

# VYUŽITÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ A EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY PRO BENCHMARKING FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKŮ

Adriana Knápková

## **Abstract: The Use of the Financial Ratios and Economic Value Added for Benchmarking**

*This article deals with using Benchmarking in the Financial Management procedures of an enterprise. Benchmarking is not only an idea, but especially an important management tool which should be used and applied on the company level. It is a process that identifies ways of achieving better performance and which motivates managements to initiate the required changes. Basing on a concrete company, the strong and weak aspects of the financial management of this selected company in comparison with the standard results in its branch are identified. For the identification the strengths and weaknesses of the financial management are used the financial ratios (profitability ratios, liquidity ratios, asset utilization ratios, debt utilization ratios) and an Economic Value Added (EVA).*

**Key words:** benchmarking, profitability, liquidity, debt, economic value added

**Klíčová slova:** benchmarking, rentabilita, likvidita, zadluženost, ekonomická přidaná hodnota

## Úvod

Zvyšování firemní výkonnosti se řadí k prioritním úlohám každého podnikového managementu. Výrazně rovněž napomáhá zvyšování konkurenceschopnosti, která je v dnešní situaci před vstupem naší republiky do EU základní podmínkou k přežití a následnému rozvoji našich firem. A právě benchmarking patří k důležitým nástrojům managementu, který umožňuje velmi rychle dosáhnout zvýšené konkurenční schopnosti.

## 1. Charakteristika benchmarkingu

Benchmarking je metoda, která porovnává údaje jednoho podniku s údaji podobných podniků. Heslem benchmarkingu je „UČTE SE OD OSTATNÍCH“. Benchmarking nám poskytuje důležité spojení mezi identifikováním a pochopením klíčových kritérií pro dosažení změny a jejich přizpůsobením realitě konkrétních organizací v globální ekonomice. Jeho výhodou spočívá ve skutečnosti, že se jedná o metodu jednoduchou, nenákladnou a především pak uplatitelnou pro široký okruh firemních problémů.

Další podstatnou skutečností u benchmarkingu je, že manažerům pomáhá ve stanovení si konkrétních dílčích cílů a úkolů. Jestliže podnik zjistí, že u některé oblasti řízení, např. využití majetku je doba obratu jeho aktiv dvojnásobná oproti

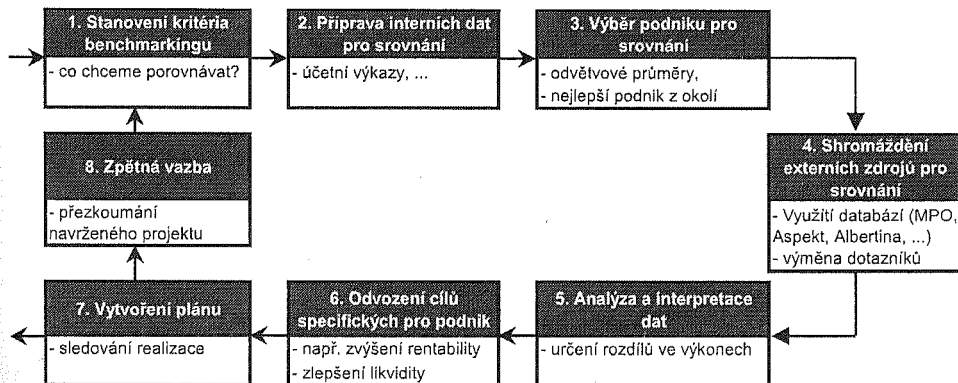
průměru v odvětví, znamená to pro management podniku signál, aby se zaměřil právě na tuto oblast. Možný postup benchmarkingu je znázorněn na obr. 1.

