

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Výkonový benchmarking zemědělských podniků

Bc. Lucie Kočvarová

**Diplomová práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Kočvarová
Osobní číslo: E15720
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Výkonový benchmarking zemědělských podniků
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem této práce je posouzení výkonnosti zemědělských podniků metodou benchmarkingu. Dále návrhy a doporučení na zlepšení ve vybraných oblastech.

Osnova:

- Benchmarking.
- Charakteristika vybraných společností.
- Praktická aplikace výkonového benchmarkingu.
- Formulace závěrů, návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HUBBARD, D. How to measure anything: finding the value of intangibles in business. 2nd ed. Hoboken, John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-53939-2.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D., ŠTEKER K. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

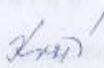
KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ I., HALFAROVÁ P. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

NENADÁL, J., VYKYDAL D., HALFAROVÁ P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A., HALFAROVÁ P. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333s. ISBN 978-80-7201-872-7.

STAPENHURST, T. The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-0-7506-8905-2.

VOCHOZKA M., KNÁPKOVÁ A., HALFAROVÁ P. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vedoucí diplomové práce:  doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

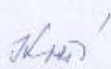
Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Bc. Lucie Kočvarová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcelle Kožené za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji také managementu obou společností za poskytnuté informace a paní Mgr. Haně Divecké za jazykovou korekturu. Velké poděkování patří mým rodičům za jejich velkou podporu v průběhu studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá komparací výkonnosti dvou vybraných zemědělských podniků prostřednictvím výkonového benchmarkingu. První část práce je věnována teoretickým poznatkům z odborné literatury. V druhé části práce jsou charakterizovány oba zemědělské podniky a aplikován výkonový benchmarking.

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, finanční analýza, zemědělský podnik

TITLE

Performance benchmarking of agricultural companies

ANNOTATION

The thesis is focused on performance comparison of two agriculture companies using performance benchmarking. Theoretical knowledge is covered in the first part of this thesis. The description of the both agriculture companies and application of the performance benchmarking in practice is included in the second part of the thesis.

KEYWORDS

benchmarking, financial analysis, agricultural companies

OBSAH

ÚVOD	10
1 BENCHMARKING	12
1.1 DEFINICE BENCHMARKINGU A JEHO VÝZNAM	12
1.2 HISTORIE A VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	13
2 TYPY BENCHMARKINGU	16
2.1 INTERNÍ A EXTERNÍ BENCHMARKING	16
2.2 VÝKONOVÝ, FUNKCIONÁLNÍ, PROCESNÍ BENCHMARKING	17
2.3 STRATEGICKÝ, OPERATIVNÍ A DALŠÍ TYPY BENCHMARKINGU	18
3 MODELY BENCHMARKINGU	19
3.1 MODEL FIRMY XEROX CORP.	19
3.2 MODEL AMERICKÉHO CENTRA PRO PRODUKTIVITU A JAKOST	21
3.3 MODEL EXCELENCE EVROPSKÉ NADACE PRO MANAGEMENT JAKOSTI	22
3.4 MODEL ONTARIJSKÉ BENCHMARKINGOVÉ INICIATIVY MĚST	23
4 ÚSPĚŠNÁ REALIZACE BENCHMARKINGU	26
4.1 PODMÍNKY A ZÁSADY	26
4.2 ETICKÝ KODEX BENCHMARKINGU	27
4.3 BENCHMARKING A DEMINGŮV CYKLUS	28
4.4 PŘÍLEŽITOSTI A BARIÉRY BENCHMARKINGU	29
5 APLIKACE VÝKONOVÉHO BENCHMARKINGU	33
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY, A. S.	33
5.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI AB, A. S.	35
5.3 FINANČNÍ ANALÝZA PROSTŘEDNICTVÍM POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	35
5.3.1 <i>Ukazatele rentability</i>	36
5.3.2 <i>Ukazatele likvidity</i>	38
5.3.3 <i>Ukazatele aktivity</i>	39
5.3.4 <i>Ukazatelé zadluženosti</i>	45
5.3.5 <i>Ukazatelé produktivity</i>	47
5.4 KOMPARACE STRUKTURY VÝNOSŮ	49
5.5 KOMPARACE VYBRANÝCH NÁKLADŮ	51
5.6 KOMPARACE ČERPANÝCH DOTACÍ U SPOLEČNOSTÍ AB A XY	54
5.7 KOMPARACE OBHOSPODAŘOVANÝCH POZEMKŮ	57
6 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	60
7 ZÁVĚR	64
8 POUŽITÁ LITERATURA	66
9 PŘÍLOHY	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Oblíbenost manažerských nástrojů ve vybraných letech.....	14
Tabulka 2: Principy etického kodexu	28
Tabulka 3: Charakteristika jednotlivých fází Demingova cyklu	29
Tabulka 4: Ukazatelé rentability obou společností v letech 2011-2015	36
Tabulka 5: Ukazatelé likvidity u obou společností v letech 2011-2015	38
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity obou společností v období 2011-2015.....	40
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti u obou společností v období 2011-2015.....	45
Tabulka 8: Ukazatelé produktivity obou podniků za období v letech 2011-2015	47
Tabulka 9: Struktura výnosů obou společností v letech 2011-2015	50
Tabulka 10: Výše vybraných nákladových položek u obou společností v letech 2011-2015	52
Tabulka 11: Celkové částky čerpaných dotací u obou společností v letech 2011-2015.....	56
Tabulka 12: Struktura poskytnutých dotací u obou společností v roce 2015	56
Tabulka 13: Náklady na nájem pozemků vč. daně z pozemků u obou spol. v letech 2011-2015	58
Tabulka 14: Náklady na nákup pozemků u obou společností v letech 2011-2015.....	59

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Míra využívání benchmarkingu a spokojenosti s jeho výsledky v letech 1993-2014.....	15
Obrázek 2: Základní členění benchmarkingu podle Nenadála	16
Obrázek 3: Model firmy Xerox Corp.	19
Obrázek 4: Model benchmarkingu podle APQC.....	21
Obrázek 5: Přehled jednotlivých otázek, které se pojí s jednotlivými kvadranty modelu APQC	22
Obrázek 6: Model excelence podle EFQM	23
Obrázek 7: Jednotlivé kroky modelu OMBI	24
Obrázek 8: Postup realizace benchmarkingu.....	26
Obrázek 9: Demingův cyklus	29
Obrázek 10: Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu obou společností v letech 2011-2015	37
Obrázek 11: Rentabilita tržeb obou společností v letech 2011-2015	37
Obrázek 12: Obrat aktiv u společností AB a XY v letech 2011-2015	41
Obrázek 13: Obrat aktiv u společností AB a XY v letech 2011-2015	41
Obrázek 14: Obrat zásob u společností AB a XY v letech 2011-2015.....	42
Obrázek 15: Doba obratu zásob u společností AB a XY v letech 2011-2015.....	42
Obrázek 16: Doba obratu pohledávek z obch. styku u obou společností v letech 2011-2015.....	43
Obrázek 17: Doba obratu závazků z obch. styku u společností AB a XY v letech 2011-2015.....	43
Obrázek 18: Doba obratu pohledávek a závazků z obch. styku u společnosti AB v letech 2011-2015	43
Obrázek 19: Doba obratu pohledávek a závazků z obch. styku u společnosti XY v letech 2011-2015	44
Obrázek 20: Zadluženost společností AB a XY v letech 2011-2015	46
Obrázek 21: Produktivita práce z tržeb a přidané hodnoty u obou společností v letech 2011-2015	48
Obrázek 22: Osobní náklady na pracovníka u obou společností v letech 2011-2015	48
Obrázek 23: Mzdová produktivita u společností AB a XY v letech 2011-2015	49
Obrázek 24: Výše celkových výnosů u obou společností v letech 2011-2015.....	50
Obrázek 25: Struktura výnosů ze zemědělské výroby u obou společností v letech 2011-2015	50
Obrázek 26: Spotřeba vlastních a nakupovaných hnojiv u obou společnostech v letech 2011-2015.....	53
Obrázek 27: Výše nákladů na spotřebu krmiv u obou společností v letech 2011-2015	54
Obrázek 28: Výše nákladů na spotřebu osiv u obou společností v letech 2011-2015	54
Obrázek 29: Porovnání čerpaných dotací a výnosů ze zem. výroby u spol. AB v 2011-2015	57
Obrázek 30: Porovnání čerpaných dotací a výnosů ze zem. výroby u spol. XY v letech 2011-2015	57
Obrázek 31: Výše vyplaceného nájemného vč. daně u obou společností v letech 2011-2015.....	58

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
APQC	Americké centrum pro produktivitu a jakost
EFQM	Evropská nadace pro management jakosti
OMBI	Ontarijská benchmarkingová Iniciativa Měst
TQM	Total quality management
PDCA	Demingův cyklus
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
EBIT	Zisk před odpočtem daní a úroků

ÚVOD

Zemědělská výroba je jedním z tradičních odvětví národního hospodářství. Její vývoj na českém území byl v období komunismu značně ovlivněn kolektivizací zemědělství, která byla po vzoru Sovětského svazu iniciována a řízena Komunistickou stranou Československa. Proces kolektivizace se skládal z likvidace soukromého vlastnictví, zřizování zemědělských družstev a státních podniků. Oficiálním cílem kolektivizace bylo posílení ekonomiky státu. Po pádu komunistického režimu došlo k rozpadu téměř všech zemědělských družstev, soukromé pozemkové vlastnictví bylo obnoveno a v restitucích byla navrácena půda původním majitelům nebo jejich potomkům.

V diplomové práci budou porovnávány dvě nástupnické organizace zemědělských družstev. Nebude se však jednat o porovnání jejich historického vývoje, nýbrž jejich výkonnosti v letech 2011 až 2015 prostřednictvím výkonového benchmarkingu. Téma diplomové práce bylo autorkou práce zvoleno na základě jejího zvýšeného zájmu o danou problematiku. Dalším důvodem pro výběr tohoto tématu byl i návrh jednoho z členů představenstva komparovaných společností.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím benchmarkingového porovnávání identifikovat rozdíly ve vývoji finanční situace a zhodnotit vybrané oblasti podnikání, které jsou významné pro společnosti zaměřené na zemědělskou prvovýrobu.

Autorkou práce budou pro vzájemnou komparaci podniků využity ukazatele finanční analýzy a specifické ukazatele týkající se daného oboru podnikání, jako je např. výše čerpaných dotací a velikost obhospodařovaných pozemků. V rámci finanční analýzy budou jednotlivé poměrové ukazatele porovnávány rovněž i s odvětvovými průměry, které byly pro jednotlivé ukazatele zjištěny ze statistik ministerstva průmyslu a obchodu. Dále bude v práci rozebrána struktura výnosů a poměřovány vybrané náklady obou společností.

V první části diplomové práce budou obsaženy poznatky získané z odborné literatury týkající se vymezení pojmu benchmarking, jeho jednotlivých druhů a modelů, které lze v případě jeho realizace využít jako návody, jak správně benchmarking realizovat. Součástí práce bude i rozbor přínosů a bariér, které provádění benchmarkingového procesu brání.

Hlavní část práce bude věnována praktické aplikaci výkonového benchmarkingu, který bude realizován u dvou společností, jejichž hlavním předmětem podnikání je rostlinná výroba. Z důvodu ochrany informací budou na přání managementu obou společností obě

porovnávané akciové společnosti anonymizovány na spol. AB a společnost XY. Vzhledem k jejich lokalizaci, právní formě, předmětu podnikání a velikosti lze tyto společnosti považovat za vhodné pro vzájemné porovnávání. Podstatná je i skutečnost, že manažery společnosti AB je společnost XY vnímána, jako jejich vzor již řadu let. V závěrečné fázi práce budou popsány návrhy a doporučení na zlepšení zkoumaných oblastí, které budou předloženy managementu obou společností.

1 BENCHMARKING

1.1 Definice benchmarkingu a jeho význam

Pojem benchmarking je odvozen od slova benchmark, které lze vymezit jako měřítko či ukazatel výkonnosti, s jehož úrovní se chce společnost poměřovat a inspirovat. Měřit je možné téměř cokoliv, pokud je zvolena vhodná metoda měření. Bez ohledu na to, jak nejasný je výsledek měření, jedná se stále o měření, pokud se dozvíme více informací, než bylo známo před zahájením procesu měření [11]. Ve svých počátcích byl benchmarking zaměřen pouze na porovnání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Postupem času se rozšířil i na poměrování výkonnosti organizačních jednotek či celých společností [18]. V současné době je tato metoda jedním z nejdůležitějších a nejvýznamnějších témat v oblasti zvyšování kvality a je řazena mezi velmi efektivní a účinné platformy učení se z lepší praxe.

V odborné literatuře se lze setkat s velkým množstvím definic pojmu benchmarking. Nicméně téměř ze všech definic je patrné, že se jedná o metodu zvyšování výkonnosti organizace na základě zjišťování, vyhodnocování a komparace informací s těmi nejlepšími v dané oblasti či oboru. Níže je uvedeno několik vybraných definic tohoto pojmu.

Benchmarking je metoda měření a zlepšování výkonu vlastní organizace porovnáním s těmi nejlepšími [31, s. 6]. Podle další definice je benchmarking vykládán jako proces systematického porovnávání produktů, organizační struktury, procesů a výkonnosti organizace s jinými organizacemi, které byly uznány jako vhodné pro tato srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování [9, s. 224].

Benchmarking lze též vymezit jako strategický a strukturovaný přístup, kdy organizace poměruje jednotlivé aspekty svých procesů či výsledků s jiným podnikem nebo skupinou organizací za účelem identifikace příležitostí ke zlepšení [15].

V žádném případě se nejedná o slepé porovnávání bez současné analýzy prostředí a podmínek, ve kterých byla identifikována lepší praxe či porovnávání s absolutní světovou špičkou. Pro provedení benchmarkingu jsou postačující i organizace, které jsou o něco lepší než naše společnost, a nemusí se nutně jednat o absolutní lídry odvětví. Benchmarking není průmyslovou špionáží, protože je realizován podle určitých etických zásad. Účelem benchmarkingu není vyhledávání rezerv ve výkonnosti a viníků odpovědných za stávající problémy, jelikož většina identifikovaných slabých stránek má počátek v dlouhodobě neřešeném systémovém pozadí. Benchmarking si nelze vykládat jako metodu, která odstraní

všechny nedostatky a problémy v určité organizaci, ani jej nelze považovat za nástroj, jehož užití vede k redukci nákladů v organizaci, ačkoliv se tento efekt u mnoha organizací může objevit [18].

1.2 Historie a využívání benchmarkingu

Na vzniku a rozvoji benchmarkingu se velkou měrou podílela firma Xerox Corp., která si v 70. letech uvědomila, že její výrobky kopírovací techniky začaly být na trhu nahrazovány kopírkami jejich japonských konkurentů. Tato skutečnost byla vedoucím manažerům společnosti podnětem k realizaci průzkumu, ve kterém bylo zjištěno, že výrobní náklady firmy Xerox jsou na úrovni prodejní ceny japonských kopírek. Po hlubší analýze příčin vysokých výrobních nákladů byla stanovena jako jedna z oblastí možného zlepšení oblast skladového hospodářství. Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že v oblasti skladového hospodářství je na světové špičce společnost L. L. BEAN a firma Xerox se s ní začala porovnávat.

Poté se benchmarking stal nedílnou součástí úspěchu amerických firem a ujal se i ve vyspělých evropských zemích [9]. Od poloviny 90. let je evropskou komisí realizováno mnoho benchmarkingových iniciativ jako reakce na výzvy průmyslového sektoru a členských států Evropské unie (EU). Pro podporu dalšího rozvoje a využívání benchmarkingu v celé EU byly založeny následující skupiny:

- Benchmarkingová skupina pro konkurenceschopnost;
- Evropské benchmarkingové fórum;
- Skupina pro benchmarking na vysoké úrovni;
- The Global Benchmarking Network.

Úkolem benchmarkingové skupiny pro konkurenceschopnost bylo předložit Radě pro průmysl odborné stanovisko k budoucímu vývoji benchmarkingu jako nástroji pro zvyšování konkurenceschopnosti evropského průmyslu. Dále byla skupina pověřena aktivní propagací a prosazováním benchmarkingu v celé Evropské unii.

Hlavním cílem Evropského benchmarkingového fóra je sběr materiálů a šíření informací o evropském benchmarkingu prostřednictvím konferencí, workshopů, odborných publikací a rozvojem místních benchmarkingových center v členských státech EU.

Skupina na vysoké úrovni pro benchmarking byla založena v roce 1998 za účelem stanovení priorit benchmarkingu a podpory jeho implementace do průmyslu [7].

V roce 1994 byla zástupci ze srovnávacích center v Německu, Itálii, Švédsku, Velké Británii a Spojený státu založena mezinárodní benchmarkingová organizace The Global Benchmarking Network. Cílem této sítě je sdílet zkušenosti a informace v procesu zavádění a realizace benchmarkingu po celém světě. Česká republika se do této sítě zapojila v roce 2002 a mezi další členy se řadí např. Jihoafrická republika, Nový Zéland, Španělsko, Maďarsko, Moldavsko, Čína a Kanada. Ke vzájemné spolupráci členů je využíváno převážně speciálních odborných seminářů, případových studií a online benchmarkingových databází [2], [8].

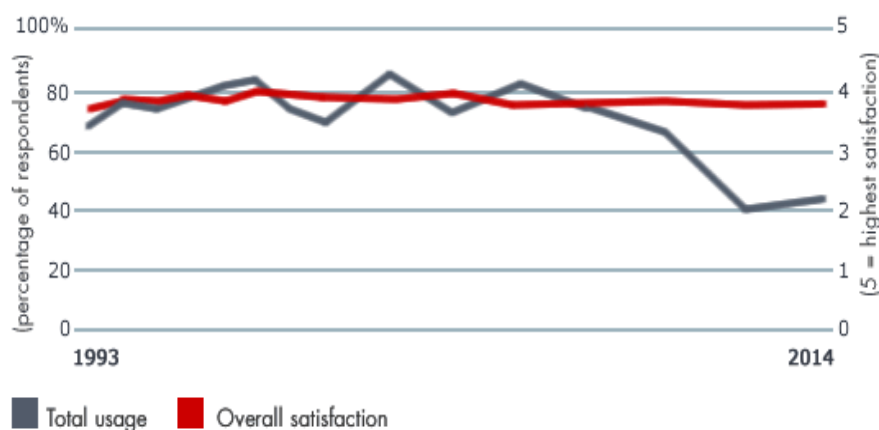
Na základě průzkumů, které jsou dlouhodobě prováděny americkou společností Bain & Company, se benchmarking řadí již řadu let mezi deset nejvíce oblíbených manažerských nástrojů ve světě, přičemž v roce 2014 se umístil na druhém místě. Mezi další nejvíce oblíbené manažerské nástroje se řadí např. strategické plánování, řízení vztahu se zákazníky, outsourcing, specifikace mise a vize. Postavení benchmarkingu a dalších nejvíce oblíbených manažerských nástrojů v minulých letech je zachyceno v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Oblíbenost manažerských nástrojů ve vybraných letech

Pořadí	2000	2006	2010	2014
1	Strategické plánování	Strategické plánování	Benchmarking	Řízení vztahu se zákazníky
2	Specifikace mise a vize	Řízení vztahu se zákazníky	Strategické plánování	Benchmarking
3	Benchmarking	Segmentace zákazníků	Specifikace mise a vize	Angažovanost zaměstnanců
4	Outsourcing	Benchmarking	Řízení vztahu se zákazníky	Strategické plánování
5	Spokojenost zákazníků	Specifikace mise a vize	Outsourcing	Outsourcing
6	Růstová strategie	Klíčové kompetence	Balanced scorecard	Balanced scorecard
7	Strategické aliance	Outsourcing	Management změny	Specifikace mise a vize
8	Pay-for-Performance	Business process reengineering	Klíčové kompetence	Supply chain management
9	Segmentace zákazníků	Scénář a nouzové plánování	Strategické aliance	Management změny
10	Klíčové kompetence	Znalostní management	Segmentace zákazníků	Segmentace zákazníků

Zdroj: Upraveno podle [35]

Dále byl výše zmíněnou společností Bain & Company realizován dlouhodobý výzkum zaměřený na míru využívání benchmarkingu a následnou spokojenost organizací s tímto nástrojem. V roce 2014 byl benchmarking využit 44 % respondentů a spokojenost organizací s jeho výsledky dosáhla 3,8 bodů z 5, přičemž 5 bodů je považováno za nejvíce uspokojující bodové ohodnocení [1]. Vývoj míry využívání benchmarkingu a spokojenosti s jeho výsledky od roku 1993 až do roku 2014 je zachycen na následujícím obrázku. Šedou barvou je zaznamenán procentní počet respondentů využívající benchmarking a červenou křivkou je znázorněna spokojenost respondentů s výsledky tohoto procesu.



Obrázek 1: Míra využívání benchmarkingu a spokojenosti s jeho výsledky v letech 1993-2014

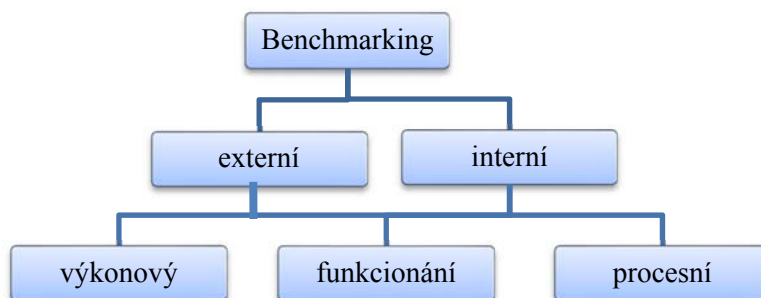
Zdroj:[1]

V České republice není benchmarking tak využívanou metodou, jako ve vyspělých zahraničních zemích, a to jak z hlediska velkých tak malých organizací. Malé organizace jsou omezovány nedostatkem zdrojů, jelikož realizace benchmarkingu je časově i finančně náročná. Velké společnosti jsou příliš uzavřené a je hodnocena převážně jejich interní výkonnost, což je způsobeno především nedůvěrou mnoha řídicích pracovníků k pojmu benchmarking. Tato nedůvěra má z části příčinu v nedostatku české odborné literatury zabývající se danou problematikou [18].

V českém podnikatelském prostředí je využívání benchmarkingu a dalších nástrojů v ekonomickém řízení podporováno ministerstvem vnitra, ministerstvem průmyslu a obchodu a některými dalšími organizacemi, např. Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu ČR, o. p. s., Českou společností pro jakost a Czech Invest.

