



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Vénosová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vénosová Tereza, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá finančním a obchodním zhodnocením situace podniku Precheza a.s. a to zejména s využitím metody benchmarking. Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, kde ta první je věnována zejména teoretickým východiskům a informacím, jejichž znalost je nutná pro zasloučení do dané problematiky. Následuje charakteristika společnosti a situační analýzy. Stěžejní část práce je zaměřena právě na provedení benchmarkingu, tedy srovnání vybraného podniku s jeho největšími konkurenty. V závěru práce jsou vyhodnoceny výsledky analýz a navrženy změny pro zlepšení konkurenceschopnosti i finanční a obchodní situace Prechezy.

Abstract

This master thesis deals with the financial and commercial evaluation of the situation of the company Precheza namely using benchmarking. The work is divided into four main parts, where the first one is devoted to theoretical bases and information, whose knowledge is necessary for understanding the topic. The next chapter focuses on a description of the company and its situational analysis. The main part is devoted to benchmarking, which is the comparison of the chosen company with its major competitors. Final remarks of the thesis discuss the main findings and conclusions of the whole performance analysis as well as suggestions and plans for the improvement of the researched company.

Klíčová slova

benchmarking, finanční analýza, finanční situace podniku, finanční poměrové ukazatele, likvidita, rentabilita, zadluženost

Key words

benchmarking, financial analysis, financial ratios, financial situation of the company, liquidity, profitability, indebtedness

Bibliografická citace

VÉNOSOVÁ, T. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 100 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23.5.2016

.....
Tereza Vénosová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., vedoucímu této práce, za jeho odborné vedení a cenné rady. Mé poděkování patří také Ing. Kamile Tučkové za její odborné zhodnocení práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Využité metody a postupy.....	11
2 TEORETICKÉ POZNATKY	13
2.1 Výkonnost	13
2.1.1 Co je to výkonnost	13
2.1.2 Měření výkonnosti	14
2.1.3 Pro koho je výkonnost měřena.....	15
2.2 Ukazatele finanční analýzy	16
2.2.1 Ukazatele zisku	17
2.2.2 Poměrové ukazatele	18
2.3 Benchmarking	27
2.3.1 Fáze a etapy benchmarkingu.....	30
2.3.2 Budoucnost benchmarkingu	34
2.4 BSC – Balanced Scorecard	34
2.5 EFQM Model Excellence.....	37
2.6 Analýza prostředí	39
2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	39
2.6.2 Analýza obecného okolí SLEPTE	40
2.6.3 McKinseyho analýza faktorů 7S.....	40
2.6.4 SWOT analýza.....	41
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRECHEZA A.S.....	42
3.1 Základní údaje o společnosti.....	42
3.2 Z minulosti do současnosti.....	43
3.3 Precheza jako součást skupiny AGROFERT	44

3.4	Organizační schéma	45
3.5	Produkty společnosti	45
3.6	Import vs. Export	48
4	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PRECHEZA	49
4.1	Analýza SLEPTE	49
4.2	McKinseyho analýza faktorů 7S	58
4.3	Porterova analýza pěti sil	60
4.4	SWOT analýza	64
5	BENCHMARKING SPOLEČNOSTI PRECHEZA A JEJÍCH KONKURENTŮ....	67
5.1	Vybrané provozní a finanční ukazatele.....	67
5.2	Analýza rentability	71
5.3	Analýza aktivity	73
5.4	Analýza likvidity.....	76
5.5	Analýza zadluženosti	78
5.6	Kvalita poskytovaných výrobků a budoucí strategie	79
6	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	83
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM VZORCŮ.....	100

ÚVOD

Ať už se nám to líbí nebo ne, žijeme v dynamické a velmi rychlé době, ve které může přežít jen ten nejsilnější a nejlépe se těmto rychle měnícím podmínkám adaptující jedinec. A to platí i ve sféře podnikání. V posledních několika letech je možné sledovat u společností snahu hrát dle pravidel tohoto dynamického světa. A proto dochází k tomu, že podniky začínají pomalu, ale jistě opouštět zaseté koleje v oblasti využívání nepružných systémů hodnocení, měření a analýz a začínají se vydávat novým směrem. A tak se v praxi čím dál více setkáváme s využíváním nových analýz, mezi které bezesporu patří i benchmarking.

