

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Riziko a ochrana ekonomiky vybraného podniku

Lucie Macurová

Bakalářská práce

2016

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Macurová**
Osobní číslo: **E13585**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Rizika a ochrana ekonomiky vybraného 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 práci manažerů podniku v jejich funkcích a vyhodnotit snižování potencionálních ekonomických rizik.

Obsah:

- Charakteristika rizika.
- Snižování potencionálních rizik.
- Charakteristika manažera.
- Analýza rizik podniku.
- Způsoby snižování rizik.
- Analýza manažerských funkcí.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 stran**

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

Seznam odborné literatury:

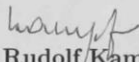
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.


Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

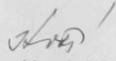
Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kozná, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Lucie Macurová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Petře Potůčkové, asistentce představenstva společnosti Paramo, a. s., za poskytování materiálů, které mi pomohly při zpracování mé bakalářské práce. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala své rodině za plnou podporu při psaní této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce je věnována vyhodnocení rizik a možnostem jejich snižování, dále analýze práce manažerů podniku v jejich funkcích.

Teoretická část se věnuje definici rizika, metodám analýzy rizik, finanční analýze a charakteristice manažera. Analytická část popisuje konkrétní podnik, analýzu rizik společnosti a dotazníkového šetření manažerů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, metody snižování rizik, finanční analýza, manažer, manažerské funkce

TITLE

Risks and protection of the economy of the chosen company

ANNOTATION

This work deals with evaluation risk and options them reduction, further analysis work managers enterprise in their positions.

Theoretical part deals definition of risk, risk analysis methods, financial analysis and characteristics manager. The analytical part of the thesis describes the choosen company, analysis risk of company and survey managers.

KEYWORDS

Risks, methods of risk reduction, financial analysis, manager, management functions

OBSAH

ÚVOD	12
1 CHARAKTERISTIKA RIZIK.....	13
1.1 DRUHY RIZIK	13
1.1.1 Provozní rizika.....	14
1.1.2 Ekonomická a finanční rizika	14
1.1.3 Bezpečnostní rizika	14
1.2 TYPY RIZIK	15
1.3 MANAGEMENT RIZIK.....	15
1.3.1 Procesy managementu rizik.....	15
1.4 PREVENCE RIZIK	16
1.5 VYHODNOCENÍ RIZIK	17
1.5.1 Odborně způsobilá osoba	17
1.6 ANALÝZA RIZIK	17
1.7 IDENTIFIKACE RIZIK.....	18
1.7.1 Subjekty podílející se na identifikaci rizik	18
1.7.2 Nástroje identifikace rizik.....	18
1.8 STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK.....	18
1.8.1 Analýza citlivosti.....	19
1.8.2 Expertní hodnocení.....	19
1.9 SNIŽOVÁNÍ POTENCIONÁLNÍCH RIZIK.....	22
1.9.1 Ofenzivní řízení firmy	22
1.9.2 Redukce rizika	22
1.9.3 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika).....	22
1.9.4 Diverzifikace	23
1.9.5 Sdílení rizika	23
1.9.6 Pojištění.....	23
1.9.7 Vyhýbání se rizikům.....	23
1.9.8 Vytváření rezerv.....	24
1.9.9 Prognózování.....	24
1.10 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK	24
1.11 FINANČNÍ ANALÝZA	25
1.11.1 Poměrové ukazatele	25
1.11.2 Ukazatele rentability.....	25
1.11.3 Ukazatele aktivity.....	26
1.11.4 Ukazatele likvidity.....	27
1.11.5 Ukazatele zadluženosti.....	28
1.11.6 Bonitní a bankrotní modely.....	29
1.11.7 Altmanův model	29
1.11.8 Index IN99	30
2 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA	31
2.1 ZNALOSTI, DOVEDNOSTI A KOMPETENCE	32
2.1.1 Znalosti.....	32
2.1.2 Dovednosti.....	32
2.1.3 Kompetence	32
2.2 MOTIVY, POTŘEBY, HODNOTY A POSTOJE	33
2.3 TYPY MANAŽERŮ	33
2.4 ÚROVNĚ MANAGEMENTU.....	34
2.5 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	34
2.5.1 Organizování	35
2.5.2 Vedení lidských zdrojů.....	35
2.5.3 Kontrola plnění plánů.....	35
2.6 MANAŽERSKÉ ROLE	35
2.6.1 Interpersonální aktivity.....	36
2.6.2 Informační aktivity.....	36
2.6.3 Rozhodovací aktivity.....	36
3 PARAMO, A. S.	38

3.1	POSLÁNÍ FIRMY	38
3.2	NABÍDKA PRODUKTŮ	38
3.3	UNIPETROL, A. S.	39
3.4	HISTORIE	39
4	ANALÝZA RIZIK A ZPŮSOBY JEJICH SNIŽOVÁNÍ.....	40
4.1	KREDITNÍ RIZIKO	40
4.2	ŘÍZENÍ RIZIKA LIKVIDITY	40
4.3	TRŽNÍ RIZIKO	41
4.4	MĚNOVÉ RIZIKO.....	41
4.5	KONKURENCE.....	41
4.6	HAVÁRIE.....	42
4.7	RIZIKO ZVYŠOVÁNÍ TRŽNÍ CENY	42
4.8	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	42
4.8.1	<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	<i>43</i>
4.8.2	<i>Ukazatele rentability.....</i>	<i>43</i>
4.8.3	<i>Ukazatele aktivity</i>	<i>44</i>
4.8.4	<i>Ukazatele likvidity</i>	<i>45</i>
4.8.5	<i>Ukazatele zadluženosti</i>	<i>47</i>
4.8.6	<i>Bonitní a bankrotní modely</i>	<i>48</i>
4.8.7	<i>Analýza Altmanova modelu</i>	<i>48</i>
4.8.8	<i>IN99.....</i>	<i>49</i>
5	ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ	51
5.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	51
5.1.1	<i>Vzdělání</i>	<i>51</i>
5.1.2	<i>Zaměstnání</i>	<i>52</i>
5.1.3	<i>Manažerské cíle</i>	<i>53</i>
5.1.4	<i>Motivace zaměstnanců.....</i>	<i>54</i>
5.1.5	<i>Kompetence manažera.....</i>	<i>54</i>
5.1.6	<i>Manažerské role</i>	<i>55</i>
6	VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK	57
	ZÁVĚR.....	58
	POUŽITÁ LITERATURA	60
	SEZNAM PŘÍLOH	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení	20
Tabulka č. 2: Matice hodnocení rizik	20
Tabulka č. 3: Číselné ohodnocení významnosti rizik	21
Tabulka č. 4: Typy manažerů	34
Tabulka č. 5: Hodnoty pro výpočet rentability	43
Tabulka č. 6: Ukazatele rentability	43
Tabulka č. 7: Hodnoty pro výpočet aktivity	44
Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity	45
Tabulka č. 9: Hodnoty pro výpočet likvidity	46
Tabulka č. 10: Ukazatele likvidity	46
Tabulka č. 11: Hodnoty potřebné pro výpočet zadluženosti	47
Tabulka č. 12: Ukazatele zadluženosti	47
Tabulka č. 13: Altmanův model Z-Score	48
Tabulka č. 14: Index IN99	49
Tabulka č. 15: Manažerské cíle	66
Tabulka č. 16: Kompetence	67

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek č. 1: Systém podnikového managementu rizik	16
Obrázek č. 2: Osobnost člověka	31
Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb	33
Obrázek č. 4: Vývoj hodnot rentability v čase	44
Obrázek č. 5: Ukazatele likvidity	46
Obrázek č. 6: Ukazatele zadluženosti	48
Obrázek č. 7: Graf zobrazující vývoj Altmanova Z-Score	49
Obrázek č. 8: Ukazatele IN99	50
Obrázek č. 9: Graf zobrazující procentuální zastoupení jednotlivého pohlaví ve vedoucí pozici	51
Obrázek č. 10: Graf zobrazující vzdělání manažerů	52
Obrázek č. 11: Graf popisující dobu zaměstnání manažerů	53
Obrázek č. 12: Graf popisující nejdůležitější cíle pro manažery	53
Obrázek č. 13: Graf popisující, jak manažeři podniku motivují své zaměstnance	54
Obrázek č. 14: Graf zobrazující nejdůležitější kompetence manažera	55
Obrázek č. 15: Graf zhodnocující používané manažerské role v podniku	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Aj.	A jiné
A. s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Č.	Číslo
ČR	Česká Republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Tisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
Kč	Koruna česká
Mil.	Milión
Např.	Například
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROC	Rentabilita nákladů
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
SWOT	Přehled silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb
Tis.	Tisíc
Tzn.	To znamená

ÚVOD

Téma bakalářské práce zní: „Rizika a ochrana ekonomiky ve vybraném podniku“. **Cílem této práce je analyzovat práci manažerů podniku v jejich funkcích a vyhodnotit možnosti snižování potencionálních ekonomických rizik.**

Tato práce bude rozdělena do dvou částí. Na teoretickou, která se bude věnovat definici rizik a manažera, a praktickou, jenž se bude zabývat konkrétním řešením jednotlivých situací podniku PARAMO, a. s.

Teoretická část bude rozdělena do dvou hlavních kapitol - „Charakteristika rizika,“ kde se autorka práce bude obírat definováním rizika, metodami jejich snižování a finanční analýzou. A „Charakteristika manažera,“ ve které se bude zabývat vymezení pojmu manažer, typům manažera a manažerským rolím.

Pro sepsání teoretické části bude využito poznatků, které budou získány nastudováním potřebné literatury, například článků na internetu či z knih.

Analytická část bude rozdělena do čtyř hlavních částí. Nejdříve budou uvedeny informace o vybraném podniku. To znamená jeho lokaci, historii, poslání a v neposlední řadě jejich produkty. Dále se práce zaměří na rizika spojená s podnikáním společnosti a její finanční stav bude zobrazen na výpočtech finanční analýzy.

Pro splnění celého cíle bakalářské práce bude provedeno také dotazníkové šetření u manažerů ve firmě, ve kterém budou položeny otázky nejen na jejich stav, ale také na jejich pohled na manažerské cíle, jejich kompetence a způsob motivování zaměstnanců. V poslední části bude uvedeno vyhodnocení společnosti a doporučení pro další pozitivní vývoj.

V této části autorka práce bude těžit z informací, které zjistí z výročních zpráv společnosti a z položeného rozhovoru s místopředsedou představenstva společnosti a výrobně technickým ředitelem panem Ing. Jindřichem Bartoníčkem.

1 CHARAKTERISTIKA RIZIK

Dle Smejkal a Raise: „Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definováno různě:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru;
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení;
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;
- situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti;
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko);
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko);
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko);
- střední hodnota ztrátové funkce;
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.“ [23]

Užitečné bude vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nemělo být redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události. [23]

1.1 Druhy rizik

Dobré je si rozlišit podnikatelská rizika, aby podnik mohl lépe volit nástroje a způsoby eliminace rizik.

Existuje celá řada druhů podnikatelských rizik:

- provozní rizika (např. technická či technologická rizika, výrobní rizika);
- informační rizika (informační bezpečnost);
- ekonomická a finanční rizika (např. úvěrová, investiční, pojistná a měnová rizika);
- tržní rizika;

- marketingová rizika;
- sociální rizika;
- obchodní rizika;
- legislativní rizika;
- logistická rizika;
- politická rizika;
- podnikatelská rizika;
- projektová rizika;
- ekologická rizika;
- živelná a přírodní rizika;
- bezpečnostní rizika. [4]

1.1.1 Provozní rizika

Jde o rizika související s výpadkem plynulého provozu či poruchy. Mezi tato rizika patří výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým musí být zastavena výroba nebo jsou vyrobeny zmetky; náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa. Důležitá je prevence těchto rizik. [20]

1.1.2 Ekonomická a finanční rizika

Rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, ale také s faktory vně podniku. Uvnitř podniku to mohou být rizika související se ztrátou, zadlužeností a s problémy s likviditou. Vně podniku to mohou být především podmínky podnikání – politické, obchodní, legislativní, tržní a ekonomické. U těchto rizik je také důležité věnovat se prevenci. [5]

1.1.3 Bezpečnostní rizika

Bezpečnostní rizika označují rizika spojená s bezpečností osob, aktiv a informací. Dělí se na tyto skupiny rizik:

- personální bezpečnost (poškození majetku, zdraví a života osob, ochrana osobních údajů);
- fyzická bezpečnost (poškození zařízení, narušení objektů a systémů);

- informační rizika (narušení bezpečnosti dat, sítě či informačního systému, zneužití či poškození dat). [3]

1.2 Typy rizik

Důležité pro podnik je vymezit si typy rizik kvůli existujícím značným rozdílům v jejich závažnosti. V oblasti řízení rizik rozlišujeme:

- ohrožení (exposure);
- porucha;
- krize;
- katastrofa (disaster);
- příležitost;
- útok (attack). [24]

1.3 Management rizik

Dle Kruliše: „Výraz Management rizik označuje postupy omezování (minimalizace) rizikovosti. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.“ [10]

1.3.1 Procesy managementu rizik

„Řízení rizik je nedílnou součástí podnikového managementu. (...) Ve značné části organizací stále není řízení rizik pojímáno jako systém se srozumitelně formulovanými cíli, transparentní strukturou, vyhlášenými postupy a jasně přidělenými odpovědnostmi i pravomocemi.“ [12]

System managementu rizik má být sestaven na těchto složkách (viz obrázek č. 1):



Obrázek č. 1: System podnikového managementu rizik

Zdroj: [12]

Strategie managementu rizik je založena na znalosti potenciálních hrozeb. Součástí strategie je určení postupů a metod používaných při analýzách rizik. Se strategií je vždy nutné seznámit všechny zaměstnance a snažit se o její všeobecné porozumění a přijetí. [12]

Identifikace procesů a rizik patří k velmi častým slabším podnikových managementů. Zahrnují identifikaci rizikových procesů a faktorů, rozběr identifikovaných rizik, určení zdrojů, příčin, vzájemných vazeb, účinnosti preventivních a ochranných opatření a možných důsledků. Výsledkem analýz je sestavení pořadí podle míry rizika pro organizaci a určení, která rizika mají být předmětem další analýzy. [12]