2 TYPY BENCHMARKINGU

Benchmarking je možné rozdělit podle řady autorů na různé typy, přičemž jednotlivé typy členění se vzájemně prolínají. Podle Jaroslava Nenadála se benchmarking člení z hlediska výběru benchmarkingového partnera (interní a externí) a předmětu benchmarkingu (výkonový, funkcionální a generický). Toto základní členění je znázorněno na obrázku níže.



Obrázek 2: Základní členění benchmarkingu podle Nenadála

Zdroj: Upraveno podle [18, s. 20]

Další často uváděné členění je podle úrovně, na které je benchmarking realizován (strategický a operativní). V odborné literatuře jsou dále zmiňovány i další typy benchmarkingu jako je benchmarking konkurenční, environmentální, neformální a mezinárodní. V praxi se nejčastěji při hledání nejlepší cesty kombinuje hned několik typů benchmarkingu. Zpravidla se nejprve provádí výkonový benchmarking, po kterém následuje generický benchmarking. Celý proces je poté zakončen porovnáním strategie [33].

2.1 Interní a externí benchmarking

V závislosti na volbě benchmarkingového partnera se rozlišuje benchmarking interní a externí. Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace, kde jsou vzájemně komparovány jednotlivé organizační složky, kterými jsou zabezpečovány stejné či podobné produkty, procesy a funkce. Jeho cílem je zjistit a vyrovnat rozdíly mezi jednotlivými složkami, případně procesy vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti jako celku.

Výhodou interního marketingu je dostupnost informací a rychlost při jejich získávání, jelikož je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Díky této skutečnosti je i doba jednoho interního benchmarkingového projektu v porovnání s projektem externího benchmarkingu výrazně kratší. Preferování interního benchmarkingu před externím

může však na druhou stranu vést k zahledění se do sebe a podceňování vnějších impulsů k zlepšování.

V případě provádění externího benchmarkingu je subjektem pro porovnávání jiná organizace. Tato organizace může působit ve stejném odvětví, ale i mimo něj. Mezi největší bariéry při provádění externího benchmarkingu je stanovení vhodného partnera a nedostatečný přístup k informacím [18].

2.2 Výkonový, funkcionální, procesní benchmarking

Z hlediska objektu benchmarkingového zkoumání se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Výkonový benchmarking je orientován na měření a srovnávání finančních či jiných dat týkajících se výkonnosti. Jedná se například o výkon pracovníků, výkon určité montážní linky či celkovou výkonnost organizace. Při provádění výkonového benchmarkingu se vyhodnocuje, čeho je dosahováno v naší a ve vybrané partnerské organizaci a identifikují se rozdíly v dosahované výkonnosti. Pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jedná se patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, jehož nutnou podmínkou pro jeho provedení je vzájemná důvěra všech organizací, které jsou do benchmarkingového procesu zapojeny. V tomto případě je vhodné benchmarkingový projekt zadat nezávislé třetí straně, aby se minimalizovala neochota přímých konkurentů poskytovat některé informace [18].

Při realizaci funkcionálního benchmarkingu jsou srovnávány funkce a postupy v různých oborech určitých organizací. Tento typ benchmarkingu je rozšířen zejména v oblasti služeb. Jedná se například o porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, spektra doprovodných služeb nabízejících pacientům zdravotnickými zařízeními nebo srovnávání přístupů k rozvoji vztahů s dodavateli. Tento typ benchmarkingu se považuje za nejlepší možnost k odhalení možností pro zlepšování.

Procesní benchmarking neboli generický se zaměřuje na porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Toto porovnávání a měření se realizuje vůči jakékoliv vhodné organizaci, která provádí podobné procesy lépe, inovativně a inspirativně, přičemž se nemusí vždy jednat o přímého konkurenta. Mezi procesy, které jsou porovnávány v rámci procesního benchmarkingu, se řadí např. interní auditování, fakturace, přístupy k navrhování produktů, rezervace letenek či elektronická evidence záznamů. Tento typ benchmarkingu je obvykle nejnáročnější z hlediska získávání a shromažďování dat, avšak je považován za

nejúčinnější formou učení se a jeho výsledky mohou vést i k radikálním změnám v organizaci jednotlivých činností a procesů [19].

2.3 Strategický, operativní a další typy benchmarkingu

V odborné literatuře lze nalézt ještě další druhy benchmarkingu, jako je strategický, operativní, konkurenční, neformální a mezinárodní. Strategický benchmarking je využíván za účelem celkového zlepšení výkonnosti organizace zkoumáním dlouhodobých strategií, strategických cílů, procesů, vývojem nových výrobků, které umožnily lépe fungujícím organizacím dosáhnout úspěchu. Změny vyplývající z výsledků strategického benchmarkingu mohou být těžko realizovatelné a jejich implementace může trvat delší dobu. Před realizací strategického benchmarkingu je nutné provést porovnání výkonů organizací [2, s. 172]. Naproti tomu operativní benchmarking se zaměřuje pouze na konkrétní aspekt, např. informační systémy, zásobování.

Konkurenční benchmarking je orientovaný na informace o přímé konkurenci a při jeho realizaci se využívají různé techniky. Mezi tyto techniky lze zahrnout např. reverse engineering, při kterém se rozebere produkt konkurence natolik, aby bylo možné identifikovat výrobní postup konkurence. Tento typ je nejčastěji využíván obchodními asociacemi nebo nezávislými firmami [33].

Díky globalizaci a rozvoji informačních technologií se velmi rozšířila možnost realizace mezinárodního benchmarkingu. Tento typ benchmarkingu je realizován především z důvodu nedostatku firem vhodných pro srovnání v jedné zemi. Mezinárodní benchmarkingový projekt však může trvat velmi dlouhou dobu a ve většině případů je vyžadováno značné množství zdrojů [2].

Environmentální benchmarking se zaměřuje na porovnávání environmentální výkonnosti, funkcí a procesů organizace s těmi nejlepšími. Smyslem tohoto procesu je identifikovat rozdíly v environmentální výkonnosti a zvýšit konkurenceschopnost podniku odstraněním příčin, které tyto rozdíly způsobují [29, s. 13].

V některých případech lze hovořit též o neformálním benchmarkingu, při kterém se provádí neformální srovnávání výkonnosti, procesů či praktik během dnů otevřených dveří, konferencí a dalších podobných akcí. Takovéto srovnání by však nemělo být považováno za správně provedený výkonový či procesní benchmarking [10].

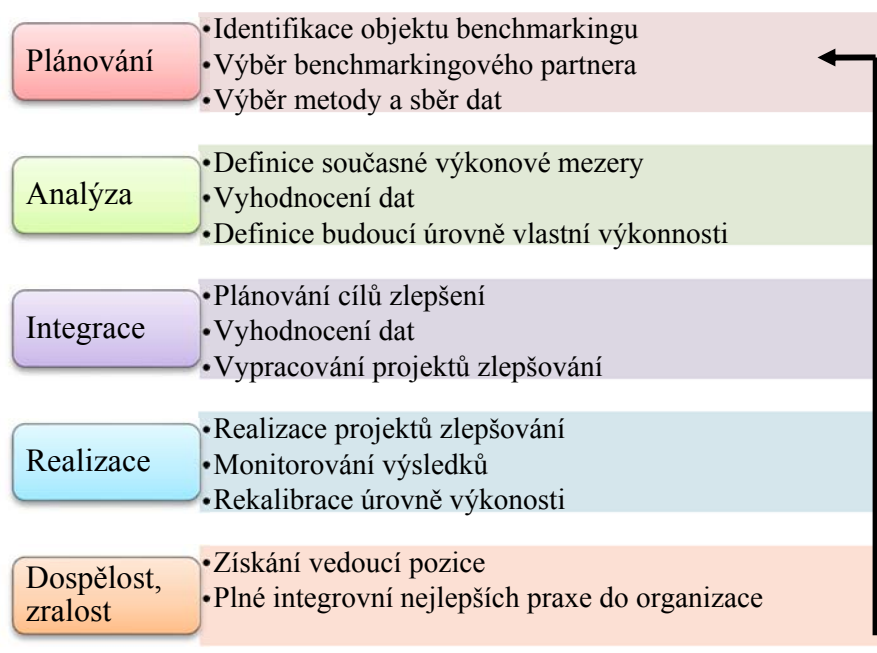
3 MODEL Y BENCHMARKINGU

Benchmarking není normovanou metodou, která má jeden pevně stanovený postup, ale existuje mnoho metod, jak jej provádět, přičemž pro každou organizaci je vhodná jiná metoda [31]. V praxi jsou využívány různé modely, které jsou popsány v odborné literatuře. Tyto modely je však nutné vnímat spíše jako návody, doporučení na náplň jednotlivých kroků a připomenutí toho, co by nemělo být při realizaci benchmarkingu opomenuto. Každý podnik si tak musí zvolený model vhodně upravit. Mezi nejvíce známe a organizacemi doporučované modely se řadí model firmy Xerox Corp. Dále jsou často využívány následující modely:

- model Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC);
- model Excellence Evropské nadace pro management jakosti (EFQM);
- model Ontarijské benchmarkingové Iniciativy Měst (OMBI).

3.1 Model firmy Xerox Corp.

Model firmy Xerox Corp., který popsal manažer společnosti Robert C. Camp, je považován za nejstarší a nejvíce publikovaný benchmarkingový model. Tento koncept srovnávání byl sestaven v roce 1970 [24] a skládá se z 5 fází, které jsou zachyceny na obrázku č. 5 a popsány níže.



Obrázek 3: Model firmy Xerox Corp.

Zdroj: Upraveno podle [25], [28]

V první fázi benchmarkingového procesu, označované jako **plánovací fáze**, je nezbytně nutné, aby vrcholové vedení společnosti identifikovalo objekt benchmarkingu a jmenovalo benchmarkingový tým. Tým by měl být sestaven ze zaměstnanců na všech hierarchických úrovních, tak aby odpovídal zaměření benchmarkingu. Poté je obvykle benchmarkingovým týmem vybrána minimálně jedna partnerská organizace, o které je tým přesvědčen, že by se jí společnost mohla inspirovat. V závislosti na charakteru projektu je poté zvolena optimální metoda sběru dat, aby bylo možné kvantifikovat velikost rozdílů ve sledovaných ukazatelích výkonnosti [18]. Mezi nejčastěji využívané metody získávání dat pro potřeby benchmarkingu se řadí dotazníky, rozhovory s kontaktními osobami, analýza veřejně přístupných a interních dokumentů, případně měření na místě.

V následující **analytické fázi** se v závislosti na hodnotách naměřených ukazatelů vymezí rozdíly ve výkonnosti mezi naší společností a organizací, která byla vybrána jako benchmarkingový partner. Na základě těchto zjištěných rozdílů se určí oblasti, na které se má organizace v rámci svého zlepšování zaměřit. Současně s vymezením těchto oblastí se stanoví i úroveň zlepšení, kterého chce organizace v těchto oblastech v budoucnu dosáhnout. Představa úsilí, které bude muset společnost vyvinout pro dosažení budoucího zlepšení, může však vyvolat u některých jedinců obavy, a někdy dokonce i způsobit to, že se organizace těchto cílů vzdá. Důležité proto je, aby organizace měla objektivní důkazy o tom, jak nekonkurenčně schopná je.

V **integrační fázi** jsou zjištěny, která byla formulována benchmarkingovým týmem, předložena vrcholovému vedení, kterým je poté objektivně rozhodnuto o definitivních cílech [18]. Pro úspěšné provádění změn v organizaci je důležité, aby všichni účastníci, kterých se změna dotýká, ji podporovali a byli ochotni se do procesu změny zapojit. Změna, která bude zaměstnancům vnucována, bude přijímána negativně, a nebude tak jejím prostřednictvím dosaženo požadovaných výsledků [16].

Náplní **realizační fáze** je samotná realizace konkrétního projektu neustálého zlepšování. Součástí této fáze je i recalibrace úrovně výkonnosti, která představuje situace, kdy jsou v organizaci standardními nástroji odhalovány další příležitosti ke zlepšování, aby bylo možné zahájit další benchmarkingové projekty [18].

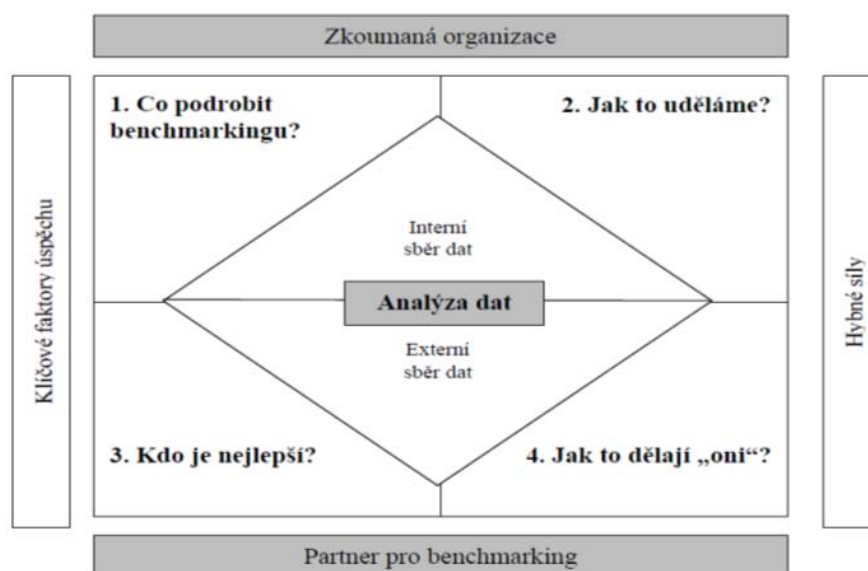
Poslední fází benchmarkingového konceptu je **dospělost**, která v některých publikacích není zvlášť vyčleněna, ale bývá považována za součást čtvrté realizační fáze. Náplní této fáze

je vytvořit v organizaci takové prostředí, kde se benchmarkingový proces plně integruje do praxe organizace [16]. Základem modelu je cykličnost.

3.2 Model Amerického centra pro produktivitu a jakost

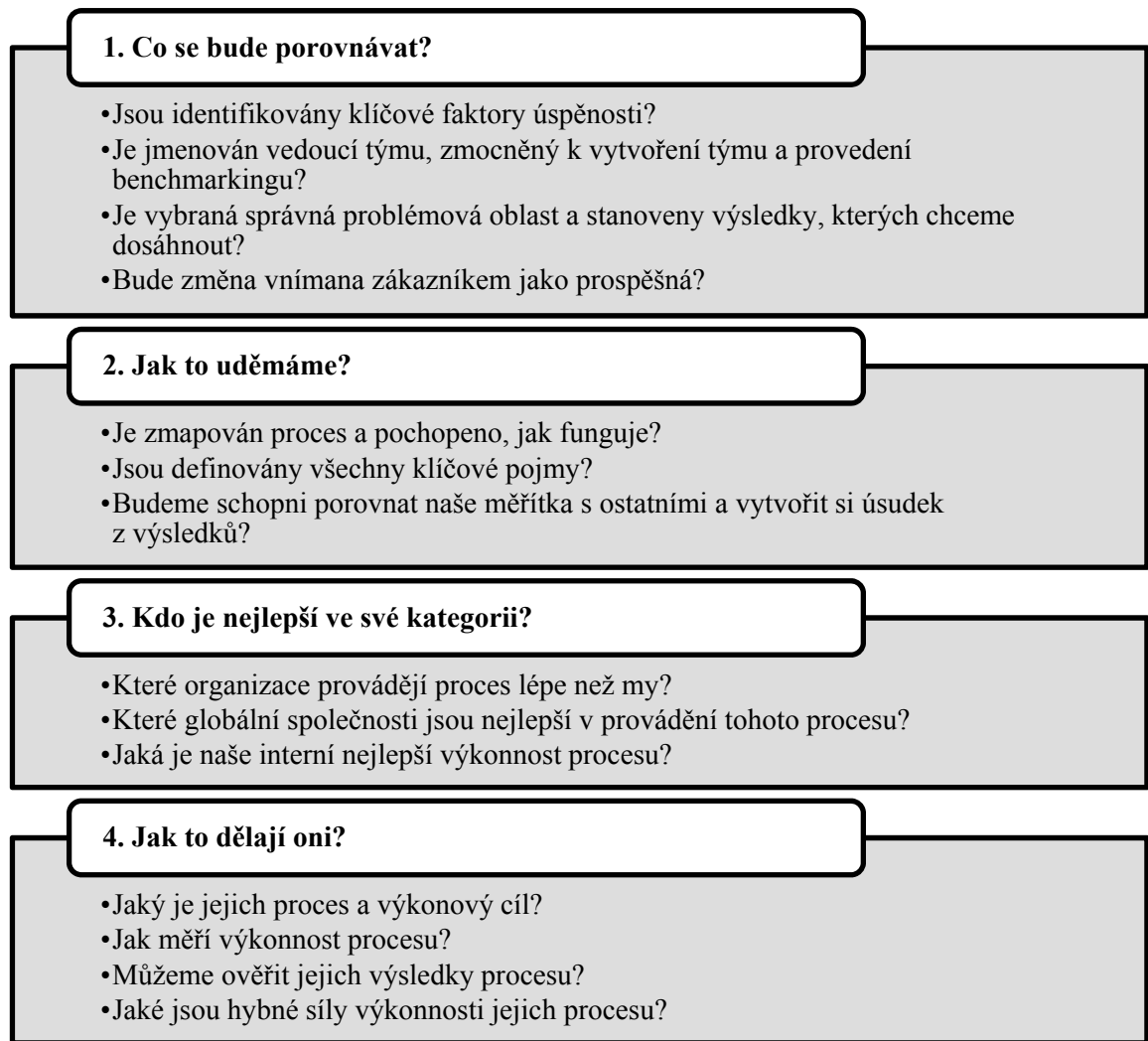
Velké množství různých přístupů k benchmarkingu bylo značnou překážkou v komunikaci mezi benchmarkingovými partnery. Z tohoto důvodu byl čtyřmi společnostmi, které se benchmarkingem intenzivně zabývaly, vyvinut nový benchmarkingový model APQC. Na vývoji modelu se podílely The Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola Inc. a Xerox Corp.

Model APQC se skládá ze čtyř kvadrantů, které jsou vzájemně propojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Každému kvadrantu je přiřazena principiální otázka, která má objasnit, co se v každém kvadrantu děje. První a třetí otázka je spojena s odhalením a definováním kritických faktorů úspěšnosti, což jsou charakteristiky, kterými je ovlivňována míra spokojenosti zainteresovaných stran. K nalezení odpovědi na tyto otázky je nutné provést hlubokou analýzu systematicky shromažďovaných dat z prostředí vlastní organizace [18]. Druhá a čtvrtá otázka se týká hybných sil, které vyvolávají výsledky, jež bylo možné sledovat během provádění porovnávací studie. Odpovědi na tyto otázky se získávají analýzou dat shromážděných z externích zdrojů [13]. Schéma modelu APQC a přehled otázek a podotázek pojících se s jednotlivými kvadranty jsou uvedeny níže.



Obrázek 4: Model benchmarkingu podle APQC

Zdroj: [10]

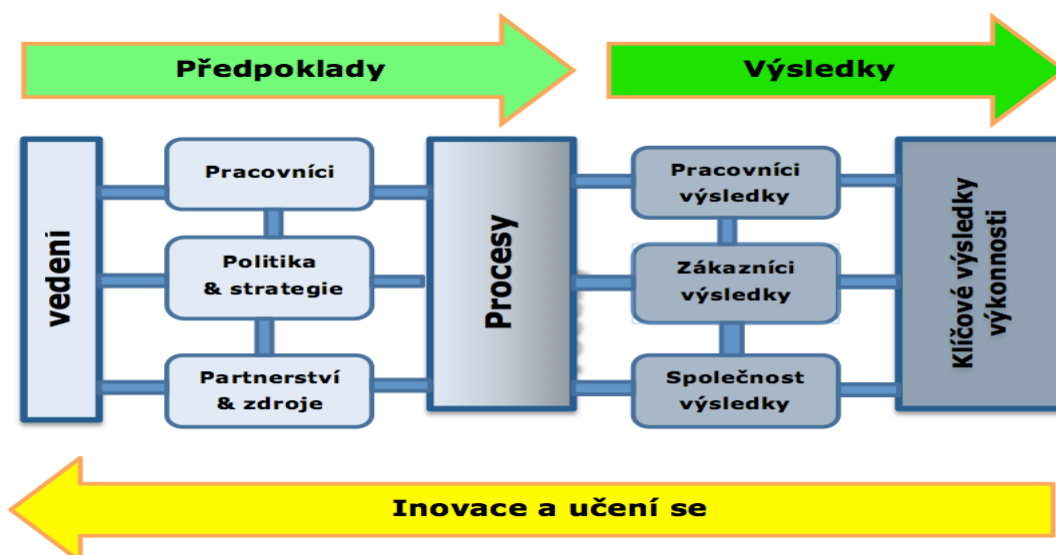


Obrázek 5: Přehled jednotlivých otázek, které se pojí s jednotlivými kvadranty modelu APQC

Zdroj: [10]

3.3 Model Excellence Evropské nadace pro management jakosti

Model Excellence podle EFQM byl vytvořen v roce 1999 experty z Evropské nadace pro management kvality upravováním a vylepšováním modelu TQM (Total quality management). Samotný model TQM byl vytvořen v roce 1991 na základě analýzy způsobu řízení nejlepších firem v Americe a Japonsku. V současné době je Model excellence podle EFQM využíván přibližně 30 000 evropskými společnostmi a je považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizace. V České republice je daný model využíván řadou úspěšných společností např. T-mobile Czech Republic a. s., Škoda Auto a. s. [17]. Samotný model je zachycen na obrázku č.8.



Obrázek 6: Model excelence podle EFQM

Zdroj:[28]

Tento manažerský nástroj je určen k systematickému a trvalému přezkoumání kvality organizace a vychází z úvahy, že je možné dosáhnout v organizaci vynikajících výsledků, pokud se dosáhne maximální spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a respektu okolí. Princip modelu je založen na sebehodnocení organizace podle přesně stanovených kritérií, čímž je umožněno přesně identifikovat oblasti, ve kterých se firmě daří a oblasti, na které je nutné se zaměřit. Mezi devět základních kritérií se řadí vedení, pracovníci, strategie, partnerství a zdroje, pracovníci – výsledky, zákazníci – výsledky, společnost – výsledky. Tato kritéria jsou oceněna bodovou metrikou.