Benchmarking, jakožto metoda sloužící k měření výkonnosti podniku, staví na porovnávání dosahovaných výsledků s ostatními podniky, a to buď s těmi konkurenčními, anebo s těmi, které se řadí mezi špičky v oboru. Tato metoda slouží nejen k porovnání finančních výsledků, ale také třeba provozních ukazatelů, strategie podniků či kvality výrobků. Při provádění benchmarkingu se můžeme opřít o procesy a postupy, které jsou již ověřené. Vzájemná spolupráce a důvěra podniků, které se pro benchmarking rozhodnou, jsou však vždy klíčovým faktorem. Na základě mylných či nepřesných informací totiž není nikdy možné profitovat z výsledků této metody, která v mnoha případech přinese užitečné podněty pro zlepšení pro všechny zúčastněné strany.

A právě benchmarking je stěžejním pro tuto diplomovou práci. Na jeho základě došlo k analýze, měření a srovnávání společnosti Precheza a.s. s jejími dvěma evropskými konkurenty. Pro úvod do dané problematiky jsou nejprve zmíněna teoretická východiska následovaná charakteristikou přerovské společnosti Precheza a.s. V další části práce narazíte na samotné srovnání této společnosti s jejími konkurenty. Ti byli stanoveni jak na základě konzultací s vedením společnosti, tak zejména s pomocí informací dostupných z veřejné databáze Amadeus. Tato databáze sloužila spolu s veřejně dostupnými finančními výkazy podniku jako hlavní zdroj informací. Práce je zakončena celkovým shrnutím získaných poznatků a možnými návrhy na zlepšení situace a konkurenceschopnosti české společnosti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

První kapitola této diplomové práce osvětluje jednak hlavní a dílčí cíle, a zároveň také metody a postupy, které byly využity právě při zpracovávání této práce.

1.1 Cíle práce

Jak vyplývá již ze samotného názvu této diplomové práce, jejím hlavním cílem je porovnat a zhodnotit finanční a obchodní výkonnost společnosti Precheza a.s. sídlící v Přerově a podnikající na poli chemického průmyslu. To bude provedeno zejména za pomoci benchmarkingu, tedy na základě porovnání finanční a obchodní situace Prechezy s jejími konkurenty.

Mezi dílčí cíle práce patří prostudování odborných pramenů zabývajících se právě měřením výkonnosti, finančního rozboru společnosti, benchmarkingu apod., představení společnosti a vypracování situačních analýz. Bude provedeno vyhodnocení získaných poznatků a na jejich základě navrženy postupy pro zlepšení situace společnosti po finanční i obchodní stránce a ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Výše zmíněných cílů bude dosaženo zejména za využití informací a dat dostupných z odborné literatury, finančních výkazů společností, obchodního rejstříku, internetových článků souvisejících s danou problematikou a v neposlední řadě také s využitím informací z databáze Amadeus.

1.2 Využité metody a postupy

Při zpracování této diplomové práce bylo využito hned několik metod a postupů. Patří mezi ně pozorování, tedy proces plánovaného a systematického získávání informací a to zejména na základě návštěv analyzovaného subjektu. Bylo prováděno srovnávání (zejména mezipodnikové a vývojové – časová řada), které patří mezi primární metody hodnocení a bez kterého není možné žádné hodnocení ani uskutečnit. Důležitou metodou při psaní této práce byla také analýza a syntéza. Při analýze došlo k rozkladu situace či problému na dílčí části, podrobnému poznání a zkoumání těchto prvků a následně na základě syntézy se provedlo opětovné sjednocení těchto jednotlivých částí

v celek. To umožnilo získat ucelený náhled na existující vnitřní vztahy, jejich fungování a také na vývoj určitého jevu. A v neposlední řadě docházelo k hojnému využívání „nerozlučitelné dvojice“ indukce a dedukce. Při indukci se vyvozovaly obecné závěry na základě velkého počtu informací o jednotlivostech a na základě dedukce se teoretické závěry následně ověřovaly v praxi (Synek, Mikan a Vávrová, 2011).