V současné době lze benchmarking rozdělit z hlediska partnerů pro zdokonalování na 3 základní druhy:

1. **Vnitřní (interní) benchmarking** - zahrnuje porovnávání uvnitř organizace.
2. **Konkurenční (externí) benchmarking** - spočívá v měření a porovnávání činnosti firmy vůči konkurenci (s podobnými firmami v odvětví).
3. **Funkční (procedurální) benchmarking** - porovnávání funkcí a postupů v různých oborech, ideálem jsou špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. K dispozici je největší prostor pro odhalení možností pro zlepšování a z toho vyplývající nejvyšší efektivnost benchmarkingu.

Postupy benchmarkingu lze využít ve finančním řízení podniku. Management podniku a zejména vlastníci podniku chtějí znát odpovědi na otázky typu:

- je naše výnosnost dostatečná?
- není naše zadlužení příliš vysoké?
- nakládáme efektivně se svým majetkem? apod.



Obr. 1: Postup při benchmarkingu

K odpovědím na výše uvedené otázky nám slouží například poměrové ukazatele finanční analýzy. Nicméně ty nám neodhalí skutečnost, zda je vypočtená hodnota příliš vysoká či nízká - dobrá nebo špatná. Je potřeba tyto hodnoty porovnat s hodnotami, kterých dosahují podobné podniky nebo s průměrnými hodnotami odvětví, ve kterém daný podnik působí. Získáme tak přehled, zda patří naše firma k těm lepším, k průměru nebo je dokonce podprůměrná.

U finančního řízení narážíme zejména na problémy se získáním údajů pro porovnání. Podniky se z konkurenčních důvodů často brání poskytování údajů o svém hospodaření. Lze proto obvykle využít pouze informací uvedených ve výročních zprávách a různých databázích, např. dostupných na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)), nebo placených databází - např. Aspekt kilcullen, Albertina data, s.r.o. - Firm Monitor a dalších.

## 2. Využití benchmarkingu - Aplikace na konkrétním příkladě

Vezměme si nejmenovaný podnik působící v oblasti plastikářského průmyslu. Pokud bychom jej chtěli zařadit do odvětví a využít dostupné údaje o podnicích např. z databáze Ministerstva průmyslu a obchodu, podnik bude zařazen do OKEČ 25 - Gumárenský a plastikářský průmysl.

Pokusme se identifikovat jeho silné a slabé stránky na základě porovnání výsledků jeho hospodaření s odvětvím a porovnání s vybraným vzorkem podobných podniků (podobné výrobním zaměřením a velikostí). Porovnání se vzorkem po-

dobných podniků bylo zvoleno vzhledem na sníženou vypovídací schopnost výsledků za odvětví - do těchto výsledků se promítá hospodaření podniků s různou velikostí a velmi širokým spektrem vyráběných produktů, technologií apod.

Porovnávat budeme čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů: rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu. Z každé skupiny vybereme 3 nejdůležitější poměrové ukazatele a ty budeme porovnávat s průměrnou hodnotou v odvětví. Pro přehlednost byly údaje z tabulky převedeny do paprskovitého grafu. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také linii odvětví (=100%), která nám slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů našeho konkrétního podniku. Hodnota ukazatele pro podnik XY je vyjádřena jako % podíl hodnoty odvětví, do kterého daný podnik náleží. Křivky v grafu lze snadno interpretovat. Zjednodušeně lze říci, že čím je křivka podniku položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. Samozřejmě má tato interpretace jistá omezení. Např. příliš vysoké hodnoty u ukazatelů likvidity svědčí o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku; příliš vysoký podíl vlastního kapitálu může snižovat možnosti využití finanční páky apod.

Výsledky hospodaření vybraného podniku XY, odvětví a vzorku podniků jsou uvedeny v tab. 1. Tabulka je u vybraných ukazatelů doplněna o tzv. doporučené hodnoty finanční analytiky. S těmito hodnotami je však potřebné pracovat opatrně, zejména u některých ukazatelů jsou hodnoty výrazně závislé od odvětví, ve kterém podnik působí. Na obr. 2 a 3 lze najít grafické porovnání výsledků hospodaření.

