

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

Benchmarking zemědělského podniku

Bc. Jana Novotná

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Novotná**
Osobní číslo: **E11526**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Benchmarking zemědělského podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce se bude zabývat analýzou činností podniku ve vybraných oblastech a komparací s obdobným subjektem z odvětví zemědělství. Cílem bude navrhnout opatření pro zlepšení hospodaření vybraného podniku.

Stanovení cíle práce

Charakteristika benchmarkingu

Druhy benchmarkingu a jeho aplikace

Charakteristika podniku

Charakteristika konkurenčního podniku

Benchmarking obou podniků

Výkonnost podniku v porovnání s odvětvím


Vlastní doporučení pro podnik

Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- [1] COERS M. A SPOL.: Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practise Processes. Texas: American Productivity & Quality Center, 2001. ISBN 1 928593 24 0
[2] JIRÁSEK A. J.: Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Zeleneč: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3
[3] KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D.: Finanční analýza. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4
[4] KOZAK M.: Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. Cambridge: Cabi Publishing, 2004. ISBN 0 85199 745 7
[5] LANG H.: Management, trendy a teorie. Praha: C. H. BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1
[6] NENADÁL J.: Benchmarking - Mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6
[7] NENADÁL J.: Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0

Vedoucí diplomové práce:



Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 26. června 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2012

Prohlášení

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2013

Bc. Jana Novotná

Poděkování

Děkuji mému vedoucímu práce, panu Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Zároveň chci poděkovat rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá benchmarkingem zemědělského podniku, se zaměřením na finanční analýzu. První část se věnuje teoretickým poznatkům týkající se manažerského nástroje benchmarking a dále finanční analýzy. Ve druhé části se nachází údaje o vybraných podnicích, situační analýzy, a na základě zhodnocení ukazatelů finanční analýzy, jsou navrženy změny ve struktuře majetku podniku.

Klíčová slova

benchmarking, fáze benchmarkingového projektu, bariéry benchmarkingu, rizika benchmarkingu, finanční analýza, akciová společnost, družstvo

Title

Benchmarking of Farm

Annotation

This thesis deals with benchmarking farm, with a focus on financial analysis. The first part deals with theoretical knowledge regarding management tools benchmarking and financial analysis, and based on the assessment of the financial analysis are proposed changes in the structure of the assets of the company.

Keywords

Benchmarking, benchmarking phase of the project, barriers benchmarking, risk benchmarking, financial analysis, joint stock company, cooperative

Obsah

Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	9
Seznam grafů.....	10
ÚVOD	11
1. BENCHMARKING.....	12
1.1. Vymezení základních pojmů	12
1.1. Význam benchmarkingu	13
1.2. Benchmarking v zahraničí	13
1.3. Podstata a typy benchmarkingu	15
1.4. Přístupy k benchmakingu	17
2. MODEL Y BENCHMARKINGU	18
2.1. Model benchmarkingu firmy Xerox	18
2.2. Model benchmarkingu Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC)	19
2.3. Model benchmarkingu Evropské nadace pro management jakosti EFQM	20
3. FÁZE BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU.....	21
3.1. První fáze benchmarkingu – iniciační	21
3.2. Druhá fáze benchmarkingu – plánovací	23
3.3. Třetí fáze benchmarkingu – analytická.....	26
3.4. Čtvrtá fáze benchmarkingu – integrační.....	28
3.5. Pátá fáze benchmarkingu – realizační	29
4. BARIÉRY A RIZIKA APLIKACE BENCHMARKINGU	31
4.1. Nejvýznamější bariéry benchmarkingu	32
4.2. Všechny fáze benchmarkingu.....	32
4.3. Jednotlivé fáze benchmarkingu	32
5. FINANČNÍ ANALÝZA	35
5.1. Ukazatele rentability	35
5.2. Ukazatele aktivity	36

5.3. Ukazatele likvidity.....	37
5.4. Ukazatele provozní činnosti a nákladovosti	38
5.5. Ukazatele zadluženosti	38
6. PODNIKY, KTERÉ BUDOU PODROBENY BENCHMARKINGOVÉMU PROJEKTU	40
6.1. Údaje o podniku KLAS, a. s.....	40
6.2. Údaje o VOD Jetřichovec, družstvo	42
7. BENCHMARKING PODNIKU KLAS A. S.	44
7.1. Hospodaření obou podniků za rok 2010.....	44
7.2. Hospodaření obou podniků za rok 2011	46
7.2.1. Ukazatele rentability	48
7.2.2. Ukazatele aktivity	51
7.2.3. Ukazatele likvidity	53
7.2.4. Ukazatel provozní činnosti	55
7.2.5. Ukazatele zadluženosti	57
ZÁVĚR	61
Použitá literatura:	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: 25 celosvětově nejvíce používaných manažerských nástrojů.....	14
Tabulka 2: Vymezení podstaty benchmarkingu	15
Tabulka 3: Bariéry benchmarkingu	31
Tabulka 4: Vybrané položky z rozvahy a výsledovky obou podniků, rok 2010	46
Tabulka 5: Vybrané položky z rozvahy a výsledovky obou podniků, rok 2011	47
Tabulka 6: Ukazatele rentability.....	51
Tabulka 7: Ukazatele aktivity	52
Tabulka 8: Ukazatele likvidity.....	55
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Iniciační fáze benchmarkingu	22
Obrázek 2: Plánovací fáze benchmarkingu	24
Obrázek 3: Základní činnosti při definování objektu procesního benchmarkingu.....	25
Obrázek 4: Analytická fáze benchmarkingu.....	27
Obrázek 5: Integrační fáze benchmarkingu	28
Obrázek 6: Realizační fáze benchmarkingu	29
Obrázek 7: Organizační struktura podniku	42
Obrázek 8: Organizační struktura VOD Jetřichovec, družstvo	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rentabilita vlastního kapitálu	48
Graf 2: Rentabilita aktiv	49
Graf 3: Rentabilita vloženého kapitálu	50
Graf 4: Rentabilita tržeb	51
Graf 5: Okamžitá likvidita	53
Graf 6: Pohotová likvidita.....	54
Graf 7: Běžná likvidita.....	55
Graf 8: Mzdová produktivita	56
Graf 9: Nákladovost tržeb.....	56
Graf 10: Celková zadluženost.....	57
Graf 11: Stupeň nezávislosti	58
Graf 12: Finanční nezávislost	59
Graf 13: Dlouhodobá zadluženost	59

ÚVOD

V současné době je na trhu mnoho podniků, které nabízejí stejné či substituční výrobky a konkurují si zejména nižší cenou a té nelze dosáhnout bez minimalizace nákladů. Je důležité, aby podnik odhalil své silné stránky, které musí neustále prohlubovat a zvyšovat, aby uspěl v boji s konkurencí. Zároveň musí včas odhalit své slabé stránky, aby jich nevyužila konkurence, a tím by podnik připravila o dosavadní postavení na trhu.

Cílem této diplomové práce je manažerský nástroj benchmarking, prostřednictvím kterého bude zhodnocen vybraný podnik s konkurenčním subjektem na zemědělském trhu a také s odvětvím. Pro dosažení tohoto cíle bude provedena rešerše teoretických poznatků z oblasti podnikání malých a středních podniků, benchmarkingu a finanční analýzy zaměřenou na poměrové ukazatele.

Benchmarking může být chápán jak měření a porovnávání výstupů, výkonů či procesů podniku, ve vzájemné komparaci s těmi nejlepšími na trhu. Jde tedy o neustálé zlepšování a učení se. A v dnešním dynamickém prostředí, je nezbytné, aby se každý podnik neustále vzdělával a zdokonaloval.

Nezbytnou činností každého podniku je sledování jeho hospodaření, zhodnocení hospodaření a následné zlepšování zjištěných nedostatků. Každý podnik by měl proto sledovat optimální hodnoty ukazatelů finanční analýzy pro dané odvětví a snažit se přiblížit těmto příznivým hodnotám. V případě, že se bude podnik blížit těmto hodnotám, tak lze říci, že má zajištěný stabilní chod podniku. Kdyby podnik optimální hodnoty nesledoval, tak ho to může přivést i k bankrotu.

Dále bude provedena situační analýza podniku se zaměřením na hospodaření ve vybraných rocích. Bude provedeno zhodnocení hospodaření podniku a následné navržení změny, které povedou ke zvýšení hospodárnosti podniku a snížení nákladů.

1. BENCHMARKING

1.1. Vymezení základních pojmů

Základní pojmy, které souvisí s tématem diplomové práce, jsou následující:

- benchmark,
- benchmarking,
- benchlearning,
- a benchmarkingový projekt.

Benchmark

Původ slova benchmark lze nalézt před tisíci lety v Egyptě ve stavebnictví. [5] „Benchmark budeme chápat jako měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Je to svým způsobem laťka, kterou si sami nastavíme, abychom se ji pokusili v různých oblastech úspěšně překonat, např. u nákladů, hodnoty pro zákazníka, produktivity, průběžného času procesů apod.“ [11, str. 14] V managementu jakosti tento termín je obvykle chápán jako standard odvětví. [2]

Benchmarking

Definice tohoto pojmu lze nalézt v literatuře nespočet. Například lze uvést následující definice benchmarkingu.

Slovník Americké společnosti pro jakost (ASQ) říká, že benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti. [12, str. 39-59]

„Benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.“ Tuto definici uvádí Slovník controllingu. [13, str. 395]

Zjednodušeně lze říci, že benchmarking představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř organizace, ale též srovnávání se s konkurenčními nebo jinými podniky, které patří mezi nejúspěšnější ve svém oboru.

Benchlearning

„Benchlearning poprvé definovali Karlöf a Östblom 1995 jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich

bezprostřední užitečnost.“ [11, str. 15] Lze říci, že je to přirozená součást benchmarkingu, která souvisí s činnostmi učení se, jak zlepšit vlastní aktivity. Benchmarking i benchlearning je dlouhodobý proces, jehož součástí je benchmarkingový projekt.

Benchmarkingový projekt

„Benchmarkingový projekt je jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ [11, str. 15] Zejména by měl být benchmarkingový projekt zaměřen na oblasti, kde lze předpokládat největší potenciál ke zlepšení.

1.1. Význam benchmarkingu

Význam benchmarkingu má pro každý podnik, který ho využívá, trochu odlišný, protože každý na něj pohlíží z jiného hlediska. V zásadě lze definovat několik společných bodů:

- benchmarking slouží jako nástroj ke zvyšování kvality,
- patří mezi základní techniky zjišťující a vyhodnocující informace o konkurenci, která je pro podnik nejnebezpečnější,
- umožňuje identifikaci strategických tržních příležitostí,
- pomáhá určit vlastní pozici na základě srovnání s konkurencí,
- posiluje pozice podniku a nastiňuje možnosti odlišení se od jiných subjektů, a dále potenciál pro zlepšení organizace. [Kozak]

1.2. Benchmarking v zahraničí

Benchmarking patří do manažerských nástrojů a neustále se vyvíjí, v důsledku rozvoje systémové techniky. Díky tomu také roste množství přístupů k benchmarkingu a k jeho typům. Vzhledem k tomu, že existuje mnoho manažerských nástrojů, tak je důležité, aby manažer podniku vybral ten nejvhodnější, který podniku přispěje k dosažení stanovených cílů, popřípadě ke zlepšení stávajících cílů. Stanovené cíle podniku mohou být např. následující:

- růst tržního podílu,
- snižování nákladů,
- růst tržeb,
- rozvoj inovací výrobků,

- zvyšování kvality výrobků,
- inovace v oblasti strategií,
- snížení zmetkovosti atd.

Společnost Bain & Company provádí již téměř 20 let výzkumy, které se zaměřují na to, jaké manažerské nástroje nejvíce využívají podniky. Společnost v roce 2011 definovala 25 nejvíce používaných manažerských nástrojů v podnicích. Dotazováno bylo 1 230 podniků. V následující tabulce je zaznamenáno kolik procent podniků z celkových dotazových podniků využívá daný manažerský nástroj.

Tabulka 1: 25 celosvětově nejvíce používaných manažerských nástrojů

Manažerský nástroj	Procentuální využití v roce 2012
Benchmarking	67 %
Strategické plánování	65 %
Specifikace mise a vize	63 %
Řízení vztahů se zákazníky	58 %
Outsourcing	55 %
Balanced scorecard	47 %
Programy managementu změny	46 %
Klíčové kompetence	46 %
Strategické aliance	45 %
Segmentace zákazníků	42 %
Řízení dodavatelského řetězce	39 %
Reengineering	38 %
Znalostní management	38 %
Total quality management	38 %
Fúze a akvizice	35 %
Řízení spokojenosti a loajality	32 %
Řízení rizik	30 %
Scénářové a krizové plánování	30 %
Programy sociálních médií	29 %
Sdílená servisní centra	28 %
Zeštíhlování	25 %
Modely cenové optimalizace	21 %
Otevřené inovace	21 %
Rozhodovací nástroje	17 %
Rychlé prototypy	11 %

zdroj: upraveno podle [2]

Z tabulky je zřejmé, že benchmarking celosvětově obsadil první pozici mezi 25 nejvíce používanými manažerskými nástroji. Tuto pozici si už drží od roku 2008.

1.3. Podstata a typy benchmarkingu

Všechny definice mají stejnou podstatu, kterou asi nejlépe vystihli Amaral a Sousa (2009), která je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 2: Vymezení podstaty benchmarkingu

Co je benchmarking	Kontinuální proces, nástroj nebo přístup
K čemu slouží	Měření, hodnocení, zlepšování, vyhledávání a učení se o produktech, službách, výkonnosti a praktikách
S kým se porovnává	Srovnávání oproti nejlepším v odvětví – best-in-class, světovým špičkám, konkurenci atd.
Očekávané výsledky	Dosažení vynikající výkonnosti, být konkurenceschopný, uplatnění znalostí

zdroj: upraveno podle [2]

V důsledku toho, že je mnoho autorů, kteří benchmarking vysvětlují odlišněji, tak i proto je mnoho různých klasifikací benchmarkingu. Tyto klasifikace se od sebe v různé míře liší, a proto budou uvedena ty nejvýznamnější typy benchmarkingu.

Mann (2011) rozdělil benchmarking na 2 základní skupiny: formální a neformální. A dále ještě formální benchmarking rozdělil na výkonový a procesní.

Barrber (2004) klasifikuje benchmarking na původní a později vyvinuté typy benchmarkingu. Původní benchmarking dále dělí na výkonový, procesní a strategický benchmarking. Mezi později vyvinuté typy benchmarkingu lze např. řadit interní, konkurenční, funkční a generický benchmarking.

Dále se budeme zabývat rozdělením benchmarkingu na interní a externí, a dále na výkonový, funkcionální a procesní.

Interní benchmarking chápeme jako benchmarking, který se realizuje v rámci jedné organizace, nebo mezi organizačními jednotkami (např. divizemi podniku). Vzhledem k tomu, že se jedná o benchmarking ve vlastní organizaci, tak odpadá starost s hledáním vhodného partnera pro komparaci, a s tím související problémy s dostupností informací o srovnávaném partnerovi. Jak již bylo zmíněno, srovnávání může probíhat i v rámci organizačních jednotek, tudíž se nám daří efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Avšak i tento druh benchmarkingu má svá úskalí např. ve formě toho, že pokud se zaměříme pouze sami na sebe, tak tím

podceňujeme vnější (v mnoha případech nezbytné) vlivy, které by nám pomohly ke zlepšení našich procesů a aktivit. Interní benchmarking se většinou využívá ve větších organizacích, protože v malých a středních podnicích nelze nalézt dostatek podobných činností, které bychom mohly srovnávat, a které by nám pomohly proniknout ke zlepšení vnitřních procesů podniku.