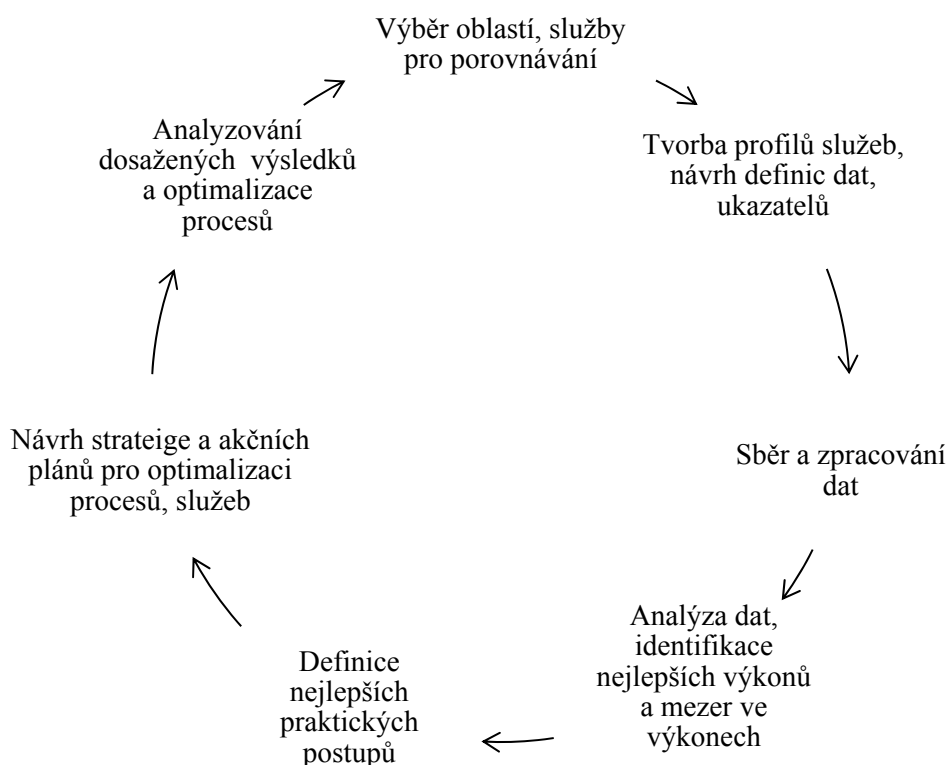
Manažerům je díky modelu umožněn pohled na organizaci z nadhledu a současně mají možnost vidět i detaily slabých míst společnosti. Manažeři se tak mohou předem zabývat příčinami problému, což je jednodušší než řešit případné následky.

Pro vynikající výsledky je nutné zvládnutí a řízení procesů, které vyžaduje vhodně definovanou politiku a strategii, propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování partnerských vztahů. Nutností je adekvátní kultura a přístupy vedení na všech úrovních managementu. Pomocí analýzy dat o výsledcích je možné v procesech učení se a inovací dávat podněty k dalšímu rozvoji přístupů a nástrojů systémů managementu [17].

3.4 Model Ontarijské benchmarkingové Iniciativy Měst

Ontarijskou benchmarkingovou Iniciativou Měst byl vytvořen model OMBI, který se skládá ze sedmi kroků, kterými je vytvářen plynulý cyklus vedoucí k vysoké kvalitě a

vynikajícím službám. Tento cyklus a jeho jednotlivé kroky jsou zachyceny na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Jednotlivé kroky modelu OMBI

Zdroj: [37]

Prvním krokem je výběr činnosti či oblasti pro benchmarkingové porovnávání, kterou lze měřit. Do výběru lze zařadit mnoho faktorů, kupř. velký počet stížností, reklamací, vysoké náklady či jiné problémy ve výkonu.

Následuje vypracování profilů služeb, jehož účelem je službě lépe porozumět. Pro důkladnou analýzu služeb, která umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu, je dobré použít některé z nástrojů mapování procesů, jako jsou např. logistické modely či kalkulace nákladů podle ceny. Ukazatelé výkonu by měly být stanoveny tak, aby umožnily získat o službě zevrubné a relevantní informace.

Dalším krokem je sběr dat o službě, který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Sběr dat může být časově náročný a odvíjí se od charakteru dané služby a snadnosti získávání těchto dat. Následná analýza dat může zahrnovat například vzorce dat, nejnižší či nejvyšší náklady nebo výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků.

Po dokončení analýzy dat se stanoví kritéria pro pásma dobrých či alespoň přijatelných výkonů a poté se vymezení samotná pásma. K pásmům se posléze přiřazují data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon či je řazen do skupiny nejlepších.

Následně se identifikují nejlepší postupy, které jsou považovány za preferované metody poskytování služby a spadají do pásma nejlepších výkonů.

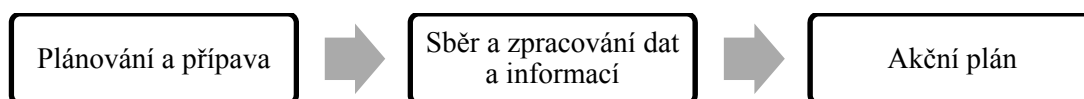
Předposledním krokem je vypracování strategie pro porovnání, proto je důležité velmi podrobně analyzovat nejlepší postup, zvážit jeho eventuální modifikaci a přizpůsobit ji potřebám a možnostem dané organizace v rámci návrhu podrobného procesu implementace. V posledním kroku se vyhodnocují výsledky a procesy monitorováním nově zavedeného nejlepšího postupu. Hodnocení může trvat delší dobu, protože může dlouho trvat, než se nově zavedený nejlepší postup ujme. Celý proces se poté opakuje [33].

4 ÚSPĚŠNÁ REALIZACE BENCHMARKINGU

Benchmarking lze aplikovat na celou organizaci či pouze na její část, a to jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Nicméně benchmarking nelze úspěšně realizovat, pokud v organizaci nejsou splněny nezbytné podmínky, které předchází jeho zavedení.

4.1 Podmínky a zásady

Nejprve je nutné se rozhodnout, zda společnost chce opravdu benchmarking zavést, jelikož benchmarking je dlouhodobá, průběžná aktivita, která je časově náročná a vyžaduje příslušné finanční a personální zdroje. Společnost by si též měla ujasnit, zda je ochotna z výsledků zkoumání vyvodit patřičné důsledky a promítnout je do interní praxe. Pokud společnost nechce do benchmarkingového procesu vstupovat, a přesto chce mít možnost porovnat situaci ve vlastní společnosti s konkurencí, stávajícími nebo potenciálními obchodními partnery, postačí ji dostatečně využít kvalitní informační službu [3]. V případě, že se společnost rozhodne benchmarking realizovat, je vhodné postupovat chronologicky podle následujícího obrázku.



Obrázek 8: Postup realizace benchmarkingu

Zdroj: [33, s. 19]

V procesu plánování a přípravy benchmarkingu si společnost stanoví úroveň (celostátní, regionální, nižší úroveň), na které bude benchmarking realizovat. Nutné je rovněž učinit rozhodnutí, jakým způsobem bude benchmarkingový proces začleněn do běžného řízení organizace a jak bude financován. Důležitou podmínkou v této fázi je podpora a důvěra managementu v užitečnost benchmarkingu, jelikož pravomoc zavést tento nástroj má pouze management organizace.

Vzhledem k tomu, že řadoví zaměstnanci budou realizovat výkony a procesy, jež budou předmětem benchmarkingového porovnávání, je rovněž vyžadována podpora a důvěra od zaměstnanců. Je nutné, aby kultura organizace byla taková, aby se lidé z kritického srovnávání učili a necítili se jím ohroženi, protože jinak se budou změně bránit a hanit veškeré pokusy o zlepšování. Důležitá je i podpora a součinnost prostředí. Pro úspěšnou realizaci benchmarkingu je naprostou nutností, aby prostředí bylo nastaveno tak, aby podporovalo jeho implementaci a přijetí této myšlenky zaměstnanci bez zbytečných obav.

Při sběru a zpracování dat a informací je nejdůležitějším krokem výběr výkonnostních ukazatelů a indikátorů. Pro získání celkového pohledu na výkonnost organizace je nutné zvolit celou škálu ukazatelů a nelze se spoléhat pouze na jeden ukazatel. Na druhou stranu není možné do benchmarkingového procesu zařadit všechny výkony a činnosti, proto je nutné vybrat pouze ty činnosti, se kterými se bude dále pracovat. Běžně se využívají ukazatele kvality služeb a výstupu, jelikož měření účinků a dopadů se provádí mnohem obtížněji. Důležité je vybrat ukazatele tak, aby byly mezi organizacemi srovnatelné, protože organizace mohou využívat různé metody účetnictví či evidence.

Analýza výsledných hodnot ukazatelů musí poté umožnit stanovit nejlepší praktické postupy, které lze převést do podoby akčních plánů. V akčních plánech jsou uvedeny konkrétní výstupy, kvantitativně vyjádřené změny a termíny, kdy změn bude dosaženo a způsoby, jak tyto změny budou měřeny. Do akčního plánu je poté třeba zapracovávat průběžné změny srovnávaných dat [33].

V praxi je důležité, aby byl hlavní důraz kladen na sledovaný cíl, nikoliv na konkrétní číselné hodnoty, jinak totiž není možné správně porozumět měřeným výkonům, získaným vědomostem a podkladům pro rozhodnutí. Přijetí dat bez zvážení kontextu může mít za následek závažné chyby, např. skutečnost, že konkurenční podnik dosahuje výrazně nižších nákladů, nemusí znamenat vysoce efektivní výrobu, ale může mít příčinu v zastavených investicích [3].

Závěrečnou, avšak nikdy nekončící fázi benchmarkingu, je realizace změn nutných k zlepšení výkonů, která vyžaduje neustálé zapojení všech stran, kterých se tento proces dotýká. Po úspěšném zavedení změn je nezbytné výsledky těchto změn odpovídajícím způsobem prezentovat tak, aby se o úspěších a přínosech dozvěděly i další subjekty, jako jsou např. zákazníci, organizace s podobným zaměřením, obyvatelstvo [33]. Při aplikaci benchmarkingu je dále vhodné, aby jednotliví partneři našli shodu ve vzájemném přístupu v podobě etického kodexu.

4.2 Etický kodex benchmarkingu

V etickém benchmarkingovém kodexu jsou vymezena základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací. První benchmarkingový etický kodex byl zpracován Americkým centrem pro produktivitu a jakost a stal se inspirací pro řadu dalších publikovaných kodexů, např. kodex zpracovaný EFQM [18].

Vzorový etický kodex je zpracován na základě evropských zásad chování při provádění benchmarkingu a vychází ze všeobecně uplatňovaných „Zásad chování“, které jsou prosazovány Mezinárodním střediskem srovnávacích studií. Tyto zásady lze shrnout do šesti principů, jejichž dodržování by mělo vést k účinnějšímu, efektivnějšímu a etičtějšímu provádění srovnávacích analýz [33]. Popis jednotlivých principů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Principy etického kodexu

Princip	Popis
Přípravy	- Každé jednání s partnerem vyžaduje řádnou přípravu.
Kontaktu	- Respektování firemní kultury partnerských organizací. - Práce v rámci vzájemně dohodnutých postupů. - Práce s kontaktními osobami určenými pro práci na benchmarkingu. - Dohoda s kontaktními osobami určenými pro práci na benchmarkingu o komunikaci a rozdělení odpovědnosti během benchmarkingové procesy. - Jméno kontaktní osoby poskytovat pouze s jejím souhlasem.
Výměny	- Ochota poskytovat stejný typ informací, jaký na partnerovi ve srovnávací studii požadujeme. - Otevřenost a jasné vyjadřování. - Srozumitelná komunikace.
Důvěrnosti	- Informace vyplývající ze srovnávací studie neposkytovat třetím stranám bez předchozího svolení partnera. - Informace o účasti organizace ve srovnávací studii nesdělovat třetím stranám bez předchozího svolení partnera.
Zákonnosti	- Nejasnosti ohledně zákonnosti jakékoliv činnosti řešit s právníkem. - Vyvarování se získávání informací způsobem, který by se dal vykládat jako nesprávný. - Nevyzrazovat ani nepoužívat žádné důvěrné informace, které by mohly být získány nepravým způsobem.
Splnění	- Plnit závazky vůči partnerovi ve srovnávací studii včas.

Zdroj: Upraveno podle [33, s. 22-23]

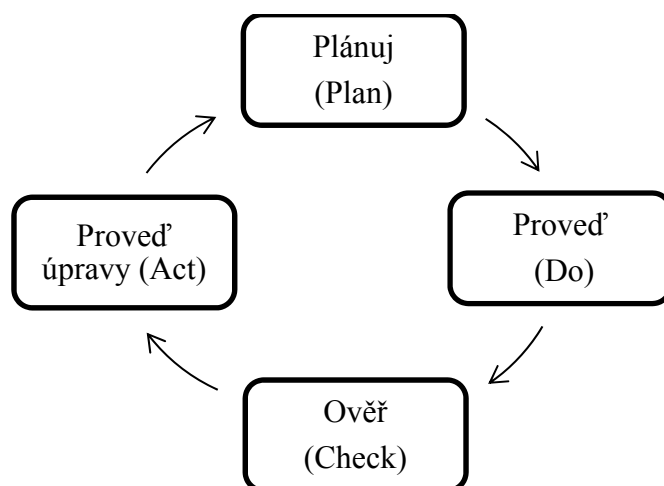
Benchmarkingový etický kodex není právně závazným dokumentem a je pouze na účastnících, zda se jej rozhodnou dodržovat. Nicméně je doporučováno, aby před zahájením benchmarkingového projektu obě strany podrobně projednaly uvedené zásady, případně je upravily, a k jejich dodržování se oficiálně písemně zavázaly [33].

4.3 Benchmarking a Demingův cyklus

Demingův cyklus (PDCA) je metoda postupného zlepšování s univerzálním využitím. Skutečným autorem této metody je Demingův duchovní otec Walter A. Shewhart [6]. Prostřednictvím Demingova cyklu je možné řídit jakoukoliv změnu a využívá se především

v poslední fázi benchmarkingového procesu, kterou je zavedení dobré praxe ve vlastní organizaci [33].

Cyklus PDCA se skládá ze čtyř fází, přičemž pojmenování tohoto cyklu vzniklo složením z počátečních písmen jednotlivých fází cyklu v anglickém jazyce. Fáze PDCA cyklu jsou zachyceny na Obrázku č. 4. Provádění těchto čtyř fází se v organizaci neustále opakuje a jejich podrobnější charakteristika je uvedena v Tabulce č. 3.



Obrázek 9: Demingův cyklus

Zdroj: [33, s. 39]

Tabulka 3: Charakteristika jednotlivých fází Demingova cyklu

Název fáze	Popis
Plánování (Plan)	Naplánování zamýšleného zlepšení a sestavení plánu.
Proved' (Do)	Realizace plánu.
Ověř (Check)	Ověření výsledků realizace porovnáním s původním plánem.
Proved' úpravy (Act)	Úpravy záměrů.

Zdroj: Upraveno podle [6]

4.4 Příležitosti a bariéry benchmarkingu

Provádění benchmarkingu je spjato s celou řadou příležitostí a výhod. Nicméně se organizace často setkávají s překážkami a omezeními, které brání jeho úspěšné realizaci, jelikož benchmarking je spojen s celou řadou mýtů a zkreslených názorů. Původ těchto tvrzení je především v nedostatečné informovanosti o smyslu, postupech i etickém rámci benchmarkingu. Tato nedostatečná informovanost je z velké části způsobena nedostatkem odborné literatury týkající se daného tématu, obzvláště v českém prostředí [18]. Mezi nejčastější mýty týkající se benchmarkingu lze zařadit následující tvrzení:

- Realizace je neúnosně nákladná vzhledem k přínosům.

- Porovnávání se provádí pouze s těmi nejlepšími na světě.
- Při porovnávání nelze využívat přístupů partnerů z jiných odvětví.
- Je vhodný pouze pro velké společnosti a nadnárodní korporace [19].

Benchmarking je proces náročný na všechny zdroje, ale jeho přínosy mohou být opravdu vysoké, přičemž organizace se nemusí vždy porovnávat pouze s hlavními leadery na trhu. Pro benchmarkingové porovnávání lze využít organizace, které jsou o něco lepší než naše společnost, přičemž ani nemusí působit ve stejném odvětví či oblasti podnikání. Benchmarking mohou realizovat jak velké společnosti a nadnárodní korporace, tak malé a střední organizace.

V praxi je často benchmarking založen na sdílení strategických informací a může přinášet komerční či politická rizika, která mohou některé společnosti od tohoto procesu srovnávání odradit. Je doporučováno, aby benchmarkingový partneři přistupovali k rizikům citlivě a k dodržování etických zásad se zavázali podpisem etického kodexu, čímž se tato rizika významně snižují. S organizací, která se nechová čestně, nebude již příště nikdo spolupracovat, sníží se její prestiž a pravděpodobně ztratí i značnou část svých dodavatelů a zákazníků. Na druhou stranu eticky správně realizovaný benchmarking může umožnit, prostřednictvím sdílení znalostí, vytvoření dynamických, dlouhodobých, důvěryhodných a vzájemně výhodných vztahů s ostatními organizacemi.

Obtíže spojené s vyhledáváním partnerů pro konkrétní benchmarkingový projekt se mohou vyskytnout zvláště v situacích, kdy je výběr partnera prováděn jen v oblasti působení organizace, avšak tuto bariéru lze rovněž překonat využitím nejrůznějších databází či realizací mezinárodního benchmarkingu.

Pokud je však benchmarking špatně realizován, může mít negativní dopad na vlastní organizaci a její vztahy s ostatními organizacemi, proto je nezbytné pečlivě vybrat oblast pro porovnávání a benchmarkingového partnera. Benchmarkingový proces může v některých případech vést k pouhému napodobování postupů, omezování inovací. To, co se úspěšně osvědčilo u jedné organizace, nemusí nutně znamenat, že to lze okopírovat u jiné [7, s. 403].

Velkou bariérou při provádění benchmarkingu je nedostatečná vůle a pokora vrcholových manažerů. Nezájem vrcholového vedení o systematické provádění benchmarkingu je často motivován skutečností, že jeho realizací by se iniciovaly změny, jejichž provádění by mohlo způsobit problémy [19]. Další překážkou je slabá podniková kultura, která je charakteristická následujícími znaky:

- silně direktivní styl řízení;
- absence efektivního dialogu se zaměstnanci;
- nepodporování iniciativnosti;
- proaktivní jednání zaměstnanců;
- ignorování zásad učící se organizace [18].

Pro úspěšnou implementaci benchmarkingu je nezbytně nutné sestavit přiměřeně velký benchmarkingový tým z dostatečného počtu zástupců organizačních jednotek. Zároveň však z důvodů pružnosti a přizpůsobivosti nesmí být počet členů týmů příliš vysoký [7].

Momentální nedostatek lidských zdrojů, které by bylo nutné uvolnit na sestavení týmu, který bude realizovat vlastní benchmarking, a projekty neustálého zlepšování, jsou rovněž považovány za častou bariéru. Na druhé straně prováděním analýz může organizace odhalit, že značné kapacity organizace jsou vázány z důvodu operativního odstraňování problémů, neshod, nehod a slabých stránek [18].

Nasazení benchmarkingu může společnosti pomoci v aplikaci postupů ověřených v praxi podobných podniků, přinést náměty na změny procesů ze zcela odlišných organizací a lépe pochopit vlastní aktivity. Tato skutečnost nepřímo přispívá k realizaci interních programů zaměřených na zvyšování výkonnosti procesů a umožňuje přeskočit velkou část úvodní etapy pokusů a omylů. Rovněž lze prostřednictvím benchmarkingu stanovit silné a slabé stránky organizace a přinést i návrhy na zlepšení a návrhy vhodných měřítek výkonnosti nebo kvality [32], [17].

Benchmarking pomáhá stanovit reálné cíle a identifikovat rozdíly mezi procesy nejlepších společností v určité oblasti a procesy našeho podniku. Prováděním benchmarkingu jsou podporovány plánovací a rozpočtové procesy, zlepšovateľské iniciativy, jak soustavné tak cyklické.

Další přínos benchmarkingu je ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich seznámení s novými myšlenkami a přesvědčení, že jsou schopni lepších výkonů [32]. Mezi další často uváděné přínosy realizace benchmarkingu se řadí:

- tvorba kultury a ochota podrobit se vnitřním změnám;
- snížení rozsahu fluktuace zaměstnanců;
- snížení objemu zásob ve skladě;

- redukce chyb při fakturaci;
- snížení rozsahu neshod a vad při výrobě a poskytování služeb;
- snížení nákladů na procesy;
- zvýšení schopnosti dodržovat časové rámce dodávek a pružně reagovat na změny v požadavcích [18].

5 APLIKACE VÝKONOVÉHO BENCHMARKINGU

V následujících kapitolách a podkapitolách je aplikován výkonový benchmarking na společnosti AB, a. s. a XY, a. s. Obě společnosti, sídlící v Libereckém kraji, se zabývají zemědělskou výrobou, především výrobou rostlinnou. Z hlediska velikosti je společnost AB podle Zákona o účetnictví řazena mezi mikropodniky, kdežto společnost XY se již dostala těsně na hranici pro zařazení do malých podniků [5]. Výše aktiv je u spol. XY oproti spol. AB průměrně 1,7 krát vyšší, stejně tak jako průměrný počet zaměstnanců. Dále se společnosti liší množstvím obhospodařované zemědělské půdy, které je u spol. XY téměř 2 krát vyšší než u spol. AB. Nicméně tyto rozdíly nejsou natolik zásadní, aby znemožnily vzájemnou komparaci společností mezi sebou. Vzhledem k předmětu podnikání, právní formě a lokalizaci, která výrazně ovlivňuje kvalitu obhospodařované půdy, jsou obě společnosti považovány za vhodné pro vzájemné porovnávání. Podstatná je i skutečnost, že manažery společnosti AB je společnost XY vnímána jako jejich vzor již řadu let.

Cílem tohoto benchmarkingového srovnávání je identifikovat rozdíly ve vývoji finanční situace a zhodnotit další ukazatele, které jsou specifické pro společnosti zaměřené na zemědělskou výrobu. Autorkou práce byly pro vzájemné porovnání podniků využity poměrové ukazatele finanční analýzy. Dále byla u obou společností komparována výše čerpaných dotací, velikost obhospodařovaných pozemků, struktura výnosů a výše vybraných nákladových položek, které se vyskytují především u společností podnikajících v zemědělské prvovýrobě.

