření v lesích se podle systému PEFC snaží změnit způsob, jakým jsou lesy spravovány na lokální i globální úrovni.

„Jedním z hlavních cílů certifikace lesů systémem PEFC je zachování lesů a jejich rozšiřování, abychom my i generace budoucí, mohli využívat environmentálních,

⁷²MONSTER. *Nedostatek kvalifikovaných pracovníků* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/nedostatek-kvalifikovanych-pracovniku>

⁷³Red-dot. *Door System Muteo* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://www.red-dot.org/project/muteo-38622>

sociálních a ekonomických přínosů, které lesy nabízejí se zachováním zodpovědného přístupu k lesním ekosystémům a respektu k přírodě.“⁷⁴

Koupí dřevěných dveří u firmy SAPELI si tedy zákazník může být jistý, že použité dřevo pochází z udržitelného lesního hospodářství a svou koupí produktu nedevastuje přírodní bohatství.

Kromě certifikátu PEFC se však firma nepodílí na dalších environmentálních aktivitách jako je například podpora fyzicky či mentálně postižených, využívání obnovitelných zdrojů, či minimalizace spotřeby papíru.

3.1.2 SAPELI a.s. skrze Porterův model

Narozdíl od analýzy PESTLE je Porterův model analýzou mikrookolí podniku.

První z pěti sil, které na společnost dle Portera působí, je vstup nových konkurentů na trh. SAPELI je českou jedničkou na místním trhu dveří a zárubní. Své postavení si udržuje neustálými investicemi do nových technologií a inovací, čímž si udržuje své výsadní postavení. Z tohoto důvodu by pro společnost představovalo největší hrozbu v oblasti přímé konkurence vstup velké zahraniční firmy na český trh dveří a zárubní. Tato alternativa není příliš reálná z důvodu vysoké saturace trhu malými, lokálními truhláři a stolaři, v kombinaci s působením velkých a zaběhnutých firem, jako je právě SAPELI a její konkurenti. Ohrožení vstupem zahraničního aktéra by bylo rovněž podmíněno vysokými vstupními investicemi, které by musel nový subjekt vynaložit na logistiku, technologie či marketing.

Dalším faktorem je vyjednávací síla prodávajících. Vzhledem k tomu, že je předmětná společnost největším výrobcem dveří a zárubní v České republice, tak má silné postavení v oblasti vyjednávání. Velikost umožňuje SAPELI vyjednávat o ceně výrobků a materiálu jejich dodavatelů, jelikož díky velkému odebíranému objemu lze vyjednat výhodnější cenu za stále prvotřídní kvalitu dodávaných materiálů.

Vyjednávací síla kupujících se dá rozdělit na vyjednávací sílu developerských a stavebních firem, a koncových zákazníků. SAPELI vyrábí dveře na míru pro koncové

⁷⁴ PEFC. *Co je PEFC* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://www.pefc.cz/pefc/>

spotřebitele, díky čemuž jim vychází maximálně vstřícná a vyjednávací síla kupujících je v tomto ohledu velmi vysoká, avšak podmíněna konečnou cenou za výrobek zhotovený na míru. Co se týče developerských a stavebních firem, výhodou SAPELI zůstává velikost a technologická schopnost produkce vysokého objemu dveří a zárubní. Developerské a stavební firmy jsou rovněž důležitým partnerem společnosti, jelikož spolupráce s nimi přináší oproti čekání na konečného zákazníka stabilitu výroby v čase a jistý odbyt výrobků.

Substituční výrobky jsou další silou Porterova modelu. Pro dveře a zárubně substituční výrobky prakticky neexistují. Za jediné možné substituty lze považovat stejné výrobky, pouze v rozdílné kvalitě, provedení, či cenové hladině. SAPELI se nesnaží o maximalizaci produkce za cenu nízké kvality svých výrobků a svůj marketing cílí na náročnější klientelu. Z tohoto důvodu nelze považovat prodávané nízkojakostní dveře v hobbymarketech za adekvátní substituty.

Poslední silou působící na společnost je odvětvová konkurence. Na trhu dveří a zárubní působí jak velké, specializované firmy, tak malé, řemeslní dodavatelé. Malým výrobcům dokáže SAPELI konkurovat flexibilitou svých výrobků tvořených na přání objednavatele, svým know-how a poskytovanou zárukou. Za největšího konkurenta odvětví osobně považují společnost SOLODOOR, která je nástupcem dnes již legendární firmy Solo Sušice, a která dodnes čerpá z její historické slávy. V devadesátých letech minulého tisíciletí, kdy SAPELI započalo svou novodobou činnost, byl konkurenční výhodou její název, který evokoval zahraniční původ firmy. V současnosti jsou často zákazníci upřednostňováni tuzemští výrobci a tato konkurenční výhoda byla nahrazena výhodou jinou. Tou je strategické umístění výrobního závodu blízko Jihlavy, tudíž geograficky prakticky uprostřed ČR, což umožňuje podniku efektivní logistiku a s ní spojenou minimalizaci nákladů.

3.2 Konkurence SAPELI a.s.

Pro provedení benchmarkingu byly na základě velikosti tržeb, vybrány společnosti oborově nejvíce podobné společnosti SAPELI, které mohou konkurovat svými výrobky, velikostí, nebo svými ambicemi.

Za největší konkurenty na trhu výroby dveří a zárubní a jejich následujícího prodeje jsou CAG s.r.o., HANÁK NÁBYTEK a.s., Masonite CZ s.r.o., SOLODOOR a.s. a SEPOS s.r.o.

CAG s.r.o.

Společnost vznikla roku 1998 za účelem výroby a prodeje interiérových dveří a zárubní. Dvacet let po svém vzniku přesahoval průměrný počet zaměstnanců 100 a obrat společnosti činil více jak 170 milionů Kč.

Plány do budoucnosti zahrnují nákup nových technologií, což má omezit stálý nedostatek pracovních sil a zvýšit konkurenceschopnost na trhu. Společnost si rovněž zakládá na svých hodnotách, kterými jsou *„řemeslný fortel a poctivá práce. Snaží se také dávat příležitost lidem se zdravotním postižením, absolventům bez praxe a váží si zkušeností lidí v předdůchodovém věku.“*⁷⁵

Vlastníky společnosti jsou:

- Ing. Michal Pomahač (71% podíl)
- Jaroslav Čermák (29% podíl)⁷⁶

HANÁK NÁBYTEK a.s.

Vznik společnosti HANÁK NÁBYTEK a.s. se datuje k 7. prosinci roku 2000, avšak svou historii má firma mnohem delší. Po politickém převratu byla v roce 1990 obnovena tradice značky HANÁK, která navázala na prvorepublikovou tradici výroby zakázkového nábytku. Před založením akciové společnosti firma postavila novou výrobní halu a začátkem nového tisíciletí započala svou expanzi na zahraniční trhy.

⁷⁵ CAG. *Příběh firmy* [online]. [cit. 13.3.2021]. Dostupné z: <https://www.dverecag.cz/jsme-cag/pribeh-firmy/>

⁷⁶ Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva auditora.* [online]. 23.10.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=632238>

Během celé své moderní existence společnost investovala do rozšiřování výrobních kapacit a inovací⁷⁷, čímž docílila silného postavení na trhu nejen s dveřmi, ale i s jiným vybavením domácnosti.

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2018 činil 173 a obrat firmy v témže roce přesáhl 315 milionů korun. Základní kapitál společnosti činí 69 000 000 Kč. Všechny akcie jsou na jméno a 136 kusů je ve jmenovité hodnotě půl milionu korun. 100 kusů akcií je pak ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč a jsou veřejně neobchodovatelné.

Stejně jako v případě SAPELI se jedná o rodinný podnik. Statutární orgán HANÁK NÁBYTEK a.s. má tři členy. Jsou jimi:

- Ing. Stanislav Hanák
- Marie Hanáková
- Stanislav Hanák mladší

V dozorčí radě zasedají dva členové, konkrétně:

- Jaroslav Remeš
- Mirka Hanáková⁷⁸

MASONITE CZ s.r.o.

Jedná se o jedinou společnost v mém výběru, která je společností dceřinou. Mateřskou společností je Masonite Luxembourg S.a.r.l., která vlastní 100% podíl. Tato společnost však rovněž spadá pod mateřskou společnost celé skupiny, kterou je Masonite International Corporation se sídlem v USA. Společnost MASONITE CZ se úzce profiluje na výrobu a distribuci zárubní a dveří a průměrný počet zaměstnanců se v roce 2018 pohyboval okolo 160. Obrat za stejné období přesáhl hodnotu půl miliardy korun.

Statutárním orgánem jsou tři jednatelé:

- Rose Marie Murphy

⁷⁷ HANÁK. *Historie* [online]. 3.11.2020 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.hanak-nabytek.cz/o-firme/historie/>

⁷⁸ Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *výroční zpráva [2018]*. [online]. 17.9.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=600875>

- Cormac Anthony Kearns
- Claire Regina Doyle⁷⁹

SOLODOOR a.s.

Tato společnost je nástupcem notoricky známé dřevařské výroby SOLO Sušice a.s. SOLODOOR a.s. vznikla v roce 1997 a je 100% vlastníkem dceřiných společností SOLODOOR SK s.r.o., působící v sousední zemi, a SOLODOOR CENTRUM s.r.o. Rovněž se podílí 70% majetkovou účastí v SOLOSTEEL s.r.o. V současnosti mateřská společnost investuje především do inovací a výroby.

V roce 2018 přesahoval průměrný počet zaměstnanců SOLODOOR a.s. 200 lidí a obrat v témže roce činil 377 milionů korun. Člen dozorčí rady je pouze jeden, a to pan inženýr Jaromír David, CSc. Ve statutárním orgánu zasedají dva členové představenstva:

- Martin David
- Martin Dozrál⁸⁰

SEPOS spol. s.r.o.

Patří mezi nejvýznamnější výrobce dveří a zárubní u nás s plány rozšiřovat své prodejní sítě do dalších částí ČR. Společnost měla v roce obdobný počet zaměstnanců jako SOLODOOR, avšak obrat převyšoval hodnotu půl miliardy Kč. Jednatel a zároveň jediným společníkem je Lumír Kozubík.⁸¹

Společnost SEPOS sídlí v Jihlavě, tedy velice blízko společnosti SAPELI. Výroba dveří má u společnosti SEPOS tradici trvající čtvrt století a firma o sobě veřejně prohlašuje, že je „*dlouhodobě finančně zdravou společností s ryze českým kapitálem.*“⁸²

⁷⁹ Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *výroční zpráva [2018]* [online]. 4.11.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=663046>

⁸⁰ Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva o vztazích [2018], zpráva auditora* [online]. 16.9.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=158117>

⁸¹ Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *výroční zpráva [2018]* [online]. 2.10.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=545880>

⁸² SEPOS. *O nás* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sepos.cz/rs/o-nas/o-nas/>

Za přelomový rok se pro SEPOS dá považovat rok 2018, kdy společnost získala ocenění organizace Superbrands, dále pak ocenění „Českých 100 nejlepších“, udělované společností Comenius, a stala se rovněž vítězem ocenění „Český lídr“ kraje Vysočina.⁸³

3.3 Benchmarking společnosti SAPELI a vybraných konkurentů

Zde se dostáváme ke srovnání obchodních a finančních ukazatelů společnosti SAPELI s její přímou konkurencí. Samotné srovnání bude provedeno pomocí externího benchmarkingu, na základě sběru a vyhodnocení veřejně dostupných dat.

První část benchmarkingu bude zaměřena na obchodní ukazatele, a to konkrétně na tržby a přidanou hodnotu firmy. Následovat budou ukazatele zisku a poměrové ukazatele, které se řadí do kategorie finančních ukazatelů.

Pro účely benchmarkingu byly ukazatele vybraných společností srovnávány během časového období od roku 2015 do roku 2019.

3.3.1 Srovnání tržeb

Vzhledem k tomu, že se u jednotlivých společností diametrálně liší podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb, a tržby za prodej zboží, je komparace provedena z celkové hodnoty obou položek českého účetnictví.

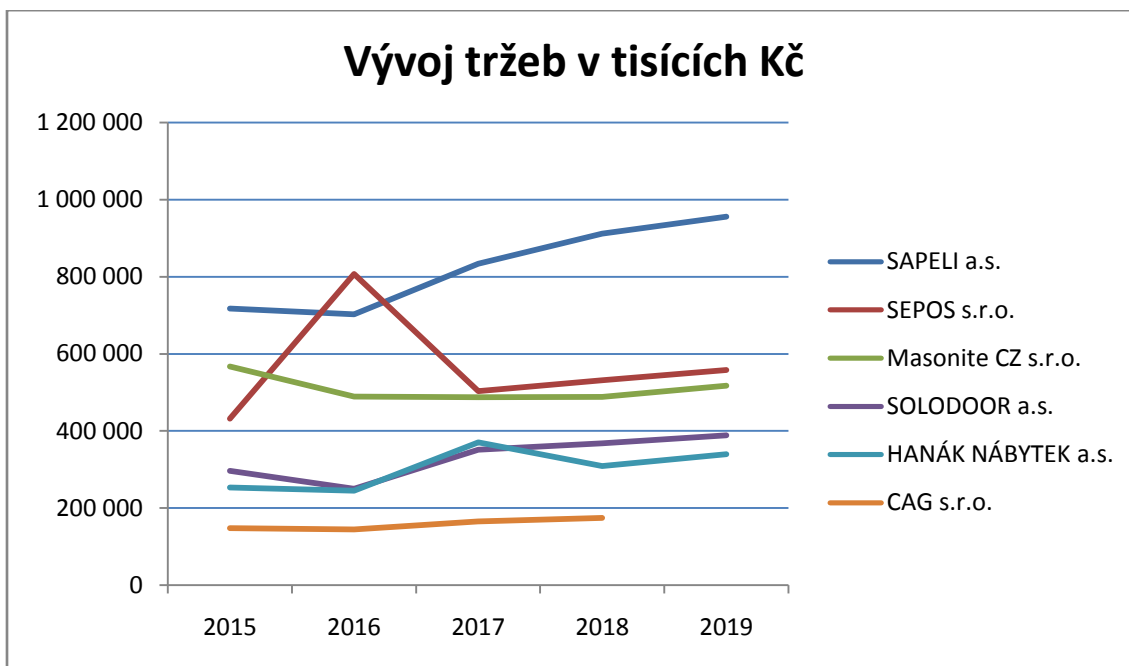
Pro tvorbu srovnání tržeb bylo pro účely této práce využito dat z databáze Orbis, doplněné o veřejně dostupné informace z výročních zpráv, obsažených na českém portálu justice.cz.