U benchmarkingu externího je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. Externí benchmarking je u malých a středních podniků jediným možným způsobem k nalezení zlepšení. Zde právě vyvstává problém nalezení vhodného partnera pro komparaci vlastních aktivit, a tím i získání potřebných informací pro následné srovnání. Je nutné podotknout, že externí benchmarking nelze považovat za synonymum konkurenčního benchmarkingu.

U výkonového benchmarkingu se jedná o měření a porovnávání určité objektu v podniku, jako např. nejrůznějších parametry výkonu (výkon zaměstnanců, výkon strojírenské linky). V případě, že bude rozhodnuto pro tento druh benchmarkingu, tak je nutné si rozmyslet, které informace budou od partnera žádány (tedy pokud se partner rozhodne spolupracovat), protože lze předpokládat, že partner bude myslet stejně jako my, a proto otázky ohledně výkonnosti, které jsou citlivé pro nás, budou citlivé i pro něj a může se stát, že nebude chtít dále spolupracovat.

Funkcionální benchmarking, jak již z názvu vyplývá, jde o porovnávání jedné nebo více funkcí zvolených společností. Tento druh benchmarkingu používají společnosti, které podnikají v oblasti služeb, či neziskové organizace. „*Jako příklad může sloužit porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod.*“ [11, str. 22] Oproti výkonovému benchmarkingu je zde snazší nalézt partnera pro porovnávání, nemusí se zrovna vždy jednat o konkurenční podnik.

Procesní (generický) benchmarking se zabývá porovnáváním a měřením procesu podniku, s orientací na přístupy vedoucí ke změně vstupů na výstupy, např. hmotné nebo informační vstupy. Příkladem porovnávaných procesů může být například:

- odhalování slabých stránek,
- včasnost fakturování,
- kvalita servisu,
- plánování procesů,

- evidence záznamů,
- způsoby a formy interní komunikace,
- měření spokojenosti všech zúčastněných stran atd.

V případě, kdy chceme provést procesní benchmarking, tak bychom si měli zjistit základní údaje o hodnotách jednotlivých kritérií benchmarkingu, dále také identifikovat kořenové příčiny zjištěných rozdílů a ostatní příčiny, které s tím souvisejí. Tyto informace získáme, již popsaným, benchlearningem.

1.4. Přístupy k benchmakingu

Přístupů k benchmarkingu je několik, ale bude definováno pouze 6 základních přístupů k benchmarkingu, které jsou následující:

a) Přístup, který je založena na veřejně dostupných zdrojích. Tento přístup je velmi rozšířený, a často si to ani zaměstnanci neuvědomí, že ho používají. Přístup spočívá v tom, že skupina nebo jednotlivec sbírá informace např. z webového rozhraní, katalogů, novin, zpravodajství, atd.

b) Přístup s využitím přímého porovnávání. Vyplývá z běžné zvědavosti, jak si počínají ostatní podniky.

c) Přístup, který využívá speciálních databází. Společnosti jsou registrovány u určitých organizací, které vydávají informace o nich ve speciálních databázích. Společnosti, které jsou v těchto databázích registrovány, tak mají samozřejmě přístup k informacím o jiných společnostech.

d) Přístup využívající testování. Tento přístup spočívá v testování produktů konkurenčních podniků. Podniky takovýto způsob využívají, pokud chtějí svoje produkty zlepšovat a nechtějí věnovat příliš mnoho času pro detailnější analýzu. Toto řešení je rychlé, ale nezachází do hloubky.

e) Přístup založen na externích přehledech. Probíhá prostřednictvím dotazování většího počtu respondentů, které provádějí specializované agentury. Podniky, které potřebují určité informace o jiných organizacích, tak si za ně musí zaplatit, protože agentura musela také vynaložit náklady na získání těchto informací.

f) Přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence. „Sebehodnocení je systematický proces, kdy v naprosté většině případů vlastní zaměstnanci organizace

identifikují silné a slabé stránky ve všech aspektech aktivit organizace.“ [11, str. 26] Tento přístup není v českých podmínkách zatím využit.

2. MODELY BENCHMARKINGU

Doposud nebylo ještě zmíněno, že benchmarking není normovaná metoda s předem stanovenými postupy. Tudiž každá organizace si může postup benchmarkingu zvolit podle sebe, jak nejlépe jí to vyhovuje. Výzkum, který probíhal ve Spojených státech, ukázal, že některým podnikům stačí pouze 4 kroky k provedení komparace, a jiným je i 33 fází málo.

2.1. Model benchmarkingu firmy Xerox

Firmu Xerox lze považovat za průkopníka komparativních studií podobného typu. Model této firmy se ustálil na deseti krocích, které jsou shrnuty do čtyř fází.

I. Plánování, vykonává vrcholový management, který zvolí tým, a ten se provádí následující čtyři kroky v této plánovací fázi:

1. identifikace objektu benchmarkingu,
2. identifikace partnerů pro benchmarking,
3. výběr metody sběru dat,
4. sběr dat.

II. Analýza, spočívá ve zpracování dat, ze kterých stanoví určité cíle, a toto stanovisko předají zpět vrcholovému vedení:

5. vyhodnocení dat,
6. definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti.

III. Integrace, vrcholové vedení zhodnotí stanoviska projektového týmu a následně stanoví konečné cíle daného projektu zlepšování:

7. vyhodnocení dat,
8. plánování cílů zlepšování.

IV. Realizace, skutečná realizace projektu v praxi,

9. realizace projektu zlepšování,

10. rekaliibrace úrovně výkonnosti - lze pochopit jako systematické odhalování dalších příležitostí zlepšování.

Jednoduchost modelu spočívá v použití srozumitelné terminologie a přímého propojení vlastního benchmarkingu a benchlearningu.

2.2. Model benchmarkingu Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC)

Tento model vznikl na základě sjednocení velmi odlišných přístupů čtyřech amerických firem (Boeing Corporation, Digital Equipment Corporation, Motorola, Inc. a Xerox Corporation), které zašitřovaly Americké centrum pro produktivitu a jakost. Model je rozprostřen do čtyř kvadrantů, které představují absolutní základ každého benchmarkingového projektu.

1. Co se bude porovnávat? Činnosti související s touto první otázkou jsou např. následující: jmenování benchmarkingového týmu, určení srovnávací společnosti, zvolení benchmarkingového objektu.

2. Jak to děláme my? Popis jak probíhají činnosti, související se zvoleným benchmarkingovým objektem, v naší společnosti.

3. Kdo je v tom nejlepší? Výběr vhodné komparativní společnosti a také nalezení té nejlepší společnosti, aby bylo dosaženo, co nejlepšího zlepšení.

4. Jak to dělají oni? Popis benchmarkingového objektu u srovnávané společnosti, jaké volí měřítka výkonnosti podniku a identifikace jejich cílových hodnot.

2.3. Model benchmarkingu Evropské nadace pro management jakosti EFQM

Tento model vznikl na základě rozsáhlého projektu, jehož cílem bylo porovnání služeb ve veřejném sektoru. Výsledek projektu je metodika, která se později začala používat i v ostatních odvětvích. Základní rámec modelu tvoří také čtyři části, které jsou označeny následujícími imperativy: Plánuj! Shromažďuj! Analyzuj! Adaptuj!

Plánuj! Návrh benchmarkingového týmu, který určí rozsah benchmarkingového projektu a určení organizace se kterou se chceme porovnávat.

Shromažďuj! Tato fáze spočívá ve sběru dat. Zde lze předpokládat, že mnoho firem volí buď veřejně dostupné zdroje, dotazníky či pozorování. Partnerská organizace by měla potvrdit správnost zjištěných informací.

Analyzuj! Podstatou této fáze je práce se zjištěnými daty z předchozí fáze. Výsledkem této fáze by mělo být zjištění rozdílů a hledání oblastí, ve kterých tyto rozdíly lze uplatnit.

Adaptace! Zde už probíhá skutečná implementace zjištěných zlepšení do praxe.

3. FÁZE BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU

Benchmarking by měl zejména odpovídat na několik zásadních otázek. Tyto otázky lze pro potřeby jednotlivé firmy individualizovat, ale celkový rámec musí být stejný. Otázky vyplývají hlavně z několika následujících zájmen: Proč? Co? Jaké? Jak? Kolik? Kdo? Kdy? Které? Následně budou uvedeny příklady některých otázek, na které firma musí znát odpověď.

- Proč se firma rozhodla provádět benchmarking?
- Co je objektem benchmarkingu?
- Co firma poskytuje svým zákazníkům?
- Co konkurenti poskytují našim zákazníkům?
- Co máme společného se svými konkurenty?
- Jaký je cíl benchmarkingu?
- Jaké informace se můžeme dozvědět z benchmarkingu?
- Jak vypadá firma v očích zákazníků a zaměstnanců?
- Jak firma bude zpracovávat a projednávat data získaná od konkurence?
- V jakém rozsahu může firma implementovat získané výsledky benchmarkingu?
- Kolik finančních nákladů a času benchmarkingový projekt zabere?
- Kdo bude vybrán jako protistrana v benchmarkingovém projektu?
- Kdo využije výsledky benchmarkingového projektu?
- Kdy je nutné provést benchmarking s konkurencí?
- Kdy implementovat výsledky benchmarkingu?
- Které oblasti firmě přinesou nejlepší výsledky?
- Které oblasti u konkurenční firmy jsou důležité pro naše zlepšení? [11, 4]

3.1. První fáze benchmarkingu – iniciační

V této první fázi benchmarkingu si firma musí definovat své potřeby a důvody proč benchmarking provádět. V případě, že se společnost po všestranném projednání a posouzení připravenosti organizace k benchmarkingu rozhodne pro benchmarking, tak je důležité si stanovit politiku benchmarkingu, zvolit vhodný návrh benchmarkingového projektu a tento návrh vhodně zdokumentovat. Tyto procesy jsou uvedeny na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Iniciační fáze benchmarkingu

zdroj: vlastní zpracování

Garant neboli odpovědný vedoucí je ředitel společnosti nebo jiný člen vrcholového vedení organizace.

A) Definice potřeb organizace. Podnik si musí nejdříve uvědomit, zda o nějaké změny vůbec stojí, a zda je nutné celý benchmarking vůbec provádět. Ze začátku je důležité si uvědomit, že všechny změny nejdříve přivodí určité problémy, ať už malé či větší, a až později se teprve dostaví pozitivní efekty (výsledky, kterých chceme dosáhnout). Lze říci, že potřeby všech firem se v jednom shodují a to, že mezi nejdůležitější faktory proč firma hospodaří, je dosahování zisku a spokojenost zákazníků. Důležité je provést analýzu hodnoty firmy pro zákazníka.

B) Stanovení politiky projektu. Ředitel, nebo vrcholové vedení musí deklarovat politiku projektu a strategii a samozřejmě musí o tom informovat svoje pracovníky. Pod pojmem politika projektu můžeme chápat stanovení strategických pravidel a postupů, kvůli kterým provádíme benchmarkingový projekt.

C) Hodnocení připravenosti organizace. V tomto kroku by měla firma znovu zhodnotit faktory pro a proti, které vedou k benchmarkingovému projektu. Jedná se o sebehodnocení vzhledem k benchmarkingu. Může to být v podobě dotazníku, na který odpovídají zaměstnanci, nebo jen vybraní zástupce všech zaměstnanců, kteří prostřednictvím dotazníku vyjádří svůj názor o mentální vyzrálosti organizace.

D) Výběr vhodného modelu. Firma má ohledně zvolení benchmarkingového modelu dvě možnosti, a to:

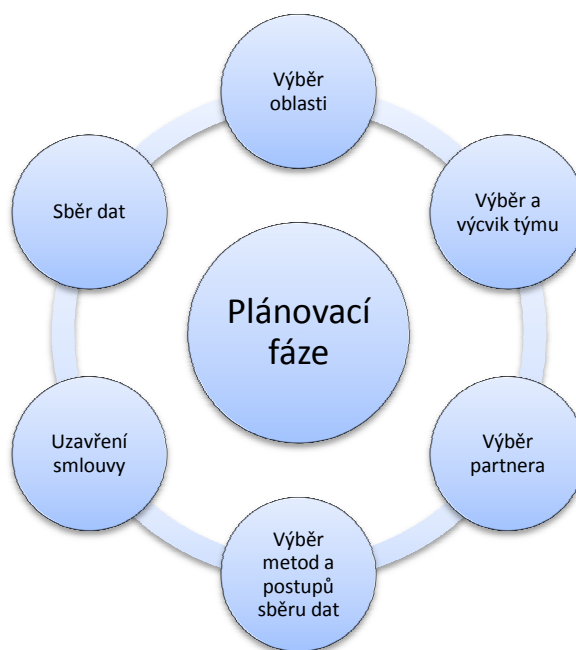
- využít již známé a dostupné modely, např. firmy Xerox, APQC nebo EFQM, a aplikovat zvolený model ve vlastní firmě, nebo
- zpracovat nový model benchmarking, který ve většině případů vychází z některého výše uvedeného modelu, který si upraví podle individuálních potřeb organizace.

Již definované modely mají své výhody i nevýhody. Mezi výhody spatřujeme, že tyto modely jsou již mnohokrát ověřené v praxi a tudíž můžeme říci, že spolehlivě fungují. Také tímto rozhodnutím dojde k úspoře zdrojů při vytváření nového modelu. K slabým stránkám patří to, že tyto modely jsou spíše obecné a nevyhovují individuálním potřebám podnikům.

E) Dokumentace návrhu. Návrh benchmarkingového projektu by měl odpovídat celkové struktuře dokumentů, které se v podniku běžně využívají. Návrh musí být dostatečně srozumitelný, tuto srozumitelnost si nejlépe ověříme tím, že ho dáme přečíst některému z kolegů nebo zaměstnanců. Tím předejdeme rizikům nesrozumitelnosti, které by se mohly projevit v průběhu výkonu benchmarkingu. Ke zpracování návrhu můžeme využít normu ČSN ISO/TR 10 013.

3.2. Druhá fáze benchmarkingu – plánovací

Plánovací fáze navazuje na iniciační fázi, ze které musí jasně vyplývat, že podnik je připravený k benchmarkingovému projektu a také vrcholové vedení organizace chce uplatnit zjištěné výsledky projektu. Tuto fázi lze jednoznačně označit za nejnáročnější fázi celého projektu, protože obsahuje nejvíce kroků, a to těch nejnáročnějších. Jednotlivé kroky jsou ilustrovány na následujícím obrázku.

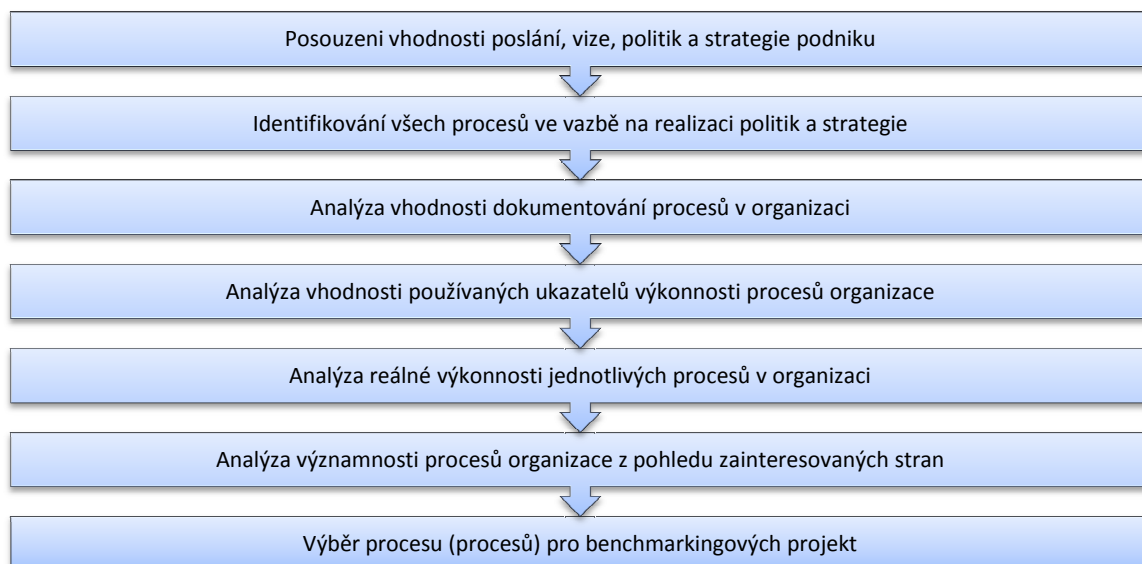


Obrázek 2: Plánovací fáze benchmarkingu

zdroj: vlastní zpracování

Garant plánovací fáze je vedoucí benchmarkingového týmu, který podléhá kontrole vrcholového vedení.

