

Projekt využití benchmarkingu pro zvýšení výkonnosti společnosti DHD Europe s.r.o.

Bc. Tomáš Benčurik

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš BENČURIK**
Osobní číslo: **M080398**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití benchmarkingu pro zvýšení
výkonnosti společnosti DHD Europe s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny k tématu benchmarking a zvyšování podnikové výkonnosti pomocí této metody.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu společnosti DHD Europe s.r.o. a vybrané konkurence na farmaceutickém trhu.
- Charakterizujte možnosti pro zavedení metody benchmarkingu v společnosti DHD Europe s.r.o.
- Navrhněte projekt benchmarkingu pro společnost DHD Europe s.r.o. s cílem zvýšení podnikové výkonnosti.
- Zhodnoťte vliv zavedení benchmarkingu na finanční ukazatele společnosti DHD Europe s.r.o.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

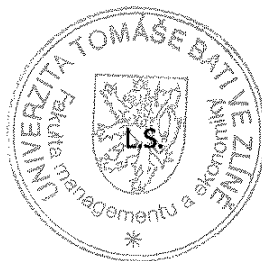
Seznam odborné literatury:

- [1] CAMP, R.C. Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 299 s. ISBN 0-87389-058-2.
[2] CAMP, R.C. Business process benchmarking : finding and implementing best practices. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995. 464 s. ISBN 0-87389-296-8.
[3] KARLOF, B. Benchmarking : jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 8085865238.
[4] ORDYS, A.W. Process control performance assessment. London: Springer, 2007. 325 s. ISBN 1846286239.
[5] SOUKALOVÁ, R. Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 49 s. ISBN 80-7318-247-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Sára Závodná**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29.3.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vypracování projektu využití benchmarkingu pro zvýšení výkonnosti společnosti DHD Europe, s.r.o. Práce obsahuje dvě části. Teoretická část se skládá ze zpracování dostupných literárních zdrojů v oblasti problematiky benchmarkingu a zvyšování výkonnosti v rámci podniku. V úvodu praktické části je představená společnost DHD Europe, s.r.o. a je provedená podrobná analýza farmaceutického trhu. Projektová část diplomové práce obsahuje aplikaci metody benchmarkingu s cílem zvýšení podnikové výkonnosti. Závěr obsahuje návrhy a nápravná opatření pro zvýšení výkonnosti podniku.

Klíčová slova:

Benchmarking, Podniková výkonnost, Finanční analýza, Projekt benchmarkingu, Farmaceutické odvětví.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to create a benchmarking project to increase the performance in the company DHD Europe Ltd. The work consists of two parts. The theoretical part was created by using the available literature and explains the theme of benchmarking and company performance. In the introduction of the practical part, there are presented DHD Europe Ltd and its main competitors. The project part of the thesis is the application of benchmarking in order to increase performance. The conclusion consists of proposals and remedies to improve company's performance.

Keywords:

Benchmarking, Company's performance, Financial analyze, Benchmarking project, Pharmaceutical industry.

Týmto by som chcel poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Lucii Sáre Závodnej za vedenie a rady, ktoré mi poskytovala pri spracovávaní diplomovej práce a zamestnancovi spoločnosti DHD Europe s.r.o. Miroslavovi Demovičovi za umožnenie spracovania diplomovej práce a poskytnutie potrebných informácií o spoločnosti.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a elektronická verzia nahraná do IS/STAG sú rovnaké.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VÝKONNOSŤ PODNIKU.....	11
1.1 MERANIE PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI.....	12
1.1.1 Moderné metódy merania výkonnosti podniku	12
1.1.2 Finančná analýza	12
1.1.3 Sústavy pomerových ukazovateľov.....	16
1.2 HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU	17
1.3 ZVYŠOVANIE PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI	18
2 BENCHMARKING.....	19
2.1 PODSTATA BENCHMARKINGU.....	19
2.2 HISTÓRIA BENCHMARKINGU	20
2.3 ZARADENIE BENCHMARKINGU V PODNIKU	21
2.4 ZAVÁDZANIE BENCHMARKINGU.....	22
2.4.1 Zásady benchmarkingu	22
2.4.2 Kódex vedenia benchmarkingu	23
2.5 PREDMET BENCHMARKINGU	25
2.6 PRÍSTUPY BENCHMARKINGU	26
2.6.1 Výkonový benchmarking.....	26
2.6.2 Procesný benchmarking	27
2.6.3 Strategický benchmarking.....	28
2.6.4 Neformálny benchmarking	29
2.7 TYPY BENCHMARKINGU.....	29
2.7.1 Funkčný benchmarking.....	29
2.7.2 Vnútorý benchmarking	29
2.7.3 Vonkajší benchmarking	29
2.7.4 Medzinárodný benchmarking.....	30
2.7.5 Generický benchmarking	30
2.8 PROCES BENCHMARKINGU	30
2.9 CHYBY BENCHMARKINGU.....	32
2.10 OUTSOURCING BENCHMARKINGU.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 PROFIL SPOLOČNOSTI DHD EUROPE S.R.O.	34
3.1 FILOZOFIA FIRMY	34
3.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	35
3.3 PRODUKTY.....	35
3.4 ZÁKAZNÍCI.....	36
4 ANALÝZA SPOLOČNOSTI DHD EUROPE S.R.O. A JEJ OBLASTÍ PRE ZAVEDENIE METÓDY BENCHMARKINGU	37

4.1	SWOT ANALÝZA	37
4.2	PEST ANALÝZA.....	38
4.3	ANALÝZA OBLASTÍ PRE ZAVEDENIE METÓDY BENCHMARKINGU.....	39
4.3.1	Finančná analýza spoločnosti.....	39
4.3.2	Analýza produkcie	49
4.3.3	Analýza ľudských zdrojov	51
4.3.4	Analýza marketingu.....	52
5	ANALÝZA VYBRANEJ KONKURENCIE	54
5.1	ZENTIVA A.S.....	55
5.2	BELUPO S.R.O.....	56
5.3	SANOFI AVENTIS S.R.O.	57
5.4	BAYER S.R.O.	58
5.5	WALMARK S.R.O.	58
5.6	BIOTIKA A.S.	59
5.7	ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE PODNIKOVEJ KONKURENCIE	59
6	PROJEKT BENCHMARKINGU SPOLOČNOSTI DHD EUROPE S.R.O. S CIEĽOM ZVÝŠENIA PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI.....	60
6.1	VÝBER OBJEKTU BENCHMARKINGU.....	60
6.2	IDENTIFIKÁCIA PARTNERA PRE BENCHMARKING	61
6.3	ZBER DÁT PRE ANALÝZU.....	61
6.4	SPRACOVANIE A ANALÝZA DÁT	61
6.5	REALIZÁCIA BENCHMARKINGU V ZÁUJME ZVÝŠENIA VÝKONNOSTI PODNIKU	62
6.5.1	Porovnanie výsledkov finančnej analýzy s benchmarkingovými partnermi.....	62
6.5.2	Porovnanie výsledkov analýzy produkcie s benchmarkingovými partnermi.....	68
6.5.3	Porovnanie výsledkov analýzy ľudských zdrojov s benchmarkingovými partnermi.....	69
6.5.4	Porovnanie výsledkov analýzy marketingu s benchmarkingovými partnermi.....	70
6.5.5	Celkové porovnanie	71
6.6	NÁVRHY PRE ZVÝŠENIE VÝKONNOSTI PODNIKU NA ZÁKLADE VÝSLEDKOV BENCHMARKINGU A ICH VPLYV NA FINANČNÉ UKAZOVATELE	73
6.6.1	Finančná Oblasť	73
6.6.2	Oblasť produkcie	73
6.6.3	Riadenie ľudských zdrojov	74
6.6.4	Marketing	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

V súčasnej dobe sa podnikateľské prostredie pričiňuje o to, že výkonnosť a efektivita sa stávajú dôležitým prvkom každého podniku, ktorý chce byť konkurencieschopný a neustále sa rozvíjať. Konkurencieschopnosť podniku je jedným zo základných predpokladov úspešnosti každého podniku. Pre dlhodobú úspešnosť by mal podnik využívať hlavné strategické faktory pre rast. Správnym sledovaním kľúčových ukazovateľov sa stáva efektívnejším a ziskava možnosť zvyšovania výkonnosti.

Podniková výkonnosť je jedným z hlavných ukazovateľov každého podniku. Sama o sebe nie je dôležitá iba pre konkrétnu firmu ale tiež aj pre jej okolie, ktoré tvoria investori, veritelia, spoločníci, dodávatelia, odberatelia a iné subjekty podnikového okolia. Pre zobrazenie výkonnosti sa používa viac oblastí v ktorých môže podnik efektívne zhodnotiť činnosť. Medzi tie, ktorými sa táto práca zaoberá je finančná, produkčná, marketingová a oblasť ľudských zdrojov.

Podstatná časť tejto práce je zameraná na využitie metódy benchmarkingu, ktorá vedie k zvýšeniu výkonnosti podniku. Práca je rozdelená do dvoch hlavných častí. Prvá časť má za úlohu teoretické oboznámenie o metóde benchmarkingu a možnostiach zvyšovania podnikovej výkonnosti. Praktická časť je zameraná na využitie teoretických informácií pri aplikácii benchmarkingu v spoločnosti DHD Europe s.r.o., ktorá je dcérskou spoločnosťou farmaceutickej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical. Praktická časť pozostáva z analýzy spoločnosti Daiwa Pharmaceutical a vybranej konkurencie vo farmaceutickom odvetví a analýzy možností pre zavedenie metódy benchmarkingu v spoločnosti.

Záver praktickej časti obsahuje návrh projektu aplikácie metódy benchmarkingu pre spoločnosť Daiwa Pharmaceutical s cieľom zvýšenia výkonnosti. Konečné zhodnotenie projektu obsahuje na základe výsledkov projektu benchmarkingu návrh opatrení pre zvýšenie výkonnosti a ich vplyv na finančné ukazovatele podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST' PODNIKU

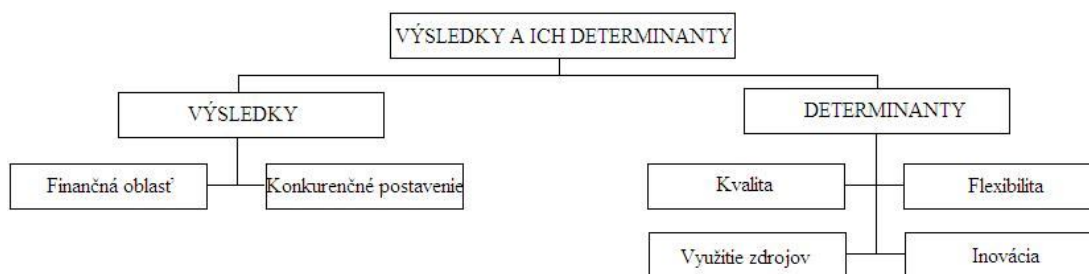
„Je veľa rôznych definícií pre podnikovú výkonnosť. Asi najvýstižnejšou je tá, ktorá hovorí o čo najlepšom zhodnotení investícií vložených do podniku a jeho aktivít. Špecifikom je odlišné hodnotenie výkonnosti rôznymi podnikovými subjektmi ako napríklad vlastníkami, manažérmi a zákazníkmi.“ [14]

V súčasnej finančnej teórii a praxi sa pojem výkonnosť podniku používa najmä v spojitosti so schopnosťou podniku zhodnocovať kapitál vložený do podnikania. Iná definícia hovorí o podnikovej výkonnosti ako o schopnosti podniku premeniť výrobné faktory na výsledné produkty a služby. [5]

Neustále meniace sa podnikateľské prostredie spôsobuje, že vedenie podnikov sa v dnešnej dobe sústreďuje hlavne na výkonnosť a efektívnosť vo všetkých úsekoch podniku. Dosiahnutie zvýšenej výkonnosti podniku je možné dosiahnuť orientáciou na tri základné zložky chodu podniku, a tými sú náklady, čas a kvalita. Ak je podnik schopný efektívne riadiť tieto zložky, je na nádejnej ceste k permanentnému zvyšovaniu podnikovej výkonnosti.

Jednou z veľkých chýb vedenia podniku býva orientácia iba na výsledkové veličiny ako je zisk, tržby a iné. Tieto veličiny sú však pre strategické postavenie podniku nepostačujúce. Ak chce byť podnik dlhodobo úspešný, malo by jeho vedenie venovať značnú pozornosť aj takzvaným „kľúčovým ukazovateľom výkonnosti“ (KPI). Tieto ukazovatele sú určené ku konkrétnym úsekom podniku.

Ďalším druhom hodnotiacich ukazovateľov sú takzvané „sústavy výsledkov a determinantov“ (RDF). Tieto ukazovatele hodnotia finančné, ale aj nefinančné zložky výkonnosti podniku. Podmienkou dosiahnutia kladných výsledkov v tejto sústave je plnenie všetkých stanovených cieľov v oblasti determinantov. [15]



Obrázok 1 Sústava výsledkov a ich determinantov [15]

1.1 Meranie podnikovej výkonnosti

Meranie výkonnosti podniku sa v súčasnosti stáva jedným z kľúčových nástrojov v riadení podniku. Najčastejším nástrojom pre meranie podnikovej výkonnosti je v súčasnosti finančná analýza, ale z dôvodu neustáleho zvyšovania konkurenčného tlaku trhu už v dnešnej dobe nepostačuje. Jej nevýhodou je neschopnosť prevodu do strategických zámerov podniku. Tento spôsob umožňujú nové metódy merania podnikovej výkonnosti.

1.1.1 Moderné metódy merania výkonnosti podniku

Moderné metódy merania výkonnosti sú v súčasnosti čím ďalej, tým viac využívané v riadení podnikov. Existuje mnoho systémov pre meranie výkonnosti ako napríklad BSC, EFQM, Six Sigma, ABM, VBM, CPM a iné. Nasledujúce tri sú najpoužívanejšie.

BSC – Balanced Scorecard – Považuje sa za jednu z najkomplexnejších metód, ktorá sa venuje podnikovej výkonnosti. Podstatou BSC je, že výkonnosť nie je len otázkou výsledných hodnôt, ale tiež aj ostatných dôležitých aspektov v podniku.

„Podľa Jaroslava Wagnera spočíva definícia BSC v sledovaní takých parametrov výkonnosti podniku, ktoré vypovedajú o výslednej výkonnosti omnoho viac než ponúka súhrnná hodnota rentability.“

Metóda Balanced Scorecard pozostáva zo 4 perspektív, a to finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu. [16]

EFQM – Excellence Model – Vychádza z konceptu TQM a pozostáva z deviatich základných kritérií podľa ktorých hodnotí podnik z pohľadu stratégie s ohľadom na ľudské zdroje a procesy s cieľom spokojnosti zamestnancov, vlastníkov a investorov. [7]

Six Sigma – Patrí medzi moderné nástroje riadenia podniku. Cieľom tejto metódy je maximalizácia úspešnosti podniku. Princípom metódy je nájdenie kľúčových faktorov, ktoré sú dôsledkom riešeného problému. Cieľom je eliminácia porúch pred ich vznikom. [18]

1.1.2 Finančná analýza

Hlavnými zdrojmi pre výpočet jednotlivých premenných, ktoré informujú o hospodárení podniku sú najmä účtovníctvo, kalkulácie, rozpočtovníctvo a podnikové štatistiky. V ekonomických modeloch sa tieto premenné nazývajú ukazovatele a sú odrazom skutočnosti v podniku a jeho okolia. Ukazovatele sa rozdeľujú do dvoch základných skupín:

- Primárne ukazovatele – Sú priamo merateľné a vyjadrené vecne, kvalitatívne a štatistickou charakteristikou.
- Sekundárne ukazovatele – Sú odvodené od primárnych ukazovateľov.

Ďalším rozdelením ukazovateľov je rozdelenie podľa vzťahu z inými veličinami, a sú nimi:

- Absolútne ukazovatele – Tieto ukazovatele vyjadrujú ekonomickú veličinu bez vzťahu k inej ekonomickej veličine, časovému obdobiu alebo priestoru.
- Relatívne ukazovatele – Inak nazývané pomerové ukazovatele, poukazujú pomer porovnáwanej veličiny ku zadanému základu. Hodnoty ukazovateľov je možné porovnávať v priestore a čase. [11]

Absolútne ukazovatele

Absolútne ukazovatele sú priamo odčítateľné z účtovných výkazov podniku. Ich najčastejšie využitie sa vyskytuje pri skúmaní vývojových trendov v čase alebo k percentuálnemu rozboru jednotlivých položiek účtovníctva. Ak počítame rozdiely medzi jednotlivými položkami účtovníctva, hovoríme o rozdielových ukazovateľoch, ktoré budú vysvetlené v nasledujúcej kapitole. [9]

Rozdielové ukazovatele

Rozdielové ukazovatele sa orientujú na finančnú situáciu a likviditu analyzovaných podnikov. Najpoužívanejšími rozdielovými ukazovateľmi v praxi sú ukazovatele čistého pracovného kapitálu a čistých pohotových prostriedkov.

Čistý pracovný kapitál (ČPK) – predstavuje rozdiel medzi krátkodobými aktívami a krátkodobými záväzkami. Tento ukazovateľ dáva informácie o platobnej schopnosti podniku a jeho finančnej situácii.

Čistý pracovný kapitál = Obežné Aktíva – Krátkodobé CZ

Čisté pohotové prostriedky – ČPP – predstavujú rozdiel medzi pohotovými peňažnými prostriedkami a v okamžiku splatnými záväzkami. Medzi pohotovými peňažnými prostriedkami sa zahrňujú hotovosť, zostatok na bežnom účte, šeky, zmenky, krátkodobé cenné papiere a krátkodobé termínované vklady. [9]

Čisté pohotové prostriedky = Pohotovými peňažnými prostriedkami – Okamžité splatné záväzky

Pomerové ukazovatele

Sú najpoužívanejším druhom ukazovateľov používaných pri finančnej analýze podnikov. Pomerové ukazovatele dávajú podniku prehľadný obraz o situácii podniku. Rozdeľujú sa do viacerých kategórií podľa finančných oblastí v podnikoch. V tejto kapitole budú jednotlivito vysvetlené najdôležitejšie pomerové ukazovatele finančnej analýzy.

Ukazovatele aktivity – Slúžia podnikom pre určenie rizika, ktorému sú vystavené pri danej štruktúre vlastného a cudzieho kapitálu. Cieľom podnikov je optimálny pomer vlastných a cudzích zdrojov. Tento pomer určuje cenu kapitálu, za ktorú si ho podnik môže obstarat'.

Medzi ukazovatele aktivity patria:

- Celková zadlženosť = CZ / A – posudzuje finančnú štruktúru z dlh. hľadiska
 - Doporučená hodnota – 30 – 60 %.
- Miera zadlženosti = CZ / VK – významný nástroj bank pre posúdenie klienta.
 - Doporučená hodnota – menej ako 100 %
- Úrokové krytie = $EBIT / \text{Nákladové úroky}$ – posudzuje schopnosť splácať úroky
 - Doporučená hodnota – viac ako 5.
- Krytie stálych aktív vlastným kapitálom = VK / SA – pri hodnote väčšej ako 1 podnik využíva vlastné zdroje ku krytiu aj krátkodobých aktív.
- Krytie stálych aktív dlhodobými zdrojmi = $(VK + DLH.CZ) / SA$ – pri hodnote nižšej ako 1 je podnik podkapitalizovaný – má problém hradiť záväzky. [9]

Ukazovatele likvidity – Vyjadrujú schopnosť podnikov splácať svoje záväzky, pričom dávajú do pomeru to, čím môže podnik hradiť záväzky s tým, čo je povinný zaplatiť.

- Bežná likvidita (III. stupeň) = $OA / \text{Krátkodobé CZ}$
 - Doporučená hodnota – 1,5 – 2,5
- Pohotová likvidita (II. stupeň) = $(\text{Krátkodobé pohľ.} + \text{fin.maj.}) / \text{Krátkodobé CZ}$
 - Doporučená hodnota – 1,0 – 1,5
- Hotovostná likvidita (I. stupeň) = $\text{Finančný majetok} / \text{Krátkodobé CZ}$
 - Doporučená hodnota – 0,2 – 0,5 [9]

Ukazovatele rentability – Sú meradlom výnosnosti pre podnik ako vytvára nové prostriedky použitím disponibilných zdrojov. Ukazovatele rentability porovnávajú výsledok hospodárenia s ostatnými veličinami.

- Rentabilita tržieb – odráža schopnosť podniku meniť zásoby na peniaze.
 - $ROS = \text{Hospodársky výsledok} / \text{Tržby}$
- Rentabilita celkového kapitálu – odráža produkčnú silu spoločnosti.
 - $ROA = \text{EBIT} / \text{Aktíva}$
- Rentabilita vlastného kapitálu – odráža výnosnosť vloženého kapitálu investormi.
 - $ROE = \text{EBIT} / \text{VK} [9]$

Ukazovatele aktivity

- Obrat aktív = $\text{Tržby} / \text{Aktíva}$ – meria schopnosť podniku využiť prostriedky.
 - Doporučená hodnota – hodnota vyššia ako 1.
- Doba obratu zásob = $\text{Priemerný stav zásob} / \text{Tržby} * 360$
 - Udáva dobu potrebnú ku transformácii zásob do peňažného stavu
- Doba splatnosti pohľadávok = $\text{Priemerný stav pohľadávok} / \text{Tržby} * 360$
 - Udáva dobu od predaja na úver až po samotnú úhradu.
- Doba splatnosti záväzkov = $\text{Krátkodobé záväzky} / \text{Tržby} * 360$
 - Udáva dobu od vzniku záväzku do dátumu jeho úhrady. [9]

Ukazovatele kapitálového trhu

- Zisk na akciu = $\text{Výsledok hospodárenia po zdanení} / \text{Počet vydaných akcií}$
- P/E ratio (Price – earning ratio) = $\text{Tržná cena akcie} / \text{Zisk na 1ks akcie}$
- Ukazovateľ P/ V = $\text{Tržná cena akcie} / \text{Účtovná hodnota VK na 1ks akcie}$
- Dividendový výnos = $\text{Dividendy na 1ks akcie} / \text{Tržný kurz akcie}$
- Podiel dividend k zisku = $\text{Dividendy na 1ks akcie} / \text{Zisk na 1ks akcie} [9]$

Ďalšie pomerové ukazovatele

- Celkové tržby / Počet zamestnancov v podniku

- Prevádzkový cash flow / Celkové tržby
- Pridaná hodnota podniku / Celkové tržby
- Pridaná hodnota podniku / Počet zamestnancov v podniku
- Nákladové úroky podniku / Celkové tržby
- Výsledok hospodárenia pred zdanením / Mzdové náklady podniku
- Osobné náklady / Celkové tržby [9]

Súhrnné ukazovatele

Z- skóre – Altmanov model – Je založený na diskriminačnej analýze a dáva prehľad o finančnej situácii podniku, kde:

$X_1 = \text{Prac.kapitál}/A$; $X_2 = \text{Ner.zisk}/A$; $X_3 = \text{EBT}/A$; $X_4 = \text{Tržná hodn. VK/CZ}$; $X_5 = T/A$.

$Z\text{- skóre} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$

- Hodnota < 1.81 – Podnik je vo veľkých finančných problémoch
- Hodnota $< 1.81; 2,99 >$ – Podnik má neurčenú finančnú situáciu
- Hodnota > 2.99 – Podnik má uspokojujúcu finančnú situáciu. [9]

EVA – Economic value added – Ekonomická pridaná hodnota pozostáva z rozdielosti medzi hodnotou ekonomického zisku a zisku vykázaného v účtovníctve, v ktorom nie sú zahrnuté náklady na vlastný kapitál. Ekonomická pridaná hodnota vyjadruje rozdiel medzi ziskom po zdanení a nákladmi na kapitál.

$$EVA = EBIT * (1 - T) - (WACC * C)$$

MVA – Market value added – Hodnota pridaná trhom poukazuje na rozdiel medzi tržnou hodnotou akcie a hodnotou vloženého kapitálu na akciu vykázanú v účtovníctve. [9]

$$MVA = P - BV$$

1.1.3 Sústavy pomerových ukazovateľov

Sústavy podnikových ukazovateľov slúžia k vytvoreniu finančných analýz podnikov. Tieto sústavy je možné rozdeliť do dvoch skupín podľa väzieb jednotlivých výkonnostných ukazovateľov.

Paralelne sústavy – Tieto sústavy rozlišujú rôzne typy ukazovateľov podľa aspektu finančného stavu podniku. Jednotlivé ukazovatele sú postavené vedľa seba a líšia sa počtom a vymedzením jednotlivých ukazovateľov a ich sústav. Paralelne sústavy ukazovateľov sa rozdeľujú do štyroch základných skupín:

- Ukazovatele zadlženosti
- Ukazovatele likvidity
- Ukazovatele výnosnosti a aktivity
- Ukazovatele tržnej hodnoty [11]

Pyramídové sústavy ukazovateľov – Tieto sústavy sa vytvárajú pomocou určeného vrcholového ukazovateľa, z ktorého sa odvodzujú ďalšie ukazovatele s cieľom vytvorenia ich hierarchického usporiadania, kde má každý ukazovateľ svoje miesto a význam.