5.1 Základní informace o společnosti XY, a. s.

Společnost XY a. s. byla založena jako jedna z nástupnických organizací Jednotného zemědělského družstva XXX. Po Sametové revoluci bylo Jednotné zemědělské družstvo XXX rozděleno do tří zemědělských družstev X, Z, Ž, které začaly vykonávat svoji činnost k 1. 1. 1991. V tomto roce byl přijat zákon č. 229/1991 Sb. o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, díky kterému bylo oprávněným osobám umožněno vrácení půdy a ostatního majetku odňatého při kolektivizaci. O dva roky později byl přijat zákon č. 42/1992 Sb. o úpravě majetkových vztahů a vypořádání nároků v družstvech, kterým byly vymezeny a stanoveny podíly na majetku existujících družstev oprávněným osobám. Existence Zemědělského družstva X tak byla roku 1993 ukončena a na základě dvou výše zmíněných zákonů byl oprávněným osobám vydán podíl na majetku tohoto družstva

v závislosti na vlastněné zemědělské půdě, vneseném živém a mrtvém inventáři a aktivní činnosti v družstvu.

V témž roce byla na základě smlouvy 140 osob založena akciová společnost XY, do které tyto osoby vložily své nepeněžitě vklady, které získaly z likvidovaného Zemědělského družstva X. Základní kapitál nově vzniklé společnosti byl upsán ve výši 11 539 000 Kč a v průběhu let byl dvakrát navyšován. V současné době byl navýšen na 16 624 000 Kč a je rozložen na 16 624 ks akcií o nominální hodnotě 1 000 Kč na jednu akcii. Tyto akcie jsou vedeny na jméno v zaknihované podobě. Statutární orgán společnosti se v současné době skládá z 5 členů a dozorčí rada společnosti z 3 členů.

Krátce po založení si společnost XY pronajala od jednotlivých akcionářů 426 ha zemědělské půdy a další pozemky o výměře 274 ha si pronajala od vlastníků pozemků, které se nacházejí v katastru jednotlivých přilehlých obcí. Celková výměra obhospodařovaných pozemků, na které byly uzavřeny nájemní smlouvy, byla 700 ha. Rovněž byla uzavřena i kupní smlouva, která dořešila odkoupení části základních prostředků, drobných krátkodobých předmětů, materiálu, zvířat, zásob a nedokončené rostlinné výroby. Byl stanoven splátkový kalendář, který respektoval finanční možnosti společnosti XY ze sezónní zemědělské výroby. Dále byla uzavřena nájemní smlouva na užívání nemovitostí nacházejících se v areálu společnosti. Jednalo se o seník, kravín, mostní váhu, silážní žlaby, mycí rampu, sklad náhradních dílů, sklad pesticidů a hnojiv. Tyto pronajaté nemovitosti byly společností v následujících letech, jak ji to umožňovaly volné finanční prostředky, odkupovány.

Hlavní předmět činnosti společnosti je zemědělská prvovýroba, přičemž dominantní podíl na celkovém obratu je tvořen rostlinnou výrobou. Dále se společnost zabývá maloobchodním prodejem ložisek, klínových řemenů, speciálních lepidel, gufer apod.

Ve společnosti v době jejího založení bylo zaměstnáno celkem 28 zaměstnanců, z toho 23 zaměstnanců bylo členy bývalého družstva. V současné době je ve společnosti zaměstnáno 12 zaměstnanců, z nichž jsou 4 řídicí pracovníci. K 31. 12. 2016 měla společnost 159 akcionářů. Společnost má v současné době ve svém vlastnictví 13 traktorů různého typu, 2 kombajny, postřikovač, manipulátor, baličku, různé druhy vyorávačů, seček a další zemědělskou techniku. Společnost si pouze pronajímá řezačku kukuřice na siláž za 84 tis. Kč a dále si platí vápnění polí, jehož cena se pohybuje okolo 600-700 tis. Kč včetně nákladů na spotřebované vápno.

5.2 Základní informace o společnosti AB, a. s.

Společnost AB, a. s. vznikla v roce 2006 transformací zemědělského družstva A, které vzniklo rozdělením Družstva Družba v roce 2000. Mezi další podnikatelské subjekty, které rozdělením Družstva Družba vznikly, se řadí společnost B, která se orientuje na chov koní a podnik C, který je zaměřený na stavby soukromých i výrobních prostor.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které se skládá z 3 členů. Stejným počtem členů je tvořena dozorčí rada. Základní kapitál společnosti byl upsán ve výši 10 030 000 Kč a byl celý splacen. Základní kapitál je rozložen do následující akcií:

- 40 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 50 000 Kč;
- 400 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč;
- 4 030 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč.

Všechny kmenové akcie jsou vydány v listinné podobě na jméno a v současné době jsou akcie vlastněny 55 akcionáři, přičemž akcie v hodnotě 175 000 Kč jsou ve vlastnictví společnosti. Tyto akcie musela společnost odkoupit z důvodu svízelné situace jedné z akcionářek. Společnost se specializuje na zemědělskou prvovýrobu, zejména rostlinnou. Vedlejší činnost společnosti je představována pronajímáním bytových prostor a pily.

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 6 zaměstnanců, z nichž jsou 2 řídicí pracovníci. Společností je vlastněno 9 traktorů různého typu, 1 kombajn a další zemědělská technika mezi, kterou patří např. lis na balíky, balička, 2 rotační sekačky na sekání trávy, rozmetadlo na hnojení, postřikovač, 2 horaly, 2 pluh, obraceč. Zemědělskou techniku od jiných společností si společnost pronajímá pouze v případě poruchy vlastních strojů.

5.3 Finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů

Nejprve byly obě společnosti komparovány z hlediska svého finančního zdraví pomocí finanční analýzy, kterou jsou podávány informace o vhodnosti kapitálové struktury, efektivnosti využívání aktiv, dostatku likvidních prostředků a o řadě dalších významných skutečností [14]. V rámci finanční analýzy byly hodnoceny poměrové ukazatele z oblasti rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity. Tyto ukazatele byly rovněž porovnány s odvětvovým průměrem zjištěným ze statistik ministerstva průmyslu a obchodu. Analýza ukazatelů kapitálového trhu nebyla provedena, vzhledem ke skutečnosti, že akcie ani jedné z porovnávaných společností nejsou veřejně obchodovatelné na burze. Údaje pro

provedení této analýzy byly získány z finančních výkazů obou společností za období 2011-2015.

5.3.1 Ukazatele rentability

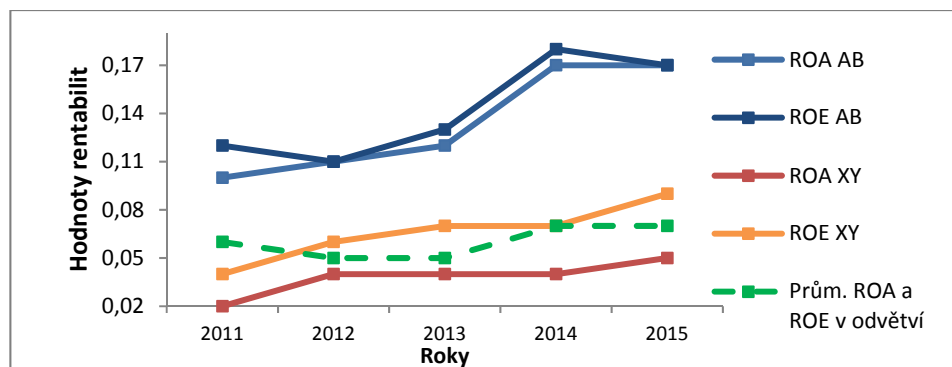
Rentabilita je schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Ukazatelé rentability jsou sestaveny tak, že v čitateli se vyskytuje hospodářský výsledek za účetní období před odpočtem daní a úroků (EBIT) či po jejich odpočtu a ve jmenovateli se objevuje nějaký druh kapitálu, resp. tržby či náklady. Nejčastěji se zjišťuje rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Ukazatelem ROA je měřena celková efektivnost firmy neboli produkční síla, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány podnikatelské aktivity. Naproti tomu ukazatelem ROE je vyjádřena výnosnost pouze toho kapitálu, který byl vložen akcionáři či vlastníky podniku. Ukazatel ROS bývá v praxi označován jako ziskové rozpětí a je využíván k vyjádření ziskové marže.

Vzhledem ke skutečnosti, že finanční analýza je provedena za účelem mezipodnikového srovnání, byl v konstrukci výpočtu ukazatelů ROA, ROE, ROS použit EBIT, aby nedocházelo ke zkreslení z důvodu rozdílné kapitálové struktury [14]. V případě konstrukce ukazatele ROS byl ve jmenovateli obsažen součet tržeb za prodané zboží a tržeb za vlastní výroby a služby. Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentabilit pro obě společnosti v letech 2011-2015 jsou uvedeny v tabulce č. 4. a pro větší přehlednost byly dány do níže uvedených grafů.

Tabulka 4: Ukazatelé rentability obou společností v letech 2011-2015

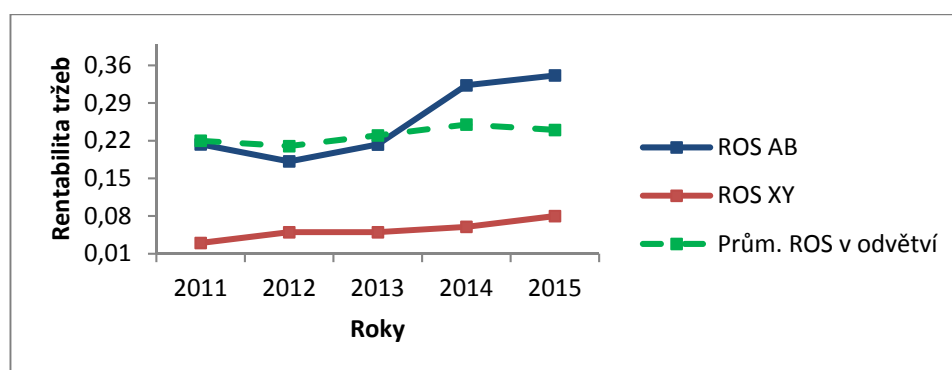
Položka	2011	2012	2013	2014	2015
Spol. AB					
ROA	0,10	0,11	0,12	0,17	0,17
ROE	0,12	0,11	0,13	0,18	0,17
ROS	0,21	0,18	0,21	0,32	0,34
Spol. XY					
ROA	0,02	0,04	0,04	0,04	0,05
ROE	0,04	0,06	0,07	0,07	0,09
ROS	0,03	0,05	0,05	0,06	0,08
Prům. hodnoty v odvětví					
ROA	0,06	0,05	0,05	0,07	0,07
ROE	0,06	0,05	0,05	0,07	0,07
ROS	0,22	0,21	0,23	0,25	0,24

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]



Obrázek 10: Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]



Obrázek 11: Rentabilita tržeb obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Z hlediska ukazatelů ROA, ROE a ROS bylo u společnosti AB ve sledovaném období dosahováno mnohem lepších výsledků než u společnosti XY. Pro pozitivní vývoj obou společností je dobré, aby všechny tyto ukazatele měly rostoucí průběh. U spol. AB byly hodnoty ukazatelů ROA a ROE ve všech sledovaných letech vyšší, než byl odvětvový průměr a měly rostoucí průběh až do roku 2014 (mimo menší pokles ROE v roce 2012). V roce 2015 byl zaznamenán u spol. AB mírný pokles ROA na úroveň ROE, jehož hodnota zůstala na stejné úrovni jako v roce 2014. Ukazatel ROS byl u spol. AB rostoucí s menším poklesem v roce 2012. V roce 2015 bylo jednou jednotkou tržeb vygenerováno o 0,16 Kč více než v roce 2012, kdy byla ROS nejnižší ze všech sledovaných let. V porovnání se spol. XY byl v roce 2015 u spol. AB jednou jednotkou tržeb vygenerován o 0,26 Kč vyšší zisk a o 0,10 Kč vyšší zisk než byl odvětvový průměr v daném roce.

U společnosti XY byly hodnoty ukazatelů ROA a ROS ve všech sledovaných letech nižší než odvětvový průměr a měly rostoucí průběh s mírnou stagnací. Ukazatel ROE byl u spol. XY mimo roky 2012 a 2013 pod odvětvovým průměrem a vykazoval rostoucí trend. V roce

2015 bylo u spol. XY z jedné vynaložené koruny vlastního kapitálu získáno 0,09 Kč zisku, což je o 0,08 Kč méně než u společnosti AB a o 0,02 Kč zisku více, než byla průměrná ROE zemědělských podniků v roce 2015. Jednou korunou aktiv bylo u spol. XY v roce 2015 vygenerováno 0,05 Kč zisku, což bylo o 0,12 Kč méně než u spol. AB a o 0,02 Kč méně než byl odvětvový průměr v tomto roce.

5.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazateli likvidity se měří schopnost podniku hradit své běžné závazky. Jedním z projevů nedostatku likvidity je snížená schopnost podniku hradit své běžné závazky, která může vyústit v platební neschopnost a následný bankrot. Podnik rovněž není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání naskytnou. Na druhou stranu není dobré, aby podnik měl příliš vysokou míru likvidity, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nepřinášejí pro akcionáře dostatečné zhodnocování. V praxi se používají k měření likvidity tři základní ukazatelé: běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Ukazatelem běžné likvidity je udáváno, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Při výpočtu pohotové likvidity jsou vyloučeny z oběžných aktiv zásoby, jelikož je často není možné pohotově přeměnit na finanční prostředky. Okamžitá likvidita je ukazatel, kterým je představováno nejužší vymezení likvidity a stanoví se jako podíl krátkodobého finančního majetku na krátkodobých závazcích podniku. Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity za období 2011-2015 u obou společností jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Ukazatelé likvidity u obou společností v letech 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Spol. AB					
Běžná likvidita	4,40	11,66	8,83	16,62	25,24
Pohotová likvidita	2,05	6,15	4,34	7,38	16,77
Okamžitá likvidita	0,22	0,53	1,60	2,48	6,97
Spol. XY					
Běžná likvidita	3,17	3,57	1,67	2,78	2,93
Pohotová likvidita	0,72	0,82	0,55	0,88	0,79
Okamžitá likvidita	0,14	0,15	0,09	0,28	0,04
Prům. hodnoty v odvětví					
Běžná likvidita v odvětví	3,16	3,06	2,67	2,87	2,88
Pohotová likvidita v odvětví	2,62	2,57	2,22	2,30	2,17
Okamžitá likvidita v odvětví	1,41	1,47	1,34	1,44	2,15

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Pozn.: Při konstrukci ukazatelů běžné, rychlé a pohotové likvidity byly u spol. AB v roce 2015, pro vyšší vypovídací hodnotu těchto ukazatelů, zohledněny v rámci krátkodobých závazků skutečné krátkodobé závazky z obchodních vztahů (92 tis. Kč). Nikoliv jejich výše uváděná v rozvaze (-75 tis. Kč), která byla ovlivněna zaúčtováním opravného daňového dokladu.

Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1,5 až 2,5, přičemž průměrné hodnoty běžné likvidity zemědělských podniků se v jednotlivých sledovaných letech pohybovaly mezi 3,16 až 2,67. Doporučená hodnota běžné likvidity, stejně tak i její průměrná výše v odvětví, byly spol. AB vysoce překračovány ve všech sledovaných letech. V roce 2015 byla výše běžné likvidity u spol. AB, téměř 9 krát vyšší, než byla průměrná hodnota běžné likvidity u zemědělských podniků vypočtena za 2015 tj. 2,88. U společností XY byla výše běžné likvidity v letech 2011, 2012 a 2015 mírně nad průměrnými hodnotami běžné likvidity u zemědělských podniků.

Doporučené hodnoty ukazatele pohotové likvidity jsou stanoveny v rozmezí 1 až 1,5, přičemž odvětvový průměr tohoto ukazatele byl v jednotlivých sledovaných letech vyšší a pohyboval se mezi 2,17 až 2,62. Tyto hodnoty nebyly společností AB mimo první sledovaný rok respektovány a jejich horní hranice, byla vysoce překračována. Za rok 2015 byla hodnota pohotové likvidity u společnosti AB vypočtena ve výši 16,77 což je 8 krát více než byla průměrná výše pohotové likvidity v odvětví v daném roce tj. 2,17. U společnosti XY se ukazatel pohotové likvidity v jednotlivých letech pohyboval mírně pod doporučovanou dolní hranicí.

U ukazatele okamžité likvidity se doporučené hodnoty pohybují v intervalu 0,5 až 0,2, avšak průměrná hodnota tohoto ukazatele u zemědělských podniků ve sledových letech byla mezi 1,34 až 2,15. Vývoj ukazatele okamžité likvidity byl u společnosti AB v letech 2011 až 2013 v souladu s doporučenými hodnotami a odvětvovým průměrem, avšak v letech 2014 a 2015 byly tyto hodnoty překročeny. Za rok 2015 byla vypočtená hodnota ukazatele okamžité likvidity 6,97 téměř 3 krát vyšší, než byl odvětvový průměr v daném roce tj. 2,15. Společnost XY měla ve všech sledovaných letech okamžitou likviditu pod odvětvovým průměrem a mimo rok 2014 i pod dolní hranicí doporučovaných hodnot.

5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity se měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Pokud je ve vlastnictví společnosti více aktiv, než je potřeba, znamená to pro ni zbytečné náklady spojené s vázaností finančních prostředků. Na druhé straně nižší objem aktiv než je nutné, vede ke snížení tržeb. V rámci ukazatelů aktivity jsou rozlišovány dva základní typy těchto ukazatelů. Jedná se o ukazatele vyjadřující rychlost obratu, kterými je představován počet obrátek dané položky aktiv za vybrané období, a ukazatele doby obratu, kterým je udáván počet dní, po která jsou daná aktiva vázaná v podniku v dané formě majetku [4].

V případě konstrukce jednotlivých ukazatelů jsou při výpočtu doby obrátu v čitateli obsaženy tržby a ve jmenovateli se nachází vybrané složky aktiv. Obratovost jednotlivých položek aktiv se stanoví jako podíl dní příslušného kalendářního roku a doby obrátek vybraného aktiva. Mimo položek aktiv se tyto dva ukazatele zjišťují např. u závazků z obchodního styku.

Vypočtené hodnoty jednotlivých obrátů a dob obrátů pro jednotlivé položky aktiv a závazků z obchodních vztahů pro obě společnosti za období 2010-2015 jsou uvedeny v tabulce č. 6.

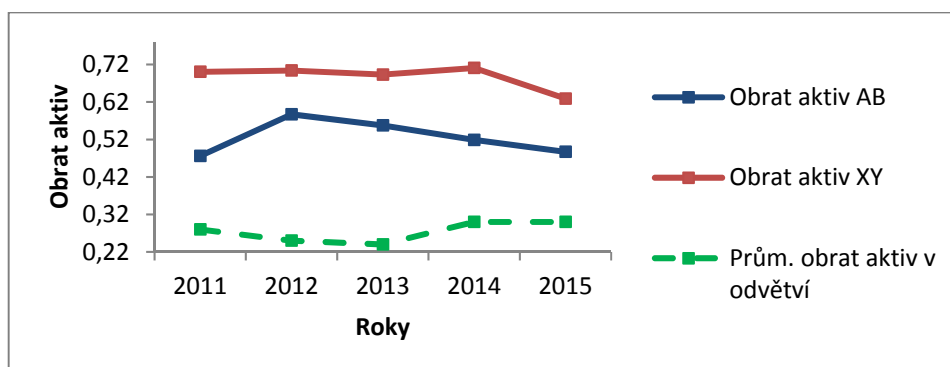
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity obou společností v období 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Spol. AB					
Obrat aktiv	0,48	0,59	0,56	0,52	0,49
Doba obrátu aktiv ve dnech	767	622	655	704	750
Obrat zásob	1,66	2,25	1,81	1,66	2,63
Doba obrátu zásob ve dnech	220	162	202	220	139
Obrat pohledávek z obch. styku	4,01	3,43	6,47	6,59	6,74
Doba obrátu pohled. z obch. styku ve dnech	91	107	57	56	55
Obrat závazků z obch. styku	5,17	92,89	44,95	59,70	134,11
Doba obrátu závazků ve dnech	71	4	9	7	3
Spol. XY					
Obrat aktiv	0,70	0,70	0,69	0,71	0,63
Doba obrátu aktiv ve dnech	521	519	527	514	581
Obrat zásob	1,52	1,42	1,85	1,72	1,48
Doba obrátu zásob ve dnech	241	257	198	213	247
Obrat pohledávek z obch. styku	9,90	7,44	9,29	14,17	19,99
Doba obrátu pohled. z obch. styku ve dnech	37	49	40	26	19
Obrat závazků z obchodního styku	4,02	4,20	2,29	3,63	4,26
Doba obrátu závazků ve dnech	91	87	160	101	86
Prům. hodnoty v odvětví					
Obrat aktiv	0,28	0,25	0,24	0,30	0,30
Doba obrátu aktiv ve dnech	1304	1460	1521	1217	1217
Obrat zásob	9,99	9,48	8,17	8,12	6,88
Doba obrátu zásob ve dnech	37	39	45	45	53

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

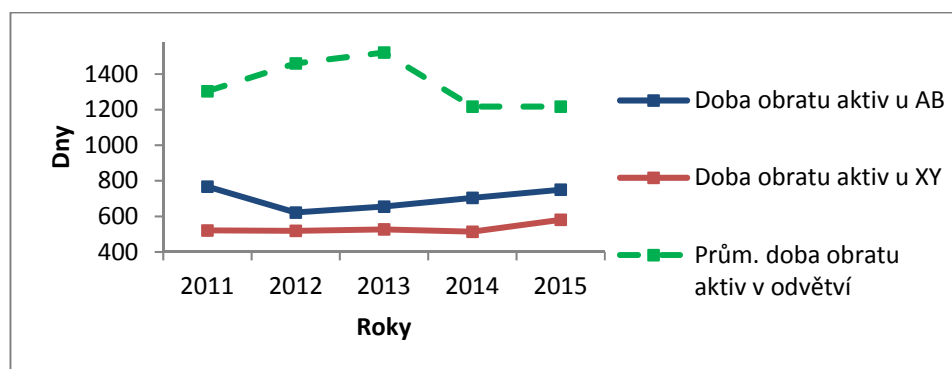
Následně pro lepší přehlednost byly z vypočtených hodnot obrátů a dob obrátů jednotlivých položek vytvořeny grafy, které jsou zachyceny na následujících obrázcích.