A) Výběr oblasti podniku, který podrobíme benchmarkingovému projektu. Ve většině případů si firmy jako tuto oblast volí zejména některou ze slabých stránek firmy. Může to být také samozřejmě jakákoliv charakteristika výrobků, služeb či procesů. Ke správné volbě oblasti může podnik využít některých již vytvořených modelů, nebo brát v úvahu činnosti, na které by se nemělo zapomenout. Tyto činnosti jsou uvedeny v následujícím schématu.



Obrázek 3: Základní činnosti při definování objektu procesního benchmarkingu

zdroj: [11, str. 73]

B) Výběr a výcvik benchmarkingového týmu. Stejně jako předchozí kroky, tak i tento krok může vést k pozdějšímu selhání celého projektu. Proto je důležitý nejen správný výběr týmu, ale zejména způsob výcviku a vzdělávání účastníků týmu. Výběr týmu by měl být sestaven z nejlepších zaměstnanců firmy, ale také tito zaměstnanci musí být ochotni zapojit se do benchmarkingového týmu, protože jinak by jim nezáleželo na dosažení těch nejlepších výsledků. Výcvik týmu lze rozdělit na externí a interní. Externí výcvik je výcvik, který provádí externí vzdělávací agentury, školy, atd. a jsou na ni účastníci z různých firem. Interní výcvik je konán pouze pro pracovníky jedné organizace, lektorem může být i externista a výcvik může probíhat v prostorách organizace nebo i mimo ni.

C) Výběr partnera pro benchmarkingový projekt. Tento krok je záměrně až po výběru týmu a jeho výcviku, protože na základě získaných informací je tým připraven k tomu, aby mohl stanovit přesné charakteristiky, které by měl partner splňovat. Jako partnera pro benchmarkingový projekt můžeme zvolit jinou organizaci nebo vlastní organizační jednotku. Ta je zvolena v případě, že se firma zabývá něčím specifickým a nemá na trhu jinou podobnou firmu tohoto zaměření, nebo je firma dostatečně velká a nechce ostatním organizacím sdělit informace o svém hospodaření. V případě, že bylo rozhodnuto pro externí organizaci, tak by měl zástupce vrcholového vedení navázat s organizací kontakt. Partner přistupuje k benchmarkingovému projektu dobrovolně a zpravidla má z výsledku projektu určitý prospěch.

D) Výběr metod a postupů sběru dat od partnera benchmarkingového projektu. Benchmarkingový tým má tento krokem zcela ve své pravomoci. Metody a postupy sběru

dat jsou uvedeny ve smlouvě o benchmarkingovém projektu, a proto je vhodné tuto smlouvu sepsat až po zvolení správných metod a postupů. Faktory, podle kterých je rozhodnuto při volbě metod a postupů, jsou např. objekt benchmarkingového projektu, vzdálenost mezi partnery, kultura partnerské organizace, ochota spolupracovat, dostupné finanční zdroje, znalosti a zkušenosti benchmarkingového týmu, atd. Sběr dat můžeme provádět formou dotazníků, osobním interview, pozorováním přímo na místě a také analýzou dostupných záznamů.

E) Uzavření smlouvy s partnerskou firmou. Benchmarkingový tým projedná s vedoucím vrcholového vedení zvoleného partnera. Vedoucí nebo ředitel si sjedná úvodní schůzku se zástupcem vybrané firmy. Na schůzce se zejména mluví o důvodech výběru, možné výsledky, prospěch pro vybranou firmu, silné i slabé stránky firmy, která se rozhodla benchmarking provést. Po této schůzce by partner měl říci své konečné stanovisko, zda souhlasí nebo nesouhlasí s projektem. Následně se už sepíše smlouva o benchmarkingovém projektu, která má stejné náležitosti jako jakákoli obchodní smlouva s doplňujícími požadavky, které jsou individuální po dohodě obou stran.

F) Sběr dat o výkonnosti partnera pro benchmarkingový projekt. Sběr dat by měl probíhat na odborné úrovni, aby to nesklouzlo k neefektivnímu dolování dat od partnera. Zabírá až 50 % času veškerého benchmarkingového projektu. Samozřejmě se data získávají vzhledem ke zvolenému objektu. Benchmarkingový projekt není jen o porovnávání, ale zejména i o měření. Možností získávání dat je několik, např. z tisku, televize, interní zdroje dat, veřejně dostupné databáze, dotazníky, interview, atd.

3.3. Třetí fáze benchmarkingu – analytická

Analytická fáze se zabývá zpracováním získaných dat z předchozího kroku „Sběr dat“. Bylo zmíněno, že fáze plánování je nejdlejší fází, tak není divu, že analytická fáze má pouze 3 kroky, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 4: Analytická fáze benchmarkingu

zdroj: vlastní zpracování

A) Zhodnocení získaných dat z předchozího kroku. Tento krok probíhá prostřednictvím statistických metod. Získaná data jsou často nestrukturovaná a někdy i často obtížně srozumitelná, tak právě tady je prostor na to, abychom tyto data vhodně interpretovali a také kvantifikovali. Kvantifikování dat je důležité proto, aby bylo možné použít statistické metody při výpočtu výsledků. Správná interpretace dat je první krok k formulaci rozdílů obou podniků. Stanovení rozdílů může probíhat v různých interpretacích, formou tabulek, grafů (sloupcové, spojnicové, skládané), statistické ukazatele (P-skóre).

B) Zjištění příčin rozdílů obou partnerů. Podnik zajímá nejenom to, že jsou rozdíly mezi oběma podniky, ale zejména jaké jsou příčiny těchto rozdílů. Příčiny rozdílů mohou vznikat např. z:

- využívání odlišných metod a postupů,
- různé kvalifikace zaměstnanců,
- rozmanité vstupy do výrobního procesu,
- z možnosti uvolňovaných finančních prostředků,
- odlišné přístupy k řízení procesů.

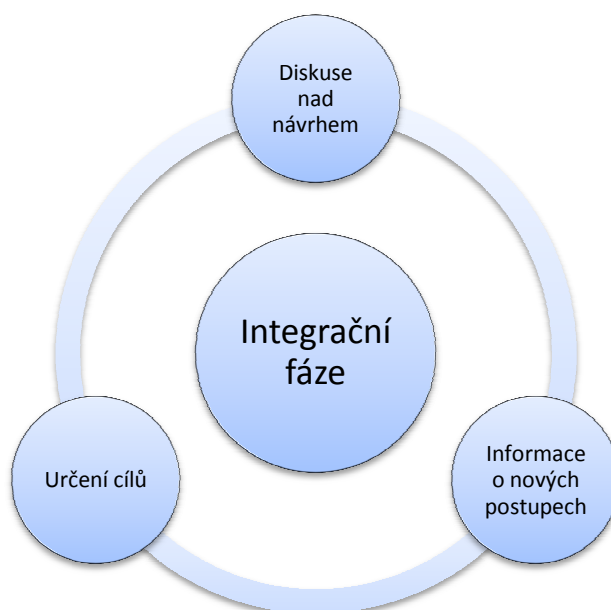
Příčiny a následky lze také znázornit pomocí známého Ishikawova diagramu příčin a následků, ale poněkud ve zjednodušující podobě.

C) Návrh řešení pro vlastní podnik. Tento návrh není zcela definitivní, slouží pouze jako návrh a podklad pro rozhodování vrcholového vedení organizace. Zde benchmarking

přechází spíše na pozici benchlearningu, který byl již popsán. Po pečlivém prodiskutování všemi členy týmu se sepíše zpráva, ze které se vychází při dalších fázích a krocích. Návrh řešení je pro každý podnik různé a samozřejmě se liší podle dostupnosti získaných dat.

3.4. Čtvrtá fáze benchmarkingu – integrační

Činnost benchmarkingového týmu končí v analytické fázi, dále pokračuje vrcholové vedení, které dalo podnět pro provedení benchmarkingového projektu a také ho po celou dobu podporovalo. Kroky, které budou uvedeny na následujícím obrázku, jsou zcela v režii vrcholového vedení.



Obrázek 5: Integrační fáze benchmarkingu

zdroj: vlastní zpracování

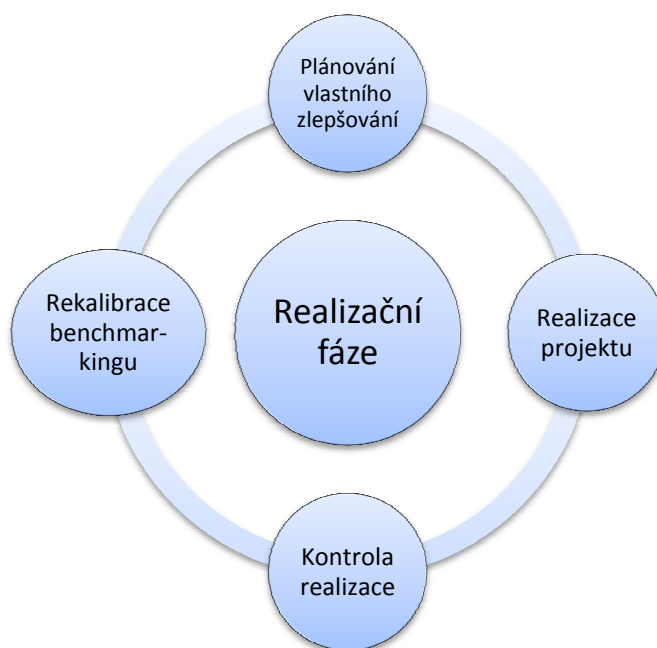
A) Diskuse nad předloženým návrhem. Tento krok je plně v kompetenci benchmarkingového týmu a jen na jeho prezentaci bude záležet, zda vrcholové vedení bude k benchmarkingovému návrhu skeptické či optimistické. Je to poslední úloha týmu a nesmí tuto prezentaci návrhu podceňovat. Z této prezentace vrcholové vedení může mít např. tyto stanoviska: přijme celý benchmarkingový návrh, část návrhu, nebo celý benchmarkingový návrh zamítne, a dá příkaz k novému zpracování návrhu. V případě, že přijme alespoň část návrhu, tak se svolá porada vrcholového vedení a na poradě zvolí další postup, zejména určí, čemu je třeba dát přednost, a co není příliš důležité.

B) Informace o nových postupech. Vrcholové vedení by mělo o veškerých informacích informovat všechny zaměstnance, ať už prostřednictvím nástěnek ve společných prostorách. Tyto zveřejňované informace jsou zejména kladné, ale také

je nutné informovat o mezerách v podniku, i když to jsou mezery právě ve vrcholovém vedení firmy. Tento krok integrační fáze spočívá v hesle, že co funguje v jiných podnicích, by mělo s velkou pravděpodobností fungovat i u nás.

C) Určení cílů musí vycházet ze strategie podniku. Dále je vhodné si sestavit akční plány pro zlepšování, ve kterých si zaznamenáme, čeho bylo dosaženo a čeho chceme dosáhnout. V podniku musí fungovat obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a vedením.

3.5. Pátá fáze benchmarkingu – realizační



Obrázek 6: Realizační fáze benchmarkingu

zdroj: vlastní zpracování

Realizační fáze vychází ze zavedených modelů zlepšování, např. z Demingova cyklu PDCA (Plánuj, Dělej, Zkontroluj, Reaguj). Demingův cyklus doporučuje i norma ČSN EN ISO 9004:2010.

A) Plánování vlastního zlepšování lze shrnout do následujících činností:

- aktivity pro dosažení stanovených cílů,
- provázanost aktiv,
- předpokládaná doba trvání činností, i rezerv,
- odhad nákladů,
- identifikace možných rizik,

- stanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti,
- a nakonec nejdůležitější, kde jsme, kde chceme být, a co proto máme udělat.

B) Realizace projektu. V tomto kroku lze využít několik metod, metoda QFD, metoda FMEA, Ishikavův diagram příčin a následků, Regulační diagram, diagram vzájemných vztahů, maticový diagram. Metody spočívají ve zhodnocení činností v předcházejícím kroku. V závěru tohoto kroku je důležité sepsat zprávu o realizaci projektu.

C) Kontrola realizace, zda bylo dosaženo, co jsme si stanovili. Vrcholové vedení se dotazuje ostatních zúčastněných osob, jako například zaměstnanců, zákazníků, či dodavatelů. Kontrolu mohou provádět prostřednictvím finanční analýzy a Balanced Scorecard.

D) Rekalibrace („opakování“) benchmarkingového projektu. Tento krok je zcela poslední a spočívá v zařazení benchmarkingových výsledků do strategie. A dále následuje nastavování si stále vyšší laťky ve svém podnikání.

4. BARIÉRY A RIZIKA APLIKACE BENCHMARKINGU

Úspěšná realizace benchmarkingu není bez obtíží. Pro efektivní provedení benchmarkingu je nutné respektovat benchmarkingový cyklus, ale pouhé respektování přesně daného cyklu nestačí. Pro provedení úspěšného benchmarkingu je vyžadováno více než dodržování daného postupu, neboť neúspěšný benchmarking může být způsoben mnoha faktory. Tyto faktory představující rizika a bariéry jsou uvedeny v následujícím textu. Bariéry jsou chápány jako překážky, úskalí, újmy či omezení, které se vyskytují při provádění benchmarkingového projektu. Bariéry benchmarkingu jsou vymezeny ve vztahu k jednotlivým krokům benchmarkingu a dále jako bariéry, které ohrožují benchmarking po celou dobu jeho trvání. V roce 2009 se Amaral a Sousa zabývali vymezením bariér interního benchmarkingu a uvádějí, že „bariéry vyskytující se při benchmarkingu souvisejí s bariérami managementu změny a projektového managementu“. [10] Jarrar and Zairi (2000) rozřadily bariéry do 3 kategorií: „bariéry související s organizačním zajištěním, bariéry projektového managementu a bariéry související s daty“.

Podniky si uvědomují, že benchmarking je spojen s řadou bariér a některé podniky, které benchmarking nerealizují, uvádějí tyto bariéry benchmarkingu, jako důvod proč benchmarking nevyužívají. V následující tabulce jsou uvedeny některé základní bariéry benchmarkingu.

