

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza výkonnosti podniku

Linda Rambousková

**Bakalářská práce
2017**

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Linda Rambousková**
Osobní číslo: **E14892**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza výkonnosti podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analyzovat výkonnost podniku a doporučit možnosti jejího zvyšování.

Osnova:

- Výkonnost podniku jako schopnost tvorby hodnoty.
- Finanční výkonnost podniku.
- Přidaná hodnota, provozní hospodářský výsledek, ekonomická přidaná hodnota.
- Produktivita.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, R., NORTON, D., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd., Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KOŽENÁ, M., *Podniková ekonomika*, Pardubice, Univerzita Pardubice, 2016, ISBN 978-80-7395-975-3.

MAŘÍKOVÁ, P., *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*, Praha: Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-36-X.

NEUMAIEROVÁ, I., *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, c2005' xi, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.

WAGNER, J., *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí bakalářské práce:


PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. . Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.6.2017

Linda Rambousková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šenecovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Rovněž děkuji Mgr. Vladimíru Haukovi, vedoucímu odboru plánování a optimalizaci výroby, za rady, které mi pomohly s vypracováním praktické části bakalářské práce.

Veliké poděkování patří také mému manželovi a mým dětem za podporu a za neskutečnou trpělivost, kterou se mnou měli nejen při psaní této bakalářské práce, ale i při celém studiu.

ANOTACE

Tato práce se zabývá problematikou výkonnosti podniku a jejího hodnocení. V práci jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k problematice výkonnosti a jejího měření. Teoreticky je vysvětlena finanční a strategická analýza, která je poté měřena ve vybraném podniku. Je provedeno zhodnocení zjištěným výsledkům a jsou vymezeny návrhy a doporučení pro zlepšení systému hodnocení výkonnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, finanční analýza, strategická analýza, Paramo a.s.

TITLE

Analysis of business performance

ANNOTATION

This thesis is focused on the performance of the company and its evaluation. The thesis defines the basic concepts related to the issue of performance and its measurement. The financial and strategic analysis is theoretically explained, which is then measured in the selected business. An evaluation of outcomes is made and suggestions and recommendations for improving the performance evaluation system are defined.

KEYWORDS

Performance, financial analysis, strategic analysis, Paramo a.s.

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÉ VYJÁDŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	11
2 UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU JAKO HODNOTY	13
2.1 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA)	13
2.2 TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA (MVA).....	13
2.3 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA (NET PRESENT VALUE)	14
3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	15
3.1 UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY	15
3.2 ZDROJE FINANČNÍ ANALÝZY	16
3.2.1 Rozvaha	16
3.2.2 Výkaz Z/Z.....	17
3.2.3 Provozní hospodářský výsledek	18
3.3 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI	19
3.3.1 Platební schopnost a likvidita	19
3.3.2 Ukazatele rentability	20
3.3.3 Ukazatel aktivity	22
3.3.4 Ukazatel kapitálového trhu	22
3.4 TRŽBY PODNIKU.....	22
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	25
4.1 DEFINICE POSLÁNÍ	25
4.2 EXTERNÍ ANALÝZA	25
4.2.1 Analýza makrookolí	26
4.2.2 Analýza mikrookolí	26
4.3 INTERNÍ ANALÝZA	30
4.3.1 SWOT analýza.....	32
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
5.1 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	34
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
6 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI	38
6.1 LIKVIDITA.....	38
6.2 RENTABILITA	39
6.3 AKTIVITA.....	40
7 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	41
7.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	41
7.1.1 PEST analýza.....	41
7.1.2 Metoda „4C“	42
7.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	44
7.2.1 Hybné změnotvorné síly	44
7.2.2 Porterův model 5 sil.....	45
7.2.3 Hrozby, příležitosti, strategie společnosti.....	46
8 SHRNUÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	49
8.1 ÚROVEŇ FINANČNÍCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	49
8.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	49
8.2.1 Analýza makrookolí (PEST analýza, model „4C“)	49
8.2.2 Analýza mikrookolí (Hybné změnotvorné síly, Porterův model 5 sil)	49
8.3 DOPORUČENÍ	50
ZÁVĚR.....	51
POUŽITÁ LITERATURA.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled tržeb, PH, HV	34
Tabulka 2: Přehled počtu zaměstnanců	35
Tabulka 3: Hodnoty pro výpočet likvidity	38
Tabulka 4: Výpočet likvidity	38
Tabulka 5: Hodnoty pro výpočet rentability	39
Tabulka 6: Výpočet rentability	39
Tabulka 7: Ukazatele aktivity	40

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Pohled manažera výkonnosti	12
Obrázek 2: Rozvaha podniku	17
Obrázek 3: Porterův model 5 sil	28
Obrázek 4: Mapa konkurenčních skupin	29
Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT	32
Obrázek 6: Organizační struktura Paramo a.s.	37

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A	aktiva
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	peněžní tok (Cash Flow)
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
HV	hospodářský výsledek
MVA	tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
N	náklady
NOPAT	provozní zisk po zdanění za sledované období
NPV	čistá současná hodnota (Net Present Value)
P	pasiva
P	cena
PEST	politické, ekonomické, sociální a technologické
Q	množství
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	rentabilita tržeb (Return on Sales)
RPA	rafinerie, petrochemie, agrochemie
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
V	výnosy
WACC	průměrné vážené náklady na kapitál (Weighted average cost of capital)
Z/Z	zisk/ztráta
4C	zákazníci, náklady, země, konkurence (Customers, Costs, Country, Competitors)

ÚVOD

V současné době dochází často ke změnám v podnikatelském prostředí, které ovlivňují i pohled na výkonnost podniku. Tudiž je pro podnik velmi náročné přizpůsobit se těmto změnám a udržet si pozitivní hodnocení a výkonnost. Hodnocení výkonnosti podniku je v této době velmi ceněno. Klade se velký důraz na výkonnost podniku, na její měření, konkurenceschopnost, na tvorbu a vyhodnocování SWAT analýz apod. Podnik se musí přizpůsobovat trhu, musí disponovat silným vedením, mít určenou strategii.[26]

Systém měření výkonnosti velmi silně ovlivňuje chování lidí v podniku i mimo něj. Pokud chce podnik prosperovat a být konkurenceschopný, musí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností.

Mnoho podniků vyvinulo a stále vyvíjejí systémy pro měření výkonnosti, které zahrnují jak finanční, tak i nefinanční měřítka. Nefinanční měřítka využívají firmy převážně pro zlepšení prostředí na pracovišti, při práci se zaměstnanci, ale také i při komunikaci se zákazníky. Finanční měřítka používá vrcholový management.[5][26]

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a části praktické. V první části je vysvětlena teorie týkající se výkonnosti a strategie podniku (strategická analýza, finanční výkonnost, tržby, přidaná hodnota, ekonomická přidaná hodnota, provozní hospodářský výsledek). Výpočty poměrových ukazatelů, které souvisejí s teoretickou částí, jsou následně použity v části praktické. V praktické části jsou teoretické skutečnosti implementovány do skutečných zjištění. Hodnocení výkonnosti je provedeno pomocí finančních poměrových ukazatelů a strategické analýzy (analýza makro a mikrookolí).

Cílem práce je analyzovat výkonnost podniku a doporučit možnosti jejího zvyšování.

1 TEORETICKÉ VYJÁDŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

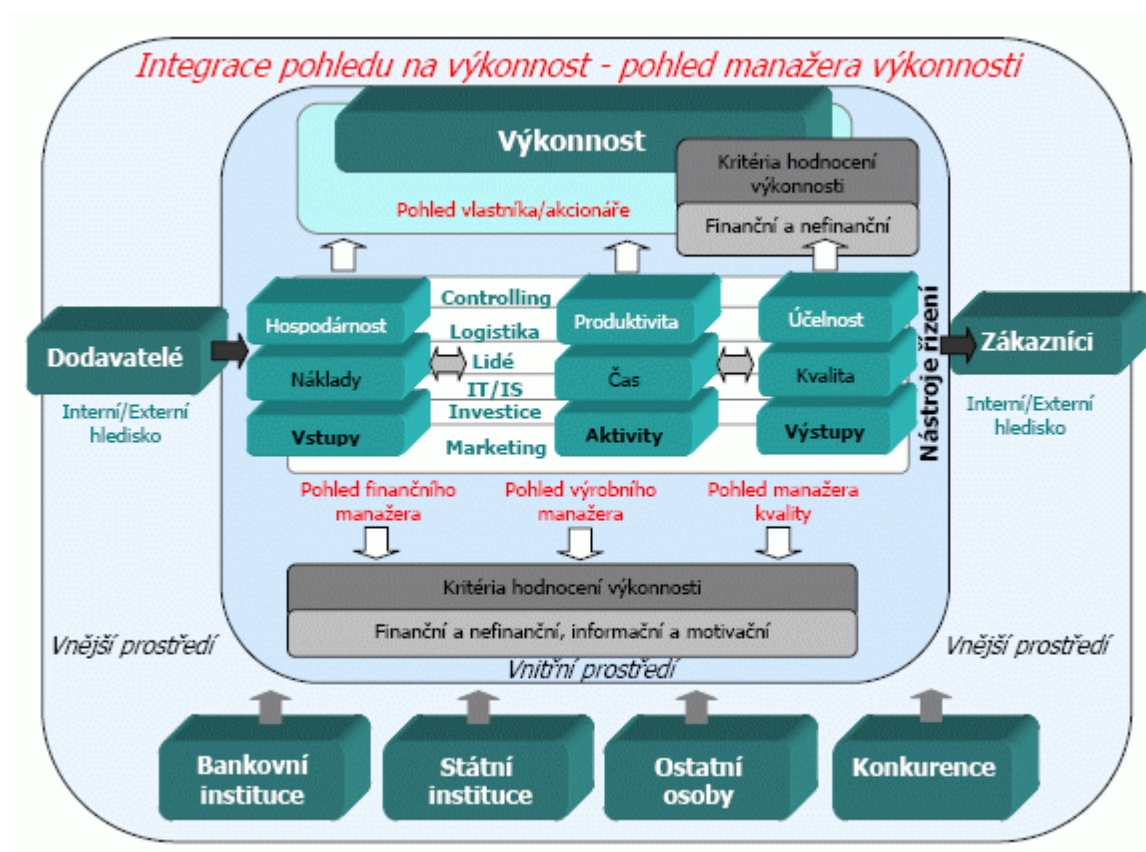
Výkonnost podniku můžeme obecně definovat jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit kapitál vložený do podnikání. Cílem je, aby se peníze firmy zhodnocovaly. Při rozhodování o investičních příležitostech hraje důležitou roli velikost úspor, vztah firmy k riziku a doba, po kterou chce peníze investovat.[12]