Aktiva



Obrázek 12: Obrat aktiv u společností AB a XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]



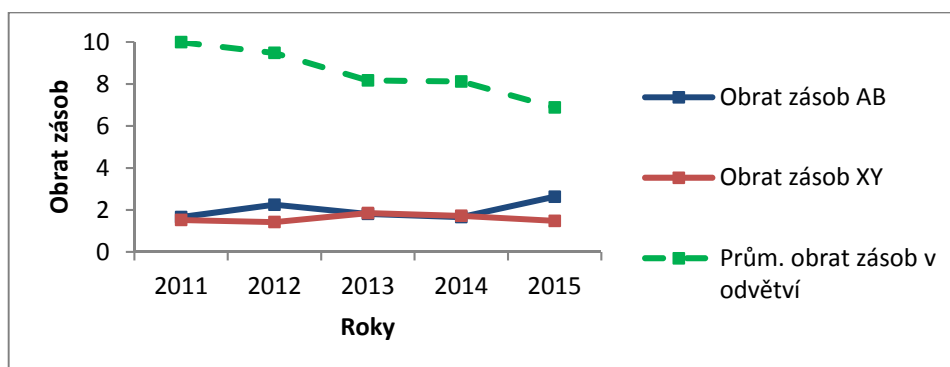
Obrázek 13: Obrat aktiv u společností AB a XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Obě společnosti měly ve sledovaném období vyšší obrat aktiv, než byl odvětvový průměr, přičemž ve spol. XY se celková aktiva ve všech zkoumaných letech obrátila vícekrát než ve spol. AB. Tato skutečnost je pro obě společnosti pozitivní, zejména pro spol. XY, protože vysoká hodnota tohoto ukazatele znamená, že společnost je úměrně majetkově vybavená a majetek je efektivně využíván. Na druhé straně u spol. XY byl počet obrátek aktiv během sledovaného období téměř konstantní s výrazným poklesem v roce 2015 a ve spol. AB měl počet obrátek aktiv klesající průběh od roku 2013. Bylo by dobré, aby se obě společnosti snažily poklesu počtu obrátek aktiv zamezit či jej alespoň udržely na stávající úrovni.

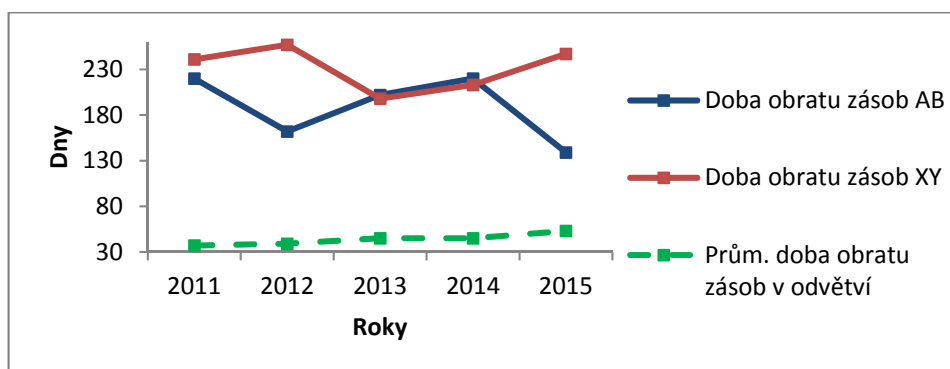
U obou společností byla doba obratu pod odvětvovým průměrem, což je pro obě společnosti pozitivní, neboť čím nižší je vázanost aktiv v podniku, tím je na tom společnost lépe. U spol. XY byla doba obratu aktiv ve všech sledovaných letech kratší než u společnosti AB a v roce 2015 byl rozdíl mezi dobou vázanosti aktiv u společností 169 dní.

Zásoby



Obrázek 14: Obrat zásob u společností AB a XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]



Obrázek 15: Doba obratu zásob u společností AB a XY v letech 2011-2015

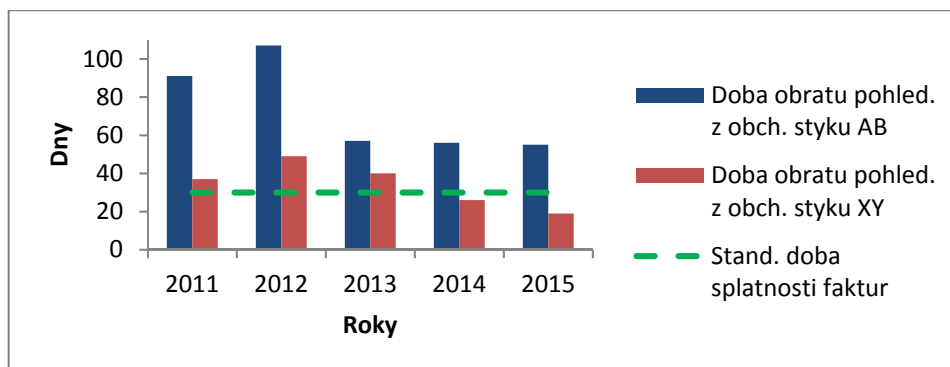
Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

U obou společností byl ve sledovaném období obrat zásob vždy nižší než odvětvový průměr, což pro společnosti nepředstavuje pozitivní vývoj, jelikož je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší. Počet obrátek zásob se však mezi společnostmi příliš neodlišoval. Pouze v letech 2012 a 2015 měla spol. AB vyšší obrat zásob než spol. XY. Obě společnosti by se tudíž měly soustředit na zvýšení počtu obrátek zásob a přiblížit se více odvětvovému průměru. V roce 2015 byl průměrný obrat zásob v odvětví 6,88, což bylo 2,6 krát více než u spol. XY a 4,6 krát více než u spol. AB v daném roce.

Ukazatelem doby obratu zásob je udáván počet dní, který je nutný k tomu, aby se peněžní prostředky přenesly přes výrobky a zboží zpět do peněžní podoby. Je žádoucí, aby tento počet dní byl co nejnižší. Průměrná doba obratu zásob v odvětví byla ve sledovaném období nízká a obě společnosti byly vysoko nad jejím průměrem, přičemž u obou společností byly hodnoty tohoto ukazatele rozkolísány. V roce 2011 byly zásoby u obou společností vázány okolo 220 dní. V roce 2012 se však u společnosti XY doba vázanosti zásob zvýšila až

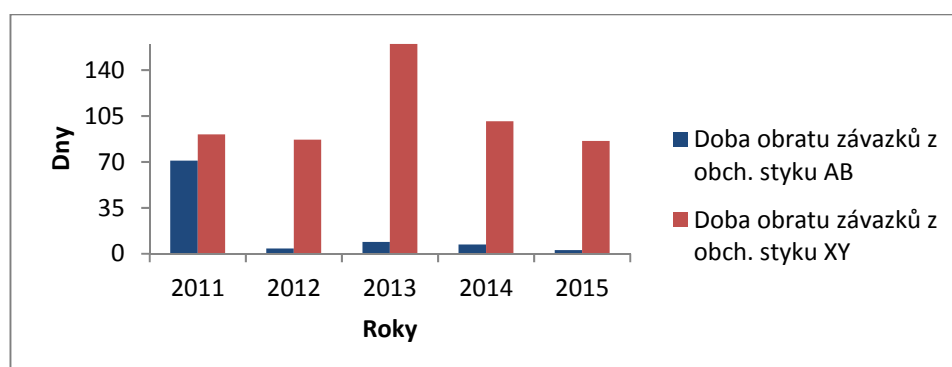
na 257 dní, kdežto u společnosti AB naopak poklesla na 162 dní. V letech 2013 a 2014 byla u obou společností vázanost zásob okolo 200 dní. V roce 2015 byl však opět počet dní vázanosti zásob významně odlišný, jelikož ve společnosti AB byly zásoby na skladě oproti společnosti XY o 108 dní méně.

Pohledávky a závazky z obchodního styku



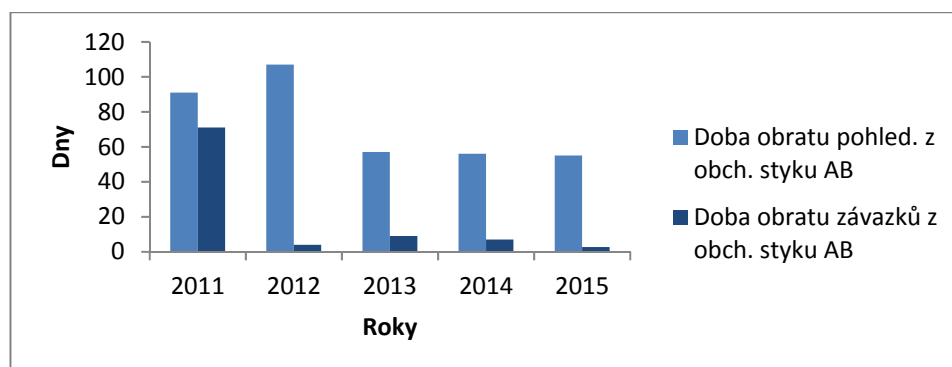
Obrázek 16: Doba obratu pohledávek z obchod. styku u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]



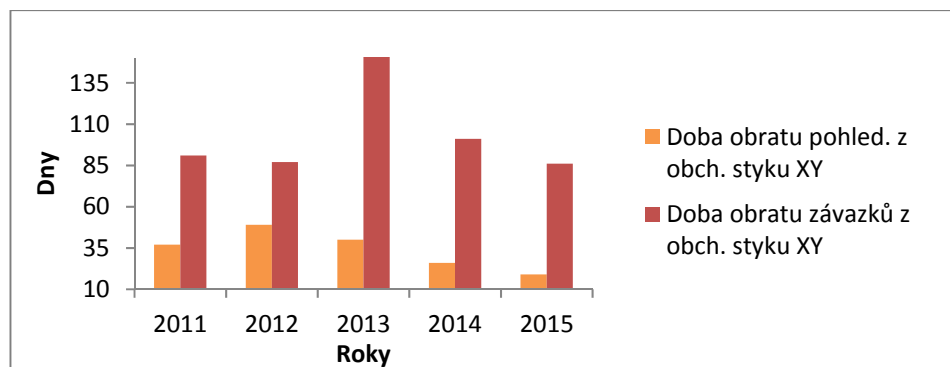
Obrázek 17: Doba obratu závazků z obch. styku u společností AB a XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]



Obrázek 18: Doba obratu pohledávek a závazků z obch. styku u společnosti AB v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]



Obrázek 19: Doba obratu pohledávek a závazků z obch. styku u společnosti XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Dobou obratu pohledávek z obchodního styku je vyjádřen počet dní, které uplynou mezi dnem vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a jejím uhrazením. Čím delší je doba splatnosti pohledávek, tím déle je obchodním partnerům poskytován bezplatný obchodní úvěr [36]. Je žádoucí, aby doba splatnosti pohledávek z obchodního styku byla co nejnižší a společnost tak, měla finanční prostředky déle k dispozici. Doporučovanou hodnotu doby splatnosti je běžná doba splatnosti faktur (tj. 30 dní od jejich doručení). U společnosti AB byla průměrná doba splácení pohledávek ve všech sledovaných letech výrazně vyšší, než je standardní doba splatnosti faktur, což znamená, že ze strany obchodních partnerů nebyla dodržována obchodně úvěrová politika, a společnost tak obdržela finanční prostředky se zpožděním. U společnosti XY byla v letech 2011-2013 průměrná doba splácení pohledávek nepatrně vyšší, než je standardní doba splatnosti faktur, avšak v posledních dvou sledovaných letech se snížila pod 30 dní, což představuje pro společnost pozitivní vývoj.

Doba obratu závazků je ukazatel, který vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny obchodní závazky společnosti. Žádoucí je, aby doba obratu závazků z obchodních vztahů byla co nejvyšší a společnost tak mohla déle čerpat finanční prostředky na způsob bezplatného obchodního úvěru. Zároveň je důležité, aby doba splatnosti závazků nebyla příliš vysoká, jelikož by společnost mohla být ohrožena případnými sankcemi za pozdní úhradu faktur a snížila by se její pověst odpovědného a včas platícího obchodního partnera. Při výpočtu tohoto ukazatele byly analyzovány položky krátkodobých závazků z obchodního styku. V roce 2015 byla celková hodnota krátkodobých závazků z obchodního styku u společnosti AB záporná (-75 tis.), což bylo způsobeno z důvodů dodatečných slev za odběry a bonusy. Tyto slevy a bonusy byly zaúčtovány na základě opravného daňového dokladu a promítly se tak do celkové výše závazků z obchodního styku. Pro vyšší vypovídací hodnotu ukazatelů

doby obratu a počtu obrátek závazků z obchodního styku byly použity skutečné závazky z obchodního styku vyčíslené v příloze k účetní závěrce za rok 2015 tj. 92 tis. Kč.

Společnosti XY byly ve sledovém období závazky z obchodního styku spláceny déle než ve společnosti AB. Ve společnosti AB byla doba úhrady závazků z obchodního styku vysoká především v roce 2011 (tj. 71 dní) a v dalších letech se významně snížila. Průměrná doba úhrady závazků z obchodních vztahů byla v letech 2012-2015 ve společnosti AB okolo 6 dní. Ve společnosti XY byly nejdéle hrazeny závazky z obchodního styku v roce 2013 (tj. 160 dní). Průměrná doba úhrady závazků z obchodních vztahů ve společnosti XY byla v ostatních sledovaných letech 91 dní.

Doba obratu závazků z obchodního styku byla u společnosti XY delší než doba obratu pohledávek z obchodního styku, což je důležité pro finanční rovnováhu ve společnosti. Ve společnosti AB tomu bylo přesně naopak, což pro finanční rovnováhu společnost není dobré. Z hlediska splatnosti pohledávek by společnost AB měla klást větší důraz na včasější splácení faktur od svých obchodních partnerů a své závazky nehradit příliš brzy.

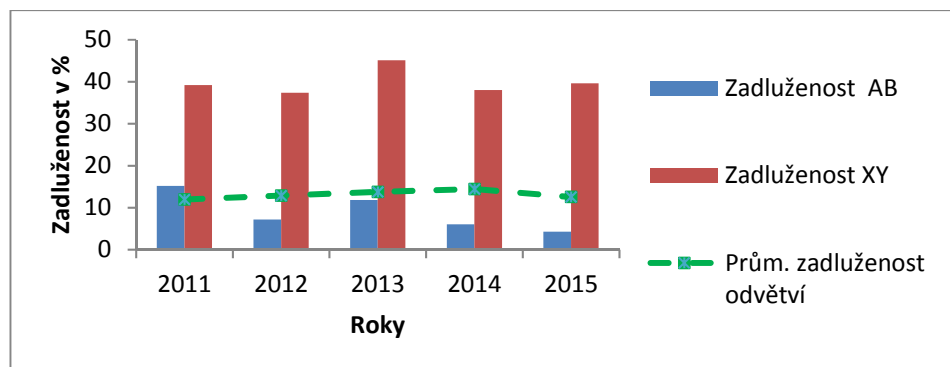
5.3.4 Ukazatelé zadluženosti

Informace o tom, jak v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována aktiva společnosti, jsou poskytovány ukazateli zadluženosti. Zadluženost se nejčastěji měří pomocí ukazatele celkové zadluženosti a ukazatele úrokového krytí. Ukazatel celkové zadluženosti se stanoví jako podíl celkového dluhu k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Naopak pro držitele kmenových akcií jsou příznivé vyšší hodnoty tohoto ukazatele. Ukazatelem úrokového krytí je udáváno, kolikrát je EBIT vyšší než nákladové úroky. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může být znakem budoucích finančních problémů. Vypočtené hodnoty ukazatelů zadluženosti pro obě společnosti za období 2011-2015 jsou uvedeny v tabulce č. 7 a pro větší přehlednost byla celková zadluženost obou společností zachycena na obrázku č. 20.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti u obou společností v období 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Spol. AB					
Zadluženost v %	15,17	7,17	11,83	6,02	3,29
Úrokové krytí	x	45,80	53,92	108	263,19
Spol. XY					
Zadluženost v %	39,19	37,37	45,12	38,03	39,61
Úrokové krytí	2,16	3,42	4,69	4,48	7,58
Prům. zadluženost odvětví v %	11,96	12,89	13,77	14,45	12,57

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]



Obrázek 20: Zadluženost společností AB a XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Doporučené hodnoty celkové zadluženosti se pohybují mezi 40-60 %. Je však nutné brát ohled na to, v jakém odvětví daný podnik působí. Průměrná hodnota celkové zadluženosti v zemědělství během let 2011 až 2015 se pohybovala kolem 11 až 15 %. Společností AB byl ve sledovaných letech využíván nízký podíl cizího kapitálu v porovnání s průměrnou hodnotnou celkové zadluženosti v zemědělství. Společnost by měla v budoucnu zvážit jeho možné vyšší využití, jelikož využitím cizího kapitálu se zvyšuje rentabilita vlastního kapitálu. Na druhou stranu je společnost schopna díky vyššímu vlastnímu kapitálu lépe reagovat na výkyvy v tržbách.

Ve společnosti XY byl využíván cizí kapitál v mnohem vyšší míře než ve spol. AB. Průměrná celková zadluženost u společnosti XY se v jednotlivých sledovaných letech pohybovala kolem 40 % a přesahovala tak průměrnou zadluženost zemědělských podniků. Vyšší hodnotu celkové zadluženosti společnosti lze však z hlediska vynaložených nákladů na udržení vlastního kapitálu považovat za příznivou a vzhledem k dostatku finančních prostředků na úhradu závazků společnosti za přijatelnou. Nejvyšší celková zadluženost společnosti XY za sledované období byla vypočtena za rok 2013, kdy aktiva byla kryta z 45 % cizími zdroji, a celková zadluženost tak oproti roku 2012 vzrostla o 5 553 tis. Kč. Cizí zdroje však byly využity na pořízení dlouhodobého hmotného majetku a zlepšení stavu majetku pomocí oprav.

Z hlediska ukazatele úrokového krytí byla ve sledovaném období schopnost spol. AB splácet úroky velice vysoká, což souvisí s velmi nízkým podílem využívání cizího kapitálu. V roce 2011 nebyly společností dokonce žádné nákladové úroky hrazeny. U společnosti XY bylo převýšení EBITu nad nákladovými úroky nižší, avšak vypočtené hodnoty lze považovat rovněž za přijatelné.

5.3.5 Ukazatelé produktivity

Mezi nejvíce využívané ukazatele produktivity se řadí produktivita práce z tržeb (tržby na zaměstnance), osobní náklady na pracovníka, mzdová produktivita a produktivita práce z přidané hodnoty (přidaná hodnota na zaměstnance). Osobními náklady na pracovníka se stanoví mzdové ohodnocení za jeden rok na jednoho zaměstnance a vypočítá se poměrem osobních nákladů k počtu pracovníků. Do osobních nákladů se mimo mzdových nákladů zahrnuje zákonné pojištění na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady na zaměstnance jako je např. příspěvek na závodní stravování.

Mzdovou produktivitou se určí, kolik výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd, přičemž do čitatele tohoto ukazatele byla pro potřeby této práce dosazena namísto celkových výnosů přidaná hodnota, aby se vyloučil vliv nakupovaných surovin, energií a služeb [30]. Přidanou hodnotou je představováno ocenění výrobních faktorů podniku a vytvořený zisk. Její výše se vypočítá rozdílem výkonové spotřeby od součtu obchodní marže a výkonů.

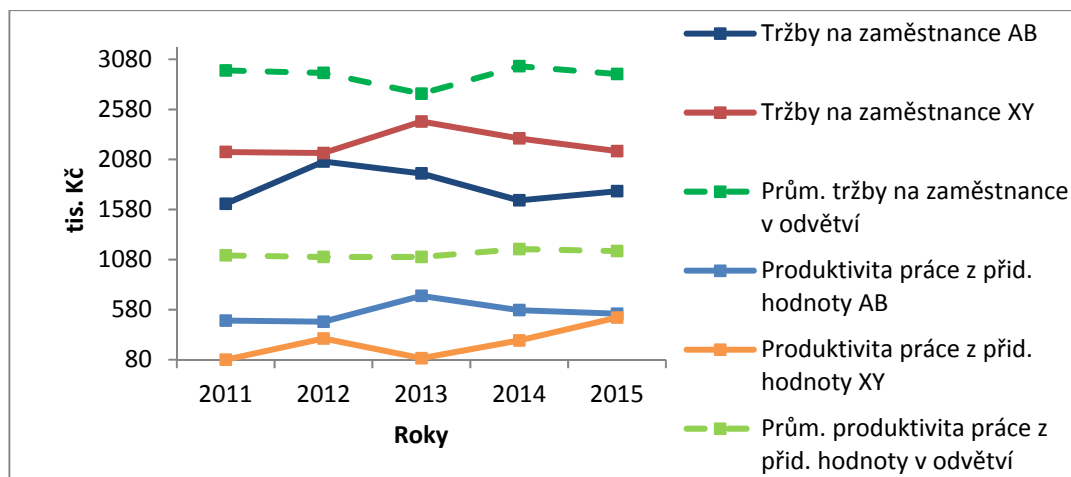
Ve společnosti XY bylo během sledovaného období zaměstnáno 12 pracovníků. Ve společnosti AB bylo zaměstnáno 6 zaměstnanců do konce roku 2013. Po tomto roce se jejich počet zvýšil v letech 2014-2015 na 7. Hodnoty jednotlivých ukazatelů produktivity vypočtené pro oba podniky za období 2011-2015 jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Ukazatelé produktivity obou podniků za období v letech 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Společnost AB					
Tržby na zaměstnance v tis. Kč	1637,67	2059,17	1940,17	1671,71	1762,57
Produktivita práce z příd. hodnoty v tis. Kč	470,67	459,50	717,33	575,14	538,86
Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč	397,50	424,50	436,50	367,57	371,57
Mzdová produktivita	1,61	1,47	2,23	2,11	1,95
Společnost XY					
Tržby na zaměstnance v tis. Kč	2154,33	2144,42	2459,17	2290,33	2163,50
Produktivita práce z příd. hodnoty v tis. Kč	80,17	291,83	94,42	272,25	500,25
Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč	534,58	592,08	623,08	599,83	615,08
Mzdová produktivita	0,21	0,70	0,21	0,65	1,18
Prům. hodnoty v odvětví					
Tržby na zaměstnance v tis. Kč	2968,58	2944,52	2737,04	3011,18	2932,69
Produktivita práce z příd. hodnoty v tis. Kč	1 122	1 106	1 106	1 185	1 165
Osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč	396,35	416,44	428,90	438,76	445,77
Mzdová produktivita	4,02	3,82	3,71	3,90	3,83

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Pro větší přehlednost byly jednotlivé hodnoty ukazatelů zachyceny v grafech, které jsou uvedeny níže.