Veľkú dôležitosť má spôsob rozkladu nadradených ukazovateľov. Pri rozklade nestačí aby väzby mali iba vypovedaciu schopnosť, ale taktiež by mali byť previazané na základe príčinnosti. Cieľom pyramídových sústav ukazovateľov je vytvorenie modelu reálneho chovania v systéme. Pre správne vytvorený pyramídový systém sú stanovené tri podmienky:

1. Odrážať súvislosti aspektov finančného zdravia.
2. Postihovať všetky aspekty podniku.
3. Poskytovať informácie o aspektoch finančného zdravia. [11]

1.2 Hodnotenie výkonnosti podniku

Pre hodnotenie výkonnosti musí byť podnik schopný čo je pre jeho budúci vývoj najlepšie z hľadiska jeho existencie a hospodárenia. Pre to, aby mali výsledky analýzy nejakú hodnotu, je potrebné ich porovnávať s inými hodnotami. Pri porovnávaní musí podnik rešpektovať rozsah a štruktúru daných výsledkov. Pre hodnotenie výkonnosti podniku sa používajú napríklad tieto alternatívy porovnania:

- Porovnanie v čase – vývojové trendy
- Porovnanie s inými vybranými podnikmi v danom odvetví
- Porovnanie s inou veličinou, štandardom alebo plánom
- Porovnanie na základe skúsenosti. [9]

1.3 Zvyšovanie podnikovej výkonnosti

V dnešnej dobe je zvyšovanie výkonnosti jednou zo základných otázok v riadení podniku. Tento fakt nemalým spôsobom napomáha pre zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, čo sa v súčasnom svete globalizácie javí ako jedna zo základných podmienok pre prežitie podniku.

Čím ďalej, tým viac sa organizácie zaoberajú využívaním ľudského kapitálu. Jeho správnym cielením, motivovaním a štýlom riadenia práce môžu spoločnosti dosahovať vyššiu podnikovú výkonnosť. Medzi najvýznamnejšie oblasti zvyšovania podnikovej výkonnosti podľa J. Stíbla sú:

- Vytváranie hodnôt v podniku a firemnej kultúry
- Využitie motivácie pri rozvoji výkonnosti zamestnancov
- Metódy posudzovania podnikovej výkonnosti
- Hodnotenie individuálnej a podnikovej výkonnosti
- Praktické prístupy k hodnoteniu a zvyšovaniu zamestnaneckej výkonnosti podniku
- Systém odmeňovania zamestnancov ako súčasť zvyšovania výkonnosti podniku
- Personálny controlling a benchmarking
- Riadenie akosti ako cesta k zvýšeniu podnikovej výkonnosti
- Budovanie výkonných tímov v podniku

Základom kvalitného a vysokého výkonu je motivácia a nadšenie ľudí. Tento fakt je meradlom budúceho úspechu podniku a jeho vysokého postavenia na trhu. [11]

Ako jeden z nástrojov zvyšovania výkonnosti podniku bol vyššie uvedený benchmarking. Tejto metóde sa bude venovať celá nasledujúca kapitola.

2 BENCHMARKING

„Pojem benchmarking je odvodený od anglického slova *Benchmark*, ktoré v preklade znamená určitý typ stáleho štandardu, normy alebo vzoru podľa ktorého je možné zhodnotiť podnik v jeho jednotlivých častiach a činnostiach.“ [3]

Existuje nespočetné množstvo definícií benchmarkingu. Jednou z najvýstižnejších podľa Roberta C. Campa, ktorý je jednou z najvýznamnejších osobností v tejto oblasti, je benchmarking charakterizovaný ako „*hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré vedú k vynikajúcim výsledkom*“.

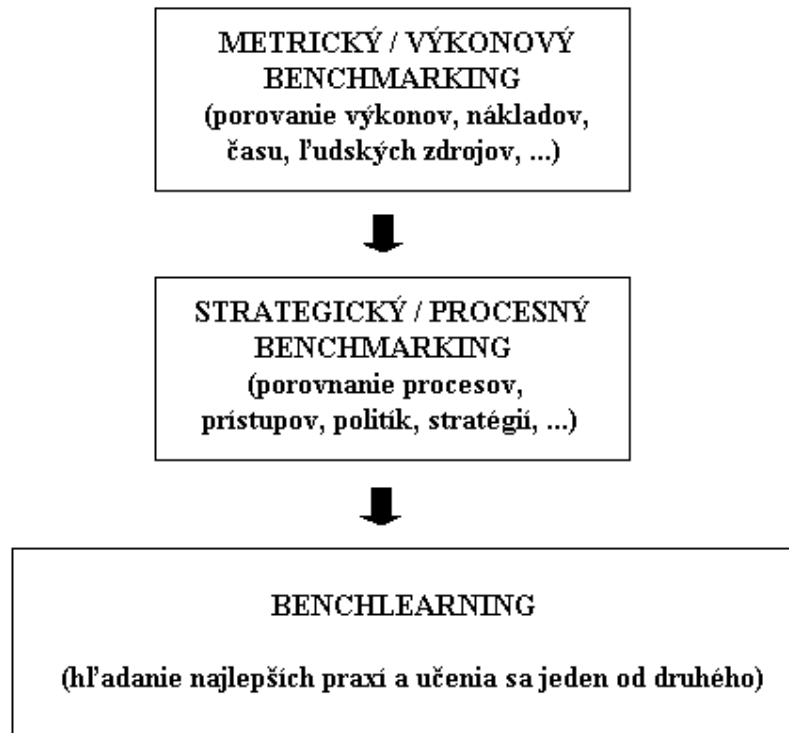
2.1 Podstata benchmarkingu

Benchmarking nie je iba otázkou krátkodobého hľadiska pozorovania a porovnávania. Tento nástroj hodnotenia výkonnosti podniku sa používa hlavne v spojení s dlhodobým procesom sledovania a porovnávania podnikových výsledkov s výsledkami vybranej konkurencie z viacerých hľadísk. Medzi hlavné oblasti benchmarkingu patrí kvalita poskytovaného výrobku alebo služby a efektívnosť výroby, výrobných postupov, pracovných operácií, marketingových aktivít a iných činností v podniku. [3]

Na benchmarking je možné tiež nazerať ako na systém včasného varovania pred problémami, ktoré sa môžu vyskytnúť pri činnostiach podniku. Podnikový kontrolný systém včas upozorní na odchýlky a slabiny oproti konkurentom v odvetví. Snahou benchmarkingu je dosiahnutie vysokej úrovne poskytovania služieb a tým byť najlepší v odvetví a na trhu. Benchmarking vyberá najlepšie postupy a spôsoby, ktorých cieľom je:

- Podpora procesu tvorby hodnôt
- Presadenie priorít pomocou oblastí, ktoré je možné zlepšiť
- Zlepšenie výkonnosti vzhľadom k potrebám zákazníkov
- Skrátenie cyklu zmien [10]

Podľa Vzdelávacieho centra pre verejnú správu ČR je benchmarking chápaný ako „Využitie štruktúrovaného porovnávania s cieľom definovať a zlepšovať dobré praktické postupy na princípe učenia sa od druhých“. [34]



Obrázok 2 Podstata benchmarkingu podľa VCVCR [34]

V minulosti vznikol benchmarking na báze takzvaného problémového prístupu zvyšovania podnikovej výkonnosti. Hnacou silou bola spätná väzba od zákazníkov, s ktorej vyplývali ciele ako napríklad zníženie nákladov, zlepšenie priebežných dôb a iné. Najlepším spôsobom zamerania sa na benchmarkingové aktivity je predovšetkým orientácia na hlavné procesy podnikových činností. Takáto orientácia prispieva k vyššej návratnosti, zlepšovaniu procesov a tým aj dosiahnutiu podnikových cieľov.

Je potrebné brať v úvahu aj to, že benchmarkingom nie je myslené zviťaziť za každú cenu. Dôležitým faktom je to, aby bol legálny, systematický, verejný a hlavne etický proces pomocou ktorého sa stáva podnik konkurencie schopnejší. Podlieha teda určitým súhrnným pravidlám, ktoré sú nazvané „Kódex vedenia benchmarkingu“. Tieto pravidla budú podrobnejšie opísané v kapitole 1.4.2. [22]

2.2 História benchmarkingu

História pojmu benchmarking siaha do 80 – tých rokov minulého storočia. Hlavným zástancom bola spoločnosť Xerox Corporation, ktorá najviac prispela k popularizovaniu tohto nástroja zvyšovania výkonnosti. Spoločnosť Xerox Corporation prvýkrát použila tento nástroj v roku 1979. Po úspechu zavedenia benchmarkingu v riadení podniku spoločnosti

Xerox Corporation, začali tento nástroj používať aj iné významné firmy. Benchmarking sa stal súčasťou úspechu mnohých firiem a ujal sa aj v rámci ocenení prostredníctvom Malcolm Baldrige National Quality Award v Amerike a prostredníctvom The European Quality Award, ktorú zaisťuje European Foundation for Quality Management (EFQM) v Európe. Po úspechu spoločnosti Xerox Corporation pri zavedení benchmarkingu sa tento nástroj stával čím viac dôležitejší. Medzi hlavné myšlienky benchmarkingu v 80-tych rokoch patrili:

- Nájdenie organizácie, ktorá je najlepšia v konkrétnej oblasti na trhu
- Analyzovanie faktorov, ktoré viedli k dosiahnutiu dobrých výsledkov
- Vytvorenie plánov pre zlepšenie činnosti a zvýšenie výkonnosti v podniku
- Implementácia jednotlivých podnikových plánov
- Monitorovanie, vyhodnocovanie a reporting výsledkov [13]

Česká Republika sa prostredníctvom ČSJ (Česká společnost pro jakost) v roku 2002 stala členom združenia Global Benchmarking Network (GBN), ktoré združuje medzinárodné siete benchmarkingových organizácií. Medzi členov GBN patria napríklad: Dánsko, Fínsko, India, Írsko, Taliansko, Juhoafrická Republika, Maďarsko, Moldavsko, Nemecko, Nový Zéland, Portugalsko, Španielsko, Švédsko, Švajčiarsko, Veľká Británia a mnoho iných krajín. Hlavnými úlohami Global Benchmarking Network je:

- Zdieľanie jednotlivých skúseností s medzinárodnými centrami
- Medzinárodné partnerstvo medzi jednotlivými centrami
- Poskytovanie reklamnej podpory pre centrá
- Zdieľanie informácií medzi jednotlivými medzinárodnými centrami [22]

2.3 Zaradenie benchmarkingu v podniku

Veľké množstvo z podnikov, ktoré uvažujú o benchmarkingu sa snažia založiť oddelenie vo vnútri podniku, ktoré sa bude benchmarkingu nastálo venovať. Tento krok sa môže v praxi javiť ako chybný. Ak sa benchmarking vedie ako jeden z funkčných útvarov v podniku, môže prísť k nepochopeniu.

Benchmarking patrí v podniku tam, kde sa rozhoduje o konkurencii, vývoji trhu, stanovení konkurenčných výhod alebo o politike voči konkurenciám. To znamená, že benchmarking by

mal byť v podniku zaradený čo najbližšie k útvaru kde sa pojednáva o stratégii, teda čím bližšie k vrcholovému riadeniu podniku. Napriek tomu, v každom podniku je odlišná situácia. Ak je vrcholové vedenie navyknuté na spoluprácu, tak je výhodou, ak sa benchmarking ukotví tam. Avšak ešte stálym príkladom v dnešnej dobe je stereotyp v riadení podnikoch a neochota vrcholového riadenia meniť zabehnuté činnosti. Práve tento problém vrcholového vedenia býva najčastejším problémom zavedenia benchmarkingu. Práve preto je potrebné si uvedomiť, že podniková stratégia, ktorá neberie ohľad na konkurenciu nie je spoľahlivá. [4]

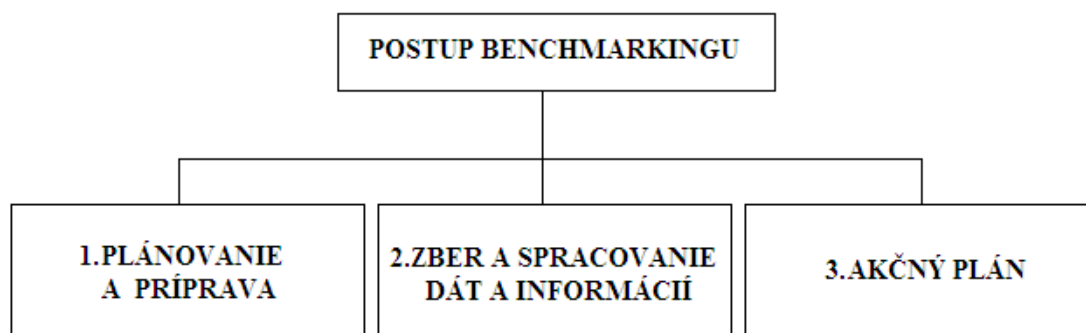
2.4 Zavádzanie benchmarkingu

2.4.1 Zásady benchmarkingu

Skôr ako sa spoločnosť rozhodne pre proces benchmarkingu, mala by si položiť tieto základné otázky a odpovedať na ne:

1. Prečo podnik potrebuje niečo porovnávať?
2. Je spoločnosť ochotná podeliť sa o informácie s inými účastníkmi benchmarkingu?
3. Uvedomuje si spoločnosť nákladovo, personálne a časovú náročnosť procesu? [13]

Ak spoločnosť odpovedala na všetky položené otázky kladne, môže začať proces porovnávania podľa nasledujúcej schémy. Avšak keď sa v odpovediach vyskytuje aspoň jedna záporná odpoveď, mala by spoločnosť ešte raz zvážiť použitie benchmarkingu.



Obrázok 3 Postup benchmarkingu [13]

1. Príprava a plánovanie

Do prípravy a plánovania procesu benchmarkingu spadajú už vyššie spomínané otázky, ktoré by si mal podnik položiť pred samotným začatím procesu. Ďalšou dôležitou časťou prípravy a plánovania je stanovenie rámca v ktorom by sa spoločnosť chcela nachádzať,

tzn. či sa spoločnosť chce pohybovať na medzinárodnej, celoštátnej, regionálnej alebo ešte nižšej úrovni.

Veľmi náročným krokom je výber benchmarkingového partnera z dôvodu nemožnosti porovnať podniky vo všetkých oblastiach. Veľkým problémom býva získavanie pravdivých informácií o benchmarkingovom partnerovi.

Proces prípravy a plánovania benchmarkingu musí obsahovať celkové posúdenie procesu porovnávania a tiež akým spôsobom sa stotožní z riadením organizácie.

2. Zber a spracovanie dát a informácií

Hlavnou úlohou pri zbere a spracovaní dát je výber správnych výkonnostných ukazovateľov. Pri ich výbere je potrebné sústrediť sa na celú škálu ukazovateľov nielen na jeden konkrétny. Ďalším kritériom je typ vybraných ukazovateľov z dôvodu možnosti zrovnateľnosti, nakoľko aj tie najjednoduchšie ukazovatele sa nemusia dať organizačne porovnať.

Podstatný význam má zhromaždenie dát a informácií od všetkých zúčastnených strán benchmarkingového procesu. Tieto údaje musia mať požadovanú informačnú hodnotu, tak aby z nich mohli byť vytvorené podklady ku zmene. Z týchto podkladov musí byť podnik schopný určiť, ktoré postupy sú pre neho najlepšie a tie potom previesť do takzvaných akčných plánov.

3. Akčný plán

Uvádza už konkrétne výstupy, zmeny a termíny, kedy budú zmeny dosiahnuté a tiež aj spôsob ako sa budú tieto zmeny merať. Akčný plán obsahuje aj potrebné zmeny pre zlepšenie podnikovej výkonnosti. Tento proces sa považuje za nikdy nekončiaci, nakoľko zlepšovanie je nekonečný proces. Po určení zmien je potrebné, aby spoločnosť prijala záväzok, že danú zmenu vykoná. Ak existuje toto potvrdenie o zmene, existuje veľká šanca dosiahnutia úspechu benchmarkingu. [13]

2.4.2 Kódex vedenia benchmarkingu

Benchmarkingom nie je myslené zvíťaziť za každú cenu. Dôležitým faktorom je to, aby bol legálny, systematický, verejný a hlavne etický proces pomocou ktorého sa stáva podnik konkurencie schopnejší. Podlieha teda určitým súhrnným pravidlám, ktoré sú nazvané „Kódex vedenia benchmarkingu“.

Kódex vedenia benchmarkingu je dokument, ktorý založila Česká spoločnosť pre akosť a nadväzuje na Kódex benchmarkingu EFQM a APQC. Tento kódex má otvorené vlastníctvo z dôvodu voľnej distribúcie, a tým podpory správnych a legálnych postupov benchmarkingu. Aj napriek tomu, že je tento dokument spracovaný veľmi podrobne, nie je nijako právne podchytený. To znamená, že autori a sponzori nenesú žiadne súdne postihy v prípade nedodržania tohto kódexu. Medzi hlavné ciele Kódexu vedenia benchmarkingu patrí:

- Zachovávanie legálnosti jednotlivých podnikových činností
- Ochota odovzdať to čo bolo prijaté v rámci procesu benchmarkingu
- Rešpektovanie dôveryhodnosti medzi benchmarkingovými partnermi
- Udržovanie interných informácií vo vnútri podniku
- Využívanie kontaktných osôb pre proces benchmarkingu
- Pripravenosť hneď od počiatku benchmarkingového procesu
- Čestnosť a dodržovanie záväzkov voči benchmarkingovým partnerom [22]

Princípy etického kódexu

Pre dodržovanie etického kódexu je dôležité dodržovať 6 princípov pomocou ktorých by smerovanie podniku malo viesť k efektívnejšiemu a etickejšiemu prevádzaniu činností v rámci benchmarkingu. Tieto princípy sú vytvorené na základe Európskych zásad chovania pri prevádzaní benchmarkingu a všeobecne uznávaných zásad chovania, ktoré podporuje Medzinárodné stredisko porovnávajúcich štúdií.

1. Princíp prípravy – Efektívne využitie času partnerov tzn. dôkladná príprava na každé stretnutie, pomoc partnerovi benchmarkingu pri príprave porovnávacej štúdií.
2. Princíp kontaktu – Uznávanie firemnej kultúry v partnerských podnikoch, práca v dohodnutých postupoch, práca s kontaktnými osobami určenými pre benchmarking.
3. Princíp výmeny – Poskytnutie rovnakého typu informácií partnerovi aké samy požadujeme, zrozumiteľnosť komunikácie, otvorenosť, jasné vyjadrovanie.
4. Princíp dôveryhodnosti – Neposkytovanie informácií z benchmarkingového procesu tretím stranám – informácie sa považujú za dôveryhodné.

5. Princíp zákonnosti – Pri nejasnostiach je potrebné sa poradiť s právnikom, získavanie informácií správnym spôsobom, neposkytovať verejne dôveryhodné informácie, nepredávať informácie iným organizáciám.
6. Princíp splnenia – Včasné plnenie záväzkov voči partnerovi, snaha o spokojnosť partnerov pri prevádzaní benchmarkingu.

Hlavným prínosom zavedenia benchmarkingu v podniku je zmena, ktorá vyplýva z nahromadených informácií podnikom. Ako už bolo spomenuté benchmarking sám o sebe k zmene nevedie, ale musí viesť k tomu aby podnik zvyšoval svoju snahu o zlepšovanie výrobkov a služieb poskytujúcich zákazníkom. Hlavnú rolu hrajú pri procese benchmarkingu vedúci pracovníci spoločnosti, ktorí musia byť pripravení na zmeny, ktoré vyplývajú z benchmarkingu. Dôležitým faktom je neunáhliť sa pri tvorbe časového harmonogramu benchmarkingu, nakoľko je málo pravdepodobné dosiahnutie podstatných výsledkov v krátkom období. Vedenie podniku by malo presadzovať benchmarking ako dlhodobý strategický proces. [13]

2.5 Predmet benchmarkingu

Pri výbere predmetu benchmarkingu prevládajú tie faktory, ktoré podstatne ovplyvňujú tržnú pozíciu podniku. Pri výbere benchmarkingu by spoločnosť nemala zabudnúť na nič podstatné, ale taktiež nie je dobré keď sa niektoré oblasti priveľmi zveličujú.

Ako predmet benchmarkingu si môže daný podnik vybrať napríklad výrobok, službu, procesy, zamestnancov, riadenie podniku alebo taktiež aj celé podnikateľské prostredie. Nasledujúca tabuľka zachytáva prehľad možných oblastí porovnávania pri aplikácii metódy benchmarkingu. [4]

Tabuľka 1 Predmet porovnávania pri aplikácii metódy benchmarkingu [4]

VÝKONY - PODNIKOVÉ, ODVETVIA, TERAJŠIE, BUDÚCE				
PRODUKCIA	PROCESY	ĽUDIA	ŠTRUKTÚRA	PODN.PROSTREDIE
VÝROBKY	DUŠEVNÉ	TECHNIKA	FUNKCIA	CELÉ
SLUŽBY	TELESNÉ	ZNALOSTI	ŠTÝL	PODNIKATEĽSKÉ
	IT	MATERIÁL		PROSTREDIE
VYUŽITIE POZNATKOV RIADENIA, PRÍPRAVA ĽUDÍ, REKLAMA, IDEOLÓGIA, IMAGE				

2.6 Prístupy benchmarkingu

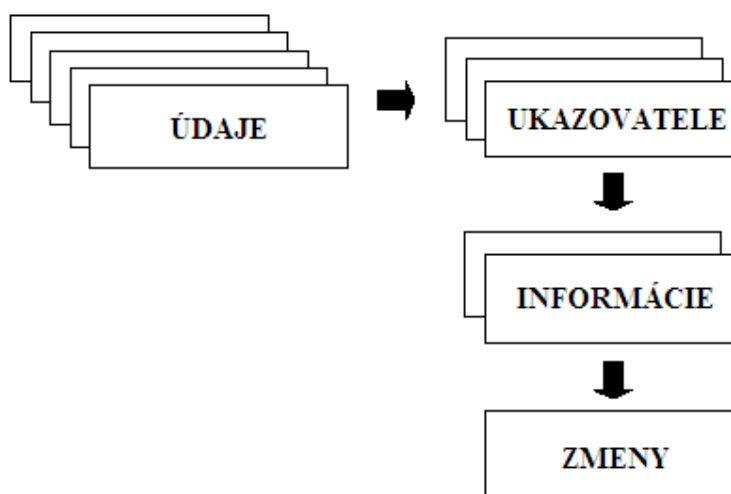
Pre využitie v podnikovej praxi existujú dva rozdielne prístupy k benchmarkingu, a to:

- Výkonový prístup k benchmarkingu
- Procesný prístup k benchmarkingu

2.6.1 Výkonový benchmarking

Je založený na princípe hodnotenia vybraných ukazovateľov (väčšinou medzi konkurentmi). Najčastejšie sa hodnotia parametre ktoré úzko súvisia s kvalitou a produktivitou podniku a jeho činností, ako napríklad náklady na výrobu a cena výrobkov alebo služieb. [27]

Pri výkonovom benchmarkingu nie sú potrebné časté návštevy nakoľko je vo väčšine prípadov prevádzaný tretími stranami – benchmarkingovými centrami (EFQM, ČSJ, APQC).



Obrázok 4 Podstata výkonového benchmarkingu [13]

Výhody výkonového benchmarkingu – Hlavnou výhodou výkonového benchmarkingu je nenáročná a jasná identifikácia rozdielov vo výkonnosti medzi jednotlivými subjektmi prevádzajúcimi porovnávanie. Ďalšou výhodou je to, že výkonový benchmarking jasne vykáže oblasť, v ktorej by sa mal podnik zlepšiť, a to na základe výsledkov výkonnosti a rozdielu od porovnávacieho partnera.

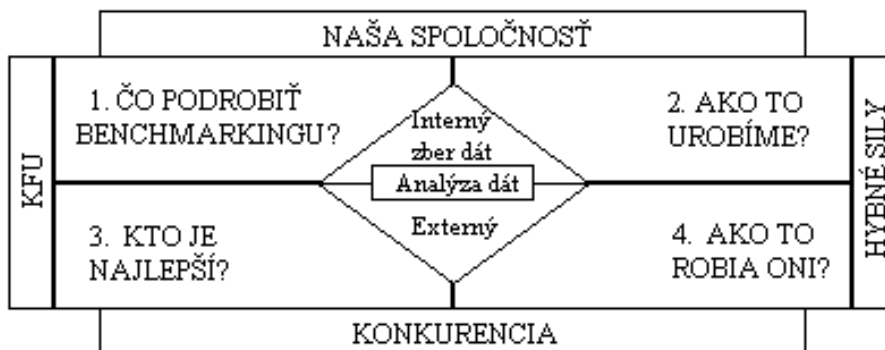
Nevýhody výkonového benchmarkingu – Najväčšou nevýhodou výkonového benchmarkingu je, že v prevažnom počte sa nesústreďuje priamo na procesy a postupy, ktoré zabezpečujú výkonnosť podniku, čo znamená, že podnik nevyvodí z neho postup ako sa zlepšovať. Ďalšou nevýhodou je interpretácia výsledkov. Tento problém môže nastať pri porovnávaní

malých a stredných podnikov s veľkými korporáciami. Z týchto informácií vyplýva, že výkonový benchmarking je najlepšie aplikovať spoločne s procesným benchmarkingom, ktorý je síce náročnejší, ale o to účinnejší. [25]

2.6.2 Procesný benchmarking

Procesný benchmarking sa považuje za ten „správnejší“ prístup k benchmarkingu. Tento prístup meria výkonnosť a funkčnosť jednotlivých podnikových procesov a porovnáva ich s najlepšimi podnikmi tzv. „best practice“. Zatiaľ čo pri výkonovom benchmarkingu sú základnými otázkami čo a za koľko, procesný benchmarking sa pýta na odpovede otázky akým spôsobom spoločnosť dosiahla výsledky. Ďalším zásadným rozdielom je, že výkonový benchmarking meria a porovnáva výsledky, zatiaľ čo procesný hľadá príčiny výsledkov. [25]

Procesný prístup benchmarkingu sa riadi podľa modelu so 4 kvadrantmi, ktorý je potrebný vypracovať pri benchmarkingovom projekte. Tento model stanovuje univerzálne súvislosti pre vytvorenie procesného modelu, v ktorom sú zachytené jednotlivé postupné kroky a činnosti pre prevedenie benchmarkingu. [22]



Obrázok 5 Procesný model benchmarkingu – model so 4 kvadrantmi [22]

Tieto kvadranty sú spojené procesom zhromažďovania dát a informácií. Stav jednotlivých kvadrantov sa dá zistiť pomocou špecifických otázok na každý z nich.