⁸³ SEPOS. *Kdo nás ocenil* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sepos.cz/rs/o-nas/kdo-nas-ocenil/>

Tabulka 1: Tržby v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Tržby (tis. Kč.)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	717 271	702 200	833 578	911 481	955 644
SEPOS s.r.o.	431 931	807 319	503 269	531 437	557 860
Masonite CZ s.r.o.	567 327	489 243	487 227	488 385	517 123
SOLODOOR a.s.	296 386	249 854	350 672	367 593	388 393
HANÁK NÁBYTEK a.s.	252 811	244 545	370 169	308 491	339 561
CAG s.r.o.	147 630	144 424	165 062	173 977	Data nejsou k dispozici

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost SAPELI dosahuje jednoznačně nejvyšších tržeb na českém trhu dveří a zárubní. Své konkurenty převyšuje ve výši tržeb téměř dvojnásobně a vývoj tržeb jeví jasný rostoucí trend. Pro lepší vizuální představu je zmíněná tabulka převedena do grafu níže.



Graf 1: Vývoj tržeb (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že společnost SAPELI dosahuje ve vývoji tržeb za sledované období nejlepších výsledků. Společnost SEPOS sice po rekordním nárůstu tržeb v roce 2016 překonala tržby SAPELI, avšak po korekci trhu a následnému propadu tržeb společnosti SEPOS v následujícím roce, zůstala SAPELI na neochvějném prvním místě co se tohoto ukazatele týče.

Rovněž můžeme pozorovat absenci výrazných propadů tržeb SAPELI, jako je tomu u společnosti HANÁK NÁBYTEK. Za zmínku stojí také další z konkurentů, společnost Masonite CZ, která několik let zažívala stagnaci v oblasti tržeb, a kterou v posledních zkoumaných letech dohání SOLODOOR a.s.. Společnost CAG dosahuje dlouhodobě nejnižších tržeb z šestice zkoumaných firem a již v roce 2018 dokázala společnost SAPELI dosáhnout více než pětinašobku tržeb společnosti CAG.

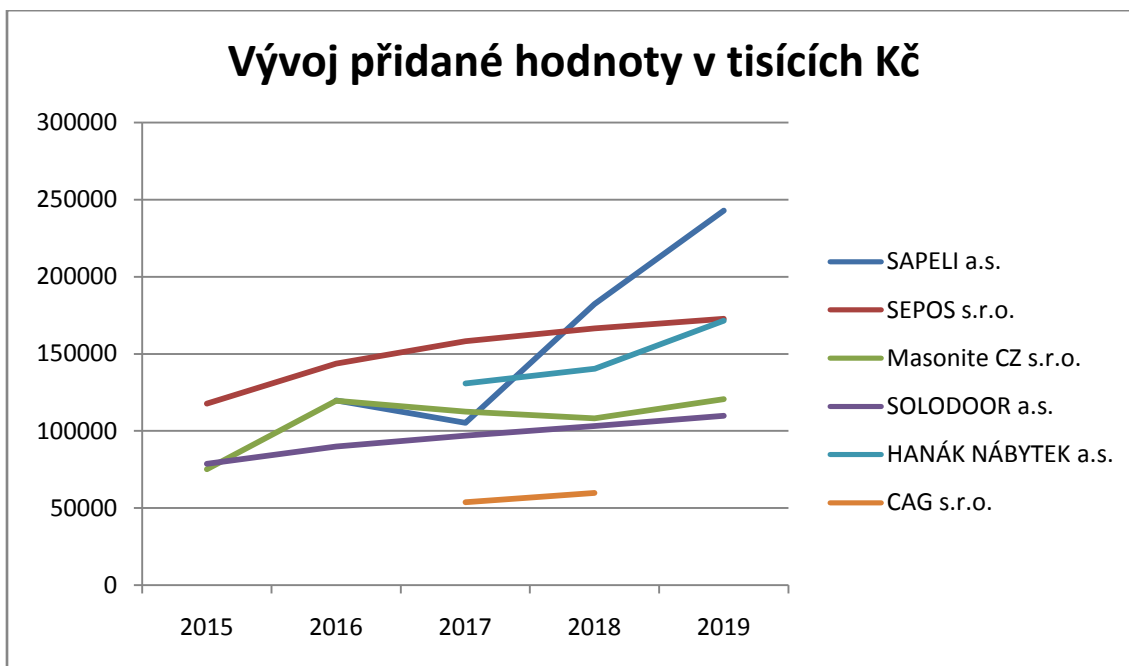
3.3.2 Srovnání z hlediska přidané hodnoty

Přidaná hodnota patří mezi nejdůležitější obchodní ukazatele, jelikož indikuje schopnost podniku zhodnocovat vstupy své výroby. Následující tabulka srovnává vývoj přidané hodnoty zkoumaných společností v časovém období pěti let.

Tabulka 2: Přidaná hodnota v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Přidaná hodnota (tis. Kč.)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	Data nejsou k dispozici	119 766	105 280	182 233	242 840
SEPOS s.r.o.	117 628	143 638	158 126	166 419	172 728
Masonite CZ s.r.o.	75 224	119 558	112 511	108 117	120 508
SOLODOOR a.s.	78 762	89 906	96 876	103 126	109 743
HANÁK NÁBYTEK a.s.	Data nejsou k dispozici	Data nejsou k dispozici	130 861	140 303	171 503
CAG s.r.o.	Data nejsou k dispozici	Data nejsou k dispozici	53 748	59 733	Data nejsou k dispozici

Oproti tržbám jsou hodnoty přidané hodnoty více vyrovnané a stejně jako v prvním případě je trend zkoumaných společností, s výjimkou Masonite CZ, rostoucí. Pro lepší přehled následuje graf vývoje přidané hodnoty v čase.



Graf 2: Vývoj přidané hodnoty v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že přidaná hodnota společnosti SAPELI mezi lety 2017 a 2019 raketově narostla o necelých 150% a stala se leaderem mezi konkurencí. Přitom ještě v roce 2016 byla přidaná hodnota SAPELI na stejné úrovni jako u společnosti Masonite CZ a oba tyto podniky zaostávaly za společností SEPOS, kterou roku 2019 dorovnal HANÁK NÁBYTEK, jevící druhý nejvýraznější rostoucí trend, hned za společností SAPELI.

Stejně jako v případě srovnání tržeb lze v tomto grafu sledovat stagnaci společnosti Masonite CZ, která po dvou letech klesajícího trendu navázala na mírný růst přidané hodnoty v roce 2019. Na základě dostupných dat CAG výrazně zaostává v porovnání s konkurencí, ovšem díky nedostatku relevantních dat nelze považovat případné hodnocení trendu za směrodatné.

Jedinými společnostmi, které během sledovaných let projevovaly rostoucí trend byly SEPOS, HANÁK NÁBYTEK a SOLODOOR, přičemž u prvně zmíněné lze pozorovat zpomalení tohoto rostoucího trendu.

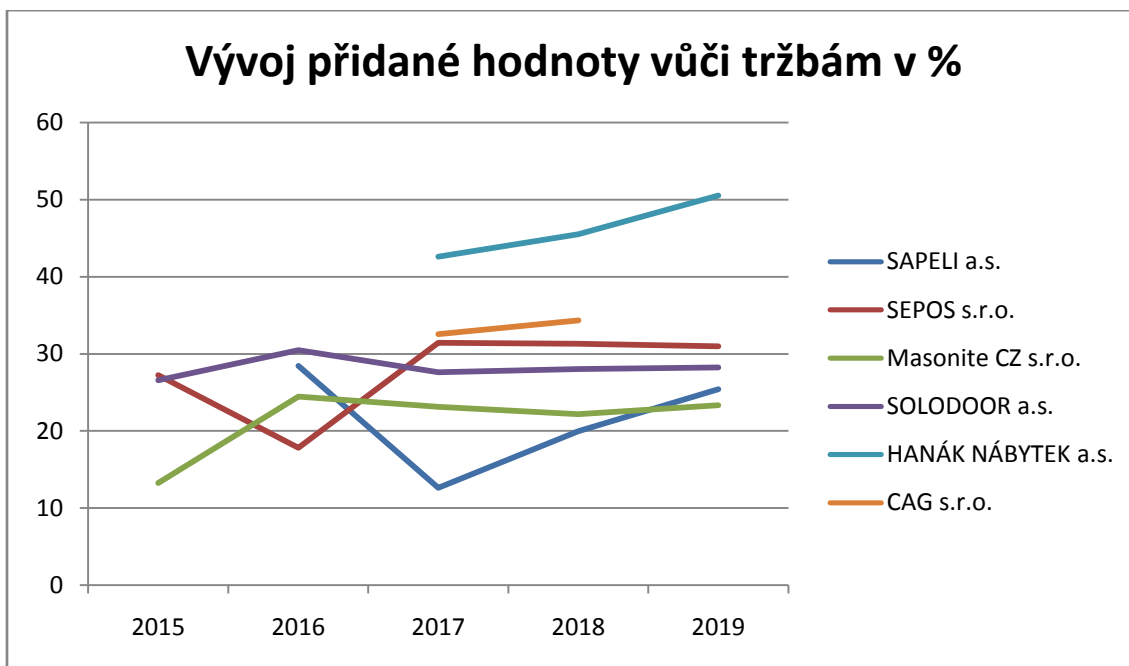
3.3.3 Srovnání z hlediska přidané hodnoty k tržbám

Tento obchodní ukazatel propojuje předchozí dva zmíněné a pomůže nám nejlépe zhodnotit, která ze společností dokáže ze svých tržeb nejefektivněji tvořit přidanou hodnotu. Ukazatel je počítán jako podíl přidané hodnoty vůči tržbám a nejčastěji se vyjadřuje v procentech. Čím vyššího procentuálního podílu společnost dosahuje, tím lépe.

Tabulka 3: Přidaná hodnota vůči tržbám v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Přidaná hodnota vůči tržbám (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	Data nejsou k dispozici	28,45	12,63	19,99	25,41
SEPOS s.r.o.	27,23	17,79	31,42	31,31	30,96
Masonite CZ s.r.o.	13,26	24,43	23,09	22,14	23,30
SOLODOOR a.s.	26,57	30,49	27,63	28,05	28,22
HANÁK NÁBYTEK a.s.	Data nejsou k dispozici	Data nejsou k dispozici	42,60	45,48	50,51
CAG s.r.o.	Data nejsou k dispozici	Data nejsou k dispozici	32,56	34,33	Data nejsou k dispozici

Jak je již z tabulky patrné, SAPELI nedosahuje zdaleka nejlepších výsledků jak tomu bylo v předchozích dvou ukazatelích. Pro lepší vizualizaci poslouží následující graf:



Graf 3: Vývoj přidané hodnoty vůči tržbám v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu výše, jednoznačně nejlepších výsledků podílu přidané hodnoty vůči tržbám dosahuje společnost HANÁK NÁBYTEK, následována společností CAG. Zbylé čtyři společnosti dosahovaly v roce 2019 obdobného podílu přidané hodnoty k tržbám, a to v intervalu mezi 23 a 31%.

Nejhorších výsledků dosahovala v roce 2017 a 2018 společnost SAPELI, která v předchozích ukazatelích dosahovala zpravidla výsledků nejlepších. Od roku 2017 lze však pozorovat silný rostoucí trend přidané hodnoty vůči tržbám.

Masonite CZ mezi lety 2016 a 2019 opět vykazuje stagnaci trendu a stabilní podíl na úrovni okolo 23%. Stejný trend lze spatřit i u společnosti SOLODOOR, jejíž hodnota podílu osciluje okolo 28%.

Kromě společnosti SAPELI, došlo k propadu podílu přidané hodnoty k tržbám rovněž u společnosti SEPOS, a to v roce 2016. Následující rok však podíl vzrostl téměř o dvojnásobek a od té doby společnost udržuje ukazatel stabilně okolo 31% s velmi mírným klesajícím trendem.

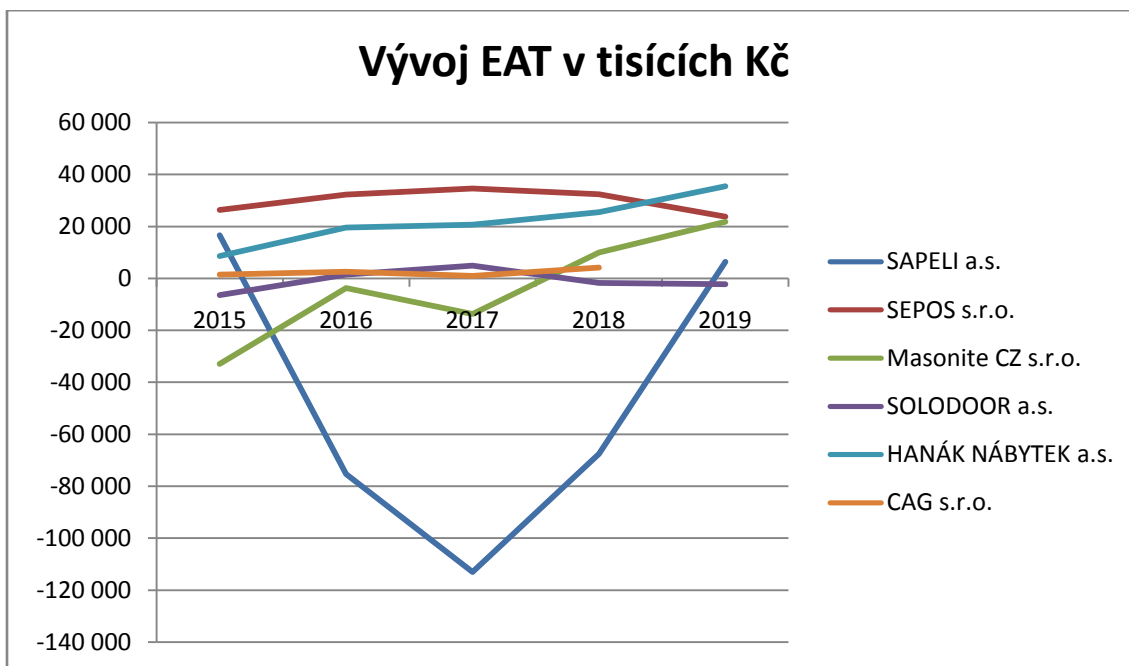
3.3.4 Hospodářský výsledek po zdanění

Jedná se o finanční ukazatel odpovídající výsledku hospodaření ve výkazu zisku a ztrát společnosti. Hospodářský výsledek po zdanění (dále jen EAT) může být rozdělen mezi zaměstnance či společníky, do rezervních fondů a může zůstat rovněž nerozdělen. Na základě EAT lze hodnotit výkonnost účetní jednotky a jejího vedení. Vývoj EAT v letech 2015 až 2019 zachycuje tabulka níže:

Tabulka 4: Vývoj EAT v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

EAT (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	16 574	-75 265	-112 964	-67 562	6 372
SEPOS s.r.o.	26 383	32 226	34 528	32 387	23 796
Masonite CZ s.r.o.	-32 940	-3 766	-13 688	10 035	21 819
SOLODOOR a.s.	-6 426	1 365	4 845	-1 713	-2 275
HANÁK NÁBYTEK a.s.	8 618	19 629	20 737	25 459	35 446
CAG s.r.o.	1 516	2 561	970	4 148	Data nejsou k dispozici

Z tabulky je patrné, že dlouhodobě nejlepších výsledků dosahuje společnost HANÁK NÁBYTEK. SAPELI naopak značně ztrácí a po většinu sledovaného období byl její hospodářský výsledek po zdanění záporný. Pro lepší vizualizaci lze použít následující graf:



Graf 4: Vývoj EAT v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že SAPELI vykazovala oproti svým konkurentům vysoké záporné hodnoty výsledku hospodaření po zdanění. Od roku 2017 lze však pozorovat velmi silný rostoucí trend, který společnosti pomohl navrátit EAT opět do kladných čísel.

