

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Benchmarking jako nástroj komparativní analýzy

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

Autor

Beáta Odlerová

2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Beáta ODLEROVÁ**
Osobní číslo: **E11728**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Benchmarking jako nástroj komparativní analýzy**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Uvést nástroje vhodné pro mezipodnikovou komparaci na základě vícekritériálního rozhodování. S využitím znalostí o výkonnosti podniku shrnout kvantitativní a kvalitativní kritéria použitelná pro scoringové srovnávací modely. Uvést příklady pravidelného rankingového hodnocení firem v českých odborných periodikách. Provést komparaci minimálně tří subjektů působících v České republice z hlediska výkonnosti a sestavit jejich pořadí.

Osnova:

1. Vymezení základních pojmů v procesu hodnocení a řízení výkonnosti firem
 2. Nástroje komparativní analýzy
 3. Technická a fundamentální analýza
 4. Komparativně-analytické metody
 5. Matematicko-statistické metody
 6. Spider analýza
 7. Scoringové modely a ranking
 8. Hodnocení firem v odborných periodikách (finanční a nefinanční sektor)
 9. Komparace minimálně 3 vybraných subjektů z hlediska jejich výkonnosti
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-861-1961-0.

NEUMAIEROVÁ, Inka. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera: Finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072265628.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

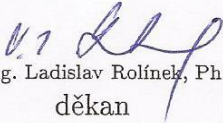
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

Katedra ekonomiky

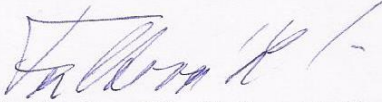
Datum zadání bakalářské práce: 8. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Benchmarking jako nástroj komparativní analýzy vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením Zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:

.....

Beáta Odlerová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracovávání mé bakalářské práce.

Obsah

I.	Úvod.....	1
II.	Teoretická část.....	2
1.	Úvod do terminologie Benchmarkingu	2
1.1	Definice Benchmarkingu	2
1.2	Historie Benchmarkingu.....	4
2.	Dělení benchmarkingu	6
2.1	Výkonový benchmarking	6
2.2	Funkcionální benchmarking	7
2.3	Procesní benchmarking.....	7
2.4	Externí benchmarking.....	7
2.5	Interní benchmarking.....	8
2.6	Interní nebo externí benchmarking.....	9
3.	Proces benchmarkingu a jeho etapy	10
3.1	Plánovací fáze benchmarkingu.....	10
3.1.1	Dosažení shody o potřebě provedení benchmarkingu.....	10
3.1.2	Jmenování manažera realizačního týmu a jeho členů, školení týmu	10
3.1.3	Zpracování plánu provedení benchmarkingu	10
3.1.4	Stanovení objektu benchmarkingu	10
3.1.5	Určení referenční organizace pro porovnání	12
3.1.6	Výběr metody sběru dat	12
3.2	Subproces provedení benchmarkingu.....	13
3.2.1	Sběr dat.....	13
3.2.2	Vyhodnocení dat	13
3.2.3	Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti	13
3.2.4	Komunikace výsledků benchmarkingu	14

4.	Kritické faktory úspěchu benchmarkingu	15
5.	Měření výkonnosti podniků	17
5.1	Pojem výkonnost	17
5.2	Finanční výkonnost podniků	17
5.3	Finanční analýza	18
5.4	Poměrové ukazatele finanční analýzy	18
5.5	Bankrotní a bonitní metody	20
5.6	Kralickův rychlý test	21
5.7	Index bonity	22
5.8	Altmanovo Z-score	23
5.9	Index IN95	24
5.10	Matematicko-statistické metody	25
5.10.1	Metoda součtu pořadí	26
5.10.2	Metoda podílu	26
5.10.3	Metoda bodovací	26
III.	Cíle a metodika, pracovní hypotéza	27
IV.	Praktická část	29
6.	Základní údaje o komparovaných společnostech	29
6.1	OLMA, a.s.	29
6.2	DANONE, a.s.	29
6.3	MORAVIA LACTO, a.s.	30
6.4	MLÉKÁRNA HLINSKO, a.s.	31
6.5	POVLTAVSKÉ MLÉKÁRNY, a.s.	31
6.6	Počet zaměstnanců komparovaných společností v letech 2009 - 2011	32
6.7	Poměrové ukazatele finanční analýzy komparovaných společností	33
6.7.1	Olma, a.s.	33
6.7.2	Danone, a.s.	36

6.7.3	Moravia Lacto, a.s.....	39
6.7.4	Mlékárna Hlinsko, a.s.	41
6.7.5	Povltavské mlékárny, a.s.....	44
6.8	Komparace vybraných společností z hlediska poměrových ukazatelů.	47
6.9	Vstupní data pro jednotlivé metody mezipodnikové komparace	52
6.10	Metoda součtu pořadí.....	54
6.11	Metoda podílu	55
6.12	Bodovací metoda	57
V.	Závěr.....	59
VI.	Summary	61
VII.	Seznam použité literatury	62
VIII.	Seznam tabulek, grafů, schémat a obrázků	64

I. Úvod

Takřka všechny organizace se musí neustále vyrovnávat s tlakem, který na ně působí. Ať už se jedná o zlepšování, inovace či změny. Od drobných změn až po radikální, které změní organizační strukturu podniku. Každá z těchto organizací mají v podstatě stejný cíl. Být trvale konkurenceschopný a dokázat uspokojit jednotlivé požadavky zákazníků s co nejmenší spotřebou zdrojů. Mezi kritické faktory úspěchu dozajista patří dobrá znalost svých zaměstnanců, nákladová schopnost plnit požadavky zákazníka, umět včas reagovat na změny, dokázat svými produkty uspokojit představy spotřebitele.

Dobrym příkladem pro sdílení praxe a zkušeností je benchmarking, který vychází z určitého základu. Pokud se chce organizace či podnik začít zlepšovat či přistoupit k určitým změnám, proč se nepoučit u jiných, kteří jsou v dané oblasti déle než ostatní.

Bohužel se benchmarking v českém prostředí příliš neujal. Jedním z důvodů je fakt, že benchmarking je příliš nákladný a to jak z časového hlediska, tak i finančního. Menší organizace nemají dostatek zdrojů a ty velké jsou příliš uzavřené do sebe. Je to způsobeno hned několika okolnostmi. Důležitou roli hraje neznalost a nedůvěra k samotnému pojmu benchmarking, aniž by se snažili blíže seznámit s jeho pravidly (včetně etického kodexu). Svým způsobem se této neznalosti připisuje nedostatek odborné literatury.

Obsahem mé bakalářské práce je provedení benchmarkingu u vybraných výrobních podniků, které se zabývají především výrobou mléčných výrobků. Je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická.

Teoretická část se převážně zaměřuje na problematiku daného tématu. Jedná se o literární rešerši, ve které jsou citováni významní autoři. Praktická část je zaměřena na komparaci pěti významných podniků v oblasti výroby mléčných výrobků. Základní kritéria pro porovnávání jsou předmět podnikání, přibližně stejná velikost s místem podnikání v České republice.

II. Teoretická část

1. Úvod do terminologie Benchmarkingu

Benchmarking patří mezi jedny ze základních technik zjišťování a následného vyhodnocování informací o konkurenci. Tato metoda by měla postupně poskytnout cenné informace týkající se právě konkurence. Například o jejich strategických záměrech, o ekonomických výsledcích, porovnávání konkurenčních výrobků, služeb atd. Na základě zjištěných podkladů lze zjistit jaké hrozby či příležitosti vyplývají z daných činností konkurence (GERRY, J., KEVAN, S., 2000).

Slouží k porovnávání vybrané společnosti s jinými (zejména konkurenčními) firmami, přičemž jsou určeny nejvýznamnější parametry výkonnosti a následně je stanoven určitý postup k jejich dosažení (nebo částečnému přiblížení) právě hodnocené společnosti. Velkými přínosy benchmarkingu jsou zejména systematický postup a analýza dat (GRADA PUBLISHING, 2012).

1.1 Definice Benchmarkingu

V současné době existuje hned několik definic pojmu benchmarking, které jsou při komunikaci s partnery používané. Základem je výraz „benchmark“, který je překládán jako znak. Lze ho také pochopit jako ukazatel výkonnosti, podle kterého se chce daná organizace inspirovat. Je to v určitém smyslu nastavená laťka dané organizace, kterou se snaží překonat. V této části jsou tedy uvedené možné definice Benchmarkingu.

„Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy.“ (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

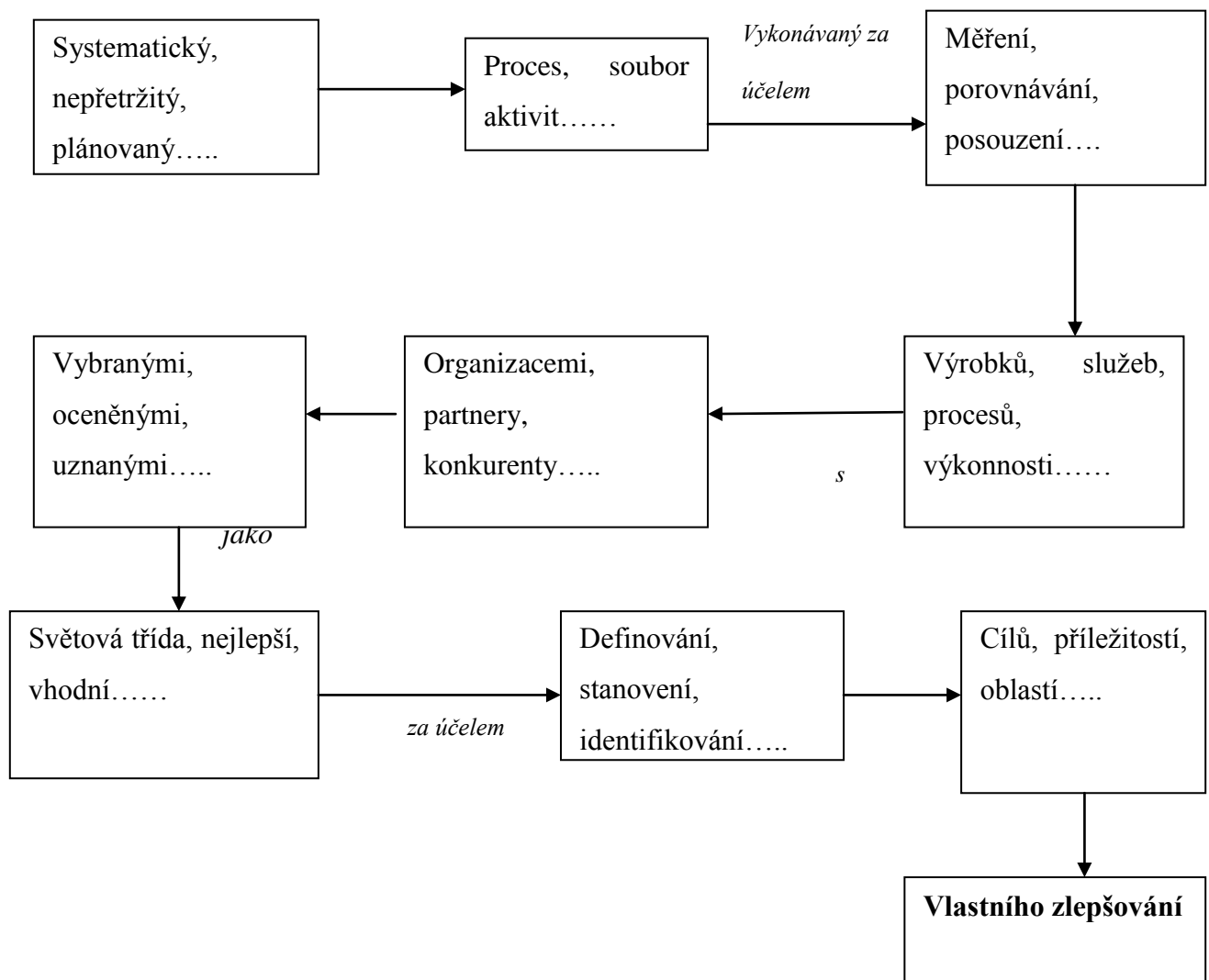
„Benchmarking je definován jako systematické studium o porovnávání klíčových indikátorů hospodaření firmy s konkurenčními firmami a jinými podnikatelskými subjekty, které jsou v daném ohledu považovány za ty nejlepší.“ (Dervitsiotis, 2000)

„Benchmarking je akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik procesů v organizaci.“ (FRIEDEL, L., 2005)

„Benchmarking je procesem systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými organizacemi uznanými jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování. Poskytuje důležité spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením klíčových ukazatelů pro dosažení změny, tedy zlepšení. Získávání pravdivých informací a práce s nimi je pro úspěšnost této metody klíčová.“ (DUBEC, R., GRASSEOVA, M., ŘEHÁK, D., 2012)

V praxi se lze setkat s nejrůznějšími definicemi tohoto pojmu. I v odborné literatuře lze nalézt bezpočet různých interpretací výrazu benchmarking. Proto je ve Schématu 1 uvedeno jakési menu slov, z kterého je možno utvořit definici benchmarkingu.

Schéma 1: Slovní menu k definování pojmu benchmarking



Zdroj: (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011)

1.2 Historie Benchmarkingu

Benchmarking nepatří mezi nové pojmy. Různé organizace už po mnoho let porovnávají své relativní náklady a výkony.

První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla firma XEROX. Na konci 70. Let totiž neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Průzkumy prokázaly, že výrobní náklady firmy XEROX se rovnají prodejní ceně japonských kopírek (Kolektiv autorů, 2004).

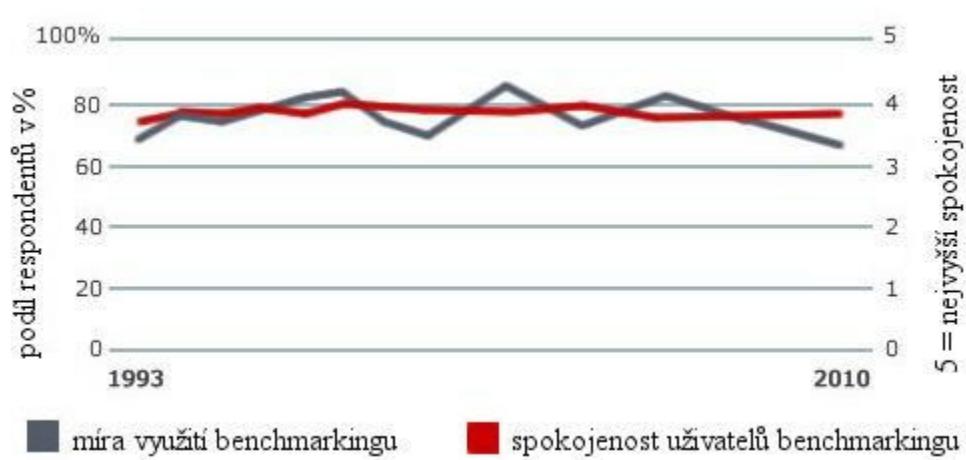
Manažeři XEROXU porovnali činnosti a zjistili, že jedna z oblastí, v níž ztrácí, je skladové hospodářství. Když firma analyzovala činnosti konkurence, zjistila, že společnost L. L. BEAN má proces skladového hospodářství na světové špičce a začala s ní soutěžit. Tento proces nazvaný „benchmarking“ firmu úplně proměnil. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se rychle rozšířilo (Kolektiv autorů, 2004).

Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management (EFQM). Díky České společnosti pro jakost je Česká republika od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Členy GBN jsou například Dánsko, Finsko, Indie, Irsko, Itálie, Jihoafrická republika, Maďarsko, Moldávie, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Velká Británie a další (FRIEDE, L., 2005).