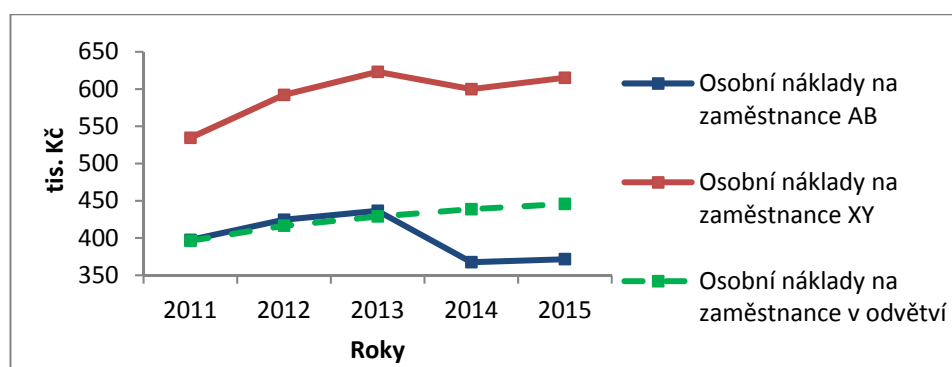


Obrázek 21: Produktivita práce z tržeb a přidané hodnoty u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

U ukazatelů produktivity práce z tržeb a produktivity práce z přidané hodnoty je žádoucí vzestupný průběh. U obou společností byly tržby na zaměstnance ve sledovaném časovém horizontu nižší než odvětvový průměr. Společnost XY měla ve všech sledovaných letech vyšší tržby na zaměstnance než společnost AB, avšak výše tržeb připadají na jednoho zaměstnance, měla ve spol. XY od roku 2013 klesající charakter. U spol. AB byla hodnota tržeb na zaměstnance v letech 2012 až 2014 klesající a mírně se zvýšila v roce 2015, ve kterém však byla roční hodnota tržeb připadající na jednoho zaměstnance ve spol. AB oproti spol. XY o 401 tis. Kč nižší.

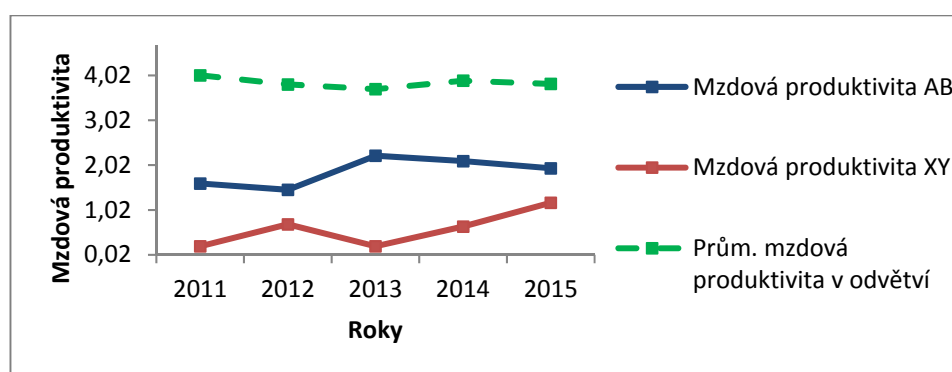
Z hlediska produktivity práce z přidané hodnoty bylo ve sledovaném období dosaženo u obou společností nižších hodnot, než byl odvětvový průměr, přičemž ve spol. AB bylo ve zkoumaných letech dosaženo vyšší přidané hodnoty na zaměstnance než ve spol. XY. V roce 2013, kdy byl rozdíl ve výši přidané hodnoty na pracovníka mezi společnostmi nejvyšší, byla roční přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance u spol. XY o 619 tis. Kč vyšší.



Obrázek 22: Osobní náklady na pracovníka u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Výše osobních nákladů na zaměstnance měla ve zkoumaném období u obou porovnávaných společností obdobný průběh. Do roku 2013 měly osobní náklady připadající na jednoho zaměstnance v obou společnostech rostoucí charakter. V roce 2014 se její výše snížila a v roce 2015 se držely téměř na stejné úrovni jako v roce 2014. V jednotlivých sledovaných letech bylo spol. XY vynaloženo průměrně na mzdu a povinné pojištění jednoho zaměstnance cca o 200 tis. Kč více než ve spol. AB. Vyšší náklady na zaměstnance byly ve spol. XY způsobeny především z důvodu vyššího počtu zaměstnaných osob. Ve srovnání s odvětvovým průměrem byly osobní náklady na zaměstnance vždy vyšší u spol. XY. V případě spol. AB se osobní náklady připadající na jednoho pracovníka do roku 2013 držely na odvětvovém průměru a v letech 2014 a 2015 byly cca o 70 tis. nižší než odvětvový průměr.



Obrázek 23: Mzdová produktivita u společností AB a XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [21], [22], [23]

Mzdová produktivita je ukazatel, u kterého je žádoucí, aby byla jeho hodnota co nejvyšší. U obou společností se však ve sledovaném období výše mzdové produktivity pohybovala pod odvětvovým průměrem. U společnosti AB byla přidaná hodnota z jedné koruny vyplacených mezd ve všech sledovaných letech vyšší než u společnosti XY, avšak od roku 2013 se výše mzdové produktivity snižovala. Naopak u společnosti XY měla mzdová produktivita od roku 2013 rostoucí charakter, což představuje pro společnost XY pozitivní vývoj.

5.4 Komparace struktury výnosů

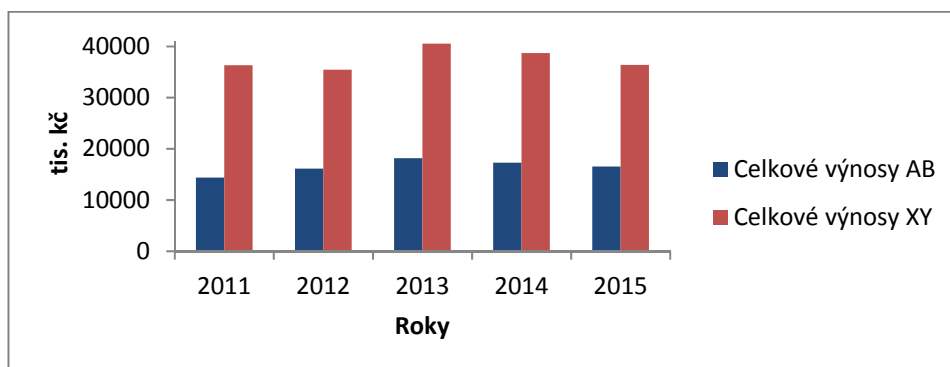
Obě společnosti se specializují na zemědělskou výrobu, přičemž u obou společností je dominantní výroba rostlinná. Společnost XY se navíc zabývá maloobchodním prodejem ložisek, lepidel, gufer apod. Společnost AB se naproti tomu věnuje pronájmu hal, pily a několika bytů. Přehled jednotlivých výnosů u obou společností je uveden v tabulce níže.

Tabulka 9: Struktura výnosů obou společností v letech 2011-2015

Výnosy (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Společnost AB					
Rostlinná výroba	5 487	6 732	6 721	6 751	6 026
Živočišná výroba	2 690	3 255	2 927	3 370	2 954
Ostatní výnosy	6 192	6 140	8 499	7 177	7 570
Celkové výnosy ze zem. výroby	8 177	9 987	9 649	10 121	8 980
Celkové výnosy	14 369	16 127	18 148	17 298	16 550
Společnost XY					
Rostlinná výroba	19 631	22 239	24 011	22 140	21 996
Živočišná výroba	4 793	2217	4 107	4 259	2 445
Ostatní výnosy	11 891	10 992	12 428	12 313	11 948
Celkové výnosy ze zem. výroby	24 424	24 456	28 118	26 399	24 441
Celkové výnosy	36 315	35 448	40 546	38 712	36 389

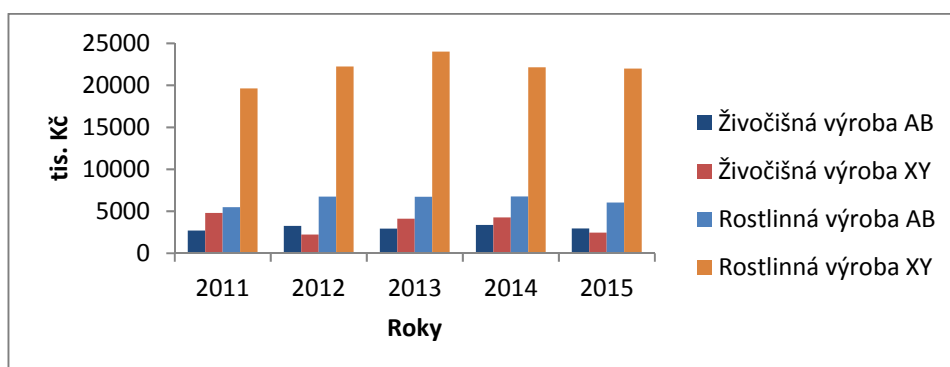
Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Pro větší přehlednost byla výše celkových výnosů a struktura výnosů ze zemědělské činnosti jednotlivých společností dána do následujících grafů.



Obrázek 24: Výše celkových výnosů u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]



Obrázek 25: Struktura výnosů ze zemědělské výroby u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Společnost XY měla ve všech sledovaných letech přibližně 2 krát vyšší celkové výnosy než společnost AB, což bylo způsobeno především výnosy z rostlinné výroby, které byly u společnosti XY 3 krát vyšší než u společnosti AB. U obou společností však mají celkové výnosy obdobný průběh. U společnosti AB měly celkové výnosy rostoucí charakter do roku 2013 a poté se jejich hodnota začala mírně snižovat. U společnosti XY byl zaznamenán v roce 2012 mírný pokles celkových výnosů a v roce 2013 byla jejich hodnota nejvyšší za sledované období. Od roku 2013 měly poté hodnoty celkových výnosů ve spol. XY klesající průběh.

Výnosy z rostlinné výroby u společnosti XY je tvořeno zhruba 60 % celkových výnosů. Do roku 2013 měly výnosy z rostlinné výroby společnosti XY rostoucí charakter. V roce 2014 až 2015 se jejich hodnota ustálila okolo 22 mil. korun. U společnosti AB výnosy z rostlinné výroby skokově vzrostly v roce 2012 a od tohoto roku až do roku 2015 se jejich hodnota pohybovala okolo 6 mil. Kč, což je cca 70 % celkových výnosů. Nejvyšší podíl na celkových výnosech z rostlinné výroby byl v roce 2015 představován u obou společností tržbami z prodeje pšenice. Mezi další plodiny, které byly pěstovány společností AB v roce 2015, se řadí řepka, sója, žito, ječmen, triticales a hrách krmný. Společnost XY se v tomto roce zaměřila na pěstování cukrové řepy, sóji, ovsa, řepky, pšenice, triticales a kukuřice.

Z hlediska výše výnosů z živočišné výroby se obě společnosti v jednotlivých sledovaných letech od sebe příliš nelišily, mimo první sledovaný rok, kdy společnost XY dosahovala téměř dvojnásobných výnosů z živočišné výroby spol. AB. V dalších letech se výše výnosů z živočišné výroby u společnosti XY snížila a v roce 2012 a 2015 byly dosahované výnosy z živočišné výroby dokonce nižší než ve společnosti AB. Podíl výnosů z živočišné výroby na celkových výnosech byl u společnosti AB v jednotlivých letech okolo 30 % a u společnosti XY okolo 15 %. Společnost XY v roce 2015 se starala o 400 býků, které však nevlastnila, pouze je vykrmovala pro jinou společnost. Společnost AB v tomto roce měla ve svém vlastnictví 3 skoty na výkrm, 37 jalovic, 28 krav a 3 plemenné býky.

V následujících letech obě společnosti chtějí zachovat stávající strukturu rozdělení zemědělské a rostlinné výroby. Společností AB je v dohledné době plánován nákup prasat, především z důvodu hnojení.

5.5 Komparace vybraných nákladů

U podniků, které se specializují na zemědělskou výrobu, je nutné pečlivě sledovat skupinu nákladů, které se v podnicích s odlišným předmětem podnikání obvykle nevyskytují. Jedná se o náklady na pořízení osiv, hnojiv, chemických prostředků, krmiv. Tyto náklady představují

velký podíl na celkových nákladech, stejně tak jako náklady na mzdy zaměstnanců, energie a pronájem pozemků (viz. kapitola 7.6 Komparace obhospodařených pozemků).

Výše vybraných nákladových položek u obou společností v letech 2011 až 2015 je zachycena v tabulce č. 10. U osiv, krmiv a hnojiv se jedná pouze o náklady na spotřebu nakupovaných položek nikoliv vlastních.

Tabulka 10: Výše vybraných nákladových položek u obou společností v letech 2011-2015

Náklady (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Spol. AB					
Osivo	365	331	387	386	410
Hnojivo	1169	1644	1112	1311	1341
Chemikálie	971	1017	924	1042	1043
Krmiva	3	4	348	496	136
Spotřeba energií	368	271	135	381	437
Spotřeba pohonných hmot a mazadel	824	1049	1073	1035	748
Mzdové náklady vč. zák. pojištění	2 347	2 507	2 582	2 531	2 562
Spol. XY					
Osivo	1511	1574	1574	1915	1986
Hnojivo	3222	3739	3997	3532	3659
Chemikálie	2675	2990	3339	3369	3119
Krmiva	600	505	493	452	500
Spotřeba energií	716	1065	812	800	733
Spotřeba pohonných hmot a mazadel	2675	2990	2683	2884	2121
Mzdové náklady vč. zák. pojištění	6 138	6 816	7 187	6 833	6 947

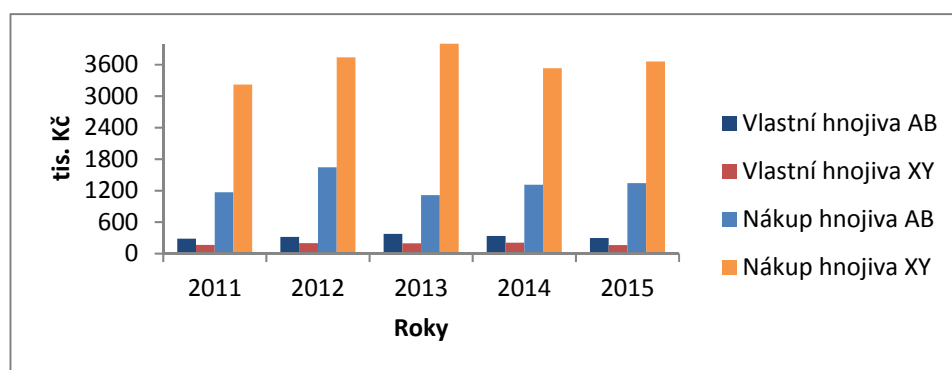
Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Mzdové náklady včetně nákladů na zákonné sociální pojištění byly u společnosti XY ve sledovaném období v porovnání se společností AB 3 krát vyšší, což bylo způsobeno 2 krát vyšším počtem zaměstnaných osob ve spol. XY. Obě společnosti se však snaží svoji činnost realizovat v co nejmenším počtu pracovníků, aby byly minimalizovány náklady vynaložené na zaměstnance.

Vynaložené náklady na spotřebu energií (voda, plyn, el. energie) byly ve sledovaném časovém horizontu u spol. XY vyšší než u spol. AB, což bylo způsobeno především větší velikostí firmy. Největší podíl na nákladech na energie byl představován náklady na elektrickou energii, jejichž výše byla ovlivněna zvyšováním cen od dodavatele. Dále se do výše nákladů na el. energii významně promítla i nepřízeň počasí, které ovlivňovalo dosušení sena a obilí.

Užívání průmyslových hnojiv a chemických prostředků v zemědělství je v současné době velmi diskutované téma. Oběma porovnávanými společnostmi jsou pro dosažení vyšších

výnosů využívány chemické přípravky, statková i průmyslová hnojiva. Spotřeba chemických prostředků byla během sledovaného období u společnosti XY téměř 3 krát vyšší než u spol. AB, což bylo způsobeno především větším množstvím obhospodařované orné půdy. Z tohoto důvodu byla u spol. XY rovněž vyšší i celková spotřeba hnojiv. Oběma společnostmi mimo nakupovaných hnojiv jsou využívána i vlastní hnojiva, čímž se společnostem snižují náklady na nákup hnojiv. Spotřeba vlastních hnojiv byla ve všech sledovaných letech vyšší ve spol. AB a na celkové spotřebě hnojiv se vlastní hnojiva podílela okolo 16-25 %. Ve spol. XY byl podíl vlastních hnojiv na celkové spotřebě hnojiv mezi 4-5 %. Spotřeba vlastních a nakupovaných hnojiv je zachycena na následujícím grafu.

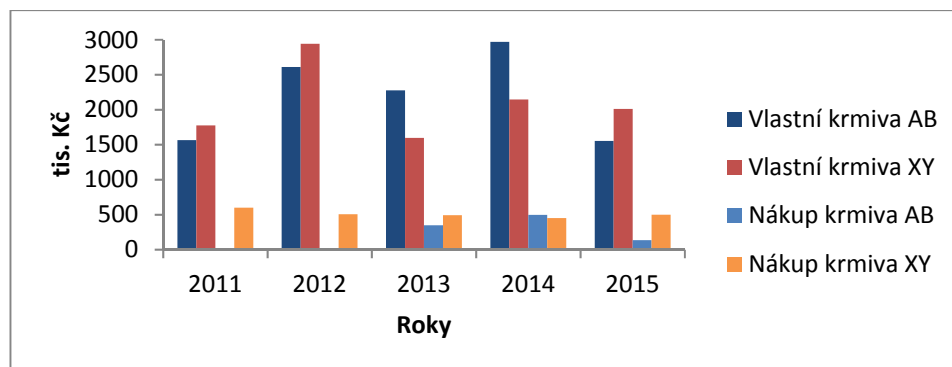


Obrázek 26: Spotřeba vlastních a nakupovaných hnojiv v obou společnostech v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Oběma společnostmi byla ve sledovaném období preferována pro krmení dobytka vlastní jadrná krmiva s dotací potřebných minerálií. Ve spol. AB v prvních dvou sledovaných letech byly náklady vynaložené na nákup krmiv okolo 0,2 % celkových nákladů na spotřebu krmiva. V období mezi roky 2013–2015 se zvýšilo množství nakupovaného krmiva ve spol. AB a jeho podíl na celkových nákladech na krmivo byl mezi 8-14 %.

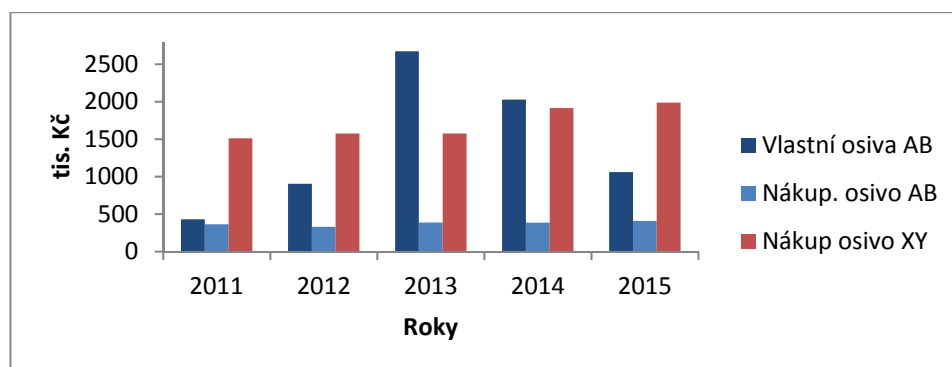
Ve spol. XY byla výše nákladů na nákup krmiva v poměru k celkovým nákladům vynaloženým na krmivo vyšší než u spol. AB a pohybovala se mezi 15-25 % celkových nákladů vynaložených na krmivo. Dále se spol. AB snaží zvířectvo co nejvíce pást a snižovat tak náklady na nákup krmiv. Do budoucna není ani jednou z porovnávaných společností uvažováno o přechodu od vlastních krmiv k nákupu krmných směsí. Spotřeba nakupovaných a vlastních krmiv je zachycena v následujícím grafu.



Obrázek 27: Výše nákladů na spotřebu krmiv u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Náklady na nákup osiv měly ve sledovaném období u společnosti XY rostoucí průběh a oproti společnosti AB byly 4-5 krát vyšší. Tento rozdíl byl způsoben především tím, že spol. XY bylo obhospodařováno větší množství orné půdy a namísto vlastních osiv jí byly využívány pouze nakoupené výkonné odrůdy. Společností AB byla využívána i vlastní osiva především s cílem snížení nákladů na nákup osiv. V některých sledovaných letech však byly náklady vynaložené na nakupovaná osiva a vlastní osiva u spol. AB vyšší než náklady vynaložené spol. XY pouze na nakupovaná osiva. Společnosti AB bych proto doporučovala provést podrobnější rozbor výnosů jednotlivých plodin vypěstovaných z vlastních osiv a nakupovaných a zvážit, zda je využívání vlastních osiv nejlepší volbou.



Obrázek 28: Výše nákladů na spotřebu osiv u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

5.6 Komparace čerpaných dotací u společností AB a XY

Dotační zdroje na podporu českého zemědělství jsou zemědělcům nabízeny prostřednictvím národních dotačních programů a evropských dotačních programů. Národní dotační programy jsou plně financovány ze státního rozpočtu České republiky a jedná se o podpory směřující do lesního hospodářství, vodního hospodářství a podpory různého

charakteru vyhlášené formou zásad, které jsou každoročně schvalovány ministrem zemědělství [20].

Evropské dotační programy jsou většinou částečně financované ze státního rozpočtu České republiky a částečně ze zdrojů EU. Mezi programy se řadí např. Program rozvoje venkova 2007-2020, Operační program Rybářství 2014-2020.