Na počátku sledovaného období lze pozorovat nejhorší výsledky hospodaření u Masonite CZ. Kromě poklesu v roce 2017, lze však u této společnosti sledovat významný růstový trend, který firmu v roce 2018 dostal ze záporných čísel.

Nejlepších výsledků dosahovala na konci sledovaného období společnost HANÁK NÁBYTEK, u které EAT nabýval kladných hodnot po celou dobu pozorování. V kombinaci se stálým rostoucím trendem tak HANÁK NÁBYTEK dokázal překonat výsledky společnosti SEPOS, u které byl trend posledních dvou zkoumaných let klesající, ale která i tak dosahuje kladných výsledků hospodářského výsledku po zdanění.

Hodnoty EAT společností SOLODOOR a CAG v průběhu zkoumaných let oscilují okolo nuly, ovšem druhá zmíněná firma narozdíl od první nikdy nevykázala zápornou hodnotu tohoto ukazatele.

3.3.5 Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním

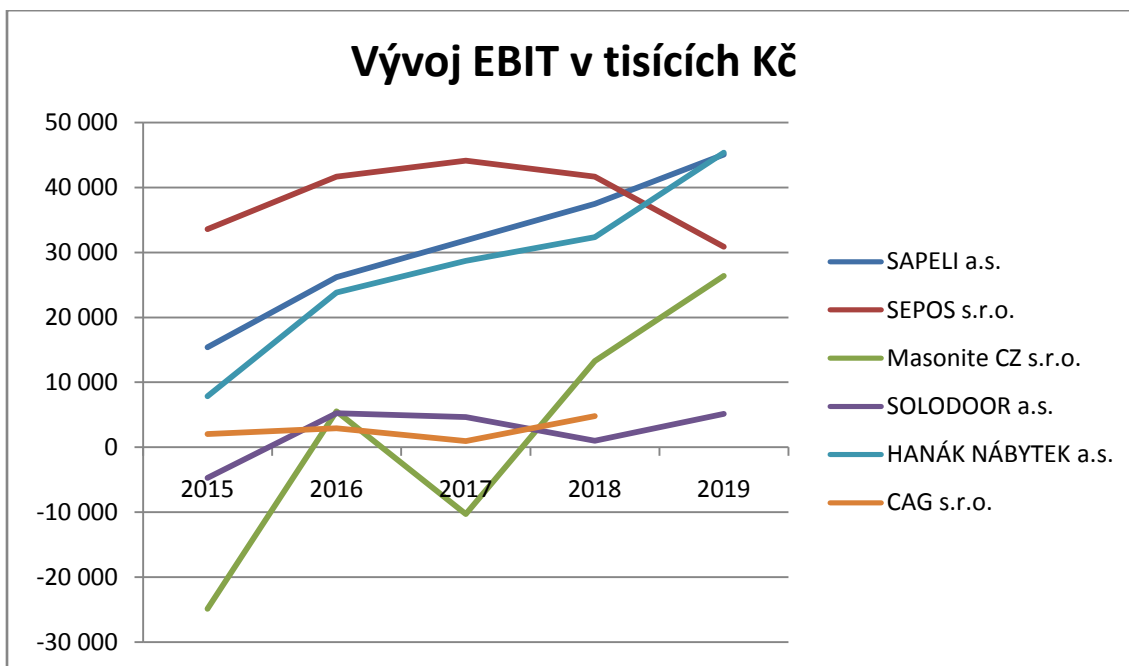
Jedná se o provozní výsledek hospodaření společnosti v daném období. Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním (dále jen EBIT) lze použít jako měřítko provozního zisku, které nezohledňuje odpisy a amortizaci. Vzhledem k tomu, že tento ukazatel nebere v úvahu náklady kapitálu a daně, má díky tomu mezipodnikové srovnání vysokou vypovídající hodnotu. Vývoj EBIT předmětných společností zachycuje následující tabulka:

Tabulka 5: Vývoj EBIT v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

EBIT (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	15 392	26 165	31 862	37 454	45 052
SEPOS s.r.o.	33 582	41 672	44 108	41 632	30 885
Masonite CZ s.r.o.	-24 882	5 539	-10 299	13 238	26 369
SOLODOOR a.s.	-4 737	5 224	4 652	967	5 141
HANÁK NÁBYTEK a.s.	7 876	23 812	28 701	32 357	45 357
CAG s.r.o.	2 041	2 946	974	4 809	Data nejsou k dispozici

Z dostupných informací lze pozorovat, že kladného provozního výsledku hospodaření se dařilo dosahovat všem společnostem, kromě SOLODOOR a Masonite CZ, u kterých nabýval EBIT záporných hodnot v prvním zkoumaném roce. Druhá zmíněná společnost dosáhla záporných hodnot EBIT rovněž v roce 2017, avšak záporný provozní výsledek hospodaření nedosahoval ani poloviny hodnot roku 2015.

Jednotlivé trendy vývoje ukazatele EBIT jsou patrné z grafu níže:



Graf 5 Vývoj EBIT v tisících Kč (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše, z grafu je patrné, že jediné společnosti, které dosahovaly záporné hodnoty EBIT byly SOLODOOR a Masonite CZ. U společnosti Masonite CZ lze však v poslední třech zkoumaných letech pozorovat velmi silný růstový trend, který ji přiblížil společnosti SEPOS, jenž jako jediná z předmětné skupiny konkurentů vykazuje od roku 2017 klesající trend.

Stejně jako v případě EAT, společnosti CAG a SOLODOOR nedosahují hodnot ukazatele EBIT srovnatelných s jejich konkurencí. V případě provozního výsledku hospodaření však ani jedna z těchto firem neskončila v záporných hodnotách.

Stabilní růstový trend lze pozorovat u společností SAPELI a HANÁK NÁBYTEK, u které je růstový trend ještě silnější, než trend SAPELI. Z tohoto důvodu vykázala společnost HANÁK NBYTEK v posledním zkoumaném roce nejvyšší hodnoty hospodářského výsledku před úroky a zdaněním ze všech zkoumaných společností.

3.3.6 Ukazatele aktivity

Vypovídají o tom, jak dokáží společnosti hospodařit se svým majetkem. Pro účely této práce budou předmětné společnosti srovnány na základě obratu celkových aktiv, doby obratu zásob a doby obratu krátkodobých pohledávek.

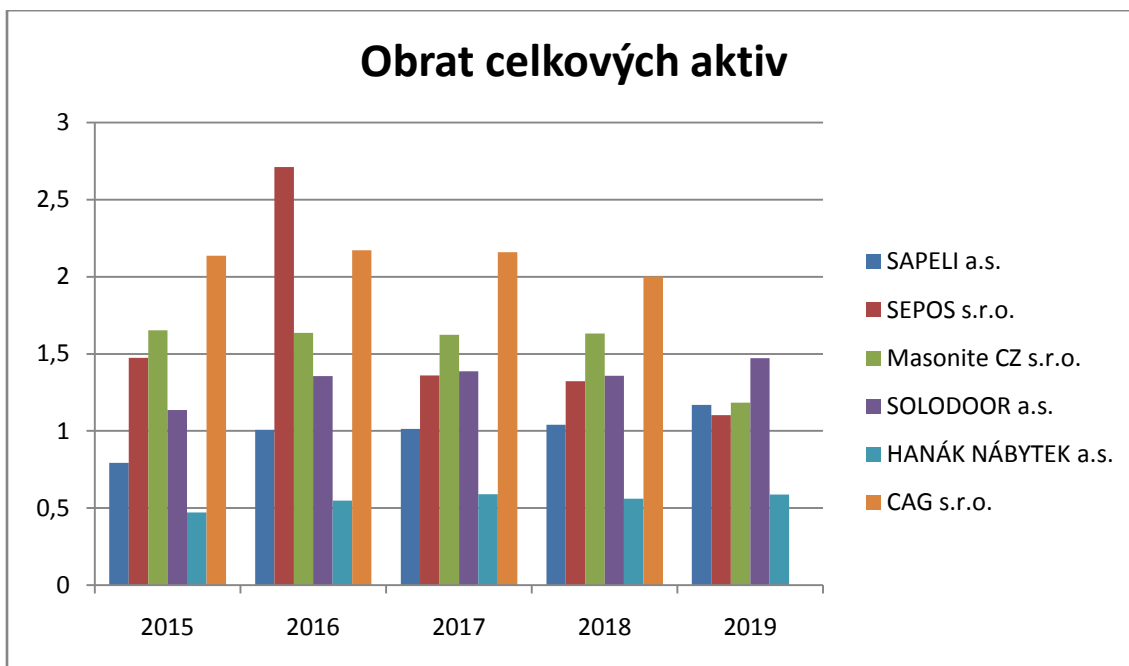
Obrat celkových aktiv

Z následující tabulky je patrné, že ne všechny společnosti dosahují minimální žádoucí hodnoty obratu aktiv rovné 1. Největší rezervy má v tomto ohledu společnost HANÁK NÁBYTEK, jejíž celkový obrat aktiv za celou dobu sledování nepřesáhl hodnotu 0,6.

Tabulka 6: Obrat celkových aktiv (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	0,793	1,007	1,014	1,041	1,168
SEPOS s.r.o.	1,475	2,712	1,360	1,323	1,103
Masonite CZ s.r.o.	1,652	1,636	1,623	1,631	1,184
SOLODOOR a.s.	1,135	1,355	1,386	1,358	1,472
HANÁK NÁBYTEK a.s.	0,472	0,548	0,589	0,561	0,588
CAG s.r.o.	2,137	2,171	2,160	2,002	Data nejsou k dispozici

Z grafu níže je pak jasně patrné, které společnosti dosahují lepších výsledků v oblasti obratu celkových aktiv nad jejich konkurencí.



Graf 6: Obrat celkových aktiv (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je vidno, že HANÁK NÁBYTEK zdaleka nedosahuje minimální vhodné hodnoty obratu celkových aktiv, který je roven jedné. Společnost dosahuje v tomto ohledu velmi podprůměrného výsledku oproti svým konkurentům a lze konstatovat, že má v oblasti řízení aktiv značné rezervy.

Společnost SAPELI rovněž nedosahuje oproti své konkurenci dobrých výsledků. Na začátku sledovaného období obrat celkových aktiv nedosahoval hodnoty 1. Díky rostoucímu trendu se však dostala v roce 2019 na obdobnou úroveň obratu celkových aktiv jako je tomu u odvětvové konkurence a před společnost SEPOS, jejíž obrat aktiv v roce 2016 byl jasně nejvyšší z celého sledovaného období.

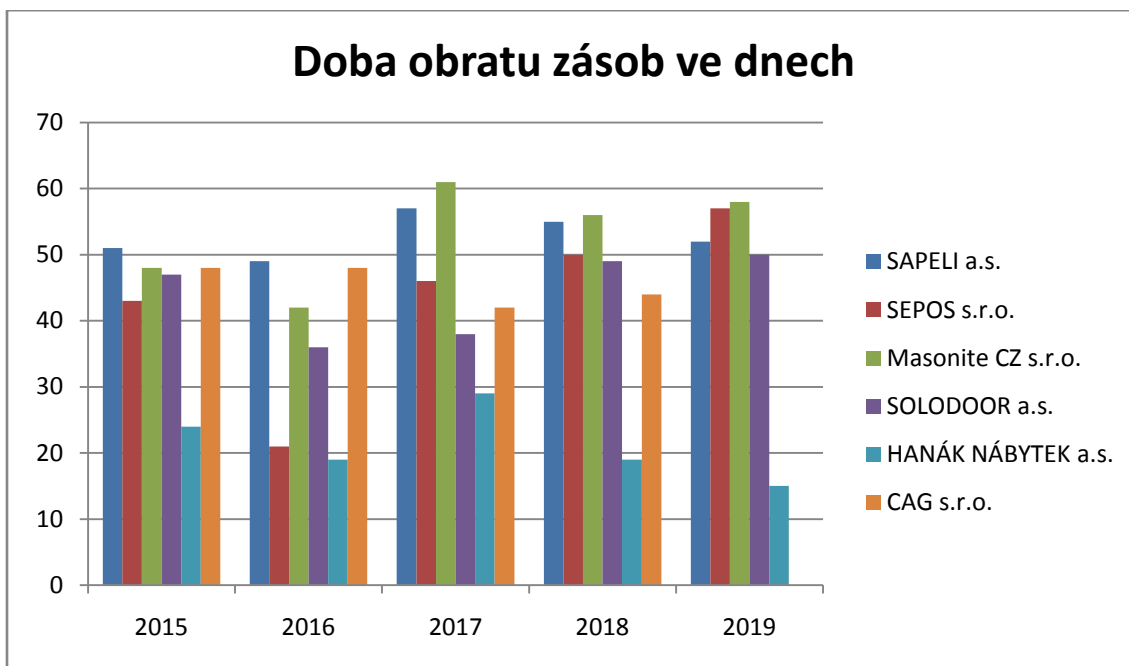
Za nejlépe hospodařící společnost se svými aktivy lze považovat CAG, jejíž obrat celkových aktiv z dostupných dat vždy přesáhl hodnotu 2. Jediný rok, ve kterém nedominovala žebříčku svých konkurentů, byl již zmíněný rok 2016, ve kterém byla sice překonána podnikem SEPOS, avšak i tak hodnota obratu celkových aktiv dosahovala u společnosti CAG skvělé hodnoty 2,171.

Doba obratu zásob

Stejně jako tomu bylo u celkové doby obratu aktiv, rovněž doba obratu zásob vypovídá o schopnosti firmy optimalizovat svou výrobu. Doba obratu zásob se uvádí ve dnech a měla by být co nejnižší, jelikož je skladování zásob spjata s náklady a každá společnost by měla usilovat o jejich minimalizaci. Následující tabulka uvádí data zkoumaných společností v časovém úseku pěti let.