Tabulka 3: Bariéry benchmarkingu

Kategorie bariér	Bariéry
Organizační bariéry	Neochota a neschopnost něco měnit. Syndrom „není vymyšleno zde“. Slabé komunikační praktiky. Nedostatečně pružná kultura.
Bariéry projektového řízení	Nedostatečné znalosti zaměstnanců o podnikových procesech. Nedostatečné projektové plánování. Nevhodný předmět benchmarkingu. Neočekávané problémy. Slabá podpora top managementu. Špatné řízení projektu.
Bariéry související s daty	Obtíže se získáváním a srovnáváním dat.

zdroj: vlastní zpracování podle [7]

4.1. Nejvýznamější bariéry benchmarkingu

Vzhledem k velkému rozsahu identifikovaných bariér, je účelné vymezit nejvýznamnější bariéry, a následně lze stanovit možnost eliminace některých bariér. Nejprve jsou uvedeny bariéry, které nejsou spojeny pouze s jednou konkrétní fází benchmarkingu, ale ovlivňují jeho provedení jako celku. Jedná se o: nedodržení daného postupu benchmarkingu (benchmarkingového cyklu) a nedostatečný trénink benchmarkingového týmu. Následně jsou uvedeny bariéry ovlivňující realizaci konkrétní benchmarkingové fáze.

4.2. Všechny fáze benchmarkingu

A) Nedodržení daného postupu benchmarkingu. Nerespektování benchmarkingového cyklu může vést k selhání benchmarkingu především v případě, kdy podnik nemá s benchmarkingem velké zkušenosti, neboť benchmarkingový cyklus vymezuje činnosti, které napomáhají k úspěšné realizaci benchmarkingu.

B) Nedostatečný trénink benchmarkingového týmu. Dostatečné školení je základním předpokladem toho, aby mohl být benchmarkingový tým při realizaci benchmarkingu úspěšný. Školení je klíčovým požadavkem pro úspěch benchmarkingového týmu. Bez této přípravy jsou benchmarkingové týmy silně handicapované.

4.3. Jednotlivé fáze benchmarkingu

A) 1. fáze - iniciační

Úskalí: Nedostatečná podpora top managementu při realizaci benchmarkingového projektu. – Eliminace: Zajistit, aby členem benchmarkingového týmu byl alespoň jeden zaměstnanec na pozici top manažera, který prošel školením o benchmarkingu. Tím, je zaopatřena výměna informací mezi zaměstnanci a vrcholovým vedením a podpora všech rozhodnutí učiněných v benchmarkingu.

B) 2. fáze – plánovací.

Úskalí: Nedostatečné plánování benchmarkingu. Nejsou-li jasně definovány očekávání, cíle, úkony, termíny a zdroje benchmarkingu, dochází k problémům. Dostatečné plánování vždy vyžaduje investici nemalého času a úsilí. – Eliminace: Uplatnit principy projektového řízení, vytvořit analýzu nákladů a přínosů a stanovit měřitelné ukazatele.

Úskalí: Zvolení nevhodného předmětu benchmarkingu. Definování benchmarkingového projektu, jehož předmět je široce vymezen a nedostatečně srozumitelný. – Eliminace: Předmět benchmarkingu definovat na základě analýz, pochopení potřeb zákazníků a klíčových podnikových procesů.

Úskalí: Nalezení nevhodného partnera pro benchmarking. Nalezení nevhodného partnera může způsobit nesrovnatelnost údajů. Nevhodně zvoleným partnerem je také podnik, který nemá o realizaci benchmarkingu zájem a nespolupracuje při výměně informací a znalostí.

Úskalí: Problematické získávání dat, které jsou podstatné pro benchmarkingový projekt.

Úskalí: Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci. Nedostatek prostoru, příležitostí a pobídek pro komunikaci mezi zaměstnanci, jak mezi podřízenými a nadřízenými, tak mezi zaměstnanci majícími stejné postavení a to na formální i neformální úrovni. – Eliminace: Vytvořit příznivé podnikové kultury podporující změny a inovace, využít znalostního managementu a vytvořit databáze pro ukládání a šíření poznatku benchmarkingu.

C) 3. fáze – analytická.

Úskalí: Nedostatečné porozumění vlastním procesům. Nedostatek adekvátních a dostatečných schopností zaměstnanců k provedení benchmarkingu. Může být také ovlivněno nedostatečným proškolením zaměstnanců o benchmarkingu. Pokud nerozumíme procesům, které chceme měřit, potom mohou být jakákoliv data irelevantní nebo i matoucí. – Eliminace: Využít procesního řízení a pravidelně hodnotit výkonnost procesů.

D) 4. fáze – integrační.

Úskalí: Špatná koordinace benchmarkingu. Pro benchmarking musí být vymezeno dostatek zdrojů, jak finančních, tak i personálních. Musí být jasně dané vztahy mezi členy týmu a jejich úkoly, jedině tak může být dosaženo efektivní koordinace. – Eliminace: Vytvořit pozici manažera projektu benchmarkingu a jasně stanovit povinnosti a zodpovědnost členů týmu.

Úskalí: Nedostatečná komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami. Vrcholové vedení organizace nesmí ignorovat návrhy svých zaměstnanců a také by mělo s nimi předložené návrhy dostatečně prodiskutovat.

E) 5. fáze – realizační.

Úskalí: Neochota zaměstnanců něco měnit. Základním problémem vyskytujícím se při řízení změn je neochota zaměstnanců něco měnit. *„Benchmarking přináší tlaky na změny, často spojovaný se snižováním nákladů a tím i opatření, kterou jsou většinou pro všechny zaměstnance nepříznivé. Ve všech fázích realizace benchmarkingu se najdou zaměstnanci, kteří budou odmítat být do benchmarkingu zapojeni.“* [5, str. 56] – Eliminace: Vytvořit dostatečně motivující prostředí.

Úskalí: Syndrom „není vymyšleno námi“. Podniky odmítají nové myšlenky, metody, postupy či přístupy, které nebyly vyvinuty ve vlastním podniku, ale v jiném podniku, neboť nevěří tomu, že by mohly být lepší než ty, které podnik využívá v současné době. Často podniky dále argumentují tím, že procesy v jejich podniku jsou specifické a s jiným podnikem nezaměnitelné a tedy, že externí řešení nelze aplikovat. – Eliminace: Manažeri podniků musí pochopit, že chtějí-li zlepšit podnikovou výkonnost, musí být ochotni slyšet kritiku a musí si být schopni přiznat, že nejsou nejlepší, neboť žádný podnik nemůže být nejlepší ve všech podnikových procesech.

5. FINANČNÍ ANALÝZA

5.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability bývají v praxi nejvíce sledovány. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe podnik hospodaří se svým majetkem a kapitálem.

Obvykle se uvádí 4 základní typy rentability:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita celkových aktiv (ROA),
- rentabilita investovaného kapitálu (ROCE),
- rentabilita tržeb (ROS).

V ukazatelích výnosnosti jsou v čitatelích zlomků různé podoby zisku. Zisk může nabývat následujících podob:

- zisk po zdanění (EAT) = čistý zisk,
- zisk před zdaněním (EBT) = hrubý zisk,
- zisk před odečtením úroků a daní (EBIT),
- zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (EBITDA).

„Měření rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu.“ [14, str. 99]

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

Rentabilitu celkových aktiv lze získat z následujícího vzorce.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

Zisk před odečtením úroků a daní je v čitateli vzorce z toho důvodu, aby bylo možné srovnávat podniky s odlišným daňovým prostředím a úrokovým zatížením.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu posuzuje, jakou výnosnost podniku přinese dlouhodobě investovaný kapitál. Ukazatel vyjadřuje, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním podnik získal z jedné koruny, kterou do podniku vložili akcionáři a věřitelé.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}} \quad (3)$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje, jak velký zisk podnik získá při dané velikosti tržeb. Tento ukazatel slouží také pro výpočet ziskové marže.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (4)$$

5.2. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. V případě, že má podnik aktiv více než je potřeba, tak mu vznikají zbytečné náklady a tím i nižší zisk. A v opačném případě, má-li aktiv málo, tak podnik přichází o tržby, které by mohl získat.

Mezi ukazatele aktivity můžeme řadit např.:

- doba obratu stálých aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků.

Doba obratu stálých aktiv vyjadřuje, kolikrát se v podniku obrátí stálá aktiva, např. stroje, budovy, zařízení. Tento ukazatel tedy vypovídá o efektivním využívání stálých aktiv. Příznivá hodnota doby obratu stálých aktiv je menší než jeden rok. V případě hodnoty vyšší, existují 2 možnosti, jak ukazatel snížit, a to: zvýšit tržby nebo prodat nevyužitá aktiva.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{jednodenní tržby}} \quad (5)$$

Ukazatel doby obratu zásob udává, za jak dlouho se průměrně v podniku přemění zásoby na finanční prostředky. Tuto dobu lze spočítat podle následujícího vzorce.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{jdnodenní\ tržby} \quad (6)$$

Doba obratu pohledávek říká, jak dlouhé časové období uplyne mezi vystavením faktury a okamžikem uhrazení faktury odběratelem.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{jdnodenní\ tržby} \quad (7)$$

Doba obratu závazků vypovídá o tom, jak dlouhé období uplyne, než podnik splatí své závazky. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby se nenarušila „finanční rovnováha“ v podniku. Tento ukazatel lze spočítat pomocí následujících vzorce.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{jdnodenní\ tržby} \quad (8)$$

5.3. Ukazatele likvidity

Aby byl podnik schopen platit své finanční závazky, musí udržovat určitou část svých aktiv v likvidní formě. Nejčastěji se používají tyto 3 ukazatele likvidity:

- okamžitá likvidita = likvidita 1. stupně,
- pohotová likvidita = likvidita 2. stupně,
- běžná likvidita = likvidita 3. stupně.

Okamžitá likvidita měří solventnost podniku a jeho optimální hodnota je 0,2 - 0,5. Tuto likviditu 1. stupně, lze získat z následujícího vzorce.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (9)$$

Platební schopnost podniku po odečtení zásob, které se řadí mezi nejméně likvidní část oběžných aktiv, vystihuje 2. stupeň likvidity. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (10)$$

Běžná likvidita vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen hradit závazky, kdyby přeměnil veškerá svá oběžná aktiva na finanční prostředky. Pro věřitele je tento ukazatel velice významný, protože tímto ukazatelem získají informaci, do jaké míry jsou jejich krátkodobé investice chráněny oběžným majetkem. Obecně doporučené hodnoty se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

5.4. Ukazatele provozní činnosti a nákladovosti

Mzdovou produktivitou zjistíme, kolik korun výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. V čitateli vzorce bude použita přidaná hodnota z toho důvodu, aby se eliminoval nákup např. surovin, energií, apod.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}} \quad (12)$$

Nákladovost tržeb můžeme spočítat, jako doplněk rentability tržeb do 100 %. Tento ukazatel patří mezi tzv. haléřové ukazatele a vyjadřuje kolik, nákladů musí podnik vynaložit, aby získal 1 Kč tržeb.

$$\text{Nákladovost tržeb} = 1 - \text{rentabilita tržeb} \quad (13)$$

5.5. Ukazatele zadluženosti

Sledování zadluženosti je v podniku velice důležité. Podnik je financován, jak vlastním kapitálem, tak také cizím kapitálem, a tím se stává dlužníkem. Obecně platí, že cizí kapitál by měl být v podniku zastoupen ve větším množství než vlastní kapitál, protože většinou jsou náklady na udržení vlastního kapitálu vyšší než náklady spojené s cizím kapitálem.

Mezi základní ukazatele zadluženosti lze řadit následující:

- celková zadluženost,
- stupeň zadluženosti,
- finanční nezávislost,
- dlouhodobá zadluženost.

Celkovou zadluženost je nutné posuzovat společně s ukazateli likvidity a rentability. Samozřejmě se preferuje nižší stupeň zadluženost, nicméně i vyšší zadluženost může být přípustná, ale jen pokud je doprovázena vyšší rentabilitou.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \quad (14)$$

Stupeň zadluženosti vyjadřuje, o kolik vlastní kapitál převyšuje cizí kapitál, a tudíž lze zjistit, zda se věřitelé musí obávat o své finanční prostředky v případě zániku podniku.

$$\text{Stupeň zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Finanční nezávislost podniku se vzájemně doplňuje s ukazatelem celkové zadluženosti. Tento ukazatel vypovídá o tom, kolik procent tvoří vlastní kapitál z celkového kapitálu.

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \quad (16)$$

Dlouhodobá zadluženost udává, jak velké procento celkových aktiv je kryto dlouhodobým cizím kapitálem. Napomáhá nalézt optimální poměr dlouhodobých a krátkodobých závazků. Pro výpočet dlouhodobé zadluženosti lze využít následující vzorec.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{ceková aktiva}} \quad (17)$$

6. PODNIKY, KTERÉ BUDOU PODROBENY BENCHMARKINGOVÉMU PROJEKTU

Podnik, na který bude aplikován benchmarkingový projekt autorka vybrala KLAS, a. s. se sídlem v Číhošti u Ledče nad Sázavou (Kraj Vysočina). Tento podnik, i navzdory hospodářské krizi si vede velmi dobře, ale má určité mezery, zejména co se týče organizace práce a správně zvolených strategií do budoucna.

Jako partnerský podnik pro benchmarkingový projekt bylo vybráno VOD Jetřichovec, družstvo. Toto družstvo bylo vybráno proto, že se nachází také v kraji Vysočina, a tudíž mají „stejně“ podmínky pro hospodaření, zejména jde-li o půdu a počasí, které nejvíce ovlivňují zemědělskou činnost. Dále se družstvo stalo v roce 2011 vítězem soutěže Zemědělec roku v kraji Vysočina. Další důvody pro výběr družstva byl shodný hlavní předmět podnikání, týkající se rostlinné, živočišné a některé přidružené výroby.

6.1. Údaje o podniku KLAS, a. s.

Podnik KLAS, a. s. se zabývá zemědělskou výrobou a dalšími činnostmi, které budou zmíněny později. Tento podnik vznikl 26. října 1995 a lze ho charakterizovat jako střední podnik. Dříve byl tento podnik zemědělským družstvem, ale vzhledem k novým podmínkám, které nám dovolují zákony, předseda tehdejšího zemědělského družstva se rozhodl pro právní formu akciová společnost.

Podnik se nachází v obci Číhošť, kde je také vyměřen geometrický střed České republiky. Číhošť je malá obec, která se rozkládá nedaleko Ledče nad Sázavou, v kraji Vysočina, v nadmořské výšce 548 metrů nad mořem. Počet obyvatel je 169 bez přidružených vesnic a trvale osídlenými 116 domy.

Předmět podnikání tohoto podniku lze shrnout do následujících bodů:

- zemědělská výroba,
- výroba a opravy zemědělských strojů,
- práce se speciálními mechanizačními prostředky,
- zednictví,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej s výjimkou činnosti vyhrazených živnostenským zákonem,
- opravy motorových vozidel,
- silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní,

- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů a potlačování dalších škodlivých činitelů, jedy včetně ochranné desinfekce, desinsekce a deratizace.

Základní kapitál společnosti byl stanoven na 37 488 000 Kč, a byl v celé výši splacen.