**EKONOMIKA A MANAGEMENT**

|                    |                                     | Společnost XY | Odvětví | Vzorek podniků | Doporučené hodnoty |
|--------------------|-------------------------------------|---------------|---------|----------------|--------------------|
| Rentabilita        | A.1. Rentabilita vl. kapitálu (%)   | 3,08 %        | 12,03 % | 5,20 %         | Max.               |
|                    | A.2. Rentabilita aktiv (%)          | 3,62 %        | 10,93 % | 6,38 %         | Max.               |
|                    | A.3. Rentabilita tržeb (%)          | 1,03 %        | 5,56 %  | 2,39 %         | Max.               |
| Likvidita          | B.1. Běžná likvidita                | 1,359         | 1,270   | 1,313          | 1,5-2,5            |
|                    | B.2. Pohotová likvidita             | 1,004         | 0,840   | 0,843          | 0,5-1,5            |
|                    | B.3. Hotovostní likvidita           | 0,153         | 0,160   | 0,128          | 0,2-0,5            |
| Finanční stabilita | C.1. Vlastní kapitál / Aktiva       | 0,591         | 0,520   | 0,474          | -                  |
|                    | C.2. Krytí stálých aktiv dlouh.kap. | 1,296         | 1,059   | 1,188          | >1                 |
|                    | C.3. Úrokové krytí                  | 1,248         | 6,720   | 5,623          | >5                 |
| Obratovost         | D.1. Obratovost aktiv               | 1,765         | 1,128   | 1,185          | >1                 |
|                    | D.2. Obratovost pohledávek          | 5,455         | 4,785   | 4,378          | -                  |
|                    | D.3. Obratovost závazků             | 4,639         | 3,269   | 4,253          | -                  |

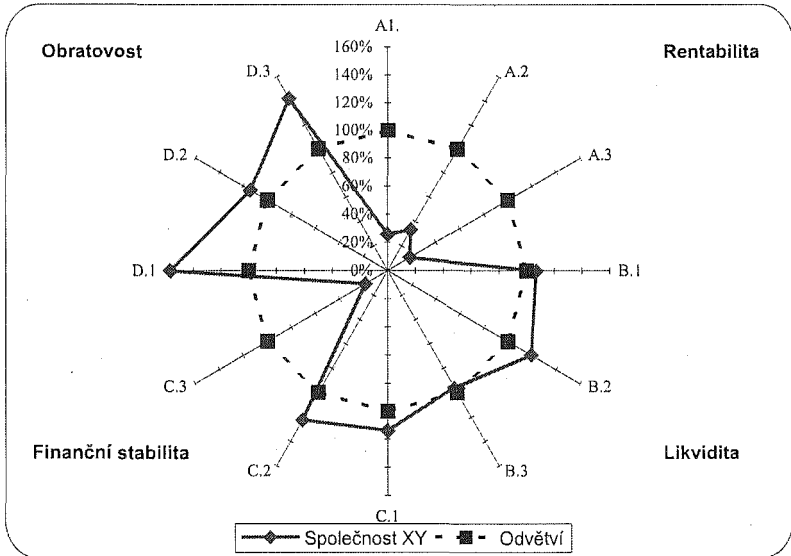
**Tab. 1: Výsledky hospodaření u společnosti XY, odvětví a vzorku podniků**
**VYHODNOCENÍ**

Analyzovaná společnost dosahuje v porovnání s odvětvím nízkých hodnot u ukazatelů **rentability**. Zajímavé je porovnání rentability vlastního kapitálu a rentability celkového kapitálu. Nižší rentabilita VK (A.1) byla v tomto konkrétním případě způsobena vyšším zadlužením a z toho plynoucími vysokými nákladovými úroky, které vyústili v nízký čistý zisk společnosti. Výše VK zůstala bez výraznější změny. Alarmující je rovněž několikanásobně nižší marže (A.3) podniku než je v odvětví běžné. V této oblasti patří společnosti výrazně k podprůměrným a bylo by tedy na místě zvýšit úsilí právě zde.