Cílem zvládání rizik je prevence nežádoucích událostí a snižování jejich následků - návrh opatření, plán implementace, zajištění potřebných zdrojů (lidských, finančních, informačních, metodických) atd. [12]

Výhodnější a účinnější je soustavné monitorování rizik jako systémový nástroj podnikového řízení. [12]

Výsledky monitorování rizik musí být průběžně a bez zbytečných odkladů využívány pro zlepšování postupů řízení rizik. [12]

1.4 Prevence rizik

„Prevenčí rizik se rozumí všechna opatření, která mají za cíl předcházet rizikům, snižovat je na přijatelnou úroveň a realizovat účinná preventivní opatření k jejich odstranění.“ [22]

1.5 Vyhodnocení rizik

V malé firmě s nejvýše 25 zaměstnanci může vyhodnocovat rizika zaměstnavatel, jestliže zná všechny aspekty pracovních činností organizace a je odborně způsobilý (viz § 9 zákona č. 309/2006 Sb.). [22]

Ve větším podniku s 26 – 500 zaměstnanci může prevenci rizik provádět zaměstnavatel, jedna nebo více odborně způsobilých osob (např. bezpečnostní technik) nebo specializovaná externí firma. [22]

Ve firmě s více než 500 zaměstnanci úkoly v prevenci rizik zajišťuje vždy jedna nebo více odborně způsobilých osob. [22]

1.5.1 Odborně způsobilá osoba

Odborně způsobilá osoba je osoba, která splňuje následující podmínky (viz § 9 zákona č. 309/2006 Sb.):

- alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou;
- odborná praxe¹ v délce alespoň 3 let (v délce 2 let, jestliže fyzická osoba dokončila vyšší odborné vzdělání; v délce 1 roku, jestliže fyzická osoba dokončila vysokoškolské vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu v oblasti BOZP);
- doklad o úspěšně vykonané zkoušce z odborné způsobilosti. [22]

1.6 Analýza rizik

Prvním krokem snižování rizik je jejich analýza. Analýza definuje hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. [1]

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

1. identifikaci aktiv (vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, která vlastní);
2. stanovení hodnoty aktiv (určení hodnoty aktiv a jejich význam pro společnost, vyhodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na subjekt);
3. identifikaci hrozeb a slabin (určení druhů událostí a akcí, které by mohly ovlivnit hodnotu aktiv);

¹ Za odbornou praxi se považuje doba činnosti vykonávaná v oboru, ve kterém fyzická osoba bude zajišťovat úkoly v prevenci rizik nebo činnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví či práci.

4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti (zjištění pravděpodobnosti výskytu hrozby). [1]

Této první fázi analýzy rizik se říká identifikace rizik. Další fází je vyhodnocování identifikovaných rizik, kdy musí podnik:

1. posoudit dopady uskutečněných hrozeb na konkrétní aktiva a organizaci;
2. stavit úrovně rizik;
3. rozhodnout, zda jsou zjištěná rizika akceptovatelná, či nikoliv. [1]

1.7 Identifikace rizik

Identifikace rizik je základním krokem analýzy rizik. [1]

1.7.1 Subjekty podílející se na identifikaci rizik

Na identifikaci rizik by se měl podílet co nejširší okruh pracovníků firmy, vhodné je si pozvat i externí specialisty. Významnou roli by mělo sehrát i oddělení managementu, a to hlavně na vrcholové úrovni řízení, dále také dozorčí rada a představenstvo. [9]

1.7.2 Nástroje identifikace rizik

Nejvýznamnějšími nástroji jsou:

- kontrolní seznamy (katalogy rizik), které poskytují přehled potenciálních rizikových faktorů podniku;
- pohovory s experty a skupinové diskuze²;
- nástroje strategické analýzy (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil aj.), které podporují identifikaci externích rizik.
- kognitivní (myšlenkové) mapy, které představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. [9]

1.8 Stanovení významnosti rizik

Ke stanovení významnosti rizik se dají použít dva přístupy, a to analýza citlivosti a expertní hodnocení. [2]

² Diskuze mohou mít formu brainstormingových schůzek, kde tvoří skupinu pracovníci firmy i externí experti. Schůzku řídí rizikový analytik, který dohlíží na to, aby se mohl každý vyjádřit, sumarizuje výsledky a směřuje debatu k závěru. V průběhu debaty je zákaz kritiky ostatních názorů. Umožňuje sdílení informací a zkušeností.

1.8.1 Analýza citlivosti

Tato metoda slouží k testování citlivosti jednoho parametru (např. zisku, rizika) na změny jiných parametrů (např. inflace, úroková míra), které testovaný parametr určitým způsobem determinují. [2]

Podnik si musí stanovit, jak určité změny faktorů ovlivňují dané kritérium. Faktorem rozumíme např. prodejní ceny výrobků, materiálů, základních surovin a energií, velikosti investičních nákladů, úrokových a daňových sazeb aj. [9]

Základní formou je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťuje, zda faktory zůstávají na svých plánovaných hodnotách – dopady izolovaných změn. Změny hodnot mohou mít povahu:

- pesimistických nebo optimistických hodnot;
- odchylek od plánovaných hodnot dané velikosti (např. $\pm 10\%$). [9]

Analýza citlivosti má určitá omezení. Mezi ně patří především to, že nerespektuje možnou závislost některých rizikových faktorů, tzn., že určitá změna jednoho faktoru může způsobit změnu jiného či jiných faktorů (např. značný pokles ceny vede ke zvýšení poptávky, a tím i prodeje). Zde by bylo vhodné použít vícefaktorovou analýzu citlivosti (aplikace scénářů). Dále se nerespektuje častá odlišná míra nejistoty jednotlivých faktorů rizika, kdy odchylky mohou být nižší nebo vyšší než $\pm 10\%$. Je tedy třeba posuzovat i z hlediska odlišné míry nejistoty jednotlivých rizikových faktorů, která je také ovlivňuje. Uplatnění analýzy je omezeno na kvantifikovatelné rizikové faktory. [9]

1.8.2 Expertní hodnocení

Pracovníci, kteří provádějí expertní hodnocení rizik, musí mít potřebné znalosti a zkušenosti v příslušné oblasti. Tato klasifikace je podkladem pro matici hodnocení rizik.

Podstatou expertního posuzování významnosti rizik je, že se posuzuje pomocí dvou hledisek. První hledisko tvoří pravděpodobnost výskytu rizika, tzn. čím je určité riziko pravděpodobnější, tím významnější je jeho výskyt. Druhé hledisko je intenzita negativního dopadu, který má vliv na firmu či projekt, tzn. čím vyšší je intenzita negativního dopadu, tím je významnější jeho výskyt. Expertní hodnocení má dvě formy – kvalitativní a semikvantitativní. [9]

Kvalitativní hodnocení je základní formou expertního hodnocení, které posuzuje významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik, resp. jejího grafického znázornění. Tato významnost se nestanovuje v číselné podobě. [9]

Experti souhrnně posuzují dopady rizik na firmu, její aktiva či projekty, a to obvykle dopady negativní povahy. [9]

K expertnímu ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik i intenzity jejich negativních dopadů se většinou používá stupnice s pěti stupni. Počet stupňů není pevně dán. Příklad jedné z těchto stupnic uvádí tabulka č. 1. [9]

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení

Stupeň	Pravděpodobnost, intenzita negativního dopadu
ZV	zvláště vysoká
V	vysoká
S	střední
M	malá
VM	velice malá

Zdroj: [9]

Dle Hnilici a Fotra: „Výsledky expertního ohodnocení pravděpodobností i intenzity negativních dopadů souboru deseti rizik (R1, R2, ..., R10) v podobě matice hodnocení rizik uvádí tabulka č. 2. Je zřejmé, že každé riziko bude tím významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu i intenzita negativního dopadu. V matici hodnocení rizik v tabulce č. 2 budou proto nejvýznamnější rizika zobrazena v pravém horním rohu této matice (rizika R1, R2 a R4) a naopak nejméně významná rizika v dolním levém rohu této matice³ (riziko R5 a R6).“ [9]

Tabulka č. 2: Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
VM					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Zdroj: [9]

Rizika se dělí do tří skupin:

- nejvýznamnější rizika;

³ V praxi se často setkáváme se situacemi, kdy rizika s velkou pravděpodobností výskytu mají spíše menší dopady a rizika s malou pravděpodobností dopady spíše vyšší.

- středně významná rizika;
- málo významná rizika. [9]

Semikvantitativní hodnocení je vyšší formou expertního hodnocení. Hnilica a Fotr říká: „V tomto případě je třeba přiřadit jednotlivým stupňům pravděpodobnosti stupnice výskytu rizik i stupňům intenzity jejich negativních dopadů číselné ohodnocení. Ohodnocení významnosti každého rizika se pak stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika. Je tedy zřejmé, že výsledné ohodnocení závisí na volbě stupnice číselného ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik a intenzity jejich negativních dopadů.“ [9]

Pro ohodnocení se nejčastěji volí lineární stupnice. Při stupnici s pěti stupni volíme ohodnocení 1, 2, 3, 4, 5, kde ohodnocení 1 odpovídá velice malé pravděpodobnosti a ohodnocení 5 pravděpodobnosti zvláště vysoké. Užití lineární stupnice není vhodné v případě ohodnocení intenzity negativních dopadů. Při zvolení pěti stupňové stupnice 1, 2, 3, 4, 5 by znamenalo, že zvláště vysoký negativní dopad výskytu rizika by byl pro firmu pouze 5krát významnější než výskyt téhož rizika s velice malým dopadem. [9]

Zvolíme tedy pro tuto intenzitu nelineární stupnici, tzn. například mocninnou stupnici 1, 2, 4, 16. Znamená to tedy, že hodnotitel považuje zvláště vysoký negativní dopad výskytu rizika za 16krát bolestnější než výskyt téhož rizika s velice malým negativním dopadem. Ohodnocení významnosti rizik nabývá čísel z intervalu od 1 do 80. Dle Hnilici a Fotra: „(Nejméně významné riziko s velice malou pravděpodobností výskytu i intenzitou negativního dopadu má ohodnocení $1 \times 1 = 1$ a nejvýznamnější riziko se zvláště vysokou pravděpodobností výskytu i intenzitou negativního dopadu pak ohodnocení $5 \times 16 = 80$.)“ viz následující tabulku č. 3. [9]

Tabulka č. 3: Číselné ohodnocení významnosti rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: [9]

Dále lze stanovit významnost rizika pomocí pravděpodobnostní stupnice a stupnice měření dopadů, která se dělí na dopady finančního a nefinančního charakteru. [9]

1.9 Snižování potenciálních rizik

Prevence a minimalizace je základní podmínkou pro zvládání rizik. Existují různé způsoby snižování, které budou popsány v následujících podkapitolách. [23]

1.9.1 Ofenzivní řízení firmy

Jedním z nejlepších prostředků preventivní ochrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:

- správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě;
- preferencí a rozvojem silných stránek firmy (udržením a rozvojem strategické výhody firmy);
- snaha o dosažení pružnosti (mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí). [23]

1.9.2 Redukce rizika

Redukci rizika můžeme dále dělit do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika;
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika. [23]

První skupina se zaměřuje na preventivní opatření rizik, tedy na eliminaci nebo alespoň redukci rizikových situací. Zařazujeme sem přesun rizika, vertikální integraci (tj. rozšíření výrobního programu o další výrobní stupně) a jiné. [23]

Do druhé skupiny patří rizika, kterým se během podnikání nemůže podnik vyhnout. Patří sem diverzifikace a pojištění. [23]

1.9.3 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)

Přesun rizika řadíme mezi defenzivní přístupy k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin za předem stanovené pevné ceny (eliminace cenových rizik);
- uzavírání obchodních smluv s minimálním odběrem množství produktů;

- leasing (přenos finančního rizika podnikatele, které je spojeno s vlastnictvím daného zařízení, na leasingovou společnost);
- franšíza (snížení nákladů);
- odkup pohledávek (forfaiting, faktoring). [23]

Společným znakem metod je respektování podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera. [23]

1.9.4 Diverzifikace

Jde o nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují rizika. Používá se zejména v investování. Klasické pravidlo zní: „1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti.“ Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. [23]

1.9.5 Sdílení rizika

Riziko se rozděluje mezi několik účastníků (obchodních partnerů) podnikatelské činnosti.