Akcie, které společnost vydala, jsou následující:

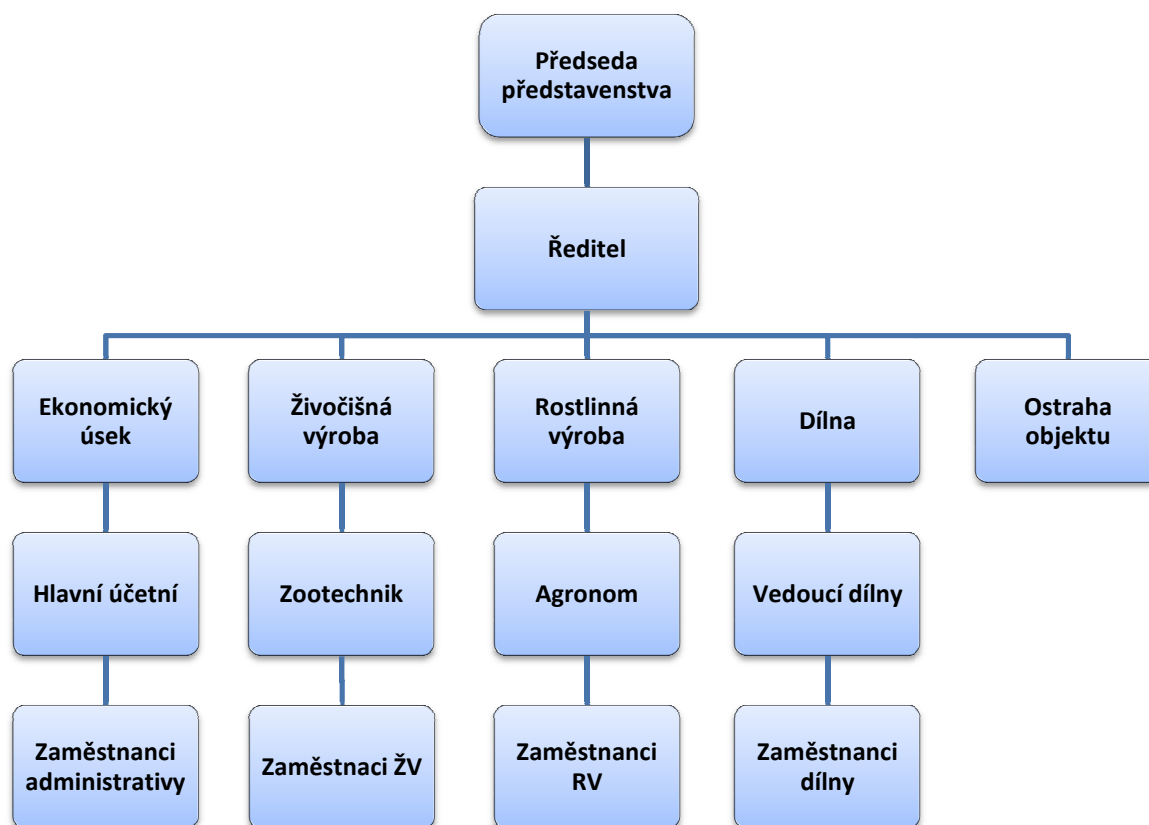
- 1 928 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč,
- 3 556 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč.

Společnost má 29 zaměstnanců, z toho ale 13 THP (technicko-hospodářský pracovník). Toto rozložení zaměstnanců není příliš hospodárné, ale i přesto podnik vykazuje zisk. Také všichni zaměstnanci mají v podniku měsíční výplatu až o 3 000 Kč vyšší než lidé, kteří pracují u jiných zemědělských podniků.

Tento podnik od roku 1995 byl pouze třikrát ve ztrátě. Maximální zisk, kterého podnik dosáhl, byl kolem 5 mil. Kč, jinak se zisk pohybuje většinou kolem 1 až 2 mil. Kč.

Podniku jsou každý rok přiřazeny finanční prostředky od státu a Evropské unie, ve formě dotací. Dotace podnik pobírá zejména na louky, skot, prasata a speciální rostliny.

V minulém roce se podnik dohodl s tuzemskou firmou na společné spolupráci. Podnik poskytl firmě pozemek pro stavbu bioplynové stanice, také podnik bude poskytovat firmě „suroviny“ pro jejich podnikání (např. siláž, senáž, močůvka) za nižší ceny než ostatním odběratelům. A aby to nebyla pouze jednostranná pomoc, tak firma poskytne podniku elektrickou energii za pouhých 1,80 Kč/1kWh, čímž podnik ušetří dost peněz.



Obrázek 7: Organizační struktura podniku

zdroj: vlastní zpracování podle [10]

6.2. Údaje o VOD Jetřichovec, družstvo

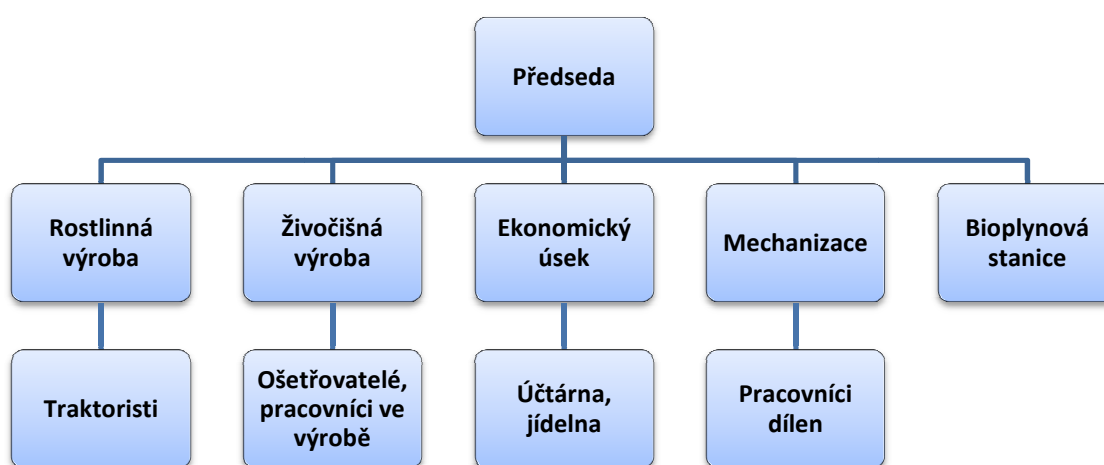
Družstvo vzniklo sloučením tehdejších tří zemědělských družstev v Jetřichovci, Zhořci a Salačově Lhotě a bylo zapsáno do Obchodního rejstříku dne 29. 8. 1975. Družstvo se nachází na severozápadě Českomoravské vrchoviny a patří k největším zemědělským podnikům na Pacovsku.

Podnik se zabývá zejména rostlinnou, živočišnou a přidruženou výrobou, níže budou uvedeny i další činnosti, které podnik provozuje. VOD Jetřichovec hospodaří na 2 150 ha zemědělské půdy, z toho 1 800 ha tvoří orná půda a zbytek jsou louky a pastviny. Družstvo obhospodařuje půdu, která se nachází v oblasti od 540 do 610 metrů nad mořem.

Základní kapitál je 30 820 171 Kč. Podnik zaměstnává 76 přepočtených zaměstnanců, z toho je 6 zaměstnanců ve vedoucích pozicích a 7 osob se zdravotním postižením.

Předmět podnikání je následující:

- zemědělská výroba se zaměřením na: rostlinná výroba, živočišná výroba, produkce plemenných zvířat, výroba osiv a sadby,
- výroba a zpracování plastických hmot,
- truhlářství,
- kovářství,
- zámečnictví,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- ubytovací služby a hostinská činnost,
- pronájem a práce zemními, stavebními a manipulačními stroji včetně traktorů,
- opravy silničních vozidel a strojů,
- ošetřování rostlin,
- výroba krmiv a krmných směsí, a
- výroba elektřiny. [17]



Obrázek 8: Organizační struktura VOD Jetřichovec, družstvo

zdroj: [17]

7. BENCHMARKING PODNIKU KLAS A. S.

Podnikům, které vykonávají zemědělskou činnost, se v mnoha krajích České republiky snižuje podíl na trhu, díky tomu, že se zvyšují dovozy zemědělských produktů ze zahraničí. Také dosažení výnosů z podnikání je závislé na prostředí, které je velice různorodé, např. podnebí, hornatost území, kvalita půdy, nadmořská výška. Dalším významným faktorem jsou zásahy státu, formou dotací či státní podpory, bez kterých by mnoho podniků v tomto odvětví dosahovalo záporného hospodářského výsledku, a tím by s největší pravděpodobností toto odvětví podnikání opustily. Výkonnost podniku se tedy odráží ve schopnosti managementu podniku a také poskytování dotací a státních podpor. Tato práce bude zaměřena na porovnávání finančních ukazatelů obou zvolených podniků a srovnání některých ukazatelů i s odvětvím.

Předmět benchmarkingu

Jako předmět benchmarkingového projektu bude porovnávání finanční situace obou podniků, prostřednictvím finančních ukazatelů. Finanční ukazatele budou znázorněny číselně i graficky.

7.1. Hospodaření obou podniků za rok 2010

KLAS a. s. měl za rok 2010 výsledek hospodaření cca 3,2 milionů Kč, což bylo zhruba o 1 milion Kč více než v roce 2009. Vedení podniku je přesvědčeno, že od roku 2004 kdy ČR vstoupila do Evropské Unie, tak je díky dotacím dosahováno kladných hospodářských výsledků. Za rok 2010 vykázal podnik celkové výkony v hodnotě přes 34 milionů Kč, oproti předcházejícímu roku došlo k navýšení o cca 5 %. Toto navýšení bylo zapříčiněno zejména zvýšením tržeb za vlastní výrobky zhruba o 2 miliony Kč. Celkové náklady dosahovaly hodnoty těsně pod 32 milionů Kč, oproti roku 2009 se zvýšily o 500 000 Kč. Největší položku tvořila spotřeba nakoupeného materiálu, a to 30 % (cca 10 milionů Kč) z celkových nákladů, tato spotřeba je proti předcházejícímu roku o 600 000 Kč menší. Mzdy vyplacené zaměstnancům představují 22 % všech nákladů, a to v částce nad 6,5 milionů Kč. Mzdy se v podniku zvýšily téměř o 400 000 Kč oproti minulému roku, kdy průměrná mzda v podniku dosahovala 19 992 Kč, a tato výše mzdy vzrostla od roku 2009 o 11 %, které představují nárůst o 2 045 Kč. Oproti roku 2009 podniku vzrostly i odpisy, které jsou spojené s nákupem nových strojů, také vzrostly osobní náklady včetně odměn statutárním orgánům. Další významnou položkou jsou dodavatelské služby, které

se snížily od roku 2009 až o 150 000 Kč, tedy na hodnotu cca 4 miliony Kč. Dále zhruba částku 1 milion Kč představuje komplexní pojištění majetku podniku.

Tento rok přibyly podniku do rozpočtu dotace ve výši 10,5 milionů Kč. Vedení podniku si plně uvědomuje, že nebýt těchto dotací tak by skončili v několika milionové ztrátě. Proti minulému roku se podniku zvýšila část dotace na podporu trhu v odvětví mléka a na podporu dojných krav, dotace činila téměř 600 000 Kč. „*Rostlinná výroba v r. 2010 sklídila 1 222 t obilí při průměrném výnosu 4,91 t/ha, z plochy 249 ha.*“ [15] Proti minulému roku kleslo množství sklizně o 104 tuny, ale výnosnost na 1 hektar se zvýšila, a stejně tak i plocha sklizně. Významné plodiny pro podnik jsou, z pohledu výnosnosti na jeden hektar, např. žito, pšenice ozimá, tritikale (obilnina vzniklá křížením pšenice a žita), ječmen jarní a řepka. U obilnin bylo celkem dosaženo zhruba 1,6 milionů Kč zisku, což je o 2,4x více než v předcházejícím roce. V rostlinné výrobě podnik dosáhl nejmenšího zisku za posledních pět let, a to cca 8 milionů Kč. Všeobecně lze říci, že rok 2010 patřil mezi nejhorší roky z pohledu zisku rostlinné výroby. I navzdory dotacím živočišná výroba skončila ztrátou téměř 2 miliony Kč, ale oproti předcházejícímu roku se ztráta snížila zhruba o 800 000 Kč. V tomto roce podnik zaznamenal nejvyšší přírůstek narozených telat za posledních 10 let. Mléka bylo prodáno přes 1 milion litrů v průměru za 7,32 Kč/l. Cena mléka za jeden litr se oproti předcházejícímu roku zvýšila o 1,43 Kč. V tomto roce se také zvýšili tržby za prodaná zvířata, zhruba na 2,3 miliony Kč.

Celkový zisk za rok 2010, kterého podnik dosáhl, byl 3 128 235,83 Kč. Do rezervního fondu podnik přidělil 5 % ze zisku, 60 000 Kč připadlo jako odměna statutárním orgánům a 2 % ze základního jmění jako dividendy, což činilo téměř 750 000 Kč. Zbývající cca 2 miliony Kč podnik převedl na účet Nerozdělený zisk minulých let.

O VOD Jetřichovec, družstvo (dále družstvo) autorka nezjistila bližší informace o hospodaření v jednotlivých druzích výroby, protože podnik i přes původní příslib odmítl s autorkou této práce spolupracovat. Tudíž lze jen podat informace o stavu aktiv a pasiv družstva, nikoliv o podrobnějším hospodaření v jednotlivých druzích výroby.

Vybrané položky z rozvahy a výsledovky obou podniků jsou v následující tabulce.

Tabulka 4: Vybrané položky z rozvahy a výsledovky obou podniků, rok 2010

Položka	KLAS a. s.		Jetřichovec	
	Částka (v tis. Kč)	% z bilanční sumy	Částka (v tis. Kč)	% z bilanční sumy
Bilanční suma	57 498	-	258 009	-
Dlouhodobý majetek	30 637	53,28	181 664	70,41
Dlouhodobý finanční majetek	2 598	4,52	1 420	0,55
Zásoby	10 540	18,33	47 325	18,34
Výrobky	3 372	5,87	22 800	8,84
Zvířata	5 003	8,70	14 038	5,44
Dlouhodobé pohledávky	- 855	- 1,49	30	0,01
Krátkodobé pohledávky	8 328	14,48	21 558	8,36
Finanční majetek	8 466	14,72	6 940	2,69
Vlastní kapitál	53 260	92,63	130 002	50,39
Základní kapitál	37 488	65,20	31 010	12,02
Cizí zdroje	4 238	7,37	128 007	49,61
Krátkodobé závazky	1 822	3,17	19 801	7,67
Bankovní úvěry	2 416	4,20	79 578	30,84
Celkové výkony	22 070	38,38	139 729	54,16
Výkonová spotřeba	15 672	27,26	92 659	35,91
Mzdové náklady	6 798	11,82	28 359	10,99
VH před zdaněním	3 702	6,44	13 455	5,21

zdroj: vlastní zpracování podle [15], [17]

7.2. Hospodaření obou podniků za rok 2011

KLAS a. s. rok 2011 zakončil ziskem cca 5,5 milionu Kč, což byl jeho maximální zisk za celou dobu jeho činnosti, a tento zisk byl o cca 2 miliony větší než v roce předcházejícím. V tomto roce měl podnik celkové výkony v hodnotě cca 41 milionů Kč, které byly zapříčiněny vyššími tržbami za vlastní výrobky. Náklady byly vyčísleny na hodnotu cca 35 milionů, kde spotřeba nakoupeného materiálu představovala 34 % všech nákladů. Dále 20 % všech nákladů představují mzdy zaměstnancům, které se oproti minulému roku zvýšily o cca 500 000 Kč, průměrná mzda v tomto roce činila 20 473 Kč. V tomto podniku až 90 % zaměstnanců dosáhne na tuto i vyšší mzdu, která se v tomto období od celorepublikové průměrné mzdy liší o cca 4 000 Kč, což lze hodnotit jako „vyhovující“ mzda, především proto, že zemědělství patří k odvětví, ve kterém se mzdy pohybují na nižší úrovni.