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti a jeho základní myšlenky byly v 80. letech charakterizovány jako: (FRIEDE, L., 2005)

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti
- implementace těchto plánů
- monitorování a vyhodnocování výsledků

Obrázek 1: Míra využití benchmarkingu od roku 1993 až do roku 2010



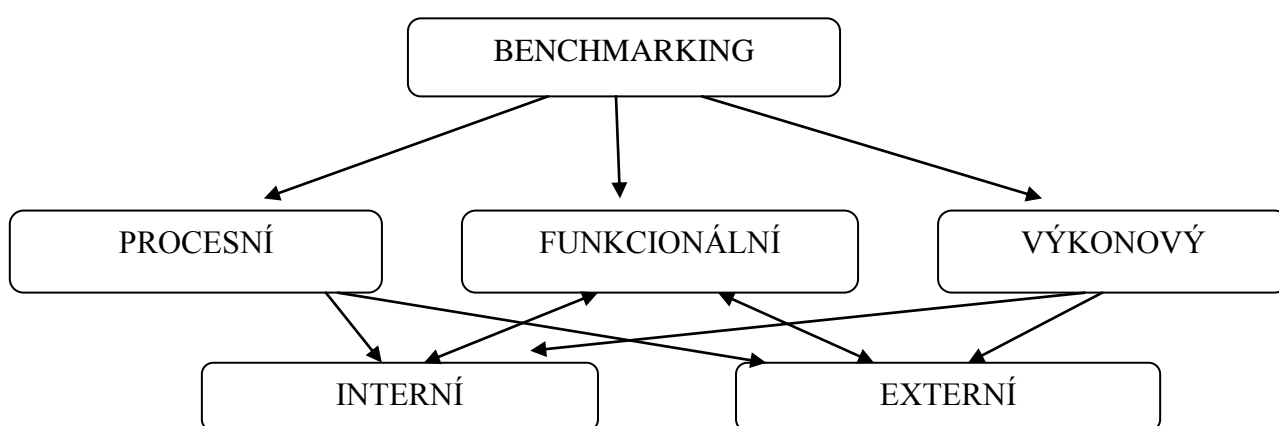
Zdroj: (Management Tools, 2011)

2. Dělení benchmarkingu

Mezi základní dělení benchmarkingu patří: funkcionální benchmarking, procesní benchmarking, výkonový benchmarking a dále podle místa uskutečnění na interní a externí (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

Níže můžeme vidět, že může být benchmarking procesní a zároveň interní nebo externí. Zrovna tak funkční i výkonový benchmarking může probíhat uvnitř podniku – interní benchmarking, či vně – externí benchmarking, jak vyplývá ze Schématu 2.

Schéma 2: Typy benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála



Zdroj: (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011)

2.1 Výkonový benchmarking

Zaměřuje se na měření výsledků a porovnávání výkonností mezi zapojenými organizacemi. Pozorovány jsou především výkonové parametry, jako například výkon pracovníka, či celková výkonnost organizace. Výsledkem je nějaká oblast, na kterou by se organizace měla zaměřit a zlepšit se v ní. Neudává ale přesný návod JAK by se mohla společnost zlepšit.

Provádí se zejména mezi konkurenty. Pokud se jedná o přímou konkurenci, mluví se o nejnáročnějším druhu benchmarkingu. Zde je vyžadována značná důvěra. Výsledkem je srovnání ukazatelů výkonnosti či srovnání parametrů podobných produktů.

Doporučuje se, aby srovnávání bylo prováděno externími subjekty, které zajistí případnou neochotu sdělení citlivých informací (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

2.2 Funkcionální benchmarking

Funkční benchmarking srovnává pracovní procesy, výrobky a služby organizace se špičkovými společnostmi bez ohledu na odvětví, ve kterém fungují. Dále také srovnává organizační výkonnost s výkonností nejlepší firmy v odvětví (WAGNER, J., 2009).

Funkční benchmarking je porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů vlastní organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž fungují. Cílem je nalézt ideální chování, kdekoli je to možné. Funkční benchmarking lze považovat za „ušlechtilější“ formou externího benchmarkingu, kdy se porovnávají podobné funkce bez ohledu na typ oboru, v němž firmy fungují. V tomto případě neexistují reálná omezení pro oblasti, kde lze hledat špičkovou výkonnost. Partnery pro benchmarking lze vytipovat a objevit téměř všude (KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S., 1993).

2.3 Procesní benchmarking

Někdy označován také jako generický, měří funkčnost a výkonnost procesu oproti organizacím, které jsou v provádění porovnávaného procesu nejlepší. Hledá nejlepší praktiky provádění konkrétních procesů – dává přímý návod JAK se zlepšit (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

Tento typ benchmarkingu je v současnosti nejpoužívanější. Ale je velmi náročný z hlediska shromažďování informací. Má určitá pravidla a vyžaduje přímou návštěvu konkurenta.

2.4 Externí benchmarking

Externí benchmarking znamená, že porovnáváme svou organizaci s nějakou jinou podobnou nebo stejnou organizací. Charakteristickým rysem externího benchmarkingu je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi a funkcemi.

Riziko externího benchmarkingu mezi konkurenty spočívá v tom, že se spíše zaměřuje na konkurenční faktory místo na vyhledávání špičkové výkonnosti (KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S., 1993).

Externí benchmarking, jinými slovy vnější, znamená porovnávání a měření činností, výrobků apod. s jinou organizací. Obecně platí, že tato organizace by měla provádět obdobnou činnost ve srovnatelných podmínkách se srovnatelnými cíli (WAGNER, J., 2009).

Významnou překážkou tohoto typu benchmarkingu bývá obtížné a mnohdy i nákladné nalezení vhodného externího partnera, obzvláště v podnikatelské sféře. Je pravda, že určité veřejně dostupné informace, mohou být k dispozici, ale velmi pravděpodobně s časovým zpožděním oproti realitě (WAGNER, J., 2009).

Zásadní předností externího benchmarkingu je možnost stanovení si nejvyššího benchmarku a poučit se skutečně od těch nejlepších. Je tedy možné vymezit více projektů (podle toho, co bylo stanoveno jako vlastní slabá stránka) a zvolit si vhodného partnera pro porovnání (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

2.5 Interní benchmarking

„Je proces identifikace, sdílení a používání znalostí a postupů uvnitř vlastní organizace.“ (HOLSAPPLE, W. C., 2004)

Interní, někdy označovaný jako vnitřní, benchmarking je vždy prováděn v rámci jedné organizace, u které jednotlivé prvky organizační či ekonomické struktury (pobočky, divize, útvary, dceřiné společnosti, apod.) vykovávají srovnatelné činnosti. Nové přístupy, nástroje a řešení jsou hledány v útvarech, které dány problémem zvládají lépe. Obecně by se dalo říci, že interní benchmarking je vhodnější pro větší, často i nadnárodní podniky, ve kterých lze činnosti jednotlivých útvarů lépe porovnávat a úspěšně mezi těmito útvary snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

Interní benchmarking přináší velmi přesná srovnání vzhledem k tomu, že všechny důležité údaje jsou shromažďovány ze zdroje pod jednou střešou. Slabou stránkou interního benchmarkingu pochopitelně je, že šance nalézt prvotřídní výkonnost ve vlastní organizaci je menší, než při hledání vnější alternativy.

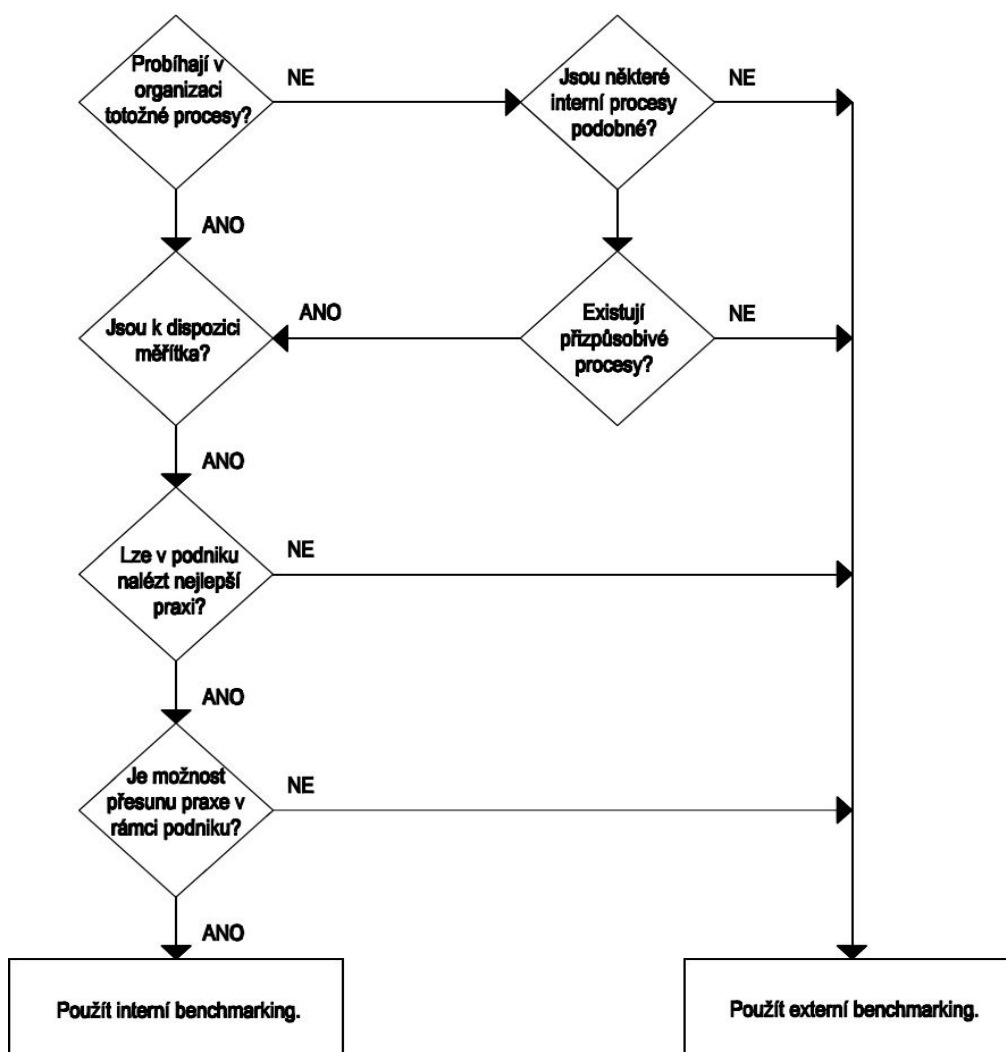
Nicméně interní benchmarking vede často k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků (KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S., 1993).

2.6 Interní nebo externí benchmarking

Právě díky benchmarkingu zaznamenalo mnoha organizací významné zlepšení procesů a úspor nákladů. Většinu úspor zajišťuje právě externí benchmarking, který je zaměřený na osvědčené postupy ostatních. Avšak ve srovnání jsou často opomíjeny myšlenky interních odborníků. Nové výzkumy prokázaly vzrůst použití interního benchmarkingu. Je tedy na místě otázka, zda použít interní nebo externí benchmarking a kdy ho použít. Jaká z metod je pro nás nejefektivnější? (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

Peter B. Southard a Diane H. Parente sestavili rozhodovací diagram, skládající se ze souboru otázek, které dovedou uživatele k rozhodnutí, zda je pro konkrétní organizaci vhodnější interní nebo externí benchmarking.

Schéma 3: Rozhodovací diagram pro použití interního nebo externího benchmarkingu



Zdroj: Zpracováno podle (SONI, G., 2010)

3. Proces benchmarkingu a jeho etapy

3.1 Plánovací fáze benchmarkingu

Tato výchozí fáze (subproces) se vztahuje k přípravě organizace na realizaci benchmarkingu a skládá se z následujících šesti činností.

3.1.1 Dosažení shody o potřebě provedení benchmarkingu

Činnost 1: Dosažení shody o potřebě provedení benchmarkingu

Podle praktických zkušeností různých i velmi konzervativně založených organizací je známo, že dříve či později nastane situace, při které se musíme ptát na otázky: Kde se společnost nachází? Kam směřují její kroky? Dělají to jinde lépe?

Na počátku se musí shodovat účelnost a skutečná potřeba benchmarkingu dané organizace, pro zjištění jak to udělat lépe, nalezení nedostatků a přípravu projektů pro zlepšování. (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

3.1.2 Jmenování manažera realizačního týmu a jeho členů, školení týmu

Činnost 2: Jmenování manažera realizačního týmu a jeho členů, školení týmu

V důsledku nalezení shody o potřebě realizování benchmarkingu je nutné jmenovat manažera realizačního týmu, který bude mít odpovědnost za provedení benchmarkingu a uplatnění projektů zlepšování.

Také je nutné sestavit tým, formálně jmenovat jedince, definovat jeho pravomoci a odpovědnost. V neposlední řadě je také nutný výcvik tohoto týmu. Jeho náročnost určuje délka stanoveného benchmarkingu. (GERRY, J., KEVAN, S., 2000)

3.1.3 Zpracování plánu provedení benchmarkingu

Činnost 3: Zpracování plánu provedení benchmarkingu

V rámci přípravy na benchmarking by měl být vypracován harmonogram postupu.

3.1.4 Stanovení objektu benchmarkingu

Činnost 4: Stanovení objektu benchmarkingu

Vedení organizace by se mělo zaměřit na některý produkt (výstup) nebo proces, který bude klíčovým pro porovnávání.

Zpravidla to bývá nějaká vlastní slabá stránka, která může být zjištěna na základě SWOT analýzy, sebehodnocení, nebo interních a externích auditů.

Volbu toho objektu je důležité projednat s realizačním týmem. Dále je nutné provést volbu ukazatelů, které mají být v rámci benchmarkingu porovnávány.

Z rozdílu mezi hodnotami ukazatelů partnera v benchmarkingu a hodnotami jiné společnosti lze získat podněty k utváření vlastního procesu. Cílovými veličinami v benchmarkingu procesu mohou být finanční, časové nebo množství ukazatele, jako jsou náklady na proces, průběžné doby nebo vstupní/výstupní veličiny. Avšak význam mají spíše kvalitativní výpovědi o spokojenosti zákazníka. V tabulce 1 jsou uvedeny příklady ukazatelů pro benchmarking. (DUBEC, R., GRASSEOVA, M., ŘEHÁK, D., 2012)

Tabulka 1.: Oblast ukazatelů pro benchmarking

Oblast ukazatelů pro benchmarking	Příklady ukazatelů
PRODUKTIVITA	Produkty (výstupy) v poměru k počtu pracovníků; produkty (výstupy) v poměru ke zdrojům; náklady na kvalitní výrobní jednotku; počet vyřízených zakázek na pracovní hodinu; přidaná hodnota na každého pracovníka; podíl činností vytvářejících přidanou hodnotu na nákladech.
JAKOST	Podíl neshodných výrobků; podíl předělávek - produkty, doba zpracování; chybné dodávky v % - produkty; počet reklamací; záruční náklady; disponibilita a správnost informací.
SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	Zákazník se vrací; známky spokojenosti; reálně očekávané výkony; vystavení prodejních doporučení; zřetel na funkcionalitu; uživatelská přívětivost.
ČASOVÉ POŽADAVKY	Včasné dodávky v %; doba náběhu v konstrukci produktu; doba náběhu pro dopravu; počet opožděných dodávek; rozsah zakázek; požadavky na dobu přípravy; požadavky na kontrolu; podíl neproduktivních dob.

Zdroj: (DUBEC, R., GRASSEOVA, M., ŘEHÁK, D., 2012)

3.1.5 Určení referenční organizace pro porovnání

Činnost 5: Určení referenční organizace (partnera) pro porovnání

Vyhledáme jiné organizace, které uskutečňují podobné činnosti a mají mimořádně dobré výsledky. Můžeme si zvolit i více partnerů pro porovnávání, ale musíme počítat se zvýšením časové náročnosti pro provedení benchmarkingu. Pro identifikaci partnera je klíčovým faktorem využití co nejobektivnějších informačních zdrojů. Lze je rozdělit do tří skupin:

Nepublikované zdroje – jejich získávání je velmi obtížné, s využitím speciálních metod, můžeme říct primárního marketingového průzkumu.

Polopublikované zdroje (neboli „šedá literatura“, anglicky grey literature) – jedná se o zvláštní skupinu. Jde o výsledky výzkumných zpráv, technických zpráv, speciálních analýz různých institucí a center, dizertací, konferenčních materiálů apod. Dokumenty nejsou zveřejňovány klasickou cestou, je obtížné je získat.