Tabulka 7: Doba obratu zásob ve dnech (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Doba obratu zásob (ve dnech)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	51	49	57	55	52
SEPOS s.r.o.	43	21	46	50	57
Masonite CZ s.r.o.	48	42	61	56	58
SOLODOOR a.s.	47	36	38	49	50
HANÁK NÁBYTEK a.s.	24	19	29	19	15
CAG s.r.o.	48	48	42	44	Data nejsou k dispozici



Graf 7: Obrat obratu zásob (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je jasně patrné, že stejně jako v případě celkového obratu aktiv vyniká společnost HANÁK NÁBYTEK mezi svou konkurencí. V tomto případě však vyniká v pozitivním slova smyslu, jelikož její doba obratu zásob je oproti ostatním aktérům trhu jasně nejnižší.

V roce 2019 byla doba obratu zásob konkurence společnosti HANÁK NÁBYTEK srovnatelná a průměrně se pohybovala v intervalu od 50 do 60 dnů. V předcházejících letech však vynikaly společnosti SAPELI a Masonite CZ, jejichž doba obratu zásob byla vyšší než u zbytku zkoumaných společností.

Z výsledků lze usuzovat, že by se konkurence mohla učit od podniku HANÁK NÁBYTEK, jak spravovat své zásoby a minimalizovat tak dobu jejich obratu.

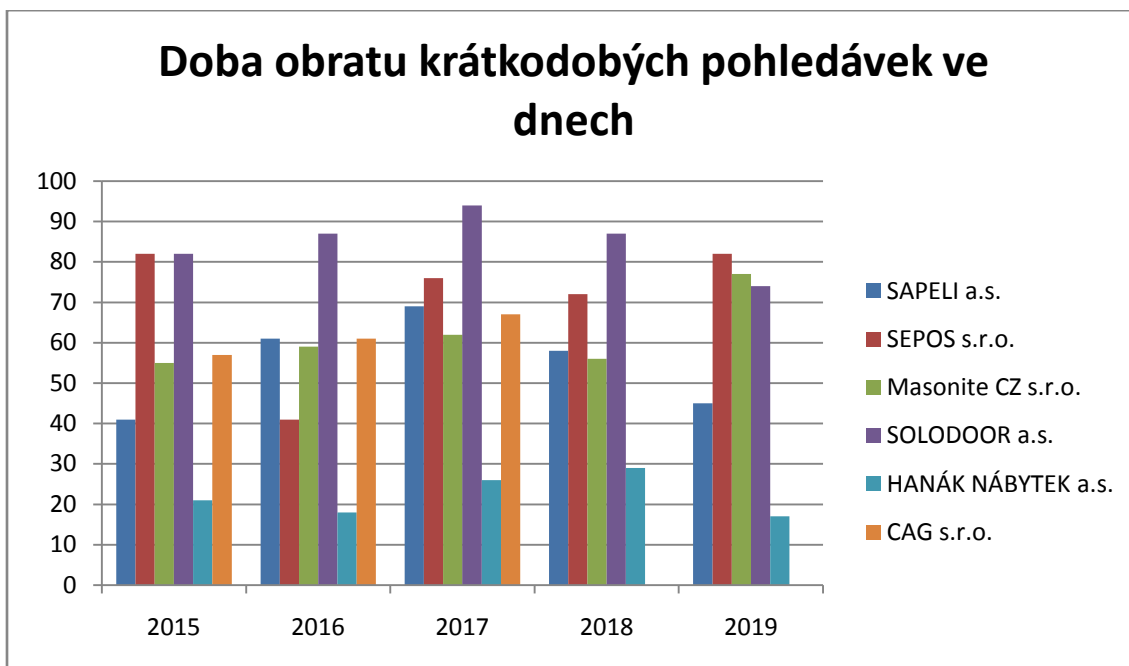
Doba obratu krátkodobých pohledávek

Stejně jako u doby obratu zásob by se firma měla snažit o minimalizaci tohoto ukazatele, který je uváděn rovněž ve dnech. Je tomu tak z toho důvodu doby obratu krátkodobých pohledávek, který definuje schopnost podniku inkasovat krátkodobé pohledávky.

Tabulka 8: Doba obratu krátkodobých pohledávek ve dnech (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Doba obratu krátkodobých pohledávek (ve dnech)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	41	61	69	58	45
SEPOS s.r.o.	82	41	76	72	82
Masonite CZ s.r.o.	55	59	62	56	77
SOLODOOR a.s.	82	87	94	87	74
HANÁK NÁBYTEK a.s.	21	18	26	29	17
CAG s.r.o.	57	61	67	0	Data nejsou k dispozici

Stejně jako u doby obratu zásob vyniká společnost HANÁK NÁBYTEK mezi svými konkurenty, jelikož průměrná doba celého odvětví je rovna třiceti dnům, přičemž HANÁK NÁBYTEK v žádném ze sledovaných období nedosáhl ani poloviční hodnoty tohoto průměru. Celá situace je následně jasně patrná na následujícím grafu:



Graf 8: Doba obratu krátkodobých pohledávek (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Kromě již zmíněné společnosti HANÁK NÁBYTEK, od které by se mohla konkurence inspirovat minimalizací doby obratu krátkodobých pohledávek, dosahuje velmi dobrých výsledků i společnost SAPELI, která po rostoucím trendu v prvních třech zkoumaných letech tento trend obrátila a v roce 2019 dosáhla podstatně lepšího výsledku než společnosti SEPOS, Masonite CZ a SOLODOOR.

Stejný trend jako v případě SAPELI byl viditelný i u společnosti SOLODOOR, která měla mezi lety 2016 a 2018 jednoznačně nejdelší dobu inkasa krátkodobých pohledávek, ale v roce 2019 dokázala snížit dobu tohoto obratu tak podstatnou měrou, že překonala společnosti Masonite CZ a SEPOS.

CAG zveřejnila data jen pro roky 2015 - 2017. V těchto letech vykazuje doba obratu krátkodobých pohledávek stejný stoupající trend jako u společnosti SAPELI a dalších. Kvůli chybějícím datům z posledních dvou zkoumaných let však není možné soudit, zda CAG dokázala trend obrátit stejně jako její konkurence, či nikoliv.

3.3.7 Ukazatele likvidity

Patří mezi nejvýznamnější ukazatele, jelikož nedostatečná likvidita dokáže snadno uvrhnout jinak prosperující společnost do existenčních potíží. Díky tomu se také ukazatele likvidity zpravidla dělí do tří skupin dle časového rozlišení schopnosti plnit závazky společnosti.

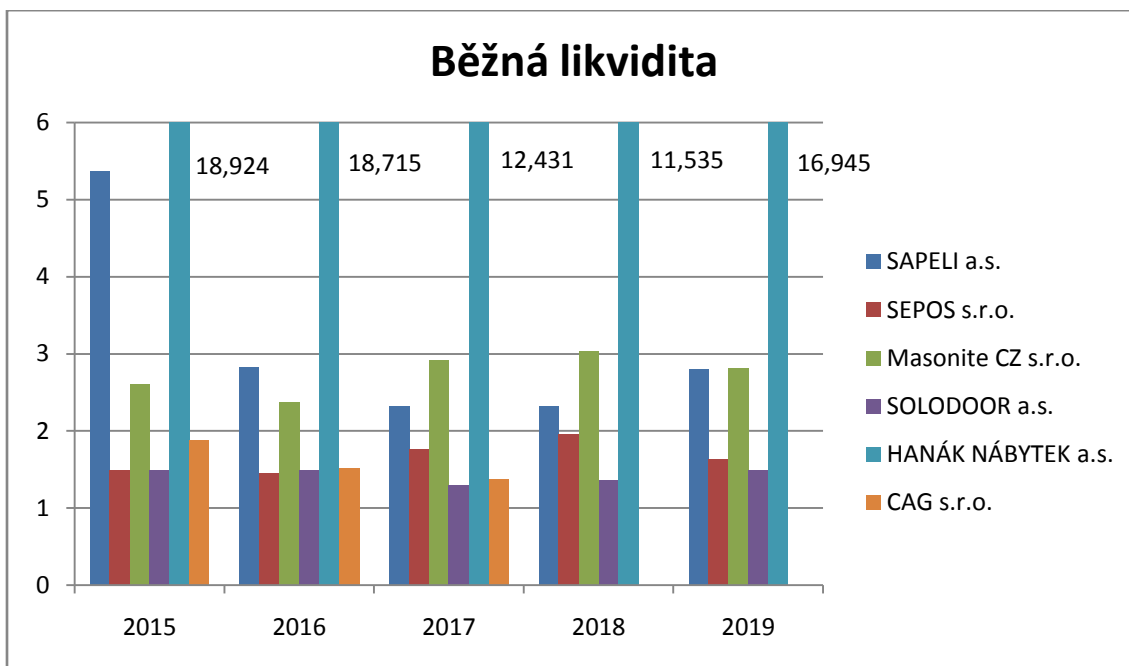
Běžná likvidita

Ukazuje schopnost společnosti plnit své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Dle literatury by se měl tento ukazatel pohybovat v intervalu mezi $\langle 1,5; 2,5 \rangle$. Příliš nízká hodnota tohoto ukazatele značí plnění závazků společnosti cizími zdroji.

Tabulka 9: Běžná likvidita (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	5,371	2,827	2,317	2,326	2,797
SEPOS s.r.o.	1,489	1,449	1,762	1,955	1,635
Masonite CZ s.r.o.	2,607	2,376	2,918	3,029	2,816
SOLODOOR a.s.	1,486	1,486	1,297	1,353	1,482
HANÁK NÁBYTEK a.s.	18,924	18,715	12,431	11,535	16,945
CAG s.r.o.	1,873	1,516	1,376	0	Data nejsou k dispozici

Z tabulky výše je patrné, že běžná likvidita společnosti HANÁK NÁBYTEK dosahuje oproti konkurentům enormních veličin. Z tohoto důvodu bude v následujícím grafu umístěna číselná hodnota ukazatele běžné likvidity, aby nedošlo ke zkreslení dat zbylých společností.



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

Z grafu je patrné, že plnění krátkodobých závazků oběžnými aktivy je nejlépe schopna firma HANÁK NÁBYTEK, jejíž hodnoty vždy přesahovaly hranici 10.

U společnosti SAPELI lze sledovat vysokou hodnotu ukazatele v prvním sledovaném roce, následovanou prudkým poklesem do roku 2017, kdy se hodnota dostala do optimálních mezí a udržela se v nich i následující rok. V roce 2019 pak došlo k opětovnému zvýšení běžné likvidity nad hranici 2,5. Z těchto údajů lze tudíž konstatovat, že podnik dosahuje více než dostatečné běžné likvidity a nemá potřebu plnit krátkodobé závazky cizími zdroji.

Obdobných výsledků jako SAPELI dosahuje rovněž společnost Masonite CZ a na spodním okraji intervalu se v prvních dvou sledovaných letech pohybovala i společnost SEPOS, která v následujících třech letech svou běžnou likviditu zvýšila a dostala se tak do mezí optimálního intervalu.

Dlouhodobě neuspokojivé výsledky vykazuje společnost SOLODOOR, která v žádném ze sledovaných období nepřesáhla spodní hranici běžné likvidity 1,5. Její čísla se však pohybovala těsně pod touto hranicí, proto nelze jasně konstatovat, že by byla běžná likvidita pro SOLODOOR problematickou.

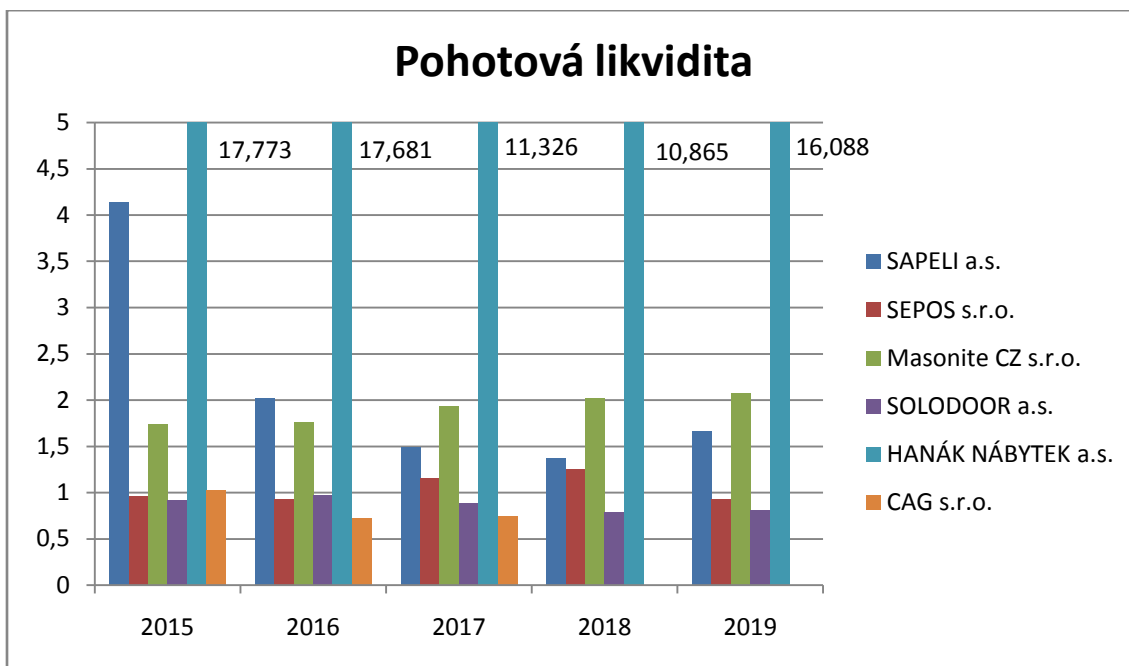
Pohotov likvidita

Její výpočet je velmi podobn výpočtu běžné likvidity pouze s tím rozdílem, že se z oběžných aktiv vyjmou zásoby. Pokud se tedy hodnoty pohotov likvidity pohybují pod spodní hranicí intervalu $<1; 1,5>$, lze to považovat za signál, že společnost nebude schopna plnit své závazky bez prodeje zásob.

Tabulka 10: Pohotov likvidita (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Pohotov likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	4,133	2,018	1,491	1,372	1,659
SEPOS s.r.o.	0,963	0,931	1,151	1,255	0,930
Masonite CZ s.r.o.	1,738	1,762	1,926	2,015	2,069
SOLODOOR a.s.	0,915	0,977	0,890	0,786	0,813
HANÁK NÁBYTEK a.s.	17,773	17,681	11,326	10,865	16,088
CAG s.r.o.	1,025	0,725	0,748	0	Data nejsou k dispozici

Stejn jako u běžné likvidity jsou na první pohled patrn velmi vysok hodnoty u společnosti HANÁK NÁBYTEK. Proto jsou data ze stejného důvodu jako v předchozím prpad zahrnuta formou popisku v následujícím grafu.