Dle Smejkal a Raise: „Mezi výhody vytvoření společného subjektu patří zejména skutečnost, že:

- podíl každého účastníka je volen tak, aby případný neúspěch neohrozil jeho finanční stabilitu (každý účastník nese pouze část rizika krachu podnikání);
- lze využít předností jednotlivých účastníků (například marketingové zkušenosti, obchodní síť jednotlivých účastníků atd.);
- existuje větší šance pro získání úvěru od bankovních institucí.“ [23]

1.9.6 Pojištění

Důsledky rizika se přesunou na pojišťovnu, která kryje škody částečně nebo zcela. [23]

1.9.7 Vyhýbání se rizikům

Jedná se o negativní metodu řešení rizik. Pokud by byl tento přístup využíván extenzivně, bylo by podnikání ochuzeno o dost příležitostí k výtěžku, a proto by zřejmě nebylo schopno dosáhnout svých cílů. Využívat tuto metodu by bylo vhodné, jednalo by se například o nepropracovaný podnikatelský záměr, u kterého je riziko neúspěchu opravdu velké. [23]

1.9.8 Vytváření rezerv

Smejkal a Rais říká: „Rezervy jsou aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností.“ Existují rezervy materiálové a finanční. Materiálové slouží k eliminaci například výkyvů dodávek surovin (tento problém je řešen pojistnou zásobou). Finanční rezervy umožňují překlenout období okamžitého nedostatku finančních prostředků (např. nezaplacené pohledávky od odběratelů). [23]

1.9.9 Prognózování

Prognózování se zabývá předpovídáním budoucího vývoje firmy (společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod.). Tedy smyslem této metody je především snížení neurčitosti znalostí o budoucnu. Získané informace mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. Nejčastěji se používá kvalitativní či kvantitativní přístup. [19]

Prognostický proces

Dle Smejkala a Raise: „Celý prognostický proces, zahrnující předpověď budoucího vývoje, lze shrnout do těchto postupných kroků:

1. stanovit účel, respektive cíle prognózy;
2. určit, jak často a pro které období má být prognóza stanovena;
3. zvolit vhodnou prognostickou metodu;
4. shromáždit potřebná data;
5. stanovit prognózu;
6. určit spolehlivost a vhodnost prognózy;
7. sledovat a vyhodnocovat přesnost prognózy.“ [23]

1.10 Využití výsledků identifikace a hodnocení rizik

Výsledky identifikace a hodnocení rizik znamenají cenné informace pro další fáze analýzy, ovlivňují především:

- výběr rizik, pro která bude vhodné zjišťovat příčiny jejich možných odchylek od nejpravděpodobnějších hodnot a vynaložit náklady na získání dodatečných informací;
- volbu rizikových faktorů, které budou zobrazeny ve scénářích jako základní nástroje stanovení velikosti rizika firmy (simulace Monte Carlo);

- specifikaci rizik, u kterých bude potřeba sledovat jejich budoucí vývoj (možno využít monitorovací systémy, systémy včasného varování aj.);
- určení rizik, pro které se musí zpracovat opatření na oslabení těchto rizik nasměrovaná buď na jejich příčiny, nebo na odstranění jejich negativních dopadů, případně posílení dopadů pozitivní povahy;
- vymezení subjektů odpovědných za určitá rizika (významným rizikům by měl věnovat pozornost vrcholový management). [9]

1.11 Finanční analýza

Finanční analýzu tvoří soubor finančních ukazatelů, který je hlavním zdrojem pro sestavování finančních plánů. Údaje čerpá především z účetních výkazů firmy (z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash-flow), dále také z výročních zpráv, příloh k účetním závěrkám nebo z manažerského účetnictví. [17]

1.11.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele slouží k porovnávání podniků dle jejich finančních situací. [17]

1.11.2 Ukazatele rentability

Tito ukazatele nám přináší základní obraz o efektivitě podnikání. Říká, zda je efektivnější pracovat s vlastními zdroji nebo cizím kapitálem, jak podnik zhodnotil svůj vlastní kapitál podnikáním a zobrazuje slabé stránky v hospodaření. Mezi základní ukazatele patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů. [17]

Rentabilita aktiv (ROA) poměruje zisk (EAT) s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Rentabilita aktiv měří výsledek hospodaření získaný z peněz od majitelů a věřitelů. Vyjadřuje také míru krytí rizikových aktiv společnosti. [25].

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} \quad (1)$$

kde: ROA je rentabilita aktiv;

EAT čistý zisk.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu a je proto zajímavý především pro majitele firmy či konkurenci; pro věřitele mají nízkou hodnotu.

Výpočet nezahrnuje inflaci a náklady na vlastní kapitál. Měl by být upraven o pohledávky vůči majitelům, které mají dlouhodobý charakter. [26]

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2)$$

kde: ROE je rentabilita vlastního kapitálu;

EAT čistý zisk.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb (procentuální podíl zisku na 1 Kč tržeb). Na vývoj trendu ukazatele má vliv především změna ceny, změna nákladů, výše tržeb a kurzové rozdíly. [27]

$$ROS = \frac{EAT}{tržby\ za\ prodej\ zboží + tržby\ za\ prodej\ výrobků\ a\ služeb} \quad (3)$$

kde: ROS je rentabilita tržeb;

EAT čistý zisk

Rentabilita nákladů (ROC) nám vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku. [28]

$$ROC = \frac{EAT}{provozní\ náklady} \quad (4)$$

kde: ROC je rentabilita nákladů;

EAT čistý zisk.

1.11.3 Ukazatele aktivity

Tito ukazatele nám poskytují informace o efektivitě hospodaření firmy se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami...), tedy udávají, jak dlouho v nich má společnost vázány finanční prostředky. [18]

Obrat aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku, tzn., měří rychlost obratu použitých celkových aktiv za rok. Čím je hodnota vyšší, tím lépe. [18]

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad (5)$$

Obrat zásob ukazuje, kolikrát se každá položka zásob přemění na hotovost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 4,5 až 6. [18]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (6)$$

Doba obratu aktiv sděluje průměrný počet dnů, po které jsou aktiva vázána v podnikání do doby jejich spotřeby. Pokud je hodnota nižší než průměrná hodnota v odvětví, firma si vede lépe, než je obvyklé. [18]

$$\text{Doba obratu aktiv} = 360 * \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} [\text{dny}] \quad (7)$$

Doba obratu zásob zjišťuje, za jak dlouho společnost prodá své zásoby, tzn., jak dlouho tyto zásoby vážou finanční prostředky. [18]

$$\text{Doba obratu aktiv} = 360 * \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} [\text{dny}] \quad (8)$$

Doba obratu pohledávek avizuje, za jak dlouhou dobu nám zákazníci splatí závazek. Hodnota doby obratu by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur, která je uváděna kolem 30 dnů. [18]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 360 * \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} [\text{dny}] \quad (9)$$

1.11.4 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky. Nejčastěji užívané ukazatele jsou tři následující:

- běžná likvidita;
- pohotová likvidita;
- okamžitá likvidita. [28]

Běžná likvidita (také likvidita III. stupně) nám říká, kolikrát je subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů. Banky raději financují firmy, kde je běžná likvidita vyšší. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. [28]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr}} \quad (10)$$

Pohotovlá likvidita (také likvidita II. stupně, rychlá likvidita) snižuje krátkodobá aktiva o zásoby. Pokud se firma zabývá pouze službami, je rychlá likvidita totožná s běžnou likviditou. Naopak výrobním podnikům se můžou tyto hodnoty výrazně lišit. Jestliže výpočet pohotové likvidity vyjde příliš nízký, znamená to, že společnost váže hodně peněz v zásobách. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2. [28]

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr}} \quad (11)$$

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně) ukazuje schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky okamžitě pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech či krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5. [28]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr}} \quad (12)$$

1.11.5 Ukazatele zadluženosti

Tito ukazatele informují společnost o jejím úvěrovém zatížení. Vyšší zadluženost je možná pouze v případě vyšších hodnot firemní rentability.

Celková zadluženost neboli věřitelské riziko nám udává finanční úroveň firmy. Představuje míru krytí majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele (např. pro banky). [30]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (13)$$

Míra finanční zadluženosti poskytuje informace bance, zda poskytnout či neposkytnout úvěr. Při růstu tohoto ukazatele dochází k navyšování cizího kapitálu použitelného na krytí potřeb podniku. [30]

$$\text{Míra zadlužení} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{aktiva}} * 100 [\%] \quad (14)$$

Úrokové krytí nám říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty provozním výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je úroveň finanční situace ve firmě. [30]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{provozní hospodářský výsledek}}{\text{nákladové úroky}} \quad (15)$$

1.11.6 Bonitní a bankrotní modely

Tyto modely představují systémy včasného varování, neboť podle chování vybraných ukazatelů poznají zhoršující se finanční zdraví podniku. [17]

1.11.7 Altmanův model

Altmanův model (Z-score) předpovídá bankrot firmy na základě koeficientu, počítaného podle následujícího vzorce: [17]

$$Z' = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5 \quad (16)$$

kde:

$$X1 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{suma aktiv}} \quad (16.1)$$

$$X2 = \frac{EAT}{\text{suma aktiv}} \quad (16.2)$$

$$X3 = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{suma aktiv}} \quad (16.3)$$

$$X4 = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{účetní hodnota celkového dluhu}} \quad (16.4)$$

$$X5 = \frac{\text{tržby}}{\text{suma aktiv}} \quad (16.5)$$

Výsledky mohou spadat do některých z následujících pásem:

- $Z' < 1,2$ = bankrot;
- $Z' \in < 1,2; 2,9 >$ = šedá zóna;
- $Z' > 2,9$ = prosperita.

1.11.8 Index IN99

Tento bonitní model je sestaven z pohledu vlastníka na české podmínky. [17]

$$IN99 = -0,017 * A + 4,573 * B + 0,481 * C + 0,015 * D \quad (17)$$

kde:

$$A = \frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí kapitál}} \quad (17.1)$$

$$B = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{celková aktiva}} \quad (17.2)$$

$$C = \frac{\textit{tržby}}{\textit{celková aktiva}} \quad (17.3)$$

$$D = \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky}} \quad (17.4)$$

Výsledná kvalifikace firmy se provede podle následujících hodnot:

- $IN99 > 2,07$ = podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka;
- $1,42 \leq IN99 < 2,07$ = spíše tvoří hodnotu pro vlastníka;
- $1,089 \leq IN99 < 1,42$ = nelze určit, zda tvoří hodnotu pro vlastníka;
- $0,684 \leq IN99 < 1,089$ = spíše netvoří hodnotu pro vlastníka;
- $IN99 < 0,684$ = podnik netvoří hodnotu pro vlastníka. [17]

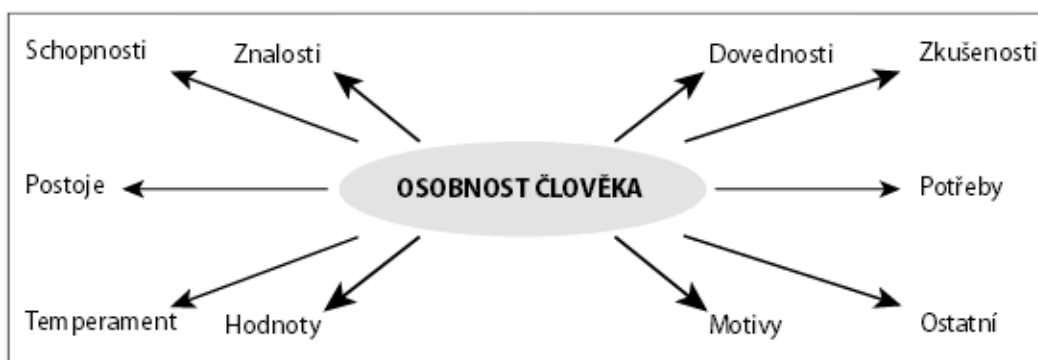
2 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA

Lojda říká: „Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“ [11]

Charakter člověka, který je vytvářen prostředím (výchovou, sebevýchovou), vytváří soubor relativně stálých vlastností. Rozlišujeme u něj morální a volní vlastnosti.

Morální vlastnosti vyjadřují mravní kodex každého jednotlivce a jeho názor na svět. Volní vlastnosti závisí na vůli jednotlivce, napomáhají překonávat překážky a usnadňují plnění úkolů. Patří sem vlastnosti, které jsou důležité pro uplatnění v řadě profesí (sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost). Tyto vlastnosti jsou zobrazeny na obrázku č. 2. [11]

Obrázek č. 2: Osobnost člověka



Zdroj: [11]

Podle Lojda by měly tyto vlastnosti být součástí charakteru manažera:

- „důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota;
- komunikativnost a schopnost spolupráce;
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání.“ [11]

Součástí osobnosti je také temperament. **Temperament** je soubor vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání (tj. tempo střídání psychických procesů) a emotivnost jednání. Temperament dobrého manažera můžeme charakterizovat několika znaky:

- intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty;
- schopnost nést zatížení (odolnost vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům);
- stálost a pohyblivost v různých situacích;

- míra ovládnání emocí (náladovost);
- výraznost v jeho chování (vystupování). [11]

Temperament se projevuje také neverbálními projevy (např. mimika, gestikulace, držení těla, způsob chůze, tempo řeči aj.).

2.1 Znalosti, dovednosti a kompetence

Při hodnocení manažera se zaměřujeme i na získané charakteristiky. Během života se každý člověk učí. Při dosahování určitého vzdělání nabývá člověk určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat práci. Pokud se jí naučí dělat rutinně a s úspěchem, stává se tato dovednost kompetencí. [11]

2.1.1 Znalosti

Znalosti jsou veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Z praxe známe, že čím vyšší manažerská funkce, tím vyšší jsou nároky na vzdělání a kompetence. Pokud manažerský pracovník disponuje kvalitním manažerským vzděláním, je schopen se adaptovat do tří měsíců do nové firmy, bez ohledu na to, co vyrábí nebo jaké poskytuje služby. [11]

2.1.2 Dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky, které se dají získat praxí a pro jejich získání je zapotřebí dostatek času. Vznik dovedností závisí na individuálním procesu a na schopnostech přijímat nové praktické zkušenosti. [11]

2.1.3 Kompetence

Lojda říká: „Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“⁴ [11]

Kompetentnímu člověku lze svěřit i náročné úkoly a spolehnout se na něj v nejrůznějších situacích. Podle Lojda patří mezi základní manažerské kompetence:

- „schopnost samostatného rozhodování;
- schopnost dotahovat věci do konce;
- schopnost reagovat na měnící se podmínky;

⁴ „Výraz kompetence se občas používá také pro označení pravomocí. V kontextu manažerských dovedností však výraz kompetence budeme využívat pro označení schopností dosahovat samostatně stanoveného cíle.“

- schopnost sebevzdělávání a učení;
- flexibilita;
- inovativnost při řešení úkolů.“ [11]

2.2 Motivy, potřeby, hodnoty a postoje

Motivy vznikají na základě vnitřních podnětů (potřeba seberealizace, vzdělání) nebo je můžeme ovlivňovat vnějšími impulsy. Vnější podněty vycházejí z vnějšího prostředí (např. pochvala nadřízeného). [11]

Motivace vychází z lidské potřeby. Potřeba je vnímána jako přebytek či nedostatek něčeho, co člověk potřebuje ke spokojenému životu. Rozdělení potřeb do kategorií sestavil Abraham Maslow. [11]

Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: [14]

2.3 Typy manažerů

Pro manažery je typické, že si uvědomují vlastní hodnotový řetězec. Podle toho, o jaký osobnostní typ se jedná, rozdělujeme manažery do osmi základních typů uvedených v tabulce č. 4. [11]

Tabulka č. 4: Typy manažerů

<i>Typ</i>	<i>Charakteristika</i>	<i>Nejvyšší hodnota</i>
<i>Teoretický</i>	Hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně.	Poznání
<i>Ekonomický</i>	Je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek.	Užitek
<i>Estetický</i>	Důležitý je soulad a forma, je individualista.	Krása
<i>Sociální</i>	Altruista, nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním.	Láska
<i>Politický</i>	Tento typ vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží.	Moc
<i>Náboženský</i>	Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a mystice.	Jednota
<i>Technický</i>	Důvěřuje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově.	Obsah práce
<i>Sportovní</i>	Vytrvalost a disciplína patří mezi základní charakteristiky tohoto typu, dbá o svou kondici.	Zdraví