Každý podnik je ovlivněn řadou faktorů, a to technických, ekonomických, sociálně politických. Cesta k úspěchu v době globální finanční krize je snaha podniků právě o zvyšování výkonnosti, jindy nazývané jako konkurenceschopnost. Měření výkonnosti podniku je pro manažery ve všech podnicích a odvětvích velmi důležitou součástí firemní strategie. Z tohoto důvodu provádějí firmy strategickou analýzu. Strategická analýza pomáhá managementu podniku si uvědomit, jaká je současná strategie, kam firma směřuje, jaké jsou její předpoklady úspěchu, popř. co konkrétně by měla udělat, aby měla úspěch a byla konkurenceschopná i v budoucnu. Toho lze dosáhnout zaujmutím správné strategie, vhodným využíváním zdrojů a aktivním využitím systému měření výkonnosti.[1]

Management jakékoli firmy se orientuje převážně na zvyšování hodnoty podniku, proto se hodnota podniku pro akcionáře firmy (total shareholder value) stále více stává jedním z nejdůležitějších kritérií a důležitou hodnotou pro firmu.[1]

Změna pohledu na výkonnost podniku je způsobena změnami v podnikatelském prostředí. Přicházejí nové přístupy, které jsou reakcí na současné přístupy měření a řízení podnikové výkonnosti. Každý přístup měření výkonnosti podniku má své klady ale i zápory, které oslabují jeho využívání v podnikatelské praxi. Podstatou používání měřítek není pouze měření určité hodnoty, ale měřítka mají sloužit jako nástroj pro řízení. Jde o propojení měřítka výkonnosti a operativního řízení, tak aby došlo k řízení výkonnosti podniku. Důležitou součástí výkonnosti jsou také specifické podmínky každého podniku, které do značné míry ovlivňují působení zvoleného měřítka výkonnosti. Proto je nutné používat pouze takový koncept řízení výkonnosti podniku, který vychází a akceptuje specifické podmínky daného podniku. Součástí moderních měřítek bývá také určitý postup jeho zavedení do podniku.[10]

Na následujícím obrázku je zobrazen pohled manažera výkonnosti na vnější a vnitřní prostředí a na výkonnost.



Obrázek 1: Pohled manažera výkonnosti

Zdroj: [5]

2 UKAZATELÉ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU JAKO HODNOTY

2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (dále jen EVA) je ukazatel, který je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu.[7] Je to přidaná hodnota vytvořená činností podniku nad úroveň kapitálu, který je vložen v aktivech. Jedná se o hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň kapitálu vázaného v jejích aktivech.[17]

Ekonomicky smysluplné využití EVA znamená, že se podnik musí vypořádat s řadou ekonomických a zejména pak účetních problémů. Nejvíce se to projevuje v oblastech, kde se účetní praxe výrazněji odchyluje od mezinárodních účetních standardů. V podobě EVA získává podnik nástroj, který kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je spojeno s dosahováním tohoto výsledku, a sblízuje tak účetní veličinu s pohledy kapitálového trhu a investorů.[7]

EVA tvoří ucelený manažerský systém, jehož úkolem je analyzovat faktory, které přispívají k tvorbě hodnoty a zajistit taková rozhodnutí, která přinesou zvyšování hodnoty pro akcionáře.[19]

Ekonomové říkají, že EVA pracuje s účetními hodnotami (ne s tržními), proto se používá i upravená rovnice pro výpočet EVA.[17]

Hlavním cílem tohoto ukazatele je maximalizovat zisk podniku, tzn. maximalizace hodnoty pro vlastníky (maximalizace shareholder value).[19]

Firma vytváří hodnotu pro vlastníky, jestliže $EVA > 0$. [17]

2.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota (dále jen MVA) je dalším z ukazatelů, pomocí něhož firma maximalizuje hodnotu pro vlastníky, tj. maximalizuje shareholder value. Od tohoto ukazatele a od ukazatele EVA se očekává, že přemění tvorbu hodnoty (value creating) v účinný nástroj řízení

podniku. MVA a EVA jsou založeny na tom, že skutečnými náklady podniku jsou ekonomické náklady, nikoliv náklady účetní.[19]

Ukazatel MVA je rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem. Znamená rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých dluhopisů a akcií, a hodnotou, kterou do firmy vložili. Ukazuje, kolik peněz do podniku investoři vložili a kolik peněz mohou získat prodejem svých akcií na burze. Cílem podniku a jeho manažerů je maximalizace MVA.[19]

MVA může být jak kladná, tak záporná. Pokud je kladná, znamená to, že manažeři vytvářejí hodnotu podniku a tedy pracují dobře. Pokud je MVA záporná, manažeři nepracují dobře a hodnotu podniku snižují. Ukazatel se používá právě proto, aby podnik změřil změnu hodnoty podniku.[19]

Nevýhodou ukazatele MVA je, že se dá zjistit jen u podniků, které mají akcie obchodovatelné na burze.[19]

2.3 Čistá současná hodnota (Net Present Value)

Čistá současná hodnota (dále jen NPV) je ukazatel, který počítá pouze s budoucím cash flow.[4] Je vyjádřením takové situace, kdy je podnik schopen udržet kladnou hodnotu ekonomického zisku v dlouhodobém časovém rámci. Je základním kritériem pro hodnocení výkonnosti podniku.[7]

NPV nepoužívá ani neřeší náklady, výnosy, hospodářský výsledek. Řeší pouze peněžní toky, které daná investice přinese. Nehodí se tedy pro hodnocení strategicky významných projektů. U NPV je velmi důležité si na začátku zvolit správnou dobu životnosti projektu. Doba životnosti projektu významným způsobem ovlivňuje hodnotu NPV.[4]

Důležitým parametrem pro výpočet NPV je diskont. Diskont v tomto případě reprezentuje úrokovou sazbu. Je to vyjádření tzv. „ušlé příležitosti“. Stanovit správnou výši diskontu je pro manažery velmi obtížné. Je potřeba kvalifikovaný odhad a uměním zhodnocovat peníze. Obecně by diskont měl být vyšší než úroková sazba na spořicí účet v bance nebo úrok u státních pokladničních poukázek.[4]

„Správná“ hodnota NPV je jakékoliv kladné číslo. Nulová hodnota NPV znamená, že daná investice (z pohledu cash flow) nic nepřinese ani nesebere.[4]

3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Finanční výkonnost podniku a její analýza přináší podniku informace o finanční situaci. Vypovídá o zdraví firmy. Aby firma zjistila, jak si stojí, provádí finanční analýzu. Úkolem finanční analýzy je pomocí nástrojů diagnostikovat finanční kondici podniku, identifikovat odchylky od požadovaných parametrů, analyzovat příčiny jejich vzniku a definovat konkrétní opatření, jejichž splnění je předpokladem dosažení strategických cílů.[1]

Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování.[27]

Existují různé pohledy na finanční výkonnost a různé metody jejího měření. Jednou z nejznámějších a nejvíce používaných je metoda hodnocení poměrovými ukazateli. Tato metoda je základním nástrojem finanční analýzy.[1]

Hlavním zdrojem informací pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka.[7]

3.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace z finanční analýzy využívají nejen interní uživatelé (manažeři, zaměstnanci, odboráři), ale také externí uživatelé, mezi něž patří např.: stát a jeho orgány, investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři, konkurence apod.[27]

Stát využívá informace o podniku zejména kvůli rozdělování dotací, kontrole vykazování daní a také kvůli statistickým průzkumům. Investoři jsou vnímány jako poskytovatelé kapitálu. Využívají informace o finanční výkonnosti především proto, aby ochránili své investice, popř. aby mohli své finanční prostředky efektivně investovat i v budoucnu. Banky využívají informace kvůli eliminaci potenciálního rizika nesplacení úvěru. Díky těmto znalostem získávají představu o finančním zdraví budoucího či existujícího dlužníka.[27]

Obchodní partneři se samozřejmě o podnik a jeho výkonnost zajímají také. Její oblast zájmu je zaměřena především na schopnost podniku dostát svým závazkům, na jeho zadluženost, solventnost a likviditu.[27]

Z interních uživatelů je zapotřebí zmínit především manažery. Ti potřebují informace o finančním zdraví podniku pro potřeby operativního a strategického finančního řízení podniku. Dalším interním uživatelem jsou zaměstnanci. I ti mají zájem na prosperitě podniku kvůli jistotě stabilního zaměstnání.[27]

3.2 Zdroje finanční analýzy

Hlavním zdrojem finanční analýzy jsou výstupy z účetní závěrky (Rozvaha, Výkaz Z/Z, Cash flow). Dle E. Kislingerové (2007) „v České republice upravuje tuto oblast především zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a dále od 1.1.2003 soubor opatření, kterými se stanoví účetní osnova a postupy účtování.“[27]

3.2.1 Rozvaha

Rozvaha je základním výkazem účetní závěrky. Může být nazývána jako bilance. Rozvaha obsahuje souhrnný přehled o majetku podniku (aktiva) a zdrojů krytí tohoto majetku (pasiva). V rozvaze musí vždy platit princip základní bilanční rovnice, a to:

$$\mathbf{AKTIVA = PASIVA}$$

Tato bilanční rovnice znamená, že podnik může mít jen tolik majetku, na který má zdroje krytí.[27]

Rozvaha má podobu písmena T, kde na levé straně jsou aktiva, na pravé straně pasiva. Na následujícím obrázku je zobrazena rozvaha podniku.