Publikované zdroje – jsou veřejně přístupné jak v tištěných, tak i v elektronických podobách. Takové zdroje můžeme nalézt v on-line databázích (včetně internetu), informačních střediscích, knihovnách atd.

Po výběru organizace, která je určená pro porovnávání je nezbytné, aby zástupce vedení organizace získal souhlas pro to, aby mohl být benchmarking proveden. Benchmarking je založen na smluvním vztahu mezi organizacemi. (NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011).

3.1.6 Výběr metody sběru dat

Činnost 6: Výběr metody sběru dat

Proto, abychom mohli benchmarking provést, je zapotřebí abychom měli objektivní informace. Objektivita záleží na to, kterou metodu sběru dat jsme si zvolili. Volit můžeme mezi následujícími metodami:

- Vedení interview se zástupci partnera – rozhovor může být individuální či skupinový se zaměstnanci dané organizace. Diskuze vedou posuzovatelé.

- Dotazníky – jsou nejčastěji používané při sběru dat. Představují otázky, na něž zástupci vybrané organizace odpovídají. Je třeba, aby byl dotazník pečlivě připraven a zbaven chyb.
- Pozorováním přímo na místě – v tomto případě pracuje benchmarkingový tým přímo v partnerské organizaci.
- Analýzou záznamů nejrůznějšího druhu, což je významné hlavně při posuzování ukazatelů orientovaných na výsledky, kterých organizační celky dosahují.

3.2 Subproces provedení benchmarkingu

Po ukončení procesu plánování benchmarkingu můžeme přejít k jeho subprocesu a to je jeho provedení. Tento proces můžeme rozdělit na čtyři základní činnosti.

3.2.1 Sběr dat

Činnost 7: Sběr dat

Jedná se o nejpracnější činnost provedení benchmarkingu. Podle zvolené metody se provádí sběr dat, která jsou nezbytné pro porovnávání na základě zvolených ukazatelů.

3.2.2 Vyhodnocení dat

Činnost 8: Vyhodnocení dat – stanovení mezer ve výkonnosti

Nejdříve se stanoví konkrétní hodnoty zvolených ukazatelů výkonnosti u nás a u konkurenční organizace, proto abychom zjistili všechny významné mezery ve výkonnosti. Nejenže například tyto mezery signalizují, že výkonnost konkurenční firmy je vyšší než u nás, zjišťujeme tím zároveň, jaké máme příležitosti ke zlepšování.

Základním cílem vyhodnocování získaných dat je abychom určili rozdíly mezi vlastní výkonností a výkonností konkurence. Tato činnost by se měla zaměřit na stanovení rozdílů a zjišťování jejich základní příčiny. (GERRY, J., KEVAN, S., 2000)

3.2.3 Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti

Činnost 9: Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti – stanovení cílů zlepšování

Nestačí jenom eliminovat momentální mezery, protože cílové hodnoty našeho zlepšování přihlíží k celkovému rozvoji v daném oboru a také je tu skutečnost, že se bude zlepšovat i náš konkurent. Tyto časové dimenze nemůžeme opomenout.

Výstupem zprávy o benchmarkingovém projektu je návrh cílových hodnot vlastního zlepšování, který dodá tým vrcholovému vedení.

3.2.4 Komunikace výsledků benchmarkingu

Činnost 10: Komunikace výsledků benchmarkingu

Zprávu o provedení benchmarkingu a následných výsledcích předá tým členům vrcholového vedení. Touto činností končí práce realizačního týmu. Další kroky a rozhodování je v kompetenci top managementu. Provedený benchmarking obvykle odhalí, že existuje více příležitostí ke zlepšení, než je disponibilních zdrojů, proto se musí vrcholové vedení závazně rozhodnout, které z cílů zlepšování budou prioritní a které ne. Tím vrcholové vedení vytvoří podmínky pro poslední proces a tím je využití výsledků benchmarkingu. (GERRY, J., KEVAN, S., 2000)

4. Kritické faktory úspěchu benchmarkingu

Již mnoho organizací standardně využívá benchmarking jako nástroj zvýšení vlastní výkonnosti. Ne vždy se ale daří vyvarovat provádění některých chyb. Zde jsou nejčastější z nich: (GERRY, J., KEVAN, S., 2000)

- Záměna benchmarkingu s výčtem či přehledem charakteristik. Benchmarkingem v pravém slova smyslu není pouhý přehled charakteristik organizace i když se to na první pohled může zdát. Takové srovnání může pouze poskytnout informace o tom, na kterém místě žebříčku se naše organizace nachází, ale v žádném případě nepomůže zlepšit vlastní výkonnost.
- Opomenutí zákaznického hlediska. Mnoho organizací se často stává, že se příliš zaměří na finanční ukazatele a posunou tak do pozadí obyčejného zákazníka. To, že se snížila cena, obvykle doprovází i fakt, že se zhorší i kvalita prodejních služeb a v krajním případě to vyústí až v přechod zákazníka ke konkurenci.
- Systémy jsou pro benchmarkingovou analýzu příliš rozsáhlé a složité. Plnění úkolů představují nějaké procesy a následné podprocesy. Je tudíž velmi důležité vyhnout se benchmarkingu celého systému, protože by došlo k velkému nárůstu nákladů a následného zpoždění projektu a také se ztrácí původní cíl celé analýzy. Je proto nezbytné zaměřit se na omezený počet procesů a jejich benchmarkingové analýze.
- Záměna benchmarkingové analýzy s výzkumem. Benchmarkingu by měly být podrobeny pouze zavedené procesy, které vykazují určitou stabilitu výkonnosti. Jedině tak lze získat data pro porovnání. Využití srovnávacích dat při nastavování nového procesu je výzkum, nikoli benchmarking.
- Nesoulad benchmarkingu se strategií. Výběr špatných benchmarkingových námětů pro strategii organizace, poškozuje dokonce, až paralyzuje ostatní procesy. Realizační tým musí dávat pozor na soulad projektu s cíli, ale i s celkovou strategií organizace.
- Výběr neuchopitelného a neměřitelného objektu. Výběr obtížně měřitelných témat může působit nepříjemné potíže.
- Nesprávné definování výchozího stavu. Důkladná analýza je výchozím předpokladem úspěšného zvládnutí procesu benchmarkingu. Teprve potom má smysl využít tyto informace k porovnání.

- Nesprávný výběr partnera pro benchmarking. Nejdůležitějším kritériem je vybrat správného partnera pro porovnávání. V opačném případě se jedná o ztrátu času. Nejdůležitějším pravidlem je neklást partnerovi otázky, které jsou běžně dostupné v informačním zdroji.
- Absence etického kodexu a smlouvy o vzájemném sdílení informací. Organizace určená k porovnávání by měla vždy vědět, jak bude naloženo s informacemi, o kterých se druhá strana dověděla. Kdo k nim bude mít přístup a účel jejich použití. Nejideálnější je aby se tato dohoda stala předmětem smlouvy.

5. Měření výkonnosti podniků

5.1 Pojem výkonnost

Pojem výkonnost může být vyložen různými definicemi. Ostatně jako u pojmu benchmarking. Jedno je však zřejmé. Každý podnik se snaží být úspěšný a udržet si své postavení na trhu. Výkonnost se dá teda definovat jako podstatu podnikání každé organizace (FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., 2005).

Výkonností se rozumí míra dosahování výsledků jak jednotlivců, tak skupin a organizací. Jestliže má být výkonnost měřena, musí být porovnávána s tzv. cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vychází cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů jsou většinou odvozovány z benchmarkingu hlavních konkurentů. (SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., 2006)

5.2 Finanční výkonnost podniků

Analýzy finanční výkonnosti podniků se skládá z fundamentální (kvalitativní) ekonomické analýzy a technické (kvantitativní) ekonomické analýzy. Fundamentální analýza se zaměřuje na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku, s ohledem na základní cíl podniku a na právě probíhající fázi životnosti podniku. Mezi její základní úkoly patří identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním makro a mikroekonomickém prostředí. Finanční výkonnost a finanční zdraví je nezbytným předpokladem podniku, aby byl schopný tvořit přidanou hodnotu (zisk), tedy ziskovost celkové podnikové činnosti, výnosnost vloženého kapitálu a rentabilitu vložených vstupů. Z hlediska výsledného efektu (tvorby hodnoty) je nezbytná maximální aktivita, jako klíčový předpoklad efektivního zhodnocení základních faktorů. Finanční výkonnost podniků dále předpokládá přijatelnou zadluženost a optimální kapitálovou strukturu. To znamená, že podnik disponuje určitým množstvím kapitálu, který je použitelný k efektivnímu krytí aktiv, je schopný plnit své finanční závazky a má schopnost podle potřeby proměňovat jednotlivá aktiva na peněžní prostředky, a je tedy dostatečně likvidní. Finančně zdravý podnik je atraktivní pro investory, což se projeví jejich zájmem o investování a zhodnocení kapitálu prostřednictvím určitých aktivit. (MARINIČ, P., NÝVLTOVÁ, R., 2010)

5.3 Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je určit finanční kondici (poměry) podniku, identifikovat odchylky od požadovaných parametrů, analyzovat příčiny jejich vzniku a definovat konkrétní opatření, jejichž splnění je předpokladem dosažení strategických cílů podniku. (MARINIČ, P., NÝVLTOVÁ, R., 2010)

Mezi elementární nástroje finanční analýzy patří: (MARINIČ, P., NÝVLTOVÁ, R., 2010)

- analýza extenzivních ukazatelů (horizontální a vertikální);
- analýza fondů finančních prostředků (čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistých peněžně pohledávkových fondů);
- analýza poměrových ukazatelů.

5.4 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Mezi poměrové ukazatele finanční analýzy patří:

- ukazatel rentability
- ukazatel likvidity
- ukazatel aktivity
- ukazatel zadluženosti

Rentabilita je výnosnost neboli schopnost podniku přeměňovat vynaložené prostředky na výnosy. Udává, kolik procent zisku přináší jedna koruna základu. Je klíčovým faktorem pro investory a podnikatele. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Rentabilita aktiv – udává míru výnosnosti na celková aktiva. Měří výnos na aktiva po odečtení úroků a daní. Je vyjádřena v procentech (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu (SYNEK, M. a kol., 2003).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb – se počítá jako podíl čistého zisku a tržeb. Měří podíl čistého zisku připadající na jednu korunu tržeb (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996).

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Likvidita představuje schopnost hradit své závazky, které jsou splatné. Nebo také schopnost získat finanční prostředky na úhradu splatných závazků. Neboli jak rychle je firma schopna získat finanční prostředky na to aby mohla zaplatit dluhy.

Běžná likvidita – poměrový ukazatel pracovního kapitálu.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – všechna aktiva dané společnosti nejsou likvidní, za nejméně likvidní položku lze označit zásoby. Proto se při výpočtu pohotové likvidity závazky odečítají (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Někteří finanční analytici používají i tzv. hotovostní poměr (cash likviditu).

$$\text{cash likvidita} = \frac{\text{hotovosti} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Uvádí se, že by měl mít hodnotu 0,5. (SYNEK, M. a kol., 2003)

Aktivita nám udává efektivitu podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. Ukazatelé aktivity říkají, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich hodně, vznikají mu zbytečné náklady a tím se mu snižuje zisk. Naopak má-li jich málo, přichází o tržb (SYNEK, M. a kol., 2003).

Obrat zásob – neboli intenzita využití zásob.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Tento ukazatel udává počet obrátek za rok. Pokud je 360 vydělen obrat zásob dostaneme dobu obratu zásob. Samozřejmě je zájem na zvyšování počtu obrátek, protože to vede k zvyšování zisku (SYNEK, M. a kol., 2003).

Obrat stálých aktiv – ukazuje, jak efektivně společnost využívá svou budovu, stavbu.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Obrat celkových aktiv – udává intenzitu použití celkových aktiv.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadluženost nám přináší informace o úvěrovém zatížení firmy. Do jisté míry je to žádoucí, nesmí být ale firma zatížena příliš velkými finančními náklady. Počítá se jako poměr celkových závazků vůči celkovým aktivům (SYNEK, M. a kol., 2003).

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

Často se ve finanční analýze využívá poměrový ukazatel, který vyjadřuje poměr cizího jmění k vlastnímu jmění.

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Dluh na vlastní jmění má stejnou vypovídací schopnost jako výše uvedený ukazatel poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Oba ukazatele rostou s tím, jak roste proporce dluhů (závazků) ve finanční struktuře podniku. (BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I., 1996)

5.5 Bankrotní a bonitní metody

Tvoří souhrn ukazatelů, založených na komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod. Cílem je diagnostikovat finanční situaci firmy, její finanční zdraví nebo finanční tíseň (SEDLÁČEK, J., 2001).

Členění modelů na: (SEDLÁČEK, J., 2001)

- *Jednorozměrné modely* – tyto modely se snaží najít jednoduchou charakteristiku, která by vyjadřovala finančně ekonomickou situaci dané společnosti. Jedná se o modely, kdy jsou vybrány určité poměry ukazatelů, které jsou pak obodovány. Mezi tyto metody patří *Kralickův rychlý test*.
- *Vícerozměrné modely* – výběr modelů je založen na matematicko-statistických metodách. Je tedy o něco složitější. *Patří sem Altmanův index, Index bonity, Tafflerův index, a index IN.*

- *Komparativně-analytické metody* – patří sem SWOT analýza, kdy jsou stanoveny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení. Další metodou, která sem patří, je metoda kritických faktorů úspěchu
- *Matematicko-statistické metody* – sem patří metoda jednoduchého součtu pořadí, metoda jednoduchého podílu, bodovací metoda, metoda normované proměnné nebo metoda vzdálenosti od fiktivního objektu.

Bonitní modely patří mezi modely, které hodnotí firmu koeficientem, vypočítaným na základě určitých vybraných ukazatelů, který umožňuje nejlépe vystihnout finanční situaci. Z časového hlediska se bonitní modely řadí do analýzy ex post, která vede k poznání příčin, které podminily současnou finanční situaci. Jsou založené na teoretických poznatcích (SEDLÁČEK, J., 2001).

Bankrotní modely jsou tzv. predikční, měly by včas varovat před určitou hrozbou, neboť podle vybraných ukazatelů informují o hrozícím narušení finančního zdraví. Byly odvozeny od skutečných dat společností, které v minulosti zbankrotovali nebo naopak dobře prosperovali. Jsou vhodné pro současné ale i budoucí rozhodování. Dokáží včas informovat management o budoucích problémech nebo dokonce i bankrotu. Popisují jak se firma v budoucích 3 až 5 letech bude vyvíjet (SEDLÁČEK, J., 2001).

5.6 Kralickův rychlý test

Byl navrhnut v roce 1990 P. Kralickem. Tento test umožňuje velmi rychlé ohodnocení analyzované firmy. Kralickův test pracuje s následujícími ukazateli.

Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál / celková aktiva

Doba splácení dluhu z CF = (krátkodobé + dlouhodobé závazky + finanční majetek) / bilanční CF

Cash flow v % z tržeb = CF / tržby

Rentabilita celkového kapitálu = EBIT / celková aktiva

Bonita se stanoví tak, že se každý ukazatel nejprve oklasifikuje podle Tabulky 1 a výsledná známka se určí jako aritmetický průměr získaných známek jednotlivých ukazatelů. (KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., 2005)

Tabulka 2: Kralickův rychlý test – bodové ohodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vl. kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % z tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: (KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., 2005)

5.7 Index bonity

Používá se hlavně v německy mluvících zemích. Je založen na multivariační diskriminační analýze podle zjednodušené metody. (SEDLÁČEK, J., 2001)

Rovnice indexu bonity má následující tvar: (SEDLÁČEK, J., 2001)

$$Bi = 1,5 x_1 + 1,08 x_2 + 10,0 x_3 + 5,0 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6$$

kde:

- x1 cash flow / cizí kapitál,
- x2 celková aktiva / cizí kapitál,
- x3 zisk před zdaněním / celková aktiva,
- x4 zisk před zdaněním / celkové výkony,
- x5 zásoby / celkové výkony,
- x6 celkové výkony / celková aktiva.