Zdroj: [11]

2.4 Úrovně managementu

Manažerské pozice je možno ve firmě rozdělit do tří úrovní:

- vrcholový management (neboli top management, který řídí všechny činnosti);
- střední management (neboli middle management, do kterého patří řídicí pracovníci, tzn. například ekonomický, personální vedoucí);
- prvoliniový management (neboli low management, do kterého se řadí mistři, vedoucí dílen či vedoucí pracovníci týmu). [34]

2.5 Manažerské funkce

Henri Fayol (*1841 - †1925) na základě vlastní bohaté zkušenosti stanovil, že management má pět hlavních funkcí, které na sebe navazují (viz jeho práci z roku 1917 „Administration industrielle et générale“):

1. předvídání a plánování (smyslem je odhadnout budoucnost a navrhnout plán opatření);
2. organizování (vytvoření podnikové struktury);
3. příkazování (udržení personálu v pohybu);
4. koordinace (uvedení všech činností do souladu);
5. kontrolování (dohled, zda jde vše podle pravidel a příkazů). [7]

Pracovní náplň manažera je rozdílná podle toho, na jakém úrovni managementu se vyskytuje. Manažerské funkce se většinou odvíjejí od potřeby dosáhnout stanovených podnikatelských cílů. [13]

2.5.1 Organizování

Organizování zahrnuje řízení lidí, dalších zdrojů a procesů uvnitř podniku. Manažer musí také rozdělovat úlohy jednotlivcům i skupinám lidí, kteří budou zajišťovat plnění vytyčeného plánu. Pro dennodenní práci manažera to znamená hlavně organizování práce lidí, tzn., aby každý v podniku rozuměl, co má dělat a zda je zodpovědný za výsledky. [13]

2.5.2 Vedení lidských zdrojů

Hlavní úkol manažera spočívá ve výběru schopných a potřebných pracovníků. S tím souvisí i jejich adaptace ve firmě, motivace k odvádění kvalitní práce a později také hodnocení jejich odvedené práce. [13]

Při výběru a rozmístování pracovníků musí manažer využívat svých psychologických poznatků a klást důraz na to, aby byli vybráni lidé, kteří osobností a profesními předpoklady odpovídají požadované práci. [13]

2.5.3 Kontrola plnění plánů

Nezbytné je provádět hodnocení odvedené práce a kontrolovat, zda odpovídají výsledky vytyčeným cílům.

Základní kontrolní proces se skládá z těchto kroků:

1. stanovení standardů (cílových výsledků);
2. měření vykonané práce z hlediska standardů (získávání informací, hodnocení kontrolovaných činností);
3. korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů (stanovené opatření a zpětná vazba, zda-li byla navrhovaná opatření realizována). [13]

2.6 Manažerské role

Henry Mintzberg publikoval v roce 1973 studii s názvem „The Nature of Managerial Work“, ve které uvádí, že manažeři svůj čas věnují deseti různým rolím, které rozdělil do tří skupin dle předmětu aktivity: interpersonální, informační a rozhodovací. [7]

2.6.1 Interpersonální aktivity

Interpersonální aktivity představují činnosti, které se týkají lidí. Patří sem tyto manažerské role:

- reprezentant,
- spojovatel,
- vedoucí.

Reprezentant zajišťuje reprezentaci organizace navenek. Zabývá se budováním a rozvojem vnějších sociálních vazeb a zajištěním legislativních povinností při reprezentaci organizace. **Spojovatel** opatřuje informační a komunikační centrum (tj. místo, kam se sbíhají všechny důležité informace). Manažer ve **vedoucí pozici** vybírá, podporuje a motivuje lidi, uvádí do souladu potřeby jednotlivců a organizace. [7]

2.6.2 Informační aktivity

„Informační aktivity reprezentují sběr, zpracování a ukládání informací a jejich další šíření.“
Řadí se sem:

- monitor,
- šířitel,
- mluvčí.

Manažer v **monitorovací roli** provádí vyhledávání a sběr externích a interních informací, které jsou pro organizaci významné a užitečné. **Šířitel** poskytuje lidem informace důležité pro jejich práci. **Mluvčí** zajišťuje tok informací zevnitř navenek. [7]

2.6.3 Rozhodovací aktivity

Mezi základní manažerské odpovědnosti patří dělání podstatných rozhodnutí. Vlastní rozhodování obsahuje čtyři role:

- iniciátor,
- krizový manažer,
- distributor zdrojů,
- vyjednávatel.

Iniciátor vyvolává změny v organizaci (např. rozhoduje o tom, zda bude tato činnost provedena, kdy, kde, jak a s kým). Role **krizového manažera** je učinit opatření k nápravě odchylek. Rozhodování o kvantitě a kvalitě (peněz, lidí, času) má v kompetenci **distributor zdrojů**. **Vyjednávatel** rozhoduje, kam až se dá při vyjednávání zajít. [7]

3 PARAMO, A. S.

Společnost Paramo 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 91,77procentní podíl na základním jmění společnosti Paramo. Od 4. března 2009 je podíl společnosti Unipetrol v Paramu stoprocentní. K tomuto datu byla v souladu s obchodním zákoníkem převedena vlastnická práva minoritních akcionářů společnosti Paramo na Unipetrol.

Paramo je stoprocentním vlastníkem společnosti s ručením omezeným Mogul Slovakia, která se zabývá nákupem a prodejem olejů a maziv. [16]

3.1 Poslání firmy

Jejím cílem je zajistit dlouhodobý a trvalý růst hodnoty pro jejich akcionáře. Zaměřují se na tři strategické segmenty:

- zpracování surové ropy a velkoobchod;
- petrochemická výroba a prodej;
- maloobchodní prodej motorových paliv. [16]

3.2 Nabídka produktů

Společnost Paramo nabízí na trhu několik produktů:

- asfalty;
- asfaltové výrobky (např. asfaltové laky, asfaltové tmely atd.);
- mazací oleje;
- plastická maziva. [21]

3.3 UNIPETROL, a. s.

Unipetrol je vedoucí skupinou v oblasti zpracování ropy a petrochemie v České Republice. V roce 2005 se stal součástí největší rafinérské a petrochemické skupiny ve střední Evropě - PKN Orlen. [16]

3.4 Historie

Historie pardubické rafinerie začala ve Vídni, kde David Fanto měl krámk s petrolejem. Díky dobrým ohlasům se rozhodl zřídit vlastní závod na destilaci a následnou rafinaci petroleje z ropy.

Pro svoje podnikání si vybral město Pardubice, kde byla nejen voda a železnice, ale i rozvětvený průmysl. Na jaře roku 1889 se začaly usazovat první kotle a pokládat potrubí. Později vyrostly další objekty: odparafinovací objekt a výrobná svíček. Celé rakousko-uherské mocnářství bylo zaplavováno žlutými balíčky s nápisem Pardubitzer Paraffin Ceresin und Kerzenfabrik.

V roce 1907 změnil David Fanto podnik v akciovou společnost a sám se stal jejím komerční radou. K akciovému kapitálu 12 milionů korun se družily závody v Uhrách, pobočky v Paříži, naftové doly v Boryslavi v Haliči, rozsáhlý park cisteren, ropných tankerů a přečerpávacích stanic.

Ve dvacátých letech dvacátého století došlo ke sloučení všech rafinérií a v Praze bylo vybudováno ústřední ředitelství firmy. Firma začala vyrábět také autooleje.

Po druhé světové válce zbyla ze závodu sotva čtvrtina. V roce 1945 se začala z trosk a sutin stavět Pardubická rafinérie minerálních olejů, národní podnik. Národní podnik se pod obchodním názvem Paramo v roce 1960 stává podnikem s výhradní výrobou speciálních asfaltů. Od roku 1966 bylo Paramo opět samostatným podnikem. Podstatné zvýšení výroby podniku nastalo uvedením do provozu nové atmosférické destilace ropy. Tím se zvýšila výroba paliv, tj. benzínů, motorové nafty a topných olejů.

Akciová společnost Paramo po 1. lednu 1994, kdy došlo k její transformaci ze státního podniku, navázala na zodpovědnou práci předchozích generací. Od konce roku 2000 je členem skupiny Unipetrol. [8]

4 ANALÝZA RIZIK A ZPŮSOBY JEJICH SNIŽOVÁNÍ

Společnosti PARAMO, a. s. poskytuje služby treasury oddělení skupiny Unipetrol, které koordinuje přístup na domácí a mezinárodní finanční trhy, monitoruje a řídí níže popsaná rizika vztahující se ke společnosti pomocí interních zpráv, které analyzují rizika podle závažnosti a jejich stupně. [31]

Společnost usiluje o minimalizaci těchto rizik pomocí využití přirozeného zajištění. Podstatou přirozeného zajištění je aktivní řízení podnikatelských činností podniku formou vzájemného vyrovnání s jinými nesouvisejícími transakcemi. [34] Unipetrol nepoužívá derivátové finanční nástroje k zajištění rizik.[31]

4.1 Kreditní riziko

Společnost je vystavena kreditnímu riziku prostřednictvím pohledávek z obchodních vztahů. Toto riziko představuje porušení smluvního závazku protistrany, což by mělo za následek finanční ztrátu společnosti. [31]

Řešení

Společnost uplatňuje strategii obchodování pouze s úvěruschopnými stranami. Proto vždy před navázáním vztahů s novým zákazníkem nahlásí tento plán pojišťovně, která potencionálního odběratele prověří a poté se rozhodne, zda ho pojistí nebo nepojistí. Pokud pojišťovna akceptuje obchod a i přesto protistrana nesplatí svůj závazek, pojišťovna zaplatí cirká 90 % z dluhu a poté tento dluh vymáhá od dlužníka. Pokud však pojišťovna neakceptuje zákazníka, neznamená to, že s ním podnik nebude obchodovat. Protistrana musí buď zaplatit za zboží předem, nebo na místě při převzetí. Průběžně se provádí hodnocení úvěrové bonity dlužníků. [31]

Na základě analýzy pohledávek byli odběratelé rozděleni do dvou skupin. Do první skupiny patří zákazníci s dobrou nebo velmi dobrou historií spolupráce, s kterými společnost v roce 2014 provedla obchody za 566 402 000 Kč. Do druhé skupiny se řadí ostatní zákazníci. S touto skupinou společnost neobchodovala. [31]

4.2 Řízení rizika likvidity

Konečnou odpovědnost za toto riziko nese představenstvo společnosti, které vypracovalo vhodný rámec pro řízení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých požadavků na financování a řízení likvidity. PARAMO, a. s. má k dispozici úvěrový limit od společnosti

UNIPETROL, a. s., která je získává od bank výhodněji. Možné je čerpat krátkodobé úvěry až do výše 1 300 mil. Kč. [31]

Řešení:

Společnost řídí toto riziko udržováním přiměřených finančních a úvěrových prostředků. [31]

4.3 Tržní riziko

Primární rizika společnosti jsou změny komodit, změny směnných kurzů a úrokových sazeb. Nejvýznamnější zdroj financování je úročen pohyblivou úrokovou sazbou. Díky tomu, že společnost obchoduje převážně v českých korunách, není vystavena většímu měnovému riziku. [31]

Návrh autorky:

Společnost by mohla uzavřít smlouvy o finančních derivátech a řídit tak vystavení vůči úrokovému a měnovému riziku.

4.4 Měnové riziko

Společnost je vystavena tomuto riziku zejména z titulu závazků a pohledávek z obchodních vztahů v cizí měně, dále také z úvěrů a jiných zdrojů financování v cizích měnách. Největší riziko změn kurzů je ze strany Kč/USD a Kč/EUR. [31]

Řešení:

Měnové riziko z titulu závazků a pohledávek z obchodních vztahů je do značné míry kryto přirozeným zajišťovacím vztahem mezi závazky a pohledávkami v téže měně. [31]

4.5 Konkurence

PARAMO, a. s. má 180 konkurentů (např. MOL, OMV, LOTOS), z toho 20 je významných (Castrol), kteří vyrábí oleje. Společnost má 22% podíl na trhu v ČR s mazacími oleji.

Řešení:

PARAMO, a. s. spolupracuje se svým konkurentem Castrol. Nabízí jejich zboží společně s Mogulem. Spoléhají na to, že pokud přijde zákazník koupit si zboží od Castrolu, všimne si vedle v regálu Mogulu a zkusí ho. Zároveň mají větší přehled o prodeji konkurence.

Dále se snaží prodávat oleje všude, například v hobbymarketech či autoservisech (na oplátku je musí sponzorovat – vybavení, montérky).

4.6 Havárie

Ve společnosti se v posledních letech nestala žádná závažná havárie.

V roce 2013 obsluha nezaregistrovala, že se přeplnila nádrž s motorovým palivem. Naneštěstí ve stejnou chvíli selhala i technika, která neupozornila zaměstnance. Palivo se dostalo přes střechu a přestříkovalo přes ochranu jímku. Díky rychlému zásahu hasičů nebylo poškozeno životní prostředí. Společnost dostala pokutu 350 tisíc Kč.

Další havárie se stala v roce 2015, kdy uniklo 30 tun kyseliny chlorovodíkové z natlakované cisterny. Řidič uvedl špatný objem nádrže. Paramo dostalo pokutu 240 tisíc Kč.

Řešení:

Společnost se z těchto havárií poučila. Zlepšila své vybavení, sepsala havarijní plány a má vlastní jednotku hasičů.

Velmi důležitou roli hraje integrovaný systém řízení, ve kterém jsou popsána rizika, preventivní vybavení a který popisuje, jak by měli být pracovníci proškoleni v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. K činnosti jim dává povolení stát i město.

Jednou za 4 roky má společnost kontroly od inspekce, hasičů, představitelů krajského úřadu a pracovníků ochrany životního prostředí.

4.7 Riziko zvyšování tržní ceny

Společnost Paramo nedrží mnoho materiálu v zásobách kvůli riziku zvyšování tržní ceny. Firma se nespolehá pouze na jednoho dodavatele, ale má jich několik.