AKTIVA	PASIVA
I. Pohledávky za upsaný základní kapitál	I. Vlastní kapitál
II. Dlouhodobý majetek	1. Základní kapitál
1. Dlouhodobý hmotný majetek	2. Kapitálové fondy
2. Dlouhodobý nehmotný majetek	3. Fondy tvořené ze zisku
3. Dlouhodobý finanční majetek	4. Výsledek hospodaření minulých let
III. Oběžná aktiva	5. Výsledek hospodaření běžného účetního období
1. Zásoby	II. Cizí zdroje
2. Dlouhodobé pohledávky	1. Rezervy
3. Krátkodobé pohledávky	2. Dlouhodobé závazky
4. Krátkodobý finanční majetek	3. Krátkodobé závazky
IV. Casové rozlišení	4. Bankovní úvěry a výpomoci
	III. Casové rozlišení
Aktiva celkem	Pasiva celkem

Obrázek 2: Rozvaha podniku

Zdroj: [27]

3.2.2 Výkaz Z/Z

Výkaz zisků a ztrát se jinými slovy nazývá výsledovka. Výkaz Z/Z informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Je povinnou součástí účetní závěrky a vztahuje se k určitému období. Zachycuje vztah mezi náklady a výnosy. Pokud výnosy převyšují náklady, jedná se o zisk firmy. Jestliže náklady převyšují výnosy, jedná se o ztrátu. [28]

$$V - N = Z \begin{cases} V > N = \text{zisk} \\ N > V = \text{ztráta} \end{cases}$$

Výnosem jsou výkony podniku za určité období vyjádřené v penězích. Jedná se např. o prodej vlastních výrobků a služeb, prodej zásob, výnos z prodeje majetku apod. Z pohledu účetnictví jsou výnosy účtovány v šesté účtové třídě. [28]

Mezi výnosové účty patří:

- 60 – Tržby za vlastní výkony a zboží**
- 61 – Změna stavu zásob vlastní činnosti**
- 62 – Aktivace**
- 64 – Jiné provozní výnosy**
- 66 – Finanční výnosy**
- 68 – Mimořádné výnosy**
- 69 – Převodové účty**

Náklady charakterizují peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nákladů spojených s činností podniku. Náklady (i výnosy) souvisí vždy s určitým obdobím. Toto zabezpečuje časové rozlišení nákladů (výnosů), které je předmětem účetnictví.[18]

Mezi nákladové účty patří:

- 50 – Spotřebované nákupy**
- 51 – Služby**
- 52 – Osobní náklady**
- 53 – Daně a poplatky**
- 54 – Jiné provozní náklady**
- 55 – Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období**
- 56 – Finanční náklady**
- 57 – Rezervy a opravné položky finančních nákladů**
- 58 – Mimořádné náklady**
- 59 – Daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmu**

3.2.3 Provozní hospodářský výsledek

Provozní hospodářský výsledek je zákonnou normou v ČR jasně definovaná hodnota, která se povinně zveřejňuje ve Výkazu zisků a ztráty. Je přesně stanoveno, jakým způsobem se k této hodnotě dojde, jakým způsobem se vypočítá.[28]

Provozní hospodářský výsledek (zisk) má rozhodujícím význam ve výrobních podnicích. Je dán rozdílem mezi provozními výnosy a provozními náklady.[18]

Tento údaj říká podniku, kolik vydělal svou běžnou činností bez uvážení daně z příjmu právnických osob.[28]

3.3 Analýza poměrovými ukazateli

Analýza poměrovými ukazateli v sobě zahrnuje ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity a kapitálového trhu a jejich vzájemná interakce. Důležitou součástí poměrových ukazatelů je zisk. Zisk (resp. hospodářský výsledek) se zjišťuje z výkazu zisku a ztráty. Je to rozdíl mezi výnosy a náklady.[26]

3.3.1 Platební schopnost a likvidita

Významným finančním rizikem pro podnik je ohrožení jeho platební schopnosti. Ohrožení platební schopnosti může podnik přivést až k bankrotu. Likvidita je momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky. Je měřítkem okamžité, resp. krátkodobé platební schopnosti podniku. Likvidnost vyjadřuje schopnost transformace majetku do peněžní podoby. Čím větší tuto schopnost majetek má, tím je likvidnější.[8][26]

Prvním z používaných ukazatelů likvidity (platební schopnosti) je běžná likvidita (solventnost):[8]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Běžná likvidita měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Z hlediska praktického využití to znamená, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost.[27]

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím obecně pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku.[8] Uváděné optimum je v rozmezí 1,5 a 2,5. Čím vyšší hodnota tím men-

ší riziko platební neschopnosti – insolvence.[23][26] Nikdy by tato hodnota neměla klesnout pod hodnotu 1.[27]

Druhým z používaných ukazatelů likvidity (platební schopnosti) je **pohotová likvidita** (rychlý poměr):

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Uváděné optimum je mezi 1 až 1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání (příliš velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, které přináší jen malý nebo žádný úrok.[23] Nižší hodnota pohotové likvidity než likvidity běžné ukazuje na nadměrnou váhu zásob ve struktuře oběžného majetku.[8][26]

Dalším z ukazatelů důležité pro podnik je **okamžitá likvidita** (peněžní):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky + běžné bank. úvěry}} \quad (8)$$

Tento ukazatel může být označen jako peněžní likvidita. Je to nejpřísnější likvidní ukazatel. Nejlépe vypovídá o skutečné platební schopnosti podniku. Udává schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky ihned pomocí hotovosti, penězů jak v pokladně, tak na bankovních účtech, šeků či krátkodobých cenných papírů.[8]

Všechny uvedené ukazatele likvidity hodnotí likviditu podniku staticky, k určitému datu.

3.3.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability přinášejí podniku obraz o efektivitě podnikání. Dokážou říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak firma zhodnotila svůj

vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Mezi základní poměrové ukazatele rentability patří:[24][26]

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv (dále jen ROA) představuje rentabilitu vloženého kapitálu. Ukazuje, jak efektivně se firmě vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoří (jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí).[24][26]

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ [\%]}$$

(24)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (dále jen ROE) ukazuje, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které do podnikání vložila. Samozřejmě se zde očekává vyšší výnos než např. výnos ze státních dluhopisů.[24][26] ROE měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \text{ [\%]}$$

(24)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb poskytuje firmě informaci o tom, jak velké výnosy musí vytvořit, aby dosáhla 1,-Kč zisku.[24][26] Tento ukazatel je třeba hodnotit opatrně. Nízká hodnota tohoto ukazatele může být příznivější, pokud je dosahováno rychlého obrátu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb. Naopak vysoká hodnota značí pomalý obrat zásob a nízký absolutní objem tržeb.

$$\text{Rentabilita tržeb} = (\text{zisk/tržby}) \cdot 100 \text{ (\%)}$$

3.3.3 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity sleduje schopnost využití majetku, jak je podnik schopen využít svá aktiva, zda disponuje nevyužívanými kapacitami a zda má dostatek produktivních aktiv. Jedná se o kombinované ukazatele poměřující položky rozvahy (majetek) a výkazu zisků a ztrát (tržby). Postupné zrychlování obratu majetku je pozitivní přístup, protože znamená pro podnik vyšší tržby.[22]

Ukazatel aktivity měří vázanost kapitálu na majetek dvojím způsobem:

1.) kolikrát se za dané období majetek obrátí (rychlost obratu)

rychlost obratu za období = tržby (náklady) za období / průměrný stav položky aktiv

2.) jak dlouho je majetek vázán v dané formě (doba obratu)

doba obratu = průměrný stav položky aktiv / denní tržby (náklady) (22)

3.3.4 Ukazatel kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu vyjadřují, jak trh hodnotí minulou činnost podniku a také výhled do budoucna. Tyto ukazatele jsou důležité především pro současné a budoucí investory. Ukazují jim, jakou návratnost investic (především formou dividend) mohou očekávat od investovaných prostředků. Počítají se pouze pro podniky s veřejně obchodovatelnými akcemi.[25]

3.4 Tržby podniku

Tržby podniku jsou jedním ze základních ukazatelů výkonnosti podniku. Jsou jedním ze vstupů do finanční výkonnosti. Pod pojmem tržby se většinou rozumí celkové tržby. Tržba je část výnosu, kterou podnik získal prodejem zboží, výrobků a služeb v daném účetním období.[20] Tržby jsou hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů, dividend, daní nebo k investicím.

Dělení tržeb

Tržby podniku se dělí do několika skupin. Jsou to zejména:

- tržby z prodeje výrobků a služeb
- tržby z prodeje nakupovaného zboží
- tržby za prodané zásoby materiálu, nepotřebných strojů a zařízení
- tržby za prodané licence, patenty, vynálezy apod. [21]

Vzorec pro výpočet celkových tržeb:

Celkové tržby = Tržby za prodej zboží + Výkony + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů
[21]

Pro tržby se někdy používá zkratka T. Pro množství zkratka q. Proto se může výše uvedený vzorec pro výpočet zjednodušit a použít:

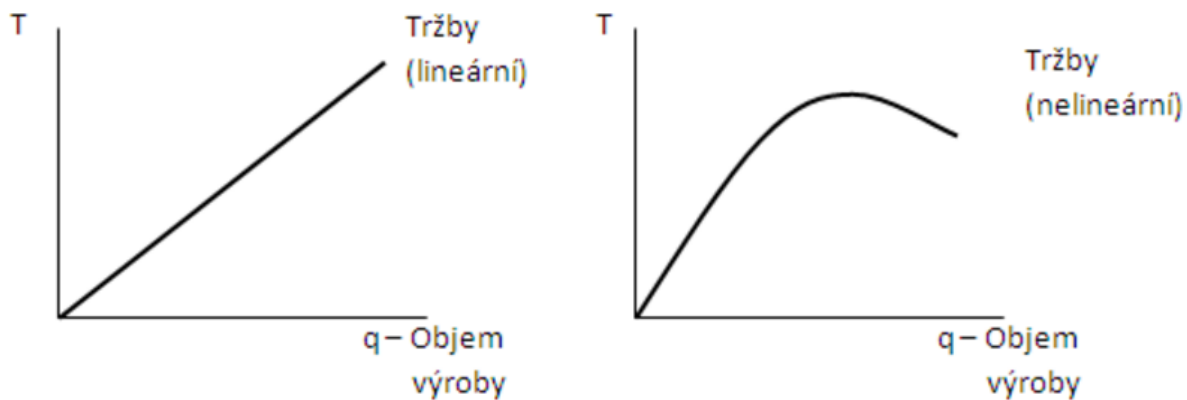
$$T = p \times q$$

p je cena zboží

q je množství

[20]

Příklad lineární a nelineární funkce tržeb:



Obecně se dá říct, že růst tržeb je hodnocen jako pozitivní a pokles jako negativní. Velikost tržeb zobrazuje podíl firmy na trhu. Růst tržeb je zpravidla doprovázen silnější likviditou, vyšší rentabilitou a lepší vyjednávací pozicí s dodavateli. Při růstu tržeb roste zpravidla i absolutní rentabilita a často i marže v důsledku bodu zvratu.[3]

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je ve všech firmách a odvětvích velmi důležitou součástí tvorby strategie podniku. Pomáhá managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měla soustředit a kam by měla v budoucnu směřovat.