Čím je index bonity větší, tím lepší je finančně ekonomická stránka firmy.

Tabulka 3: Hodnotící stupnice indexu bonity

	extrémně špatná	velmi špatná	špatná	určité problémy	dobrá	velmi dobrá	extra dobrá
-3	-2	-1	0	1	2	3	

Zdroj: (SEDLÁČEK, J., 2001)

5.8 Altmanovo Z-score

Bylo sestaveno profesorem Edwardem Altmanem, který vycházel z diskriminační analýzy 33 zbankrotovaných a 33 nebankrotovaných firem. Z původních 22 poměrových ukazatelů odhadl Z-score model, který používá 5 poměrových ukazatelů ve dvou variantách: (DLUHOŠOVÁ, D., 2006)

Z-score model pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi: (DLUHOŠOVÁ, D., 2006)

$$Z_i = 1,2 * A + 1,4 * B + 3,3 * C + 0,6 * D + 1,0 * E$$

kde:

A = pracovní kapitál/celková aktiva

B = nerozdělený zisk/celková aktiva

C = zisk před zdaněním a úroky/celková aktiva

D = tržní cena akcií/celkové dluhy

E = celkové tržby/celková aktiva

Z-score vyjadřuje finanční situaci dané společnosti. Výsledek, který dostaneme po výpočtu rovnice uvedené výše, porovnááme s následující tabulkou.

Tabulka 4: Hodnotící stupnice Z-score pro a.s.

$Z > 2,99$	Uspokojivá finanční situace
$1,81 < Z \leq 2,99$	Tzv. šedá zóna
$Z \leq 1,81$	Silné finanční problémy

Zdroj: (DLUHOŠOVÁ, D., 2006)

Z- score pro ostatní společnosti:

$$Z_i = 0,171 * A + 0,847 * B + 3,107 * C + 0,420 * D + 0,998 * E$$

kde:

A = pracovní kapitál/celková aktiva

B = zisk po zdanění/celková aktiva

C = zisk před zdaněním a úroky/celková aktiva

D = základní kapitál/celkové dluhy

E = celkové tržby/celková aktiva

U ostatních společností porovnáváme výsledky podle níže uvedené tabulky.

Tabulka 5: Hodnotící stupnice Z-score u ostatních společností

$Z > 2,9$	Uspokojivá finanční situace
$1,2 < Z \leq 2,9$	Tzv. šedá zóna
$Z \leq 1,2$	Silné finanční problémy

Zdroj: (DLUHOŠOVÁ, D., 2006)

Altmanovo Z-score se pro Českou republiku trochu liší. Autory této úpravy jsou manželé Neumaierovi. Upravený vzorec Altmanova Z-score má následující podobu.

$$Z (\check{C}R) = 1,2 \times A + 1,4 \times B + 3,3 \times C + 0,6 \times D + 1,0 \times E + 1,0 \times F$$

Kde je ukazatel F definován jako: $F = \text{závazky po lhůtě splatnosti} / \text{výnosy}$

5.9 Index IN95

Tento index vzniknul v roce 1995. Dokáže zjistit finanční pozici dané organizace. Jeho úspěšnost je odhadována na 70%. Zabývá se poměrovými ukazateli z hlediska likvidity, zadluženosti, výnosnosti a aktivity. Jeho vzorec má následující tvar:

$$IN95 = V1 \times x1 + V2 \times x2 + V3 \times x3 + V4 \times x4 + V5 \times x5 + V6 \times x6$$

kde:

x1 celková aktiva / cizí kapitál,

- x2 EBIT / nákladové úroky,
- x3 EBIT / celková aktiva,
- x4 celkové tržby z hlavní činnosti / celková aktiva,
- x5 oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry,
- x6 závazky po lhůtě splatnosti / celkové tržby z hlavní činnosti.

Symboly V1 až V6 v rovnici představují koeficienty obdobně jako v Altmanově Z-skóre. Zásadním rozdílem jsou však rozdílné velikosti koeficientů pro jednotlivá odvětví ekonomiky (Tabulka 6) s výjimkou koeficientů V2 a V5, které jsou pro všechna odvětví stejné – V2 = 0,11 a V5 = 0,10 (Landa, 2008).

Tabulka 6: Koeficienty V1, V3, V4, V6 pro vybrané odvětví ekonomiky

OKEČ	Název odvětví	V1	V3	V4	V6
DA	Potravinářský průmysl	0,26	4,99	0,33	17,36
DB	Textilní a oděvní průmysl	0,23	6,08	0,43	8,79
DK	Výroba strojů a zařízení	0,28	13,07	0,64	6,36
E	Elektřina, plyn, voda	0,15	4,61	0,72	55,89
G	Obchod, opravy motorových vozidel	0,33	9,70	0,28	28,35
	Ekonomika ČR	0,22	8,33	0,52	16,80

Zdroj: (Landa, 2008)

Kritérium hodnocení úspěšnosti podle IN95 je následující. Hodnota indexu IN95 větší než 2 znamená uspokojivou finanční situaci a dobré finanční zdraví podniku. Hodnota indexu v rozmezí 1 a 2 představuje opět tzv. šedou zónu nevyhraněných výsledků, kdy v podniku mohou existovat potencionální finanční problémy. Hodnota indexu pod 1 indikuje podnik ohrožený vážnými finančními problémy (SEDLÁČEK, 2001).

5.10 Matematicko-statistické metody

Jde o metodu mezipodnikové komparace. Vzhledem k tomu, že je tato metoda poměrně obtížná, je nutné využít výpočetní techniky. Proto je také rozvoj těchto metod spjat s rozvojem výpočetní techniky. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Mezi tyto metody patří: (SEDLÁČEK, 2007)

- Metoda váženého/jednoduchého součtu pořadí
- Metoda váženého/jednoduchého podílu
- Bodovací metoda
- Metoda normované proměnné
- Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Ve své praktické části jsem použila metodu součtu pořadí, metodu podílu a bodovací metodu.

5.10.1 Metoda součtu pořadí

Společnosti jsou seřazeny podle nejlepších hodnot vybraných kritérií, kdy nejlepší hodnota daného kritéria dostane hodnotu „n“ a další společnosti „n-1“. Konečné pořadí podniků se získá tak, že se sečtou body, získané z jednotlivých kritérií. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

5.10.2 Metoda podílu

Metoda používá střední hodnotu jednotlivých ukazatelů, kterou se podělí hodnota každého ukazatele v modelu. Podle toho, je-li požadován růst nebo pokles, se ukazatel vynásobí koeficientem +1 nebo -1 a v případě diferencovaných vah i váhou ukazatele (SEDLÁČEK, 2007).

5.10.3 Metoda bodovací

Podnik, který má v daném ukazateli nejlepší hodnoty, dostane přiřazeno 100 bodů, ostatním podnikům se poté přiřazují body podle jednoduchého kritéria: (Kislingerová, Hnilica, 2005)

- je-li pozitivní růst hodnoty ukazatele, tak potom: $b_{ij} = x_{ij} / x_{i \max} \times 100$
 - je-li pozitivní pokles hodnoty ukazatele, tak potom: $b_{ij} = x_{i \min} / x_{ij} \times 100$
- kde: x_{ij} je hodnota j -tého ukazatele v i -té firmě,
 $x_{i, \max}$ nejvyšší hodnota j -tého ukazatele (ohodnocená 100 body),
v případě ukazatele s charakterem +1,
 $x_{i, \min}$ nejnižší hodnota j -tého ukazatele (ohodnocená 100 body),
v případě ukazatele s charakterem -1,
 b_{ij} bodové ohodnocení i -tého podniku pro j -tý ukazate

III. Cíle a metodika, pracovní hypotéza

Cíl práce:

Cílem práce je uvést nástroje vhodné pro mezipodnikovou komparaci na základě vícekritériálního rozhodování. S využitím znalostí o výkonnosti podniku shrnout kvantitativní a kvalitativní kritéria použitelná pro scoringové srovnávací modely. Uvést příklady pravidelného rankingového hodnocení firem, zejména finančního sektoru, v českých odborných periodikách. Provést srovnání pěti společností, působících na území České republiky, které se zabývají výrobou mléčných výrobků a sestavit jejich pořadí.

Hlavním cílem je provést komparaci pěti společností zabývajících se výrobou mléčných výrobků. Analyzovat jejich finanční stabilitu a výnosnost.

Vedlejším cílem práce je definovat pojem benchmarking a zhodnotit některé nástroje zabývající se mezipodnikovým srovnáváním.

Metodika

Při komparaci pěti podniků, které se zabývají výrobou mléčných výrobků, je nejprve nutné vybrat vhodné podniky, co se týče velikosti podniku (počet zaměstnanců do 500 a roční obrát společnosti menší než 3,5 mln.). Poté je nutné určit, zda budou stačit souhrnné údaje získané z rozvahy či z výkazu zisku a ztrát nebo budeme vycházet z průměru odvětví.

V bakalářské práci jsou použity údaje z jednotlivých výročních zpráv vybraných společností, získaných z internetového zdroje justice.cz.

Vybrané podniky jsou porovnávány z hlediska poměrových ukazatelů finanční analýzy. Mezi základní kritéria pro mezipodnikovou komparaci byly vybrány: obrát celkových aktiv, zadluženost, rentabilita celkových aktiv a běžná likvidita. Byla zde použita metoda součtu pořadí, metoda podílu a metoda bodovací.

Metoda součtu pořadí, metoda podílu a metoda bodovací je vysvětlena v teoretické části viz str. 26.

Pracovní hypotéza

Hypotéza 1 (H1)

Pořadí vybraných společností, zabývajících se výrobou mléčných výrobků se na prvních dvou místech dle sestaveného modelu hodnocení výkonnosti při použití různých metod mezipodnikové komparace nezměnilo.

IV. Praktická část

6. Základní údaje o komparovaných společnostech

6.1 OLMA, a.s.

Tabulka 7: Základní informace Olma, a.s.

Právní forma podnikání	akciová společnost
Roční obrat společnost (r. 2011)	2 940 788
Počet zaměstnanců (r. 2011)	399

Zdroj: vlastní zpracování

Olma, a.s. je třetím největším zpracovatelem mléka v ČR. Své výrobky prodává v ČR, SR, Maďarsku i v Polsku ve firmě OLMA POLSKA Sp. z o. o. Akciová společnost OLMA vznikla dne 1. 1. 1994 a je ryze českou společností, jejímž majoritním vlastníkem je AGROFERT HOLDING, a.s. Mezi hlavní činnosti patří zpracovávání syrového kravského mléka, výroba mléčných výrobků a obchodní činnost. V roce 1999 byl v Olmě zaveden systém zabezpečování jakosti podle ISO 9001, který standardizuje veškeré výrobní a dodavatelsko-odběratelské operace a postupy tak, aby byla zajištěna maximální kvalita a tím konkurenceschopnost celého sortimentu. Od ledna 2010 je držitelem certifikátu nejvyšší úrovně IFS (International Food Standard). OLMA, a.s. prodává své výrobky pod značkami Cavalier, Florian, Florian Active, Klasik, Olmíci, Pierot, Populár, Selské mléko, Selské máslo, Silueta a Zlatá Haná. (Olma, 2014)

6.2 DANONE, a.s.

Tabulka 8: Základní informace Danone, a.s.

Právní forma podnikání	akciová společnost
Roční obrat společnost (r. 2011)	3 300 601
Počet zaměstnanců (r. 2011)	341

Zdroj: vlastní zpracování

Danone, a.s. je jedna z největších světových potravinářských společností, jejímž cílem je přinášet, co největšímu počtu lidí, plnohodnotné a zdraví prospěšné potraviny. Byla založena v roce 1966 se sídlem v Paříži. V současné době je největším výrobcem čerstvých mléčných produktů na světě, druhým největším dodavatelem balené vody, druhým největším výrobcem dětské výživy a největším výrobcem medical nutrition (speciální potraviny určené pro zdravotnictví) v Evropě. Na trhu čerstvých mléčných výrobků je Danone vedoucí značkou. Zaujímá zhruba 20 % mezinárodního trhu a nachází se ve 49 zemích světa. Podíl na trhu v České republice činí okolo 25 %.

Na český trh vstoupila společnost Danone v roce 1990 distribucí a následnou výrobou jogurtů v Benešovské mlékárně. Danone, a.s. je součástí jednoho z největších světových potravinářských koncernů Danone. Nabízí široký sortiment čerstvých mléčných výrobků – jogurty, tvarohy, jogurtové nápoje a fermentované výrobky. Společnost Danone si postupně získala velký okruh zákazníků na českém trhu, a tak se její výrobky staly nejprodávanějšími čerstvými mléčnými produkty v České republice. S jejími výrobky je spjat slogan „Danone, zdraví, které chutná.“ (Danone, 2014)

6.3 MORAVIA LACTO, a.s.

Tabulka 9: Základní informace Moravia Lacto, a.s.

Právní forma podnikání	akciová společnost
Roční obrát společnost (r. 2011)	1 158 235
Počet zaměstnanců (r. 2011)	185

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Moravia Lacto, a. s. působí na domácím trhu jako dodavatel základních čerstvých mléčných výrobků, polotvrdých a tvrdých sýrů. Co se týče exportu, do zahraničí vyváží mlékárna zejména sušené mléko, syrovátku, zahuštěnou syrovátku, másla, polotvrdé a tvrdé sýry. S ročním objemem 100 milionů litrů vykoupeného kravského syrového mléka lze zařadit mlékárnu mezi šest největších zpracovatelů v České republice. V posledních letech se firma úspěšně vyvíjí.

Společnost zvýšila objem nakupované mléčné suroviny, rozšířila region distribuce výrobků a prosazuje se na zahraničních trzích. (Moravia Lacto, 2014)

6.4 MLÉKÁRNA HLINSKO, a.s.

Tabulka 10: Základní informace Mlékárna Hlinsko, a.s.

Právní forma podnikání	akciová společnost
Roční obrat společnost (r. 2011)	2 382 577
Počet zaměstnanců (r. 2011)	254

Zdroj: vlastní zpracování

Mlékárna Hlinsko byla založena v roce 1939 a výroba byla spuštěna v roce 1943. Po 70 letech zpracovává necelých 200 milionů litrů mléka ročně a výrobní program byl rozšířen o trvanlivé mléko a smetany, zmrzliny a ledové tříště. V roce 1947 společnost zrealizovala první exporty výrobků, aktuálně vyváží do více jak 25 zemí po celém světě. Od roku 1964 dodává mlékárna na trh výrobky pod značkou Tatra, kterou používá dodnes a řadu výrobků rozšířila o značky Tatra Zmrzka a Tatra Professional, kterou používá pro dodávky profesionálním kuchařům v rámci gastro segmentu. V květnu roku 2012 změnila společnost Mlékárna Hlinsko právní formu, ze společnosti s ručením omezeným se stala akciová společnost. (Tatra mléko, 2014)

6.5 POVLTAVSKÉ MLÉKÁRNY, a.s.

Tabulka 11: Základní informace Povltavské mlékárny, a.s.

Právní forma podnikání	akciová společnost
Roční obrat společnost (r. 2011)	1 258 360
Počet zaměstnanců (r.2011)	383

Zdroj: vlastní zpracování

Mlékárna v Sedlčanech zahájila výrobu v 50. letech, sýr Hermelín byl zpočátku vyráběn pouze ručně v malém množství. Lučina byla uvedena na trh v roce 1981, v letech 1963 – 1991 patřila mlékárna podniku Laktos.