Významným zdrojem podpory jsou přímé platby, které zaujímají z hlediska vyplacených finančních prostředků určených na podporu zemědělství největší podíl. Základní podmínkou pro získání této dotace je, aby žadatel o dotaci byl aktivním zemědělcem a byla jím obhospodařována zemědělská půda, která je na něho evidována v registru zemědělské půdy LPIS podle uživatelských vztahů. Nejvýznamnější složkou přímých plateb je Jednotná platba na plochu, která činí zhruba 55 % částky určené pro přímé platby. Na Jednotnou platbu na plochu mají nárok zemědělci, kteří obhospodařují minimálně 1 ha zemědělské půdy s kulturou: standardní orná půda, úhor, travní porost, trvalý travní porost, vinice, chmelnice, sad, zalesněná půda či jinou kulturou oprávněnou pro dotaci. Mezi přímé platby se dále zahrnují:

- platba pro zemědělce dodržující postupy příznivé pro klima a životní prostředí (Greening);
- podpora pro mladé zemědělce;
- podpora vybraných odvětví či regionů;
- dobrovolná podpora vázána na produkci vybraných plodin a dobytka;
- přechodné vnitrostátní podpory [27].

Přímé platby mohou být hrazeny z rozpočtu EU (Jednotná platba na plochu), či ze státního rozpočtu ČR (přechodné vnitrostátní podpory) nebo částečně z obou (agroenvironmentální opatření).

Společnost AB i společnost XY začaly využívat dotace na podporu svého podnikání ve větším rozsahu až po vstupu ČR do EU. Do roku 2000 bylo možné využít pouze pomoc státu formou bezúročných půjček. V tabulce č. 11 je vyčíslena výše čerpaných dotací oběma společnostmi v letech 2011-2015.

Tabulka 11: Celkové částky čerpaných dotací u obou společností v letech 2011-2015

Rok	Společnost AB (v tis. Kč)	Společnost XY (v tis. Kč)
2015	3 914	8 300
2014	3 788	9 000
2013	3 933	8 600
2012	3 349	8 000
2011	3 019	7 400

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

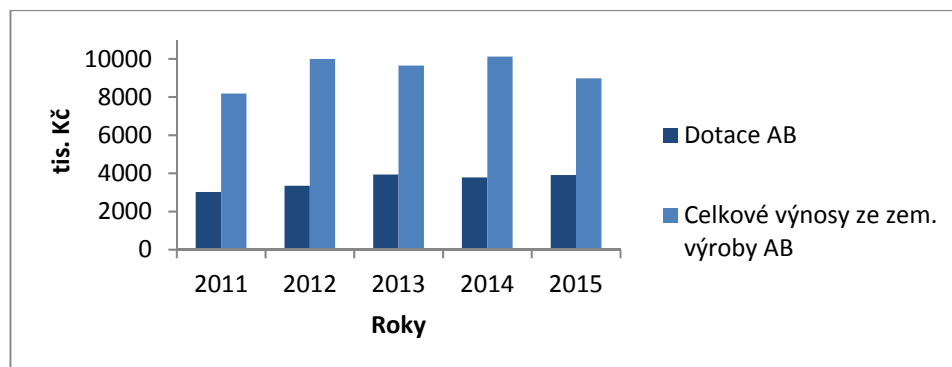
Společnosti XY jsou poskytovány finanční zdroje ve více jak dvojnásobné výši dotací čerpaných společností AB. Tento rozdíl je způsoben především tím, že společnost XY obhospodařuje větší množství půdy, a je jí poskytována vyšší finanční částka na Jednotnou platbu na plochu, kterou je představován nejvyšší podíl na celkové dotaci. Hodnota poskytovaných finančních zdrojů u společnosti XY měla rostoucí charakter až do roku 2014 a poté jejich výše v roce 2015 mírně klesla. U společnosti AB měla hodnota poskytovaných dotací rostoucí průběh do roku 2013 a poté se její výše v roce 2014 snížila. U obou společností bylo poskytováno okolo 93 % finančních prostředků z rozpočtu EU. Podrobnější členění účelu poskytnutých finančních prostředků včetně zdroje, z kterého byly poskytnuty za poslední sledovaný rok u obou společností, je uvedeno níže.

Tabulka 12: Struktura poskytnutých dotací u obou společností v roce 2015

Opatření		Zdroje z ČR (v Kč)	Zdroje z EU (v Kč)
Spol. AB	Přechodné vnitrostátní podpory	98 513,84	0
	Méně příznivé oblasti	55 695,55	222 781,00
	Agroenvironmentální opatření 2007-2013	103 792,82	311 378,00
	Finanční kompenzace	0	77 392,26
	Platba na plochu	0	2 929 562,54
	Tele masného typu	0	108 116,83
Spol. XY	Přechodné vnitrostátní podpory	218 329,55	0,00
	Méně příznivé oblasti	175 906,17	703 623,93
	Agroenvironmentální opatření 2007-2013	161 578,57	484 734,85
	Finanční kompenzace	0,00	187 267,09
	Platba na plochu	0,00	6 299 621
	Oddělená platba za cukr	0,00	972 607,96

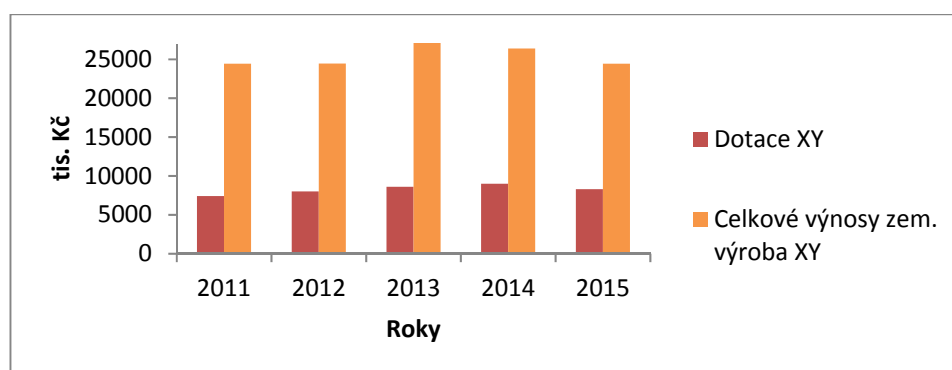
Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Význam poskytovaných dotací z hlediska celkových výnosů ze zemědělské výroby je značný pro obě společnosti. U obou společností byly ve sledovaných letech čerpány dotace ve výši 1/3 celkových výnosů ze zemědělské výroby. Vztah mezi výší čerpaných dotací a výnosů ze zemědělské výroby u obou společností je zachycen na níže uvedených grafech.



Obrázek 29: Porovnání čerpaných dotací a výnosů ze zem. výroby u spol. AB v 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]



Obrázek 30: Porovnání čerpaných dotací a výnosů ze zem. výroby u spol. XY v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

5.7 Komparace obhospodařovaných pozemků

Zemědělská půda je jedním z nejdůležitějších výrobních zdrojů pro obě společnosti, proto je pozemkové držbě manažery obou společností věnována velká pozornost. Společností XY je v současnosti obhospodařováno 1 051 ha zemědělské půdy, z nichž 800 ha je představováno ornou půdou a 251 ha loukami. Společností AB je obhospodařováno menší množství zemědělské půdy ve výši 494 ha, z nichž na 376 ha se rozkládá orná půda a na 117 ha louky.

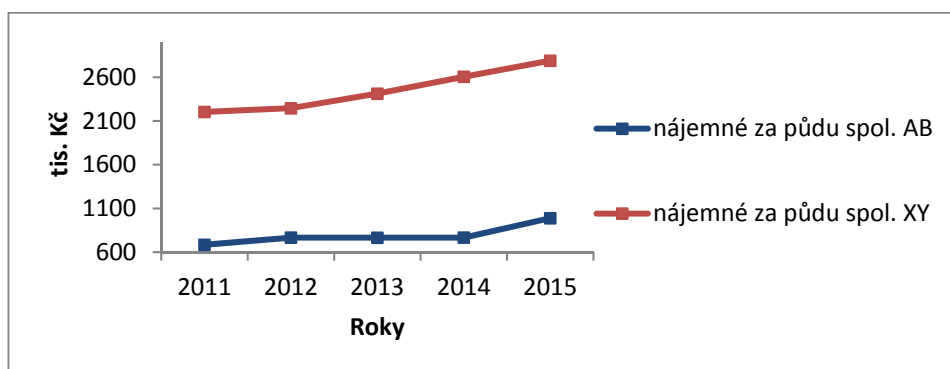
Množství pronajímané půdy se v letech 2011 až 2015 u sledovaných společností výrazně neměnilo. Obě společnosti si větší část zemědělské půdy pronajímały a menší % držely ve svém vlastnictví. V roce 2015 bylo společností XY pronajímano cca 1039 ha zemědělské půdy a společností AB přibližně 468,51 ha. V posledních letech byly obě společnosti nuceny zvyšovat výši vyplaceného nájemného, aby si dané pozemky udržely a jejich vlastníci je nepronajali či neprodali konkurenci. Velký zájem o pozemky je i ze strany různých spekulantů. Přehled růstu nákladů vynaložených oběma společnostmi v letech 2011-2015 na

nájem pozemků včetně daně z pozemků, která je vlastníkům pozemků plně hrazena, je obsažen v následující tabulce a grafu.

Tabulka 13: Náklady na nájem pozemků vč. daně z pozemků u obou spol. v letech 2011-2015

Rok	Nájemné za půdu spol. AB (v tis. Kč)	Nájemné za půdu spol. XY (v tis. Kč)
2011	685	2 204
2012	767	2 246
2013	766	2 413
2014	767	2 606
2015	989	2 790

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]



Obrázek 31: Výše vyplaceného nájemného vč. daně u obou společností v letech 2011-2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Společností XY bylo pronajímáno na její podnikatelskou činnost 2 krát vyšší množství zemědělské půdy než u spol. AB, proto byly u spol. XY i náklady na nájem půdy ve srovnání se společností AB téměř 3 krát vyšší. U společnosti XY se náklady na nájem půdy během sledovaných let zvyšovaly postupně, kdežto společnosti AB se vyplacené nájemné za půdu zvýšilo skokově pouze v roce 2012 a 2015 a během let 2013 a 2014 se drželo na konstantní úrovni. Nicméně u obou společností je zaznamenán trend zvyšování ceny nájemného, aby si dané pozemky udržely.

Mezi další opatření, které bylo oběma společnostmi učiněno, aby si dané pozemky udržely, byl odkup vybraných pozemků do svého vlastnictví. Oběma společnostmi jsou navíc rozesílány dopisy majitelům pronajaté půdy, aby v případě rozhodnutí o prodeji půdy nejprve oslovili vedení společnosti. I přes tyto dopisy se však stává, že je půda pronajímatelem prodána jinému zájemci bez předchozího oslovení nebo alespoň informování společnosti. Přehled vynaložených nákladů na nákup zemědělské půdy v jednotlivých letech u obou společností je obsažen v následující tabulce.

Tabulka 14: Náklady na nákup pozemků u obou společností v letech 2011-2015

Rok	Spol. AB		Spol. XY	
	Náklady (v tis. Kč)	Nakoupená půda (v ha)	Náklady (v tis. Kč)	Nakoupená půda (v ha)
2015	2 337	16,64	3 108	17,83
2014	0	0	576	6,25
2013	0	0	614	8,9
2012	0	0	66	0,44
2011	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Společností XY byly vynakládány finance na nákup pozemků téměř ve všech sledovaných letech (mimo rok 2011). U společnosti AB v průběhu sledovaných let byly pozemky nakoupeny až v roce 2015, kdy bylo společností vynaloženo na nákup pozemků o celkové výměře 16,64 ha 2 337 tis Kč. Společností XY bylo v daném roce nakoupeno o 1,2 ha více a celkem na nákup pozemků v tomto roce vynaložila 3 108 tis. Kč, z nichž 1 639 tis. bylo hrazeno úvěrem od ČSOB. V následujících letech by měly obě společnosti udržet dosud pronajímané pozemky a nakupovat další do svého vlastnictví, aby byla zabezpečena jejich budoucí existence, jelikož bez půdy tyto společnosti nemohou dále vykonávat stávající podnikatelskou činnost. Spol. AB by vzhledem k nízké míře zadluženosti mohla zvážit možnost financovat nákup pozemku pomocí cizích zdrojů.

6 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků provedených analýz lze pro obě porovnávané společnosti vyvodit řadu doporučení a návrhů. Z hlediska ukazatelů **rentability** aktiv, vlastního kapitálu a tržeb bylo společností AB ve všech sledovaných letech dosaženo mnohem lepších výsledků než společností XY a u ukazatelů ROA a ROE i lepších výsledků, než byl odvětvový průměr. Bylo by dobré, aby se společnost AB snažila hodnoty veškerých sledovaných ukazatelů rentability udržet na stávající úrovni a zabránila jejich případnému poklesu. Společnosti XY lze doporučit, aby se zaměřila na růst ROA, ROE a ROS, zejména na zvýšení ROS a ROA, které byly ve všech sledovaných letech pod odvětvovým průměrem. Růstu jednotlivých ukazatelů rentabilit je možné dosáhnout zvýšením EBITu.

Obě společnosti by se měly v budoucnu zaměřit na lepší řízení **likvidity**. Společnost AB by se měla soustředit především na snížení nadbytku běžné a pohotové likvidity, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nepřináší pro akcionáře dostatečné zhodnocení. Naproti tomu společnost XY by se měla snažit zvýšit hodnoty ukazatelů okamžité a pohotové likvidity, které se téměř ve všech letech pohybovaly pod doporučovanou dolní hranicí i průměrnou výší tohoto ukazatele v odvětví.

V oblasti **ukazatelů aktivity** byly hodnoceny doby obratu a obraty celkových aktiv, zásob, pohledávek a závazků z obchodního styku. U obou společností se celková aktiva ve sledovaných letech obrátila vícekrát, než byl průměrný obrat aktiv v odvětví, což je pro obě společnosti pozitivní. V posledních sledovaných letech byl však obrat aktiv klesající, proto by se měly obě společnosti snažit jeho poklesu zamezit a udržet jej na stávající úrovni. Obrat aktiv lze zvýšit prostřednictvím zvýšení tržeb či částečným odprodejem aktiv. Doba obratu aktiv je u obou společností pod odvětvovým průměrem, což je pro obě společnosti pozitivní.

Obrat zásob byl u obou společností ve sledovaném období pod odvětvovým průměrem a byl značně rozkolísán. Bylo by dobré, kdyby obě společnosti hodnotu tohoto ukazatele zvýšily na průměrnou výši v odvětví, což je možné prostřednictvím růstu tržeb či snížením stavu zásob. Zvýšení počtu obrátek zásob bude mít navíc za následek i snížení doby obratu zásob, která je u obou společností oproti odvětvovému průměru příliš dlouhá.

V případě doby obratu pohledávek by společnost AB měla klást větší důraz na včasější splácení faktur od svých obchodních partnerů, jelikož doba jejich úhrady značně převyšuje standardní dobu úhrady faktur, zejména v prvních dvou sledovaných letech. Pozdě hrazené faktury od obchodních partnerů mohou společnosti způsobit to, že bude sama mít v budoucnu

problémy se splácením svých závazků. U společnosti XY se doba splatností pohledávek z obchodního styku výrazně nelišila od standardní doby splácení faktur a v posledních dvou sledovaných letech byly společnosti faktury v průměru uhrazeny ještě dříve, než je stanovená standardní doba úhrady faktur.

Z hlediska doby obratu závazků lze společnosti AB doporučit, aby své závazky nehradila příliš brzy, a mohla tak více čerpat bezplatný obchodní úvěr od svých obchodních partnerů. Společnost XY by se měla naopak snažit zlepšit svoji platební morálku a své závazky splácet dříve, aby nebyla nucena hradit případná penále, která by jí mohla vzniknout z pozdní úhrady faktur. U společnosti AB je doba obratu závazků z obchodního styku kratší, než je doba obratu pohledávek z obchodního styku, což není dobré pro finanční stabilitu. Společnost AB by tak mohla být v budoucnu ohrožena druhotnou platební neschopností.

Z hlediska celkové zadluženosti je ve spol. AB využíváno minimum cizího kapitálu, což je na jedné straně příznivé pro věřitele, ale na druhé straně s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Společnosti AB lze proto doporučit, aby zvážila možné vyšší využití cizích zdrojů a dosáhla vhodnějšího poměru cizího a vlastního kapitálu, při kterém by se zvýšila výnosnost vlastního kapitálu. Společností XY je přesahována průměrná hodnota celkové zadluženosti v odvětví. Z hlediska vynaložených nákladů na udržení vlastního kapitálu lze však tuto výši zadlužení považovat za příznivou a vzhledem k dostatku finančních prostředků na úhradu závazků společnosti za přijatelnou.

U ukazatele **produktivity** práce z tržeb bylo u společnosti XY dosahováno ve sledovaném období lepších výsledků než u spol. AB, avšak tento ukazatel měl u spol. XY od roku 2013 klesající průběh. U společnosti AB měl tento ukazatel rovněž klesající charakter s mírným nárůstem v roce 2015. Oběma společnostem lze doporučit zvýšit produktivitu práce z tržeb alespoň na odvětvový průměr. Dále by se měly obě společnosti soustředit na růst přidané hodnoty na zaměstnance, jelikož tento ukazatel byl rovněž ve všech sledovaných letech pod odvětvovým průměrem. Především spol. XY, u které byla produktivita práce z přidané hodnoty ve všech sledovaných letech nižší než u spol. AB.

Spol. AB lze doporučit zvýšit osobní náklady připadající na jednoho zaměstnance, jelikož v posledních dvou sledovaných letech hodnoty tohoto ukazatele poklesly pod odvětvový průměr. V době, kdy o kvalitní pracovníky je nouze, a průměrné mzdy v České republice jsou rostoucí, je kvalitně ohodnocený zaměstnanec pro společnost velkým kladem. Ve spol. XY

jsou osobní náklady na zaměstnance ve všech sledovaných letech vyšší než ve společnosti AB a zároveň i vyšší než odvětvový průměr.

Obou společnostem je dále doporučováno zvýšit mzdovou produktivitu, která se ve sledovaném časovém horizontu držela pod odvětvovým průměrem. Růstu přidané hodnoty lze dosáhnout zvýšením přidané hodnoty nebo snížením mezd. Snížení mezd je však doporučováno pouze spol. XY.

Obě společnosti se pokoušejí co nejvíce snižovat své náklady následujícími způsoby: realizací činnosti v co nejmenším počtu pracovníků, zamezením plýtvání energiemi, využíváním vlastních hnojiv a krmiv aj. Společnosti AB jsou navíc oproti spol. XY využívána i vlastní osiva, kdežto spol. XY je preferován nákup výkonných odrůd. Společnosti AB bych doporučovala vzhledem k výši vynaložených nákladů na nakupovaná osiva a vlastní osiva provést podrobnější rozbor výnosů jednotlivých plodin vypěstovaných z vlastních a nakupovaných osiv a zvážit, zda je využívání vlastních osiv nejlepší volbou.

Obě společnosti se zaměřují především na rostlinnou výrobu. Výnosy z živočišné výroby se u obou společností příliš neodlišují, kdežto výnosy z rostlinné výroby byly u společnosti XY v průměru 3 krát vyšší než u společnosti AB. Tento rozdíl byl způsoben především větším množstvím obhospodařované orné půdy u spol. XY a svůj podíl na této skutečnosti mohla mít i vyšší kvalita osiv. Obě společnosti se v budoucnu neplánují rozšiřovat a chtějí udržet stávající rozdělení rostlinné a živočišné výroby především z důvodů dotační politiky.

Z hlediska výše čerpaných dotací lze oběma společnostem doporučit čerpat finanční podporu v budoucnu v co nejvyšší možné výši a svoji hospodářskou činnost dále přizpůsobovat dotačnímu programu. Obě společnosti by se příliš neměly na evropské a národní dotace spoléhat, jelikož podmínky pro jejich poskytování se mohou v budoucnu zpřísnit.

Vzhledem ke zvýšenému zájmu o pozemky ze strany různých spekulantů a rostoucí konkurenci lze oběma společnostem doporučit, aby se nadále pokusily držet co nejvíce zemědělské půdy a předcházely tak existenčním problémům, které by se objevily v případě, že by společnosti neměly k svému hospodaření dostatek půdy. Společnosti mohou nakoupit pozemky do svého vlastnictví, což se v budoucnu odrazí i ve snížení nákladů na nájem půdy. Na druhé straně je nákup pozemku poněkud problematická investice, jelikož způsobí odčerpání finančních prostředků, ale nijak se nezohlední v nákladech, protože pozemky se na rozdíl od budov a strojů neodepisují. Vzhledem k nedostatku finančních

prostředků potřebných k nákupu zemědělské půdy je vhodné, aby obě společnosti nabídli majitelům půdy zvýšení nájemného a zabránili tak plánovanému prodeji půdy konkurenci. Společnost AB by s přihlédnutím k nízké míře zadluženosti mohla k nákupu zemědělské půdy využít i levnějších bankovních úvěrů určených pro zemědělce.

7 ZÁVĚR

Cílem práce bylo prostřednictvím benchmarkingového porovnávání identifikovat rozdíly ve vývoji finanční situace a posoudit další vybrané ukazatele, které jsou specifické pro společnosti podnikající v zemědělství prvovýrobě. Obě společnosti byly mezi sebou vzájemně komparovány prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Výše jednotlivých ukazatelů byla rovněž porovnána s odvětvovým průměrem. Dále byla hodnocena výše čerpané finanční podpory poskytované ze strany státu, velikost obhospodařované půdy, struktura výnosů a výše vybraných nákladů.

V první části diplomové práce byl vymezen pojem benchmarking, jeho význam a historie. Následně byla tato metoda hodnocení výkonnosti podniku rozdělena na různé typy podle předmětu benchmarkingového zkoumání a podle zvoleného benchmarkingového partnera. Jednotlivé druhy benchmarkingu byly podrobněji charakterizovány v navazujících kapitolách.

Součástí práce byly i podmínky a zásady úspěšné realizace s důrazem na tvorbu etického kodexu, kterým jsou vymezena základní pravidla komunikace, vztahy a poskytování informací mezi benchmarkingovými partnery. Rovněž byly rozebrány přínosy, které může přinést organizacím realizace benchmarkingu a zároveň i bariéry, které provádění benchmarkingu brání.

Dále byly analyzovány jednotlivé modely benchmarkingu. Přesněji se jednalo o modely APQC, EFQM, OMBI a model firmy Xerox Corp., která byla průkopníkem této metody. Modely je nutné chápat jako návody, doporučení na náplň jednotlivých kroků a připomenutí toho, co by nemělo být v žádné organizaci při realizaci benchmarkingu opomenuto.

Hlavní část práce byla věnována praktické aplikaci výkonového benchmarkingu u dvou zemědělských podniků. Finanční zdraví společností bylo hodnoceno prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy a dále byly společnosti komparovány v rámci specifických ukazatelů, které se vyskytují u podniků s daným zaměřením. Na základě provedených analýz byla formulována autorkou práce pro společnosti řada doporučení.