Tato analýza se skládá z:

- definice či redefinice poslání
- externí analýzy makrookolí a mikrookolí
- interní analýzy
- vyhodnocení[16] [26]

4.1 Definice poslání

Poslání odůvodňuje existenci firmy, vymezuje její pole působnosti a zároveň působí jako jednotící prvek, který usměrňuje jednání manažerů i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu firmy. Definovat poslání názvem produktu či z hlediska technologie, je doporučováno vymezit poslání jako uspokojení potřeb zákazníka. Produkty i technologie se častěji mění, zatímco potřeby většinou zůstávají. *Poslání by mělo být definováno realisticky, výstižně a nepřilíš široce ani ne úzce tak, aby se firma mohla na jeho základě mohla jasně rozhodovat.*[16]

4.2 Externí analýza

Management firmy by měl dobře poznat okolní prostředí podniku, aby pochopil jeho povahu a faktory, které podnik ovlivňují. Může se snáze zaměřit na činnosti, které jsou smysluplné a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je formulace strategie tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.[16]

Externí analýza je rozdělena na dvě části - na makrookolí a mikrookolí podniku. *Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence.*[16]

4.2.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.[16]

Vhodná metoda je tzv. **PEST analýza**. Název je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Tyto faktory jsou: politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economic), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědecko-technologické (Technological). *Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.*[16]

Informace získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. *Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii.* Jestliže je faktorů málo, lze scénáře kombinovat. V ostatních případech je doporučeno vytvářet scénáře, které se od sebe liší, tj. například scénáře optimistické, realistické a pesimistické.[16]

Globalizační trendy se měří pomocí metody „4 C“, prostřednictvím které se podnik rozhodne, zdali zvolí globální či lokální strategii. V této metodě jsou faktory podstatné pro rozhodování rozděleny do čtyř základních skupin. *Název této metody je odvozen z počátečních písmen faktorů podstatných pro rozhodování, a to faktory týkající se zákazníků (Customers), nákladů (Costs), národních specifik (Country) a konkurentů (Competitors).*[16]

4.2.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.[16]

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň

vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrokové inovace, nároky na kapitál, diferenciacie výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Struktura odvětví může být atomizovaná, která z hlediska podniku vytváří spíše hrozby než příležitosti, oligopolní nebo konsolidovaná. V modelu životního cyklu odvětví, jímž prochází každé odvětví podobně jako například výrobek, rozlišujeme fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku.[16]

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví.[16]

Za nejvýznamnější hybnou se může považovat poptávka, jejíž analýze by měla firma věnovat velkou pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management podniku by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Také by firma měla odhadnout i velikost celkové poptávky pro každou skupinu produktů. *Odhad mohou manažeři provést v několika variantách (optimistická, realistická, pesimistická).*[16]

Další významnou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl začít rozdělením zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod. Výhodné je rozčlenit skupiny zákazníků nejen horizontálně, ale i vertikálně, což managementu pomůže lépe si uvědomit jejich potřeby. Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. U každé zákaznické skupiny určí management její potřeby a shrne je podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku.[16]

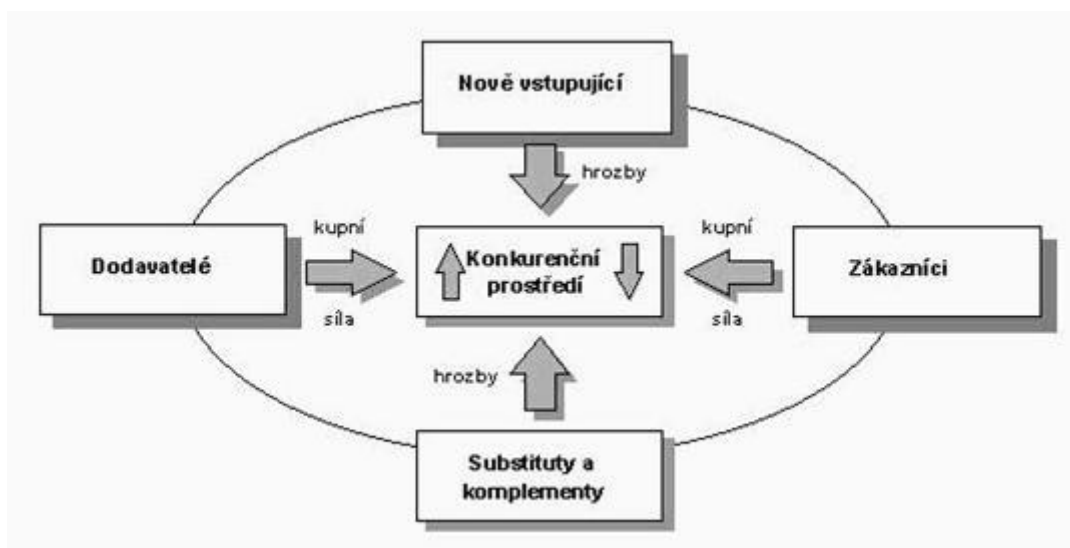
Výsledkem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení regionů, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.[16]

Ostatní hybné změnotvorné síly, mezi které patří například vědeckotechnický rozvoj, rostoucí globalizace, nové formy marketingu a podobně, by měly být managementem rovněž shrnuty do přehledné tabulky s určením jejich důležitosti a dopadu na odvětví. U každé hybné síly je rovněž vhodné určit, zdali pro firmu představuje hrozbu či příležitost.[16]

Porterův model 5 sil

Další analýza by měla být věnována konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil Michaela E. Portera. V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z

- rivality mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.[16]

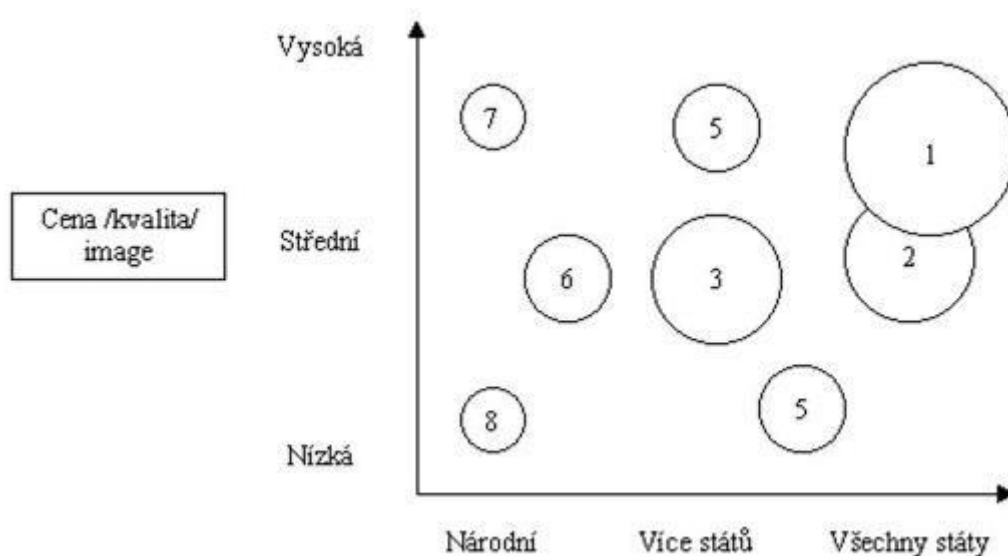


Obrázek 3: Porterův model 5 sil

Zdroj: [26]

Model má pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie s uvedenými faktory musí management počítat a může se pokusit je i ovlivnit ve svůj prospěch.[16]

Konkurenčním firmám by se měl management podniku věnovat podrobněji. V první řadě je třeba vymezit konkurenty a definovat jejich charakteristiky. Následně je vhodné konkurenty rozdělit do skupin podle podobnosti jejich strategie či záměru. Mapa konkurenčních skupin vznikne zanesením pozic konkurentů do dvojdimenzionální osově soustavy dle uvedených charakteristik. Strategické skupiny jsou vytvořeny z firem umístěných v těsné blízkosti. Mapa strategických konkurenčních skupin přehledně zobrazuje strukturu odvětví podle vybraných charakteristik a pomáhá managementu určit nejbližší konkurenty.[16]



Obrázek 4: Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: [26]

Na základě vyhodnocení výše uvedených analýz může management podniku definovat klíčové faktory úspěchu, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Klíčových faktorů úspěchu má odvětví jen zcela výjimečně více než tři nebo čtyři. Častěji se jedná o jeden či dva faktory, které svojí důležitostí předstihují ostatní. Management již má představu o tom, co požadují zákazníci i na co se připravit z hlediska konkurence, proto by měl na základě znalosti klíčových faktorů úspěchu definovat určité specifické přednosti podniku, které mu umožní v konkurenčním boji zvítězit. Do definovaných klíčových aktivit by měl podnik koncentrovat své omezené zdroje a schopnosti.[16]

Provedené analýzy rovněž pomohou managementu rozhodnout o atraktivitě či neatraktivitě odvětví pro daný podnik a následně i o orientaci strategie. V případě atraktivního odvětví se dá předpokládat agresivní strategie firmy, v opačném případě strategie obrany stávajících pozic či strategie odchodu z odvětví.[16]

Jakmile si management ujasní, že má zájem v odvětví podnikat, měl by se podrobněji zaměřit na analýzu konkurence. V první řadě management identifikuje současné a potencionální konkurenty a zpracuje jejich konkurenční profil, v rámci něhož určí i jejich konkurenční výhody a pravděpodobné reakce. Důležité informace může management získat, sestaví-li nákladový řetězec konkurenta a určí-li jeho nákladové výhody či nevýhody. Ze získaných údajů lze odvodit i profil konkurentovy reakce na případně změny v odvětví.[16]

Dále by měl být každý konkurent samostatně vyhodnocen podle různých, z hlediska konkurenční schopnosti důležitých, hledisek. Hlediska by měla být určena s ohledem na konkurentem poskytovaný produkt a patří mezi ně například kvalita produktu, reklamy, prodeje či poskytovaných služeb, ceny, technologie, image značky, kvalita a motivace pracovníků, úroveň řízení a další ukazatele.[16]

Příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy prostředí je vhodné správně specifikovat a určit jejich závažnost. Tyto údaje management používá pro vytvoření matice ohrožení a matice příležitostí, v rámci kterých jsou hrozby a příležitosti přehledně uspořádány podle jejich závažnosti. [16]

Z výše uvedeného přehledu jednotlivých analytických metod je zřejmé, že metody se částečně překrývají a při jejich zpracování je možné využít výsledků některé z metod předěšlých.[16]

4.3 Interní analýza

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku.[16]

V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.[16]