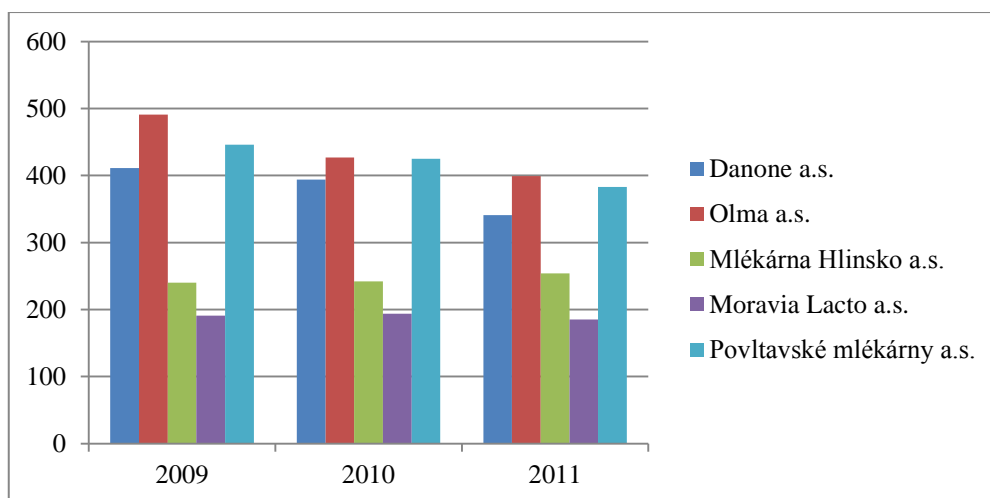
V roce 1992 se firma stala akciovou společností Povltavské mlékárny. Majoritním vlastníkem společnosti je od roku 1996 Groupe Soparind Bongrain. (Povltavské mlékárny, 2014)

Od roku 2000 se v Povltavských mlékárnách vyrábí sýry značky Tartare. Povltavské mlékárny mají dva výrobní závody – v Sedlčanech a v Příbrami. Počtem zaměstnanců se firma řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu. Každým rokem jsou investovány významné částky do vývoje a uvedení nových produktů, do rozšíření výrobní kapacity a především do zvyšování kvality a bezpečnosti výrobků. Do portfolia Povltavských mlékáren patří tři známé obchodní značky: Sedlčanský, Lučina a Tartare. Povltavské mlékárny a.s. jsou od roku 1996 součástí francouzské rodinné skupiny Bongrain vlastníci po celém světě více jak 70 potravinářských podniků v oblasti výroby především mléčných výrobků, ale i uzenin, mořských plodů a gastronomie. (Povltavské mlékárny, 2014)

6.6 Počet zaměstnanců komparovaných společností v letech 2009 - 2011

Graf 1 nám vypovídá o tom, že největší počet zaměstnanců komparovaných společností měla firma Olma, a.s., který v průběhu let 2009 až 2011 klesá. Zatímco v roce 2009 činil celkový počet zaměstnanců 491, v roce 2011 byl již tento počet téměř o 100 zaměstnanců méně. Nejméně lidí zaměstnává firma Moravia Lacto, a.s., jejíž počet zaměstnanců se během let 2009 až 2011 nijak výrazně neměnil. Počet zaměstnanců této firmy stále kolísal kolem 200 lidí.

Graf 1: Počet zaměstnanců v letech 2009 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností

6.7 Poměrové ukazatele finanční analýzy komparovaných společností

6.7.1 Olma, a.s.

Likvidita

V Tabulce 12 jsou uvedeny hodnoty běžné likvidity, pohotové likvidity a cash likvidity podle výroční zprávy společnosti Olma, a.s.

V roce 2009 dosahovala běžná likvidita výše 1,082, což znamená, že firma je 1,082 krát schopná uspokojit své věřitele, kdyby proměnila všechna svá aktiva v daném okamžiku v hotovost. V následujících letech běžná likvidita rostla. Ideální hodnota této likvidity by měla být 1,5. Firma má tedy ideální hodnoty.

V roce 2009 pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky 0,718 krát. V ostatních letech pohotová likvidita rostla. Ideální hodnotou pohotové likvidity je 1. Proto lze říct, že nejlepší likviditu měla společnost v roce 2011.

V roce 2009 pokrýval finanční majetek závazky 0,037 krát. V roce 2010 se ukazatel zvýšil na 0,141 a v roce 2011 dokonce až na 0,307. Ideální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 0,5. Dá se tedy říct, že se firma postupně přibližuje požadované hodnoty.

Tabulka 12: Ukazatel likvidity Olma, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	477 831	497 832	589 626
Zásoby	161 016	155 810	187 456
Finanční majetek	16 294	59 886	136 108
Krátkodobé závazky	441 429	428 841	443 297
BĚŽNÁ LIKVIDITA	1,082	1,161	1,330
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,718	0,798	0,907
CASH LIKVIDITA	0,037	0,141	0,307

Zdroj: vlastní výpočty

Aktivita

V následující tabulce jsou vypočteny jednotlivé doby obratu aktiv. Obrat stálých aktiv, obrat celkových aktiv a obrat zásob. Ukazatelé aktivity vyjadřují stupeň využití podnikových aktiv.

Největší úspěšnost podniku byla v roce 2011, kdy z jedné koruny aktiv bylo vyprodukováno až 5,181 tržeb. V předešlých letech tato hodnota dosahovala necelých 5.

Celková aktiva se v roce 2009 obrátí 2,713 krát. Ovšem v následujících letech má tento ukazatel klesající tendenci. Ukazatel obratu zásob nám vypovídá o využití zásob v daném podniku. Nejvyšších hodnot dosahovala firma v roce 2009. Hodnoty obratu zásob jsou ve společnosti Olma, a. s. velmi vysoké.

Tabulka 13: Ukazatel aktivity Olma, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Stálá aktiva	688 027	614 085	557 898
Celková aktiva	1 171 539	1 117 104	1 151 736
Zásoby	151 016	155 810	187 456
Tržby	3 178 349	2 841 936	2 890 716
OBRAT STÁLÝCH AKTIV	4,621	4,631	5,181
OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	2,713	2,544	2,511
OBRAT ZÁSOB	21,051	18,241	15,421

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost

Čím vyšší je zadluženost k poměru celkového kapitálu, tím vyšší je riziko věřitelů. Nejvyšší zadluženost byla v roce 2010, která dosahovala výše 94,4%. V ostatních letech se zadluženost pohybovala u hranice 90%. Celková zadluženost podniku je tedy velmi vysoká a podnik by se měl snažit jí snižovat.

Poměr dluhů k vlastnímu kapitálu je velký. Největší je v roce 2010, kdy činí 17,181:1. V ostatních letech je téměř o 10 menší.

Celková aktiva jsou nejvíce kryta vlastními zdroji v roce 2009 z 12,3%. Tyto hodnoty jsou u dané společnosti velmi nízké a podnik by se měl snažit je zvyšovat.

Tabulka 14: Ukazatel zadluženosti Olma, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Cizí zdroje	1 027 664	1 054 347	1 034 271
Celková aktiva	1 171 539	1 117 104	1 151 736
Vlastní kapitál	143 743	61 382	117 465
ZADLUŽENOST	87,7%	94,4%	89,8%
KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI	77,151	17,181	8,805
FINANČNÍ SAMOSTATNOST	12,3%	5,5%	10,2%

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita

Výnosnost celkových aktiv je nejvyšší v roce 2011, kdy činí 6,14 %. V ostatních letech se pohybuje okolo hranice 4 %. Výnosnost vlastního kapitálu je nejvyšší v roce 2010, kdy dosahuje neuvěřitelných 93,15 %. V ostatních letech se tato výnosnost pohybuje okolo 40 – 50 %. Rentabilita tržeb je nejvyšší v roce 2010, kdy na 100 % tržeb připadá 2,01 % zisku. V roce 2009 a 2011 se pohybuje u horní hranice 2 %.

Tabulka 15: Ukazatel rentability Olma, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Čistý zisk	57 488	57 179	55 921
EBIT	48 604	45 766	70 735
Celková aktiva	1 171 539	1 117 104	1 151 736
Vlastní kapitál	143 743	61 382	117 465
Tržby	3 178 349	2 841 936	2 890 716
RENTABILITA CELKOVÝCH AKTIV (ROA) v %	4,15%	4,10%	6,14%
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE) v %	40%	93,15%	47,61%
RENTABILITA TRŽEB (ROS) v %	1,81%	2,01%	1,93%

Zdroj: vlastní výpočty

6.7.2 Danone, a.s.

Likvidita

V roce 2009 a 2011 se běžná likvidita společnosti Danone, a.s. shodovala. Nejmenší běžnou likviditu měla v roce 2010. Co se týče ideální hodnoty běžné likvidity, dá se říct, že se firma pohybuje pod hranicí této ideální hodnoty.

V roce 2011 pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky 0,789 krát. V ostatních letech se pohotovost likvidity pohybovala okolo 0,8. Ideální hodnotou pohotovost likvidity je 1. Proto lze říct, že nejlepší likviditu měla společnost v roce 2010.

V roce 2009 pokrýval finanční majetek závazky 0,041 krát. V roce 2010 se ukazatel rapidně snížil na 0,001 a v roce 2011 dokonce tento ukazatel činil 0 a to z důvodů, že společnost v roce 2011 ve své výroční zprávě nevykazuje žádný finanční majetek.

Tabulka 16: Ukazatel likvidity Danone, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	611 810	507 321	611 123
Zásoby	86 438	83 827	108 004
Finanční majetek	26 257	753	0
Krátkodobé závazky	637 933	586 326	637 431
BĚŽNÁ LIKVIDITA	0,959	0,865	0,959
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,824	0,851	0,789
CASH LIKVIDITA	0,041	0,001	0

Zdroj: vlastní výpočty

Aktivita

Největší úspěšnost podniku byla v roce 2009 a 2011, kdy z jedné koruny aktiv bylo vyprodukováno až 6,897 tržeb. V roce 2010 tato hodnota dosahovala přibližně stejnou hodnotu jako v letech 2009 a 2011. Celková aktiva se v roce 2010 obrátí 3,256 krát. Ovšem v roce 2011 má tento ukazatel klesající tendenci. Hodnoty ukazatel obrátu zásob jsou v této společnosti velmi vysoké.

Tabulka 17: Ukazatel aktivity Danone, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Stálá aktiva	545 884	499 865	475 995
Celková aktiva	1 200 145	1 045 084	1 108 940
Zásoby	86 438	83 827	108 004
Tržby	3 764 924	3 402 381	3 282 725
OBRAT STÁLÝCH AKTIV	6,897	6,807	6,897
OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	3,137	3,256	2,960
OBRAT ZÁSOB	43,556	40,588	30,394

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost

Nejvyšší zadluženost je v roce 2011, kdy činí 64,73 %. Celková zadluženost podniku je poměrně vysoká a podnik by se jí měl snažit snižovat. Poměr dluhů k vlastnímu kapitálu je celkem malý, nejvyšší je v roce 2011, kdy činí 1,836:1 Celková aktiva jsou nejvíce kryta vlastními zdroji v roce 2010 z 38,14 %. Tyto hodnoty jsou u dané společnosti celkem vysoké.

Tabulka 18: Ukazatel zadluženosti Danone, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Cizí zdroje	750 588	546 480	717 862
Celková aktiva	1 200 146	1 045 084	1 108 940
Vlastní kapitál	449 558	398 604	391 078
ZADLUŽENOST	62,54%	52,29%	64,73%
KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI	1,670	1,371	1,836
FINANČNÍ SAMOSTATNOST	37,46%	38,14%	35,27%

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita

Výnosnost celkových aktiv je nejvyšší v roce 2010, kdy činí 21,56 %. V roce 2009 je přibližně stejná a v roce 2011 klesla na 16,30 %.

Výnosnost vlastního kapitálu je nejvyšší v roce 2009, kdy dosahuje 44,66 %. V ostatních letech se tato výnosnost pohybuje okolo 40 %.

Rentabilita tržeb je nejvyšší v roce 2009, kdy na 100 % tržeb připadá 5,33 % zisku. V roce 2010 a 2011 se pohybuje okolo hranice 4 – 5 %.

Tabulka 19: Ukazatel rentability Danone, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Čistý zisk	200 786	176 664	140 904
EBIT	252 397	225 299	180 741
Celková aktiva	1 200 146	1 045 084	1 108 940
Vlastní kapitál	449 558	398 604	391 078
Tržby	3 764 924	3 402 381	3 282 725
RENTABILITA CELKOVÝCH AKTIV (ROA) v %	21,03%	21,56%	16,30%
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE) v %	44,66%	44,32%	36,03%
RENTABILITA TRŽEB (ROS) v %	5,33%	5,20%	4,29%

Zdroj: vlastní výpočty

6.7.3 Moravia Lacto, a.s.

Likvidita

V roce 2009 se běžná likvidita společnosti Moravia Lacto, a.s. pohybovala okolo 1,399, což je skoro ideální hodnota. V ostatních letech se pohybovala okolo hranice 1. Dá se tedy říci, že běžná likvidita této společnosti se blíží ideálu.

Téměř ukázkovou pohotovou likviditu vykazuje společnost v roce 2009. Ale ani v ostatních letech na tom není o nic hůř. Pohotová likvidita této společnosti se pohybuje okolo hranice 1, což je ideální stav.

V roce 2009 pokrýval finanční majetek závazky 0,122 krát. V dalších letech tento ukazatel velmi poklesnul.

Tabulka 20: Ukazatel likvidity Moravia Lacto, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	216 286	221 609	249 306
Zásoby	60 187	48 451	61 897
Finanční majetek	18 853	15 248	14 501
Krátkodobé závazky	154 571	189 312	198 290
BĚŽNÁ LIKVIDITA	1,399	1,171	1,257
POHOTOVÁ LIKVIDITA	1,001	0,915	0,945
CASH LIKVIDITA	0,122	0,081	0,073

Zdroj: vlastní výpočty

Aktivita

Největší úspěšnost podniku byla v roce 2011, kdy z jedné koruny aktiv bylo vyprodukováno 4,946 tržeb. V roce 2010 tato hodnota dosahovala přibližně stejnou hodnotu jako v roce 2011. Celková aktiva se v roce 2010 obrátí 2,411 krát. Ovšem v roce 2011 a 2009 má tento ukazatel klesající tendenci. Hodnoty ukazatel obratu zásob jsou v této společnosti přiměřené.

Tabulka 21: Ukazatel aktivity Moravia Lacto, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Stálá aktiva	235 605	237 678	230 573
Celková aktiva	453 648	460 280	480 324
Zásoby	60 187	48 451	61 897
Tržby	963 953	1 109 743	1 140 591
OBRAT STÁLÝCH AKTIV	4,091	4,669	4,946
OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	2,124	2,411	2,374
OBRAT ZÁSOB	16,015	22,904	18,427

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost

Největší zadluženost měla společnost v roce 2009, kdy činila 72,7%. V ostatních letech se zadluženost této společnosti pohybuje okolo hranice 60 %, což je přiměřené. Poměr dluhů k vlastnímu kapitálu je nejvyšší v roce 2009 a to 2,676:1. Celková aktiva jsou nejvíce kryta vlastními zdroji v roce 2011 z 37,2 %.

Tabulka 22: Ukazatel zadluženosti Moravia Lacto, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Cizí zdroje	329 975	299 338	301 235
Celková aktiva	453 647	460 280	480 324
Vlastní kapitál	123 299	160 477	178 662
ZADLUŽENOST	72,7%	65,03%	62,7%
KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI	2,676	1,865	1,686
FINANČNÍ SAMOSTATNOST	27,17%	34,88%	37,2%

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita

Výnosnost celkových aktiv je nejvyšší v roce 2010, kdy činí 9,11 %. Tento ukazatel je u dané společnosti velmi malý, firma by se měla snažit svou výnosnost celkových aktiv zvyšovat.

Výnosnost vlastního kapitálu je nejvyšší v roce 2010, kdy dosahuje 17,2 %. V roce 2009 je to pouhých 1,91 %. Tento ukazatel je opět velmi nízký.

Rentabilita tržeb je nejvyšší v roce 2010, kdy na 100 % tržeb připadá 2,5 % zisku. V roce 2009 klesla rentabilita tržeb pod hranici 1.