2 TEORETICKÉ POZNATKY

V této kapitole jsou uvedeny teoretické poznatky, definice a vysvětleny základní pojmy týkající se měření výkonnosti ve společnostech. Jedná se jak o popis a vysvětlení používaných metod, tak i finančních ukazatelů sloužících k vyhodnocení finanční situace společností. V závěru této kapitoly jsou také zmíněny další analýzy, které jsou hojně využívány v podnikové kultuře pro získávání a analýzu dat a informací.

2.1 Výkonnost

I když se na první pohled může zdát, že tento pojem natolik zdomácněl v našich slovnících, že není třeba se jím blíže zabývat, opak je pravdou. Ne každý tento termín totiž chápe stejně. Vzhledem k tomu, že výkonnost je ale pro tuto diplomovou práci jedním ze stěžejních pojmů, několik následujících kapitol je věnováno právě definici výkonnosti, jejímu významu v rámci organizací, důvodům proč je důležité výkonnost měřit a v neposlední řadě i způsobům jejího měření.

2.1.1 Co je to výkonnost

Co se týče obecné definice tohoto pojmu, můžeme říci, že „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“ (Wagner, 2009, s. 17).

Pro měření a porovnávání výkonnosti jednoho subjektu se subjektem jiným, je mimo jiné také nutné zvolit si kritéria pro toto měření. Tato kritéria jsou v drtivé většině případů stanovována na základě představ a názorů subjektů, majících určitý vztah k dané organizaci. Z toho vyplývá, že stanovení jak primárních tak sekundárních kritérií pro hodnocení výkonnosti organizace je přes veškeré snahy odborné veřejnosti stále relativně subjektivní záležitostí. Tento fakt je nutné mít na paměti jak při samotném měření výkonnosti (sběr a analýza informací a dat), tak také při jejich interpretaci. Vždy

musíme vědět, pro koho nebo z pohledu koho byla výkonnost měřena a interpretována (Wagner, 2009).

2.1.2 Měření výkonnosti

Uživatelé informací o výkonnosti organizací, ti, jejichž úkolem je posouzení kvality uplatňovaného přístupu, stejně jako ti, kteří měření výkonnosti provádějí, musí mít jasno v tom, jaký koncepční rámec byl při daném měření výkonnosti organizace využit. K tomu by jim měl dopomoci právě koncepční rámec měření, založený na několika výchozích bodech, mezi které patří:

- stanovení hlavních uživatelů, kteří budou informace o výkonnosti podniku čerpat a následného účelu využití těchto informací,
- určení faktorů stimulujících či motivujících k tomu, aby se výkonnost stala předmětem zájmu měření,
- zjištění způsobu stanovení kritérií pro vyhodnocení výkonnosti,
- zda a jakým způsobem byl zohledněn faktor času,
- vymezení subjektů odpovídajících jak za jednotlivé etapy měření výkonnosti, tak i za celkový výstup. Je také důležité vědět, zda jednotlivé procesy a kroky byly řešeny v logické návaznosti a tvoří tak jednotný ucelený koncept (Wagner, 2009).

Protože měření a určování výkonnosti podniků je chápáno jako proces, mělo by být dodržováno několik základních pravidel, chcete-li fází, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují. Mezi tyto fáze měření patří zejména:

Vytvoření modelu: Vzhledem k velké rozmanitosti charakteristik, vlastností, prvků a vztahů v podnicích, je prakticky nemožné tyto všechny veličiny do výpočtů a úvah zahrnout. Je proto důležité si již na samém počátku měření výkonnosti určit, co bude předmětem měření. Na které z charakteristik a vlastností se zaměříme, a které naopak nejsou pro naše potřeby až tak významné a můžeme je tedy vypustit. Tímto dojde k vytvoření určitého modelu, který je stěžejním pro následné měření i interpretaci výsledků.

Volba metod a nástrojů: Tento krok je často v praxi brán na lehkou váhu a chápán jako něco rutinního či mechanického. Opak je ale pravdou, a mělo by docházet k aktivnímu a

invenčnímu přístupu v této oblasti, neboť zvolením správných metod a nástrojů pro měření, si člověk provádějící toto měření dokáže ušetřit spoustu následných problémů.

Získání požadovaných hodnot: V této fázi dochází ke sběru údajů, tedy k samotnému měření.