Graf 10: Pohotová likvidita (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Vývoj pohotové likvidity v čase kopíruje u společnosti SAPELI stejný trend jako v případě likvidity běžné. Data se celou dobu pohybují okolo horní hranice 1,5 a je opodstatněné domnívat se, že problémy s pohotovou likviditou SAPELI mít nebude.

Hodnoty společnosti SEPOS rovněž jako v předchozím případě oscilují okolo spodní hranice optimálního intervalu. Za zmínku však stojí společnost CAG, která během let 2016 a 2018 vykazovala pohotovou likviditu významnou měrou pod úrovní hodnoty 1, což se dá považovat za varovný signál.

Hodnot nepřesahujících minimální mez intervalu 1 rovněž v žádném ze sledovaných let nedosahovala společnost SOLODOOR. V kombinaci s hraničními hodnotami běžné likvidity lze proto likviditu této společnosti považovat za neoptimální a potenciální investor by se měl mít na pozoru, jelikož tato společnost může za neoptimálních podmínek na trhu inklinovat k neplnění svých závazků.

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot intervalu $<0,2; 0,5>$ a oproti předchozím dvěma ukazatelům je okamžitá likvidita vypočítána jako podíl peněžních prostředků

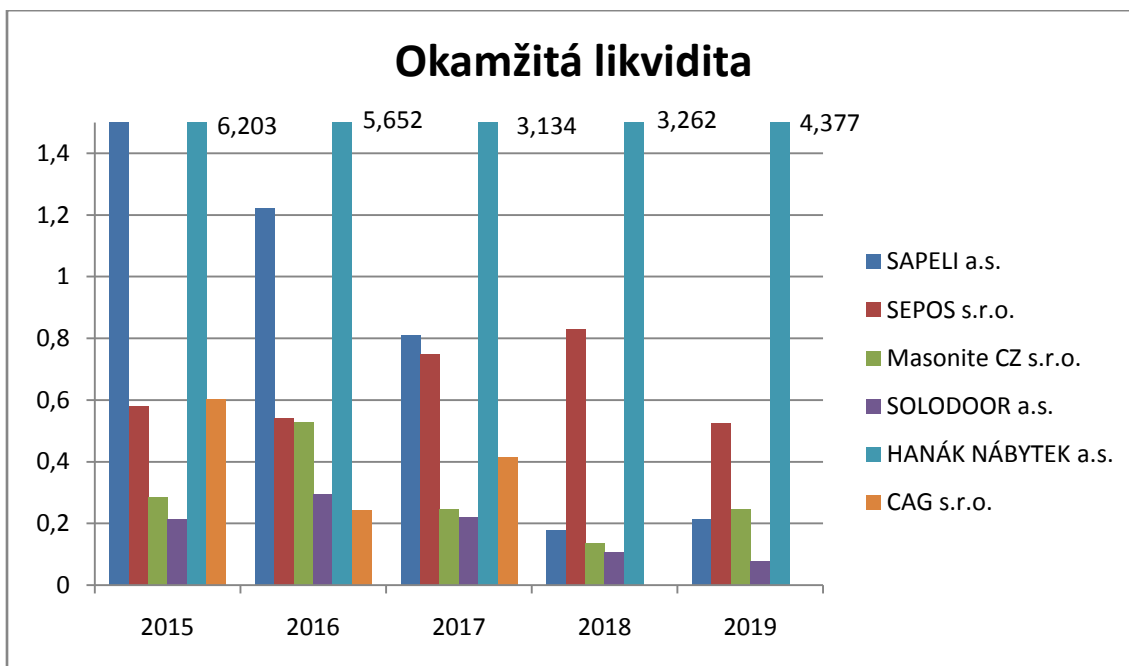
vůči krátkodobým závazkům. Vývoj okamžité likvidity v jednotlivých letech předmětných společností obsahuje následující tabulka:

Tabulka 11: Okamžitá likvidita (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	3,047	1,221	0,808	0,177	0,213
SEPOS s.r.o.	0,579	0,540	0,748	0,830	0,523
Masonite CZ s.r.o.	0,283	0,527	0,246	0,136	0,247
SOLODOOR a.s.	0,213	0,294	0,221	0,106	0,076
HANÁK NÁBYTEK a.s.	6,203	5,652	3,134	3,262	4,377
CAG s.r.o.	0,603	0,242	0,413	0	Data nejsou k dispozici

Není překvapením, že společnost HANÁK NÁBYTEK dosahuje i v oblasti okamžité likvidity vysoce nadprůměrných výsledků. V kombinaci s předchozími ukazateli lze proto konstatovat, že HANÁK NÁBYTEK nedokáže efektivně nakládat se svými aktivy.

Za nejdůležitější poznatek z výše uvedené tabulky lze považovat klesající trend vývoje okamžité likvidity společnosti SOLODOOR od roku 2016 do roku 2019, kdy hodnota okamžité likvidity dosáhla úrovně 0,076, což je hluboko pod minimální mezí ukazatele. Z klesajícího trendu a extrémně nízké hodnoty okamžité likvidity lze konstatovat, že má společnost SOLODOOR problémy s plněním svých krátkodobých závazků. Toto tvrzení je rovněž podpořeno nedostatečnými hodnotami u likvidity běžné a pohotové. Problémy s likviditou společnosti SOLODOOR by měli ve svém rozhodování zohlednit jak investoři, tak dodavatelé podniku, kteří by svou obchodní marži měli navýšit o koeficient rizikového faktoru.



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

Mimo již zmíněné společnosti je z grafu patrný silný klesající trend ukazatele okamžité likvidity společnosti SAPELI, který vyvrcholil v roce 2018 poklesem hodnoty pod minimální mez hodnoty 0,2. V následujícím roce se však okamžitá likvidita SAPELI vrátila do hodnot intervalu $<0,2; 0,5>$ a v kombinaci s předcházejícími ukazateli lze konstatovat, že SAPELI nemá s likviditou problémy.

Pokles pod úroveň 0,2 zaznamenala rovněž společnost Masonite CZ, která se však pohybovala ve všech zbývajících letech nad hranicí minimální meze optimálního intervalu pohotové likvidity.

3.3.8 Ukazatele rentability

Představují schopnost podniku generovat zisk z vložených prostředků a je žádoucí, aby byl trend rentability společnosti v čase rostoucí.

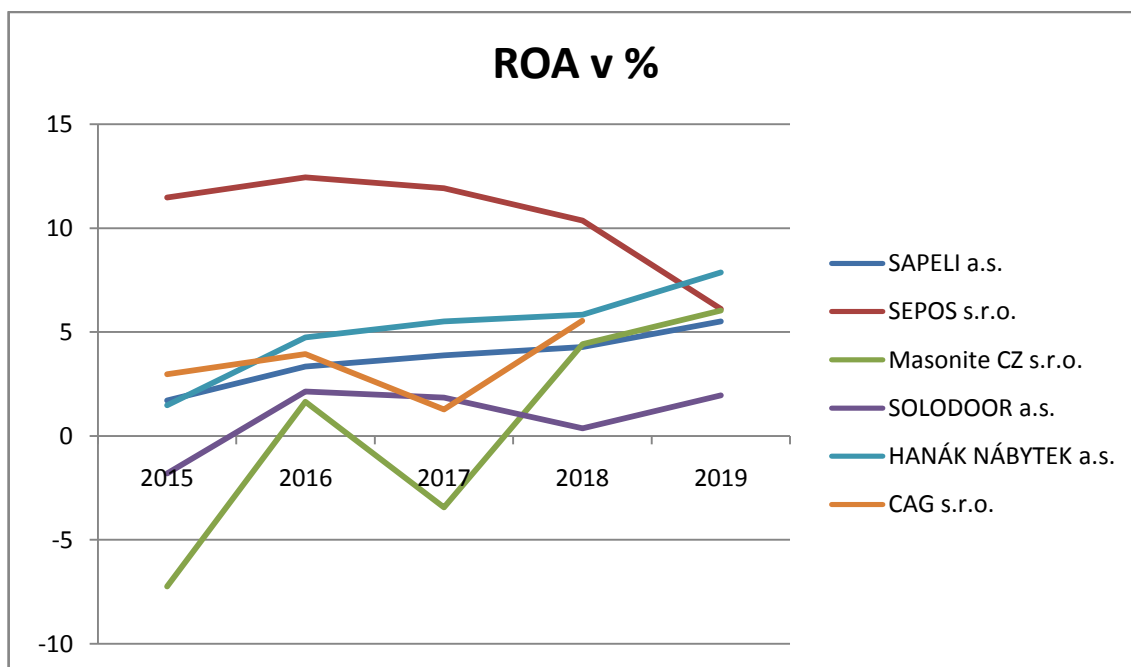
Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv, dále jen ROA, vypovídá o efektivním vytváření zisku z dostupných aktiv společnosti. Čím vyšší rentability aktiv dokáže společnost dosáhnout, tím lépe.

Tabulka 12: ROA v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

ROA (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPOLI a.s.	1,7	3,34	3,88	4,28	5,51
SEPOS s.r.o.	11,47	12,44	11,92	10,36	6,11
Masonite CZ s.r.o.	-7,24	1,65	-3,43	4,42	6,04
SOLODOOR a.s.	-1,81	2,13	1,84	0,36	1,95
HANÁK NÁBYTEK a.s.	1,47	4,74	5,5	5,83	7,86
CAG s.r.o.	2,96	3,93	1,27	5,54	Data nejsou k dispozici

Kromě společností SOLODOOR a Masonite CZ, dokázaly všechny zkoumané společnosti generovat zisk z aktiv v celém sledovaném období. Jednotlivé trendy a vývoj v čase zachycuje následující graf:



Graf 12: ROA v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu lze pozorovat vysokou rentabilitu aktiv společnosti SEPOS v úvodu sledovaného období. Díky klesajícímu trendu ukazatele od roku 2016 však došlo k výraznému propadu ROA do roku 2019, kde rentabilita aktiv společnosti SEPOS dosahovala 50% hodnoty oproti roku 2016.

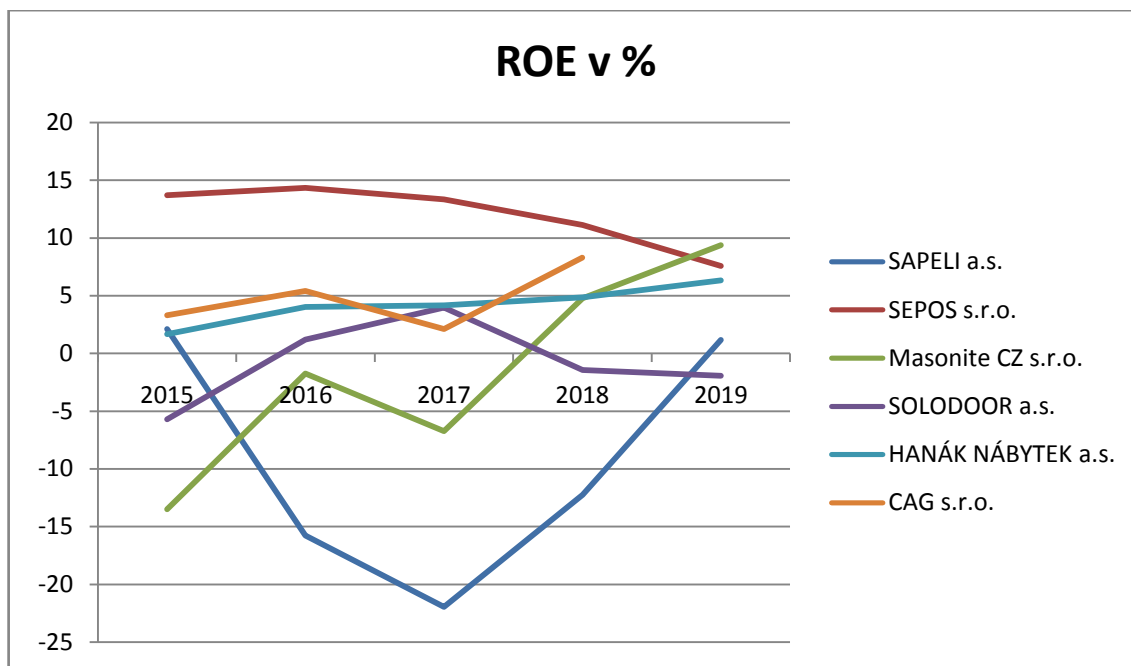
Jedinými společnostmi vykazující stabilní růstový trend ROA, jak je žádoucí, jsou HANÁK NÁBYTEK a SAPELI. U společností CAG, Masonite CZ a SOLODOOR docházelo v průběhu času k výkyvům rentability aktiv a poslední dvě zmíněné společnosti vykázaly během sledovaného období zápornou hodnotu ukazatele ROA.

Rentabilita vlastního kapitálu

ROE vyjadřuje podíl zisku na jednu korunu vlastního kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele lze vyjádřit výkonnost vloženého kapitálu do podniku. Z tohoto důvodu je žádoucí dosáhnout co nejvyššího procentuálního hodnocení ukazatele ROE.

Tabulka 13: ROE v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

ROE (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	2,1	-15,75	-21,94	-12,26	1,15
SEPOS s.r.o.	13,69	14,33	13,32	11,12	7,56
Masonite CZ s.r.o.	-13,49	-1,73	-6,73	4,77	9,38
SOLODOOR a.s.	-5,7	1,19	3,97	-1,42	-1,92
HANÁK NÁBYTEK a.s.	1,66	4,02	4,15	4,84	6,32
CAG s.r.o.	3,3	5,42	2,11	8,29	Data nejsou k dispozici



Graf 13: ROE v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Trendy všech společností s jedinou výjimkou takřka identicky kopírují trendy ROA. Výjimku tvoří společnost SAPELI, která v letech 2016 - 2018 dosahovala významných záporných hodnot ukazatele. To bylo zapříčiněno masivními investicemi do výrobních faktorů, které se začaly zhodnocovat v následujících letech.

Jedinou společností, která konstantně udržovala mírný rostoucí trend, byla HANÁK NÁBYTEK, jež dokázala po celou dobu sledování konstantně zhodnocovat vložený kapitál společnosti.

Společnost SEPOS vykazuje stejně jako v případě ROA klesající trend ukazatele ROE, z čehož lze soudit, že v průběhu času klesá výkonnost vloženého kapitálu do podniku.