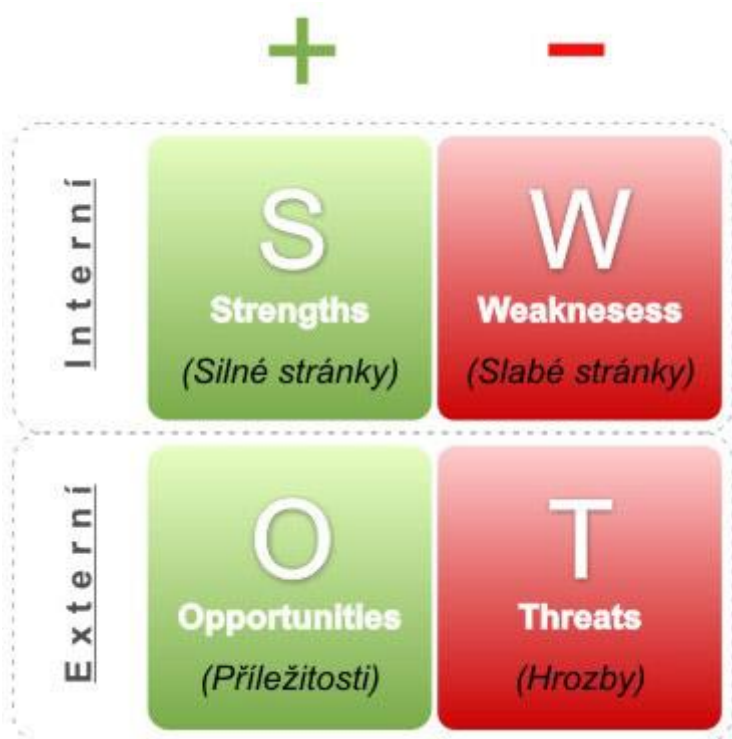
V prvé řadě je nutné identifikovat **významné zdroje**, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- **Fyzické (hmotné) zdroje**, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity fyzických zdrojů.
- **Lidské zdroje**, jenž v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- **Finanční zdroje** zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.
- **Nehmotné zdroje** jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.[16]

Všechny zdroje zařazené v uvedených skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt. Následně musí být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít.[16]

4.3.1 SWOT analýza

Na základě výše uvedených analýz může management firmy určit činitele, kteří se podílejí na úspěchu firmy, a specifické přednosti podniku. Následně management odvodí silné a slabé stránky podniku. Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici. K tomuto účelu se používá právě SWOT analýza. Tato analýza slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Název je odvozen z anglických slov Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats.[16]



Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT

Zdroj: [26]

SWOT analýzu je vhodné zpracovat i pro každého z konkurentů firmy, protože na základě těchto analýz může management podniku lépe odhadovat reakce konkurence.[16]

Autorka bude hodnotit výkonnost vybraného podniku podle následujících kritérií:

- 1. úroveň finančních poměrových ukazatelů**
- 2. strategická analýza**

- **analýza makrookolí (PEST analýza, model „4C“)**
- **analýza mikrookolí (analýza odvětví, Porterův model 5 sil)**

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Paramo a.s. sídlí v Pardubickém kraji, konkrétně v Pardubicích. Tato společnost je producentem asfaltářských výrobků a mazacích a procesních olejů, včetně výrobků navazujících a pomocných. Firma rovněž nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty z firmy Unipetrol RPA. Získané meziprodukty využívá při výrobě základových a mazacích olejů s velmi nízkým obsahem síry.

V roce 1994 se státní podnik Paramo Pardubice transformoval v akciovou společnost. Více než 70 procent jejích akcií přešlo do správy Fondu národního majetku. Tento balík akcií odkoupil v roce 2000 Unipetrol, který ke dni 31. prosince 2008 vlastnil 91,77 procentní podíl na základním jmění společnosti Paramo. Od 4. března 2009 je podíl společnosti Unipetrol v Paramu stoprocentní. [14]

Společnost Paramo a.s. je držitelem certifikátů potvrzujících správnou aplikaci a využívání systémů řízení jakosti (QMS) ISO 9001:2008, environmentálního řízení (EMS) ISO 14001:2004 a Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) OHSAS 18001:2007.[14]

5.1 Analýza hospodaření společnosti

Pro analýzu hospodaření společnosti pomocí ukazatelů byly použity informace získané z výroční zpráv společnosti Paramo, a.s., z Rozvahy a z Výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 1: Přehled tržeb, PH, HV

	2015	2016
Tržby	2 597 936	2 156 141
Přidaná hodnota	-25 904	38 595
Provozní HV	34 969	43 373
HV před zdaněním	30 191	37 263

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Z výše uvedených údajů je zřejmé, že tržby společnosti se za rok mírně snížily. I přes tuto skutečnost firma dosahuje kladného výsledku hospodaření, což je způsobeno snižováním provozních nákladů a minimalizací pracovního kapitálu, zejména minimalizací rizika vzniku nedobytných pohledávek a optimalizací stavu zásob surovin, polotovarů a hotových výrobků. Přidaná hodnota v roce 2015 dosahuje záporné hodnoty, což znamená, že byl podnik vysoce podhodnocen. V meziročním srovnání došlo ke zlepšení. Provozní hospodářský výsledek i HV před zdaněním v meziročním srovnání má v roce 2016 vyšší hodnotu.

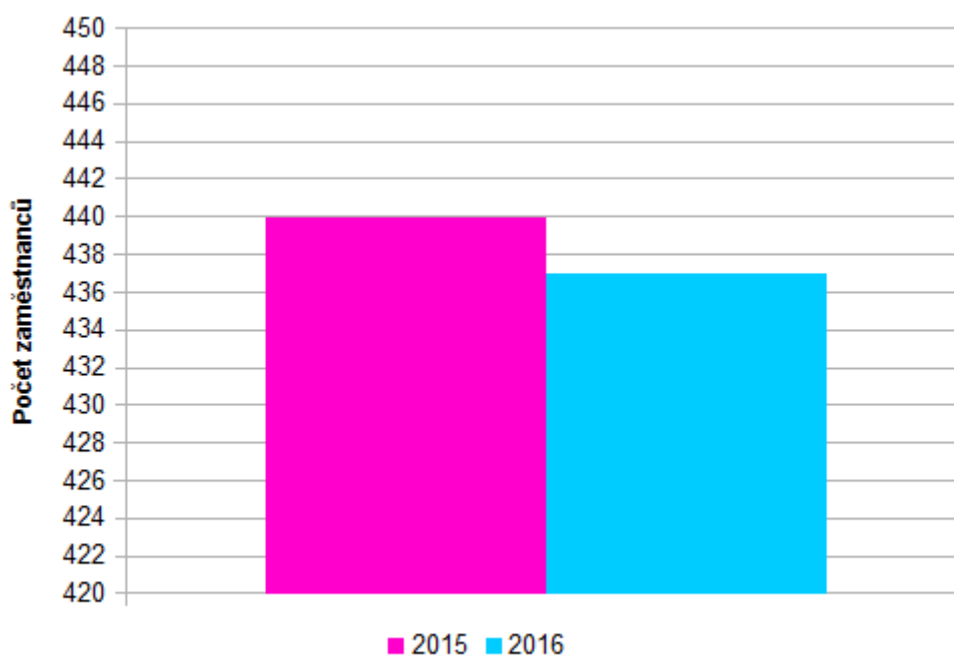
Před rokem 2015 se firma pravidelně ocitala ve ztrátě. To bylo způsobeno především tím, že ekonomická výkonnost aktiv byla horší, než se očekávalo. Nepříznivá ekonomická situace na rafinérském trhu způsobila periodické poklesy výroby a zhoršení rafinérských a petrochemických marží. Záporný výsledek hospodaření byl ovlivněn také vývojem makro prostředí, který má vliv na ceny surovin pro výrobu maziv a asfaltů, trhy s ropou a ropnými deriváty. Významným krokem ke zisku bylo oživení trhu s asfalty a také růstem poptávky po motorových a průmyslových olejích. Významnou měrou přispěla skupina Unipetrol, která poskytuje firmě Paramo nezajištěné úvěry prostřednictvím cashpoolu a krátkodobých úvěrů.

Stabilizace zaměstnanců se personálnímu úseku daří, což je vidět v následující tabulce a grafu, kde je zobrazen počet zaměstnanců za rok 2015 a 2016. Počet zaměstnanců se ve firmě téměř nemění, firma se snaží předcházet velké fluktuaci.

Tabulka 2: Přehled počtu zaměstnanců

	Počet zaměstnanců
2015	440
2016	437

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv



Graf 1: Znázornění počtu zaměstnanců 2015-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

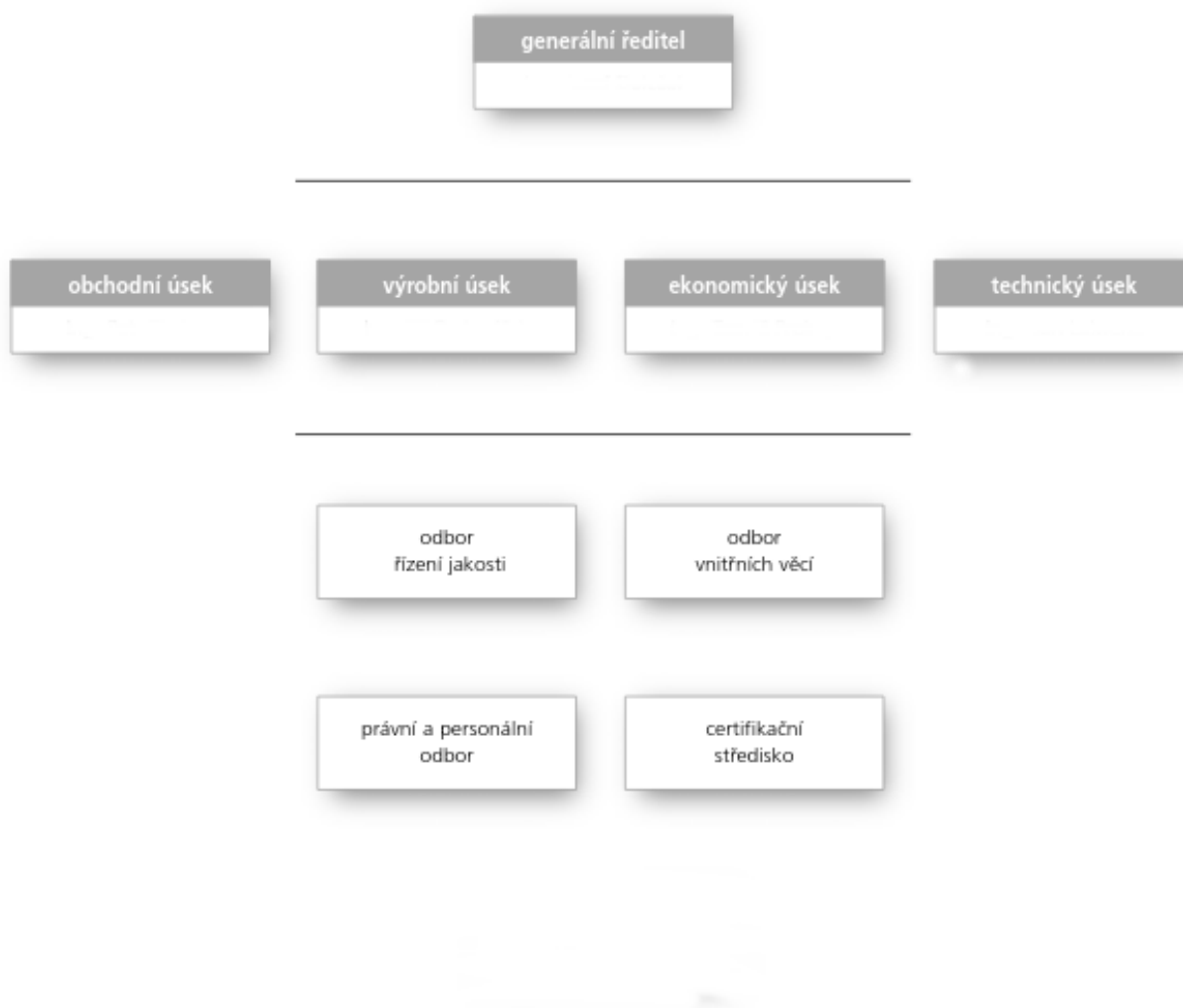
V oblasti pozice na trhu se firma soustřeďuje především na zahraniční trh, kde více než 60% produkce Paramo odchází na exportní trhy. Jedná se zejména o základové a procesní oleje. Výrazný podíl má i na tuzemském trhu, kde tržní podíl stabilně přesahuje 24% a v některých segmentech (např. prodeje olejů do obchodních řetězců a prodeje asfaltových výrobků) dosahuje více než 50 % podílu. Společnost Paramo se ale nespécializuje jen na Pardubický kraj, je významným exportérem do 29 zemí. Nejvýznamnějším exportním teritoriem je Slovensko.