Návrh autorky:

Pokud by organizace chtěla naskladnit více zásob, bylo by vhodné, aby sepsala s odběratelem smlouvu na garantovanou cenu, která nebude závislá na pohybující se ceně na trhu. Pokud bude cena vyšší než na trhu, bude tento obchod výhodnější pro zákazníka, ale pokud bude nižší, bude obchod výhodnější pro Paramo.

4.8 Finanční analýza podniku

Pro výpočet daných ukazatelů byly použity informace z Rozvahy a z Výkazu zisku a ztrát zveřejněné v Obchodním rejstříku a Sběrce listin Ministerstva spravedlnosti České republiky.

4.8.1 Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů byly vypočteny hodnoty pro poslední tři roky činnosti podniku. V příloze A je pro kontrolu uvedena Rozvaha a v příloze B Výkaz zisku a ztrát za rok 2014.

4.8.2 Ukazatele rentability

V tabulce č. 5 jsou uvedeny potřebné hodnoty v tisících Kč pro výpočet daných ukazatelů. V tabulce č. 6 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty rentability.

Tabulka č. 5: Hodnoty pro výpočet rentability

	2011	2012	2013	2014
<i>EAT</i>	-1 662 028	-585 403	-197 542	-211 618
<i>Aktiva</i>	2 430 892	1 264 618	1 502 250	1 446 947
<i>Vlastní kapitál</i>	445 497	139 906	368 490	156 746
<i>Tržby</i>	11 816 243	5 494 934	2 809 596	2 975 404

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát a Rozvaha

Tabulka č. 6: Ukazatele rentability

<i>Ukazatel</i>	2012	2013	2014
<i>ROA</i>	-0,32	-0,14	-0,14
<i>ROE</i>	-2	-0,78	-0,81
<i>ROS</i>	-0,11	-0,07	-0,07

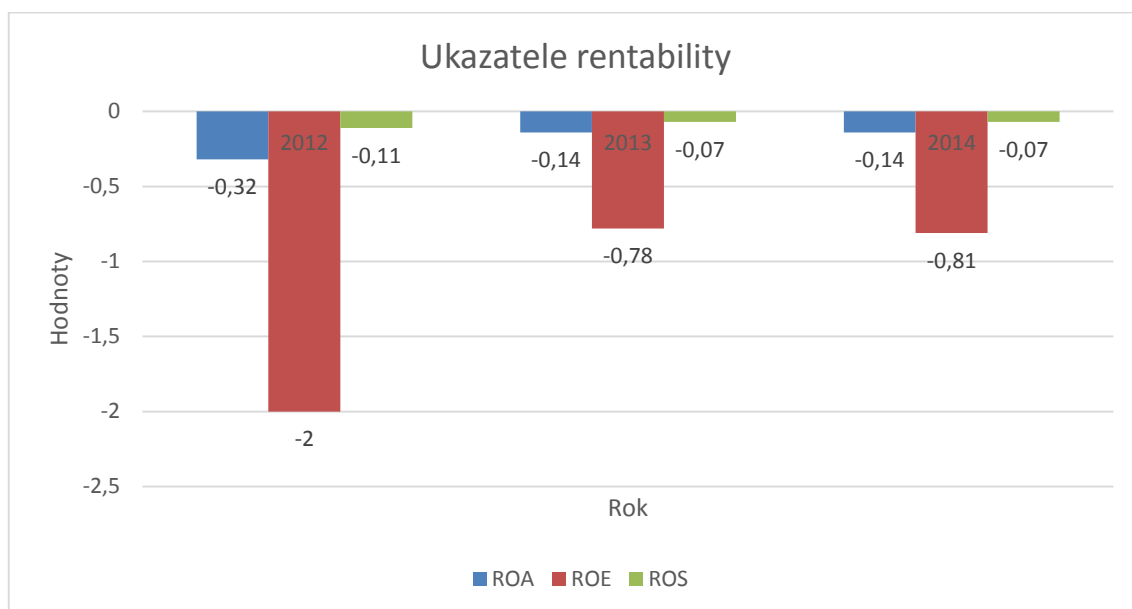
Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita aktiv má stoupající tendenci. V roce 2014 připadala na 1 Kč aktiv -0,14 Kč provozního výsledku hospodaření. V roce 2013 a 2014 má ukazatel poloviční hodnotu než v roce 2012 kvůli restrukturalizaci podniku a s tím související pokles ztráty v roce 2012 z 1 662 028 Kč na 585 403 Kč v roce 2013. Při srovnání ukazatele s odvětvovým průměrem, který v roce 2009 byl 0,08, dosáhl podnik velmi špatného výsledku. [6]

Rentabilita vlastního kapitálu má také stoupající tendenci. V roce 2014 připadá na 1 Kč investovaného kapitálu 0,81 Kč ztráty. Naproti tomu v roce 2012 se rentabilita propadla až na -2 Kč kvůli výše zmíněné restrukturalizaci. Odvětvový průměr v roce 2009 byl 0,17, z toho vyplývá, že je společnost oproti konkurenci na velmi špatné úrovni. [6]

Rentabilitu tržeb měl podnik nejnižší také v roce 2012, kdy na 1 Kč tržeb připadalo 11 halířů čisté ztráty. Oproti tomu v roce 2013 to již bylo 7 halířů čisté ztráty. Odvětvový průměr v roce 2009 byl 0,11, tedy i v tomto ukazateli je společnost v porovnání s konkurencí na špatné úrovni. [6]

Obrázek č. 4 zobrazuje vývoj hodnot rentability ROA, ROE a ROS podniku PARAMO, a. s. v čase.



Obrázek č. 4: Vývoj hodnot rentability v čase

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.3 Ukazatele aktivity

V tabulce č. 7 jsou uvedeny potřebné hodnoty v tisících Kč pro výpočet daných ukazatelů. V tabulce č. 8 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty aktivity.

Tabulka č. 7: Hodnoty pro výpočet aktivity

	2011	2012	2013	2014
Tržby	11 816 243	5 494 934	2 809 596	2 975 404
Aktiva	2 430 892	1 264 618	1 502 250	1 446 947
Zásoby	1 056 560	661 004	620 013	581 307
Krátkodobé pohledávky	936 854	464 170	739 596	758 293

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát a Rozvaha

Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity

<i>Ukazatel</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<i>Obrat aktiv [krát]</i>	2,97	2,03	2,02
<i>Obrat zásob [krát]</i>	6,4	4,39	4,95
<i>Obrat pohledávek [krát]</i>	7,84	4,67	3,97
<i>Doba obratu aktiv [dny]</i>	121,21	177,34	178,22
<i>Doba obratu zásob [dny]</i>	56,25	82	72,73
<i>Doba obratu pohledávek [dny]</i>	45,92	77,09	90,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva přemění v podniku za rok. Ukazatel má klesající tendenci. Nejvyšší hodnotu dosáhla společnost v roce 2012, kdy se aktiva obrátila 2,97krát. V následujícím roce hodnota obratu aktiv klesla na hodnotu 2,03krát, ale doporučenou hodnotu, která by měla být vyšší než jedna, splnila.

Obrat zásob udává, kolikrát se položka zásob přemění v hotovost. V roce 2012 se zásoby přeměnily 6,4krát, ale v roce 2013 už to bylo jen 4,39krát. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je od 4,5 do 6. To znamená, že společnost splnila přijatelnou hodnotu až v roce 2014.

Obrat pohledávek říká, kolikrát se pohledávky přemění v hotovost za rok. Tato obratovost má klesající tendenci.

Doba obratu aktiv ohlašuje počet dnů, po něž jsou celková aktiva vázána v podniku do doby jejich spotřeby. Tento ukazatel má stoupající tendenci. V roce 2012 se aktiva zdržovala ve společnosti 121 dní, ale v roce 2014 už to bylo 178 dní.

Doba obratu zásob udává, za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby. Ukazatel má stoupající tendenci. Pokud srovnáme společnost s odvětvovým průměrem, který je 13 dnů, vede si podnik velmi špatně. [6]

Doba obratu pohledávek říká, za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí. Obvyklá hodnota tohoto ukazatele pro všechny podniky je 30 dní. Podle výsledných hodnot má společnost velký problém s odběrateli, kteří ji neplatí do doby splatnosti.

4.8.4 Ukazatele likvidity

V tabulce č. 9 jsou uvedeny potřebné hodnoty v tisících Kč pro výpočet daných ukazatelů. V tabulce č. 10 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty likvidity.

Tabulka č. 9: Hodnoty pro výpočet likvidity

	2011	2012	2013	2014
<i>Krátkodobé závazky</i>	1 980 919	661 007	625 230	634 788
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	0	0	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	2 008 154	1 264 618	1 369 472	1 348 109
<i>Zásoby</i>	1 056 560	661 004	620 013	581 307
<i>Finanční majetek</i>	11 643	15 213	9 854	8 509

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát a Rozvaha

Tabulka č. 10: Ukazatele likvidity

Ukazatel	2012	2013	2014
<i>Běžná</i>	1,24	2,05	2,16
<i>Pohotová</i>	0,59	1,05	1,2
<i>Okamžitá</i>	0,01	0,02	0,01

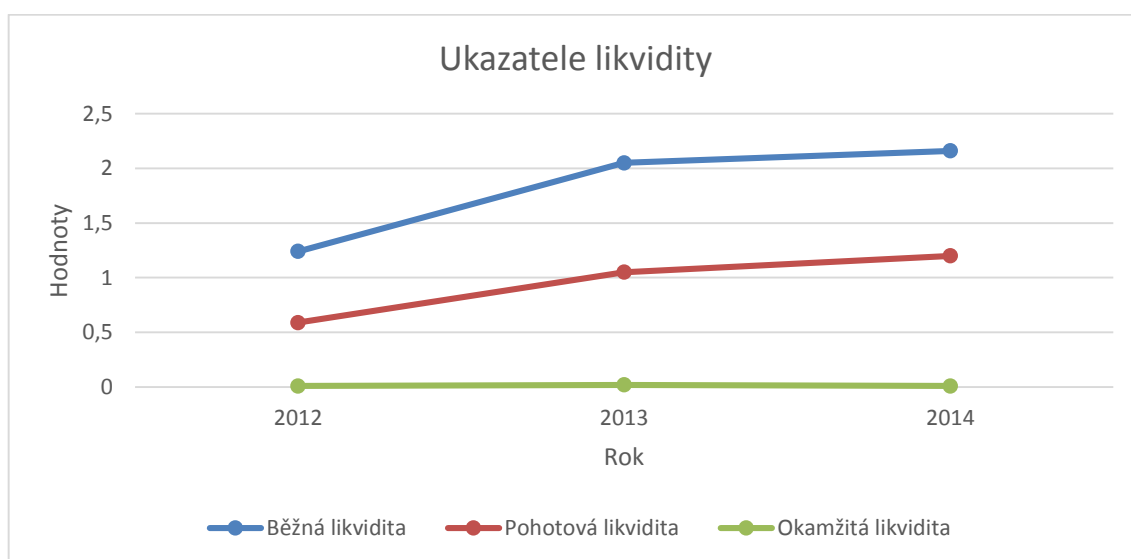
Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby v momentě přeměnila oběžná aktiva na hotovost. Podnik od roku 2013 splňuje doporučenou hodnotu 1,5 do 2,5.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat od hodnoty 0,7 do 1,2. Tyto doporučené hodnoty podnik splňuje.

Okamžitá likvidita, která se ukazuje jako slabá stránka podniku, udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ (tzn. pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků nebo krátkodobými cennými papíry). Srovnáním ukazatele s doporučenou hodnotou, která by měla být v rozmezí od 0,2 do 0,5, je na tom podnik velmi špatně.

Na obrázku č. 5 je zobrazen vývoj likvidity v podniku Paramo v letech 2012 - 2014.



Obrázek č. 5: Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.5 Ukazatele zadluženosti

V tabulce č. 11 jsou uvedeny potřebné hodnoty v tisících Kč pro výpočet daných ukazatelů. V tabulce č. 12 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty zadluženosti.

Tabulka č. 11: Hodnoty potřebné pro výpočet zadluženosti

	2011	2012	2013	2014
<i>Cizí zdroje</i>	1 985 395	1 404 524	1 133 760	1 290 201
<i>Aktiva</i>	2 430 892	1 264 618	1 502 250	1 446 947
<i>Vlastní jmění</i>	445 497	139 906	368 490	156 746
<i>Provozní hospodářský výsledek</i>	-1 950 808	-384 239	-195 354	-205 621
<i>Nákladové úroky</i>	16 273	12 871	3 453	4 202
<i>Rezervy</i>	4 476	909	1 657	1 674

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát a Rozvaha

Tabulka č. 12: Ukazatele zadluženosti

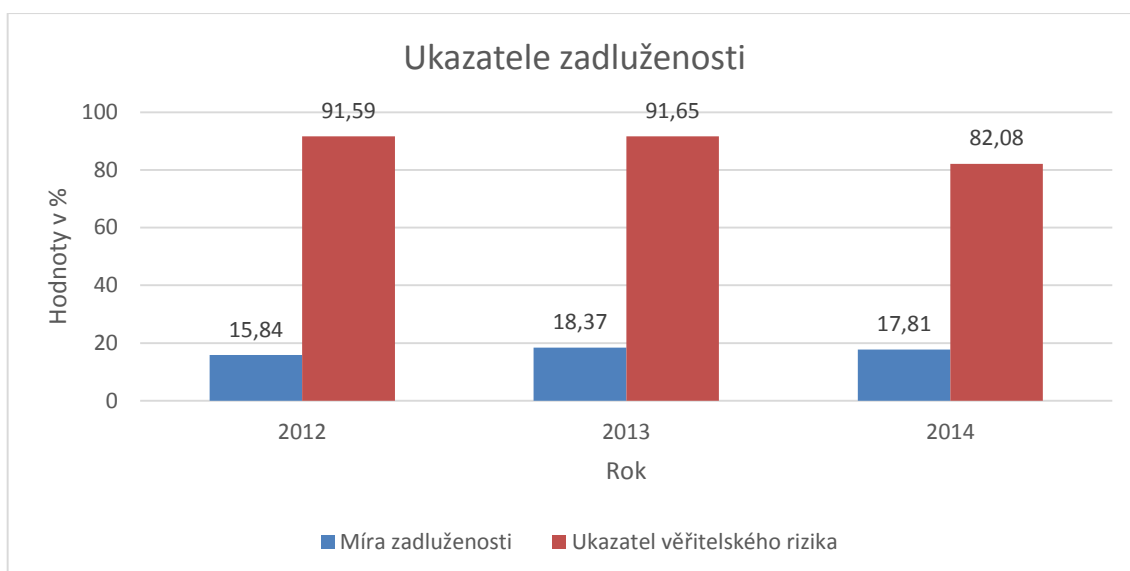
<i>Ukazatel</i>	2012	2013	2014
<i>Celková zadluženost (%)</i>	91,59	91,65	82,08
<i>Míra zadluženosti (%)</i>	15,84	18,37	17,81
<i>Úrokové krytí (%)</i>	-29,85	-56,58	-48,93

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel věřitelského rizika nám ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím vyšší hodnota, tím větší riziko pro věřitele. Hranice průměrné zadluženosti by měla být do 51 %. Výsledné hodnoty z tabulky č. 12 ukazují, že společnost je pro věřitele velmi riziková.