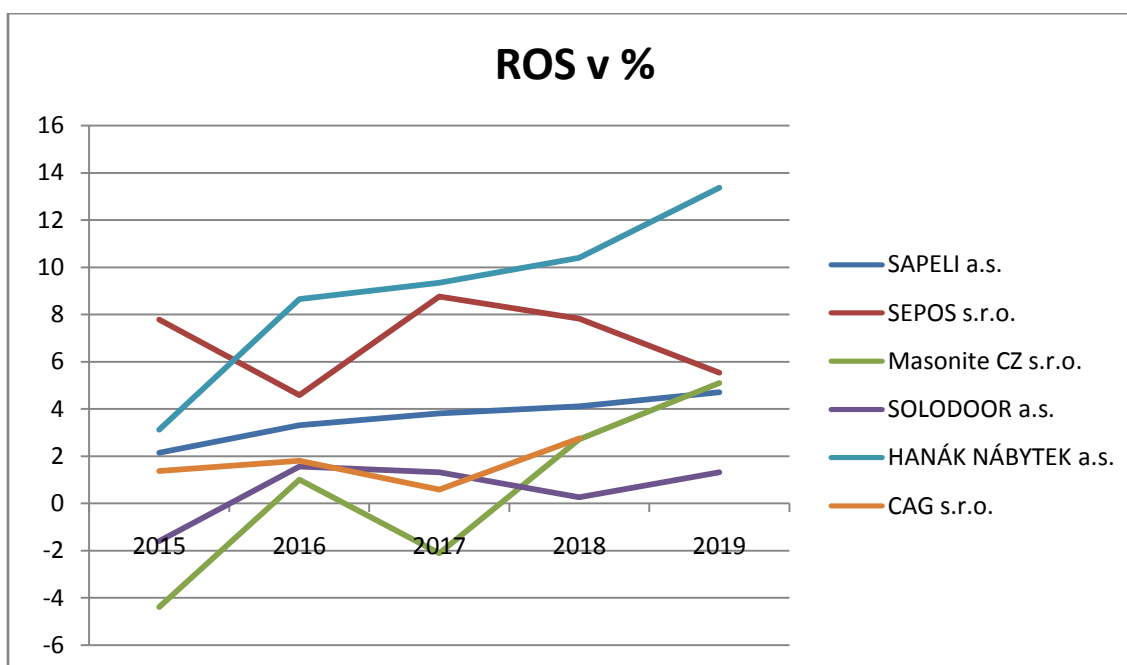
Rentabilita tržeb

Stejně jako předešlé ukazatele by měl být trend rentability tržeb (dále jen ROS) v čase rostoucí. Tento ukazatel vyjadřuje hodnotu zisku před zdaněním na jednu Kč tržeb ve sledovaném účetním období.

Tabulka 14: ROS v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

ROS (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	2,15	3,31	3,82	4,11	4,71
SEPOS s.r.o.	7,78	4,59	8,76	7,83	5,54
Masonite CZ s.r.o.	-4,39	1,01	-2,11	2,71	5,1
SOLODOOR a.s.	-1,6	1,57	1,33	0,26	1,32
HANÁK NÁBYTEK a.s.	3,12	8,65	9,34	10,4	13,36
CAG s.r.o.	1,38	1,81	0,59	2,76	Data nejsou k dispozici

Stejně jako v případě rentability aktiv, společnosti Masonite CZ a SOLODOOR vykázaly zápornou hodnotu ukazatele rentability tržeb. Již z tabulky je patrný silný rostoucí trend ROS u společnosti HANÁK NÁBYTEK, který bude lépe viditelný v následujícím grafu.



Graf 14: ROS v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že společnost SAPELI dosahuje mírně rostoucího trendu ukazatele ROS v celém sledovaném období, čímž tvoří zisk před zdaněním z každé koruny tržeb.

Jednoznačně nejvýkonnější je však HANÁK NÁBYTEK, který dokázal během sledovaného období rentabilitu tržeb zčtyřnásobit až na hodnotu 13,36% v roce 2019, čímž dosáhl více než dvakrát lepších hodnot než jeho konkurence.

Společnost SOLODOOR vykazuje stejně jako v předchozích případech ROE a ROA velmi nízkou procentuální úroveň rentability a v kombinaci všech tří ukazatelů se dá považovat za prakticky nerentabilní.

Kromě silného poklesu a jeho následné korekce v letech 2016 a 2017, vykazuje společnost SEPOS klesající trend rentability tržeb. Silný klesající trend byl rovněž patrný u předcházejících ukazatelů, díky čemuž se dá konstatovat, že se celková rentabilita podniku SEPOS v čase zhoršuje a již nedosahuje obdobně uspokojivých výsledků jako v minulosti.

3.3.9 Ukazatele zadluženosti

Jsou odbornou veřejností považovány za ukazatele dlouhodobé finanční stability. Přílišná zadluženost může vést k destabilizaci firmy. Zároveň je vhodné cizí zdroje v přiměřeném množství využívat, neboť zvyšují výkonnost kapitálu a mohou být levnějším zdrojem financování než vlastní kapitál.

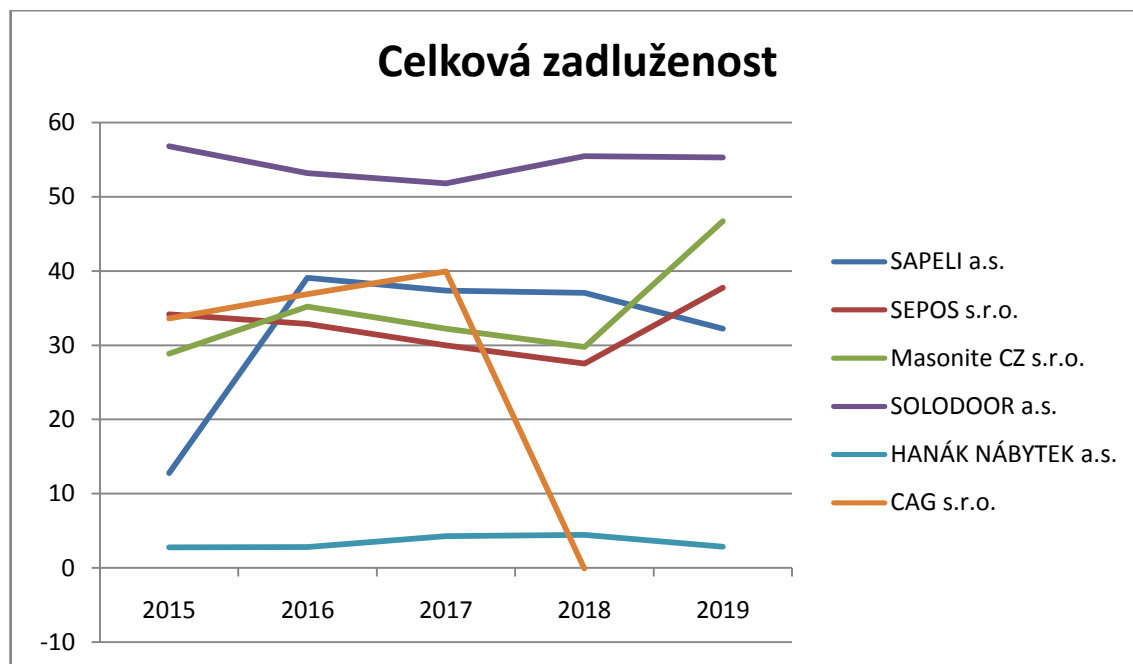
Celková zadluženost

Tento ukazatel se vyjadřuje v procentech a dle literatury by se měla optimální míra celkové zadluženosti pohybovat mezi 30 - 60%. Vyjadřuje se jako podíl cizích zdrojů vůči celkovým aktivům a patří mezi nejjednodušší ukazatele zadluženosti pro investory.

Tabulka 15: Celková zadluženost v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Celková zadluženost (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	12,76	39,09	37,35	37,08	32,21
SEPOS s.r.o.	34,16	32,86	29,96	27,52	37,74
Masonite CZ s.r.o.	28,87	35,21	32,22	29,77	46,72
SOLODOOR a.s.	56,81	53,19	51,79	55,46	55,28
HANÁK NÁBYTEK a.s.	2,76	2,80	4,28	4,46	2,86
CAG s.r.o.	33,57	36,84	39,92	-0,07	Data nejsou k dispozici

Z tabulky je patrné, že jedinou společností, která se dlouhodobě vymyká své konkurenci, je HANÁK NÁBYTEK, jejíž poměr celkové zadluženosti se pohybuje v nižších jednotkách procent. V turbulentních dobách jako je například současná pandemie, může být tento výsledek pozitivní, avšak obecně lze říci, že by podnik mohl optimalizovat svou kapitalizaci vyšším poměrem cizích zdrojů.



Graf 15: Celková zadluženost v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že dlouhodobě nejvyšší míry celkové zadluženosti dosahuje společnost SOLODOOR, jejíž hodnoty se po celou dobu sledovaných let pohybují mezi 50 a 60%.

Žádná z předmětných společností nevykazuje dlouhodobý trend zvyšující se celkové zadluženosti. Pouze CAG zaznamenala prudký pokles celkové zadluženosti v roce 2018, ke kterému byla k dispozici poslední dostupná data.

Po celou dobu sledování se společnosti Masonite CZ, SAPELI a SEPOS pohybovaly v nižší polovině ideálního intervalu poměru celkové zadluženosti. SAPELI navíc svůj poměr cizích zdrojů vůči celkovým aktivům navýšila v druhém sledovaném roce, nad hranici 30%, čímž správně cílila na zvyšování výkonnosti kapitálu.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Vyjadřuje poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel je nejdůležitější zejména pro úvěrové instituce, neboť hodnoty vyšší jedné značí postupné zadlužování podniku, jelikož vlastní více cizího kapitálu než vlastního. Za hraniční hodnotu vysokého zadlužení se dle literatury považuje hodnota 1,5.

Tabulka 16: Míra zadluženosti vlastního kapitálu (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Míra zadluženosti vlastního kapitálu	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	0,15	0,64	0,6	0,59	0,48
SEPOS s.r.o.	0,52	0,49	0,43	0,38	0,6
Masonite CZ s.r.o.	0,41	0,54	0,46	0,42	0,88
SOLODOOR a.s.	1,31	1,14	1,07	1,25	1,24
HANÁK NÁBYTEK a.s.	0,03	0,03	0,05	0,05	0,03
CAG s.r.o.	0,51	0,58	0,66	0	Data nejsou k dispozici

Stejně jako v případě předchozího ukazatele, rovněž u míry zadluženosti vlastního kapitálu lze sledovat velmi nízkou zadluženost společnosti HANÁK NÁBYTEK a nejvyšší míru zadluženosti u společnosti SOLODOOR, která dlouhodobě přesahuje hodnotu 1, což značí vysokou míru zadluženosti vlastního kapitálu.

Pokud data z tabulky výše přeneseme do grafu, dostaneme identické křivky a trendy, jako u ukazatele celkové zadluženosti.

Přidaná hodnota zadluženosti vlastního kapitálu tkví převážně v upozornění na neuspokojivé vysoké hodnoty u společnosti SOLODOOR. V jejím případě by měli být věřitelé mnohem opatrnější než v případě zbytku oborové konkurence. Mezi lety 2016 a 2017 však dokázala společnost svou míru zadluženosti snížit, což značí pozitivní sebereflexi a snahu udržovat míru zadluženosti vlastního kapitálu na snesitelné úrovni.

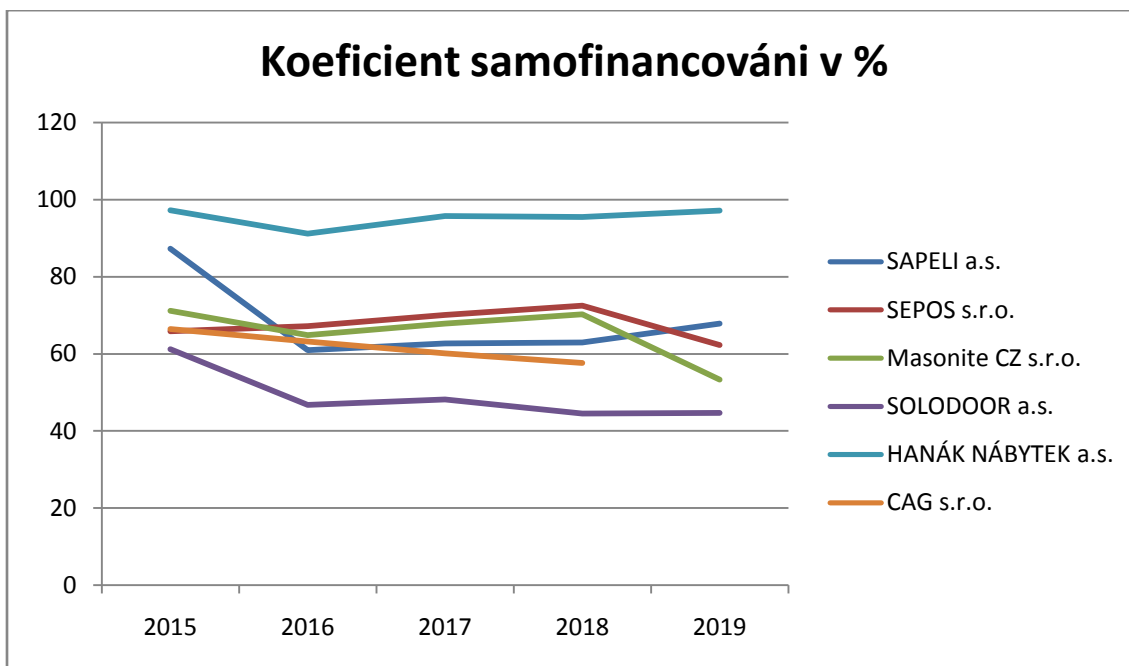
Koeficient samofinancování

Koeficient financování je komplementárním ukazatelem k celkové zadluženosti, jelikož vyjadřuje do jaké míry jsou aktiva společnosti financována prostředky akcionářů. Výpočet koeficientu samofinancování se provádí podílem vlastního kapitálu společnosti k celkovým aktivům. Procentuální hodnota koeficientu by měla přesahovat 50%.

Tabulka 17: Koeficient samofinancování v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
SAPELI a.s.	87,24	60,91	62,65	62,92	67,79
SEPOS s.r.o.	65,84	67,14	70,04	72,48	62,26
Masonite CZ s.r.o.	71,13	64,79	67,78	70,23	53,28
SOLODOOR a.s.	61,19	46,81	48,21	44,54	44,72
HANÁK NÁBYTEK a.s.	97,24	91,2	95,72	95,54	97,14
CAG s.r.o.	66,43	63,16	60,08	57,61	Data nejsou k dispozici

Stejně jako v předchozích případech, jedinou společností nedosahující uspokojivého poměru 50% je SOLODOOR, a to konkrétně v letech 2016 - 2019. Koeficient samofinancování se však i v těchto letech udržuje těsně pod hranicí 50% a proto není pro SOLODOOR tento ukazatel natolik negativní jako ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu.