Manažeři spol. AB by se měli především zaměřit na snížení nadbytku likvidity, jak běžné tak pohotové, protože společnost má v porovnání se spol. XY i s odvětvovým průměrem příliš velkou výši finančních prostředků vázanou v oběžných aktivech, a akcionářům tak není zajištěno dostatečné zhodnocení finančních prostředků. Z hlediska ukazatelů rentability by bylo vhodné, aby se spol. AB soustředila na udržení jejich stávající výše. Dále je společnosti

doporučován růst obratu zásob a zvýšení některých ukazatelů v oblasti produktivity, zejména u ukazatelů přidané hodnoty na pracovníka, produktivity práce z tržeb a mzdové produktivity. Společnost by rovněž měla zvýšit i osobní náklady na zaměstnance, jejichž výše byla v posledních dvou sledovaných letech pod odvětvovým průměrem. V době kdy jsou v České republice průměrné mzdy rostoucí, je kvalitně oceněný zaměstnanec pro společnost velkým kladem.

Spol. AB by měla klást vyšší důraz na včasější hrazení svých pohledávek od svých odběratelů a nehradit své závazky příliš brzy. Dále lze spol. AB doporučit, aby zvážila možnost vyššího využití cizího kapitálu, jelikož správná struktura cizích a vlastních zdrojů by zvýšila zhodnocení kapitálu vlastního.

Mezi doporučení pro spol. XY se řadí zvýšení ukazatelů ROA, ROE a ROS, u kterých dosahuje spol. XY nižších hodnot než spol. AB. Spol. XY by měla rovněž zvýšit obrat zásob, čímž by se snížila i doba obratu zásob. Dále lze společnosti doporučit zvýšení tržeb, přidané hodnoty na zaměstnance. Společnost XY by se měla snažit hradit dříve své závazky a zlepšit řízení v oblasti okamžité a pohotové likvidity.

Obě společnosti se zaměřují především na rostlinnou výrobu. Výnosy z rostlinné výroby byly u společnosti XY v průměru 3 krát vyšší než u společnosti AB, což bylo způsobeno především větším množstvím orné půdy. Obě společnosti se v budoucnu neplánují rozšiřovat a chtějí udržet stávající rozdělení rostlinné a živočišné výroby především z důvodů dotační politiky. V budoucnu lze společností doporučit čerpat co nejvyšší možnou finanční podporu, ale zároveň by se neměly příliš na dotační politiku spoléhat, jelikož podmínky poskytování dotací se mohou v budoucnu zpřísnit. Obě společnosti by se měly snažit co nejvíce snižovat své náklady, avšak takovým způsobem, aby se to neodrazilo ve snížení výnosů.

Vzhledem ke zvýšenému zájmu o pozemky ze strany různých spekulantů a rostoucí konkurence lze oběma společnostem doporučit, aby se nadále pokoušely si udržet co nejvíce zemědělské půdy, která je pro další činnost obou společností nezbytná. Společnost AB by na nákup pozemků vzhledem k nízké míře zadluženosti mohla využít levnějších bankovních úvěrů určených pro zemědělce.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Benchmarking. BAIN & COMPANY. *Bain Company* [online]. [2015]. [cit. 2016-11-13]. June. Dostupné z: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>>
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] CIKLER, Jan. Benchmarking - zjistěte, zda jste lepší než konkurence. *Komora.cz* [online]. 2013, 14(2) [cit. 2016-11-13]. ISSN 1802-1247. Dostupné z: <<http://cotmedia.cz/ecasopisy/komora/2013/0213/50-51/>>
- [4] ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [5] ČESKÁ A SLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon č. 563/1991 o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991, částka 107. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563/zneni-20170101>>
- [6] Demingův cyklus. MANAGEMENTMANIA. *Management mania* [online]. 1. 11. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>>
- [7] Evaluace socioekonomického rozvoje – doplňující texty k metodické příručce: Část F. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evropské, strukturální a investiční fondy* [online]. 2009 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/d8c4b6c5-9dfe-4896-b2e3-7828490792be/Cast-F_d8c4b6c5-9dfe-4896-b2e3-7828490792be.pdf?ext=.pdf>
- [8] Foundation. FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT. *Global Benchmarking Network* [online]. [2017] [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <<http://www.globalbenchmarking.org/the-network/history/gbn-expansion>>
- [9] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [10] HM PARTNERS. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě. *Databáze nejlepších praktik*. [online]. 2014 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <<http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>>

- [11] HUBBARD, Douglas W. *How to measure anything: finding the value of "intangibles" in business*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2010. ISBN 978-0-470-53939-2.
- [12] Interní dokumenty společnosti
- [13] JANÍK, Marek, Lucie KONÍČKOVÁ, Kamil MATULA a Lucie MLÝNKOVÁ. Benchmarking programu Informační studia a knihovnictví – Best ISK. *Inflow: information journal* [online]. 2010 [cit. 2017-03-15]. ISSN 1802–9736. Dostupné z: <<http://www.inflow.cz/benchmarking-programu-informacni-studia-knihovnictvi-best-isk>>
- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [15] LEVY Gary a Nicolas VALCIK. How Benchmarking and Higher Education Came Together. *Benchmarking in Institutional Research* [online]. New York: Wiley, 2012. ISBN 9781118641040. Dostupný také z: <<https://books.google.cz/books?id=dtVGjqS49LEC&printsec=frontcover&dq=A+strategic+approach+Benchmarking+in+Institutional+Research&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjw2ubS-djSAhVEOhoKHYBaDdMQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false>>
- [16] MCCABE, Steven. *Benchmarking in construction*. Malden, MA: Blackwell Science, 2001. ISBN 0632055642. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=4fGuvqjKAt0C&pg=PA32&lpg=PA32&dq=Benchmarking+in+construction+xerox+model&source=bl&ots=d9v2eupvVN&sig=8D05aHl8bfLnio_qZinUFRJ2Ns0&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi5t6rfgN3SAhUEWSwKHal5DJsQ6AEIHjAA#v=onepage&q=Benchmarking%20in%20construction%20xerox%20model&f=false>
- [17] Model excelence EFQM. *Národní cena* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <<http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>>
- [18] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [19] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

- [20] O nás. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2013 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <<https://www.szif.cz/cs>>
- [21] ODBOR 031400. Tabulky k finanční analýze. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument105732.html>>
- [22] ODBOR 31400. Tabulky k finanční analýze. Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/>
- [23] ODBOR 31400. Tabulky k finanční analýze. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013. MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument150081.html>>
- [24] OSTERHOF, Robert, Boondee BUNYAGIDJ. Knowledge management: Evolution from theory to practice. APO. *Asian productivity organization* [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://apo-tokyo.org/productivity/116_prod.htm>
- [25] OVIDIJUS JUREVICIUS. Benchmarking. *Strategic management insight*. [online]. Jaunary, 2014 [cit. 2016-09-07]. Dostupné z: <<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>>
- [26] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [27] Přímé platby. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2013 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <<https://www.szif.cz/cs/prime-platby>>
- [28] RAŠKOVÁ, STANISLAVA. Model excelence EFQM. *Dobrá strategie* [online]. 2014 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <<http://www.dobrastrategie.cz/modely/efqm/>>
- [29] REMTOVÁ, Květa. Environmentální benchmarking: definice a podstata. *Planeta* [online]. 2006, roč. 14, č. 6 [cit. 2016-11-15]. ISSN 1801-6898. Dostupné z: <[http://www.mzp.cz/web/edice.nsf/E41CF42A7A6A599DC125712500400E3C/\\$file/planeta06_web.pdf](http://www.mzp.cz/web/edice.nsf/E41CF42A7A6A599DC125712500400E3C/$file/planeta06_web.pdf)>

- [30] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8. Dostupné také z: <<https://books.google.cz/books?id=1aZtto3T8D4C&pg=PA134&dq=r%C5%AF%C4%8Dkov%C3%A1+ukazatele+produktivity&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj61eLsiN3SAhXFvRoKHdeJBhwQ6AEIITAB#v=onepage&q=r%C5%AF%C4%8Dkov%C3%A1%20ukazatele%20produktivity&f=false>>
- [31] STAPENHURST, Tim. *The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-0-7506-8905-2.
- [32] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=_RVFnPN4ymMC&pg=PA155&dq=zaveden%C3%AD+benchmarkingu&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiYx_3F6_fOAhVIwBQKH8BAb4Q6AEIjAC#v=onepage&q=zaveden%C3%AD%20benchmarkingu&f=false>
- [33] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3
- [34] ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. 2006. ISBN 80-239-7326-6. Dostupné také z: <http://www.kvalitavs.cz/download/Benchmarking_VS.pdf>
- [35] Top 10 management tools. BAIN & COMPANY. *Bain Company* [online]. 2015 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp>
- [36] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [37] VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR. Benchmarkingový cyklus [online]. *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR* [online]. 2005 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://benchmarking.azmapa.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=cyklus>

9 PŘÍLOHY

Příloha A <i>Rozvaha společnosti AB, a. s. za období 2011-2015</i>	71
Příloha B <i>Výkaz zisku a ztráty společnosti AB, a. s. za období 2011-2015</i>	73
Příloha C <i>Rozvaha společnosti XY, a. s. za období 2011-2015</i>	74
Příloha D <i>Výkaz zisku a ztrát společnosti XY, a. s. za období 2011-2015</i>	76

Příloha A Rozvaha společnosti AB, a. s. za období 2011-2015

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
A. AKTIVA CELKEM	20 649	21 045	20 878	22 557	25 334
A. 1 Dlouhodobý majetek	9 502	9 418	8 199	9 874	11 331
<i>A. 1. 1 Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	181
Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0	0	181
<i>A. 1. 2 Dlouhodobý hmotný majetek</i>	7 418	7 334	8 199	9 874	11 150
Pozemky	326	326	326	326	2 663
Stavby	7 439	6 619	5 821	5 088	4 369
Samostatné movit. věci a jejich soubory	5 958	5 463	5 285	5165	3833
Dospělá zvířata a jejich skupiny	233	194	256	326	246
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	75	71	71	49	39
Nedokončený dlouh. hmotný majetek	506	0	0	700	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-7 119	-5 339	-3 560	-1780	0
<i>A. 1. 3 Dlouhodobý finanční majetek</i>	2084	2 084	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	2084	2 084	0	0	0
A. 2 Oběžná aktiva	11 101	11 592	12 648	12 649	13 984
<i>A. 2. 1 Zásoby</i>	5 921	5 484	6 431	7 032	4 693
Materiál	1 602	1 581	1 166	735	579
Nedokončená výroba a polotovary	986	839	1 070	1 035	1 007
Výrobky	2 010	1 895	2 352	3 495	2 621
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1 323	1 169	1 843	1 767	486
<i>A. 2. 2 Krátkodobé pohledávky</i>	4 633	5 573	3 924	3 729	5 432
Pohledávky z obchodních vztahů	2 448	3 601	1 799	1 776	1 830
Stát – daňové pohledávky	643	302	823	953	1 947
Krátkodobě poskytnuté zálohy	219	291	1 020	858	833
Dohadné účty aktivní	170	229	278	130	196
Jiné pohledávky	1 153	1 150	4	12	626
<i>A. 2. 3 Krátkodobý finanční majetek</i>	547	535	2 293	1 888	3 859
Peníze	44	57	105	143	50
Účty v bankách	503	478	2 188	1 745	3 809
<i>A. 2. 4 Časové rozlišení</i>	46	35	31	34	19
Náklady příštích období	41	35	31	34	19
Příjmy příštích období	5	0	0	0	0

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
B. PASIVA CELKEM	20 649	21 045	20 878	22 557	25 334
B. 1 Vlastní kapitál	17 512	19 533	18 405	21 195	24 283
<i>B. 1. 1. Základní kapitál</i>	10 030	10 030	10 030	10 030	9 969
Základní kapitál	10 030	10 030	10 030	10 030	10 029
Vlastní akcie a vlastní podíly	0	0	0	0	-60
<i>B. 1. 2 Fondy ze zisku</i>	764	849	956	1 036	1 187
Rezervní fond	764	849	956	1 036	1 187
<i>B. 1. 3. Výsledek hospodaření minulých let</i>	5 028	6 513	6 223	7 100	9 737
Nerozdělený zisk minulých let	5 025	6 513	6 223	7 100	9 737
<i>B. 1. 4 Výsledek hospodaření běž. období</i>	1 690	2 141	1 196	3 029	3 390
B. 2 Cizí zdroje	3 133	1 508	2 469	1 358	832
<i>B. 2. 1 Dlouhodobé závazky</i>	611	103	313	238	252
Odložený daňový závazek	611	103	313	238	252
<i>B. 2. 2 Krátkodobé závazky</i>	2 522	994	1 433	761	387
Závazky z obchodních vztahů	1 901	133	259	196	-75
Závazky ke společníkům	0	0	0	28	0
Závazky k zaměstnancům	68	131	148	74	105
Závazky ze soc. zabez. zdrav. pojištění	54	116	111	63	62
Stát – daňové závazky a dotace	178	194	642	48	11
Krátkodobé přijaté zálohy	14	11	11	34	82
Dohadné účty pasivní	276	344	211	298	186
Jiné závazky	31	65	51	20	16
<i>B. 2. 3 Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	411	723	359	193
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	411	723	359	193
<i>B. 2. 4 Časové rozlišení</i>	4	4	4	4	219
Výdaje příštích období	4	4	4	4	219

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Příloha B Výkaz zisku a ztráty společnosti AB, a. s. za období 2011-2015

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	9 487	10 574	11 634	11 610	10 330
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	9 826	12 355	11 641	11 702	12 338
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	-608	-1 829	-175	-247	-2 183
<i>Aktivace</i>	269	48	168	155	175
Výkonová spotřeba	6 663	7 817	7 330	7 583	6 558
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	5 137	5 797	5 170	5 497	4 806
<i>Služby</i>	1 526	2 020	2 160	2 087	1 752
<i>Přidaná hodnota</i>	2 824	2 757	4 304	4 026	3 772
Osobní náklady	2 385	2 547	2 619	2 573	2 601
<i>Mzdové náklady</i>	1 756	1 874	1 932	1 910	1 933
<i>Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění</i>	591	633	650	621	629
<i>Sociální náklady</i>	38	40	37	41	39
<i>Daně a poplatky</i>	321	304	366	326	394
<i>Odpisy dlouh. nehm. a hmot. majetku</i>	2 524	2 853	2 859	2 790	2 451
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	83	291	747	108	513
<i>Tržby z prodeje dlouh. majetku</i>	64	291	734	105	501
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	19	0	13	3	12
<i>Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku</i>	32	23	97	49	50
<i>Změna stavu rezerv a opravných položek</i>	80	42	20	-101	-44
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	4 799	5 262	5 767	5 580	5 707
<i>Ostatní provozní náklady</i>	0	0	2 076	-2	42
Provozní výsledek hospodaření	2 364	2 541	2 781	4 081	4 498
<i>Nákladové úroky</i>	0	49	46	35	16
<i>Ostatní finanční náklady</i>	269	297	301	308	287
Finanční výsledek hospodaření	-269	-346	-347	-343	-303
Daň z příjmů za běžnou činnost	405	54	1 238	716	805
<i>Splatná</i>	369	562	1 028	791	791
<i>Odložená</i>	136	-508	210	-75	14
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 690	2 141	1 196	3 022	3 390
<i>Mimořádné výnosy</i>	0	0	0	7	0
<i>Mimořádný výsledek hospodaření</i>	0	0	0	7	0
Výsledek hospodaření za účetní období	1 690	2 141	1 196	3 029	3 390
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 095	2 195	2 434	3 745	4 195

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Příloha C Rozvaha společnosti XY, a. s. za období 2011-2015

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
A. AKTIVA CELKEM	36 902	36 555	42 583	38 672	41 268
A. 1 Dlouhodobý majetek	14 926	13 055	18 841	15 283	17 265
<i>A. 1. 1 Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
<i>A. 1. 2 Dlouhodobý hmotný majetek</i>	14 877	13 006	18 791	15 233	17 215
Pozemky	959	1 026	1 640	2 216	5 324
Stavby	6 527	6 233	6 425	6 542	6 735
Samostatné movit. věci a jejich soubory	7 389	5 731	10 726	6 475	5 157
Poskytnuté zálohy na dl. hmot. majetek	0	16	0	0	0
<i>A. 1. 3 Dlouhodobý finanční majetek</i>	50	50	50	50	50
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	50	50	50	50	50
A. 2 Oběžná aktiva	21 968	23 499	23 699	23 360	23 996
<i>A. 2. 1 Zásoby</i>	17 014	18 091	15 955	15 994	17 560
Materiál	2 625	2 949	2 737	1 863	2 103
Nedokončená výroba a polotovary	3 037	3 095	3 150	3 025	3 495
Výrobky	5 691	5 585	5 450	6 580	5 698
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	5 273	6 090	4 222	4 069	5 767
Zboží	388	372	396	457	496
<i>A. 2. 2 Krátkodobé pohledávky</i>	4 001	4 438	6 445	5 012	6 116
Pohledávky z obchodních vztahů	2 611	3 461	3 178	1 940	1 299
Stát – daňové pohledávky	1 290	229	836	276	335
Krátkodobě poskytnuté zálohy	1	1	2	2	14
Dohadné účty aktivní	99	747	2 249	2 804	4 483
Jiné pohledávky	0	0	0	-10	-15
<i>A. 2. 3 Krátkodobý finanční majetek</i>	954	971	1 299	2 354	320
Peníze	65	25	89	151	57
Účty v bankách	889	945	1210	2 203	263
<i>A. 2. 4 Časové rozlišení</i>	8	0	43	29	7
Náklady příštích období	8	0	43	29	7

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
B. PASIVA CELKEM	36 902	36 555	42 583	38 672	41 268
B. 1 Vlastní kapitál	22 440	22 893	23 368	23 859	24 921
B. 1. 1 Základní kapitál	16 624	16 624	16 624	16 624	16 624
Základní kapitál	16 624	16 624	16 624	16 624	16 624
B. 1. 2 Kapitálové fondy	1 338	1 338	1 338	1 338	1 338
Ostatní kapitálové fondy	1 338	1 338	1 338	1 338	1 338
B. 1. 3. Fondy ze zisku	4 121	4 146	4 432	4 432	4 464
Rezervní fond	3 365	3 365	3 365	3 365	3 365
Statutární a ostatní fondy	756	781	1 068	1 068	1 099
B. 1. 4 Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	475	966
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	475	966
B. 1. 5. Výsledek hospodaření běž. období	358	785	974	990	1 529
B. 2. Cizí zdroje	14 462	13 662	19 215	14 813	16 347
B. 2. 1 Dlouhodobé závazky	354	501	507	508	537
Závazky ke společníkům	0	49	0	0	0
Jiné závazky	0	14	0	0	0
Odložený daňový závazek	354	439	507	508	537
B. 2. 2 Krátkodobé závazky	6 922	6 580	14 166	8 410	8 188
Závazky z obchodních vztahů	6 425	6 123	12 912	7 567	6 088
Závazky ke společníkům	0	0	88	264	195
Závazky k zaměstnancům	247	269	553	263	576
Závazky ze soc. zabezp. a zdrav. pojištění	137	145	361	164	378
Stát – daňové závazky a dotace	112	43	228	135	249
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	664
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	15
Jiné závazky	0	0	25	14	23
B. 2. 3 Bankovní úvěry a výpomoci	7 186	6 580	4 542	5 894	7 622
Bankovní úvěry dlouhodobé	7 186	6 580	4 542	5 894	7 622

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Příloha D Výkaz zisku a ztrát společnost XY, a. s. za období 2011-2015

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	1 053	844	1 160	735	545
Náklady vynaložené na prodané zboží	820	656	965	582	418
Obchodní marže	233	189	195	153	127
Výkony	25 139	25 536	27 084	27 019	27 006
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>24 799</i>	<i>24 889</i>	<i>28 350</i>	<i>26 749</i>	<i>25 417</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>340</i>	<i>647</i>	<i>-1 266</i>	<i>270</i>	<i>1 589</i>
Výkonová spotřeba	24 409	22 223	26 146	23 905	21 130
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>14 868</i>	<i>14 287</i>	<i>14 360</i>	<i>14 688</i>	<i>13 248</i>
<i>Služby</i>	<i>9 541</i>	<i>7 936</i>	<i>11 785</i>	<i>9 217</i>	<i>7 882</i>
Přidaná hodnota	962	3 502	1 133	3 267	6 003
Osobní náklady	6 415	7 105	7 477	7 198	7 381
<i>Mzdové náklady</i>	<i>4 547</i>	<i>4 999</i>	<i>5 285</i>	<i>5 005</i>	<i>5 079</i>
<i>Odměny členům a orgánu obchodní korporace</i>	<i>203</i>	<i>224</i>	<i>226</i>	<i>308</i>	<i>378</i>
<i>Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění</i>	<i>1591</i>	<i>1 817</i>	<i>1 902</i>	<i>1 828</i>	<i>1 868</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>73</i>	<i>66</i>	<i>64</i>	<i>57</i>	<i>56</i>
Daně a poplatky	39	39	38	39	61
Odpisy dlouh. nehm. a hmot. majetku	3 381	3 537	3 737	4 980	4 742
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	1 743	508	3 193	821	154
<i>Tržby z prodeje dlouh. majetku</i>	<i>1 702</i>	<i>450</i>	<i>3 177</i>	<i>800</i>	<i>124</i>
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>41</i>	<i>58</i>	<i>16</i>	<i>21</i>	<i>30</i>
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	135	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	8 379	8560	9 098	10 133	8 683
Ostatní provozní náklady	336	326	496	379	400
Provozní výsledek hospodaření	914	1 427	1 677	1 625	2 256
Výnosy z podílů z ÚJ pod podst. vlivem	0	0	2	2	1
Výnosové úroky	0	0	11	4	1
Nákladové úroky	389	411	341	357	290
Ostatní finanční výnosy	1	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	15	21	91	32	60
Finanční výsledek hospodaření	-403	-432	-419	-383	-348
Daň z příjmů za běžnou činnost	154	210	284	252	379
<i>Splatná</i>	<i>155</i>	<i>125</i>	<i>216</i>	<i>250</i>	<i>351</i>
<i>Odložená</i>	<i>-1</i>	<i>85</i>	<i>68</i>	<i>2</i>	<i>28</i>
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	358	785	974	990	1 529
Výsledek hospodaření za účetní období	358	785	974	990	1 529
Výsledek hospodaření před zdaněním	512	995	1 258	1 242	1 908

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]