Míra zadluženosti říká, na kolik je podnik nezávislý na cizím kapitálu. Podnik se pomalu stává nezávislejší a je schopen splácet své závazky.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, jak je podnik schopen splácet svůj úvěr. Minimální hranice pro tento ukazatel je hodnota 1, lze tedy říci, že ukazatel úrokového krytí společnosti se pohybuje nízko pod touto hranicí.



Obrázek č. 6: Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.6 Bonitní a bankrotní modely

Hodnoty potřebné pro výpočet těchto modelů jsou v tabulkách č. 5, 7, 9, 11.

4.8.7 Analýza Altmanova modelu

Altmanův model patří mezi bankrotní modely, sloužící k vyjádření finančního stavu podniku. V tabulce č. 13 jsou uvedeny vypočtené hodnoty tohoto ukazatele

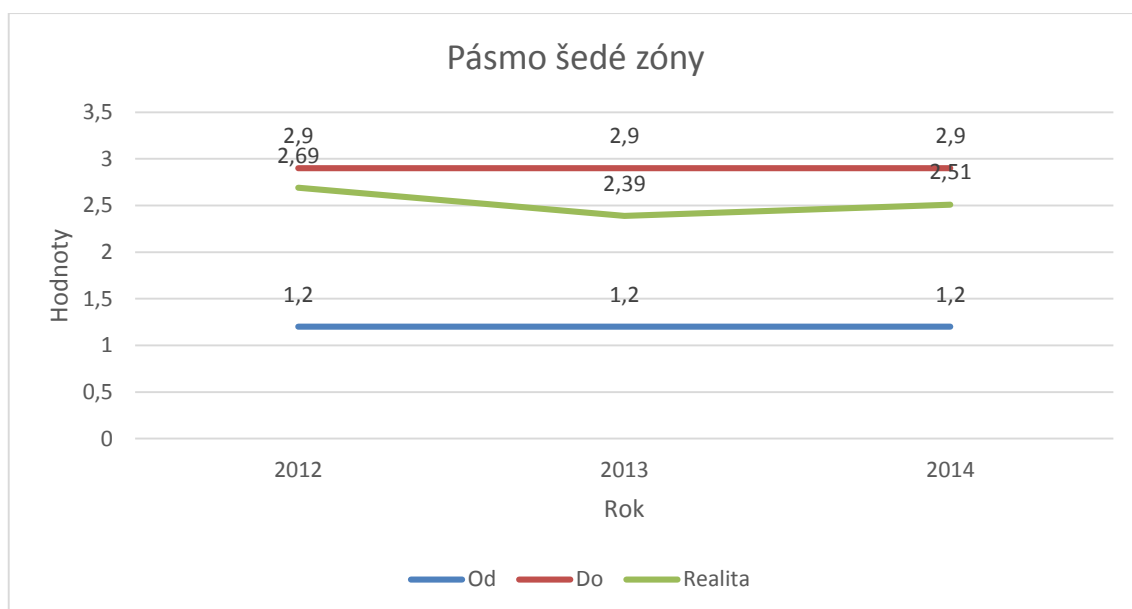
Tabulka č. 13: Altmanův model Z-Score

	2012	2013	2014
X1	0,171	0,487	0,494
X2	-0,317	-0,143	-0,144
X3	-0,149	-0,137	-0,141
X4	0,786	1,327	1,682
X5	2,974	2,03	2,018
Z'	2,69	2,39	2,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2012 do roku 2014 se nacházela společnost v šedé zóně nevyhraněných výsledků, to znamená, že není jisté, jestli podnik zbankrotuje či nikoli. Největší podíl na tomto výsledku měl podíl tržní hodnoty vlastního kapitálu a účetní hodnoty celkového dluhu.

Na obrázku č. 7 je zobrazen vývoj Altmanova Z-Score v šedé zóně.



Obrázek č. 7: Graf zobrazující vývoj Altmanova Z-Score

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.8 IN99

Index IN99 představuje spojení bonitního a bankrotního modelu, slouží k vyhodnocení zdraví podniku. V tabulce č. 14 jsou uvedeny vypočtené hodnoty indexu.

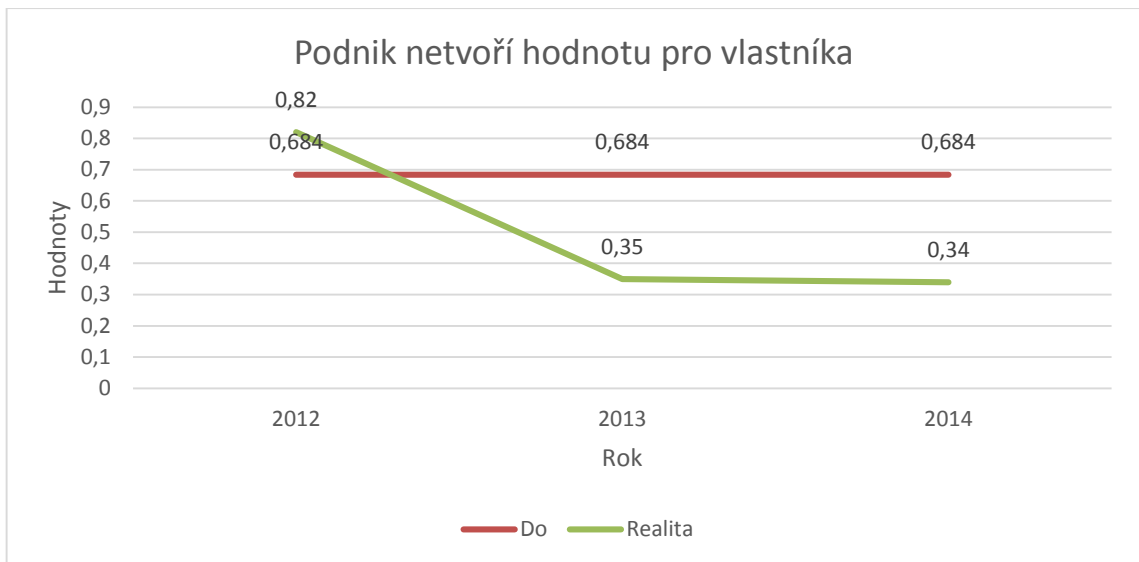
Tabulka č. 14: Index IN99

	2012	2013	2014
A	1,09	1,09	1,217
B	-0,162	-0,137	-0,141
C	3,242	2,031	2,018
D	1,239	2,048	2,157
IN99	0,82	0,35	0,34

Zdroj: Vlastní zpracování

Index IN99 je bonitní model sestavený z pohledu vlastníka. Podnik se od roku 2012, kdy spíše nevytvářel hodnotu pro vlastníka, dostal do pozice, kdy netvoří hodnotu pro vlastníka vůbec. Výsledná hodnota indexu je hlavně ovlivněna podílem dvou ukazatelů, a to ukazatelem obrátek celkových aktiv (Výnosy/Aktiva) a běžnou likviditou (Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky).

Na obrázku č. 8 je znázorněn vývoj ukazatele IN99 v pásmu, kdy podnik netvoří hodnotu pro vlastníka.



Obrázek č. 8: Ukazatele IN99

Zdroj: vlastní zpracování

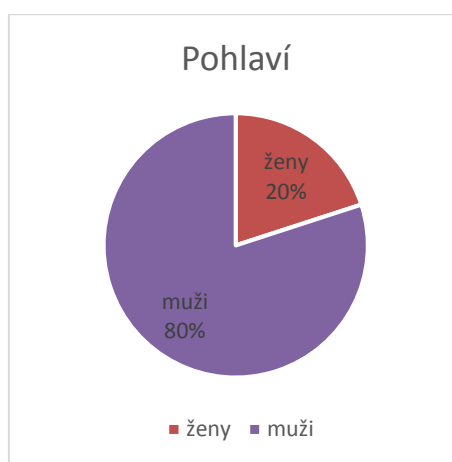
5 ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ

Do společnosti PARAMO, a. s. byl poslán dotazník pro manažery, který byl vypracován na serveru www.surveymonkey.com. Tento dotazník je k nahlédnutí v příloze C.

5.1 Vyhodnocení dotazníku

Na dotazník odpovědělo 30 dotazovaných z 54 (56% úspěšnost dotazování). Z dotazníků bylo zjištěno, že na manažerské pozici v podniku PARAMO, a. s. pracuje 6 žen a 24 mužů. Tyto údaje jsou zobrazeny na obrázku č. 9. Ve společnosti pracuje 19 zaměstnanců ve středním a 11 v prvoliniovém managementu ve věkové kategorii v intervalu 31 – 45 let (11x) a v intervalu 46 – 65 (19x).

Ve skutečnosti pracují na úrovni managementu 3 vrcholoví, 40 středních a 14 prvoliniových manažerů.



Obrázek č. 9: Graf zobrazující procentuální zastoupení jednotlivého pohlaví ve vedoucí pozici

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.1 Vzdělání

Vzdělání manažerů je převážně střední s maturitou, na druhém místě inženýrské, dále střední vzdělání s výučním listem a bakalářské studium. Procentuální zastoupení jednotlivého vzdělání je vyobrazeno na obrázku č. 10.



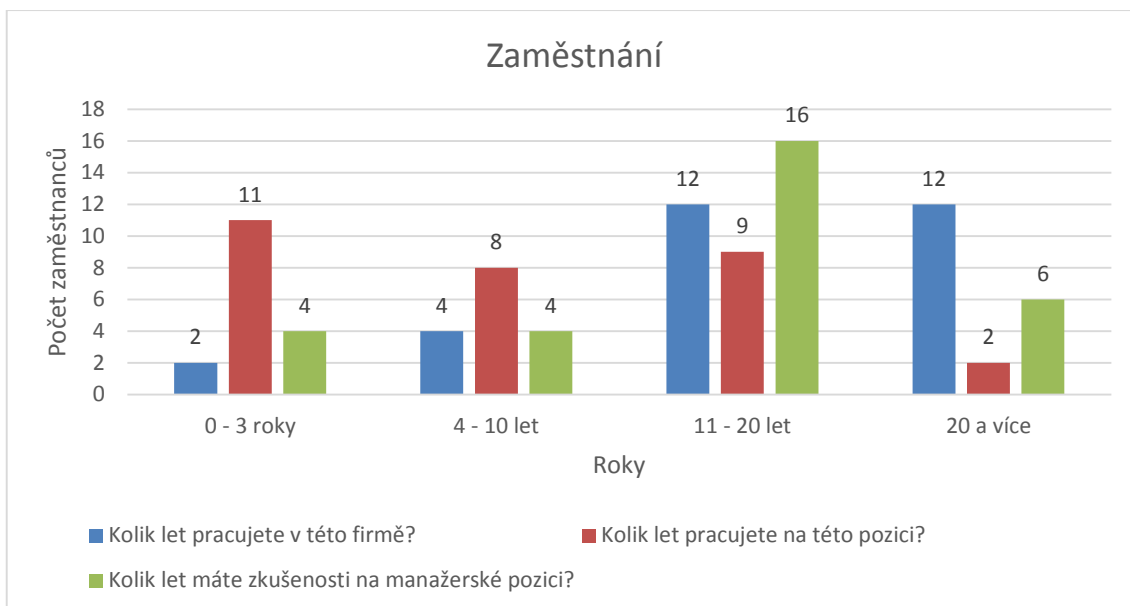
Obrázek č. 10: Graf zobrazující vzdělání manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Zaměstnání

V dotazníku autorku práce také zajímala praxe zaměstnanců. První otázka byla, kolik let pracuje zaměstnanec v této firmě. Zjištěné odpovědi byly v intervalu od dvou do čtyřiceti let, z nichž byla nejčastější odpověď dvacet let. Druhá otázka se týkala práce na této manažerské pozici ve společnosti Paramo. Na této vedoucí pozici pracují pracovníci od jednoho do dvaceti šesti let. Nejčastější reakcí byly tři roky. Poslední otázka se týkala celkové zkušenosti na manažerské pozici. Z těchto odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci mají zkušenosti v intervalu od dvou do třiceti pěti let, z nichž byla nejčastější odezva dvanáct let. Tyto údaje jsou zaznamenány na obrázku č. 11.

Čtyři manažeři na střední úrovni managementu nikdy nepracovali na vedoucí pozici. Dále bylo zjištěno, že 5 pracovníků šlo na vedoucí pozici hned po přijmutí do podniku a 8 pracovníků má zde první zkušenost s manažerskou pozicí.