V tomto roce podnik dostal dotace na svoji činnost téměř 10 milionů Kč. Vedení podniku je přesvědčeno, že kdyby nesplnili podmínky pro uznání dotací, tak žádná jejich výroba neskončila kladným hospodářským výsledkem a tudíž ani podnik jako celek

by nebyl v kladných číslech. „Rostlinná výroba v r. 2011 vyprodukovala 1 244 t obilí při průměrném výnosu 5,81 t/ha, z plochy 214 ha.“ [výroční zpráva] Celkově z obilovin bylo dosaženo cca 2 miliony zisku. Řepka patří k nejdůležitější plodině podniku a bylo z ní dosaženo zisku cca 1 milion Kč. Tržby z rostlinné výroby činily zhruba 10 milionů Kč. Živočišná výroba skončila ztrátou, cca 100 000 Kč. Podnik vykonává běžnou živočišnou výrobu, která např. zahrnuje chov dobytka na maso, dojnice, přírůstková telata. Největší problémy podnik spatřuje ve velkém množství mrtvě narozených telat. V tomto roce bylo prodáno přes 1 milion litrů mléka za cenu 8,11 Kč/l. Tržby za prodaná zvířata byly téměř na hranici 3 milionů Kč.

Hospodaření podniku KLAS a. s. skončilo „hrubým“ ziskem 6 595 481,12 Kč. Po zúčtování daně z příjmů, která činila 1 160 030 Kč, podnik vykázal účetní zisk v hodnotě 5 479 451,12 Kč.

Základní údaje o stavu majetku a závazků obou podniků jsou v následující tabulce.

Tabulka 5: Vybrané položky z rozvahy a výsledovky obou podniků, rok 2011

Položka	KLAS a. s.		Jetřichovec	
	Částka (v tis. Kč)	% z bilanční sumy	Částka (v tis. Kč)	% z bilanční sumy
Bilanční suma	61 988	-	276 764	-
Dlouhodobý majetek	33 263	53,66	187 336	67,68
Dlouhodobý finanční majetek	2 605	4,20	1 420	0,51
Zásoby	11 803	19,04	49 904	18,03
Výrobky	3 516	5,67	27 522	9,94
Zvířata	5 763	9,30	12 627	4,56
Dlouhodobé pohledávky	- 955	- 1,54	30	0,01
Krátkodobé pohledávky	6 848	11,05	32 236	11,65
Finanční majetek	10 703	17,27	6 971	2,52
Vlastní kapitál	57 829	93,29	139 162	50,28
Základní kapitál	37 488	60,48	30 820	11,14
Cizí zdroje	4 159	6,71	137 602	49,72
Krátkodobé závazky	1 654	2,67	20 260	7,32
Bankovní úvěry	2 505	4,04	87 984	31,79
Celkové výkony	29 200	47,11	153 418	55,43
Výkonová spotřeba	17 931	28,93	108 076	39,05
Mzdové náklady	7 376	11,90	21 333	7,71
VH před zdaněním	6 595	10,64	11 559	4,18

zdroj: vlastní zpracování podle [16], [18]

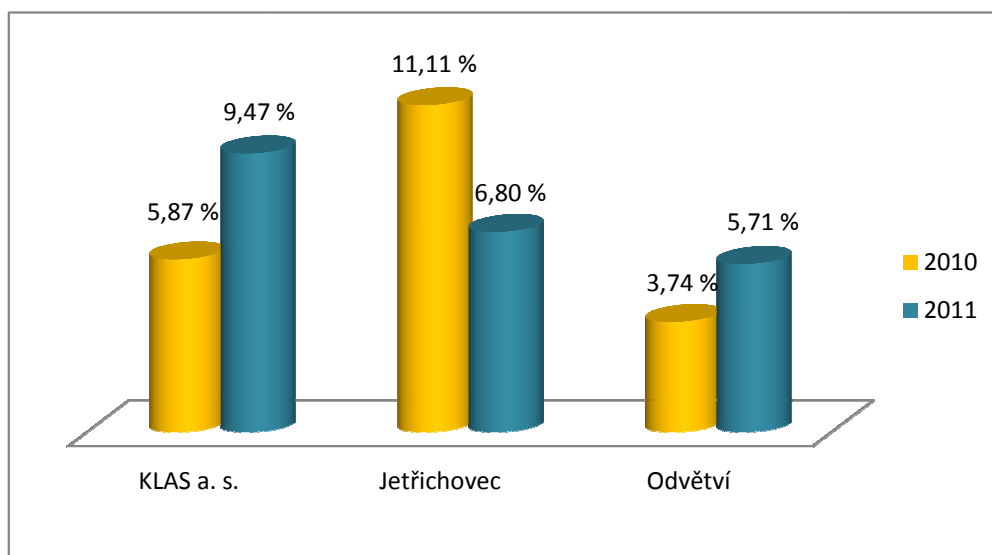
7.2.1. Ukazatele rentability

Prvním ukazatelem, kterým se budou porovnávat podniky i s odvětvím, bude ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE (1).

Podnik KLAS a. s. v roce 2010 dosáhl 5,87 % hodnoty tohoto ukazatele a v roce 2011 9,47 %. Což znamená, že podnik v roce 2011 získal za 1 korunu vynaloženého vlastního kapitálu 9 haléřů čistého zisku.

Družstvo Jetřichovec v roce 2010 bylo se svým hospodařením s vlastním kapitálem až dvojnásobně lepší než podnik KLAS a. s., a hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu činila 11,11 %, tzn., že družstvo z 1 koruny vlastního kapitálu vytěžilo až 11 haléřů čistého zisku. Avšak v roce 2011 se podstatně zhoršila situace, družstvo v ukazateli ROE kleslo na hodnotu 6,8 %, čímž družstvo získalo cca 7 haléřů čistého zisku z jedné koruny vlastního kapitálu.

Odvětví v roce 2010 dosahovalo 3,74 % hodnoty rentability vlastního kapitálu, a v roce následujícím se ukazatele zvýšil o téměř 2 %, a to na hodnotu 5,71 %. Po srovnání obou podniků s odvětvím bylo zjištěno, že oba podniky v obou rocích vykazovaly vyšší rentabilitu vlastního kapitálu než celé odvětví. Pro přehlednost jsou hodnoty znázorněny graficky v následujícím grafu.



Graf 1: Rentabilita vlastního kapitálu

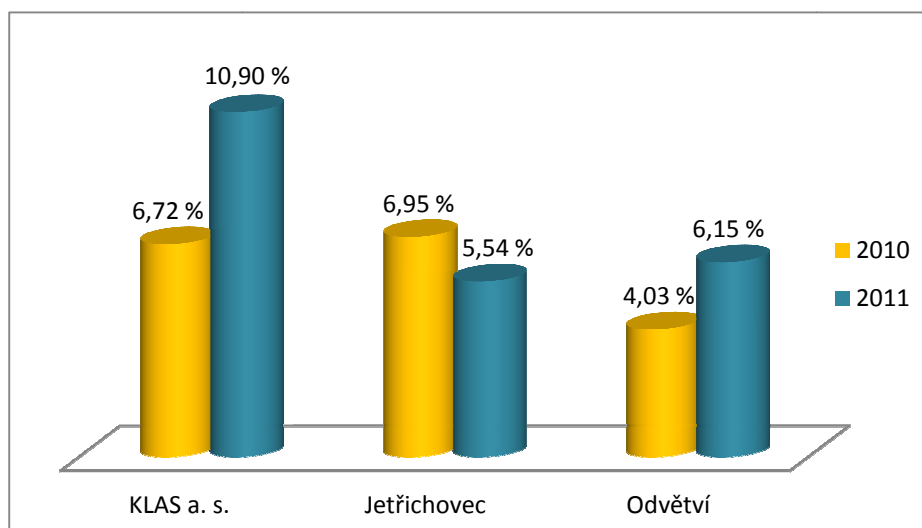
zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vložených aktiv – ROA (2) je poměrem mezi ziskem před úroky a zdaněním k celkovým aktivům.

V roce 2010 podnik KLAS a. s. dosáhl hodnoty ukazatele vložených aktiv 6,72 %, a v roce 2011 se ukazatel zvýšil na 10,9 %. Zvýšení ukazatele téměř o 4 % bylo docíleno, růstem tržeb za prodej hovězího dobytka a zvýšenou produkcí mléka.

Družstvo Jetřichovec v roce 2010 vykazuje téměř stejnou hodnotu jako KLAS a. s., a to 6,95 %. Ukazatel v roce 2011 spadl na hodnotu 5,54 %, což bylo způsobeno zejména zvýšením krátkodobých pohledávek a v neposlední řadě také zvýšením nákladů, které vedly ke snížení hospodářského výsledku.

Tento ukazatel rentability byl v odvětví v roce 2010 nižší než v podniku KLAS a. s. a v družstvu Jetřichovec, jeho hodnota činila 4,03 %. Ale v roce 2011 byl ukazatel na hranici 6,15 %, což je hodnota vyšší než jakou vykázalo družstvo Jetřichovec. KLAS a. s. „překonal“ odvětví v hodnotě ukazatele ROA téměř až o 5 %.



Graf 2: Rentabilita aktiv

zdroj: vlastní zpracování

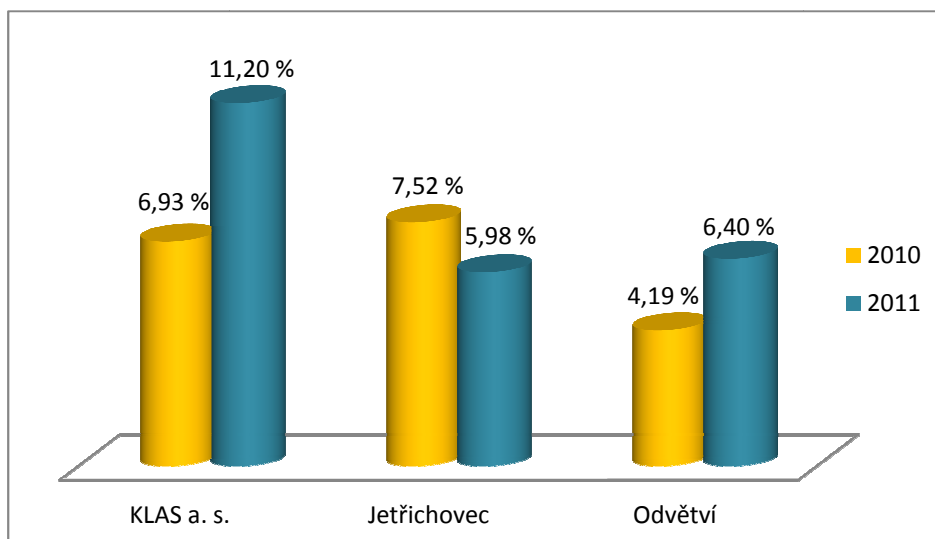
Ukazatelem rentability vloženého kapitálu – ROCE (3) měříme míru zisku za určité období.

V roce 2010 pro podnik KLAS a. s. hodnota tohoto ukazatele činila 6,93 %, což představuje téměř 7 haléřů na 1 korunu celkového kapitálu. V roce 2011 se tato hodnota zvýšila o cca 4 %, a to přesně na hodnotu 11,2 %.

Družstvo Jetřichovec v roce 2010 dosáhlo hodnoty rentability vloženého kapitálu 7,52 % a v roce 2011 tato rentabilita klesla na hodnotu 5,98 %. Cizí kapitál, který družstvo

zahrnulo do podnikání, přinesl pokles rentability v roce 2010 až o 4 %, na to družstvo v dalším roce zareagovalo snížením množství cizího kapitálu.

Podnik KLAS a. s. v obou rocích vyšší rentabilitu vloženého kapitálu než odvětví. Odvětví vykazovalo v roce 2010 hodnotu rentability 4,19 % a v roce následujícím hodnotu 6,4 %.



Graf 3: Rentabilita vloženého kapitálu

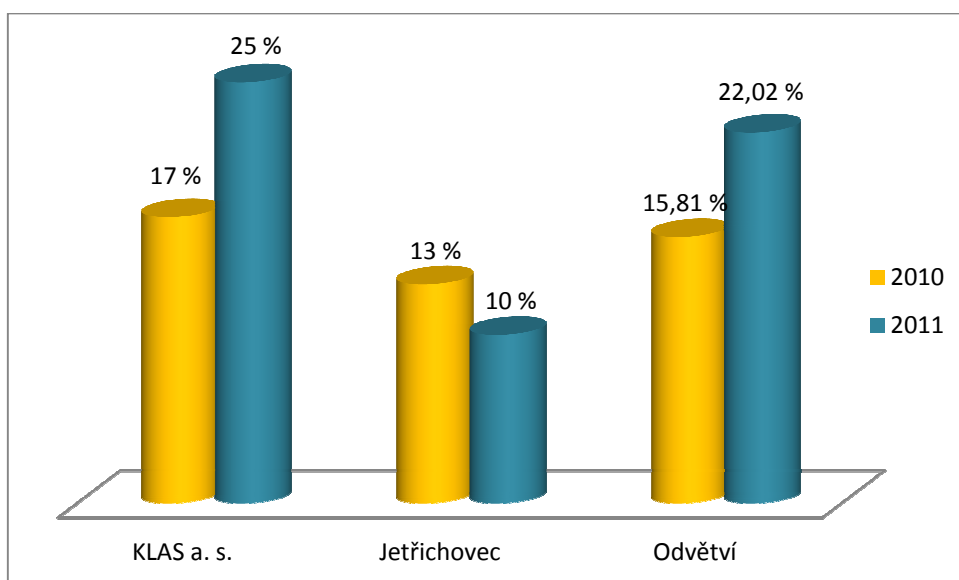
zdroj: vlastní zpracování

Dalším ukazatelem, kterým bude hodnocena rentabilita podniků a odvětví, je rentabilita tržeb – ROS (4).

Rentabilita tržeb podniku KLAS a. s. byla v roce 2010 17 % a v roce 2011 se zvýšila na 25 %. Zvýšení bylo způsobeno celkovým růstem podniku oproti předchozímu roku.

Družstvo Jetřichovec si počíná v této oblasti podstatně hůře, v roce 2010 vykazovalo pouze hodnotu 13 % rentability tržeb a v roce následujícím ještě o 3 % méně. Již bylo zmíněno, že družstvo v roce 2011 hospodařilo s nižším výsledkem hospodaření, s nižšími tržbami a vyššími náklady, což zapříčinilo nízkou rentabilitu tržeb.

Stejně jako se zvyšoval ukazatel rentability tržeb v podniku KLAS a. s., tak se i ve stejné míře zvyšoval tento ukazatel v odvětví, a to cca o 8 %. Pro rok 2010 odvětví vykazovalo 15,81 % rentability tržeb, a v roce hodnota vzrostla na 22,02 %. Zvýšení ukazatele v obou případech bylo způsobeno zejména snížením nákladů, které způsobily zvýšení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním.



Graf 4: Rentabilita tržeb

zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou pro přehlednost uvedeny hodnoty rentabilit, které byly spočítány v předchozím textu.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

	Rok 2010			Rok 2011		
	KLAS	Jetřichovec	Odvětví	KLAS	Jetřichovec	Odvětví
ROE	5,87 %	11,11 %	3,74 %	9,47 %	6,8 %	5,71 %
ROCE	6,93 %	7,52 %	4,19 %	11,2 %	5,98 %	6,40 %
ROA	6,72 %	6,95 %	4,03 %	10,9 %	5,54 %	6,15 %
ROS	17 %	13 %	15,81 %	25 %	10 %	22,02 %

zdroj: vlastní zpracování

7.2.2. Ukazatele aktivity

V případě ukazatelů aktivity bude provedena komparace pouze vybraných podniků. Odvětví nebude zahrnováno, z toho důvodu, že se do hodnot odvětví zahrnují i podniky zabývající se lesnictvím a rybnářstvím, které hodnoty ukazatelů aktivity velice zkreslují.

Doba obratu zásob (6) vyjadřuje, za jak dlouho se průměrně v podniku přemění zásoby na peněžní prostředky.