Ve srovnání s rokem 2015 se na tuzemském trhu podařilo společnosti udržet své zastoupení ve všech obchodních řetězcích. Ve tvrdém konkurenčním boji si firma udržela objem prodeje jak u obchodních společností, tak u přímých zákazníků. Mezi tyto přímé zákazníky patří např. Škoda auto, Zetor, České dráhy, Armáda ČR a další.

Objem prodeje byl navýšen oproti roku 2015 v prodejní síti společnosti Mountfield a na čerpacích stanicích Benzina a Euro Oil. Společnost také získala významného zákazníka, a to společnost Best Drive, která provozuje velkou síť servisů. Rozšířila spolupráci také s firmou Auto Kelly.

5.2 Organizační struktura

V organizační struktuře podniku jsou generálnímu řediteli podřízeni odborní ředitelé, kteří řídí úseky obchodní, finanční a výrobní. Dále mu jsou přímo podřízeny odbory integrovaných systémů a interního auditu a odbor bezpečnostních služeb. Při zaměstnanecké politice spolupracuje se školami všech typů, zejména pak s SPŠCH a Univerzitou Pardubice.



Obrázek 6: Organizační struktura Paramo a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

6 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI

Při výpočtu poměrových ukazatelů autorka vycházela z výročních zpráv podniku Paramo a.s.

6.1 Likvidita

Tabulka č. 3 obsahuje potřebné hodnoty pro výpočet likvidity za rok 2012 - 2016 v tisících Kč. Tabulka č. 4 zobrazuje výpočet likvidity.

Jedná se o ukazatele finanční analýzy. Ukazují, v jaké finanční situaci se podnik nachází. Na základě vývoje těchto ukazatelů bylo vyvozeno doporučení zvyšování výkonnosti podniku Paramo a.s.

Tabulka 3: Hodnoty pro výpočet likvidity

	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé závazky	661 007	625 230	634 788	1 066 277	1 346 742
Krátkodobé bank. Úvěry	0	0	0	0	26
Oběžná aktiva	1 264 618	1 369 472	1 348 109	1 143 668	1 465 798
Zásoby	661 004	620 013	581 307	520 944	665 709
Finanční majetek	15 213	9 854	8 509	5 048	2 217

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Tabulka 4: Výpočet likvidity

	2012	2013	2014	2015	2016
běžná	1,24	2,05	2,16	1,07	1,09
pohotová	0,59	1,05	1,2	0,58	0,59
okamžitá	0,01	0,02	0,01	0,005	0,002

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Z výpočtů vyplývá, že **běžná likvidita** byla v normě pouze v letech 2013 a 2014. V ostatních letech byla pod uváděným optimem 1,5. Nikdy by tato hodnota neměla klesnout pod hodnotu 1, což společnost Paramo a.s. ve všech letech splňuje.

Dalším ukazatelem v tabulce je **pohotová likvidita**. Uváděné optimum je mezi 1 až 1,5, což společnost Paramo a.s. splňuje opět pouze v letech 2013 a 2014. V ostatních analyzovaných letech toto optimum nesplňuje. Nižší hodnota pohotovosti likvidity značí, že je ve firmě

příliš velká část oběžných aktiv vázána ve formě pohotových prostředků, které přináší jen malý nebo žádný úrok.

Posledním ukazatelem uvedeným v tabulce je **okamžitá likvidita**. Optimum pro tento ukazatel je hodnota alespoň 0,2. Společnost je vzdálená uváděnému optimu. Pouze v roce 2013 se podařilo společnosti tento limit splnit. V dalších letech hodnota ukazatele okamžité likvidity nedosáhla uspokojivou hodnotu 0,2. Značí to, že společnost nemá dost peněžních prostředků v hotovosti a na běžných účtech.

6.2 Rentabilita

V tabulce č. 5 jsou zobrazeny hodnoty pro výpočet rentability v tisících Kč. Následuje tabulka č. 6, kde jsou samotné výpočty rentability.

Tabulka 5: Hodnoty pro výpočet rentability

	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	-585 403	-197 542	-211 618	30 205	37 176
Aktiva	1 264 618	1 502 250	1 446 947	1 254 929	1 572 640
Vlastní kapitál	139 906	368 490	156 746	186 951	224 127
Tržby	5 494 934	2 809 596	2 975 404	2 597 936	2 156 141

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Tabulka 6: Výpočet rentability

	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	-0,32	-0,14	-0,14	2,4	2,36
ROE	-2,00	-0,78	-0,81	16,16	16,59
ROS	-0,11	-0,07	-0,07	1,16	1,72

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Ukazatel **ROA** je ukazatelem produkce zisku využitím celkových aktiv k jeho tvorbě. Za jednotlivé roky vyplývá, že rentabilita aktiv byla záporná do roku 2015. Znamená to, že na 1 Kč aktiv připadalo např. v roce 2012 -0,32 Kč provozního výsledku hospodaření. Významný zlom přinesl zásah skupiny Unipetrol v roce 2015, kdy došlo k restrukturalizaci podniku a tím i k poklesu ztráty. V posledním roce se výnosnost aktiv mírně snížila.

Výsledky výpočtů ukazatele **ROE** ovlivnil také zlom v hospodaření firmy. Za poslední dva roky kapitál, který vlastníci vložili do firmy, se jim mírně zhodnotil v poměru ke zisku.

K ovlivnění výpočtu došlo i u ukazatele **ROS**. Hodnotit tak lze poslední dva roky, z kterých vyplývá, že rentabilita tržeb je v roce 2016 vyšší oproti roku 2015. Má tedy vzestupnou tendenci. Zisk dosáhl v poměru k tržbám v roce 2016 vyšší hodnotu, než tomu bylo v roce minulém.

6.3 Aktivita

Ukazatele aktivity poskytují podniku informace o tom, jak je podnik schopen využít jednotlivý majetek, zda podnik disponuje dostatečnými či nedostatečnými aktivy.

Hodnoty potřebné k výpočtu jsou uvedeny v tabulkách č. 3 s 5. Tabulka č. 7 obsahuje jednotlivé hodnoty ukazatelů aktivity v letech 2012-2016. Doby obratu jsou vyjádřeny ve dnech.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv (OA)	4,4	1,9	2,1	2,1	1,4
Obrat zásob (OZ)	8,3	4,5	5,1	5	3,2
Doba obratu zásob (DOZ)	43	79	70	72	111

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Obrat aktiv (OA) udává, kolikrát se aktiva obrátí do tržeb. Z výpočtů vyplývá, že OA byl nejlepší v roce 2012. Postupem let se obrat aktiv snižuje. V minulém roce byl na hranici limitu. Optimum (limit) pro tuto veličinu je 1. Nikdy by OA neměl klesnout pod hodnotu 1. Toto optimum firma splňuje ve všech zkoumaných letech. Negativně hodnotí autorka klesající trend ukazatele.

Obrat zásob (OZ) podniku ukazuje, kolikrát je každá položka zásob přeměněna v hotovost. Přináší přehled o likviditě zásob. Z tabulky vyplývá, že se likvidita zásob postupně snižuje, což autorka také hodnotí negativně.

Doba obratu zásob (DOZ) vyjadřuje počet dnů, kdy jsou zásoby drženy v podniku, než dojde k jejich vyskladnění nebo prodeji. Z vypočtených hodnot vyplývá, že se doba obratu postupně zvyšuje, což autorka opět hodnotí negativně.

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Vzhledem k tomu, že nebylo možné získat informace od manažerů firmy, strategická analýza byla autorkou provedena výhradně z výročních zpráv podniku a z mediálních zdrojů.

7.1 Analýza makrookolí

7.1.1 PEST analýza

Politicko právní faktory

Z hlediska politicko právního prostředí ovlivní firmu Paramo a.s. tvorba a schvalování zákonů, tedy politické prostředí. Firma dodržuje povinnosti uložené zákonem. Pardubická rafinerie udržuje vysokou úroveň prevence závažných havárií. Správné nastavení jejich mechanismů prokazují pravidelné integrované kontroly. Firma se řídí normami a vnitřními předpisy. Jelikož se firma pohybuje v oblasti, která se může zdát nebezpečná jak pro obyvatele a životní prostředí, zavedla politiku odpovědného podnikání v chemii a integrovaného systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, životního prostředí a jakosti. Rok 2015 byl velmi ovlivněn legislativními změnami a novými povinnostmi týkajícími se snižování emisí skleníkových plynů přidavkem biopaliv.[2]

Vzhledem k nestabilitě politického prostředí firmu značně ovlivňuje daňová politika, např. výše spotřební daně, DPH, také vyšší požadavky na bezpečnost a ochranu životního prostředí, růst odborové organizace a její síla v podniku, liberalizace nových dodavatelů apod.

Ekonomicko-hospodářské faktory

Z hlediska ekonomicko-hospodářského prostředí ovlivní firmu zejména vývoj trhu s ropou a ropnými deriváty. Pokračující pokles cen ropy podpořil růst rafinérských marží a přinesl oživení do petrochemického sektoru. Z dalších věcí, které ovlivňují firmu je potřeba zmínit míru inflace, nezaměstnanosti, také výše investic, ekonomická a kupní síla společnosti apod. Jelikož se firma soustřeďuje převážně na zahraniční trhy, je pro ni velmi důležitý vývoj na devizovém trhu, zejména vývoj devizového kurzu.