Graf 16: Koeficient samofinancování v % (Zdroj: Orbis, vlastní zpracování)

Jak jsem zmínil výše, koeficient samofinancování by měl být komplementárním k ukazateli celkového zadlužení. Procentuální součet těchto ukazatelů je tedy roven 100%.

Ve sledovaném období se jednotlivé koeficienty společností SAPELI, CAG, Masonite CZ, a SEPOS pohybovaly ve stejném pásmu, přičemž trendy posledních dvou zmíněných společností byly klesajícího rázu.

Z grafu je patrné, že žádná ze zkoumaných společností nevykazuje výrazně nedostatečné hodnoty koeficientu samofinancování a všechny ukazatele zadluženosti poukazují na mírné zadlužení většiny podniků. Výjimkou je společnost HANÁK NÁBYTEK, která vykazovala velmi nízké hodnoty těchto poměrových ukazatelů a společnosti SOLODOOR, vykazující mírné předlužení zejména zásluhou zadluženosti vlastního kapitálu.

3.4 SWOT Analýza

Následující část práce je zaměřena na analýzu silných a slabých stránek společnosti SAPELI, na možné příležitosti a rovněž hrozby, kterým může SAPELI čelit. SWOT analýza vychází jak z provedeného benchmarkingu, tak z analýz mikrookolí a makrookolí a veřejně dostupných informací.

Silné stránky

- Dobré jméno
- Vysoká kvalita výrobků
- Inovace
- Orientace na zákazníka
- Lokalita podniku

Slabé stránky

- Vysoká cena výrobků
- Komunikace nadřízených
- Dlouhá doba obratu zásob
- Nízká úroveň okamžité likvidity

Příležitosti

- Expanze na zahraniční trhy
- Orientace na ekologické produkty a minimalizaci uhlíkové stopy
- Robotizace a inovace

Hrozby

- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
- Ekonomická krize
- Úbytek developerských odběratelů
- Legislativní změny

3.4.1 Silné stránky

Z předešlých analýz lze konstatovat, že má společnost SAPELI mnoho silných stránek. U obchodních a finančních ukazatelů dosahovala firma skvělých výsledků téměř ve všech sledovaných oblastech. Společnost SAPELI lze označit za stabilní podnik, který je finančně zdravý.

I přes výsadní postavení na trhu s dveřmi a zárubněmi společnost nezanedbává investice do rozvoje a inovací, čímž si udržuje náskok před svou konkurencí, a není vytěšňována z trhu.

Během čtvrt století své existence si SAPELI dokázala vybudovat dobré jméno spojené s kvalitními dveřmi pocházejícími z České republiky. Společnost se snaží o co možná největší míru orientace na zákazníka, který si může nakonfigurovat dveře na míru a díky technologiím dokáže SAPELI vyrobit i velmi nestandardní dveře.

Vhodná lokalita podniku blízko krajského města kraje Vysočina rovněž umožňuje efektivní logistiku po ČR a využití dřeva k výrobě zárubní a dveří z blízkého okolí.

3.4.2 Slabé stránky

Silná orientace na zákazníka a výroba atypických dveří na míru je spojena s vysokou pořizovací cenou výrobků, která může potenciální zákazníky přimět k oslovení malého lokálního výrobce s nižší cenovou nabídkou. Vysoká cena výrobků je rovněž zapříčiněna firemní politikou, která si zakládá na kvalitních materiálech s cílem udržení si dobrého jména.

Ve volně dostupných recenzích podniku na internetu ze strany zaměstnanců se vůči SAPELI opakuje výtku špatné komunikace ze strany nadřízených a pocit zaměstnanců, že nejsou dostatečně chváleni za dobře odvedenou práci, což je významný sociálně-ekonomický faktor, který podnik zanedbává.

Oproti konkurentům má SAPELI dlouhou dobu obratu zásob, jejíž trend se v posledních sledovaných letech snižoval. Avšak vzhledem k přihlédnutí k faktu, že je SAPELI jedničkou na českém trhu, by měla doba obratu zásob dosahovat nižších hodnot než u konkurence.

Rovněž v oblasti okamžité likvidity se SAPELI pohybovala na spodní hranici intervalu ideální výše likvidity, což může mít v turbulentních dobách negativní dopad na okamžitou likviditu společnosti.

3.4.3 Příležitosti

Z provedené analýzy je patrné, že si je společnost SAPELI jednotlivých oblastí příležitostí velmi dobře vědoma. Díky inovací vzniknuvšímu, novému, patentovanému systému dveří MUTEO, hodlá SAPELI více expandovat na zahraniční trhy, především do Německa. Díky osvědčenému modelu podnikání a investicím do inovací je následně vhodné expandovat či posílit vliv i na dalších zahraničních trzích.

Kromě inovace se dá za skvělou příležitost považovat i robotizace, která díky stále dokonalejšímu vývoji umělé inteligence zažívá v současné době nebývalý rozmach.

SAPELI si je rovněž vědoma orientace společnosti na ochranu životního prostředí, což dokazuje projektem „co si bereme z přírody, to jí vracíme.“ Cílem projektu je výsadba takového počtu stromů, kolik dveří a zárubní (včetně kování) společnost prodá v období od 1.2. do 30.4.2021.⁸⁴ Lze očekávat, že ochrana životního prostředí bude do budoucna čím dál důležitějším faktorem, což může podnik využít ve svém výrobním programu a marketingu.

3.4.3 Hrozby

Stejně jako většina výrobních podniků, může pro společnost SAPELI představovat hrozbu nedostatek kvalifikovaných pracovníků, který je způsoben stárnutím stávajících zkušených zaměstnanců a nedostatkem jejich nově vyučených nástupců.

Nejreálnější hrozbou je však v současnosti hrozba ekonomické krize spojené s pandemií viru Sars-Cov2, která může citelně zasáhnout podnikatelské i soukromé subjekty.

⁸⁴ SAPELI.CZ. *Co si bereme z přírody, to jí vracíme* [online]. [cit. 31.3.2021]. Dostupné z: <https://www.sapeli.cz/co-si-bereme-z-prirody-to-ji-vcime>

Díky pandemii by mohla firma přijít o část odběratelů z řad developerských společností i koncových zákazníků, kteří by se díky tíživé finanční situaci mohli přiklonit ke konkurenčním produktům s nižší prodejní cenou.

Legislativní změny jsou taktéž spjaty s pandemií a povinností omezovat výrobu či distribuci, uzavírat prodejní centra a podobně. SAPELI stejně jako většina jiných společností tyto změny již zažila. Vzhledem k neustálené podobě řešení pandemické situace však lze očekávat další omezování. Z tohoto důvodu je největší hrozbou nejistota budoucích legislativních kroků, které mohou negativně ovlivnit hospodaření podniku.

4 Návrhy řešení a doporučení

Tato kapitola je věnována vlastním návrhům a doporučením pro společnost SAPELI, plynoucím z provedených analýz a benchmarkingu. Z nasbíraných dat se nepodařilo odhalit žádné problematické oblasti, které by způsobovaly společnosti vážné potíže, či ve kterých by výrazně zaostávala za svou konkurencí.

Existují však oblasti, které by mohla společnost vylepšit a upevnit si tak své výsadní postavení na trhu, stejně tak jako se připravit na možné potíže spjaté s případnou ekonomickou krizí. Mezi tyto oblasti patří zejména:

- Výroba levné řady dveří a zárubní
- Robotizace a inovace
- Snížení doby obratu zásob
- Zvýšení okamžité likvidity společnosti
- Lepší komunikace se zaměstnanci a jejich motivování
- Školení nových zaměstnanců

Podrobnějšímu rozboru zmíněných oblastí se věnuje následující část textu.

4.1 Výroba levného sortimentu

Společnost SAPELI je zaměřena na výrobu kvalitních produktů za vyšší cenu, na čemž si buduje svou dobrou pověst. V oblasti levných dveří a zárubní však díky tomu není schopna konkurovat ostatním aktérům trhu.

Je obecně známo, že během ekonomické krize pocítují větší dopady výrobci zboží vysoké kvality, díky upřednostňování levnějších produktů zákazníky. Z tohoto důvodu by mohla mít potenciální ekonomická krize významný dopad pro společnost SAPELI.

Aby tomuto scénáři firma předešla, navrhuji založení nového podniku, zaměřujícího se na prodej levného sortimentu zboží, který by mohl z části využívat odpadního materiálu vznikajícího při výrobě prémiových řad.

Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1, firma má se zakládáním dceřiných společností již bohaté zkušenosti. Proto by vznik nové společnosti neměl být ničím novým a díky

využití svých zkušeností by založení nové dceřiné firmy mělo proběhnout bezproblémově.

Aby se společnost vyvarovala poškození své dobré pověsti, je důležité, aby nový podnik zaměřený na levný sortiment dostal zcela odlišný název, který by jej pro koncového zákazníka přímo nespojoval se společností SAPELI.

Využití odpadního materiálu v nové společnosti by bylo možné následně marketingově využít v oblasti ekologie a snaze o redukování odpadu na co možná nejnižší úroveň, což má pozitivní dopady na životní prostředí a stále více palčivou otázku jeho ochrany.

4.2 Robotizace a inovace

Společnost SAPELI dlouhodobě investuje do nových technologií, výzkumu a vývoje. Díky tomu byla v minulosti schopna vyvinout a nechat si patentovat revoluční systém dveří MUTEO, za který dostala prestižní ocenění.

V tomto trendu by měla firma pokračovat i do budoucna, jelikož konkurence, a především společnost SOLODOOR, věnuje robotizaci a automatizaci vysokou prioritu spojenou s vysokými investicemi do nových strojů, které jsou patrné z ukazatelů zadluženosti firmy. Dle generálního ředitele společnosti SOLODOOR proběhly během posledních pěti let investice do oblasti robotizace a automatizace ve výši dosahující téměř 200 milionů korun a s tempem investic nehodlá společnost polevovat.⁸⁵

Aby si SAPELI dokázala udržet výsadní postavení na trhu a neztratit jeho podstatnou část, musí pokračovat v investicích do nových technologií a inovativních projektů, které budou společnost udržovat vždy dva kroky před její konkurencí.

Robotizace a automatizace se osvědčila rovněž v současné době, jelikož podniky s vysokou mírou zautomatizované výroby mohou snadněji čelit restrikcím spojeným s celosvětovou pandemií. Minimalizace lidské pracovní výrobní síly, ovládnání strojů

⁸⁵ CZECHINDUSTRY.CZ. *Výrobce dveří SOLODOOR se díky předkoronavirovým investicím do robotizace vyhnul poklesu výroby* [online]. 25.9.2020 [cit. 31.3.2021]. Dostupné z: <https://www.casopisczechindustry.cz/products/vyrobce-dveri-solodoor-se-diky-predkoronavirovym-investicim-do-robotizace-vyhnul-poklesu-vyroby/>

na dálku a přesun co největšího množství zaměstnanců na home-office zaručuje kontinuální výrobu i v takto obtížných časech.

Vzhledem k tomu, že SAPELI využívá nejmodernějších výrobních linek, může za účelem automatizace a robotizace využít jednoho z poskytovatelů systémů plánování podnikových zdrojů. Osobně doporučuji akciovou společnost ABRA Software, jejíž produkty propojují obchodní procesy s výrobou, a která má za sebou desítky let zkušeností a tisíce zákazníků po celém světě.⁸⁶ Implementace nového systému plánování podnikových zdrojů může společnosti SAPELI pomoci především v oblasti optimalizace stavu zásob spolu s opatřeními blíže popsány v následující kapitole.

4.2 Snížení doby obratu zásob a zvýšení okamžité likvidity

V minulosti dosahovala doba obratu zásob společnosti SAPELI vyšších hodnot než u konkurence. Tato skutečnost byla reflektována vedením firmy a v roce 2019 se denní hodnota obratu zásob SAPELI pohybovala na stejné úrovni jako u její konkurence. I přes klesající trend doby obratu zásob je vhodné pokračovat ve snižování této hodnoty na co nejnižší úroveň.

Za vhodné řešení situace považuji odprodej části zásob společnosti partnerským obchodním firmám, čímž SAPELI nejen sníží náklady za skladování zásob, ale rovněž zvýší svou okamžitou likviditu, která je vázaná v zásobách, a která oproti konkurenci dosahovala nižších hodnot.

Dalším způsobem jak dosáhnout snížení denního obratu zásob je navázat užší spolupráci s dodavateli a pokusit se o využívání jejich skladovacích prostor odebíraného materiálu, což si lze představit jako určitou formu konsignačního skladu.

Veškeré snahy o snížení doby zásob a s ní spojenému zvýšení okamžité likvidity je třeba velmi pečlivě monitorovat, aby nedošlo k nedostatečnému stavu zásob na skladě, majícímu za následek časové prodlevy v dodávkách zákazníkům. V takovém případě by totiž negativní dopady snahy o minimalizaci zásob mohly snadno převýšit dosažená pozitiva.

⁸⁶ ABRA.EU. *Efektivní výroba a kompletace* [online]. [cit. 9.5.2021]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/erp-system-abra-gen/vyroba-kompletace/>

4.3 Komunikace a motivace zaměstnanců

V hodnocení svých nadřízených dosahuje společnost SAPELI oproti své konkurenci dobrých výsledků. Jedinou ze zkoumaných společností, která v hodnocení nadřízených ze strany zaměstnanců převyšuje SAPELI, je společnost CAG. Jednotlivé aspekty hodnocení spokojenosti na stupnici od 1 do 100 jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 18: Hodnocení nadřízených zaměstnanci (Zdroj: Atmoskop.cz, vlastní zpracování)

Hodnocení nadřízených zaměstnanci podniku	Schopnost pochválit	Férovost	Důvěra	Celková spolupráce
SAPELI a.s.	63	74	74	72
SEPOS s.r.o.	59	60	60	60
Masonite CZ s.r.o.	30	33	40	40
SOLODOOR a.s.	52	50	44	50
HANÁK NÁBYTEK a.s.	30	35	40	40
CAG s.r.o.	72	76	78	76

Z tabulky je patrné, že nejnižšího hodnocení dosahuje SAPELI v oblasti „schopnost pochválit.“ Pro zlepšení výsledků v této oblasti doporučuji společnosti poskytnout školení vedoucím pracovníkům z oblasti efektivní komunikace s podřízenými, které lze objednat u externích firem. Za vhodného poskytovatele doporučuji časem prověřenou společnost CADET GO, která nabízí kurz „Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě.“⁸⁷ Po absolvování kurzu by měl být vedoucí pracovník schopen jasněji definovat strategické cíle firmy a vhodně ocenit odváděnou práci podřízených,

⁸⁷ CADET GO. *Otevřené kurzy* [online]. [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/36_efektivni-komunikace-mez-vedoucim-a-pracovniky-ve-vyrobe.html

což povede k vyšší spokojenosti a pocitu uznání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro firmu velice důležitými.