1. Kvadrant – Čo podrobiť benchmarkingu?

- Identifikácia kľúčových faktorov úspešnosti podnikania (KFÚ)
- Výber problémovej oblasti v podniku
- Určenie vedúceho tímu zodpovedného za priebeh benchmarkingu

2. Kvadrant – Akým spôsobom je to možné urobiť?

- Zmapovanie vybraného procesu a porozumenie mu
- Definovanie všetkých kľúčových pojmov
- Porovnanie podnikových meradiel s ostatnými a vytvorenie posudku.

3. Kvadrant – Kto je najlepší vo svojom odvetví?

- Definovanie najlepších organizácií v odvetví
- Definovanie najlepších globálnych spoločností bez ohľadu na odbor a zameranie
- Určenie najlepšej internej výkonnosti procesu

4. Kvadrant – Ako to robia najlepší?

- Definovanie procesov podľa najlepších v odvetví
- Definovanie výkonnostných cieľov podľa najlepších v odvetví
- Definovanie hybných síl výkonnosti podľa najlepších v odvetví

Výhody procesného benchmarkingu – Najzásadnejšou výhodou procesného benchmarkingu od výkonového je, že sa dá zistiť ako sa podnik zlepšuje a aká je miera zlepšenia. Taktiež sa dajú jednoduchšie a lepšie identifikovať rozdiely medzi porovnávanými organizáciami a definovať príčiny týchto odchýlok.

Nevýhody procesného benchmarkingu – Najväčšou hrozbou procesného prístupu benchmarkingu je, keď spoločnosť nevie čo konkrétne chce porovnávať, z čoho vyplynie nesprávny výber pre benchmarking. [25]

2.6.3 Strategický benchmarking

Zakladá sa na porovnávaní podnikových stratégií. Používa sa, keď chce podnik zlepšiť svoje činnosti pomocou preskúmania dlhodobých stratégií, ktoré umožňujú najlepším podnikom dosiahnuť lepšie výsledky a úspechy.

Typické pre strategický benchmarking je zváženie hlavných aspektov podnikovej činnosti ktorými sú napríklad nové výrobky a služby, zmeny v činnostiach, zlepšenie zručností a schopností pracovníkov, rozširovanie kapacít a iné dôležité podnikové aspekty. Tento typ benchmarkingu je náročné prevádzať z dôvodu nevyhnutnej realizácie dôkladného porovnania výkonov pred samotnou realizáciou. [13]

2.6.4 Neformálny benchmarking

Jedná sa o zriedkavejší, ale čím ďalej viac používaný prístup k benchmarkingu. Zakladá sa na neformálnom porovnávaní výkonností, procesov, činností a praktík v priebehu dní otvorených dverí v podnikoch, na výstavách, behom konferencií a iných aktivít organizácií.

Aj keď sa jedná o určitý druh porovnávania, nemal by byť tento prístup benchmarkingu porovnávaný s korektne prevedeným procesným alebo výkonovým benchmarkingom. [25]

2.7 Typy benchmarkingu

V teóriách v rámci metódy benchmarkingu existuje veľký počet rozdelení tejto metódy. Medzi najčastejšie spomínajúce sa typy benchmarkingu patria nasledujúce.

2.7.1 Funkčný benchmarking

Funkčný benchmarking porovnáva vybrané podnikové oblasti s najlepšimi podnikmi v odbore s cieľom zlepšiť obdobné funkcie alebo pracovné postupy. Zmyslom funkčného benchmarkingu je nájsť inovácie, ktoré vedú k zlepšeniu a v mnohých prípadoch aj k radikálnym zmenám činnosti podniku.

Veľkou výhodou funkčného benchmarkingu je špecifická orientácia na konkrétne činnosti a procesy podniku. Naopak nevýhodou funkčného benchmarkingu je prínos iba pre niektoré oddelenia podniku, tzn. že neprináša úžitok pre všetky podnikové oblasti. [17], [13]

2.7.2 Vnútorň benchmarking

Interný benchmarking skúma a porovnáva jednotlivé subjekty v rámci jednej organizácie ako napríklad v pobočkách oddeleniach alebo pracovných tímoch. Jeho výhodou je nenáročnosť a jednoduchosť získania údajov s vytvorením štandardizovaných dát.

Aj napriek tomu, že interný benchmarking je pomerne rýchlo prevediteľný, jeho nevýhodou je, že podniku neprináša radikálne zlepšenie. Najväčšou nevýhodou tohto typu benchmarkingu je ale porovnávanie v rámci podniku, čo môže byť veľmi obmedzujúce pri riadení podniku. [6], [13]

2.7.3 Vonkajší benchmarking

Tiež nazývaný externým benchmarkingom je obdoba interného benchmarkingu s tým rozdielom, že sa porovnáva s organizáciami, ktoré patria k najlepším v odvetví a tým dostáva

príležitosť učiť sa od nich. Samozrejmosťou je, že nie je možné porovnávať všetky procesy a postupy od druhých spoločností. [13]

2.7.4 Medzinárodný benchmarking

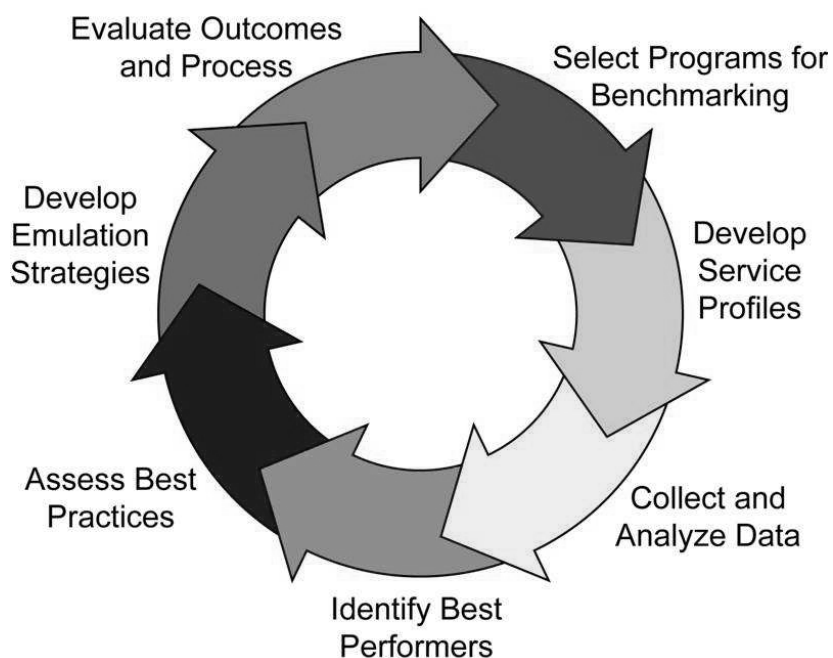
Tento typ benchmarkingu je uplatňovaný pri organizáciách, ktoré majú svoje pôsobenie vo viacerých krajinách. Pri porovnávaní sa zvyčajne pracuje s viacerými druhmi benchmarkingu. Ako prvý sa obvykle aplikuje výkonový benchmarking, na neho nadväzuje procesný a na záver v konečnej fáze sa porovnávajú stratégie. [13]

2.7.5 Generický benchmarking

Generický benchmarking porovnáva rôzne činnosti alebo praktiky, ktoré sú navzájom nezávislé na odvetví organizácií. Výsledkom tejto metódy benchmarkingu sú hlavne nové inovácie a reengineering jednotlivých činností. Ako príklad sa dajú uviesť snímače pohybu produktov alebo čiarové kódy, ktoré sú použiteľné v širokom okruhu odvetví. [25]

2.8 Proces benchmarkingu

Benchmarking je všeobecne považovaný za stále opakujúci sa proces zlepšovania pomocou riadenia zmien. Podľa OMBI je benchmarkingový cyklus popísaný v siedmych činnostiach.



Obrázok 6 Proces benchmarkingu podľa OMBI [32]

1. Výber činností a oblastí pre porovnávanie – Je prvým krokom pri porovnávaní, pri ktorom je potrebné zvoliť takú oblasť alebo činnosť, ktorú bude možné merať. Dôvodov pre výber tejto oblasti môže byť veľa. Najviac vyskytované problémy v praxi sú napríklad nespokojnosť zákazníkov a ich nadmerný počet sťažností a reklamácií, vysoké náklady na výkony a iné.
2. Vypracovanie profilov služieb – Druhý krok zabezpečuje podniku lepšie pochopiť porovnávanú oblasť alebo činnosť. Pre dôkladnú analýzu procesov a činností sa v tomto kroku používajú rôzne nástroje ako napríklad logické modely alebo kalkulácia nákladov podľa činností – ABC. Tieto nástroje umožňujú podniku určiť vyhovujúce ukazovatele výkonov. Tieto ukazovatele by mali informovať podnik o oblastiach a činnostiach, ktoré sú predmetom benchmarkingu.
3. Prevedenie zberu dát a ich spracovanie – Základom tohto kroku je zber potrebných dát o danej oblasti benchmarkingu. Vychádza z ukazovateľov výkonu, ktoré boli určené v druhom kroku. Zber dát môže byť časovo veľmi náročnou činnosťou v závislosti na tom o akú oblasť benchmarkingu sa jedná a toho ako náročne sa dáta získavajú. Po ukončení zberu dát sa nazbierané dáta analyzujú. Analýza obsahuje rôzne ukazovatele, od výšky nákladov po prieskum spokojnosti zákazníkov.
4. Identifikácia najlepších oblastí – Nasledujúcim krokom po dokončení analýzy dát je stanovenie najlepších oblastí a výkonov. Ako prvý krok je potrebné určiť parametre pre vymedzenie pásma najlepších výkonov. Po tomto určení sa priradujú jednotlivé dáta a zisťuje sa, či patria do skupiny najlepších výkonov.
5. Identifikácia najlepších praktických postupov – V tomto kroku sa určuje najlepší postup, čo znamená najpreferovanejšia oblasť alebo služba poskytovaná v podniku. Stanovuje sa na základe pomeru kvalita – náklady.
6. Návrh stratégií pre zlepšenie činností – Predposledným krokom je vypracovanie stratégie pre porovnávanie. Základom tohto kroku je dôkladné preštudovanie najlepšieho postupu. Podnik musí zvážiť aj jeho prípadnú úpravu a prispôsobenie potrebám organizácie pri procese zavádzania.
7. Vyhodnotenie výsledkov benchmarkingu – Posledným krokom je monitorovanie či sa implementovaný najlepší postup zlepšil alebo nie. Tento proces môže byť taktiež časovo náročný z dôvodu neprispôobilosti nového postupu. Hodnoty sa môžu spočiatku odlišovať od predpokladaných a požadovaných hodnôt. [13], [32], [34]

2.9 Chyby benchmarkingu

S postupom času a vývoja nadobúdala benchmarking značné množstvo chýb a slabín. Veľké množstvo podnikov nebolo pripravených na zavedenie benchmarkingu, a tak ustopovala v ňom na priateľskejšiu podobu. Pri tomto pochybení strácal benchmarking v podniku dôležité pravidlá. Najčastejšou chybou je, že podniky nepoznajú o svojich konkurentoch nič viac ako iba ich firmu, sídlo a výrobky a služby. Tieto informácie nemôžu ale postačovať k lepšiemu riadeniu podniku a zvýšeniu jeho výkonnosti. Tento druh využitia benchmarkingu vedie iba k povrchnému uspokojeniu spoločnosti.

Ďalšou chybou je sledovanie iba blízkej konkurencie podniku, a to z výstav, veľtrhov a odborných časopisov. Tieto informácie sú pre podnik postačujúce, ale skutočnosť je iná.

Jedným z najčastejšie kritizovaných nedostatkov benchmarkingu je zaujatie pre konkurenta ako nedosiahnuteľný vzor pre podnik. Podnik sa často nesnaží o nič iné ako sa vyrovnáť benchmarkingovému konkurentovi, a tým stráca svoju akcieschopnosť a rozvíjanie svojich činností a príležitosti na trhu.

Je teda možno povedať, že benchmarking v praxi je plný omylov. Preto sa pri prevádzaní neustále pripomína, aby sa uplatňoval v nadväznosti na budúci vývoj podniku. [4]

2.10 Outsourcing benchmarkingu

Neustálym rozvojom benchmarkingu sa postupne vyvíjali aj poradenské spoločnosti, ktoré poskytujú pomoc pri marketingových činnostiach podniku. Množstvo podnikoch v dnešnej dobe využíva služby týchto agentúr a zaraďuje ich do svojich benchmarkingových aktivít. Outsourcing benchmarkingu má dve stránky, a to tie, že agentúry nevedia moc o podniku, ale na druhej strane ich znalosti a skúsenosti sú výhodou v praxi.

Benchmarkingom nie je myslené iba porovnanie dvoch konkurenčných podnikov, ale tiež aj znalosť trhu, na ktorom pôsobí podnik. Práve v tejto oblasti sú externé agentúry najlepšie informované. Tieto služby patria k náročným, preto aj nákladnosť sa pohybuje vo vysokých hladinách. Nie je výnimkou, keď sa viacero slabších podnikov spojí a spoločne hradia výdaje agentúram za sprostredkovanie benchmarkingu.

V súčasnosti je veľa podnikov, ktoré neváhajú spolupracovať na benchmarkingu s viacerými externými odborníkmi a nadväzujú takzvaný „zdieľaný záujem“. Tento výraz označili v 80. rokoch Angličania ako „stakeholding“. [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLOČNOSTI DHD EUROPE S.R.O.



Obrázok 7 Logo spoločnosti materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd. [24]

Firma DHD Europe s.r.o. je dcérska spoločnosť farmaceutickej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd., ktorá má svoje sídlo v Japonsku. Skratka DHD je odvodená taktiež od materskej spoločnosti a znamená Daiwa Health Development.

Hlavným poslaním spoločnosti DHD Europe s.r.o. je distribúcia produktov spoločnosti Daiwa Pharmaceutical pre celú Európu. Spoločnosť Daiwa Health Development Europe bola založená v auguste roku 2000 (celá história v prílohe). Tak ako v Európe, má spoločnosť Daiwa Pharmaceutical svoju pobočku v USA pod názvom DHD USA Ltd., ktorá zabezpečuje distribúciu v zámorí.

Ako predmet podnikania uvádza spoločnosť v obchodnom registri tieto činnosti:

- Výroba a predaj výrobkov na báze prírodných výťažkov v rozsahu voľnej živnosti
- Kúpa tovaru za účelom jeho predaja spotrebiteľom a prevádzkovateľom živnosti
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti farmaceutík v rozsahu voľnej živnosti
- Prieskum farmaceutického trhu a trhu doplnkov výživy v tuzemsku a zahraničí
- Poradenstvo v oblasti farmaceutiky, zdravej výživy a životného štýlu [31], [37]

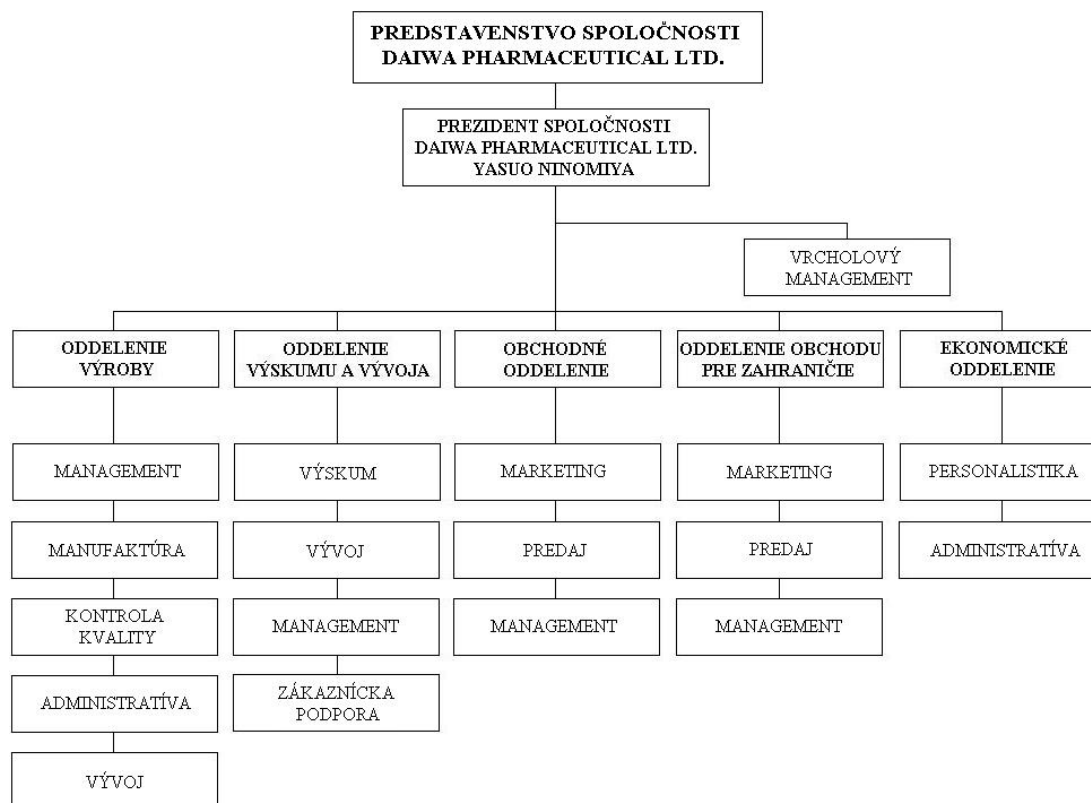
3.1 Filozofia firmy

Filozofia firmy spočíva vo využívaní prírodných metód k zlepšeniu spôsobov poskytovania lekárskej starostlivosti a k zlepšeniu samotného spôsobu života a tým aj zdravia. Firma má víziu použitia alternatívnych prostriedkov na pomoc ľuďom. Môžeme teda povedať, že spoločnosť sa snaží obmedziť „umelé“ prostriedky na výrobu liekov, čím sa zvyšuje hodnota ich liekov v dnešnej dobe, pretože ľudia si čoraz viac zakladajú na alternatívnych produktoch.

Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical sa nevzťahuje iba na najnovšie vedecké metódy, ale tiež kladie dôraz na tradičnú múdrosť a skúsenosti v oblasti zdravotnej a lekárskej starostlivosti. Firma je odhodlaná rozvíjať hodnotné produkty v širokej škále oblastí. [26], [37]

3.2 Organizačná štruktúra

Ako už bolo spomenuté, spoločnosť Daiwa Health Development s.r.o. je novo vytvorená pobočka materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical, ktorá bola vytvorená ako distribučný kanál pre Európu. Pod DHD Europe s.r.o. patrí oddelenie marketingu, oddelenie predaja a management spoločnosti. Nasledujúci diagram zobrazuje organizačne rozdelenie spoločnosti Daiwa Pharmaceutical. [37], [38]



Obrázok 8 Organizačná štruktúra spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd. [24]

3.3 Produkty

BioBran 250/1000 – Liek BioBran patrí do kategórie doplnkov výživy, ktorý bol predávaný v Japonsku a USA viac ako 10 rokov. Za toto obdobie si produkt vytvoril silnú zákaznícku podporu. BioBran je v súčasnosti považovaný za jeden z najsilnejších a najúčinnějších prírodných farmaceutík na zvýšenie imunity organizmu, ktorý je voľne dostupný bez lekárskeho predpisu. Prestížny svetový doktori odporúčajú BioBran pre pacientov trpiacich onkologickými ochoreniami z dôvodu potlačania negatívnych následkov chemoterapie a ožarovania.

BioBran Plus – Produkt BioBran Plus je modifikovaná verzia prípravkov BioBran 250 a BioBran 1000. Oproti BioBran 250/1000 je obohatený výťažkom z pивných kvasníc, ktoré zvyšujú účinok. Tento liek je ekonomickejšou alternatívou prípravkov BioBran 250/1000.

Natto NKCP – Natto NKCP je potravinový doplnok, ktorý obsahuje presnú dávku proteínov pre doplnenie do organizmu. Má schopnosť rozpúšťať v tele krvné zrazeniny a redukovať jej schopnosť zrážania. Zvláštnosťou je, že natto je tradičná japonská potravinárska surovina. Pozostáva zo sóje, ktorá je používaná v Japonsku v bežnom živote už dlhé roky. Výrobok má charakteristický zápach, spôsobený prítomnosťou Vitamínu K2. Z dôvodu tohto zápachu a nestability mikro organizmov bolo hromadné používanie produktu doneďávna obmedzované a nemožné z neho vytvárať štandardizované prípravky.

NattoTabs – NattoTabs je špeciálne modifikovaná verzia Natto NKCP určená pre cestovanie a pohodlnejšie použitie pre koncového zákazníka. Balík obsahuje 10 tabliet a bol vyvinutý špeciálne proti „syndrómu ekonomických tried“. Tento syndróm spôsobuje infarkt pri vypätých situáciách ako sú napr. lety alebo dlhé cesty.

GLA-QR – Produkt GLA-QR je krém, ktorý pozostáva z prírodných látok, ktoré sa používali v Japonsku už pred 500 rokmi. Krém GLA – QR sa používa na regeneráciu stavu suchej, podráždenej alebo popálenej pokožky.

Anoxe – Produkt Anoxe je relatívne novým produktom spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd., ktorý obsahuje zmes prírodných antioxidantov s nízkou molekulovou hmotnosťou získaných z rôznych typov rastlín s bohatým obsahom vitamínov A, C a E. Produkt Anoxe sa získava použitím infračervených lúčov pri nízkej teplote a výsledkom je konečná zmes v prašnej forme. [26], [28], [30], [37]

3.4 Zákazníci

Vzhľadom na dobre geografické rozloženie dcérskych firiem má spoločnosť Daiwa Pharmaceutical zákazníkov takmer na celom svete. Prostredníctvom nich má spoločnosť vo svojich radoch zákazníkov z krajín, medzi ktoré patrí napríklad Rakúsko, Chorvátsko, Česká Republika, Nemecko, Grécko, Island, Izrael, Taliansko, Holandsko, Portugalsko, Španielsko a mnoho ďalších. Medzi zákazníkov z krajín mimo Európy patria lekárne a kliniky z Číny, Kórei, Taiwanu, Thajska, Singapuru, Malajzie, Indonézie, Austrálie a iných krajín. Produkty spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd. sú celkovo pokryté v 39 krajinách sveta. [24], [37]

4 ANALÝZA SPOLOČNOSTI DHD EUROPE S.R.O. A JEJ OBLASTÍ PRE ZAVEDENIE METÓDY BENCHMARKINGU

Nakoľko som sa rozhodol pre aplikáciu metódy externého benchmarkingu, je potrebné zanalyzovať všetky potrebné oblasti v rámci podniku, ktoré budú následne porovnané s konkurenciou. Preto bude táto kapitola venovaná hlavne analýze týchto oblastí v spoločnosti DHD Europe s.r.o. a jej materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical.

4.1 SWOT analýza

Pre zhrnutie situácie spoločnosti Daiwa Pharmaceutical som použil situačnú analýzu, ktorá je jedným z nástrojov strategického riadenia podniku. Pri zhromažďovaní informácií boli využité hlavne webové stránky spoločnosti a jej konkurencie a tiež aj osobný rozhovor so zamestnancom spoločnosti DHD Europe s.r.o. Výsledky SWOT analýzy sú podrobne zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 SWOT analýza spoločnosti Daiwa Pharmaceutical [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Dlhoročná prax v oblasti farmaceutiky - Využívanie pomoci špičkových doktorov - Silná pozícia produktu BioBran na trhu - Vysoká kvalita podnikových produktov - Odborný a spoľahlivý tím zamestnancov - Nízka fluktuácia podnikových odberateľov - Kontakty na popredné svetové spoločnosti - Dobré meno spoločnosti na trhu liečiv - Dobrá znalosť trhu a firemnej konkurencie - Certifikácia ISO 9001 – záruka kvality 	<ul style="list-style-type: none"> - Malé portfólio podnikových produktov - Jediný konkurencieschopný liek BioBran - Medzi kultúrna komunikácia s Japonskom - Slabý dôraz na marketing a reklamu - Veľký objem kapitálu viazaný v tovare - Nespoľahlivosť dodávateľských firiem
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Vstup na nové trhy – Rusko, Afrika - Export produktov do nepokrytých krajín - Rozšírenie produktového portfólia podniku - Zvýšenie objemu podnikovej produkcie 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulácie zo strany Európskej Únie - Preferovanie tradičných metód liečby - Vstup novej konkurencie na trh - Silná finančná situácia konkurencie - Zamietnutie lieku významným doktorom

Pri hodnotení vnútorných faktorov spoločnosti DHD Europe je možné povedať, že najväčšou silou spoločnosti je dobré postavenie produktu BioBran na farmaceutickom trhu a jeho spoľahliví odberatelia. Najväčšou slabinou spoločnosti DHD Europe s.r.o. je malé produktové portfólio. [37], [38]

4.2 PEST Analýza

Ekonomické faktory - Faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť a postavenie spoločnosti DHD Europe s.r.o. je veľké množstvo. S ohľadom na to, že spoločnosť je distribútorom produktov takmer do celej Európy, má veľký význam na postavení spoločnosti neustále kolísanie kurzu Eura voči britskej libře (vo Veľkej Británii sa nachádza centrála DHD Europe ltd.), ale taktiež aj voči japonskému jenu (sídlo materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical).