V podniku KLAS a. s. ukazatel doby obratu zásob v roce 2010 činil cca 116 dní, což představuje téměř 4 měsíce. A v roce 2011 se tento cyklus zkrátil pouze o 7 dní. Doba přeměny zásob je dost dlouhá, ale v případě, že se jedná o podnik zabývající se zemědělskou výrobou, tak je tato doba akceptovatelná.

V podniku se kterým je porovnáván KLAS a. s., doba obratu zásob v roce 2010 trvá 105 dní, což znamená 3,5 měsíce, a v následujícím roce se doba zkrátila 5 dní. Kratší dobu obratu zásob lze přisuzovat menšímu množství držby zásob na skladě a většímu množství objednávek, než je tomu u podniku KLAS a. s.

Doba obratu pohledávek (7) říká, jak dlouhá doba uplyne mezi vystavením faktury a okamžikem uhrazení faktury odběratelem.

Doba obratu pohledávek v podniku KLAS a. s. trvala v roce 2010 81 dní, v následujícím roce se tato doba zkrátila na 54 dní. A v družstvu Jetřichovec tato hodnota v roce 2010 činila 47 dní a v roce 2011 se zvýšila na hodnotu 65 dní.

Ukazatel doby obratu závazků podniku - (8) říká, jak dlouhé časové období uplyne, než splatí své závazky.

Akciové společnosti KLAS trvá obrat svých závazků v roce 2010 20 dní, a v dalším roce se tento ukazatel, díky zvýšení tržeb zkrátil na 15 dní. V družstvu Jetřichovec se splatnost závazků pohybuje až okolo 42 dní.

Na základě srovnání obou podniků vyplývá, že akciová společnost KLAS a. s. má lepší platební schopnosti než družstvo Jetřichovec, a to v zhruba o 20 dní.

Dobu obratu aktiv - (5) lze spočítat poměrem aktiv a jednodenní tržeb.

Podnik KLAS a. s. má dobu obratu aktiv v roce 2010 631 dní, a v roce 2011 se časové období obratu aktiv zkrátilo o cca 60 dní.

Hodnota obratu aktiv v družstvu Jetřichovec dosahovala v roce 2010 cca 570 dní a v následujícím roce obratový cyklus poklesl o 70 dní.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

	Rok 2010		Rok 2011	
	KLAS	Jetřichovec	KLAS	Jetřichovec
Doba obratu zásob	116 dní	105 dní	109 dní	100 dní
Doba splatnosti pohledávek	81 dní	47 dní	54 dní	65 dní
Doba splatnosti závazků	20 dní	44 dní	15 dní	40 dní
Doba obratu aktiv	631 dní	570 dní	571 dní	550 dní

zdroj: vlastní zpracování

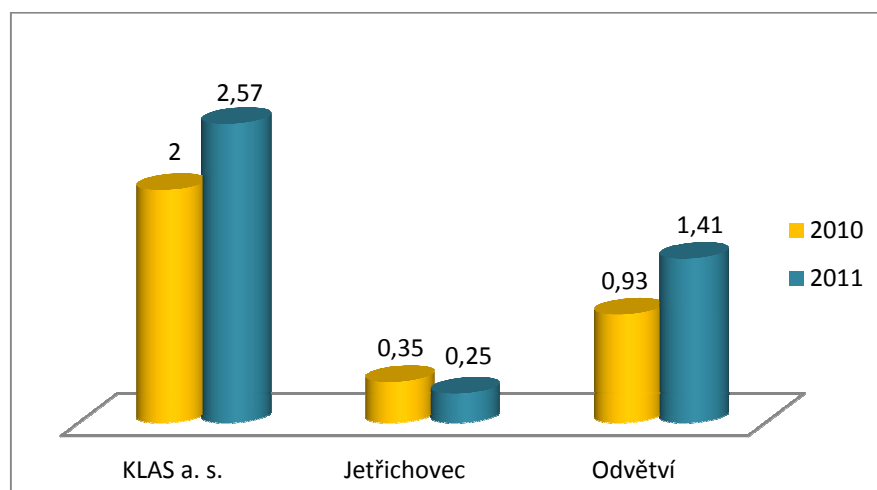
7.2.3. Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita, nebo také likvidita 1. stupně – (9).

Podnik KLAS a. s. dosáhl v roce 2010 hodnoty tohoto ukazatele 2 a v roce následujícím až 2,57. Lze vidět, že se tyto hodnoty zcela nepřibližují hodnotám optimálním, proto by se měl podnik do budoucna zaměřit na snížení této likvidity. Podle autorky podnik vlastní příliš peněžních prostředků v likvidní formě a měl by je tedy snížit.

V družstvu Jetřichovec okamžitá likvidita činila v roce 2010 0,35, a v roce 2011 0,25, tyto hodnoty spadají do obecně doporučovaných hodnot, což je pro podnik příznivé.

V roce 2010 vykazovalo odvětví hodnotu okamžité likvidity 0,93, a v roce následující se ukazatel zvýšil na hodnotu 1,41. Tyto hodnoty nespádají do vymezeného rozmezí, tudíž i podniky spadající do odvětví by měly také snížit likvidní část svého majetku.



Graf 5: Okamžitá likvidita

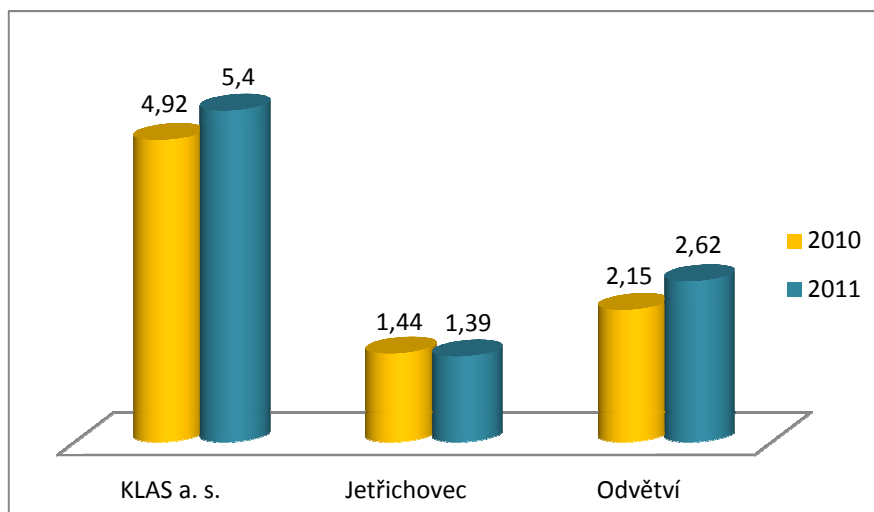
zdroj: vlastní zpracování

2. stupeň likvidity neboli pohotová likvidita – (10), je poměr oběžných aktiv snížených o zásoby ke krátkodobým závazkům. Hodnoty doporučované odborníky jsou větší než 1 a menší než 1,5.

U podniku KLAS a. s. se tato likvidita pohybovala opět ve vysokých číslech. Konkrétně v roce 2010 to bylo 4,92 a v roce 2011 až 5,4.

Jetřichovec se může pochlubit optimálnějšími hodnotami. V roce 2010 to bylo 1,44, a v roce 2011 snížili pohotovou likviditu o 0,05, a těmito hodnotami spadá do obecně doporučovaných hodnot.

Pohotovou likviditu ve vysokých číslech vykazovalo také odvětví. V roce 2010 činila 2,15 a v roce následujícím až 2,62. Podnik KLAS a. s. i odvětví by se měli zaměřit na snížení likvidity druhého stupně.



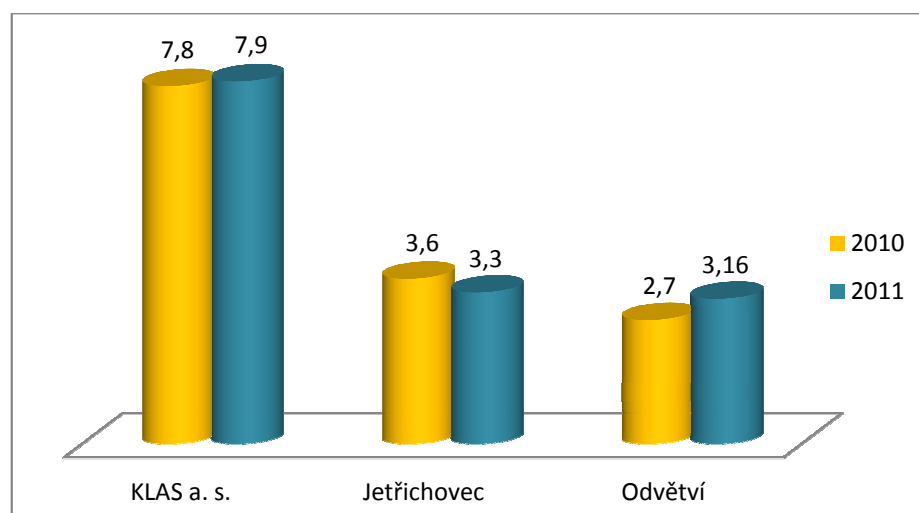
Graf 6: Pohotová likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita – (11), vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Akciová společnost KLAS a. s. se v průměru pohybovala kolem hodnoty 8 a družstvo Jetřichovec kolem hodnoty 3,4. Tady je vidět, že ani jeden z vybraných podniků nespadá do optimálního rozmezí přijímaných hodnot. Ale Jetřichovec se těmto hodnotám přibližuje a v ostatních stupních likvidity byly jeho hodnoty vyhovující, tudíž není nutné na tento výkyv brát zřetel a lze říci, že družstvo Jetřichovec je z hlediska ukazatelů likvidit vyhovující, což ale nelze říci o podniku KLAS a. s.

Odvětví se v ukazateli běžné likvidity pohybovalo v roce 2010 v rozmezí doporučených hodnot, přesně dosahovalo hodnoty 2,70. Za to v roce následujícím likvidita třetího stupně v odvětví dosáhla hodnoty 3,16.



Graf 7: Běžná likvidita

zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je přehledně znázorněno, jak se pohybovala likvidita podniků v jednotlivých rocích a na určitých stupních likvidity.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

	Rok 2010			Rok 2011		
	KLAS	Jetřichovec	Odvětví	KLAS	Jetřichovec	Odvětví
L1	2	0,35	0,93	2,57	0,25	1,41
L2	4,92	1,44	2,15	5,4	1,39	2,62
L3	7,8	3,6	2,7	7,9	3,3	3,16

zdroj: vlastní zpracování

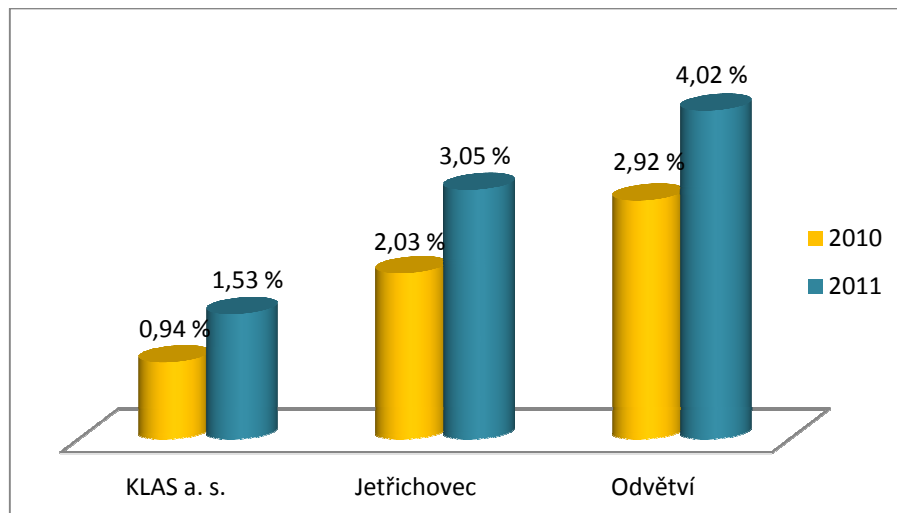
7.2.4. Ukazatel provozní činnosti

Mzdovou produktivitou – (12) zjistíme, kolik korun výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd.

Podniku KLAS a. s. v roce 2010 přinesla 1 Kč vyplacených mezd 94 haléřů výnosů, a v roce 2011 podniku přinesla z 1 Kč vyplacených mezd 1,53 Kč výnosů.

Družstvo Jetřichovec má tento ukazatel vyšší a jeho hodnota se pohybovala těsně nad 2 Kč, což je velice příznivé. Je vidět, že KLAS a. s. byl v roce 2010, co se týče tohoto ukazatele „ztrátový“ a velmi mu pomohly již zmíněné dotace, jinak by zřejmě nemohl vykázat kladný hospodářský výsledek. V roce 2011 se ukazatel zvýšil o polovinu a už je jen na podniku, zda se bude v následujících rocích ukazatel zvyšovat.

Mzdová produktivita v odvětví je mnohem příznivější než ve vybraných podnicích. V roce 2010 přinesla 1 Kč vyplacených mezd do odvětví cca 3 Kč výnosů. A v roce následujícím ještě o 1,02 Kč více.



Graf 8: Mzdová produktivita

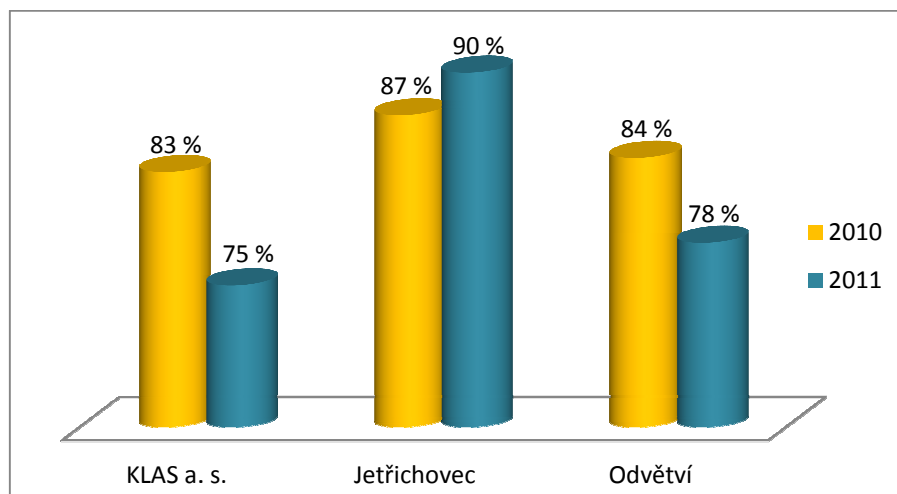
zdroj: vlastní zpracování

Nákladovost tržeb – (13) můžeme spočítat, jako doplněk rentability tržeb do 100 %.

KLAS a. s. měl v roce 2010 nákladovost tržeb v hodnotě 83 %, a v roce následujícím dosahovala hodnota 75 %. Podnik v roce 2010 potřeboval k vytvoření 1 koruny tržeb 83 haléřů nákladů a v roce 2011 mu stačilo pouze 75 haléřů nákladů.

Jetřichovec musel na jednu korunu tržeb vynaložit v roce 2010 o 4 haléře více než KLAS a. s. V následujícím roce vynaložil až o 15 haléřů více než podnik KLAS a. s., a to přesně 90 haléřů na 1 korunu tržeb.

Nákladovost tržeb v odvětví činila v roce 2010 cca 84 % a v roce následujícím ukazatel klesl zhruba na 78 %. Podnik KLAS a. s. se pohybuje v podobných hodnotách nákladovosti tržeb jako odvětví, dokonce v roce 2011 vynaložil o 3 haléře nákladů méně na 1 Kč tržeb než odvětví.