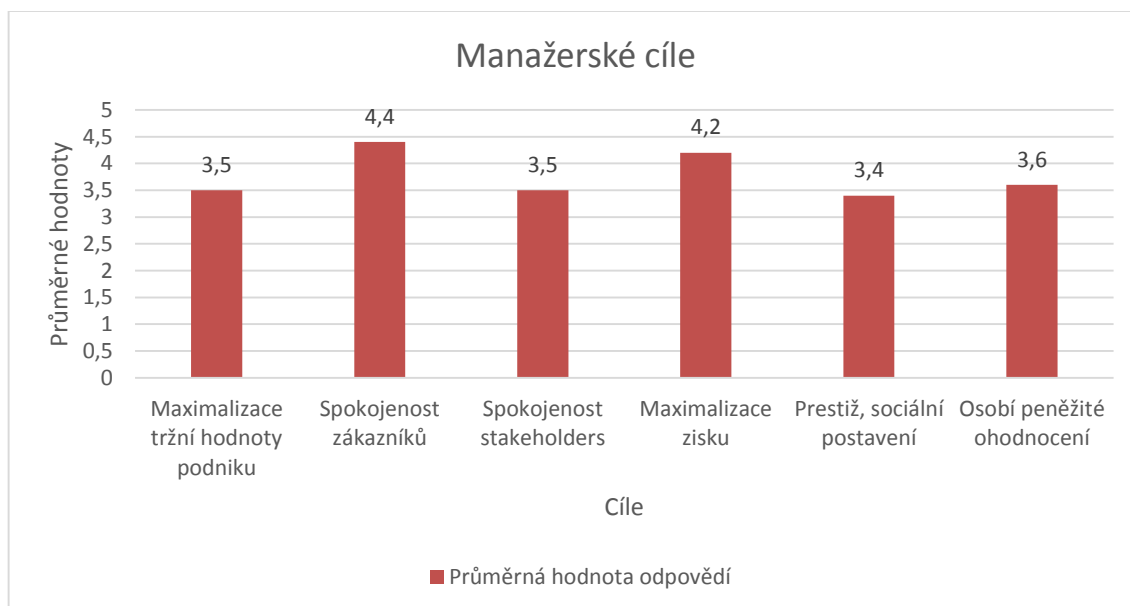


Obrázek č. 11: Graf popisující dobu zaměstnání manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.3 Manažerské cíle

Součástí dotazníků pro manažery byla otázka: „Které z následujících manažerských cílů jsou pro Vás nejdůležitější? (ohodnoťte, 1 - nedůležité, 2 - méně důležité, 3 - důležité, 4 - velmi důležité, 5 - nejdůležitější)“ V následujícím sloupcovém grafu (obrázek č. 12) je zpracován průměr odpovědí.



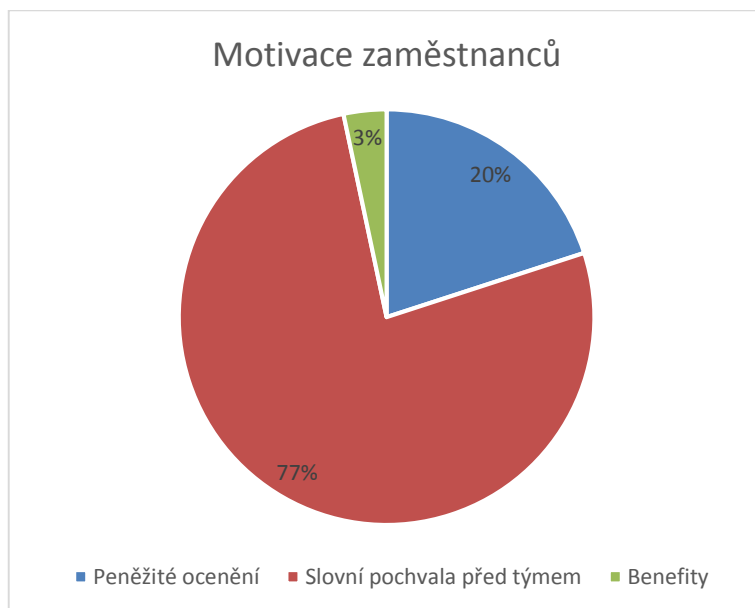
Obrázek č. 12: Graf popisující nejdůležitější cíle pro manažery

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější pro manažery je spokojenost zákazníků, na druhém místě je maximalizace zisku. Naopak za nejméně důležité považují prestiž, neboli sociální postavení podniku.

5.1.4 Motivace zaměstnanců

Jak víme z teoretické části, dobrý manažer by měl motivovat své spolupracovníky k lepším výsledkům. Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Obrázek č. 13 zobrazuje graf popisující, jak manažeři podniku motivují své zaměstnance.



Obrázek č. 13: Graf popisující, jak manažeři podniku motivují své zaměstnance

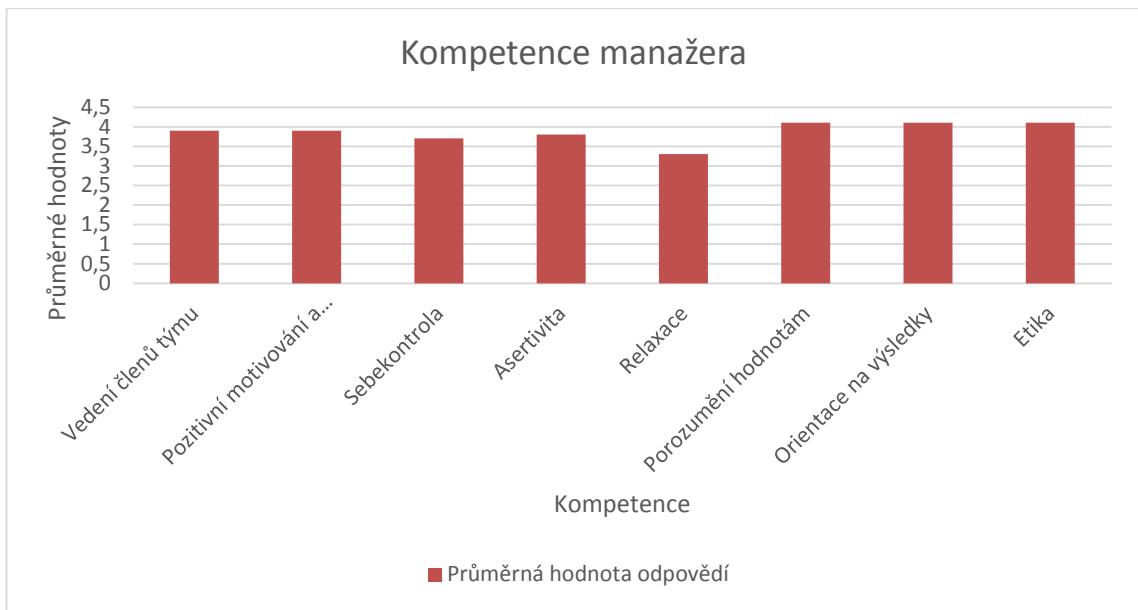
Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři ve společnosti Paramo své spolupracovníky motivují. Nejčastější motivací je slovní pochvala před týmem.

5.1.5 Kompetence manažera

Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.

Proto byli manažeři požádáni o zhodnocení úrovně kompetence využité na jejich pozici. Výsledky jsou zprůměrované. Hodnocení bylo nastaveno jako 1 - nedůležité, 2 - méně důležité, 3 - důležité, 4 - velmi důležité, 5 – nejdůležitější. Obrázek č. 14 popisuje průměrné hodnoty odpovědí.



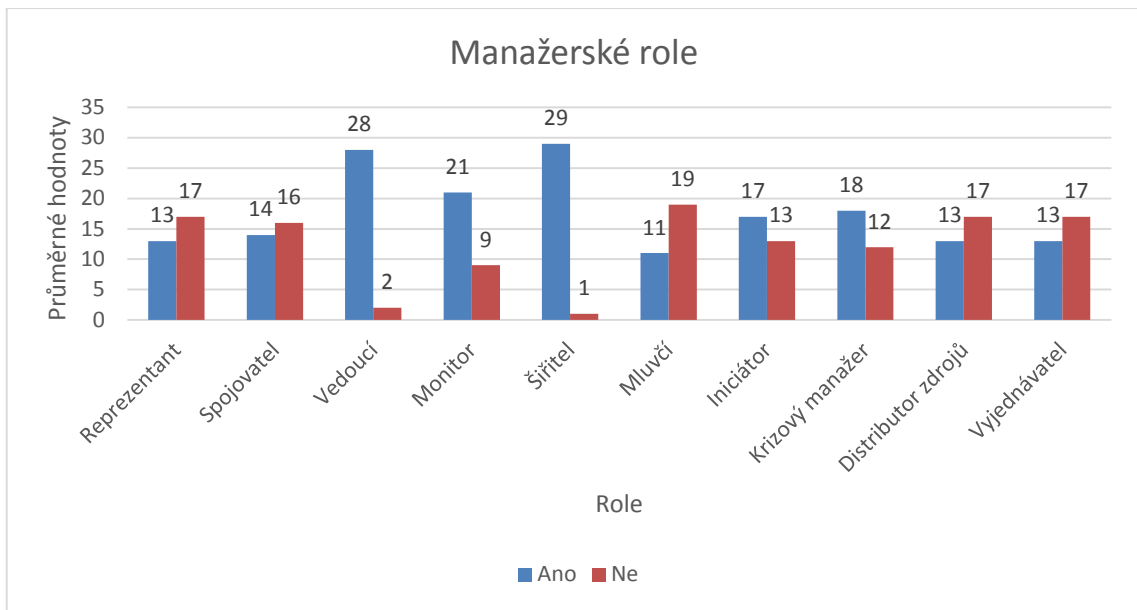
Obrázek č. 14: Graf zobrazující nejdůležitější kompetence manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejdůležitější kompetence zvolili manažeři porozumění hodnotám (tzn. udržování vztahů, vzájemný respekt, vnímavost k názorům), orientaci na výsledek (tzn. definování cílů, řízení rizik a změn) a etiku (dodržování zásad etického chování, čestnost, spravedlnost, loajalitu, respekt, důvěru). Naopak za nejméně důležitou považují relaxaci (schopnost odhalování a snížení napětí a vyčerpání, vnímavost).

5.1.6 Manažerské role

V této otázce měli oslovení odpovědět ano nebo ne na otázku: „Jaké manažerské role používáte?“ Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny odpovědi na používané manažerské role.



Obrázek č. 15: Graf zhodnocující používané manažerské role v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce používaná manažerská role je šířitel, který poskytuje zaměstnancům informace, a dále vedoucí, který vybírá, podporuje a motivuje zaměstnance. Naopak nejméně používaná role je mluvčí (zajišťuje tok informací zevnitř navenek), reprezentant (zajišťuje reprezentaci organizaci navenek), distributor zdrojů (rozhoduje o kvantitě a kvalitě) a vyjednávatel (rozhoduje, kam až se dá při vyjednávání zajít).

6 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Společnost se v posledních sedmi letech dostala do ztrát kvůli hospodářské krizi, která na podnik dolehla v roce 2009. Recese způsobila pokles tržby o necelých 4 200 000 Kč oproti roku 2008. Snížení hospodářského výsledku bylo způsobeno především negativním vývojem rafinérských marží. Tento fakt však nepříznivě ovlivňoval rafinérie v celosvětovém měřítku. Společnost se soustředila na zachování dobrých výsledků ukazatelů likvidity, udržení kladných hodnot EBITDA a minimalizaci fixních nákladů. I přes všechna opatření se firma ocitla ve ztrátě 151 521 tis. Kč.

Ztráta se zvyšovala do roku 2011, kdy byla 699 mil. Kč. Proto se vedení rozhodlo o uzavření rafinérie a v červenci 2012 bylo zastaveno zpracování ropy. Tudiž v následujících letech podnik doprovázely náklady spojené s rušením rafinérie. V důsledku toho dále došlo k poklesu tržeb a daňových závazků z titulu DPH a spotřební daně. Unipetrol jako jediný akcionář společnosti rozhodl, že se veškeré finanční reportování bude provádět pouze podle IFRS standardů. V roce 2012 vytvořila společnost záporný hospodářský výsledek ve výši 585 mil. Kč, v roce 2014 to již bylo jen 211, 618 mil. Kč. Tento stav byl ovlivněn odpisem majetku ve výši 50,6 mil. Kč a přeceněním majetku ve výši 20,1 mil. Kč. Díky stálému snižování pracovníků a neustálé kontrole rozhodujících položek (osobní náklady, údržba a nakupované služby) měla společnost v roce 2015 zisk 30,2 mil. Kč. Snižování stavu počtu zaměstnanců probíhalo od roku 2009, kdy měla společnost 717 zaměstnanců, do roku 2015, kdy počet klesl až na 440.

Pro kladné hospodaření autorka práce doporučuje podniku věnovat pozornost minimalizaci pracovního kapitálu, a to zejména minimalizaci rizika vzniku nedobytných pohledávek a snížení stavu zásob surovin, polotovarů a hotových výrobků. Podle finanční analýzy, kterou provedla v PARAMO, a. s., je na tom společnost velmi špatně.

Z položeného pohovoru s panem Ing. Bartoníčkem bylo zjištěno, že se podnik snaží chránit před všemi typy rizika (například pojištěním, přiměřenými finančními a úvěrovými prostředky a kontrolou konkurence).

V druhé části analytické práce bylo provedeno dotazníkové šetření u 54 manažerů, z nichž se vrátilo vyplněných 30. Bylo zjištěno, že v podniku pracují na vedoucích pozicích převážně muži nad 31 let. Za nejdůležitější manažerský cíl je považována spokojenost zákazníků.

Firma je stabilní a dlouhodobě působí na českém i zahraničním trhu. Nicméně rozhodnutí o restrukturalizaci podniku považuje autorka práce za dobré řešení.

ZÁVĚR

Riziko je chápáno jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko zahrnuje nejen samotnou pravděpodobnost, ale také kvantitativní rozsah dané události. Existuje několik druhů rizik, které je si dobré rozlišit, aby mohl podnik lépe volit nástroje a způsoby eliminace rizik. Mezi základní kroky snižování rizik patří analýza a identifikace. Ke stanovení významnosti rizik se dají použít dva přístupy – analýza citlivosti a expertní hodnocení. Za základní podmínku zvládnání rizik je považována prevence a minimalizace. Mezi způsoby snižování rizik patří ofenzivní řízení firmy, redukce rizika, přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (např. leasing, franšíza aj.), pojištění, vytváření rezerv, prognózování a další.

Finanční analýza představuje soubor finančních ukazatelů, který je hlavním zdrojem pro sestavování finančních plánů. Údaje čerpá z účetních výkazů podniku, výročních zpráv a z příloh k účetním závěrkám nebo z manažerského účetnictví. K zobrazení finanční situace společnosti slouží dvě skupiny ukazatelů – poměrové ukazatele a bonitní a bankrotní ukazatele.

Druhá část bakalářské práce se věnuje definici manažera. Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Henri Fayol stanovil managementu pět hlavních funkcí, a jimi jsou:

- předvídání a plánování;
- organizování;
- příkazování;
- koordinace;
- kontrolování.