Sociálně-kulturní faktory

Z hlediska sociálně-kulturních faktorů firmu ovlivňují demografické trendy, mobilita, životní styl, vzdělání apod. Z údajů ČSÚ vyplývá, že v Pardubickém kraji se zvyšuje počet obyvatel a tím i kupní síly. První, co zajímá podnik v makrookolí firmy je obyvatelstvo, jelikož trh tvoří lidé. Obchodníci se zajímají o věk obyvatelů, populační růst a hustotu osídlení obyvatel, o porodnost, o rasovou a náboženskou strukturu.

Firma Paramo a.s. se zajímá o své zákazníky. Pro své zákazníky musí být jednička na trhu, mít dobré jméno a poskytovat kvalitní výrobky prostřednictvím svých obchodních partnerů, obchodních zástupců a celkové propagaci firmy. Je jedničkou na trhu a má dobré jméno. Tím, že má firma dobré jméno na trhu, je obyvateli vyhledávána. V Pardubicích má svou vlastní prodejnu, kde nabízí motorové a průmyslové oleje. Zvyšující zájem o Pardubický kraj ovlivní i firmu Paramo a.s..

Vědecko-technologické faktory

Z hlediska vědecko-technologických faktorů ovlivňuje firmu navázaná spolupráce s výzkumným pracovištěm UniCRE na téma moderních asfaltových pojiv, čímž se rozšířili možnosti využití laboratoří. Laboratoře byly využívány pro optimalizaci a přípravu dalších formulací speciálních asfaltů pro asfaltové vozovky a pro určení vlastností podle nově zavedených zkušebních metod.

V sortimentu asfaltových výrobků bylo navrženo, přezkoušeno nebo realizováno několik inovativních řešení sledujících zlepšení kvality, bezpečnosti, hygieny práce změnou některé ze surovin.

Vývoj a obchodně technický servis hraje důležitou roli v životě firmy.

Dalším faktorem ovlivňujícím firmu je zastaralost majetku firmy, zejména budov a zařízení. Firma vynakládá nemalé finanční prostředky na investice, modernizaci budov a technologií.

7.1.2 METODA „4C“

Metoda „4C“ je způsob provedení situační analýzy. Tato analýza umožňuje podniku hodnotit atraktivitu okolí, odvětví a konkurenci.

Customer (zákazník)

Jelikož je firma jedničkou na trhu, má dobré jméno v oblasti výroby motorových olejů a kvalitní výrobky, udržuje si významné obchodní partnery, např. Škoda auto, Zetor, OKD, Mountfiel, Benzina, Euro oil. Z dalších významných zákazníků je zapotřebí zmínit Armádu ČR a České dráhy. Díky výzkumu trhu a anonymních dotazníků firma zjišťuje požadavky zákazníků a pružně na ně reaguje. Zavádí nové produkty dle již zmíněných požadavků, např. v zimním období zákazníci stále častěji poptávají přípravek proti zamrzání motorové nafty. Firma zareagovala novým výrobkem na trhu, a to multifunkční přísadou do motorové nafty.

Country (specifika země)

Firma Paramo a.s. sídlí v České republice (dále jen ČR). Tím, že ČR nemá zavedeno euro, ovlivňuje firmu intervence do kurzu české měny. V tuto chvíli, jako velkému exportérovi, pomáhá při dosahování zisků oslabování koruny, tzn. Intervence České národní banky. Za zmínku stojí fakt, že více než 60% produkce firmy odchází na exportní trhy. Firma dodává procesní oleje do skupiny Continental. Do 29 zemí pravidelně exportuje finální oleje a plastická maziva. Nejvýznamnějším exportním státem je Slovensko. Na tuzemském trhu firma dosahuje navýšení objemu prodeje u obchodních společností i u přímých zákazníků.

Costs (náklady)

V roce 2015 a 2016 vytvořilo Paramo a.s. kladný hospodářský výsledek. Aby tohoto bylo docíleno, snižovala fixní náklady, a to zejména osobní náklady. Dále pak náklady na údržbu a nákup služeb. Díky krátkodobému finančnímu úvěru, pokryla mimořádné náklady, které se vyskytly. Jednalo se o náklady na soudní spor a odpis majetku.

Firemní náklady jsou nižší v ČR než v jiných státech. Toto je způsobeno menším zatížením na osobní náklady, které nejsou v ČR tak vysoké jako v jiných státech. Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 obyvatele je v ČR nižší, než v jiných vyspělých státech, kam firma exportuje. Také je zde menší daňové zatížení než v jiných státech.

Competitors (konkurence)

Paramo, a.s. je v silné konkurenci mezi prvními na trhu. Pro podporu prodeje a pro úspěch mezi dodavateli využívá své marketingové oddělení. Z různých výzkumů a dotazníků pravidelně zjišťuje, zda je stále jedničkou na trhu, nebo zda ji předčila konkurence a čím. Firma se nyní zaměřila především na oleje Mogul, což se projevilo jako výborný tah. Je skvěle vnímána jak odběrateli, tak dodavateli.

7.2 Analýza mikrookolí

Za klíčový prvek podnikového okolí se považuje odvětví, v rámci kterého podnik soutěží. Cílem této analýzy je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Odvětví se chápe jako skupina podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka.

Paramo, a.s. si v roce 2015 určila priority odvětví, v kterém bude soutěžit o zákazníka, tzn. odvětví, v kterém chce mezi konkurencí uspět. Tržní podíl firmy na tuzemském trhu stabilně přesahuje 23% a v některých segmentech (jako je např. prodej olejů do obchodních řetězců a prodeje asfaltových výrobků) dosahuje více než 50% podílu. Marketingová podpora se tedy zaměřila do oblasti finálních olejů pro značku MOGUL.[2] Oleje se jeví firmě jako odvětví, které má budoucnost. Oleje jsou a budou potřeba, už jen pro zvyšující se prodeje automobilů. Tudíž je toto odvětví atraktivní.

7.2.1 Hybné změnotvorné síly

Analýza těchto hybných změnotvorných sil pomáhá firmě určit strategii, což zahrnuje identifikaci těchto změnotvorných sil a také odhad jejich dopadu na odvětví.

Pro firmu Paramo, a.s. se tyto síly identifikují jako:

- zákazník – orientace na požadavky a potřeby zákazníka přizpůsobením výroby, marketingově zaměřená strategie,
- zaměstnanci – nabídka výhod pro stálé zaměstnance, udržení si stálých zaměstnanců, nízká fluktuace zaměstnanců,
- inovace technických postupů, zjednodušení procesů, podpora výzkumu

- snažší výběr sortimentu – dochází k ucelení sortimentu a tím i snížení logistické, výrobní a obchodní náročnosti,

- eliminace bezpečnostních rizik – zajištění bezpečnosti při výrobě a manipulaci,

7.2.2 Porterův model 5 sil

Cílem této analýzy je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, tj. k podniku Paramo, a.s.

Porterův model je model 5 sil určujících ziskovost odvětví.

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Riziko vstupu potencionálních konkurentů je v tomto odvětví velmi malé. Je to způsobeno vysokými požadavky na technické zázemí, na výrobní stroje, získání certifikátů, licencí apod. Je potřeba vložit velký kapitál do výroby a technického vybavení. Jak již bylo zmiňováno výše, tržní podíl firmy na tuzemském trhu stabilně přesahuje 23% a v některých segmentech (jako je např. prodej olejů do obchodních řetězců a prodeje asfaltových výrobků) dosahuje více než 50% podílu. Z výše uvedených důvodů je Paramo, a.s. jedničkou na trhu. Musí si však tuto pozici udržet, plně tedy využívá silnou výrobně logistickou pozici pro působení na tuzemském trhu s cílem toto co nejvíce rozvinout a uspokojit náročné požadavky svých obchodních partnerů.

Hrozby alternativních výrobků a služeb založených na další technologii

Jak již bylo řečeno výše, s alternativními výrobky by mohl přijít konkurent, který by nabídl jiný, lepší výrobek. Toto je ale také těžké, jelikož firma Paramo, a.s. velmi pružně reaguje na požadavky zákazníků a obchodních partnerů.

Dle výzkumu agentury GFK je MOGUL nejznámější a nejpoužívanější značka maziv na českém trhu. Respondenti ji zařazují do segmentu prémiových značek.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je obecně velmi vysoká ve všech oborech i odvětvích. Paramo, a.s. si pravidelně nechává zpracovávat dotazníky, využívá marketingové oddělení pro průzkum trhu a spokojenost zákazníků. Společnost se snaží udržet si vysokou úroveň svých výrobků a snižovat počet reklamací na minimum. Reklamace a připomínky jsou řešeny operativně včetně opatření k nápravě. Takovýto postup eliminuje opakování reklamací a připomínek zákazníků ke kvalitě. Systém řízení jakosti je v Paramo, a.s. trvale zlepšován tak, aby výrobky a služby uspokojovaly požadované nebo očekávané potřeby zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je v rafinérském prostředí silná. Ziskovost je tedy velice negativně ovlivněna, existuje zde právě velmi malý počet dodavatelů, kteří dodávají tento netradiční vstup (ropu). Paramo, a.s. těží z toho, že je ve skupině Unipetrol. Vstupní surovinu vakuový destilát VGO je nakupován z výroby rafinerie PKN Orlen v Plocku, základové oleje jsou dodávány z vlastní výroby v Kolíně, základní surovinu pro průmyslové asfalty je nakupována z Unipetrol RPA. Fluxovadla a další přídatné materiály jsou nakupovány na trhu EU.

Konkurence mezi společnostmi ustanovenými na trhu

Tradice, kvalita, příznivá cena a dostupnost – to jsou klíčové faktory úspěchu výrobků pardubické rafinerie Paramo a značky Mogul. Dle nezávislého průzkumu Factum Invenio je Mogul nejznámější a nejpoužívanější značka maziv na českém trhu. Společnost včetně její retailové značky Mogul drží na českém trhu podíl v oblasti finálních maziv cca 25% a na Slovensku 15%.

7.2.3 Hrozby, příležitosti, strategie společnosti

7.2.3.1. Hrozby a příležitosti

Při identifikaci hrozeb a příležitostí se vychází z již zmiňovaných analýz. Tyto analýzy ukazují, kde má podnik slabinu a kde by naopak mohl přidat.