Tabulka 23: Ukazatel rentability Moravia Lacto, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Čistý zisk	2 349	27 586	13 552
EBIT	9 378	41 951	22 628
Celková aktiva	453 647	460 280	480 324
Vlastní kapitál	123 299	160 477	178 662
Tržby	963 953	1 109 743	1 140 591
RENTABILITA CELKOVÝCH AKTIV (ROA) v %	2,07%	9,11%	4,71%
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE) v %	1,91%	17,2%	7,6%
RENTABILITA TRŽEB (ROS) v %	0,24%	2,5%	1,2%

Zdroj: vlastní výpočty

6.7.4 Mlékárna Hlinsko, a.s.

Likvidita

V roce 2009 dosahovala běžná likvidita výše 2,255, což znamená, že firma je 2,255 krát schopná uspokojit své věřitele, kdyby proměnila všechna svá aktiva v daném okamžiku v hotovost. V následujících letech běžná likvidita rostla. Ideální hodnota této likvidity by měla být 1,5.

V roce 2011 pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky 1,585 krát. V ostatních letech pohotová likvidita rostla. Ideální hodnotou pohotové likvidity je 1. Proto lze říct, že nejlepší likviditu měla společnost v roce 2010.

V roce 2009 pokrýval finanční majetek závazky 0,067 krát. V roce 2011 se ukazatel zvýšil na 0,166 a v roce 2010 dokonce až na 0,202. Ideální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 0,5.

Tabulka 24: Ukazatel likvidity Mlékárna Hlinsko, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	487 108	463 819	538 591
Zásoby	162 152	137 711	161 200
Finanční majetek	14 490	44 382	39 446
Krátkodobé závazky	215 969	220 212	238 167
BĚŽNÁ LIKVIDITA	2,255	2,106	2,261
POHOTOVÁ LIKVIDITA	1,505	1,481	1,585
CASH LIKVIDITA	0,067	0,202	0,166

Zdroj: vlastní výpočty

Aktivita

Největší úspěšnost podniku byla v roce 2011, kdy z jedné koruny aktiv bylo vyprodukováno 7,091 tržeb. V roce 2009 tato hodnota dosahovala přibližně stejnou hodnotu jako v roce 2010. Celková aktiva se v roce 2010 obrátí 2,716 krát. Ovšem v roce 2011 a 2009 má tento ukazatel mírně klesající tendenci. Hodnoty ukazatel obratu zásob jsou v této společnosti přiměřené.

Tabulka 25: Ukazatel aktivity Mlékárna Hlinsko, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Stálá aktiva	300 538	316 323	323 032
Celková aktiva	794 195	789 256	867 683
Zásoby	162 152	137 711	161 200
Tržby	2 053 572	2 143 911	2 290 900
OBRAT STÁLÝCH AKTIV	6,833	6,772	7,091
OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	2,586	2,716	2,640
OBRAT ZÁSOB	12,664	15,568	14,212

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost

Nejvíce zadlužená byla společnost v roce 2009, kdy činila 62,22%. Postupně se zadluženost snižovala a v roce 2010 byla nejnižší. Poměr dluhů k vlastnímu kapitálu je nevyšší v roce 2009 a to 1,705:1. Celková aktiva jsou nejvíce kryta v roce 2011 z 40,776%

Tabulka 26: Ukazatel zadluženosti Mlékárna Hlinsko, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Cizí zdroje	494 111	458 027	507 258
Celková aktiva	794 195	789 256	867 683
Vlastní kapitál	289 768	318 003	353 695
ZADLUŽENOST	62,22%	58,03%	58,46%
KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI	1,705	1,440	1,434
FINANČNÍ SAMOSTATNOST	36,49%	40,29%	40,76%

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita

Výnosnost celkových aktiv je nejvyšší v roce 2009, kdy činí 8,17 %. V roce 2010 je na hranici 5 % a v roce 2011 klesla na pouhých 1,83 %.

Výnosnost vlastního kapitálu je nejvyšší v roce 2009, kdy dosahuje 18,89 %. V ostatních letech tato výnosnost rapidně klesla. Tyto hodnoty jsou u dané společnosti velmi nízké, společnost by se měla snažit je zvyšovat.

Rentabilita tržeb je nejvyšší v roce 2009, kdy na 100 % tržeb připadá 2,67 % zisku. V roce 2011 však na 100 % tržba nepřipadá ani 1 % zisku. Což je velmi nízká hodnota.

Tabulka 27: Ukazatel rentability Mlékárna Hlinsko, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Čistý zisk	54 734	31 265	7 746
EBIT	64 910	43 448	15 855
Celková aktiva	794 195	789 256	867 683
Vlastní kapitál	289 768	318 003	353 695
Tržby	2 053 572	2 143 911	2 290 900
RENTABILITA CELKOVÝCH AKTIV (ROA) v %	8,17%	5,51%	1,83%
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE) v %	18,89	9,83%	2,20%
RENTABILITA TRŽEB (ROS) v %	2,67%	1,46%	0,34%

Zdroj: vlastní výpočty

6.7.5 Povltavské mlékárny, a.s.

Likvidita

V roce 2009 dosahovala běžná likvidita výše 4,328, což znamená, že firma je 4,328 krát schopná uspokojit své věřitele, kdyby proměnila všechna svá aktiva v daném okamžiku v hotovost. V následujících letech běžná likvidita klesala. Ideální hodnota této likvidity by měla být 1,5.

V roce 2009 pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky 3,987 krát. V ostatních letech pohotová likvidita klesala. Ideální hodnotou pohotové likvidity je 1. Proto lze říct, že nejlepší likviditu měla společnost v roce 2011.

V roce 2009 pokrýval finanční majetek závazky 0,407 krát. V roce 2010 se ukazatel zvýšil na 0,625 a v roce 2011 dokonce až na 0,649. Ideální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 0,5. Dá se tedy říct, že se firma dosahuje požadované hodnoty.

Tabulka 28: Ukazatel likvidity Povltavské mlékárny, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	638 146	601 673	532 436
Zásoby	50 241	53 274	61 020
Finanční majetek	60 041	107 362	114 713
Krátkodobé závazky	147 458	171 805	176 804
BĚŽNÁ LIKVIDITA	4,328	3,502	3,011
POHOTOVÁ LIKVIDITA	3,987	3,192	2,666
CASH LIKVIDITA	0,407	0,625	0,649

Zdroj: vlastní výpočty

Aktivita

Největší úspěšnost podniku byla v roce 2011, kdy z jedné koruny aktiv bylo vyprodukováno 4,402 tržeb. Celková aktiva se v roce 2011 obrátí 1,522 krát. Ovšem v roce 2010 a 2009 má tento ukazatel mírně klesající tendenci. Hodnoty ukazatel obratu zásob jsou v této společnosti celkem vysoké.

Tabulka 29: Ukazatel aktivity Povltavské mlékárny, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Stálá aktiva	329 040	306 606	282 240
Celková aktiva	969 159	910 486	816 120
Zásoby	50 241	53 274	61 020
Tržby	1 139 962	1 198 559	1 242 526
OBRAT STÁLÝCH AKTIV	3,465	3,909	4,402
OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	1,176	1,316	1,522
OBRAT ZÁSOB	22,670	22,517	20,363

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost

Největší zadluženost této společnosti je v roce 2011 a to 24,70 %. Je nutno podotknout že zadluženost této firmy v letech 2009 až 2011 je velmi nízká, což je příznivé. Poměr dluhů k vlastnímu kapitálu je nejvyšší v roce 2009 a to 0,990:1. Celková aktivita jsou nejvíce kryta v roce 2009 z 83,23 %.

Tabulka 30: Ukazatel zadluženosti Povltavské mlékárny, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Cizí zdroje	160 502	186 514	201 579
Celková aktiva	969 159	910 486	816 120
Vlastní kapitál	806 657	723 972	614 541
ZADLUŽENOST	16,56%	20,49%	24,70%
KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI	0,990	0,258	0,328
FINANČNÍ SAMOSTATNOST	83,23%	79,51%	75,30%

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita

Výnosnost celkových aktiv je nejvyšší v roce 2009, kdy činí 14,21 %. V ostatních letech má klesající tendenci.

Výnosnost vlastního kapitálu je nejvyšší rovněž v roce 2009, kdy dosahuje 13,65 %. V ostatních letech má tato výnosnost opět klesající tendenci.

Rentabilita tržeb je nejvyšší v roce 2009, kdy na 100 % tržeb připadá 9,66 % zisku. Nejnižší hodnotu dosahuje v roce 2011 a to 3,41%.

Tabulka 31: Ukazatel rentability Povltavské mlékárny, a.s.

	Hodnoty v následujících letech		
	2009	2010	2011
Čistý zisk	110 114	74 362	42 370
EBIT	137 763	92 544	52 731
Celková aktiva	969 159	910 486	816 120
Vlastní kapitál	806 657	723 972	614 541
Tržby	1 139 962	1 198 559	1 242 526
RENTABILITA CELKOVÝCH AKTIV (ROA) v %	14,21%	10,16%	6,46%
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE) v %	13,65%	10,27%	6,89%
RENTABILITA TRŽEB (ROS) v %	9,66%	6,20%	3,41%

Zdroj: vlastní výpočty

6.8 Komparace vybraných společností z hlediska poměrových ukazatelů.

Likvidita

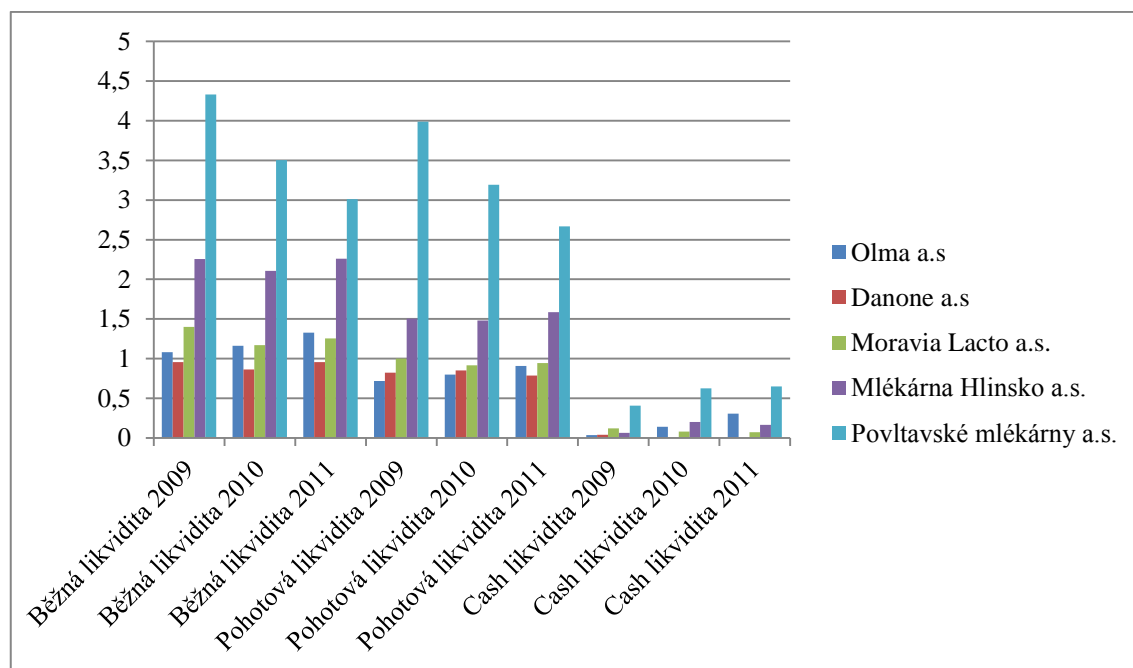
V Grafu 2 můžeme vidět, že nejvyšších hodnot dosahuje společnost Povltavské mlékárny, a.s., což ale neznamená, že dosahuje ideálních hodnot. Ideální hodnotou běžné likvidity je 1,5, ke které se nejvíce přibližuje společnost Moravia Lacto, a.s. v roce 2009.

Nejdále od tohoto ideálu je potom společnost Povltavské mlékárny, a.s. kdy její hodnota běžné likvidity v roce 2009 dosahuje 4,324, což je tedy skoro čtyřnásobek požadované hodnoty.

U pohotové likvidity je ideál 1. K tomuto ideálu se tedy nejvíce přiblížila společnost Moravia Lacto, a.s. a to s neuvěřitelnou hodnotou v roce 2009 a to 1,001, což je téměř ideální hodnota. Povltavské mlékárny, a.s. opět překročily tuto hranici trojnásobně a to skoro v každém sledovaném roce.

Požadovanou hodnotou pro cash likviditu je 0,5. K této hodnotě se nejvíce přiblížila společnost Povltavské mlékárny, a.s. a to ve všech sledovaných letech. Dá se říci, že každá ze společností se pohybovala okolo hranice 0,1 – 0,2 až na společnost Danone, a.s. která v roce 2011 měla cash likviditu nulovou a to z důvodů, že tato společnost v roce 2011 nevykazuje ve své výroční zprávě žádný krátkodobý finanční majetek.

Graf 2: Ukazatelé likvidity vybraných společností



Zdroj: vlastní zpracování

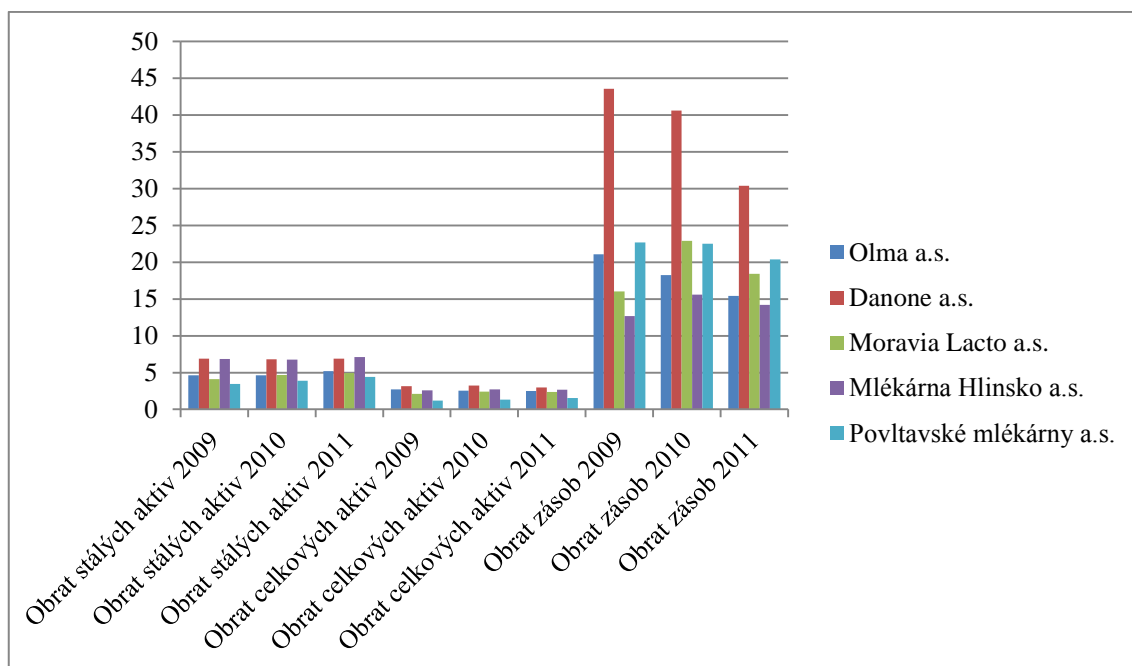
Aktivita

Jak je zřejmé z grafu č. 3, u obratu stálých aktiv, že společnosti Danone, a.s. a Mlékárna Hlinsko, a.s. mají téměř vyrovnané hodnoty u tohoto ukazatele, které se pohybují okolo horní hranice 7. Ostatní tři společnosti mají vyrovnané hodnoty a to okolo 2 – 3.

Obrat celkových aktiv je u společnosti Danone, a.s. a Mlékárna Hlinsko, a.s. rovněž vyrovnaný. Jejich hodnota se v sledovaných letech pohybuje okolo horní hranice 3.

Obrat zásob je bezkonkurenčně nejvyšší u společnosti Danone, a.s. nejvyšší obrat zásob měla v roce 2009, který činil 43,556.