V súčasnej dobe je však pre podniky najčastejším problémom ekonomická kríza. Tak ako iné podniky, taktiež aj spoločnosť Daiwa Pharmaceutical pocítila dopad ekonomickej krízy vo svojich predajoch a je nútená v rámci normy znižovať náklady na chod spoločnosti.

Politicky – právne faktory – Najvýznamnejším faktorom v tejto oblasti je rešpektovanie vyhlásení a regulácií Európskej Únie, podľa ktorých musí upravovať svoje produkty. Jedným z ďalších problémov spoločnosti v rámci EU s legislatívou je názov „Bio“ v najsilnejšom podnikovom produkte BioBran, nakoľko vyvoláva mienku o Bio produkte. Spoločnosť plánuje zmenu názvu a loga výrobku, ktorý musí prejsť prípravou a schválením. Tento krok je však pre spoločnosť veľmi riskantný, nakoľko si produkt BioBran vybudoval silné postavenie a dobré meno na trhu.

Sociálne – kultúrne faktory – Aj napriek stále dobrému vývoju slovenskej ekonomiky je hladina priemernej mzdy neustále hlboko pod úrovňou priemernej mzdy Európskej Únie, čo spôsobuje, že obyvateľstvo uprednostňuje lacnejšie lieky domácej produkcie. Tento fakt je dôvodom, prečo sa spoločnosť sústreďí oveľa viac na zahraničný trh ako na tuzemsko.

Technologické faktory – V oblasti farmaceutiky a produkcie liekov sú v Európe a vo svete stanovené medzinárodné technologické normy, ktoré musí každá spoločnosť spĺňať ak chce pôsobiť na tomto trhu. Produkcia spoločnosti prebieha v materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical ltd. v Japonsku. Spoločnosť plánuje v budúcnosti zavedenie produkcie do Európy. Tento krok je ale otázka dlhého obdobia, nakoľko je finančne a technologicky náročný. [37], [38]

4.3 Analýza oblastí pre zavedenie metódy benchmarkingu

4.3.1 Finančná analýza spoločnosti

V tejto kapitole analytickej časti projektu je spracovaná finančná analýza spoločnosti Daiwa Pharmaceutical za obdobie od roku 2006 do roku 2008, nakoľko výročná správa za rok 2009 nebola zo strany spoločnosti poskytnutá, v prílohe č.4 sa nachádza predbežná rozvaha a výkaz zisku a strát ku 30.9.2009 pre približný odhad budúceho vývoja spoločnosti. Pri spracovávaní som použil výkazy z interných zdrojov spoločnosti. Analýza nezahŕňa iba hospodárenie dcérskej spoločnosti DHD Europe s.r.o., ale súčasne celej korporácie Daiwa Pharmaceutical z dôvodu realistického porovnania s ostatnými výrobnými podnikmi vo farmaceutickom odvetví.

Analýza absolútnych ukazovateľov

Rozbor rozvahy

Pre posúdenie absolútnych ukazovateľov spoločnosti Daiwa Pharmaceutical bol použitý spracovaný prehľad položiek rozvahy za tri roky (2006 – 2008), ktorý je súčasťou prílohy.

V prílohe č.1 je možné vidieť percentuálny rozbor rozvahy spoločnosti. Z rozboru vyplýva, že podiel dlhodobého majetku v porovnaní s obežným majetkom je v približne v rovnakom pomere a za sledované obdobie sú jeho zmeny malé. Najdôležitejšími zložkami dlhodobého majetku spoločnosti je dlhodobý hmotný majetok, ktorý predstavujú hlavne výrobné zariadenia spoločnosti (49,27 % - 52,36 % z celkových aktív) a zásoby ktorých podiel v sledovanom období sa pohybuje v intervale 12,77 % - 16,96 % z celkových aktív spoločnosti. Významnými sú aj krátkodobé pohľadávky s podielom od 19,15 % do 21 %.

Z analýzy strany pasív podniku vyplýva, že pomer vlastného kapitálu a cudzích zdrojov je za sledované obdobie približne rovnaký. Podiel VK sa za sledované obdobie zvyšuje, ale len mierne. Následkom toho sa znižuje hodnota cudzích zdrojov, konkrétne v položke krátkodobých záväzkov spoločnosti, ktoré poklesli z 45,59 % na 35,52 % z celkových pasív spoločnosti.

Z prehľadu vývojových trendov spoločnosti, ktorý sa nachádza v prílohe č.2 vyplýva, že aktíva spoločnosti sa za sledované obdobie znížili. Bolo to spôsobené najmä poklesom hodnoty dlhodobého hmotného majetku z dôvodu odpisu výrobných zariadení. Za zmienku stojí enormné zvýšenie dlhodobých pohľadávok. Na strane pasív je možné vidieť zníženie krátkodobých záväzkov takmer o 30 % za sledované obdobie.

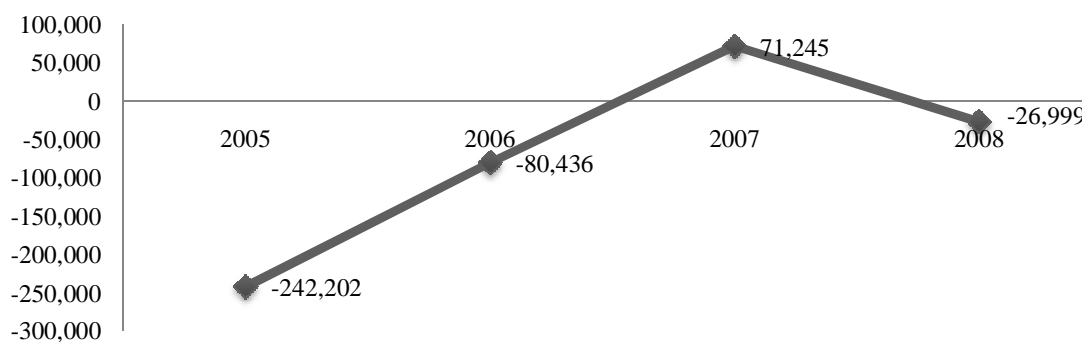
Rozbor výkazu ziskov a strát

Tabuľka 3 Priebeh hospodárskeho výsledku spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL (v tis.)	2005	2006	2007	2008
VH Z HOSPODÁRSKEJ ČINNOSTI	-241 719	-23 575	96 688	-734
VH Z FINANČNEJ ČINNOSTI	9 820	-58 504	-27 107	-22 347
VH Z MIMORIADNEJ ČINNOSTI	-7 291	0	0	0
EAT – VH ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE	-242 202	-80 436	71 245	-26 999
EBT – VH PRED ZDANENÍM	-239 190	-82 079	72 909	-23081
EBIT – VH PRED ZDANENÍM A ÚROKMI	-207 722	-71892	88 866	2 686

V tabuľke č.3 je zachytený prehľad vývoja hospodárskeho výsledku spoločnosti Daiwa Pharmaceutical od roku 2005 až 2008. V roku 2005 sa spoločnosť nachádzala v značných záporných hodnotách, keď sa prepadla na takmer 250 miliónovú stratu čo zapríčinilo založenie novej podnikovej pobočky DHD USA ltd.

V ďalšom roku však začala z tohto kroku prosperovať a znížila svoju stratu v prepočte na necelých 81 miliónov korún a v roku 2007 sa už dostala do kladných čísiel. V roku 2008 sa na hospodárení spoločnosti prejavil začiatok celosvetovej krízy a spoločnosť sa opäť ocitla v strate 27 miliónov korún.



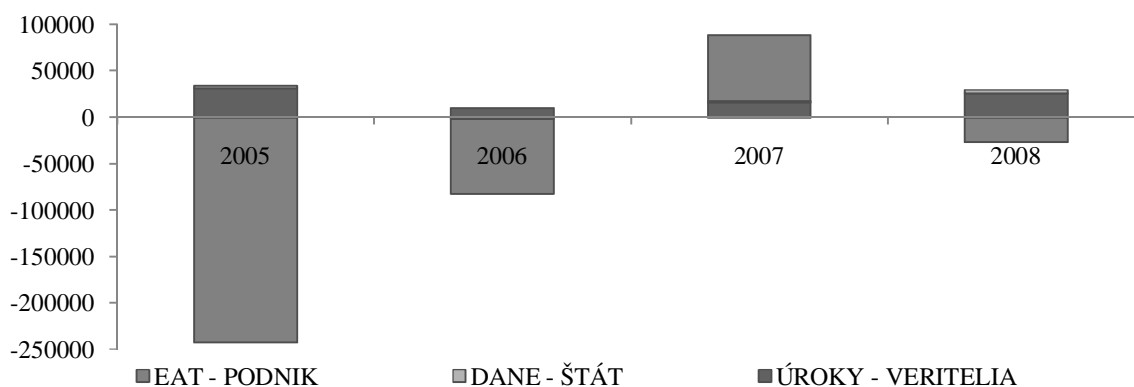
Graf 1 Priebeh EAT – Hospodársky výsledok za účtovné obdobie [vlastní zpracování]

Z nasledujúcej tabuľky č.4 je vidieť, že spoločnosť po nepriaznivom roku 2005 znižovala svoju stratu. Veritelia boli aktívny hlavne v roku 2005, kedy nákladové úroky presahovali v prepočte hodnotu 31 miliónov korún. Odvody štátu prostredníctvom daní sa vyšplhali najvyššie v roku 2008 na takmer 4 milióny korún.

Tabuľka 4 Rozdelenie výsledku hospodárenia spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL (v tis.)	2005	2006	2007	2008
EBIT – VH PRED ZDANENÍM A ÚROKMI	-207 722	-71892	88 866	2686
NÁKLADOVÉ ÚROKY – VERITELIA	31 468	10187	15 957	25 767
DANE – ŠTÁT	3012	-1643	1664	3918
EAT – PODNIK	-242 202	-80436	71 245	-26 999

Údaje z predchádzajúcej tabuľky sú zobrazené v grafe č.2, z ktorého je možné vidieť rozdelenie jednotlivých podielov na VH (v korunách) spoločnosti Daiwa Pharmaceutical.



Graf 2 Rozdelenie EBIT [vlastní zpracování]

Analýza rozdielových ukazovateľov

Ukazovateľom s najlepšou vypovedacou schopnosťou z rozdielových ukazovateľov je hodnota ČPK, a preto som rozhodol pre využitie tohto ukazovateľa pri analýze spoločnosti.

Čistý pracovný kapitál

Tento ukazovateľ patrí medzi rozdielové ukazovatele likvidity a vypovedá o hodnote peňažného majetku alebo aj speňaženej hodnote zásob a krátkodobých pohľadávok, ktoré môže spoločnosť využiť k bezproblémovému chodu.

Tabuľka 5 Priebeh ČPK v spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL (v tis.)	2005	2006	2007	2008
OBEŽNÝ MAJETOK	356 788	503 680	505 595	525 146
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	639 235	572 182	408 885	402 659
ČISTÝ PRACOVNÝ KAPITÁL	-282 447	-68 502	96 710	122 487

V tabuľke č.5, kde sú zachytené hodnoty ČPK spoločnosti Daiwa Pharmaceutical je možné vidieť, že napriek nepriaznivému vývoju v prvých dvoch sledovaných rokoch, kedy bola spoločnosť v záporných hodnotách sa v nasledujúcich dvoch rokoch 2007 a 2008 stala solventnou a schopnou hradiť svoje záväzky.

Analýza pomerových ukazovateľov

Analýza likvidity

Pojem likvidita vyjadruje schopnosť spoločnosti hradiť svoje záväzky a dáva do pomeru prostriedky s ktorými môže podnik hradiť svoje záväzky v porovnaní s tým čo by mal zaplatiť. [9]

Tabuľka 6 Analýza ukazovateľov likvidity spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL	2005	2006	2007	2008	ODPORUČENÉ HODNOTY
BEŽNÁ LIKVIDITA	0,56	0,88	1,24	1,30	1,5 – 2,5
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,29	0,50	0,87	0,64	1 - 1,5
HOTOVOSTNÁ LIKVIDITA	0,02	0,08	0,06	0,04	0,2 - 0,5

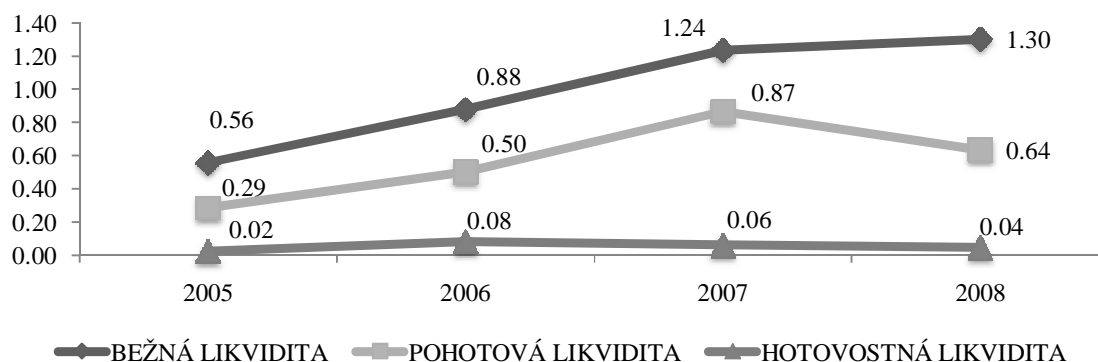
Prvým druhom je ukazovateľ bežnej likvidity, ktorá udáva koľko krát je podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby v okamžiku vymenil všetky OA za hotovosť. Z analýzy je vidieť, že v prvých dvoch rokoch nebol podnik schopný hradiť a bol značne rizikový. Ukazovateľ sa v odporučených hodnotách nenachádzal ani v jednom zo sledovaných rokov. Spoločnosť taktiež nespĺnila podmienky odporúčaných hodnôt ani v nasledujúcich ukazovateľoch I. a II. stupňa likvidity.

Tabuľka 7 Analýza ukazovateľov likvidity odvetvia [vlastní zpracování]

ODVETVIE	2005	2006	2007	2008	ODPORUČANÉ HODNOTY
BEŽNÁ LIKVIDITA	1,58	1,96	2,38	2,52	1,5 – 2,5
POHOTOVÁ LIKVIDITA	1,00	1,28	1,64	1,70	1 - 1,5
HOTOVOSTNÁ LIKVIDITA	0,10	0,11	0,30	0,28	0,2 - 0,5

Z analýzy likvidity farmaceutického odvetvia vyplýva, že hodnoty bežnej a pohotovostnej likvidity sa pohybujú v rámci odporúčaných hodnôt. Rozdielna situácia je v hodnotách ukazovateľa hotovostnej likvidity. Tak ako aj spoločnosť Daiwa Pharmaceutical, tak ani

firmy v odvetví nemali za roky 2005 a 2006 dostatok hotovosti k hradeniu krátkodobých závazkov a hodnota ukazovateľa sa pohybovala v okolí hodnoty 0,1.



Graf 3 Priebeh ukazovateľov likvidity spoločnosti [vlastní zpracování]

V nasledujúcej tabuľke je vidieť pomer ČPK k OA spoločnosti. Odporúčaná hodnota ukazovateľa je v rozmedzí od 30 % - 50 % a určuje finančnú stabilitu podniku. Z analýzy vyplýva, že podnik bol v sledovanom období nestabilný s výnimkou roku 2008, keď sa priblížil k spodnej hranici doporučených hodnôt.

Tabuľka 8 Podiel ČPK na obežnom a celkovom majetku [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL	2005	2006	2007	2008
ČISTÝ PRACOVNÝ KAPITÁL / OBEŽNÝ MAJETOK	-79,16 %	-13,60 %	19,13 %	23,32 %
ČISTÝ PRACOVNÝ KAPITÁL / AKTÍVA	-19,76 %	-5,46 %	8,69 %	10,80 %

Analýza rentability

Rentabilita je schopnosť podniku vytvárať nové zdroje a dosahovať zisk v spoločnosti. Tento ukazovateľ dáva do pomeru hospodársky výsledok spoločnosti s inými veličinami a je hlavným kritériom pre alokáciu kapitálu v tržnej ekonomike. [9]

Tabuľka 9 Prehľad ukazovateľov rentability spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL	2005	2006	2007	2008
RENTABILITA TRŽIEB - ROS	-17,38 %	-5,52 %	6,83 %	0,23 %
RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU - ROA	-14,53 %	-5,73 %	7,99 %	0,24 %
RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU - ROE	-35,35 %	-14,33 %	16,03 %	0,51 %

Z predchádzajúcej tabuľky je zrejmé, že rentabilita tržieb bola v spoločnosti v roku 2005 v značnom zápore takmer 17 %. Pozitívom je jej neustály rast, keď v roku 2007 a 2008 dosahovala už kladné hodnoty. Ukazovateľ rentability celkového kapitálu má podobný vývoj ako rentabilita tržieb a vyplýva z neho narastajúca produkčná sila spoločnosti Daiwa Pharmaceutical. Posledným ukazovateľom je rentabilita VK, ktorá po prvých dvoch rokoch v záporných hodnotách sa v roku 2007 a 2008 ocitla v pluse a vlastníkom sa začalo vyplácať investovanie do spoločnosti. V roku 2007 dosiahla rentabilita najvyššiu hodnotu za sledované obdobie až 16 %.

Tabuľka 10 Prehľad ukazovateľov rentability odvetvia [vlastní zpracování]

ODVETVIE	2005	2006	2007	2008
RENTABILITA TRŽIEB - ROS	8,54 %	8,73 %	9,11 %	8,51 %
RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU - ROA	9,69 %	10,02 %	9,28 %	9,34 %
RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU - ROE	11,00 %	12,04 %	10,54 %	10,61 %

Pri porovnaní s odvetvím nedosahuje spoločnosť také vysoké hodnoty. Veľmi pozitívne je možné hodnotiť rok 2007, keď sa spoločnosť Daiwa Pharmaceutical pohybovala na hranici hodnôt ukazovateľov farmaceutického odvetvia, dokonca v rentabilite vlastného kapitálu bola výrazne nad úrovňou priemeru.

Analýza zadlženosti majetkovej a finančnej štruktúry

Ukazovatele aktivity slúžia v podniku na identifikáciu rizika, ktoré vplýva na podnik pri jeho pomere vlastných a cudzích zdrojov. Cieľom každého podniku je optimálna štruktúra týchto zdrojov. [9]

V spoločnosti Daiwa Pharmaceutical ltd. je z analýzy možné vidieť, že hodnota celkovej zadlženosti sa pohybuje okolo 50 %, čo je v rozmedzí odporučených hodnôt (30 % - 60 %). Z analýzy miery zadlženia vyplýva, že pomer cudzieho a vlastného kapitálu sa od prvého sledovaného roku znížil 1,39 na 1,11. Tento fakt by však mohol spoločnosti zapríčiniť problémy pri získavaní úverov od banky. Úrokové krytie slúži spoločnosti pre identifikáciu schopnosti podniku splácať svoje úroky. Odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je väčšia ako 5. Z tabuľky č.11 je vidieť, že v prvých dvoch rokoch je záporná hodnota ukazovateľa úrokového krytia, čo je spôsobené záporným výsledkom hospodárenia. Opakom situácie

bol rok 2007, kedy sa spoločnosť dostala do odporúčaných hodnôt a bola schopná hradiť úroky.

Tabuľka 11 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL	2005	2006	2007	2008
CELKOVÁ ZADĹŽENOSŤ	56,94 %	56,58 %	47,41 %	51,58 %
MIERA ZADĹŽENOSTI	1,39	1,42	0,95	1,11
KRYTIE DM VLASTNÝM KAPITÁLOM	0,57	0,69	0,92	0,87
KRYTIE DM DLHODOBÝMI ZDROJMI	0,68	0,79	1,09	1,08
ÚROKOVÉ KRYTIE	-6,60	-7,06	5,57	0,10

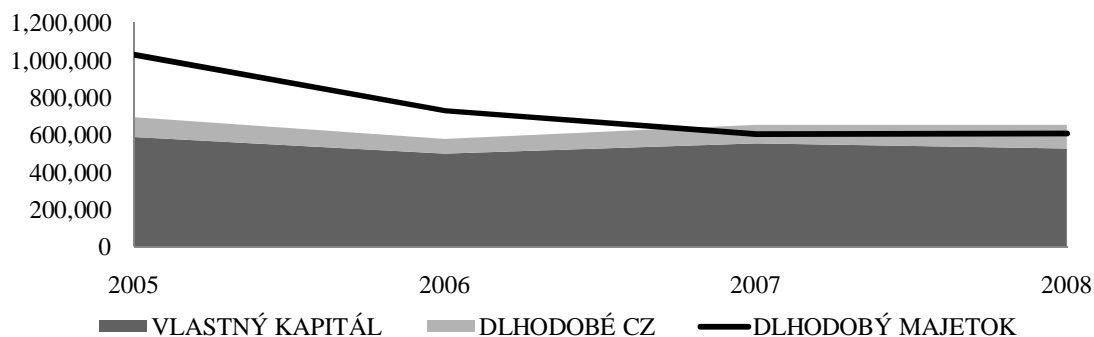
Z ukazovateľa krytia DM pomocou vlastného kapitálu je vidieť, že podnik nekryje celú časť DM svojimi vlastnými zdrojmi, ale využíva taktiež na časť financovanie pomocou cudzích zdrojov (podnik teda dáva prednosť výnosu pred stabilitou). Pozitívom však je rastúca hodnota tohto ukazovateľa približujúca sa k hodnote 1.

Z hodnoty ukazovateľa krytia dlhodobého majetku prostredníctvom dlhodobých zdrojov vyplýva, že spoločnosť bola v prvých dvoch rokoch podkapitalizovaná, čo znamená, že mohla mať problém hradiť svoje záväzky (hodnota ukazovateľa menšia ako 1). V nasledujúcich dvoch rokoch 2007 a 2008 sa situácia optimalizovala a spoločnosť sa dostala nad hodnotu 1.

Tabuľka 12 Ukazovatele zadlženosti odvetvia [vlastní zpracování]

ODVETVIE	2005	2006	2007	2008
CELKOVÁ ZADĹŽENOSŤ	42,33 %	42,25 %	38,92 %	43,00 %
MIERA ZADĹŽENOSTI	0,74	0,74	0,64	0,76
KRYTIE DM DLHODOBÝMI ZDROJMI	1,05	1,15	1,21	1,06

V porovnaní s odvetvím je celková zadlženosť spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd. každoročne radovo o 10 % vyššia v každom zo sledovaných období. Miera zadlženosti odvetvia sa pohybuje v okolí hodnoty 0,7 čo je oveľa menej ako u spoločnosti. Spoločnosti v odvetví vykazujú v priemere za všetky sledované obdobia hodnotu krytia stálych aktív pomocou dlhodobých zdrojov vyššiu ako 1.



Graf 4 Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi [vlastní zpracování]

Z grafu č.4 je vidieť spomínané podkapitalizovanie spoločnosti v rokoch 2005 a 2006, keď nebola schopná pokryť stále aktíva pomocou dlhodobých zdrojov.

Analýza aktivity – riadenie aktív

Ukazovatele aktivity slúžia podniku k meraniu schopnosti využívať svoje vložené prostriedky do podnikania. [9]

Tabuľka 13 Ukazovatele aktivity spoločnosti [vlastní zpracování]

DAIWA PHARMACEUTICAL	2005	2006	2007	2008
OBRAT AKTÍV	0,84	1,04	1,17	1,04
DOBA OBRATU ZÁSOB	50,86	58,82	41,33	44,22
DOBA SPLATNOSTI POHĽADÁVOK	52,03	67,37	91,82	110,63
DOBA SPLATNOSTI ZÁVAZKOV	192,59	158,13	113,09	122,96

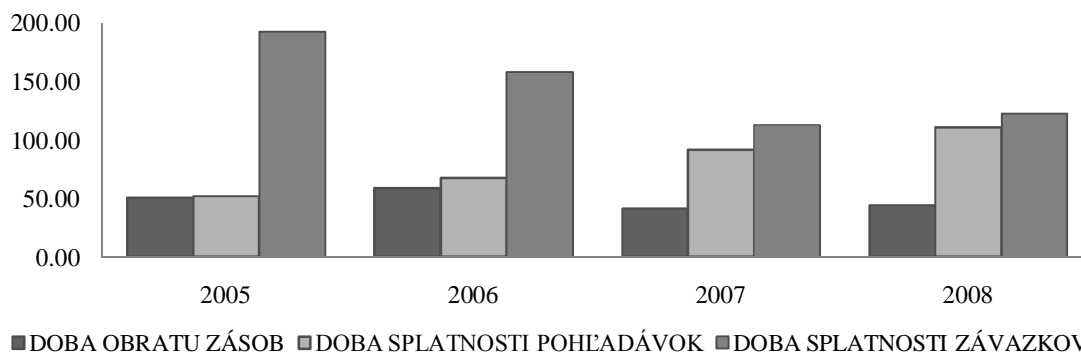
Prvým ukazovateľom je obrat aktív, ktorého odporúčená hodnota je minimálne 1. Z predchádzajúcej tabuľky je možné vidieť, že spoločnosť až na prvý rok efektívne využíva majetkovú vybavenosť podniku. Pozívom je zníženie doby obratu zásob za sledované obdobie z 51 dní na hodnotu 45 dní.