Henry Mintzberg uvedl, že manažeři svůj čas věnují deseti různým rolím, které rozdělil do tří skupin dle předmětu aktivity: interpersonální, informační a rozhodovací.

Analytická část byla aplikována na společnost Paramo, která je producentem asfaltářských výrobků a mazacích a procesních olejů, včetně výrobků navazujících a pomocných. Od roku 2009 byla převedena vlastnická práva minoritních akcionářů společnosti Paramo na Unipetrol.

Unipetrol koordinuje přístup na domácí a mezinárodní finanční trhy, monitoruje a řídí rizika vztahující se ke společnosti pomocí interních zpráv, které analyzují rizika podle závažnosti a jejich stupně. Společnost usiluje o minimalizaci těchto rizik pomocí přirozeného zajištění. Podnik je vystaven zejména riziku kreditnímu, likvidnímu, tržnímu, měnovému,

konkurenčnímu, zvyšování tržní ceny a riziku havárie. Všechna tato rizika společnost důkladně monitoruje, a pokud se objeví nějaký problém, rychle na něj zareaguje.

Finanční analýza byla vypočtena pro rok 2012 až 2014, kdy nebyl podnik na dobré pozici na trhu. Parama se dotkla hospodářská krize, která způsobila velké finanční ztráty. Nicméně se společnost z této situace dostala a díky restrukturalizaci měla v roce 2015 30,2 mil. Kč kladný hospodářský výsledek.

Rentabilita ve všech vypočtených ukazatelích stoupala, bohužel se však držela nízko pod odvětvovým průměrem. Ukazatele aktivity se naopak zhoršovali kvůli snižujícím se celkovým tržbám. V oblasti likvidity si podnik vede dobře kromě okamžité likvidity, která je nízko pod doporučenou hodnotou. Z toho vyplývá, že podnik není schopen zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“. Ukazatele zadluženosti ukazují, že společnost je pro věřitele velmi riziková a její úrokové krytí se pohybuje velmi nízko pod minimální hranicí pro tento indikátor.

Druhou skupinu ukazatelů představují bonitní a bankrotní ukazatele. Pro identifikaci společnosti Parama byly zvoleny dva indikátory – Altmanovo Z-Score a IN99. Altmanův model patří mezi bankrotní modely. Podle vypočtených výsledků se podnik pohybuje v šedé zóně nevyhraněných výsledků, tzn., že není jisté, jestli podnik zbankrotuje či nikoli. IN99 představuje spojení bonitního a bankrotního modelu. Podnik v posledních dvou letech nevytvářel pro vlastníka žádnou hodnotu. Výsledná hodnota je hlavně ovlivněna ukazatelem obrátek celkových aktiv a běžnou likviditou.

Do společnosti byly poslány dotazníky pro manažery, na které odpovědělo 30 z 54 dotazovaných. Z dotazníku vyplývá, že na manažerských pozicích pracuje 6 žen a 24 mužů ve věkové kategorii v intervalu 31 – 45 let (11x) a v intervalu 46 – 65 (19x). V podniku pracuje 19 zaměstnanců ve středním a 11 v prvoliniovém managementu. Manažeři mají vzdělání hlavně na úrovni střední vzdělání s maturitou a inženýrské studium. Mezi nejdůležitější manažerské cíle patří spokojenost zákazníků a maximalizace zisku, na posledním místě se umístilo sociální postavení podniku. V Paramu jsou zaměstnanci nejčastěji motivováni slovní pochvalou před týmem (77 %) a peněžitém oceněním (20 %). Nejvíce používaná manažerská role je šířitel, který má za úkol poskytovat zaměstnancům informace, a vedoucí, který vybírá, podporuje a motivuje zaměstnance.

Autorka práce věří, že se jí podařilo splnit cíl této bakalářské práce, a že zjištěné výsledky budou pro společnost PARAMO, a. s. přínosem.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Analyza a řízení finančních rizik podniku* [online]. Zlín, 2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z:
https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/34301/baumrukrov%C3%A1_2015_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [2] *Analyza rizika a jeho citlivosti v investičním procesu* [online]. Praha, 2008, 21. 3. 2008 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/clanky/Analyza-rizika-a-jeho-citlivosti-v-investicnim-procesu.pdf>
- [3] Bezpečnostní rizika. *Managementmania.com* [online]. Cambridge: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2015, 22. 10. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bezpecnostni-rizika>
- [4] Druhy podnikatelských rizik. *Managementmania.com* [online]. Cambridge: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2015, 16. 10. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>
- [5] Ekonomická a finanční rizika. *Managementmania.com* [online]. Cambridge: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2015, 14. 10. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financni-rizika>
- [6] *Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2013* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>
- [7] Henri Fayol a Henry Mintzberg o managementu. *Vedeme.cz* [online]. Praha: Martin Hájek, Vedeme.cz, 2006, 19. 2. 2014 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayol-mintzberg.html>
- [8] Historie. *Paramo.cz* [online]. Pardubice: PARAMO, a.s., 2010 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/Stranky/historie.aspx>
- [9] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [10] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

- [11] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- [12] Management rizik. *Management rizik* [online]. Praha: PREP PRAHA, 2015 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: http://www.management-rizik.cz/management_rizik.html
- [13] Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy. *Ipodnikatel.cz* [online]. Zlín: JVM-RPIC, spol. s r.o., 2011, 27. 7. 2011 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy/Co-obnasi-prace-manazera-firmy.html>
- [14] Maslowova pyramida. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8b/Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg
- [15] O nás. *Unipetrol.cz* [online]. Praha: UNIPETROL, a.s., 2010 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.unipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/default.aspx>
- [16] O nás. *Paramo.cz* [online]. Pardubice: PARAMO, a.s., 2010 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/Stranky/default.aspx>
- [17] *Použité bankrotní a bonitní modely* [online]. Praha: Finanalysis, 2011 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [18] *Použité poměrové ukazatele* [online]. Praha: Fin.analysis, 2011 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [19] Prognózování. *Managementmania.com* [online]. Cambridge: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2015, 23. 10. 2015 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prognozovani>
- [20] Provozní rizika. *Managementmania.com* [online]. Cambridge: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2015, 22. 10. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/provozni-rizika>
- [21] Nabídka produktů. *Paramo.cz* [online]. Pardubice: PARAMO, a.s., 2010 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/nabidka-produktu/Stranky/default.asp>
- [22] Prevence rizik - vyhledávání a hodnocení rizik. *Ipodnikatel.cz* [online]. Zlín: JVM-RPIC, spol. s r.o., 2011, 14. 2. 2011 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/prevence-rizik-vyhledavani-a-hodnoceni-rizik.html>

- [23] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [24] Typy rizik. *Managementmania.com* [online]. Cambridge: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2015, 15. 10. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typy-rizik>
- [25] *Rentabilita aktiv* [online]. Praha: FAF, 2013 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-aktiv.htm>
- [26] *Rentabilita vlastního kapitálu* [online]. Praha: FAF, 2013 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-vlastniho-kapitalu.htm>
- [27] *Rentabilita tržeb* [online]. Praha: FAF, 2013 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-trzeb.htm>
- [28] *Ukazatele likvidity* [online]. Praha: BusinessVize, 2010 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [29] *Ukazatele rentability* [online]. Praha: financni-analyza.webnode, 2011 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [30] *Ukazatele zadluženosti* [online]. Praha: finanční-analyza.webnode, 2011 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [31] *Výroční zpráva 2014 PARAMO, a. s.* [online]. Praha: UNIPETROL, a. s., c2015 [cit.: 2016-04-11]. ID: 481 73 355 Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39633849&subjektId=425970&spis=607212>
- [32] What is Fanancial analysis. *Investopedia* [online]. London: Investopedia, LLC., 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp>
- [33] Základní pojmy motivace. *Vedeme.cz* [online]. Praha: vedeme.cz, 2012 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>
- Základy managementu* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.htm>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výkaz zisků a ztrát 2014

Příloha B Výkaz o finanční pozici 2014

Příloha C Dotazník pro manažery

Příloha A – Výkaz zisku nebo ztráty a ostatního úplného výsledku

[v tis. Kč]

	31/12/2014	31/12/2013
<i>Výnosy</i>	3 247 132	2 988 433
<i>Náklady na prodej</i>	(3 120 320)	(2 885 391)
<i>Hrubý zisk</i>	126 812	103 042
<i>Distribuční náklady</i>	(185 641)	(197 534)
<i>Administrativní náklady</i>	(101 452)	(111 483)
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	34 116	27 159
<i>Ostatní provozní náklady</i>	(79 456)	(16 536)
<i>PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</i>	205 621	195 352
<i>Finanční výnosy</i>	2 849	8 429
<i>Finanční náklady</i>	(8 646)	(5 882)
<i>ČISTÉ FINANČNÍ VÝNOSY (NÁKLADY)</i>	(5 797)	2 547
<i>Ztráta před zdaněním</i>	211 418	192 805
<i>Daň z příjmů</i>	-	4 735
<i>ČISTÁ ZTRÁTA</i>	211 418	197 540

Zdroj: [31]

Příloha B – Výkaz o finanční pozici 2014 [v tis. Kč]

	31/12/2014	31/12/2013
AKTIVA		
Dlouhodobá aktiva		
<i>Pozemky, budovy a zařízení</i>	-	32 002
<i>Investice do nemovitostí</i>	18 598	39 690
<i>Nehmotný majetek</i>	51 520	28 866
<i>Investice v dceřiných a přidružených společnostech</i>	7 930	11 430
<i>Ostatní dlouhodobá aktiva</i>	20 790	20 790
	98 838	132 778
Krátkodobá aktiva		
<i>Zásoby</i>	581 307	620 013
<i>Pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky</i>	756 293	739 596
<i>Ostatní krátkodobá finanční aktiva</i>	-	9
<i>Peníze a peněžní ekvivalenty</i>	8 509	9 854
	1 348 109	1 369 472
Aktiva celkem	1 446 947	1 502 250
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY		
Vlastní kapitál		
<i>Základní kapitál</i>	2 036 078	2 036 078
<i>Fondy tvořené ze zisku</i>	291 776	291 776
<i>Neuhrazená ztráta</i>	(2 171 108)	(1 959 364)
<i>Vlastní kapitál celkem</i>	156 746	368 490
ZÁVAZKY		
Dlouhodobé závazky		
<i>Rezervy</i>	1 674	1 657
	1 674	1 657
Krátkodobé závazky		
<i>Závazky z obchodních vztahů, jiné závazky</i>	640 431	631 604
<i>Rezervy</i>	5 638	6 838
<i>Výnosy příštích období</i>	783	1 077
<i>Ostatní finanční závazky</i>	641 675	492 584
	1 288 527	1 132 103
Závazky celkem	1 290 201	1 133 760
Vlastní kapitál a závazky celkem	1 446 947	1 502 250

Zdroj: [31]

Příloha C – Dotazník pro manažery

Manažer

1. Na jaké úrovni managementu jste? a) vrcholový management, b) střední management, c) prvoliniový.
2. Vaše vzdělání: a) střední vzdělání s výučním listem, b) střední vzdělání s maturitou, c) bakalářské studium, d) inženýrské studium, e) jiné: _____.
3. Pohlaví: a) žena, b) muž
4. Kolik je vám let: a) 18 – 30, b) 31 – 45, c) 46 – 65, d) více.
5. Kolik let pracujete v této firmě: _____
6. Kolik let jste na této manažerské pozici: _____
7. Kolik let máte zkušenosti s vedoucí pozicí: _____
8. Které z následujících manažerských cílů jsou pro Vás nejdůležitější? (ohodnoťte, 1 - nedůležité, 2 - méně důležité, 3 - důležité, 4 - velmi důležité, 5 - nejdůležitější)

Tabulka č. 15: Manažerské cíle

<i>Manažerský cíl</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Maximalizace tržní hodnoty podniku</i>					
<i>Spokojenost zákazníků</i>					
<i>Spokojenost všech stakeholders</i>					
<i>Maximalizace zisku</i>					
<i>Prestiž, sociální postavení</i>					
<i>Vysoké osobní peněžité ohodnocení</i>					

Zdroj: vlastní zpracování

9. Jaký způsob nejvíce používáte k motivování zaměstnanců k lepšímu výkonu: a) nemotivuji je, b) peněžité ocenění, c) slovní pochvala před týmem, d) benefity (např. dárkové poukazy), e) povýšení.

10. Vyhodnořte úroveň kompetence vyuřitě na vaří pozici (ohodnořte, 1 - nedůležitě, 2 - mēnē důležitě, 3 - důležitě, 4 - velmi důležitě, 5 - nejdůležitějši)

Tabulka č. 16: Kompetence

<i>Kompetence</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Vedení členů týmu (delegování, koučování, zpětná vazba, hodnocení)</i>					
<i>Pozitivní motivování a budování zájmu členů týmu</i>					
<i>Sebekontrola (seberřízení a řízení času, práce ve stresu, týmová práce, vyvážení a stanovení priorit)</i>					
<i>Asertivita (přesvědčivost, autorita)</i>					
<i>Relaxace (schopnost odhalování a snížení napětí a vyčerpání, vnímavost)</i>					
<i>Porozumění hodnotám (udržování vztahů, vzájemný respekt, vnímavost k názorům)</i>					
<i>Orientace na výsledky (definování cílů, řízení rizik a změn)</i>					
<i>Etika (dodržování zásad etického chování, čestnost, spravedlnost, loajalita, respekt, důvěra)</i>					

Zdroj: vlastní zpracování

11. Jaké manažerské role používáte?

- reprezentant (zajiřřuje reprezentaci organizace navenek) ANO/NE
- spojovatel (opatrřuje informační a komunikační centrum) ANO/NE
- vedoucí (vybírání, podporuje a motivuje zaměstnance) ANO/ NE
- monitor (provádí vyhledávání a sběr externích a interních informací) ANO/NE
- řiřitel (poskytuje zaměstnancům informace) ANO/NE

- mluvčí (zajišťuje tok informací zevnitř navenek) ANO/NE
- iniciátor (vyvolává změny v organizaci) ANO/NE
- krizový manažer (opatření k nápravě odchylek) ANO/NE
- distributor zdrojů (rozhodování o kvantitě a kvalitě) ANO/NE
- vyjednávatel (rozhoduje, kam až se dá při vyjednávání zajít) ANO/NE