Graf 3: Ukazatel aktivity vybraných společností



Zdroj: vlastní zpracování

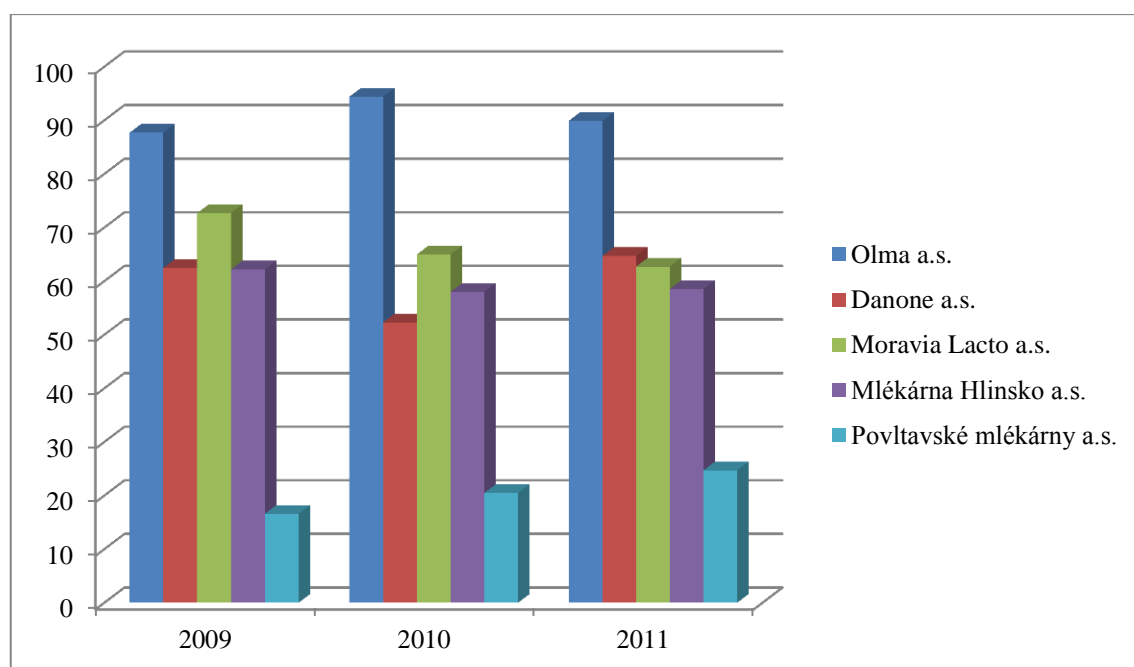
Zadluženost

Nejvíce zadluženou společností, je firma Olma, a.s., kdy je její zadluženost nejvyšší v roce 2010 a to 94,4 %. V ostatních letech se její zadluženost pohybuje okolo horní hranice 90 %. Nejmenší zadluženost má společnost Povltavské mlékárny, a.s. Její zadluženost v roce 2011 nepřesáhla ani 25 %.

V roce 2009 to bylo 16,6 % a v roce 2010 20,5 % z čehož vyplývá, že zadluženost této společnosti má rostoucí tendenci. U ostatních společností je zadluženost celkem vyrovnaná.

Například u společnosti Danone, a.s. se zadluženost pohybuje od 62 % v roce 2009 přes 52 % až po 65% v roce 2011. Moravia Lacto, a.s. měla nejvyšší zadluženost v roce 2009, ovšem v ostatních letech zadlužení této společnosti klesá. Mlékárna Hlinsko, a.s. měla opět nejvyšší zadluženost v roce 2009 a v ostatních letech má tento ukazatel opět klesající tendenci.

Graf 4: Ukazatel zadluženosti vybraných společností (v %)

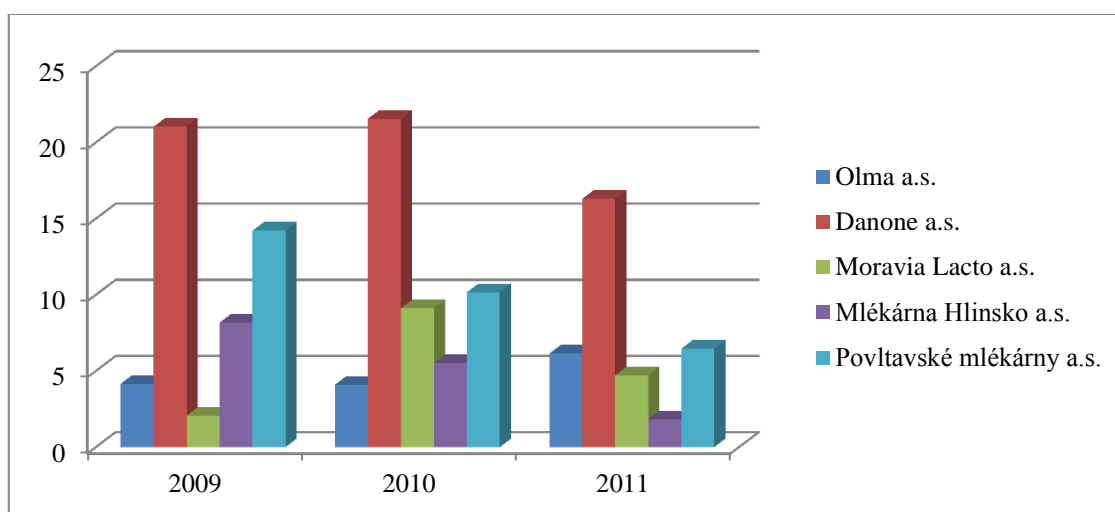


Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita

Výnosnost celkových aktiv má nejvyšší hodnoty ve všech sledovaných letech společnost Danone, a.s. Kdy v roce 2010 tato výnosnost činí téměř 22 %. U společnosti povltavské mlékárny a.s. má tento ukazatel klesající tendenci, zatímco v roce 2009 výnosnost celkových aktiv činila 14 %, v roce 2011 už to bylo téměř o 10 % méně. Naopak u společnosti Olma, a.s. mají tyto ukazatelé rostoucí tendenci a v roce 2011 se hodnota výnosnosti celkových aktiv pohybovala okolo 6 %.

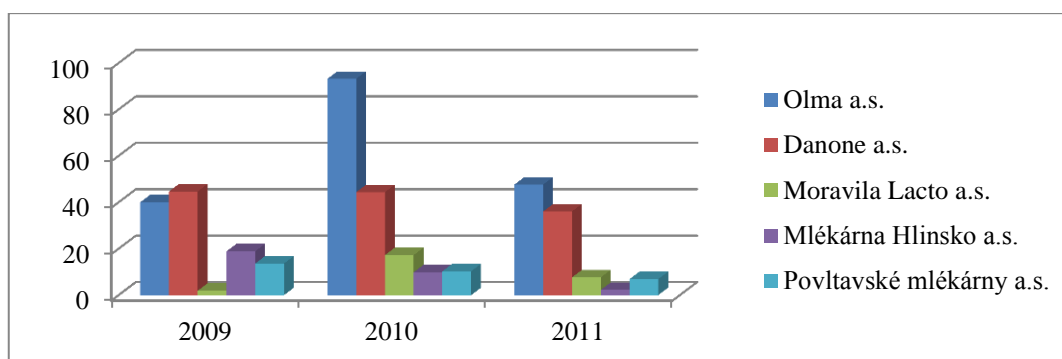
Graf 5: Ukazatel rentability celkových aktiv vybraných společností (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšších hodnot **výnosnosti vlastního kapitálu** dosahuje opět společnost Olma, a.s. kdy v roce 2010 dosahovala výše neuvěřitelných 93 %. V ostatních letech se tato výnosnost u společnosti Olma, a.s. pohybovala okolo 40 – 50 %. Danone, a.s. vykazuje hodnoty výnosnosti vlastního kapitálu v roce 2009 – 2010 okolo 44 %, v roce 2011 však tato výnosnost klesla na 36 %. Naopak nejmenších hodnot výnosnosti vlastního kapitálu dosahovala společnost Moravia Laco, a.s., kdy v roce 2009 tato výnosnost činila necelých 2 %. U Mlékárny Hlinsko, a.s. můžeme zaznamenat klesající tendenci výnosnosti vlastního kapitálu a to z 19 % v roce 2009 až na 2 % v roce 2011. Podobně jsou na tom Povltavské mlékárny, a.s., kdy v roce 2009 výnosnost vlastního kapitálu činila téměř 14 %, která pak postupně klesala až na hodnotu v roce 2011 necelých 7 %.

Graf 6: Ukazatel rentability vlastního kapitálu vybraných společností (v %)

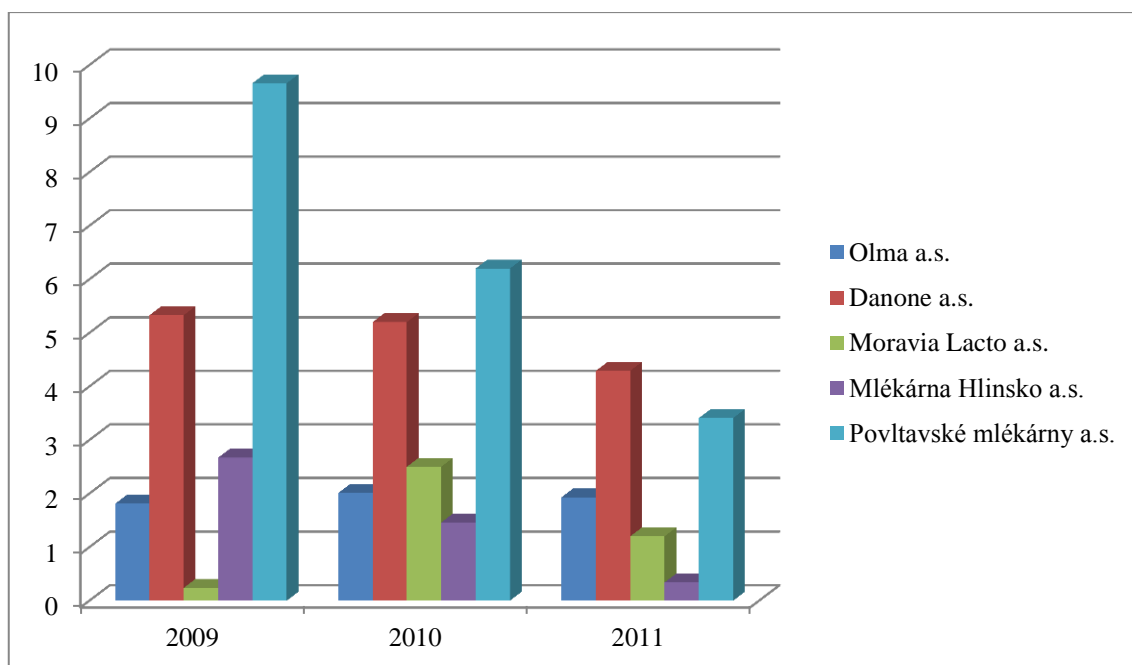


Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilitu tržeb měla nejvyšší společnost Povltavské mlékárny, a.s. v roce 2009 a to necelých 10 %, která ale měla klesající tendenci a to až na 3 % v roce 2011. Olma, a.s. své hodnoty výnosnosti tržeb stále držela u horní hranice 2 % a to ve všech sledovaných letech.

Mírně klesající tendenci můžeme zaznamenat u společnosti Danone, a.s., kdy se v letech 2009 – 2010 tento ukazatel pohyboval okolo hranice 5 % a v roce 2011 klesl na 4,29 %. Nejnižšími hodnotami zde disponují společnosti Moravia Lacto, a.s. a Mlékárna Hlinsko, a.s.

Graf 7: Ukazatel rentability tržeb vybraných společností (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

6.9 Vstupní data pro jednotlivé metody mezipodnikové komparace

Vybrané společnosti byly porovnány z hlediska poměrových ukazatelů finanční analýzy a zjištěné hodnoty byly dále použity pro mezipodnikové srovnání podle metody součtu pořadí, metody podílu a bodovací metody. Mezi základní kritéria pro porovnávání byl zvolen ukazatel obratu celkových aktiv, ukazatel zadluženosti, ukazatel rentability celkových aktiv a ukazatel běžné likvidity. V Tabulce 32 – 34 jsou uvedena vstupní data pro rok 2009 – 2011.

Tabulka 32: Vstupní data pro rok 2009

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky
	Podnik				
1	Olma	2,71	87,7	4,15	1,03
2	Danone	3,14	62,5	21,03	0,96
3	Moravia Lacto	2,12	72,7	2,07	1,4
4	Mlékárna Hlinsko	2,59	62,2	8,17	2,26
5	Povltavské mlékárny	1,18	16,6	14,21	4,33
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33: Vstupní data pro rok 2010

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky
	Podnik				
1	Olma	2,54	94,4	4,1	1,16
2	Danone	3,26	52,3	21,56	0,87
3	Moravia Lacto	2,41	65	9	1,17
4	Mlékárna Hlinsko	2,72	58	5,51	2,11
5	Povltavské mlékárny	1,32	20,5	10,16	3,5
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34: Vstupní data pro rok 2011

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky
	Podnik				
1	Olma	2,51	89,8	6,14	1,33
2	Danone	2,96	64,7	16,3	0,96
3	Moravia Lacto	2,37	62,7	4,7	1,26
4	Mlékárna Hlinsko	2,64	58,5	1,83	2,26
5	Povltavské mlékárny	1,52	24,7	6,46	3,01
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)

Zdroj: vlastní zpracování

6.10 Metoda součtu pořadí

Pro rok 2009

Podle metody součtu pořadí pro rok 2009 můžeme vidět v Tabulce 35, že nejlépe, je na tom společnost Povltavské mlékárny, a.s. a to díky nízké zadluženosti a vysoké schopnosti splácet dluhy. Společnosti Mlékárna Hlinsko, a.s. a Danone, a.s. se dělí o druhé místo, díky vyrovnaným hodnotám. Naopak nejhůře dopadla společnost Moravia Lacto, a.s., kdy měla téměř ve všech zvolených kritériích nejméně žádoucí hodnoty.

Tabulka 35: Metoda součtu pořadí pro rok 2009

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	4	1	2	2	9	3.
2	Danone	5	3	5	1	14	2.
3	Moravia Lacto	2	2	1	3	8	4.
4	Mlékárna Hlinsko	3	4	3	4	14	2.
5	Povltavské mlékárny	1	5	4	5	15	1.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2010

V Tabulce 36 můžeme vidět, že pořadí společností se nijak výrazně nezměnilo, pouze si 3. a 4. místo prohodily společnosti Moravia Lacto, a.s. a Olma, a.s.

Tabulka 36: Metoda součtu pořadí pro rok 2010

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	3	1	1	2	7	4.
2	Danone	5	3	5	1	14	2.
3	Moravia Lacto	2	2	3	3	10	3.
4	Mlékárna Hlinsko	4	4	2	4	14	2.
5	Povltavské mlékárny	1	5	4	5	15	1.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2011

V roce 2011 opět zvítězila společnost Povltavské mlékárny, a.s. díky vysokým hodnotám. Polepšila si společnost Mlékárna Hlinsko, a.s., která se dostala před třetí Danone, a.s. a společnost Olma, a.s. s vyrovnanými hodnotami. Na posledním místě skončila opět společnost Moravia Lacto, a.s.

Tabulka 37: Metoda součtu pořadí pro rok 2011

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	3	1	4	3	11	3.
2	Danone	5	2	3	1	11	3.
3	Moravia Lacto	2	3	2	2	9	4.
4	Mlékárna Hlinsko	4	4	1	4	13	2.
5	Povltavské mlékárny	1	5	5	5	16	1.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

6.11 Metoda podílu

Pro rok 2009

Podle metody podílu je na prvním místě společnost Danone, a.s., díky vysokým hodnotám rentability celkových aktiv a celkového obrátu aktiv. Na posledním místě skončila opět společnost Moravia Lacto, a.s. s nejméně požadovanými hodnotami.