Tabuľka 14 Ukazovatele aktivity odvetvia [vlastní zpracování]

ODVETVIE	2005	2006	2007	2008
OBRATOVOSŤ AKTÍV	1,13	1,15	1,02	1,10
DOBA SPLATNOSTI POHĽADÁVOK	69,38	77,98	89,46	79,91
DOBA SPLATNOSTI ZÁVAZKOV	55,75	50,00	66,64	56,58

V porovnaní s odvetvím je hodnota obratu aktív spoločnosti nižšia vo všetkých obdobiach s výnimkou roku 2007, keď spoločnosť dosiahla výraznejších tržieb. Je potrebné si uvedomiť, že odvetví farmaceutiky je výroba veľmi náročná a nezaobíde sa bez vysokého podielu stálych aktív v podobe výrobných zariadení.

V porovnaní s odvetvím podnik spláca svoje záväzky v priemere za dvojnásobne dlhšie obdobie, čo môže viesť ku zníženiu kreditu spoločnosti u dodávateľov.



Graf 5 ukazovateľov aktivity (v dňoch) spoločnosti [vlastní zpracování]

Z predchádzajúceho grafu je možné vidieť, že súčet doby obratu zásob a pohľadávok bol v rokoch 2005 a 2006 nižší ako doba splatnosti záväzkov, čo malo za následok odfinancovanie pohľadávok a zásob spoločnosti. V nasledujúcich dvoch rokoch už tento súčet prevyšoval dobu splatnosti záväzkov.

Spider analýza

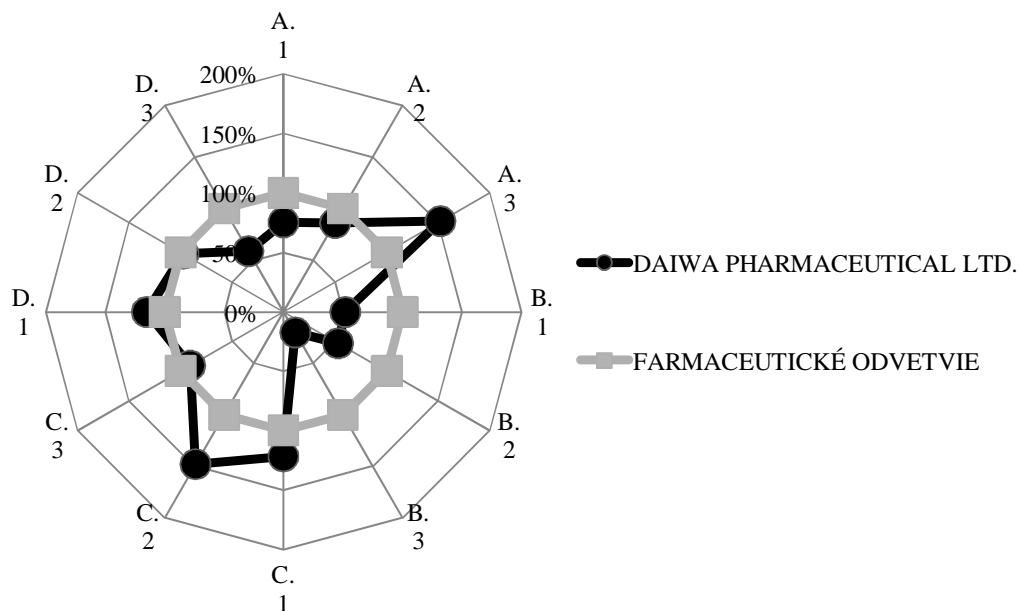
Spider analýza zobrazuje všetky 4 oblasti pomerových finančných ukazovateľov. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený prehľad týchto ukazovateľov spoločnosti Daiwa Pharmaceutical v porovnaní s odvetvím za rok 2007, kedy spoločnosť vykazovala najlepšie výsledky.

Tabuľka 15 Prehľad pomerových ukazovateľov spoločnosti v porovnaní s odvetvím [vlastní zpracování]

2007	#	UKAZOVATEĽ	DAIWA	ODVETVIE
RENTABILITA	A. 1	RENTABILITA TRŽIEB	6,83 %	9,11 %
	A. 2	RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU	7,99 %	9,28 %
	A. 3	RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU	16,03 %	10,54 %
LIKVIDITA	B. 1	BEŽNÁ LIKVIDITA	1,24	2,38
	B. 2	POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,87	1,64
	B. 3	HOTOVOSTNÁ LIKVIDITA	0,06	0,30
ZADĽŽENOSŤ	C. 1	CELKOVÁ ZADĽŽENOSŤ	47,41 %	38,92 %
	C. 2	MIERA ZADĽŽENOSTI	0,95	0,64
	C. 3	KRYTIE DM DLHODOBÝMI ZDROJMI	1,09	1,21
AKTIVITA	D. 1	OBRATOVOSŤ AKTÍV	1,17	1,02
	D. 2	OBRATOVOSŤ POHĽADÁVOK	3,92	4,02
	D. 3	OBRATOVOSŤ ZÁVAZKOV	3,18	5,40

Aj napriek tomu, že rok 2007 bol pre spoločnosť Daiwa Pharmaceutical najlepším za posledné roky, tak z ukazovateľov rentability spoločnosť prebehla odvetvie iba v jednom, a to v rentabilite vlastného kapitálu. V ostávajúcich dvoch ukazovateľoch rentability tržieb a aktív je odvetvie rentabilnejšie o cca. 1 – 2 %.

Spoločnosť zaostáva za odvetvím hlavne v oblasti likvidity, kde sú vykázané najväčšie rozdiely. V oblastiach zadlženosti a riadenia aktív sú hodnoty relatívne vyrovnané. V nasledujúcom grafe je možné vidieť tieto výsledky v prehľadnom grafickom modeli pavučiny.



Graf 6 Spider analýza pomerových ukazovateľov [vlastní zpracování]

4.3.2 Analýza produkcie

Ďalšou analyzovanou oblasťou v spoločnosti Daiwa Pharmaceutical je firemná produkcia a jej portfólio výrobkov. Ako už bolo spomenuté pri predstavovaní, spoločnosť v súčasnosti vyrába 15 druhov produktov, ktoré distribuuje v rôznych formách a baleniach.

Táto kapitola je venovaná rozboru jednotlivých produktov spoločnosti a vývojovým trendom v oblasti podnikovej produkcie.

Tabuľka 16 Podiel predaja produktov spoločnosti [vlastní zpracování]

PRODUKT	2005		2006		2007		2008	
	v mil. €	%	v mil. €	%	v mil. €	%	v mil. €	%
BIOBRAN 1000	17,19	43,33 %	19,46	45,00 %	19,81	45,86 %	18,94	48,41 %
BIOBRAN PLUS	6,45	16,26 %	7,58	17,53 %	6,84	15,82 %	4,52	11,55 %
NATTO NKCP	4,75	11,98 %	3,46	8,01 %	3,15	7,29 %	2,16	5,51 %
NATTO TABS	2,46	6,20 %	1,96	4,52 %	1,53	3,55 %	1,48	3,78 %
GLA - QR	2,85	7,18 %	3,51	8,13 %	4,03	9,32 %	4,93	12,59 %
ANOXE	3,57	9,01 %	4,26	9,85 %	4,61	10,67 %	4,67	11,94 %
OSTATNÉ	2,40	6,04 %	3,01	6,96 %	3,24	7,50 %	2,43	6,21 %
CELKOM	39,66	100 %	43,24	100 %	43,21	100 %	39,13	100 %

Z predchádzajúcej tabuľky predajnosti jednotlivých produktov spoločnosti je možné vidieť, že celkové tržby spoločnosti za predaj sa pohybovali v prepočte v okolí 40 miliónov Eur. Najvyšší podiel na celkovej produkcii si každoročne za sledované obdobie udržiaval najsilnejší podnikový produkt BioBran, ktorý po sčítaní všetkých jeho foriem dosiahol viac ako polovičný podiel na celkovej predajnosti. Medzi ďalšie silné produkty spoločnosti patria produkty Natto NKCP a Natto Tabs. Pomerne novými produktmi sú GLA – QR a Anoxe, ktoré si len získavajú tržný podiel, ale v porovnaní so staršími produktmi spoločnosti sú v predajnosti na lepších pozíciách. Z nasledujúcej tabuľky je možné vidieť vývojové trendy jednotlivých produktov za obdobie rokov 2005 – 2008.

Tabuľka 17 Vývojové trendy predaja produktov spoločnosti [vlastní zpracování]

PRODUKT	2005	2006	05\06	2007	06\07	2008	07\08
BIOBRAN 250/1000	17,19	19,46	13,23 %	19,81	1,82 %	18,94	-4,39 %
BIOBRAN PLUS	6,45	7,58	17,53 %	6,84	-9,83 %	4,52	-33,87 %
NATTO NKCP	4,75	3,46	-27,14 %	3,15	-9,10 %	2,16	-31,51 %
NATTO TABS	2,46	1,96	-20,46 %	1,53	-21,64 %	1,48	-3,33 %
GLA - QR	2,85	3,51	23,47 %	4,03	14,60 %	4,93	22,35 %
ANOXE	3,57	4,26	19,11 %	4,61	8,32 %	4,67	1,34 %
OSTATNÉ	2,40	3,01	25,71 %	3,24	7,58 %	2,43	-25,01 %
CELKOM	39,66	43,24	9,02 %	43,21	-0,08 %	39,13	-9,43 %

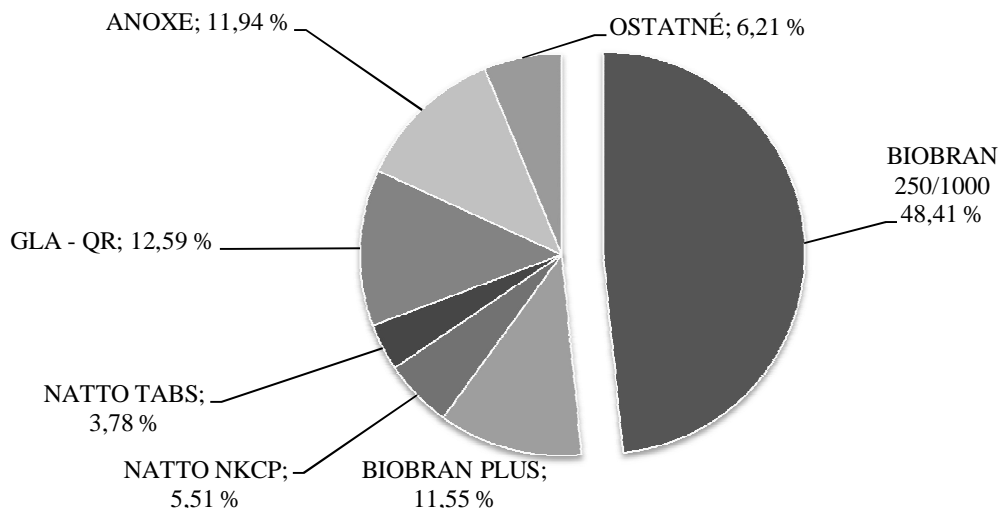
Z analýzy vývojových trendov vyplýva, že spoločnosť Daiwa Pharmaceutical si v roku 2006 výrazne polepšila v celkovej predajnosti, keď sa jej tržby zvýšili v prepočte o viac ako 3,5 milióna eur, čo predstavovalo nárast o 9,02 %. Tento fakt bol spôsobený neustálym rozširovaním spoločnosti prostredníctvom pobočiek v Európe a USA.

V nasledujúcom roku 2007 si spoločnosť udržala predajnosť na úrovni roku 2006. Rok 2008 už bol sprevádzaný začiatkom ekonomickej krízy v USA, a to sa taktiež prejavilo na predajnosti produktov, keď tržby za predaj dosiahli približne hodnotu z roku 2005.

Z rozboru jednotlivých farmaceutík vyplýva, že najvyšší medziročný nárast v predaji znamená každoročne produkt GLA – QR. Tento produkt zvyšuje svoju predajnosť každým rokom v priemere okolo 20 %, a to aj v kritickom roku 2008. Naopak tržný podiel

strácajú produkty Natto NKCP a Natto Tabs, ktorých predajnosť klesá každým rokom približne o 20 % a viac.

Silné postavenie produktu BioBran 250/1000 na trhu doplnkov výživy sa prejavil najmä v roku 2008, keď aj napriek rapídному poklesu predaja sa jeho tržby znížili iba o 4,39 %. Nasledujúci graf prehľadne zobrazuje podiel jednotlivých produktov na predaji za rok 2008.



Graf 7 Produktové portfólio spoločnosti podľa predaja za rok 2008 [vlastní zpracování]

4.3.3 Analýza ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je jednou z najdôležitejších oblastí pri plánovaní stratégie podniku. Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical sa pokúša o obsadenie svojich pracovných miest takými pracovníkmi, ktorí sú kvalitní a odborne vyspelí s cieľom dosiahnutia čím vyššej efektívnosti.

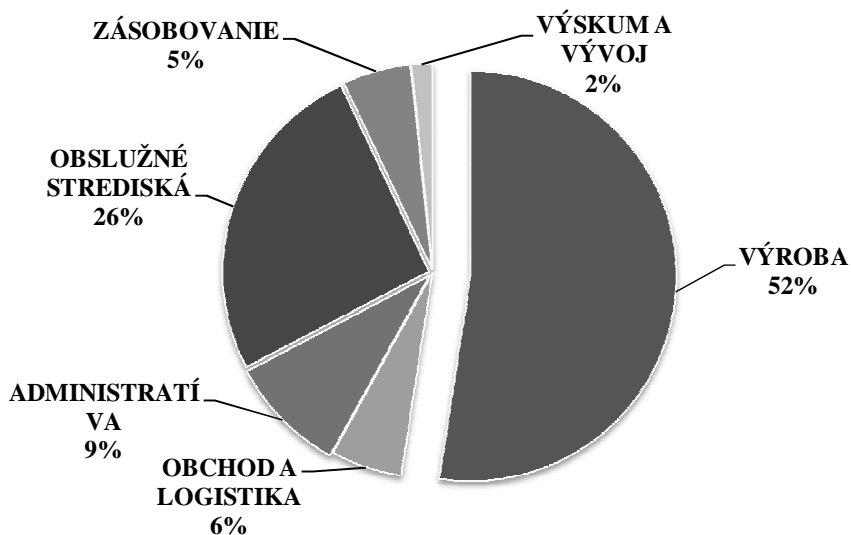
Jedným z ďalších zámerov spoločnosti je taktiež stabilizácia pracovných miest pomocou spravodlivého systému odmeňovania a motivácie.

V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť vývoj stavu zamestnancov od roku 2005 do roku 2008. V sledovanom období sa počet a štruktúra veľmi nezmenila, pričom celkový nárast bol iba 41 zamestnancov. Tento fakt vypovedá o nízkej fluktuácii zamestnancov v spoločnosti, ktorej výsledkom je zvýšená produktivita práce.

Tabuľka 18 Vývoj stavu zamestnancov spoločnosti [vlastní zpracování]

ODDELENIE	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
VÝROBA	205	52,56%	210	51,22%	219	51,53%	226	52,44%
OBCHOD A LOGISTIKA	17	4,36%	21	5,12%	25	5,88%	24	5,57%
ADMINISTRATÍVA	35	8,97%	38	9,27%	41	9,65%	40	9,28%
OBSLUŽNÉ STREDISÁ	109	27,95%	113	27,56%	110	25,88%	111	25,75%
ZÁSOBOVANIE	18	4,62%	20	4,88%	22	5,18%	23	5,34%
VÝSKUM A VÝVOJ	6	1,54%	8	1,95%	8	1,88%	7	1,62%
CELKOM	390	100,00%	410	100,00%	425	100,00%	431	100,00%

V roku 2008 dosiahla spoločnosť Daiwa Pharmaceutical najvyšší počet zamestnancov. Z nasledujúceho grafu je možné vidieť percentuálne zobrazenie pracovníkov v jednotlivých oddeleniach podniku. Najväčší podiel až 52 % z celkového počtu zamestnancov patrí oddeleniu výroby farmaceutík. Naopak najmenším je oddelenie výskumu a vývoja (7 zamestnancov), ktorému je ale prikladaná veľká dôležitosť.



Graf 8 Prehľad zamestnancov spoločnosti podľa úsekov za rok 2008 [vlastní zpracování]

4.3.4 Analýza marketingu

Poslednou z analýz je analýza marketingu spoločnosti Daiwa Pharmaceutical. Pri tejto analýze a výbere jednotlivých ukazovateľov boli použité poznatky z teórie marketingového

mixu, to znamená zameranie sa hlavne na položky produkcie, ceny, distribúcie a propagácie sledovaných spoločností. Medzi analyzované ukazovatele patria:

Šírka sortimentu – Produktové portfólio spoločnosti Daiwa Pharmaceutical obsahuje 15 druhov produktov, ktoré sa vyrábajú ešte v ich ďalších formách. Podrobná analýza produktového portfólia sa nachádza v predchádzajúcej kapitole 4.3.2. zaoberajúcej sa analýze produkcie.

Distribučné kanály – Spoločnosť využíva takmer všetky možnosti distribučných kanálov, ale v porovnaní s konkurenciou je táto distribučná sieť len vo vývine, nakoľko veľké farmaceutické spoločnosti prevádzkujú aj svoje vlastné siete lekární, čo ich stavia do konkurenčnej výhody.

Dostupnosť výrobkov – Podstatne nižšia ako u domácich výrobcov farmaceutík napr. Zentiva a Walmark. Spoločnosť sa oveľa viac sústreďuje na zahraničný trh.

Zastúpenie v zahraničí – Veľmi početné zastúpenie v krajinách na celom svete. Oproti domácim výrobcom oveľa väčšie zastúpenie v zahraničí.

Povedomie zákazníkov – Na tuzemskom trhu je povedomie zákazníkov o produktoch spoločnosti Daiwa Pharmaceutical veľmi nízke, a to z dôvodu slabej propagácie a vysokej ceny. Oveľa známejší je produkt BioBran v zahraničí, hlavne v USA.

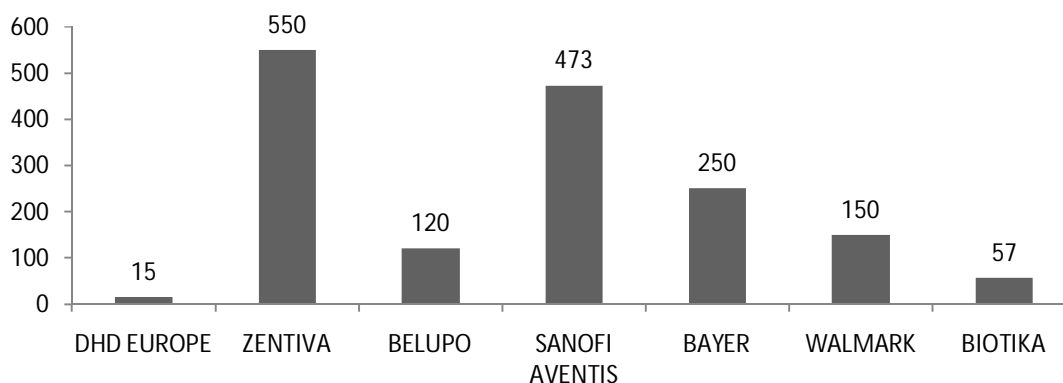
5 ANALÝZA VYBRANEJ KONKURENCIE

Táto kapitola je venovaná analýze konkurencie vybranej pre porovnávanie so spoločnosťou Daiwa Pharmaceutical. Pri výbere konkurenčných firiem boli využité možnosti internetu pomocou oficiálnych webových stránok Ministerstva zdravotníctva Slovenskej Republiky. Následne bol tento širší výber benchmarkingových partnerov konzultovaný s pracovníkom marketingového oddelenia spoločnosti DHD Europe s.r.o. Výsledkom konzultácie bol výsledný zoznam partnerov pre benchmarkingový projekt, ktorý budú podrobnejšie analyzovaný v tejto kapitole.

Tabuľka 19 Prehľad spoločností určených pre projekt benchmarkingu [vlastní zpracování]

#	NÁZOV SPOLOČNOSTI	PRÁVNA FORMA	SÍDLO MATERSKEJ SPOLOČNOSTI	POČET ZAMESTNANCOV	PORTFÓLIO
1	DAIWA	S.R.O.	JAPONSKO	431	15
2	ZENTIVA	A.S.	ČESKÁ REPUBLIKA	6 500	550
3	BELUPO	S.R.O.	CHORVÁTSKO	1 000	120
4	SANOFI AVENTIS	S.R.O.	FRANCUZSKO	100 000	473
5	BAYER	S.R.O.	NEMECKO	108 600	250
6	WALMARK	S.R.O.	ČESKÁ REPUBLIKA	1 012	150
7	BIOTIKA	A.S.	SLOVENSKÁ REP.	551	57

Z nasledujúceho grafu je možné vidieť v prehľadnom zobrazení rozdiely medzi šírkou produktového portfólia vybraných spoločností pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví.



Graf 9 Šírka produktového portfólia farmaceutických spoločností [vlastní zpracování]

Konkurencia v odvetví farmaceutiky je velmi vysoká a je náročné sa na tomto trhu udržať a neocitnúť sa v strate. Pre firmu DHD Europe s.r.o. predstavujú najväčšiu konkurenciu firmy s tradičnou formou liečby, ktoré majú oveľa lepšie postavenie na farmaceutickom trhu. Medzi najväčších konkurentov patria spoločnosti ako je Zentiva, Belupo, Sanofi Aventis, Bayer, Walmark a Biotika. Konkurenčných firiem je oveľa viac, ale tieto sú najvýznamnejšími v odvetví a v nasledujúcich kapitolách budú predstavené. [26], [37]

5.1 Zentiva a.s.

Spoločnosť Zentiva a.s. je medzinárodná farmaceutická spoločnosť, ktorá sa zameriava na vývoj, výrobu a predaj moderných značkových generických farmaceutických produktov. Spoločnosť má vedúce postavenie v Českej republike, Turecku, Rumunsku a na Slovensku a rýchle rastie v Poľsku, Rusku, Bulharsku, v pobaltských štátoch a na Ukrajine.

Skupina Zentiva zamestnáva takmer 6500 zamestnancov a má výrobné závody v Českej republike, v Turecku, v Rumunsku a na Slovensku. O sile firmy hovorí aj to, že s jej akciami sa obchoduje na pražskej burze a s jej globálnymi akciami sa obchoduje na londýnskej burze. Najväčšími akcionármi Zentivy sú Sanofi-Aventis Group, ktorá vlastní 24,9 % akcií, Generali PPF Holding B.V. vlastní 19,1 % akcií a Fervent Holdings Limited 7,6 %. Manažment a zamestnanci Zentivy vlastnia spolu 6,0 % akcií spoločnosti.

Spoločnosť si buduje dobré meno už dlhé roky, a to nielen prostredníctvom výroby liekov, ale taktiež sa zameriava na sponzoring kultúrnych spoločenských a športových udalostí.

Misia spoločnosti – Vývoj, výroba a predaj farmaceutických produktov s cieľom zlepšovania kvality ľudského života.

Vízia spoločnosti – Presadenie sa do povedomia ako špičkový poskytovateľ farmaceutických produktov a služieb v strednej a východnej Európe.

Produktové portfólio – Produktové portfólio spoločnosti Zentiva a.s. v súčasnosti pozostáva z 280 prípravkov z ktorých je vytvorených až 550 liekových foriem. Z nich je 180 na lekárske predpis a 100 druhov liekov je voľne predajných. Medzi oblasti produktového portfólia, ktoré spoločnosť poskytuje patria:

- Liečivé prípravky
 - Kardiovaskulárne ochorenia – LANGERIN, LOZAP, RAMIL.
 - Bolesť – TRALGIT, RECOXA, CINIE.

- Centrálny nervový systém – NEUROL, RISPEN, EVERTAS.
- Tráviaci trakt – HELICID.
- Infekcie a zápalové stavy – FIXIT, CIPHIN, AZITROX.
- Doplnky stravy – CALIBRUM, CELASKON, SPOFAVIT, BOROZAN.
- Kozmetika – INDULONA, INDULONA HAND CARE.
- Farmaceutické substancie – CANRENONE, CORTISONE, HYDROCORTISONE.

Silné stránky spoločnosti – Najväčšou silou spoločnosti Zentiva a.s. je na rozdiel od konkurencie šírka jej produktového portfólia v tunajšom regióne. Spoločnosť Zentiva a.s. disponuje ponukou 550 druhov farmaceutík.