Hrozby

- zvýšení legislativních požadavků na ochranu životního prostředí

- změny v daňovém zatížení podniku
- vyšší cena ropy
- vyšší cena energií
- vyšší zatížení osobními náklady
- zastaralost budov a zařízení – vyšší investice
- pokračující sanace starých ekologických zátěží
- kreditní riziko z titulu pohledávek obchodních vztahů

Příležitosti

- malá konkurence a legislativně těžší vstup nových konkurentů
- dobré vnímání podniku, dobré jméno – využití při zavádění nových výrobků
- využití strategické pozice na trhu
- možnost získávání nových zákazníků v tuzemsku i v zahraničí

7.2.3.2. Strategie společnosti

Strategie budoucího rozvoje společnosti je založena na čtyřech pilířích:

mazací oleje a plastická maziva

asfalty a asfaltové výrobky

služby – provozování skladu a expedice paliv

optimalizace nákladů a zvýšení výkonnosti

Strategie podniku je zaměřena na snižování nákladů a orientace na zákazníka. Snižování nákladů je v současné době žádoucí. Druhou hlavní strategií je orientace na zákazníka. Tato strategie se jeví jako výborná strategie přinášející ziskovost. Zákazník by měl být prioritou pro podnik. Důležité bude udržení firmy na první pozici na trhu.

7.2.3.3. SWOT analýza

Tato analýza slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Název je odvozen z anglických slov Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats.

Silné stránky

Silné stránky firmy Paramo a.s. jsou spatřovány především v zázemí silné skupiny Unipetrol, která poskytuje potřebné finanční a technologické prostředky. Další silnou stránku má firma v dobrém jménu, dobrém vnímání zákazníků, obchodních partnerů a v dobrém vnímání značky Mogul. Firma pružně reaguje na požadavky zákazníků a na vývoj trhu, což se také dá řadit mezi silné stránky.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky určitě patří legislativní požadavky na snižování emisí skleníkových plynů, budoucí zavedení spotřební daně na biopaliva, nová opatření evropské komise. Další slabou stránkou je zastaralost zázemí a nutné sanace ekologických zátěží, vysoké požadavky na životní prostředí. Slabou stránkou podniku je také omezení v rozhodování, rozhodovací právo má vlastník Unipetrol.

8 SHRnutí A DOPORUČENí

8.1 Úroveň finančních poměrových ukazatelů

Úroveň poměrových ukazatelů je možné hodnotit rozdílně. Ukazatele likvidity a aktivity vykazují ve sledovaném období kolísavé hodnoty s převážně klesajícím trendem, což autorka hodnotí negativně.

Naproti tomu ukazatele rentability, v letech 2012 až 2014 se zápornými hodnotami, se v následujících letech 2015 a 2016 výrazně zlepšily na vyšší kladné hodnoty, což je možné hodnotit pozitivně. Příčinou je přechod od ztráty k zisku v uvedených letech.

8.2 Strategická analýza

8.2.1 Analýza makrookolí (PEST analýza, model „4C“)

Pozitivní je, že je firma dobře vnímána zákazníky, dodavateli a odběrateli. Má významné obchodní partnery, kterými jsou např. Armáda ČR, České dráhy, Škoda auto aj. Je také jedničkou na trhu v prodeji olejů značky Mogul.

Firma dokáže pružně reagovat na požadavky zákazníků a přizpůsobit se trhu. Je významným exportérem v oblasti procesních olejů do skupiny Continental.

Velikým pozitivem je, že společnost Paramo a.s. je členem největší petrochemické skupiny v České republice.

Negativní je veliká náročnost na kvalitu výroby vzhledem k životnímu prostředí. Firmu také velmi ovlivňuje trh s ropou. Pokud bude cena ropy v budoucnu stoupat, rafinérské marže klesnou a přinese to nestabilitu do petrochemického sektoru.

8.2.2 Analýza mikrookolí (Hybné změnotvorné síly, Porterův model 5 sil)

Pozitivním faktorem je odvětví, v rámci kterého podnik soutěží. Tržní podíl firmy stabilně přesahuje 23% a v některých segmentech, jako je např. prodej olejů a asfaltových výrobků, dosahuje více než 50% podílu. Na toto odvětví je potřeba se zaměřit. Také riziko vstupu potenciálních konkurentů do tohoto odvětví je velmi malé vzhledem k náročnosti na technické vybavení, získání certifikátů, licencí apod.

Firma má také nízkou fluktuaci, čímž eliminuje náklady na zaškolování nových zaměstnanců.

Podnik těží z toho, že je členem velké skupiny Unipetrol.

Negativní je zejména velká finanční náročnost odstraňování starých ekologických zátěží. Podnik také negativně ovlivňuje neustále zvyšování požadavků na ochranu životního prostředí, čímž musí vynakládat nemalé prostředky na inovaci výrobních zařízení, postupů, budov a strojů.

Vzhledem k tomu, že převažují pozitiva, je možné hodnotit výkonnost podniku jako dobrou.

Na závěr této bakalářské lze hodnotit společnost jako průměrnou. Udržuje si sice postavení na trhu, toto je však způsobeno „ochrannými křídly“ společnosti Unipetrol. Hospodaření této společnosti velmi ovlivňuje prostředí, ve kterém se nachází. Firma Paramo a.s. se nachází ve městě Pardubice, které je významným centrem chemického průmyslu. Svoji výrobu musí přizpůsobit s ohledem na životní prostředí, především dbát na kvalitu ovzduší a podzemních vod. Musí investovat do ekologické a environmentální ochrany, a také do odstraňování ekologických zátěží z minulých let. Společnost podniká v oblasti výroby ropných produktů, tudíž se na hospodaření společnosti velkou měrou podílí změny cen ropy na světových trzích, jakožto strategické suroviny.

8.3 Doporučení

Autorka doporučuje pro lepší výkonnost podniku efektivněji využít oběžná aktiva, aby došlo k ustálení běžné likvidity (např. investice do cenných papírů apod.). Také je potřeba jednoznačně formulovat vize a strategie podniku pomocí nadefinovaných měřítek. Firma dlouhodobě působí na českém i zahraničním trhu. Tohoto faktu je potřeba využít, využít strategické pozice na trhu. Je třeba také dbát na dobré jméno olejů značky Mogul a zaměřit se na podporu prodeje tohoto výrobku.

Rozhodnutí podniku o restrukturalizaci hodnotí autorka jako správné.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla zpracována strategická a finanční analýza společnosti Paramo a.s. v letech 2015-2016 a následně shrnuta zjištění a vymezena doporučení.

Než byla vypracována samotná strategická a finanční analýza, byla teoreticky vymezena výkonnost jako schopnost pro vlastníky, přidaná hodnota, provozní hospodářský výsledek a metodika strategické a finanční analýzy, která byla následně použita k výpočtu jednotlivých ukazatelů. Dále byla krátce představena společnost, její analýza hospodaření a organizační struktura.

Poté již následovala nejobsáhlejší část této práce a to strategická a finanční analýza. Nejprve byla provedena finanční analýza poměrovými ukazateli. U vybraných ukazatelů byla vypočtena jejich hodnota a následně shrnuty výsledky těchto výpočtů. Jako první byla zpracována analýza likvidity, poté následoval výpočet rentability zohledňující finanční výkonnost společnosti a aktivity.

Následující část byla věnována strategické analýze. Provedla se analýza makrookolí, kde se autorka zaměřila na PEST analýzu a na analýzu 4C. V analýze mikrookolí byla firma Paramo zkoumána prostřednictvím Porterova modelu 5 sil a analýzy hybných změnотvorných sil.

V další části je analyzována společnost Paramo pomocí interní analýzy, kde byly vymezeny Hrozby a příležitosti, strategie podniku a SWOT analýza.

Veškeré návrhy je nutno brát pouze jako doporučení.

Autorka nezařadila hlavní zdroje použitých informací, tj. výroční zprávy firmy, jako přílohy bakalářské práce z důvodů jejich velkého rozsahu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [2] Finanční analýza (Financial Analysis) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.01.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- [3] Finanční analýza firmy - faf.cz [online]. Copyright © 2012 [cit. 27.02.2017]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/analyza/analyza-vysledovky.html>
- [4] Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 27.02.2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>
- [5] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [6] KV IM (KV Institute of Management and Information Studies) [online]. Copyright © [cit. 25.02.2017]. Dostupné z: http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Thomas%20L.%20Wheelen,%20Strategic%20Management.pdf
- [7] MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- [8] Mendelu.cz. E-knihovna. [online]. 2017 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=80
- [9] Méně známé finanční ukazatele - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 27.02.2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/mene-zname-financni-ukazatele>
- [10] Měření výkonnosti podniku - Journal Economics and Management - Ekonomická fakulta - Technická univerzita v Liberci. Domů - Časopis E+M Ekonomie a Management - Ekonomická fakulta - Technická univerzita v Libereci [online]. Copyright © Technická

- univerzita v Liberci [cit. 25.01.2017]. Dostupné z:
- [11] Měření a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 03.03.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>
- [12] NEUMAIEROVÁ, Inka. Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu. Praha: Profess Consulting, c2005. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-022-7.
- [13] Paramo. Document Moved [online]. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/Stranky/historie.aspx>
- [14] Paramo. Paramo.cz. [online]. [2016] [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/Stranky/default.aspx>
- [15] Snížení hodnoty aktiv. Účetní-portál.cz. [online]. [21.9.2011] [cit. 2017-1-6]. Dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/snizeni-hodnoty-aktiv-impairment-of-assets-27-h.html>
- [16] Strategická analýza. Strateg.cz. [online]. [2016] [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [17] Studijní materiál k předmětu KMAA, Doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
- [18] Studijní materiál z předmětu KPEK, Ing. Michal Kuběnka
- [19] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [20] Tržby (Sales) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 16.02.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trzby-sales>
- [21] Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk - základní pojmy, které se pletou - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 16.02.2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>
- [22] Ukazatele aktivity (Activity Ratios) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.01.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>
- [23] Ukazatele likvidity. Managementmania.cz. [online]. 2017 [cit. 2017-01-10]. Dostupné

- z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity>
- [24] Ukazatelé rentability . Finanční analýza . [online]. © 2011 [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [25] Ukazatele tržní hodnoty - kapitálového trhu (Market Value Ratios) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 10.02.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-trzni-hodnoty>
- [26] Vlastní seminární práce z předmětu KMAA - Strategická analýza Paramo, a.s.
- [27] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [28] Výkaz zisků a ztráty neboli výsledovka | iÚčto - Účetnictví online. iÚčto - chytré online účetnictví, daňová evidence, vedení účetnictví [online]. Copyright © 2017 Direct Accounting s.r.o. [cit. 04.03.2017]. Dostupné z: <http://www.iucto.cz/vykaz-zisku-a-zraty-neboli-vysledovka/>
- [29] Výroční zpráva firmy Paramo a.s za rok 2015. Dostupné z: http://www.unipetrol.cz/cs/VztahySInvestory/vyrocnizpravy/Documents/2015%20ANNUAL20REPORT/Unipetrol_Vyrocnizprava_2015.pdf
- [30] Výroční zpráva PARAMO a.s. 2016. Pardubice, 2016.