Tabulka 38: Metoda podílu pro rok 2009

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	1,15	1,45	0,42	0,52	3,54	3.
2	Danone	1,34	1,04	2,12	0,48	4,98	1.
3	Moravia Lacto	0,9	1,2	0,21	0,7	3,01	5.
4	Mlékárna Hlinsko	1,1	1,03	0,82	1,13	4,08	4.
5	Povltavské mlékárny	0,5	0,28	1,43	2,17	4,38	2.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2010

V roce 2010 se pořadí nijak výrazně nezměnilo. Danone, a.s., stále vedla před Povltavskými mlékárnami, a.s. a to s náskokem skoro 1 bodu. A to díky pohoršení schopnosti splácet dluhy společnosti Povltavské mlékárny, a.s. Třetí a čtvrté místo si prohodily společnosti Olma, a.s. a Mlékárna Hlinsko, a.s.

Tabulka 39: Metoda podílu pro rok 2010

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	1,04	1,63	0,41	0,66	3,74	4.
2	Danone	1,33	0,9	2,14	0,49	4,86	1.
3	Moravia Lacto	0,98	1,12	0,89	0,66	3,65	5.
4	Mlékárna Hlinsko	1,11	1	0,55	1,2	3,86	3.
5	Povltavské mlékárny	0,54	0,35	1	1,99	3,88	2.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2011

Metodou podílu pro rok 2011 bylo zjištěno, že si nejlépe opět vedla společnost Danone, a.s. Ovšem výrazně si polepšila Olma, a.s., kdy se z horších pozic v roce 2009 a 2010 vyšplhala na druhé místo.

Tabulka 40: Metoda podílu pro rok 2011

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	1,05	1,49	0,87	0,75	4,16	2.
2	Danone	1,23	1,08	2,3	0,54	5,15	1.
3	Moravia Lacto	0,99	1,04	0,66	0,77	3,46	5.
4	Mlékárna Hlinsko	1,1	0,97	0,26	1,28	3,61	4.
5	Povltavské mlékárny	0,63	0,41	0,91	1,7	3,65	3.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

6.12 Bodovací metoda

Pro rok 2009

Metodou bodovací v roce 2009 bylo zjištěno, že nejlépe si vedla společnost Povltavské mlékárny, a.s. s nárůstem necelých 7 bodů oproti společnosti Danone, a.s. Nejhůře si vedla společnost Moravia Lacto, a.s. s pouhými necelými 26 body, což je o 40 bodů méně než vedoucí společnost.

Tabulka 41: Metoda bodovací pro rok 2009

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	86,3	18,93	19,73	23,79	35,93	4.
2	Danone	100	26,56	100	22,17	70,44	2.
3	Moravia Lacto	67,52	22,83	9,84	32,33	25,67	5.
4	Mlékárna Hlinsko	82,48	26,67	38,85	52,19	50,05	3.
5	Povltavské mlékárny	37,6	100	67,57	100	76,29	1.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2010

V roce 2010 se metodou bodovací dostala na první místo opět společnost Danone, a.s., kdy svůj počet bodů oproti roku 2009 zvýšil přibližně o 10 bodů. Výrazně si také polepšila společnost Moravia Lacto, a.s., kdy v roce 2009 skončila na posledním místě, zatímco v roce 2010 obsadila třetí příčku s navýšením neuvěřitelných 20 bodů.

Tabulka 42: Metoda bodovací pro rok 2010

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	77,91	21,72	19,02	33,14	37,77	5.
2	Danone	100	39,2	100	24,85	80,77	1.
3	Moravia Lacto	73,93	31,54	41,74	33,43	46,88	3.
4	Mlékárna Hlinsko	83,44	35,34	25,56	60,29	41,97	4.
5	Povltavské mlékárny	40,49	100	47,12	100	71,9	2.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2011

Rok 2011 byl z hlediska bodovací metody nejhůrší pro společnost Mlékárna Hlinsko, a.s., kdy skončila na posledním místě s necelými 38 body. Způsobil to pokles rentability celkových aktiv a nárůst zadluženosti. Na prvním místě opět skončila Danone, a.s., kdy se její počet bodů zvýšil oproti roku 2010 o necelých 5.

Tabulka 43: Metoda bodovací pro rok 2011

	Ukazatel	tržby/celková aktiva	cizí zdroje/celková aktiva	EBIT/celková aktiva	oběžná aktiva/ kr. závazky	Suma bodů	Pořadí
	Podnik						
1	Olma	84,8	27,51	37,67	44,18	48,74	3.
2	Danone	100	38,18	100	31,89	84,55	1.
3	Moravia Lacto	80,07	39,39	28,83	41,86	44,07	4.
4	Mlékárna Hlinsko	89,19	42,2	11,23	75,08	37,64	5.
5	Povltavské mlékárny	51,35	100	39,63	100	67,62	2.
	Typ	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)		

Zdroj: vlastní zpracování

V. Závěr

Cílem práce bylo uvést nástroje vhodné pro mezipodnikovou komparaci na základě vícekritériálního rozhodování. S využitím znalostí o výkonnosti podniku shrnout kvantitativní a kvalitativní kritéria použitelná pro scoringové srovnávací modely. Uvést příklady pravidelného rankingového hodnocení firem, zejména ve finančním sektoru v českých odborných periodikách. Provést srovnání pěti společností zabývajících se výrobou mléčných výrobků, které působí na území České republiky, a sestavit jejich pořadí.

Hlavním cílem byla komparace pěti významných společností (z hlediska právní formy podnikání, ročního obratu a počtu zaměstnanců) zabývajících se výrobou mléčných výrobků. Zhodnotit jejich výnosnost a finanční stabilitu.

Vedlejším cílem bylo definovat pojem benchmarking a zhodnotit některé nástroje, které se zabývají mezipodnikovou komparací.

Komparovanými subjekty byly Olma, a.s., Danone, a.s., Moravia Lacto, a.s., Mlékárna Hlinsko, a.s. a Povltavské mlékárny, a.s. Které byly vybrány na základě právní formy podnikání, místa působnosti v České republice, velikosti ročního obratu a počtu zaměstnanců. Komparace byla zaměřena na finanční stránku podniku pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy ve třech sledovaných obdobích, jejichž hodnoty byly dále použity, jako hlavní kritéria, pro porovnávání metodou součtu pořadí, metodou podílu a bodovací metodou.

Komparací podle poměrových ukazatelů finanční analýzy z hlediska zadluženost bylo zjištěno, že nejvíce zadluženou společností, je firma Olma, a.s., kdy byla její zadluženost nejvyšší v roce 2010 a to 94,4 %. V ostatních letech se její zadluženost pohybovala okolo horní hranice 90 %. Nejmenší zadluženost měla společnost Povltavské mlékárny, a.s. Její zadluženost v roce 2011 nepřesáhla ani 25 %. V roce 2009 to bylo 16,6 % a v roce 2010 20,5 % z čehož vyplívá, že zadluženost této společnosti má rostoucí tendenci. U ostatních společností bylo zjištěno, že je jejich zadluženost celkem vyrovnaná ve všech sledovaných letech.

Dále při použití jednotlivých nástrojů mezipodnikové komparace (metoda součtu pořadí, metoda podílu, bodovací metoda) bylo zjištěno, že pořadí vybraných společností se v průběhu sledovaných let a změnou metod nijak zvláště neměnilo.

Z hlediska hypotézy (H1):

Z hlediska metody součtu pořadí se hypotéza **nepotvrdila**. V roce 2009 a 2010 jsou na prvních dvou příčkách společnosti Povltavské mlékárny, a.s. a Danone, a.s., zatímco v roce 2011 obsadila druhé místo společnost Mlékárna Hlinsko, a.s.

Z hlediska metody podílu se hypotéza opět **nepotvrdila**. V roce 2009 a 2010 jsou na prvních dvou příčkách společnosti Povltavské mlékárny, a.s. a Danone, a.s., v roce 2011 se před Povltavské mlékárny, a.s. na druhou příčku posunula společnost Olma, a.s.

Z hlediska metody bodovací se hypotéza **nepotvrdila**. Ve všech třech sledovaných letech jsou sice na prvních dvou příčkách Společnosti, a.s. a Danone, a.s. Prvenství však v roce 2009 zaujímá společnost Povltavské mlékárny, a.s. zatímco se v letech 2010-2011 dostala na první místo společnost Danone, a.s.

VI. Summary

The aim of this analysis is to bring instruments for inter-company comparison on the basis of multi-criteria decision making process. The analysis is used the knowledge of business performance summarizes quantitative and qualitative criteria applicable to comparative scoring models. Further more, the analysis is providing examples of regular assessment of the ranking of companies, especially in the financial sector in the Czech journals. The last part of the analysis compares five companies engaged in the manufacture of dairy products, operating in the Czech Republic, and ranked.

The main objective is to evaluate the profitability and financial stability by comparing five major companies (in terms of legal forms of business, annual sales and number of employees) engaged in the manufacture of dairy products.

The next objective is to define the concept of benchmarking and to evaluate some of the tools that deal with inter-company comparisons.

The analysis is comparing next companies: Olma, a.s., Danone, a.s., Moravia Lacto, a.s., Mlékárna Hlinsko, a.s. and Povltavské mlékárny, a.s. These companies were selected on the basis of the legal forms of business, the country of the Czech Republic, the size of annual turnover and number of employees. The comparison is focused on the financial aspects of the company through financial analysis ratios in three reporting periods, where the values are used as the main criteria for comparing Summation by using a scoring method.

VII. Seznam použité literatury

- 1) BLAHA, Z., JINŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-85603-62-4
- 2) Dervitsiotis K. N.: Benchmarking and business paradigm shifts. TQM, pp 641-46
- 3) DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku*: Praha, Ekopress, s.r.o., 2006, ISBN 80-86119-58-0, str. 91-92
- 4) DUBEC, R., GRASSEROVÁ, M., ŘEHÁK, D., *Analýza podniku v rukou manažera*, 2. vydání, Brno: nakladatelství BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0032-2.
- 5) FIBÍROVÁ, Jana., ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- 6) FRIEDEL, L., Benchmarking, 2005 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z WWW: [http://www.benchmarking.cz/o_benchmarking.asp]
- 7) GERRY, J., KEVAN, S., *Cesty k úspěšnému podniku*, 1. vydání, Praha, Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-220-3
- 8) *Handbook on knowledge management*. Editor Clyde W Holsapple. Berlin: Springer, 2004, ISBN 3-540-20019-3 (VOL. 2).
- 9) KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85865-23-8.
- 10) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., *Finanční analýza – Krok za krokem*, 1. vydání Praha, C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3
- 11) LANDA, M., *Jak číst finanční výkazy*, 1. vydání Brno, Computer Press, a. s., 2008, ISBN 978-80-251-1994-5
- 12) MARINIČ, P., NÝVLTOVÁ, R., *Finanční řízení podniku*, 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2
- 13) NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking – Mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- 14) SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. 1. vydání Brno, Computer Press, a. s., 2007, ISBN 978-80-251-1830-6
- 15) SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*, 2. doplněné vydání, Computer press 2001, ISBN 80-7226-562-8
- 16) SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- 17) SONI, Gunjan a Rambabu KODALI. Internal benchmarking for assessment of supply chain performance: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*. 2010, roč. 17, č. 1, ISSN 1463-5771.
- 18) SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X
- 19) ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*, 1. vydání, Praha: MV ČR, 2004, ISBN 80-239-3933-5.

- 20) WAGNER, J., *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

- 21) Management Tools 2014. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>
- 22) Danone, 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.danone.cz/o-nas/o-spolecnosti/historie-spolecnosti.html>
- 23) Olma, 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.olma.cz/historie-t_1.html
- 24) Moravila Lacto, 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.moravialacto.cz/o-nas>
- 25) Tatra mléko, 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.tatramleko.cz/o-spolecnosti>
- 26) Povltavské mlékárny, 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.povltavskemlekarny.cz/historie-firmy.html>

VIII. Seznam tabulek, grafů, schémat a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1.: Oblast ukazatelů pro benchmarking	str. 11
Tabulka 2: Kralickův rychlý test – bodové ohodnocení ukazatelů	str. 22
Tabulka 3: Hodnotící stupnice indexu bonity	str. 23
Tabulka 4: Hodnotící stupnice Z-score pro a.s.	str. 23
Tabulka 5: Hodnotící stupnice Z-score u ostatních společností	str. 24
Tabulka 6: Koeficienty V1, V3, V4, V6 pro vybrané odvětví ekonomiky	str. 25
Tabulka 7: Základní informace Olma, a.s.	str. 29
Tabulka 8: Základní informace Danone, a.s.	str. 29
Tabulka 9: Základní informace Moravia Lacto, a.s.	str. 30
Tabulka 10: Základní informace Mlékárna Hlinsko, a.s.	str. 31
Tabulka 11: Základní informace Povltavské mlékárny, a.s.	str. 31
Tabulka 12: Ukazatel likvidity Olma, a.s.	str. 33
Tabulka 13: Ukazatel aktivity Olma, a.s.	str. 34
Tabulka 14: Ukazatel zadluženosti Olma, a.s.	str. 35
Tabulka 15: Ukazatel rentability Olma, a.s.	str. 35
Tabulka 16: Ukazatel likvidity Danone, a.s.	str. 36
Tabulka 17: Ukazatel aktivity Danone, a.s.	str. 37
Tabulka 18: Ukazatel zadluženosti Danone, a.s.	str. 37
Tabulka 19: Ukazatel rentability Danone, a.s.	str. 38
Tabulka 20: Ukazatel likvidity Moravia Lacto, a.s.	str. 39
Tabulka 21: Ukazatel aktivity Moravia Lacto, a.s.	str. 40
Tabulka 22: Ukazatel zadluženosti Moravia Lacto, a.s.	str. 40

Tabulka 23: Ukazatel rentability Moravia Lacto, a.s.	str. 41
Tabulka 24: Ukazatel likvidity Mlékárna Hlinsko, a.s	str. 42
Tabulka 25: Ukazatel aktivity Mlékárna Hlinsko, a.s.	str. 43
Tabulka 26: Ukazatel zadluženosti Mlékárna Hlinsko, a.s.	str. 43
Tabulka 27: Ukazatel rentability Mlékárna Hlinsko, a.s.	str. 44
Tabulka 28: Ukazatel likvidity Povltavské mlékárny, a.s.	str. 45
Tabulka 29: Ukazatel aktivity Povltavské mlékárny, a.s.	str. 46
Tabulka 30: Ukazatel zadluženosti Povltavské mlékárny, a.s.	str. 46
Tabulka 31: Ukazatel rentability Povltavské mlékárny, a.s.	str. 47
Tabulka 32: Vstupní data pro rok 2009	str. 53
Tabulka 33: Vstupní data pro rok 2010	str. 53
Tabulka 34: Vstupní data pro rok 2011	str. 53
Tabulka 35: Metoda součtu pořadí pro rok 2009	str. 54
Tabulka 36: Metoda součtu pořadí pro rok 2010	str. 54
Tabulka 37: Metoda součtu pořadí pro rok 2011	str. 55
Tabulka 38: Metoda podílu pro rok 2009	str. 55
Tabulka 39: Metoda podílu pro rok 2010	str. 56
Tabulka 40: Metoda podílu pro rok 2011	str. 56
Tabulka 41: Metoda bodovací pro rok 2009	str. 57
Tabulka 42: Metoda bodovací pro rok 2010	str. 57
Tabulka 43: Metoda bodovací pro rok 2011	str. 58
<u>Seznam grafů</u>	
Graf 1: Počet zaměstnanců v letech 2009 – 2011	str. 32
Graf 2: Ukazatelé likvidity vybraných společností	str. 48

Graf 3: Ukazatel aktivity vybraných společností	str. 49
Graf 4: Ukazatel zadluženosti vybraných společností (v %)	str. 50
Graf 5: Ukazatel rentability celkových aktiv vybraných společností (v %)	str. 51
Graf 6: Ukazatel rentability vlastního kapitálu vybraných společností (v %)	str. 51
Graf 7: Ukazatel rentability tržeb vybraných společností (v %)	str. 52

Seznam schémat

Schéma 1: Slovní menu k definování pojmu benchmarking	str. 3
Schéma 2: Typy benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála	str. 6
Schéma 3: Rozhodovací diagram pro použití interního nebo externího benchmarkingu	str. 9

Seznam obrázků

Obrázek 1: Míra využití benchmarkingu od roku 1993 až do roku 2010	str. 5
--	--------