Slabé stránky spoločnosti – Najväčšou slabinou spoločnosti Zentiva a.s. v porovnaní s konkurenciou je jej geografická obmedzenosť vo svojom pôsobení. V porovnaní napríklad so spoločnosťou Sanofi Aventis nie je jej pokrytie trhu postačujúce. [36], [37]

5.2 Belupo s.r.o.

Spoločnosť je jednou z vedúcich spoločností v predaji liekov v strednej a východnej Európe a je taktiež najväčším výrobcom v Chorvátsku. Spoločnosť Belupo pracuje v oblasti farmaceutiky už 40 rokov. Základná činnosť spoločnosti je výroba a predaj farmaceutických prípravkov a kozmetických výrobkov. Organizáciu a spôsob činnosti prispôsobuje spoločnosť súčasným trendom na domácom a zahraničnom trhu.

Svojím rozpracovaním strategického vývoja v exporte, neustálym budovaním systému zabezpečenia a kontroly kvality, stálym odborným zdokonaľovaním zamestnancov a investovaním do kapacít a programov má Belupo prestížnu pozíciu medzi poprednými výrobcami liekov v strednej Európe.

Misia spoločnosti – Podpora zdravého spôsobu života verejnosti a jeho neustály rozvoj.

Vízia spoločnosti – Dosiahnutie vedúcej pozície na trhu v strednej a východnej Európe.

Produktové portfólio – Spoločnosť rozdeľuje svoje produktové portfólio do 10 základných skupín farmaceutík. Najvyššie zastúpenie v portfóliu majú liečivá pre ochorenie srdca a ciev. V tejto oblasti je spoločnosť Belupo s.r.o. aj lídrom na chorvátskom trhu farmaceutík. Najznámejšie produkty podnikového portfólia farmaceutík sú napríklad IBUPROFEN, SULPIRID, MEDAZOL, SILAPEN, NEOFEN a iné.

Silné stránky spoločnosti – Najväčšou silou spoločnosti Belupo s.r.o. je prevádzkovanie vlastnej siete lekární pod názvom Deltis Pharm. Tento fakt dáva spoločnosti nemalú konkurenčnú výhodu oproti najväčším konkurentom vo farmaceutickom odvetví.

Slabé stránky spoločnosti – Podobne ako v spoločnosti Zentiva a.s. najväčšou slabinou spoločnosti Belupo s.r.o. geografická obmedzenosť spoločnosti, ktorá pokrýva iba niektoré krajiny v Európe. Spoločnosť pokrýva iba časť strednej a východnej Európy. [21], [37]

5.3 Sanofi Aventis s.r.o.

Spoločnosť Aventis s.r.o. je významná farmaceutická spoločnosť, ktorá sa zameriava na starostlivosť o zdravie po celom svete. Spoločnosť patrí medzi najväčšie farmaceutické spoločnosti na svete, ktorá zamestnáva viac ako 100.000 zamestnancov v približne 100 krajinách. Na Slovensku patrí medzi prvé tri najväčšie spoločnosti v oblasti farmaceutiky. Centrála spoločnosti sa nachádza v Paríži, riaditeľstvo na Slovensku je v Bratislave. Základom celosvetového rastu spoločnosti Sanofi Aventis je vysoko produktívny a inovatívny sektor výskumu a vývoja s 11.000 vedcami, ktorí pracujú na vývoji nových postupov.

Spoločnosť sa zameriava na sedem hlavných oblastí zdravotníctva a tými sú: kardiovaskulárne ochorenia, trombóza, onkológia, ochorenia centrálného nervového systému, metabolické poruchy, interná medicína a vakcíny.

Misia spoločnosti – Pomocou podnikových produktov zvyšovať úroveň zdravia populácie.

Vízia spoločnosti – Neustála expanzia na farmaceutických trhoch v nepokrytých krajinách.

Produktové portfólio - V portfóliu produktov spoločnosti Sanofi Aventis s.r.o. sa nachádza viacero lídrov na celosvetovom farmaceutickom trhu v oblasti liečby trombózy, kardiovaskulárnych ochorení, cukrovky, spánkových porúch a epilepsie. Tieto produkty sú pacientom vydávané iba na lekársky predpis. Z voľne dostupných liekov v SR sú to napríklad MAALOX, MagneB6, Bronchicum, Essentiale forte N, NO-SPA a iné.

Silné stránky spoločnosti – Vysoký celosvetový podiel na farmaceutickom trhu (v SR patrí medzi 3 najsilnejšie spoločnosti na farmaceutickom trhu), produktové portfólio obsahuje viacero liekov, ktoré sú svetovými jednotkami vo svojej kategórii, produktívna oblasť výskumu a vývoja na ktorej sa podieľa okolo 11 tisíc vedcov v 20 výskumných centrách, ktoré sú umiestnené na troch kontinentoch.

Slabé stránky spoločnosti – Relatívne málo známa z pohľadu verejnosti v SR. [33], [37]

5.4 Bayer s.r.o.

Spoločnosť Bayer s.r.o. pôsobí na Slovenskom trhu už dlhšie obdobie. Pred rokom 1989 dovážala spoločnosť farmaceutika na Slovensko prostredníctvom rôznych súkromných firiem. V roku 1999 bola zaregistrovaná spoločnosť Bayer s.r.o. v obchodnom registri SR. Spoločnosť je reprezentovaná tromi podskupinami a tými sú Bayer HealthCare, Bayer CropScience a Bayer MaterialScience.

Misia spoločnosti – Zdokonaľovanie metód liečby a zlepšovanie kvality života ľudí.

Vízia spoločnosti – Udržanie si vedúceho postavenia v oblastiach medicíny, v ktorých spoločnosť pôsobí.

Produktové portfólio – Produktové portfólio spoločnosti Bayer s.r.o. sa nekonkretizuje iba na lieky, ale taktiež poskytuje monitorovacie zariadenia pre ochorenia cukrovky a produkty pre zvieratá. Najvýznamnejšími produktmi sú Aspirin, Akren, Mídol, Lefax, Aleve a iné.

Silné stránky spoločnosti – Veľmi vysoký tržný podiel a popularita značky.

Slabé stránky spoločnosti – Drahé produkty v porovnaní s konkurenciou. [19], [20]

5.5 Walmark s.r.o.

Spoločnosť Walmark s.r.o. sa zaoberá výrobou a predajom liekov a doplnkov výživy. Po dobu 16 rokov pôsobenia si spoločnosť vybudovala dobré postavenie na tuzemskom trhu a taktiež aj v okolitých štátoch. Spoločnosť zaberá najlepšie postavenie na trhu s doplnkami výživy v Českej Republike, Rumunsku, Bulharsku a na Slovensku. V ostatných pôsobiacich krajinách ako napríklad Poľsko, Maďarsko a Litva sa spoločnosť nachádza medzi prvými tromi poskytovateľmi doplnkov výživy.

Misia spoločnosti – Poskytovanie inovatívnych produktov v zdravotnej oblasti a propagácia zdravého štýlu života zákazníkov, ktorý vedie ku kvalitnému spôsobu života.

Vízia spoločnosti – Udržanie postavenia na tuzemskom trhu doplnkov výživy a vstup na nové zahraničné trhy.

Produktové portfólio – Produktové portfólio spoločnosti Walmark a.s. obsahuje veľké množstvo farmaceutík a doplnkov výživy. Medzi najznámejšie patria Arthro Stop Rapid, Clarinol, GinkoPrim, Urinal, Spektrum imunactiv, Coenzyme a iné.

Silné stránky spoločnosti – Silné postavenie v oblasti doplnkov výživy na tuzemskom trhu.

Slabé stránky spoločnosti – Príliš široký záber produktového portfólia spoločnosti – nižšia špecializácia. [35]

5.6 Biotika a.s.

Spoločnosť Biotika a.s. je jedným z popredných výrobcov farmaceutík a biotechnológií v strednej Európe. Spoločnosť sa zaoberá tromi hlavnými smermi výroby a sú nimi výroba liekov a doplnkov výživy, biotechnologická výroba substancií penicilínu a výroba medikovaných krmných prípravkov.

Misia spoločnosti – Pomocou kvalitných výrobkov zlepšenie kvality života zákazníkov.

Vízia spoločnosti – Získanie lepšieho postavenia na zahraničných farmaceutických trhoch.

Produktové portfólio – Tvorí 57 produktov v oblasti liečiv a doplnkov výživy, ktoré sú výhradne na lekárske predpis. Predaj týchto produktov je z prevažnej časti realizovaný v Českej a Slovenskej Republike. Medzi najvýznamnejšie podnikové výrobky patrí Penicilin Biotika Depot, Heparimin, Glyphostan, Selevit, Axetocal a Penstrepten.

Silné stránky spoločnosti – Vysoká odbornosť v oblasti výroby niektorých liekov – najväčšia špecializácia Penicilín.

Slabé stránky spoločnosti – Relatívne nízky počet výrobkov v portfóliu produktov v porovnaní s konkurenciou. [23]

5.7 Záverečné zhodnotenie podnikovej konkurencie

Tabuľka 20 Prehľad silných a slabých stránok konkurencie [vlastný zpracování]

SPOLOČNOSŤ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
ZENTIVA	Šírka produktového portfólia	Geografická obmedzenosť
BELUPO	Vlastná sieť lekární	Nízky tržný podiel
SANOFI AVENTIS	Silná oblasť R&D	Menšia známosť na tuzemskom trhu
BAYER	Vysoký tržný podiel	Drahé výrobky
WALMARK	Silná oblasť doplnkov výživy	Široký záber portfólia – nižšia špecializácia
BIOTIKA	Špecializácia na určitý druh liekov	Malé produktové portfólio

6 PROJEKT BENCHMARKINGU SPOLOČNOSTI DHD EUROPE S.R.O. S CIEĽOM ZVÝŠENIA PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI

Cieľom tejto kapitoly je aplikácia metódy benchmarkingu v spoločnosti DHD Europe s.r.o. s cieľom zvýšenia výkonnosti podniku. Jednotlivé kroky projektu sú rozdelené do piatich častí, ktoré sú podrobnejšie vysvetlené nižšie.

6.1 Výber objektu benchmarkingu

Úvodným krokom projektu benchmarkingu v spoločnosti DHD Europe s.r.o. je identifikácia objektu benchmarkingu, teda rozhodnutie spoločnosti, ktorú oblasť je potrebné podrobiť benchmarkingu. Na výber sú dve možnosti s oblasti benchmarkingu, a to výkonový alebo procesný. Z dôvodu nedostatku informácií s oblasti procesu výroby liekov a doplnkov výživy by bolo bezvýznamné zameriavať sa na jednotlivé procesy v podniku. Preto bude projekt benchmarkingu prevádzaný na celú spoločnosť DHD Europe s.r.o. a bude porovnávaná z konkurentmi vo farmaceutickom odvetví na základe vypracovaných analýz z predchádzajúcich kapitol. Pri identifikácii objektu benchmarkingu je dôležité zamerať sa niektoré hlavné oblasti medzi ktoré patrí:

1. Identifikácia kľúčových faktorov úspešnosti

- Uvedomelosť potreby zvýšenia výkonnosti - Spoločnosť DHD Europe s.r.o. si je vedomá potrebnosti vyrovnania rozdielov medzi jej výkonnosťou a výkonnosťami vedúcich spoločností na farmaceutickom trhu.
- Ochota spoločnosti DHD Europe s.r.o. realizovať zmeny v organizácii.
- Existencia podnetov k benchmarkingu v spoločnosti DHD Europe s.r.o. – Najväčším podnetom k projektu benchmarkingu je neustále zvyšujúca sa konkurencia v odvetví.
- Preukázanie rozdielov vo výkonnosti spoločnosti DHD Europe s.r.o. v porovnaní s konkurenciou na farmaceutickom trhu – Jednoznačná dominancia veľkých korporácií farmaceutickom trhu ako sú napríklad Zentiva, Bayer a Sanofi Aventis.

2. Určenie vedúceho zodpovedného za prevedenie benchmarkingu

Keďže sa jedná o projekt, ktorý nie je spracovávaný priamo v pracovisku spoločnosti, bola určená zodpovedná osoba za komunikáciu zo strany spoločnosti DHD Europe s.r.o., ktorá poskytovala všetky potrebné informácie o spoločnosti k benchmarkingovému projektu.

3. Vplyv zavedenia benchmarkingu na vnímanie zákazníka

Táto oblasť je veľmi dôležitá pre spoločnosť DHD Europe s.r.o. Spoločnosť si musí byť vedomá, že zmeny sú otázkou dlhodobého obdobia. Cieľom spoločnosti je pri benchmarkingu so silnejšími konkurentmi zvýšenie kvality služieb a tiež aj zníženie nákladov na produkty a ich distribúciu, čo sa odzrkadlí vo finálnej cene výrobkov.

6.2 Identifikácia partnera pre benchmarking

Druhým a aj jedným z najnáročnejších krokov benchmarkingovej štúdie je identifikácia partnerov pre benchmarking. Pri nesprávnom výbere by nemusel mať projekt korektnú vypovedaciu schopnosť, a tým by aj jeho efektívnosť rapídne klesla. Pri identifikácii partnera pre benchmarking je potrebné si v prvom rade uvedomiť pre aký druh benchmarkingu bude prevádzaný. Keďže sa tento projekt zaoberá externým benchmarkingom, bude spoločnosť porovnávaná s najlepšimi v odvetví. Analýze spoločností určených pre porovnávanie sa venuje kapitola č.5.

6.3 Zber dát pre analýzu

Tretím krokom benchmarkingového procesu je zber dát pre následnú analýzu. Na úvod je potrebné zhromaždenie čím väčšieho množstva dát a informácií o vlastnej spoločnosti, teda v prípade tejto práce o spoločnosti Daiwa Pharmaceutical. Až následne po utriedení týchto dát je možné začať so zberom dát o konkurenčných spoločnostiach. Pri tomto zhromažďovaní boli využité hlavne internetové stránky spoločností na ktorých sa nachádzali výročné správy za jednotlivé obdobia, ale taktiež aj oficiálne údaje štatistického úradu a ministerstva pre priemysel a obchod.

Pri zbere dát o spoločnosti Daiwa Pharmaceutical boli využité hlavne osobné konzultácie a konzultácie prostredníctvom elektronickej pošty. V oblasti finančnej analýzy boli použité najmä účtovné uzávierky spoločnosti za jednotlivé sledované roky. Zhromaždené informácie sa nachádzajú v prílohách, ktoré sú umiestené na záver práce.

6.4 Spracovanie a analýza dát

Po ukončení zberu sa získané dáta spracovávajú a analyzujú. Analýza môže obsahovať množstvo oblastí od finančnej až po zákaznícku spokojnosť. Tieto analýzy boli podrobne vypracované v predchádzajúcich kapitolách č.4 a č.5, s ktorých pomocou je v nasledujúcej kapitole prevedený samotný benchmarking.

6.5 Realizácia benchmarkingu v záujme zvýšenia výkonnosti podniku

Poslednou časťou benchmarkingového procesu je samotná realizácia projektu benchmarkingu s cieľom zvýšenia podnikovej výkonnosti v spoločnosti Daiwa Pharmaceutical, ktorá je aj projektovou časťou diplomovej práce. Táto kapitola sa bude zaoberať vyhodnotením výsledkov analýz z kapitol č.4 a č.5, podľa ktorých bude vybraná spoločnosť s najlepšimi výsledkami v jednotlivých oblastiach, ktoré boli vybrané na základe dostupných informácií poskytnutých spoločnosťou. Nasledujúca tabuľka zachytáva jednotlivé oblasti a vplyv zmeny ich ukazovateľov na výkonnosť podniku.

Tabuľka 21 Prehľad benchmarkingových oblastí a ich ukazovateľov [vlastní zpracování]

OBLASŤ BENCHMARKINGU	UKAZOVATELE							
FINANČNÁ OBLASŤ	RENTABILITA		LIKVIDITA		ZADĹŽENOSŤ		AKTIVITA	
Δ HODNOTY UKAZOVATEĽA	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓
VPLYV NA VÝKONNOSŤ	+	-	+/- ¹	+/-	+/- ²	+/-	+	-
PRODUKČNÁ OBLASŤ	PORTFÓLIO		CENA		IMAGE		VEDEĽ. ÚČINKY	
Δ HODNOTY UKAZOVATEĽA	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓
VPLYV NA VÝKONNOSŤ	+	-	-	+	+	-	-	+
RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDR.	FLUKTUÁCIA		PERS. NÁKLADY		OBRAT. / 1 ZAM.		EAT. / 1 ZAM.	
Δ HODNOTY UKAZOVATEĽA	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓
VPLYV NA VÝKONNOSŤ	-	+	+/- ³	+/-	+	-	+	-
MARKETINGOVÁ OBLASŤ	DISTRIB.KAN.		DOSTUPNOSŤ		ZAHRAN.ZAST.		POVEDOMIE ZÁK.	
Δ HODNOTY UKAZOVATEĽA	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓
VPLYV NA VÝKONNOSŤ	+	-	+	-	+	-	+	-

6.5.1 Porovnanie výsledkov finančnej analýzy s benchmarkingovými partnermi

Ukazovatele likvidity

Z analýzy ukazovateľov likvidity u konkurenčných spoločností vyplýva, že väčšina spoločností sa nachádza v stanovených doporučených hodnotách vo všetkých troch stupňoch

¹ Príliš vysoká hodnota ukazovateľov likvidity poukazuje na neefektívne riadenie krátkodobého majetku (prebytok) a vznikajú tzv. straty z ujdených príležitostí.

² Zvýšenie celkovej zadĺženosti môže napomáhať k zvýšeniu rentability vlastného kapitálu prostredníctvom pôsobenia finančnej páky a tým aj zvyšovať hodnotu podnikovej výkonnosti.

³ Pri náraste personálnych nákladov môže nastať situácia, že produktivita práce vyvolaná zmenou nákladov je väčšia ako samotné náklady – výkonnosť rastie alebo zmena produktivity je menšia ako vynaložené náklady – výkonnosť klesá.

likvidity. Jedinou výnimkou je spoločnosť Sanofi Aventis, ktorá tak ako podrobne analyzovaná spoločnosť Daiwa Pharmaceutical, nespĺňa doporučené hodnoty v ani jednej kategórii likvidity. Hodnoty spoločností sú veľmi vyrovnané aj napriek tomu, že spoločnosť Sanofi Aventis je neporovnateľne väčšou.

Najlepšie výsledky v oblasti likvidity vykazuje spoločnosť Zentiva, ktorá spĺňa všetky odporúčané hodnoty. Z analýzy taktiež vyplýva, že spoločnosť Walmark presahuje priemerné hodnoty bežnej a pohotovej likvidity, čo vyplýva z jej neefektívneho riadenia krátkodobého majetku.

Hodnoty podielu čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach sú veľmi odlišné. Odporúčanou hodnotou je rozmedzie 30 – 50 %. Tento interval splnili iba spoločnosti Zentiva, Bayer a Biotika, čo je ale spôsobené charakteristikou odvetvia, v ktorom v priemere spoločnosti taktiež nespádajú do doporučených hodnôt.

Tabuľka 22 Ukazovatele likvidity spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]

2007	BEŽNÁ LIKVIDITA	POHOTOVÁ LIKVIDITA	HOTOVOSTNÁ LIKVIDITA	ČPK/OA	ČPK/A
DAIWA	1,24	0,87	0,06	19,13 %	8,69 %
ZENTIVA	2,10	1,38	0,33	52,35 %	20,07 %
BELUPO	2,55	1,57	0,12	60,76 %	29,67 %
SANOFI	1,30	0,86	0,18	22,97 %	4,01 %
BAYER	1,57	0,98	0,24	36,33 %	11,78 %
WALMARK	2,64	1,61	0,18	62,17 %	25,41 %
BIOTIKA	1,60	1,08	0,07	37,46 %	16,71 %
ODVETVIE	2,52	1,70	0,28	57,97 %	26,01 %

Ukazovatele rentability

Z analýzy ukazovateľov rentability u konkurenčných spoločností vyplýva, že každá zo sledovaných spoločností vykazuje kladnú hodnotu vo všetkých ukazovateľoch rentability za rok 2007.

Z nasledujúcej tabuľky je možné vidieť, že najlepšie výsledky dosahuje spoločnosť Sanofi Aventis, ktorej hodnoty sú oveľa vyššie ako u ostatných spoločností. Vynikajúce výsledky vykazuje aj spoločnosť Zentiva, ktorej rentabilita tržieb dosahuje taktiež vyššiu hodnotu

v porovnaní s ostatnými spoločnosťami, a to presne 13,02 % a rentabilita vlastného kapitálu až 18,14 %. Ostatné sledované spoločnosti sa pohybujú v okolí priemerných hodnôt vykazovaných farmaceutickým odvetvím.

Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical teda nijako nepredišla svoju konkurenciu, ale pozitívom je nárast ukazovateľov rentability oproti predchádzajúcim rokom.

Tabuľka 23 Ukazovatele rentability spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]

2007	RENTABILITA TRŽIEB	RENTABILITA CELKOVÉHO KAP.	RENTABILITA VLASTNÉHO KAP.
DAIWA	6,83%	7,99 %	16,03 %
ZENTIVA	13,02 %	5,88 %	18,14 %
BELUPO	7,50 %	6,42 %	10,46 %
SANOFI	36,01 %	14,05 %	22,59 %
BAYER	9,74 %	6,14 %	18,75 %
WALMARK	9,30 %	9,01 %	13,98 %
BIOTIKA	9,13 %	8,52 %	16,46 %
ODVETVIE	8,51 %	9,34 %	10,61 %

Ukazovatele zadlženosti

Z analýzy ukazovateľov zadlženosti u konkurenčných spoločností vyplýva, že celková zadlženosť spoločnosti Daiwa Pharmaceutical za rok 2007 sa pohybuje na úrovni spoločnosti Biotika, a to približne 47 %. V porovnaní s oveľa väčšími spoločnosťami ako Zentiva a Bayer, ktoré presahujú hodnotu doporučených hodnôt (30 – 60 %) je tento fakt pozitívom. Je však potrebné povedať, že zadlženosť týchto spoločností úzko súvisí s náročným farmaceutickým odvetvím.

Významným ukazovateľom je miera zadlženosti, ktorá porovnáva podiel cudzích zdrojov k vlastnému kapitálu. Z tabuľky je možné vidieť, že najvyššie hodnoty vykazujú spoločnosti Zentiva a Bayer až nad hodnotu 2. Pri hodnotách miery zadlženosti vyšších ako 1 hodnotia banky a akcionári spoločnosti za rizikové. Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical vykazuje mieru zadlženosti 0,95. Tento ukazovateľ je ale taktiež skresľovaný špecifikami odvetvia.

Tabuľka 24 Ukazovatele zadlženosti spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]

2007	CELKOVÁ ZADLŽENOST'	MIERA ZADLŽEN.	KRYTIE DM DL.ZDROJMI	KRYTIE DM VL. KAPIT.	ÚROKOVÉ KRYTIE
DAIWA	47,41 %	0,95	1,09	0,92	5,57
ZENTIVA	67,62 %	2,09	1,33	0,53	4,00
BELUPO	38,60 %	0,63	1,58	0,95	4,33
SANOFI	37,82 %	0,61	1,05	0,75	24,11
BAYER	67,26 %	2,05	1,17	0,48	3,43
WALMARK	35,54 %	0,55	1,43	1,09	4,11
BIOTIKA	47,48 %	0,92	1,05	0,94	4,46
ODVETVIE	38,92 %	0,64	1,21	1,11	12,42

Ukazovatele aktivity

Z analýzy riadenia aktív majetkovej a finančnej štruktúry u konkurenčných spoločností vyplýva, že spoločnosť Daiwa Pharmaceutical ako jediná zo sledovaných spoločností dosiahla obrat aktív vyšší ako 1, z čoho vyplýva, že spoločnosť využíva svoju majetkovú a finančnú štruktúru efektívne. Najnižšiu hodnotu dosiahla spoločnosť Sanofi Aventis a Zentiva, čo je ale spôsobené vysokou hodnotou dlhodobého majetku spoločností.

Doby obratu pohľadávok a záväzkov dosahujú v odvetví farmaceutiky pomerne vysokých hodnôt v porovnaní s inými odvetviami. Najdlhší obrat vykazuje spoločnosť Zentiva, ktorej hodnoty sa pohybujú okolo 150 dní. Naopak najnižšie hodnoty vykazuje spoločnosť Walmark (DOP - 80 a DOZ - 60 dní), ktorá plní svoje záväzky o 20 dní rýchlejšie ako je schopná sa dostať k svojim pohľadávkam.

Ukazovateľ doby obratu zásob by mal vykazovať klesajúci charakter v postupnosti období. Pozitívom spoločnosti Daiwa Pharmaceutical je, že dosiahla najnižší počet dní k tejto obrátke. Protikladom pri tomto ukazovateli je spoločnosť Belupo, ktorá potrebuje k obrátke zásob takmer 80 dní.

Tabuľka 25 Ukazovatele aktivity spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]

2007	OBRATOVOSŤ AKTÍV	DOBA OBRATU POHĽADÁVOK	DOBA OBRATU ZÁVAZKOV	DOBA OBRATU ZÁSOB
DAIWA	1,17	91,82	113,09	41,33
ZENTIVA	0,45	152,93	145,67	64,81
BELUPO	0,86	117,44	80,61	78,59
SANOFI	0,39	84,71	124,09	54,43
BAYER	0,63	88,02	117,97	69,11
WALMARK	0,97	82,23	57,45	59,47
BIOTIKA	0,93	108,36	107,64	56,20
ODVETVIE	1,02	89,46	66,64	49,33

Spider analýza

Aj napriek najlepším výsledkom spoločnosti Sanofi Aventis vo finančnej oblasti bola pre porovnanie finančných ukazovateľov vybraná spoločnosť Zentiva, nakoľko spoločnosť Sanofi Aventis je neporovnateľne väčšou a má rozdielne podmienky ako spoločnosť Daiwa Pharmaceutical.