Co se týče **likvidity**, dosahuje společnost podobných výsledků jako konkurenční společnosti v odvětví. Ukazatel běžné likvidity (B.1) se přibližuje doporučené hodnotě stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (MPO). U pohotové likvidity (B.2) je dokonce kritérium stanovené MPO splněno. Horší situace je patrna u ukazatele peněžní likvidity (B.3), kde nebylo doporučených

hodnot dosaženo, což by mohlo znamenat potíže při náhlé potřebě uhradit své krátkodobé závazky. Problémy s hotovostní likviditou vykazuje i odvětví a rovněž tak i vybrané vzorky podniků z odvětví.

**Zadluženost** společnosti XY (C.1) je mírně pod průměrem v odvětví. Výše VK se na celkových aktivech podílí téměř 60 %. V případě odvětví a vzorku podniků je podíl VK na aktivech zhruba 50 %. Pozitivně lze hodnotit ukazatel krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (C.2), který dosahuje doporučené hodnoty > 1. Z uvedeného lze vyvodit, že společnost kryje dlouhodobým kapitálem i část oběžného majetku, čímž si zajišťuje finanční stabilitu. Rovněž tak konkurenční společnosti splňují podmínku, že by měla být stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem. Hodnotu úrokového krytí (C.3) už nelze hodnotit tak pozitivně. Dosahuje velice nízkých hodnot v porovnání s odvětvím i se vzorkem vybraných podniků a rovněž tak nedosahuje doporučené hodnoty. Nízká hodnota ukazatele úrokového krytí by mohla představovat vážnou překážku pro poskytnutí úvěru bankou.

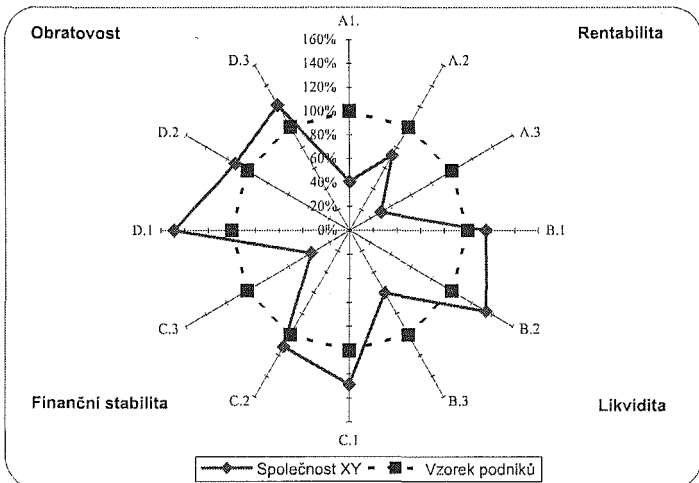


Obr. 2: Porovnání výsledků hospodaření společnosti XY s výsledky odvětví

Zaměříme-li se na ukazatele **aktivity**, je patrné, že společnost využívá svého majetku daleko efektivněji než je v odvětví běžné (D.1). Pohledávky (D.2) dostává společnost XY zaplacený dříve než konkurenční společnosti. Rovněž tak závazky (D.3) hraří v porovnání s odvětvím a vzorkem vybraných podniků dříve. Porovnáme-li dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, zjistíme, že firma XY dostává své po-

hledávky zaplacený dříve než platí své závazky. Staví se tak do postavení dlužníka a zajišťuje si levný obchodní úvěr.