Další možností motivace zaměstnanců, za účelem jejich spokojenosti a motivace setrvat či nastoupit do pracovně-právního poměru u SAPELI, jsou benefity, které firma může nabídnout. Vzhledem k výrobnímu zaměření společnosti není vhodným benefitem flexibilní pracovní doba. Osobně doporučuji společnosti aplikovat benefity v podobě nadstandardních služeb na pracovišti, jakým může být občerstvení zdarma, nabídka umístění potomků zaměstnanců do školky spravované zaměstnavatelem, či časté pořádání společenských akcí a teambuildingů, které přispějí k lepšímu pocitu sounáležitosti s firmou, což v konečném důsledku povede k nižší fluktuaci zaměstnanců. Tyto benefity jsou pro firmu vhodné zejména možnostmi téměř okamžité aplikace na pracoviště a nízkými náklady s ní spojenými.

SAPELI rovněž doporučuji bedlivě sledovat pracovní klima pomocí dobrovolných, anonymních dotazníků, které by měli mít možnost zaměstnanci vyplnit na pololetní bázi. Získané podněty by měla společnost reflektovat v opatřeních zlepšujících pracovní klima a tím podpořit celkovou spokojenost a sounáležitost zaměstnanců ke společnosti. Je důležité si však uvědomit, že nečinnost jakéhokoliv podniku po obdržení podnětů na zlepšení, může vést k prohloubení nespokojenosti zákazníků a personální krizi. Z tohoto důvodu je třeba se zaměstnanci intenzivně komunikovat veškeré kroky, které byly na základě jejich připomínek podniknuty.

4.4 Školení nových zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, mezi současné problémy výrobních firem patří nedostatek kvalifikovaných pracovníků. To lze řešit interním systémem školení, které může absolvovat prakticky jakýkoliv uchazeč o pracovní pozici. K výhodám tohoto systému patří přesné cílení školení pro specifické potřeby zaměstnavatele. Za nevýhody pak lze považovat především časovou a finanční náročnost takového školení a volbu vhodných zaměstnanců. Další nevýhodou spatřuji v nejistotě návratnosti vynaložených prostředků v případě odchodu nových pracovníků ve zkušební době, nebo v krátkém časovém horizontu několika let od jejich nástupu do zaměstnání.

Za vhodnější alternativu považuji navázání spolupráce se SOŠ, SOU a ZŠ Třešť, která se nachází dvacet kilometrů od Jihlavy a sídla společnosti. Mezi vyučovanými obory škola nabízí i obor truhlářství,⁸⁸ který je vhodnou přípravou na pozdější zaměstnání u společnosti SAPELI.

Úzká spolupráce se školou přinese společnosti levnou pracovní sílu v podobě žáků absolvujících praktickou část výuky a možnost domluvení si s vhodnými studenty nástup do zaměstnání po absolvování oboru zakončeného výučním listem.

⁸⁸ SOŠ, SOU a ZŠ TŘEŠŤ. *O škole* [online]. [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: <http://www.sskola-trest.cz/o-skole/>

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na hodnocení finanční výkonnosti společnosti SAPELI pomocí metody benchmarkingu. Na základě teoretických východisek získaných z rešerší literárních zdrojů, byla provedena analýza makro a mikrookolí společnosti. Tímto byl naplněn první z definovaných dílčích cílů. Následovalo představení pěti největších konkurentů SAPELI na českém trhu, kteří byli vybráni primárně dle kritéria velikosti tržeb. Relevantní konkurenci se mi podařilo identifikovat ze zdrojů dostupných v databázi Orbis Europe a z veřejných rejstříků a sbírek listin portálu justice.cz, čímž byl splněn další z dílčích cílů této diplomové práce.

Další část práce byla věnována samotnému benchmarkingu a hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti SAPELI. Ta dosahovala ve většině zkoumaných ukazatelů dobrých či uspokojivých hodnot. Rezervy byly odhaleny v oblastech nízké likvidity a vysoké doby obratu zásob. Z tohoto důvodu byl společnosti SAPELI doporučen odprodej části zásob partnerským společností, což pozitivně ovlivní jak dobu obratu zásob, tak likviditu společnosti. Dalším doporučením bylo navázání bližších vztahů s dodavateli, za účelem možnosti využívání jejich skladů. Provedený benchmarking a hodnocení finanční a obchodní výkonnosti lze považovat za splnění hlavního cíle této diplomové práce.

Kapitolou následující po benchmarkingu byla analýza SWOT. Z analytické části práce byly SWOT analýzou identifikovány oblasti silných a slabých stránek společnosti, možné příležitosti a hrozby. Za silné stránky SAPELI lze považovat mimo jiné vysokou orientaci na zákazníka, vysokou kvalitu výrobků a dobré jméno společnosti. Naopak mezi slabé stránky patří vysoká cena výrobků, již zmíněná nízká úroveň likvidity, vysoká doba obratu zásob a nedostatečná komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými. Analýza SWOT mimo jiné odhalila robotizaci a inovaci za jednu z příležitostí společnosti a nedostatek kvalifikovaných pracovníků jako jednu z hrozeb. Tyto poznatky byly následně reflektovány v kapitole návrhů a doporučení pro společnost SAPELI.

Kromě odprodání části zásob s cílem zefektivnění doby obratu zásob a optimalizaci úrovně likvidity společnosti, bylo SAPELI doporučeno založení další dceřiné společnosti zaměřené na výrobu levné řady dveří a zárubní, čímž se může omezit riziko

spojené s pandemickou krizí a možným odklonem zákazníků od prémiových výrobků k výrobkům nízké ceny.

Další doporučení získala SAPELI mimo jiné z oblasti lidských zdrojů, kde je potřeba zefektivnit komunikaci se zaměstnanci, bedlivě sledovat vnitropodnikové klima, získat kvalifikované pracovníky a následně si je i udržet. Konkrétně se jednalo o zaplacení komunikačních kurzů vůči podřízeným pro vedoucí pracovníky, zřízení společnosti spravované školky pro děti zaměstnanců a pravidelné pořádání teambuildingů, které budou v období po pandemické krizi potřeba více než kdy jindy. Za neméně důležité doporučení považuji rovněž navázání velice úzké spolupráce se střední odbornou školou a středním odborným učilištěm v Třešti, jež sídlí nedaleko společnosti SAPELI a mezi jejímiž absolventy jsou rovněž žáci oboru truhlářství. Vhodným využitím spolupráce s touto školou se může SAPELI relativně snadno dostat ke zdroji mladé, kvalifikované pracovní síly, kterou je v dnešní době stále obtížnější sehnat. Uvedené návrhy a doporučení naplňují poslední dílčí cíl uvedený v první části mé diplomové práce.

SAPELI lze považovat za stabilní rodinnou společnost, která se svou láskou k řemeslu, poctivou prací a orientací na zákazníka právem stala jedničkou na českém trhu dveří a zárubní, a která nemá žádné vážnější problémy, ohrožující její existenci či postavení na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABRA.EU. *Efektivní výroba a kompletace* [online]. [cit. 9.5.2021]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/erp-system-abra-gen/vyroba-kompletace/>

Aktuálně.cz. *Státu se sice daří vybírat daně, firmy se ale topí v byrokracii, kritizují kontrolaři* [online]. 25.7.2019 [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/danova-struktura-je-slozita-roste-administrace-i-naklady/r~3d913a36aedb11e9970a0cc47ab5f122>

Česká společnost pro jakost. *Benchmarking* [online]. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>

CADET GO. *Otevřené kurzy* [online]. [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/36_efektivni-komunikace-mezi-vedoucim-a-pracovniky-ve-vyrobe.html

CAG. *Příběh firmy* [online]. [cit. 13.3.2021]. Dostupné z: <https://www.dverecag.cz/jsme-cag/pribeh-firmy/>

CZECHINDUSTRY.CZ. *Výrobce dveří SOLODOOR se díky předkoronavirovým investicím do robotizace vyhnul poklesu výroby* [online]. 25.9.2020 [cit. 31.3.2021]. Dostupné z: <https://www.casopisczechindustry.cz/products/vyrobce-dveri-solodoor-se-diky-predkoronavirovym-investicim-do-robotizace-vyhnul-poklesu-vyroby/>

Česká národní banka. *Prognóza ČNB - zima 2021* [online]. 4.2.2021 [cit. 17.3.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Česká společnost pro jakost. *Zbrusu nový model EFQM je tady* [online]. [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/model-efqm/>

Česká televize. *Schodek rozpočtu za rok 2020 dosáhl 367,4 miliardy korun. Přes dvě stě miliard si ukousl koronavirus* [online]. 5.1.2021 [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3250426-sledujte-brifink-ministerstva-financi-k-vysledkum-statniho-rozpocet-za-rok-2020>

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

EFQM EXCELLENCE MODEL. NEF CONSULTING [online]. [cit. 27. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/efqm-model/>

Forbes.cz. *O dveře je zájem i v krizi. Česká jednička Sapeli drží miliardové tržby a tohle je její příběh* [online]. 8.1.2021 [cit. 13.3.2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/o-dvere-je-zajem-i-v-krizi-ceska-jednicka-sapeli-drzi-miliardove-trzby-a-tohle-je-jeji-pribeh/>

Forbes.cz. *The Importance Of Benchmarking* [online]. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/scottlenet/2018/12/12/the-importance-of-benchmarking/?sh=12b4e81e4245>

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

HANÁK. *Historie* [online]. 3.11.2020 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.hanak-nabytek.cz/o-firme/historie/>

HORVÁT a Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

Hospodářské Noviny. *Dušan Vrtal novým předsedou představenstva SAPELI* [online]. 10.08.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://ihned.cz/pro-hr-manazery/c1-66622530-dusan-vrtal-novym-predsedou-predstavenstva-sapeli>

iDnes.cz. *Padl rekord v objemu poskytnutých hypoték, úroková sazba stále klesá* [online]. 20.1.2021 [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/hypoteky-a-pujcky/hypoindex-prosinec-2020-urokove-sazby-ceny-nemovitosti-investice.A210119_092835_pujcky_sov

INVESTOPEDIA. *Lean Six Sigma* [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-six-sigma.asp>

INVESTOPEDIA. *Six Sigma* [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/six-sigma.asp>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337- 0.

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071793199.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

LANG, H. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce - leden 2020* [online]. 4.2.2020 [cit. 17.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

MONSTER. *Nedostatek kvalifikovaných pracovníků* [online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/nedostatek-kvalifikovanych-pracovniku>

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

NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

PEFC. *Co je PEFC* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <http://www.pefc.cz/pefc/>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112

PWC Česká republika. *Lean Six Sigma* [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/the-academy/change-and-innovation-management/lean-six-sigma.html>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978- 80-271-2028-4.

SAPELI.CZ. *Co si bereme z přírody, to jí vracíme* [online]. [cit. 31.3.2021]. Dostupné z: <https://www.sapeli.cz/co-si-bereme-z-prirody-to-ji-vcime>

SAPELI.CZ. *O nás* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sapeli.cz/100-let-truhlariny-nas-naucilo-delat-opravdu-poctive-dvere>

SAPELI.CZ. *Revoluční inovace MUTEO odhalena* [online]. 22.02.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sapeli.cz/revolucni-inovace-muteo-odhalena-0#!>

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

SEPOS. *Kdo nás ocenil* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sepos.cz/rs/o-nas/kdo-nas-ocenil/>

SEPOS. *O nás* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.sepos.cz/rs/o-nas/o-nas/>

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

SOŠ, SOU a ZŠ TŘEŠŤ. *O škole* [online]. [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: <http://www.sskola-trest.cz/o-skole/>

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.

Transparency International. *Corruption Perception Index 2020* [online]. [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/2021/01/CPI2020_Map_European-Union-1.jpg

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva auditora* [online]. 23.10.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=632238>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva o vztazích [2018], zpráva auditora* [online]. 16.9.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=158117>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku SAPELI a.s.*, [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=612433&typ=UPLNY>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku SAPELI a.s.*, [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=612433&typ=PLATNY>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *výroční zpráva [2018]* [online]. 17.9.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=600875>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *výroční zpráva [2018]* [online]. 4.11.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=663046>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *výroční zpráva [2018]* [online]. 2.10.2019 [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=545880>

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

Zákony pro lidi. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákony pro lidi. *Zákon č. 563/1991 Sb.* [online]. [cit. 3.11.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb.....	48
Graf 2: Vývoj přidané hodnoty v tisících Kč	50
Graf 3: Vývoj přidané hodnoty vůči tržbám v %	52
Graf 4: Vývoj EAT v tisících Kč	54
Graf 5: Vývoj EBIT v tisících Kč.....	56
Graf 6: Obrat celkových aktiv	58
Graf 7: Obrat obratu zásob	60
Graf 8: Doba obratu krátkodobých pohledávek	62
Graf 9: Běžná likvidita	64
Graf 10: Pohotová likvidita	66
Graf 11: Okamžitá likvidita.....	68
Graf 12: ROA v %	69
Graf 13: ROE v %	71
Graf 14: ROS v %.....	72
Graf 15: Celková zadluženost v %	75
Graf 16: Koeficient samofinancování v %	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tržby v tisících Kč.....	47
Tabulka 2: Přidaná hodnota v tisících Kč	49
Tabulka 3: Přidaná hodnota vůči tržbám v %	51
Tabulka 4: Vývoj EAT v tisících Kč.....	53
Tabulka 5: Vývoj EBIT v tisících Kč	55
Tabulka 6: Obrat celkových aktiv	57
Tabulka 7: Doba obratu zásob ve dnech	59
Tabulka 8: Doba obratu krátkodobých pohledávek ve dnech	61
Tabulka 9: Běžná likvidita	63
Tabulka 10: Pohotová likvidita	65
Tabulka 11: Okamžitá likvidita.....	67
Tabulka 12: ROA v %	69
Tabulka 13: ROE v %	70
Tabulka 14: ROS v %	72
Tabulka 15: Celková zadluženost v %.....	74
Tabulka 16: Míra zadluženosti vlastního kapitálu	76
Tabulka 17: Koeficient samofinancování v %	77
Tabulka 18: Hodnocení nadřazených zaměstnanci.....	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura modelu EFQM.....	18
Obrázek 2: CPI index 2020	37