V nasledujúcej tabuľke je zobrazené porovnanie finančných ukazovateľov spoločností Daiwa Pharmaceutical a Zentiva. Z nej je možné vidieť, že spoločnosť Zentiva dosahovala lepšie výsledky v ukazovateľoch rentability. Nižšia hodnota pri rentabilite celkového kapitálu u spoločnosti Zentiva je spôsobená tým, že vlastní oveľa väčšiu hodnotu majetku ako spoločnosť Daiwa Pharmaceutical.

Pre zvýšenie hodnoty ukazovateľov rentability by sa mala spoločnosť Daiwa Pharmaceutical zamerať na znižovanie nákladov. Práve z dôvodu efektívnejšieho riadenia nákladov dosahuje spoločnosť Zentiva vyššie hodnoty ukazovateľov rentability.

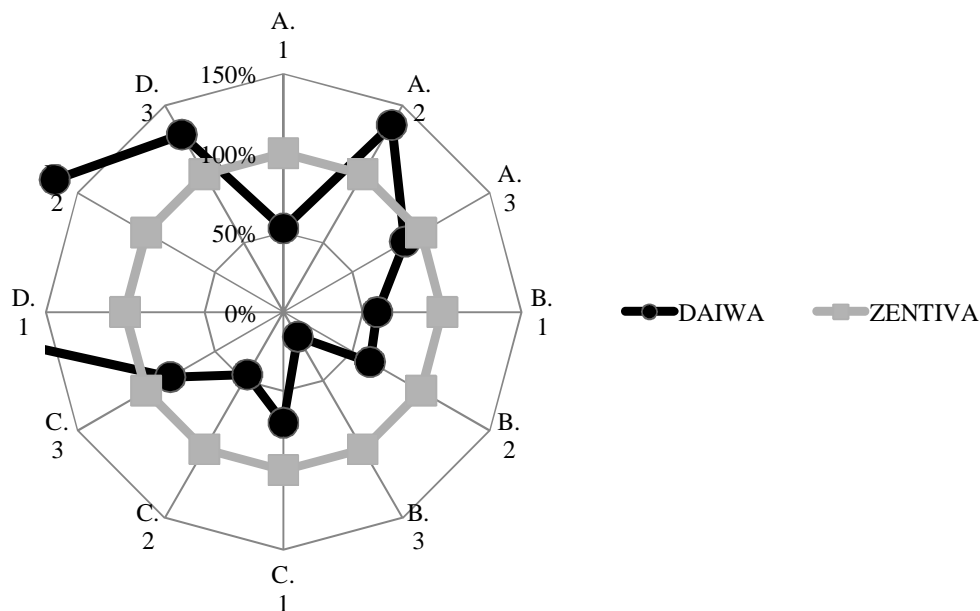
V oblasti likvidity dosiahla spoločnosť Zentiva v každom stupni úroveň doporučených hodnôt, čo vypovedá o efektívnom riadení obežných aktív. Pre porovnanie spoločnosť Daiwa Pharmaceutical nespĺňa ani jeden doporučený interval.

Tabuľka 26 Porovnanie finančných ukazovateľom s benchmarkom [vlastní zpracování]

2007	#	UKAZOVATEĽ	DAIWA	ZENTIVA
RENTABILITA	A. 1	RENTABILITA TRŽIEB	6,83 %	13,02 %
	A. 2	RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU	7,99 %	5,88 %
	A. 3	RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU	16,03 %	18,14 %
LIKVIDITA	B. 1	BEŽNÁ LIKVIDITA	1,24	2,10
	B. 2	POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,87	1,38
	B. 3	HOTOVOSTNÁ LIKVIDITA	0,06	0,33
ZADĽŽENOSŤ	C. 1	CELKOVÁ ZADĽŽENOSŤ	47,41 %	67,62 %
	C. 2	MIERA ZADĽŽENOSTI	0,95	2,09
	C. 3	KRYTIE DM DLHODOBÝMI ZDROJMI	1,09	1,33
AKTIVITA	D. 1	OBRATOVOSŤ AKTÍV	1,17	0,45
	D. 2	OBRATOVOSŤ POHLÁDÁVOK	3,92	2,35
	D. 3	OBRATOVOSŤ ZÁVAZKOV	3,18	2,47

Pri porovnaní ukazovateľov zadlženosti sa dá konštatovať, že spoločnosť Zentiva vykazuje vyššiu mieru a aj celkovú zadlženosť ako spoločnosť Daiwa Pharmaceutical, čo je kladom pre spoločnosť, nakoľko nemusí vynakladať také veľké množstvo peňazí na platenie úrokov za cudzí kapitál. Ukazovateľ krytia dlhodobého majetku prostredníctvom dlhodobých zdrojov je približne na rovnakej úrovni.

Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical dosiahla v ukazovateľoch obratu lepšie výsledky. V priemere dokáže spraviť o jednu obrátku pohľadávok a záväzkov viac za rok ako spoločnosť Zentiva. To svedčí o dobrej štruktúre majetku. Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical by ale mala vyrovnáť rozdiel medzi obratom pohľadávok a záväzkov, pretože v budúcnosti by mohla mať problémy s úhradou svojich záväzkov. Spoločnosť Zentiva preukazuje dobu obratu záväzkov nižšiu ako dobu obratu pohľadávok, čo hovorí o solventnosti spoločnosti. Z nasledujúceho grafu je možné vidieť prehľadne rozdiely medzi jednotlivými porovnávanými ukazovateľmi.



Graf 10 Porovnanie finančných ukazovateľov s benchmarkom [vlastní zpracování]

6.5.2 Porovnanie výsledkov analýzy produkcie s benchmarkingovými partnermi

Cieľom tejto kapitoly je vyhodnotenie analyzovaných dát v oblasti produkcie na farmaceutickom trhu. Predmetom porovnávania sú najsilnejšie produkty každej spoločnosti v oblasti doplnkov výživy, ktoré boli vybrané z pohľadu predajnosti na farmaceutickom trhu. Pri hodnotení produktov bolo vybraných viacero faktorov, ktoré súvisia so samotnými produktmi. V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť prehľad týchto faktorov.

Tabuľka 27 Prehľad najsilnejších produktov konkurencie [vlastní zpracování]

SPOLOČNOSŤ	PRODUKT. PORTFÓLIO	NAJSILNEJŠÍ PRODUKT	CENA	PREDPIS	VEDLAJŠIE ÚČINKY	IMAGE PRODUKTU
DAIWA	15	BIOBRAN	142,44	NIE	NÍZKE	STREDNÝ
ZENTIVA	550	CALIBRUM	15,73	NIE	NÍZKE	VYSOKÝ
BELUPO	120	SULPIRID	3,17	ANO	STREDNÉ	NÍZKY
SANOFI	473	MAGNE B6	4,11	NIE	STREDNÉ	STREDNÝ
BAYER	250	ALKASELTZER	7,13	NIE	NÍZKE	NÍZKY
WALMARK	150	SPEKTRUM	12,5	NIE	NÍZKE	VYSOKÝ
BIOTIKA	57	MAGNESIUM	4,35	ANO	STREDNÉ	NÍZKY

Pri porovnaní doplnkov výživy jednotlivých spoločností je vidieť, že cena lieku BioBran je neporovnateľná s cenou ostatných doplnkov výživy u konkurenčných spoločností. Ak bude chcieť spoločnosť uspieť v konkurenčnom boji, bude musieť v budúcnosti túto cenu regulovať, pretože ľudia väčšinou uprednostňujú cenu pred kvalitou. Plusom spoločnosti je, že produkt BioBran je dostupný bez lekárskeho predpisu a je bez vážnejších vedľajších účinkov.

Ako najlepšou alternatívou porovnávaných produktov a tým aj príkladom pre spoločnosť Daiwa Pharmaceutical sa javí spoločnosť Zentiva. Jej produkt Calibrium je jedným z najznámejších produktov na tuzemskom trhu a relatívne cenovo dostupný.

6.5.3 Porovnanie výsledkov analýzy ľudských zdrojov s benchmarkingovými partnermi

Pri porovnaní výsledkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov vyplýva, že snahou sledovaných spoločností z farmaceutického odvetvia je stabilita na jednotlivých pracovných miestach. Ako je vidieť z nasledujúcej tabuľky, všetky spoločnosti každoročne zvyšujú počet svojich zamestnancov s výnimkou jednej, a to je spoločnosť Biotika, ktorá v roku 2008 zaznamenala pokles pracovných miest o takmer 16 %. Naopak najvyšší nárast takmer každým rokom zaznamenáva spoločnosť Zentiva. V roku 2007 sa zvýšil jej počet o takmer 30 %, čo predstavovalo nárast o 450 zamestnancov. Tento nárast bol spôsobený hlavne dvoma udalosťami, a to ziskom 24,9 % firemných akcií spoločnosťou Sanofi Aventis a vstupom spoločnosti Zentiva na maďarský a turecký trh. V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť porovnanie vývoja počtu zamestnancov spoločností v odvetví.

Tabuľka 28 Prehľad vývoja počtu zamestnancov konkurencie [vlastní zpracování]

SPOLOČNOSŤ	2005	2006	05\06	2007	06\07	2008	07\08
DAIWA	390	410	5,13 %	425	3,66 %	431	1,41 %
ZENTIVA	4 100	4 678	14,10 %	6 050	29,33 %	6 500	7,44 %
BELUPO	895	930	3,91 %	990	6,45 %	1 000	1,01 %
SANOFI	96 000	98 500	2,60 %	99 300	0,81 %	100 000	0,70 %
BAYER	104 000	106 000	1,92 %	106 200	0,19 %	108 600	2,26 %
WALMARK	979	828	-15,42 %	917	10,75 %	1 012	10,36 %
BIOTIKA	727	667	-8,25 %	655	-1,80 %	551	-15,88 %

Pre presnejšie a podrobnejšie porovnanie riadenia ľudských zdrojov vo farmaceutických spoločnostiach boli vybrané personálne ukazovatele, ktoré sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke aj s výsledkami sledovaných spoločností za rok 2007.

Tabuľka 29 Prehľad personálnych ukazovateľov konkurencie [vlastní zpracování]

2007 (v tis. €)	POČ.ZAM	MIERA FLUKT.	PERS.N/OBRAT	OBRAT/1ZAM	EAT/1 ZAM
DAIWA	425	3,66 %	14,62 %	101,66	5,56
ZENTIVA	6 050	29,33 %	22,25 %	91,46	7,99
BELUPO	990	6,45 %	20,02 %	41,78	2,33
SANOFI	99 300	0,81 %	24,41 %	282,50	71,60
BAYER	106 200	0,19 %	23,38 %	304,94	44,41
WALMARK	917	10,75 %	15,42 %	57,85	3,94
BIOTIKA	655	-1,80 %	16,10 %	54,96	3,77

Z tabuľky personálnych ukazovateľov je vidieť, že enormný nárast počtu zamestnancov v spoločnosti Zentiva spôsobil to, že dosahovala iba porovnateľné výsledky s menšími spoločnosťami v odvetví. Najvyšší čistý zisk na zamestnanca zaznamenala spoločnosť Sanofi Aventis, a to viac ako 71 tisíc Eur. Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical dosiahla zisk na zamestnanca takmer 6 tisíc Eur, čo je ale v porovnaní s ostatnou konkurenciou vysoké číslo.

V ukazovateli pomeru personálnych nákladov k obratu si spoločnosť Daiwa Pharmaceutical viedla najlepšie zo všetkých, keď zaznamenala najmenší podiel iba 14,62 %, čo značí o stabilite pracovných miest a efektívite riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti. Naopak najvyšší podiel personálnych nákladov na obrate zaznamenali spoločnosti Sanofi Aventis a Bayer, ktoré ale zamestnávajú neporovnateľne väčší počet pracovníkov ako ostatné analyzované spoločnosti v odvetví.

6.5.4 Porovnanie výsledkov analýzy marketingu s benchmarkingovými partnermi

Poslednou z analýz je analýza marketingu jednotlivých spoločností. Pri tejto analýze a výbere jednotlivých ukazovateľov boli použité poznatky z teórie marketingového mixu, to znamená hlavne položky produkcie, ceny, distribúcie a propagácie sledovaných spoločností. V nasledujúcej tabuľke je prehľad vybraných ukazovateľov podľa bodového ohodnotenia od 0 do 1 – čím vyššia hodnota, tým silnejšie je postavenie podniku.

Tabuľka 30 Porovnanie marketingových ukazovateľov spoločností [vlastní zpracování]

PODNIK	SORTIMENT	DISTRIB. KANÁLY	DOSTUPNOSŤ VÝROBKOV	ZAHRANIČNÉ ZASTÚPENIE	POVEDOMIE ZÁKAZN.	Σ
DAIWA	0,03	0,30	0,25	0,70	0,10	1,38
ZENTIVA	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	4,60
BELUPO	0,22	0,10	0,05	0,30	0,05	0,72
SANOFI	0,86	1,00	0,70	1,00	0,95	4,51
BAYER	0,45	0,85	0,65	0,90	0,90	3,75
WALMARK	0,27	0,40	0,80	0,50	0,75	2,72
BIOTIKA	0,10	0,25	0,40	0,25	0,20	1,20

Pri stanovení ukazovateľov bol pri každom vybraný najlepší zo sledovaných podnikov s pridelenou hodnotou 1. Následne boli od neho odvodené pomery ostatných podnikov pri každom ukazovateli.

Výsledkom analýzy marketingu je, že súčet jednotlivých pomerov stanovil poradie podnikov v odvetví na tuzemskom trhu. Najlepšie marketingové výsledky zaznamenáva domáca spoločnosť Zentiva. Za ňou sa umiestnili svetové spoločnosti Sanofi Aventis a Bayer.

Výsledkom spoločnosti Daiwa Pharmaceutical je výsledná hodnota 1,38 čo je v porovnaní s ostatnými spoločnosťami slabší výsledok. Spoločnosť by sa v budúcnosti mala viac zamerať na oblasť marketingu s cieľom zlepšenia výslednej hodnoty ukazovateľov.

6.5.5 Celkové porovnanie

Cieľom tejto kapitoly je porovnanie jednotlivých skúmaných oblastí s konkurenčnými podnikmi a určenie celkového poradia podľa stanovených bodových ohodnotení.

Bodové ohodnotenie sa nachádza v intervale od 0,1 do 0,7 pričom čím vyššia hodnota, tým väčšiu silu má podnik v danej oblasti. Bodové ohodnotenie bolo stanovené na základe predchádzajúcich porovnaní konkurenčných spoločností v jednotlivých oblastiach. Nasledujúca tabuľka zobrazuje prehľad dosiahnutého bodového ohodnotenia a poradia porovnaných spoločností.

Tabuľka 31 Súhrnné porovnanie oblastí benchmarkingu [vlastní zpracování]

SPOLOČNOSŤ	FINANCIE	PRODUKCIA	ĽUD.ZDR.	MARKETING	CELKOM	PORADIE
DAIWA	0,3	0,4	0,4	0,3	1,4	5.
ZENTIVA	0,5	0,7	0,5	0,7	2,4	2.
BELUPO	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	7.
SANOFI	0,7	0,5	0,7	0,6	2,5	1.
BAYER	0,6	0,3	0,6	0,5	2	3.
WALMARK	0,2	0,6	0,3	0,4	1,5	4.
BIOTIKA	0,4	0,2	0,2	0,2	1	6.

Z tabuľky je možné vidieť, že vo finančnej oblasti zaznamenala prvenstvo spoločnosť Sanofi Aventis, naopak najslabšie výsledky zaznamenala spoločnosť Belupo. Táto oblasť bola vyhodnocovaná najmä z pohľadu ukazovateľov rentability jednotlivých spoločností.

Poradie v oblasti produkcie bolo určené hlavne s pohľadu šírky produktového portfólia, kvality a ceny. Najsilnejšou spoločnosťou v tejto oblasti je Zentiva, ktorej ponuka produktov je v tuzemsku najpriateľnejšou variantov pre zákazníkov.

V kategórii riadenia ľudských zdrojov bolo stanovené poradie jednotlivých spoločností z pohľadu čistého zisku na jedného zamestnanca. V tomto ukazovateli vykázali najvyššiu hodnotu spoločnosti Sanofi Aventis a Bayer.

Poslednou z porovnávaných je marketingová, ktorej poradie určili výsledné hodnoty z tabuľky porovnávania v tejto oblasti. Prvenstvo v tejto kategórii zaznamenala domáca spoločnosť Zentiva.

Súčet hodnôt bodového ohodnotenia za jednotlivé oblasti stanovil celkové poradie spoločností. Podľa očakávania najlepšie výsledky dosiahla spoločnosť Sanofi Aventis, ktorá predišla svojho najväčšieho konkurenta spoločnosť Bayer. Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical sa celkovo umiestnila na piatom mieste, z čoho vyplýva, že spoločnosť má veľké rezervy oproti svojim konkurentom, a preto je potrebné stanoviť určité nápravné opatrenia v niektorých podnikových oblastiach. Tieto opatrenia a odporúčania sú navrhnuté v nasledujúcej kapitole.

6.6 Návrhy pre zvýšenie výkonnosti podniku na základe výsledkov benchmarkingu a ich vplyv na finančné ukazovatele

Na základe vypracovaných analýz spoločnosti Daiwa Pharmaceutical, vybranej konkurencie a ich následných porovnaní vyplýva, že spoločnosť vykazuje nemalé rozdiely v každej zo sledovaných oblastí v porovnaní s najlepšimi podnikmi v odvetví. Preto sú odporúčané nasledujúce nápravné opatrenia v jednotlivých oblastiach pomocou ktorých môže spoločnosť Daiwa Pharmaceutical zvýšiť svoju výkonnosť.

6.6.1 Finančná Oblasť

1. Zavedenie moderných konceptov merania a hodnotenia výkonnosti podniku:
 - EVA – umožní vyčíslenie čistého ekonomického prínosu do spoločnosti.
 - BSC – zameriava sa aj na nefinančné veličiny (procesy, zákazníci, učenie sa)
2. Zavedenie cotrollingu a reportingu – výsledkom zavedenia by malo byť zníženie nákladov a zvýšenie ukazovateľov rentability v spoločnosti.
3. Zavedenie pravidelnej kontroly finančných ukazovateľov pomocou finančnej analýzy – umožní spoločnosti včasnú identifikáciu slabých oblastí v podniku.
4. Zvýšiť hodnotu ukazovateľov likvidity do intervalu odporúčaných hodnôt – Nesprávne riadenie likvidity môže znížiť rentabilnosť podniku. Spoločnosť má nasledujúce možnosti zvýšenia hodnoty ukazovateľov likvidity:
 - a. Zvýšenie príjmov – predajom nadbytočných zásob, vymáhaním pohľadávok.
 - b. Zníženie výdajov – znížením nákladov, využitie leasingu pre financovanie.

6.6.2 Oblasť produkcie

1. Rozšírenie produktového portfólia
 - a. Prostredníctvom zavedenia výroby do dcérskych spoločností v Európe a USA.
 - b. Zvýšenie špecializácie v oblasti výskumu a vývoja farmaceutík.
2. Riadenie akosti produktového portfólia – zvýšenie kvality farmaceutík a doplnkov výživy, čo vyvolá nárast predaja a tým aj výkonnosti podniku.

6.6.3 Riadenie ľudských zdrojov

1. Využitie motivácie pri rozvoji výkonnosti zamestnancov a zavedenie systému odmeňovania zamestnancov – zvýši produktivitu a tým aj výkonnosť spoločnosti.
2. Zavedenie personálneho controllingu – zabezpečí efektívny počet a štruktúru zamestnancov pomocou personálnych ukazovateľov a štandardov, čo vyvolá zníženie personálnych nákladov a zvýšenie výkonnosti podniku.
3. Hodnotenie individuálnej výkonnosti zamestnancov podniku na základe personálneho controllingu a jeho ukazovateľov.

6.6.4 Marketing

1. Zvýšiť povedomie verejnosti o podnikových produktoch pomocou reklamy a podpory predaja – Zvýši obrat spoločnosti, v dlhšom období aj ziskovosť spoločnosti.
2. Získanie nových dlhodobých odberateľov prostredníctvom výhodných zliav – zaistí dlhodobú stabilitu a istotu pravidelných výnosov.

Výsledkom navrhnutých odporúčaní by malo byť efektívnejšie riadenie podniku ako je v súčasnosti, čo spôsobí aj zvýšenie podnikovej výkonnosti spoločnosti DHD Europe s.r.o. v jednotlivých sledovaných oblastiach.

Na záver je teda možné na základe prevedených analýz povedať, že spoločnosť je v neustálom rozvoji, čo sa odzrkadľuje aj na rozdielnych výsledkoch finančnej analýzy za sledované roky. V porovnaní s vybranou konkurenciou si však nevedie najhoršie. V jednotlivých hodnoteniach predbieha menšie farmaceutické spoločnosti a ocitá sa hneď za svetovými výrobcami.

Faktom je však, že aj napriek prevedeným analýzám vo viacerých oblastiach v projekte benchmarkingu sa bude musieť spoločnosť pre podrobnejšie zhodnotenie situácie zamerať aj na ďalšie podnikové oblasti. Pomocou nich môže získať nové informácie, ktoré jej budú nápomocné v získaní lepšieho strategického postavenia v porovnaní so svetovou konkurenciou.

ZÁVĚR

Podniková výkonnost' je v současnosti důležitá pro každou společnost. Existuje veľa nástrojov pre jej meranie. Jedným z nich je aj metóda benchmarkingu, ktorá využíva prostriedky porovnávania výsledkov podniku s výsledkami najlepších v odvetví.

Táto diplomová práca bola zameraná práve na podnikovú výkonnosť a možnosti jej zvýšenia pomocou aplikácie moderného nástroja benchmarkingu. Práca bola rozdelená do dvoch základných častí.

Úvod teoretickej časti bol zameraný na objasnenie problematiky výkonnosti podniku a možnosti jej merania pomocou finančnej analýzy, ale tiež aj prostredníctvom moderných systémov merania. Záver teoretickej časti pozostával z objasnenia problematiky metódy benchmarkingu.

Praktická časť diplomovej práce bola rozdelená do troch hlavných kapitol. Prvá z nich bola venovaná predstaveniu spoločnosti DHD Europe s.r.o. a analýze všetkých vybraných oblastí benchmarkingu v spoločnosti. Druhá časť pozostávala z analýzy vybranej konkurencie, ktorej výsledky boli následne použité pri samotnom benchmarkingu.

Poslednou a zároveň aj projektovou časťou bola aplikácia metódy benchmarkingu v spoločnosti DHD Europe s.r.o. Pri spracovaní projektu boli využité informácie z predchádzajúcich analýz.

Výsledkom benchmarkingového projektu bolo zistenie výkonnostných rozdielov v sledovaných oblastiach v porovnaní s vybranou konkurenciou. Na ich základe boli v závere diplomovej práce navrhnuté odporúčania v každej porovnáwanej oblasti s cieľom zvýšenia výkonnosti spoločnosti DHD Europe s.r.o.

Verím, že definovaný cieľ diplomovej práce bol splnený a výsledky benchmarkingového projektu budú pre firmu DHD Europe s.r.o. v budúcnosti užitočné pri zvyšovaní podnikovej výkonnosti.

SUMMARY

Corporate performance is important for each company currently. There are many possibilities for its measurement. Benchmarking is one of the following methods. This method uses the comparison of the results of the selected company with the best companies in the industry.

This thesis focused on corporate performance and the possibility of increases by using benchmarking. It was divided into two main parts.

Theoretical part focused on the explanation of corporate performance and the possibility of measurement by financial analysis and also by modern systems of measurement. The method of benchmarking is explained at the end of this section. The theoretical part has been prepared on the basis of available literature sources.

The practical part was divided into three main chapters. The first of these was devoted to introduction of the company DHD Europe Ltd. and analysis of all selected areas of benchmarking in the company. The second part consisted of an analysis of selected competitors and the results were used for benchmarking.

The last part was the creation of the project. The project included the application of benchmarking in the DHD Europe Ltd. and was created based on the results of previous analysis.

The result of benchmarking was to identify differences in performance compared to selected competitors. In conclusion, the thesis proposed recommendations to increase the company's performance.

I believe that the objective of this thesis has been fulfilled and the results of the project will be useful to increasing company's performance in future.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] CAMP, R.C. *Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 s. ISBN 0-87389-058-2.
- [2] CAMP, R.C. *Business process benchmarking : finding and implementing best practices*. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1995. 464 s. ISBN 0-87389-296-8.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] JIRÁSEK, J.A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [5] JOHNSON, G., KEVAN, S. *Cesty k úspěšnému podnikání*. Praha: Computer Press, 2000. 834 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [6] KARLOF, B. *Benchmarking : jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 8085865238.
- [7] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [8] ORDYS, A.W. *Process control performance assessment*. London : Springer, 2007. 325 s. ISBN 1846286239.
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Řízení podnikových finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 293 s. ISBN 80-7318-327-7.
- [10] SOUKALOVÁ, R. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 49 s. ISBN 80-7318-247-5.
- [11] STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
- [12] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [13] ŠÍROKÝ, J. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.