Použití paprskovitého grafu je velice přehledné a pomáhá manažerům ke snadné orientaci. K jeho nevýhodě však patří především izolované hodnocení úrovně jednotlivých ukazatelů, které je často zavádějící. Pro vyslovení správného závěru o finanční situaci podniku je třeba zabývat



Obr. 3: Porovnání výsledků hospodaření společnosti XY se vzorkem podniků v odvětví

se vztahy mezi ukazateli. To nám umožňují např. logicko-deduktivní ukazatelový systém, který vychází z vrcholového ukazatele a rozkládá ho logicky deduktivní cestou na ukazatele stojící v pozici příčinných faktorů. Mluvíme pak o tzv. pyramidové soustavě ukazatelů. Nejznámějším příkladem pyramidové ukazatelové soustavy je Du Pontův rozklad, který považuje za vrcholový ukazatel výnosnost vlastního kapitálu a rozkládá ho na 3 příčinné faktory (1): ziskovou marži (ČZ/T), obrát aktiv (T/A) a finanční páku (A/VK).

$$ROE = \frac{\check{C}Z}{VK} = \frac{\check{C}Z}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{A}{VK} \quad (1)$$

Du Pontův rozklad použijeme i v našem případě, doplníme ho však ještě o jednu úroveň tak, abychom v pozici vrcholového ukazatele měli ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) (2), jakožto ukazatel nově vytvářené hodnoty pro vlastníky, který je důležitým kritériem pro hodnocení úspěšnosti podniku.

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad (2)$$

Z obr. 4 je zřejmé, že v odvětví byla hodnota tvořena, naopak u firmy XY došlo k jejímu „ničeni“. Pro porovnání však nemůžeme brát v úvahu absolutní hodnotu EVA, která je závislá na velikosti podniku. Jako vhodnější pro srovnání se jeví použití ukazatele relativního, v našem případě tzv. spreadu ( $ROE - r_e$ ), respektive rozdílu mezi rentabilitou vlastního kapitálu a náklady na vlastní kapitál. Výrazně lepšího spreadu je dosaženo v odvětví, a to především vlivem podstatně vyšší ziskové marže (ČZ/T). Dosažené rozdíly v ukazatelích obrátivosti aktiv a finanční páky nejsou dramatické. Výše alternativního nákladu na kapitál u firmy XY

se pohybuje téměř na stejné úrovni jako je tomu v odvětví.

## Závěr

Mnoho výzkumů došlo k závěru, že existuje značný podíl firem se slabou výkonností nebo nevyužitými silnými stránkami či příležitostmi. Jednou z možností, jak je odhalit, je benchmarking. Díky němu si můžeme vytvořit lepší představu o tom, kde jsou naše slabiny, ale i silné stránky a tímto směrem pak zaměřit své úsilí.

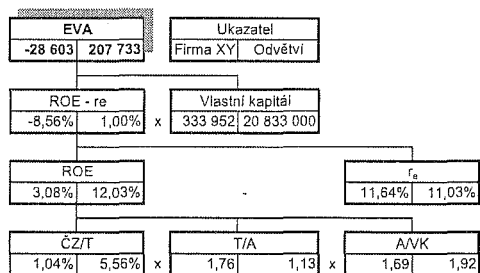
Benchmarking je v posledních letech pojmem velice aktuálním. Tomu nasvědčuje i fakt, že byl v roce 2001 Národním informačním střediskem pro podporu jakosti (NIS-PJ) České společnosti pro jakost Praha zadán projekt s názvem „Řízení benchmarkingových projektů“ s cílem naučit benchmarkingové partnery řídit své vlastní interní projekty, aby metodický přístup, který se díky tomuto projektu naučí, využívali aktivně pro rozvoj organizace. V roce 2002 pak bylo navázáno novým projektem Rozšíření aplikace benchmarkingu (RAB) 2002, opět za podpory NIS-PJ. Podrobnější informace je možno nalézt na [www.benchmarking.cz](http://www.benchmarking.cz)

## Literatura:

- [1] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1  
 [2] <http://www.benchmarking.cz/>

**Ing. Adriana Knápková**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
 Fakulta managementu a ekonomiky  
 Ústav financí a účetnictví  
[adriana@gemtree.com](mailto:adriana@gemtree.com)



Obr. 4: Pyramidový rozklad EVA