Graf 9: Nákladovost tržeb

zdroj: vlastní zpracování

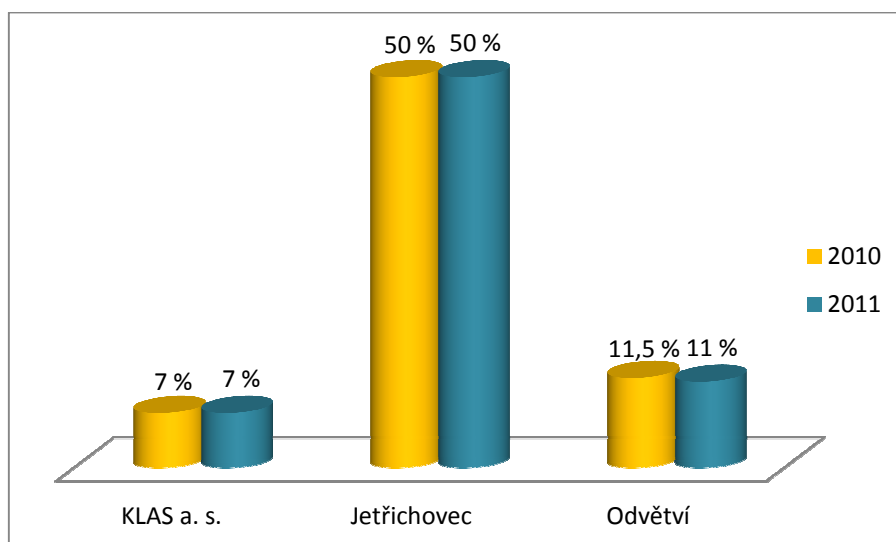
7.2.5. Ukazatele zadluženosti

Celkovou zadluženost podniku – (14) posuzujeme společně s ukazateli likvidity a rentability.

KLAS a. s. v obou rocích dosahoval pouze 7 % zadluženosti. Pro věřitele je tato hodnota velice „zajímavá“, protože mají jistotu ve splacení závazků. A tím pádem se využívá možnost zvyšování rentability vlastního kapitálu.

Družstvo Jetřichovec je v průměru za oba dva roky zadluženo z 50 %. Tato hodnota je z hlediska vynaložených nákladů na udržení vlastního kapitálu příznivější, také lze tuto hodnotu považovat za optimální.

Hodnoty v odvětví v obou rocích byly velmi podobné jako v podniku KLAS a. s. Celková zadluženost v odvětví v roce 2010 dosahovala 11,5 % a v roce 2011 cca 11 %. Na základě zjištěných hodnot z odvětví lze říci, že podniky podnikající v oblasti zemědělství soustřeďují ve svém podniku větší množství vlastního kapitálu, zejména kvůli tomu, aby mohli lépe reagovat na výkyvy v tržbách.



Graf 10: Celková zadluženost

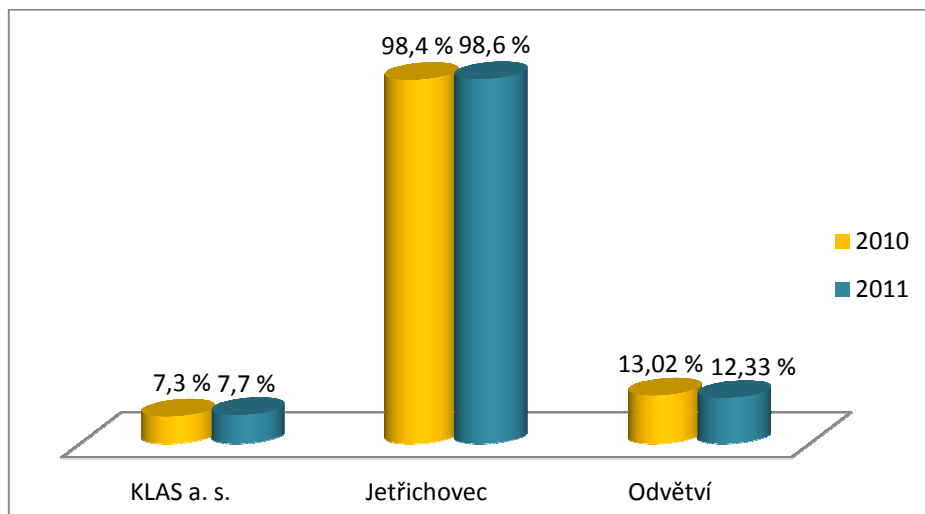
zdroj: vlastní zpracování

Stupeň zadluženosti – (15) vypovídá o tom, zda se věřitelům zaplatí všechny pohledávky, které mají v případě bankrotu, vůči podniku.

Věřitelé, kteří mají pohledávky v podniku KLAS a. s. se nemusí vůbec obávat, že by v případě bankrotu podniku přišli o své „nároky“, protože podnik vykazuje v obou letech stupeň zadluženosti mezi 7 až 8 %.

V družstvu Jetřichovec se stupeň zadluženosti pohybuje mezi 98 % až 99 %, což znamená, že vlastní kapitál převyšuje o 1 až 2 % cizí kapitál, tudíž v případě likvidace družstva by měly být veškeré závazky vůči věřitelům uhrazeny v plné výši.

Stejně jako celková zadluženost, tak i stupeň zadluženosti se v odvětví pohybuje v podobných hodnotách, jako v podniku KLAS a. s. V roce 2010 byl stupeň zadluženosti v odvětví na hranici 13,02 % a v následujícím roce ukazatel klesl na hodnotu 12,33 %.



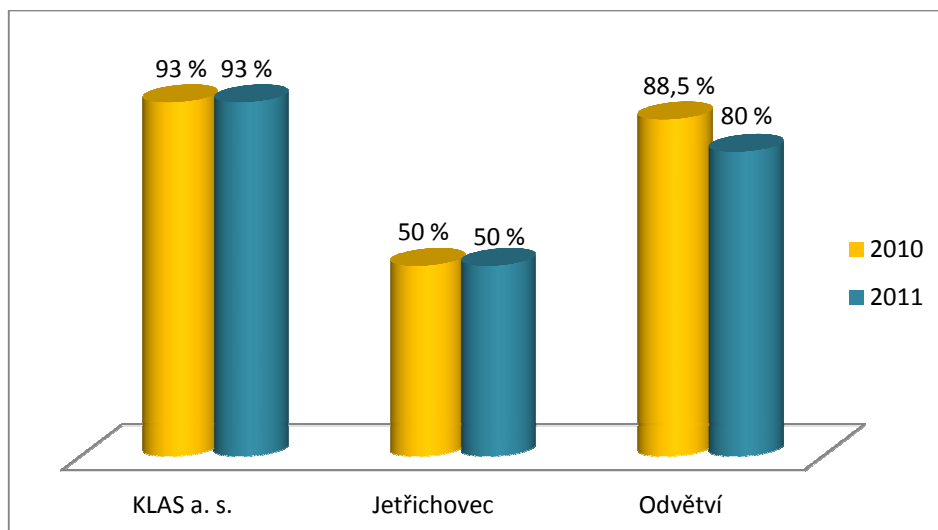
Graf 11: Stupeň nezávislosti

zdroj: vlastní zpracování

Finanční nezávislost podniku – (16) se vzájemně doplňuje s celkovou zadlužeností.

KLAS a. s. je z 93 % nezávislý na ostatních subjektech, např. finančních institucích. A družstvo Jetřichovec je z 50 % samostatný, tudíž se ve své činnosti bez cizího kapitálu neobejde.

Odvětví v roce 2010 vykazuje finanční nezávislost v hodnotě 88,5 % a v roce 2011 ukazatel klesl na úroveň 88 %, což znamená, že v odvětví tvoří vlastní kapitál 80 % z celkového kapitálu, a tedy je odvětví z 80 % nezávislý na ostatních subjektech.



Graf 12: Finanční nezávislost

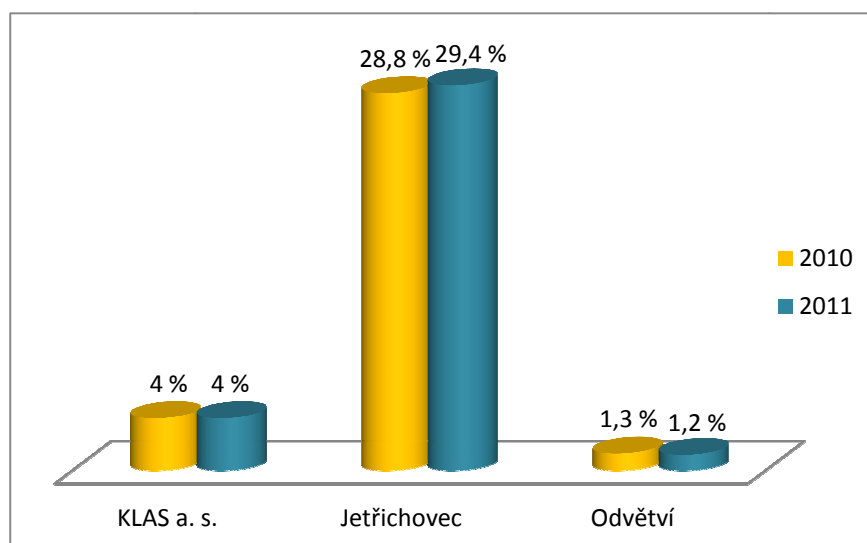
zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobá zadluženost – (17) udává, kolik procent celkových aktiv je kryto dlouhodobým cizím kapitálem.

U podniku KLAS a. s. jsou celková aktiva v obou rocích financována ze 4 % dlouhodobým cizím kapitálem, většinou mezi tato aktiva patří velké zemědělské stroje, např. traktory, budovy, pozemky, apod.

U družstva Jetřichovec je, v obou měřených rocích, financování celkových aktiv v průměru z 29 % dlouhodobým cizím kapitálem.

Podniky spadající do odvětví vykazují ještě nižší hodnoty dlouhodobé zadluženosti než podnik KLAS. Dlouhodobá zadluženost se v odvětví pohybovala v roce 2010 na hranici 1,3 % a v roce následujícím se ukazatel dlouhodobé zadluženosti snížil o 0,1 %.



Graf 13: Dlouhodobá zadluženost

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 jsou pro přehlednost uvedeny veškeré hodnoty týkající se ukazatelů zadluženosti ve vybraných podnicích a v odvětví.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti

	Rok 2010			Rok 2011		
	KLAS	Jetřichovec	Odvětví	KLAS	Jetřichovec	Odvětví
Celková zadluženost	7 %	50 %	11,5 %	7 %	50 %	11 %
Stupeň zadluženosti	7,3 %	98,4 %	13,02 %	7,7 %	98,6 %	12,33 %
Finanční nezávislost podniku	93 %	50 %	88,5 %	93 %	50 %	80 %
Dlouhodobá zadluženost	4 %	28,8 %	1,3 %	4 %	29,4 %	1,2 %

zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Podnik KLAS a. s. by bez poskytnutých dotací nemohl vykazovat kladné hospodářské výsledky. Aktiva nejsou dostatečně využívána, a jsou kryta zejména vlastním kapitálem. Autorka tedy navrhuje snížit nevyužitý majetek podniku, a dále snížení likvidní části oběžných aktiv při souběžném snížení vlastního kapitálu prostřednictvím ponížení základního kapitálu formou odkupu vlastních akcií. Tento návrh podporuje i fakt, že už několik spolumajitelů podniku projevilo zájem na odprodej svého kapitálového podílu. V případě budoucí potřeby zvýšení majetku podniku lze doporučit financování cizími zdroji, protože zadluženost podniku je na velice nízké úrovni a její vyšší hodnota by při dostatečné aktivitě mohla vést k růstu rentability vlastního kapitálu.

Celkově lze říci, že podnik ve většině ukazatelů vykazuje příznivé hodnoty, kromě hodnot ukazatelů likvidity, které by se po přijmutí změn navržené autorkou měly přibližovat k optimálním hodnotám. Podnik je třeba hodnotit kladně za finanční nezávislost na ostatních subjektech. Naopak by měl podnik vynaložit úsilí na snížení nákladovosti tržeb a zvýšení mzdové produktivity. Nízká mzdová produktivita je způsobena tím, že se v podniku nachází duplicitní pracovní pozice, které vznikají za účelem generační „výměny“ pracovníků. Pracovníci na duplicitních pracovních místech podniku přinášejí zbytečně vynaložené náklady, které by podnik mohl zhodnotit v jiných oblastech přinášejících adekvátní výnosy. Tudíž odstranění duplicitních pracovních pozic povede ke zvýšení ukazatele mzdové produktivity.

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Benchmarking zemědělského podniku“ bylo provedení komparace vybraného podniku s konkurenčním subjektem a srovnání s odvětvím, se zaměřením na finanční analýzu poměrových ukazatelů.

Tohoto cíle bylo dosaženo bližším prostudováním odborné literatury a zjištění dosavadní situace hospodaření podniku. Na základě teoretických poznatků a provedené situační analýzy byl proveden návrh možných změn vedoucích k optimalizaci hospodaření podniku, zejména ke snížení zbytečně vynaložených nákladů, a tudíž ke zvýšení hospodářského výsledku podniku.

POUŽITÁ LITERATURA:

- [1] APQC: The American Productivity & Quality Center [online]. 2011 [cit. 2012-10-29]. *Benchmarking Methodology*. Dostupné z WWW: <http://www.apqc.org/benchmarking-methodology>
- [2] *Bain & Company*. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx> [cit. 2012-11-29]
- [3] BARBER, E. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 2004, Vol. 22, No. 4, str. 301-307. ISSN 0263-7863.
- [4] CAMP, R. C. *Business process benchmarking: Finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press. 1995, str. 464. ISBN 0873892968
- [5] CODLING, S. *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. 2. vyd. Brookfield: Gower Publishing, Ltd., 1992. ISBN 9780566075919.
- [6] HINTON, M., FRANCIS, G., HOLLOWAY, J. Best practice benchmarking in the UK, *Benchmarking: An International Journal*, 2000, Vol. 7 No. 1. ISSN 1463-5771
- [7] JARRAR, Y. F., ZAIRI, M. Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey, *Benchmarking: An International Journal*, 2000, Vol. 7 No. 4, str. 239-46. ISSN 1463-5771.
- [8] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: A signpost to excellence in quality and productivity*. New York: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 9780471958918.
- [9] KOZAK, M. *Destination benchmarking: concepts, practices and operations*. 1st ed. Oxon: CABI Publishing, 2004. str. 209. ISBN 0-85199-745-7

- [10] MANN, R. Everything You Need to Know About Benchmarking. *Qfinance: The ultimate financial resource* [online]. 2011. [cit. 2012-10-6]. Dostupné z: <http://www.qfinance.com/contentFiles/QF01/gcriuxgs/14/0/everything-you-need-to-know-about-benchmarking.pdf>
- [11] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [12] QUALITY GLOSSARY. *Quality Progress*, June 2007, str. 39-59. ISSN 0033 – 524X)
- [13] Slovník *controllingu*. Praha: Management Press 2007, str. 395
- [14] VALACH J. A KOL. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS 1999, ISBN 80-86119-21-1
- [15] *Výroční zpráva podniku KLAS a. s. za rok 2010*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a212300&klic=xdl0d0> [cit. 2013-02-01]
- [16] *Výroční zpráva podniku KLAS a. s. za rok 2011*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a212300&klic=xdl0d0> [cit. 2013-02-01]
- [17] *Výroční zpráva VOD Jetřichovec, družstvo za rok 2010*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a123766&klic=714shi> [cit. 2013-02-25]
- [18] *Výroční zpráva VOD Jetřichovec, družstvo za rok 2011*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a123766&klic=714shi> [cit. 2013-02-25]