- [14] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [15] TUMPACH, M. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Iura edition, 2008. 253 s. ISBN 80-8078-168-0.
- [16] WAGNER, J. *Meření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [17] ZGODAVOVÁ, K. *Konkurenčné porovnávanie pre úspešné podnikanie*. 1. vyd. Košice: Technická Univerzita, 1997.
- [18] ZUZÁK, R., KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

- [19] *Bayer* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.bayerscheringpharma.sk/>>.
- [20] *Bayer Schering Pharma* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.bayerscheringpharma.sk/>>.
- [21] *Belupo* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.belupo.hr/>>.
- [22] *Benchmarking CSQ* [on-line]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/>>.
- [23] *Biotika* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.biotika.sk/>>.
- [24] *Daiwa Pharmaceutical* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.daiwa-pharm.com/>.
- [25] *Databáze nejlepších praktik* [on-line]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.bestpractices.cz/>>.
- [26] *DHD Europe s.r.o.* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.dhdeurope.sk/>>.
- [27] *Európske Centrum Manažmentu* [on-line]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ecm.eu.sk/>>.

- [28] *Imunotop* [on-line]. [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.imunotop.sk/>>.
- [29] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [on-line]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/>>.
- [30] *Moja lekárň* [on-line]. [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.mojalekaren.sk/>>.
- [31] *Obchodný register Slovenskej Republiky* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.orsr.sk/>>.
- [32] *Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative* [on-line]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ombi.ca/>>.
- [33] *Sanofi Aventis* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.sanofi-aventis.sk/>>.
- [34] *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR* [on-line]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>>.
- [35] *Walmark* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.walmark.sk/>>.
- [36] *Zentiva* [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.zentiva.sk/>>.

Ostatné zdroje:

- [37] BENČURIK, T. *Podpora prodeje jako významná součást marketingových komunikací ve společnosti DHD Europe s.r.o – Bakalárska práca*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 65 s.
- [38] Interní materiály společnosti Daiwa Health Development Europe s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktíva.
A.S.	Akciová spoločnosť.
ABM	Activity Based Management
APQC	Americké centrum pre produktivitu a kvalitu – The American Productivity & Quality Center.
BSC	Balanced Scorecard
CPM	Corporate Performance Management
CZ	Cudzie zdroje.
ČPK	Čistý pracovný kapitál.
ČPP	Čisté pohotovové prostriedky.
ČSJ	Česká společnost pro jakost.
DHD	Daiwa Health Development.
EAT	Earnings after taxes – Čistý výsledok hospodárenia.
EBIT	Výsledok hospodárenia pred úrokmi a zdanením.
EBT	Earnings before taxes – Výsledok hospodárenia pred zdanením.
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic value added – Ekonomická pridaná hodnota.
GBN	Global Benchmarking Network.
KFÚ	Kľúčové faktory úspešnosti.
KPI	Key Performance Indicators – Kľúčové ukazovatele výkonnosti.
LTD	Limited company.
MVA	Market value added – Hodnota pridaná trhom.
OA	Obežné aktíva.
OMBI	The Ontario Municipal Benchmarking Initiative.
R&D	Research and development – výskum a vývoj.

RDF	Result and Determination Framework – Sústava výsledkov a ich determinantov.
ROA	Return on assets – Rentabilita aktív.
ROE	Return on equity – Rentabilita vlastného kapitálu.
ROS	Return on sales – Rentabilita tržieb.
S.R.O.	Spoločnosť s ručením obmedzeným.
SA	Stále aktíva.
TQM	Total Quality Management
VBM	Value Based Management
VCVCR	Vzdelávacie centrum pre verejnú správu Českej Republiky.
VK	Vlastný kapitál.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázok 1 Sústava výsledkov a ich determinantov [15].....	11
Obrázok 2 Podstata benchmarkingu podľa VCVCR [34]	20
Obrázok 3 Postup benchmarkingu [13].....	22
Obrázok 4 Podstata výkonového benchmarkingu [13]	26
Obrázok 5 Procesný model benchmarkingu – model so 4 kvadrantmi [22].....	27
Obrázok 6 Proces benchmarkingu podľa OMBI [32]	30
Obrázok 7 Logo spoločnosti materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd. [24]	34
Obrázok 8 Organizačná štruktúra spoločnosti Daiwa Pharmaceutical Ltd. [24], [39]	35
Graf 1 Priebeh EAT – Hospodársky výsledok za účtovné obdobie [vlastní zpracování]	40
Graf 2 Rozdelenie EBIT [vlastní zpracování]	41
Graf 3 Priebeh ukazovateľov likvidity spoločnosti [vlastní zpracování]	43
Graf 4 Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi [vlastní zpracování]	46
Graf 5 ukazovateľov aktivity (v dňoch) spoločnosti [vlastní zpracování]	47
Graf 6 Spider analýza pomerových ukazovateľov [vlastní zpracování]	49
Graf 7 Produktové portfólio spoločnosti podľa predaja za rok 2008 [vlastní zpracování]	51
Graf 8 Prehľad zamestnancov spoločnosti podľa úsekov za rok 2008 [vlastní zpracování]	52
Graf 9 Šírka produktového portfólia farmaceutických spoločností [vlastní zpracování]	54
Graf 10 Porovnanie finančných ukazovateľov s benchmarkom [vlastní zpracování]	68

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 Predmet porovnávania pri aplikácii metódy benchmarkingu [4].....	25
Tabuľka 2 SWOT analýza spoločnosti Daiwa Pharmaceutical [vlastní zpracování]	37
Tabuľka 3 Priebeh hospodárskeho výsledku spoločnosti [vlastní zpracování]	40
Tabuľka 4 Rozdelenie výsledku hospodárenia spoločnosti [vlastní zpracování]	41
Tabuľka 5 Priebeh ČPK v spoločnosti [vlastní zpracování].....	41
Tabuľka 6 Analýza ukazovateľov likvidity spoločnosti [vlastní zpracování]	42
Tabuľka 7 Analýza ukazovateľov likvidity odvetvia [vlastní zpracování]	42
Tabuľka 8 Podiel ČPK na obežnom a celkovom majetku [vlastní zpracování]	43
Tabuľka 9 Prehľad ukazovateľov rentability spoločnosti [vlastní zpracování].....	43
Tabuľka 10 Prehľad ukazovateľov rentability odvetvia [vlastní zpracování]	44
Tabuľka 11 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti [vlastní zpracování]	45
Tabuľka 12 Ukazovatele zadlženosti odvetvia [vlastní zpracování].....	45
Tabuľka 13 Ukazovatele aktivity spoločnosti [vlastní zpracování].....	46
Tabuľka 14 Ukazovatele aktivity odvetvia [vlastní zpracování]	46
Tabuľka 15 Prehľad pomerových ukazovateľov spoločnosti v porovnaní s odvetvím [vlastní zpracování]	48
Tabuľka 16 Podiel predaja produktov spoločnosti [vlastní zpracování].....	49
Tabuľka 17 Vývojové trendy predaja produktov spoločnosti [vlastní zpracování].....	50
Tabuľka 18 Vývoj stavu zamestnancov spoločnosti [vlastní zpracování]	52
Tabuľka 19 Prehľad spoločností určených pre projekt benchmarkingu [vlastní zpracování]	54
Tabuľka 20 Prehľad silných a slabých stránok konkurencie [vlastní zpracování]	59
Tabuľka 21 Prehľad benchmarkingových oblastí a ich ukazovateľov [vlastní zpracování]	62
Tabuľka 22 Ukazovatele likvidity spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]	63
Tabuľka 23 Ukazovatele rentability spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]	64
Tabuľka 24 Ukazovatele zadlženosti spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]	65
Tabuľka 25 Ukazovatele aktivity spoločností pre benchmarking [vlastní zpracování]	66

Tabuľka 26 Porovnanie finančných ukazovateľom s benchmarkom [vlastní zpracování]	67
Tabuľka 27 Prehľad najsilnejších produktov konkurencie [vlastní zpracování]	68
Tabuľka 28 Prehľad vývoja počtu zamestnancov konkurencie [vlastní zpracování]	69
Tabuľka 29 Prehľad personálnych ukazovateľov konkurencie [vlastní zpracování].....	70
Tabuľka 30 Porovnanie marketingových ukazovateľov spoločností [vlastní zpracování]	71
Tabuľka 31 Súhrnné porovnanie oblastí benchmarkingu [vlastní zpracování]	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Percentuální rozbor položek rozvahy společnosti Daiwa Pharmaceutical.

Příloha P II: Vývojové trendy položek rozvahy společnosti Daiwa Pharmaceutical.

Příloha P III: Výkaz zisku a strát společnosti Daiwa Pharmaceutical.

Příloha P IV: Předbežná rozvaha a výkaz zisku a strát společnosti Daiwa Pharmaceutical ku 30.9.2009.

Příloha P V: Přehled položek rozvahy a Výsledku hospodárenia konkurenčných spoločností za 2007.

Příloha P VI: História spoločnosti Daiwa Pharmaceutical.

**PŘÍLOHA P I: PERCENTUÁLNÝ ROZBOR POLOŽIEK ROZVAHY
SPOLOČNOSTI DAIWA PHARMACEUTICAL LTD.**

AKTIVA CELKOM (tis.Sk)	2006		2007		2008	
	1 255 118	100,00%	1 112 872	100,00%	1 133 744	100,00%
DLHODOBÝ MAJETOK	727 954	58,00%	600 230	53,94%	603 628	53,24%
Dlhodobý nehmotný majetok	41 318	3,29%	41 859	3,76%	43 158	3,81%
Dlhodobý hmotný majetok	657 166	52,36%	556 341	49,99%	558 556	49,27%
Dlhodobý finančný majetok	29 470	2,35%	2 030	0,18%	1 914	0,17%
OBEŽNÝ MAJETOK	503 680	40,13%	505 595	45,43%	525 146	46,32%
Zásoby	212 853	16,96%	149 422	13,43%	144 795	12,77%
Dlhodobé pohľadávky	3 380	0,27%	1 380	0,12%	124 198	10,95%
Krátkodobé pohľadávky	240 378	19,15%	330 619	29,71%	238 084	21,00%
Krátkodobý finančný majetok	47 069	3,75%	24 174	2,17%	18 069	1,59%
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	23 484	1,87%	7 047	0,63%	4 970	0,44%
PASÍVA CELKOM	1 255 118	100,00%	1 112 872	100,00%	1 133 744	100,00%
VLASTNÝ KAPITÁL	501 634	39,97%	554 321	49,81%	527 324	46,51%
Základný kapitál	983 199	78,34%	983 199	88,35%	983 199	86,72%
Kapitálové fondy	85 219	6,79%	75 359	6,77%	75 359	6,65%
Rezervné fondy a ost.fondy zo zisku	4 719	0,38%	4 719	0,42%	11 843	1,04%
VH minulých rokov	-491 067	-39,13%	-580 201	-52,14%	-516 078	-45,52%
VH bežného účtovného obdobia	-80 436	-6,41%	71 245	6,40%	-26 999	-2,38%
CUDZIE ZDROJE	710 125	56,58%	527 557	47,41%	584 782	51,58%
Rezervy	61 256	4,88%	17 320	1,56%	16 624	1,47%
Dlhodobé záväzky	76 687	6,11%	101 352	9,11%	125 653	11,08%
Krátkodobé záväzky	572 182	45,59%	408 885	36,74%	402 659	35,52%
Bankové úvery a výpomoci	0	0,00%	0	0,00%	39 846	3,51%
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	43 359	3,45%	30 994	2,79%	21 638	1,91%

**PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽIEK ROZVAHY
SPOLOČNOSTI DAIWA PHARMACEUTICAL LTD.**

AKTIVA (tis.Sk)	CELKOM	2006	2007	2008	2006/2007	2007/2008	2006/2008
		1 255 118	1 112 872	1 133 744	-11,33%	1,88%	-9,67%
DLHODOBÝ MAJETOK		727 954	600 230	603 628	-17,55%	0,57%	-17,08%
Dlhodobý nehmotný majetok		41 318	41 859	43 158	1,31%	3,10%	4,45%
Dlhodobý hmotný majetok		657 166	556 341	558 556	-15,34%	0,40%	-15,01%
Dlhodobý finančný majetok		29 470	2 030	1 914	-93,11%	-5,71%	-93,51%
OBEŽNÝ MAJETOK		503 680	505 595	525 146	0,38%	3,87%	4,26%
Zásoby		212 853	149 422	144 795	-29,80%	-3,10%	-31,97%
Dlhodobé pohľadávky		3 380	1 380	124 198	-59,17%	8899,86%	3574,50%
Krátkodobé pohľadávky		240 378	330 619	238 084	37,54%	-27,99%	-0,95%
Krátkodobý fin. majetok		47 069	24 174	18 069	-48,64%	-25,25%	-61,61%
ČASOVÉ ROZLIŠENIE		23 484	7 047	4 970	-69,99%	-29,47%	-78,84%
PASÍVA CELKOM		1 255 118	1 112 872	1 133 744	-11,33%	1,88%	-9,67%
VLASTNÝ KAPITÁL		501 634	554 321	527 324	10,50%	-4,87%	5,12%
Základný kapitál		983 199	983 199	983 199	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy		85 219	75 359	75 359	-11,57%	0,00%	-11,57%
Rezervné fondy a ost.fondy		4 719	4 719	11 843	0,00%	150,96%	150,96%
VH minulých rokov		-491 067	-580 201	-516 078	-18,15%	11,05%	-5,09%
VH bežného účt. obdobia		-80 436	71 245	-26 999	188,57%	-137,90%	66,43%
CUDZIE ZDROJE		710 125	527 557	584 782	-25,71%	10,85%	-17,65%
Rezervy		61 256	17 320	16 624	-71,73%	-4,02%	-72,86%
Dlhodobé záväzky		76 687	101 352	125 653	32,16%	23,98%	63,85%
Krátkodobé záväzky		572 182	408 885	402 659	-28,54%	-1,52%	-29,63%
Bankové úvery a výpomoci		0	0	39 846			
ČASOVÉ ROZLIŠENIE		43 359	30 994	21 638	-28,52%	-30,19%	-50,10%

**PRÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A STRÁT SPOLOČNOSTI DAIWA
PHARMACEUTICAL LTD. ZA OBDOBIE 2005 - 2008**

#	POLOŽKA (tis.SK)		2005	2006	2007	2008
I.	Tržby z predaja tovaru	1	16 132	78 833	187 239	83 911
A.	Náklady vynal.na obstar.pred.tov.	2	20 848	52 265	137 925	64 788
+	Obch.marža (1-2)	3	-4 716	26 568	49 314	19 123
II.	Výroba r.05+06+07	4	1 170 795	1 170 244	1 081 752	1 375 709
II.1.	Tržby z predaja vl.výr. a služieb	5	899 814	861 326	884 042	963 758
2.	Zmeny stavu vnútroorg.zásob	6	-31 188	29 105	-10 298	18 314
3.	Aktivácia	7	302 169	279 813	208 008	393 637
B.	Výrobná spotreba r.09+10	8	1 040 375	1 100 890	953 012	1 124 182
B.1.	Spotreba mat.a energie	9	868 636	871 787	727 757	931 608
B.2.	Služby	10	171 739	229 103	225 255	192 574
+	Pridaná hodnota r.03+04-08	11	125 704	95 922	178 054	270 650
C.	Osobné náklady (súčet r.13 až 16)	12	183 208	171 420	190 308	198 514
C.1.	Mzdové náklady	13	130 194	123 297	137 504	142 842
C.2.	Odmeny členom organ.spol.	14	881	816	872	1 160
C.3.	Náklady na soc.zabezpeč.	15	43 695	42 983	46 802	49 508
C.4.	Sociálne náklady	16	8 438	4 324	5 130	5 004
D.	Dane a poplatky	17	6 751	7 698	3 211	2 406
E.	Odpisy dlh.nehm.a dlh.hmot.maj.	18	124 543	125 148	106 411	84 666
III.	Tržby z pred.dlh.maj.a mat.	19	118 919	362 488	137 967	131 196
F.	Zost.cena pred.dlh.maj. a materiálu	20	116 751	279 983	131 420	90 461
IV.	Použ.a zruš.rezerv do výn.z hosp.čin.	21	212 963	260 144	232 375	0
G.	Tvorba rezerv na hosp.činnosť	22	241 681	232 796	209 647	0
V.	Zúčt.a zruš.opr.pol.do výn.z hosp.čin.	23	10 000	53 338	6 120	0
H.	Tvorba opr.pol.do nákl.na hosp.čin.	24	26 568	0	29 354	0
VI.	Ostatné výnosy z hosp.činnosti	25	19 932	87 581	224 600	3 294
I.	Ostatné náklady na hosp.činnosť	26	29 735	66 003	12 077	29 827
VII.	Prevod výnosov z hosp.činnosti (-)	27	0	0	0	0
J.	Prevod nákladov na hosp.činnosť (-)	28	0	0	0	0
*	Výsledok hospodárenia z hosp.čin.	29	-241 719	-23 575	96 688	-734
VIII.	Tržby z predaja CP a podielov	30	160 000	0	92 415	0
K.	Predane CP a podiely	31	199 020	0	118 522	0
IX.	Výnosy z dlh.fin.majetku r.33+34+35	32	64 747	0	0	5 119
IX.1.	Výnosy z CP a pod. v spol.s podst.vpl.	33	64 747	0	0	5 119
2.	Výnosy z ost.dlh.CP a podielov	34	0	0	0	0
3.	Výnosy z ost.dlh.fin.majetku	35	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátk.fin.majetku	36	0	0	0	0
L.	Náklady na krátk.fin.majetok	37	0	0	0	0
XI.	Výnosy z precenenia CP	38	0	3	0	0
M.	Náklady na precenenie CP	39	0	0	0	0
XII.	Výnosové úroky	40	53	25	64	9 168
N.	Nákladové úroky	41	31 468	10 187	15 957	25 767
XIII.	Kurzové zisky	42	36 222	15 953	24 072	15 120
O.	Kurzové straty	43	32 181	20 711	24 953	18 540
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	44	39 233	0	2 174	0
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	45	9 495	44 159	9 067	7 447
XV.	Použ.a zruš.rezerv do výn.z fin.čin.	46	0	4 993	8 573	0
Q.	Tvorba rezerv na finančnú činnosť	47	0	4 421	7 177	0
XVI.	Zúčt.a zruš.opr.pol.do výn.z fin.čin.	48	0	0	21 271	0
R.	Tvorba opr.pol.do nákl.na fin.čin.	49	18 271	0	0	0
XVII.	Prevod finančných výnosov (-)	50	0	0	0	0
S.	Prevod finančných nákladov (-)	51	0	0	0	0
*	Výsledok hospodárenia z fin.čin.	52	9 820	-58 504	-27 107	-22 347
T.	Daň z príjmov z bež.činnosti r.54+55	53	3 012	-1 643	-1 664	3 918
T.1.	- splatná	54	0	0	0	0
2.	- odložená	55	3 012	-1 643	-1 664	3 918
**	Výsl.hosp.z bežnej čin. r.29+52-53	56	-234 911	-80 436	71 245	-26 999
XVIII.	Mimoriadne výnosy	57	0	0	0	0
U.	Mimoriadne náklady	58	7 291	0	0	0
V.	Daň z príj.z mim.činnosti r.60+61	59	0	0	0	0
V.1.	- splatná	60	0	0	0	0
2.	- odložená	61	0	0	0	0
*	Výsl.hosp.z mim.čin. r.57-58-59	62	-7 291	0	0	0
U.	Prevod podielu na VH spoločníkom	63	0	0	0	0
***	VH za účt.obdobie r.56+62-63	64	-242 202	-80 436	71 245	-26 999

**PŘÍLOHA P IV: PREDBEŽNÁ ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A STRÁT
SPOLOČNOSTI DAIWA PHARMACEUTICAL KU 30.9.2009**

AKTIVA CELKOM (EUR)	38 349 399	PASÍVA CELKOM	38 349 399
DLHODOBÝ MAJETOK	23 441 310	VLASTNÝ KAPITÁL	20 746 805
Dlhodobý nehmotný majetok	1 106 365	Základný kapitál	32 632 375
Dlhodobý hmotný majetok	22 278 272	Kapitálové fondy	2 505 316
Dlhodobý finančný majetok	56 673	Rezervné fondy a ost.fondy zo zisku	246 972
		VH minulých rokov	-15 404 377
		VH bežného účtovného obdobia	766 519
OBEŽNÝ MAJETOK	14 891 584	CUDZIE ZDROJE	17 359 371
Zásoby	4 336 995	Rezervy	902 197
Dlhodobé pohľadávky	3 697 238	Dlhodobé záväzky	1 870 568
Krátkodobé pohľadávky	6 540 145	Krátkodobé záväzky	7 619 005
Krátkodobý finančný majetok	317 206	Bankové úvery a výpomoci	6 967 601
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	16 505	ČASOVÉ ROZLIŠENIE	243 223

#	POLOŽKA	30.9.2009
1	Obch.marža	1 130
2	Výroba	35 061 218
3	Výrobná spotreba	27 881 325
4	Pridaná hodnota	7 181 023
5	Osobné náklady	4 453 424
6	Ostatné náklady	1 490 649
7	Výsledok hospodárenia z hosp.čin.	1 236 950
8	Výsledok hospodárenia z fin.čin.	-440 030
9	Výsl.hosp.z bežnej čin.	796 920
10	Výsl.hosp.z mim.čin.	0
11	VH pred zdanením	796 920
12	VH po zdanení	766 519

**PŘÍLOHA P V: PREHĽAD POLOŽIEK ROZVAHY A VÝSLEDKU
HOSPODÁRENIA KONKURENČNÝCH SPOLOČNOSTÍ ZA 2007**

2007 (tis.)	ZENTIVA	BELUPO	SANOFI (€)	BAYER (€)	WALMARK	BIOTIKA
A	36 928 900	1 456 000	71 914 000	51 378 000	1 649 000	1 162 111
DM	22 772 600	945 000	59 361 000	34 712 000	975 000	640 939
OA	14 156 300	511 000	12 553 000	16 666 000	674 000	518 478
Pohľadávky	7 081 700	273 460	6 601 000	7 918 000	365 000	326 447
Zásoby	3 000 900	205 000	4 241 000	6 217 000	264 000	169 306
Krátk. Fin. maj.	2 213 613	32 540	1 711 000	2 531 000	45 000	22 725
PASÍVA	36 928 900	1 456 000	71 914 000	51 378 000	1 649 000	1 162 111
VK	11 959 300	894 000	44 719 000	16 821 000	1 063 000	601 926
CZ	24 969 600	562 000	27 195 000	34 557 000	586 000	551 766
Dlh.CZ	18 224 400	283 000	17 526 000	23 945 000	331 000	68 116
Kratk.CZ	6 745 200	279 000	9 669 000	10 612 000	255 000	324 275
Tržby	16 670 000	1 246 000	28 052 000	32 385 000	1 598 000	1 084 555
EBIT	2 170 000	93 500	10 101 000	3 154 000	148 650	99 051
EBT	1 972 000	71 900	9 682 000	2 234 000	112 510	76 841
EAT	1 456 000	69 599	7 110 000	4 716 000	108 851	74 403
Nákladové úroky	542 700	21 600	419 000	920 000	36 140	22 210

PŘÍLOHA P VI: HISTÓRIA SPOLOČNOSTI DAIWA PHARMACEUTICAL LTD.

02/1990 – Založenie materskej spoločnosti Daiwa Pharmaceutical ltd. v Japonsku.

04/1992 – Štart vývoja v oblasti funkčných potravín prostredníctvom popredných doktorov.

01/1995 – Vytvorenie novej technológie na výrobu lieku BioBran z otrúb ryže, ktorý sa v budúcnosti stane jedným z najdôležitejších produktov spoločnosti Daiwa Pharmaceutical.

09/1996 – Začiatok exportu najvýznamnejšieho produktu BioBran do Kórei a Taiwanu.

07/1997 – Získanie patentu na liek BioBran v U.S.A a v ďalších ôsmich krajinách sveta.

05/1998 – Vývoj nového lieku Natto - NKCP prostredníctvom špičkových odborníkov.

09/1999 – Začiatok plnej distribúcie lieku BioBranu do USA prostredníctvom DHD USA.

09/2000 – Založenie novej dcérskej spoločnosti DHD Europe ltd. v Cambridge v U.K.

03/2001 – Začiatok výroby lieku Natto – NKCP a o pol roka následne na to jeho distribúcia do Európy a U.S.A. prostredníctvom Daiwa Health Development Europe a USA.

04/2002 – Predaj produktu BioBran sa rozšíril až do 27 svetových krajín.

06/2003 – Založenie ďalšej dcérskej spoločnosti SIAM DHD Ltd. v Bangkoku v Thajsku.

09/2003 – Získanie oficiálneho patentu v Japonsku na nový podnikový produkt – Kefiran.

09/2004 – Založenie novej pobočky Daiwa Health Development v Los Angeles v U.S.A .

05/2005 – Vytvorenie novej bázy BioBranu Lentin Plus LY, nazývaný BioBranový cukrík.

07/2006 – Začiatok exportu produktu Kefiran Európy a U.S.A. prostredníctvom DHD ltd.

04/2007 – Predajnosť najsilnejšieho produktu BioBran sa rozšíril do 40 svetových krajín.

09/2007 – Spoločnosť Daiwa Pharmaceutical ltd. založila novú pobočku v Tianjine v Číne.

[24], [37]