Zaznamenávání a uchování získaných hodnot: Krok, při kterém dochází k důležité technicko-metodické fázi. Jejím cílem je zajištění uložení získaných informací a údajů tak, aby tyto nemohly být poškozeny či ztraceny, aby k nim byl umožněn přístup osobám oprávněným a aby mohlo dojít k jejich případnému opětovnému využití.

Třídění a interpretace hodnot: V této fázi se naměřené hodnoty zpracovávají za pomoci analýz, třídí se a uspořádávají, probíhá jejich porovnávání či syntéza. To slouží k usnadnění využívání těchto hodnot pro jejich budoucí uživatele.

Ověření informací: Jak již bylo uvedeno dříve, téměř při každém měření dochází k určité míře subjektivnosti ať už neúmyslné nebo záměrné. Ve snaze o maximální eliminaci těchto subjektivních prvků je vhodné porovnat výsledky měření s výsledky získanými jinými, nezávislými subjekty. Cílem je dosažení co možná největší míry objektivizace dosažených měření.

Komunikace informace uživatelům: Závěrečnou fází v procesu měření je zprostředkování informací o objektu a o naměřených hodnotách. Zpravidla se toto provádí ve formě prezentací, reportingu, vykazování atp. (Wagner, 2009).

2.1.3 Pro koho je výkonnost měřena

Velmi obecně se dá říci, že mezi uživatele informací o výkonnosti podniku patří ti, kteří chtějí nebo potřebují (například pro výkon své profese) mít určité znalosti o konkrétním podniku. Tyto uživatele můžeme potom rozdělit do dvou skupin a to konkrétně na uživatele externí a interní (Wagner, 2009).

Externí uživatelé informací:

- *iniciátoři založení organizace:* osoby, které se podílely na vzniku podniku a to zejména poskytnutím kapitálu pro jeho založení,
- *jiní poskytovatelé financování:* mezi tyto uživatele patří zejména věřitelé organizace nebo minoritní poskytovatelé vlastního kapitálu,

- *poskytovatelé práce*: těmi jsou zejména osoby pracující na výkonných pracovních postech,
- *dodavatelé ostatních zdrojů*: ostatními zdroji jsou chápány zejména aktiva, komponenty či suroviny,
- *příjemci výsledků činnosti*: hovoří se zejména o odběratelích, zákaznících a všech těch, odebírajících výkony společnosti,
- *konkurence*: a to jak ta přímá, poskytující stejné produkty či služby, tak i ta nepřímá, zaměřující se na substituty,
- *subjekty veřejné správy*: do této skupiny patří jak finanční úřady, statistické úřady, úřady práce tak i obce,
- *subjekty občanské společnosti*: tedy organizace zaměřující se na lidská práva, ochranu životního prostředí nebo třeba i udržitelný rozvoj,
- *ostatní subjekty z okolí podniku* (Wagner, 2009).

Všechny výše zmiňované subjekty mají určitý zájem na tom, získávat informace o některých podnicích. Důvodů pro to může být hned několik – ovlivňování směřování organizace, vymáhání svých práv vůči organizaci, porovnávání výkonnosti organizace s jinými subjekty a další (Wagner, 2009).

Mezi interní uživatele informací patří zejména manažeři podniku, a to na všech úrovních a obecně všechny osoby podílející se na správě a řízení organizace (Wagner, 2009).

2.2 Ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza je výborným nástrojem pro zjištění komplexní finanční situace organizace. Pokud je správně provedena a vychází z pravdivých údajů, je možné na jejím základě získat spoustu cenných informací. Ziskovost, kapitálová struktura, využívání aktiv, splácení závazků. To vše a mnohé další můžeme zjistit právě na základě správné interpretace výsledků finanční analýzy podniku. Je tedy zřejmé, že je hojně využívána a její výsledky slouží mnoha různým subjektům (manažeři, investoři,

obchodní partneři, auditoři, zaměstnanci, státní či zahraniční instituce...) jako zdroj důležitých informací. Je také jedním ze základních vodítek při finančním řízení. Při finanční analýze se jako podklad a hlavní zdroj informací využívají účetní výkazy, hojně jsou ale využívány také oficiální ekonomické statistiky či výroční zprávy (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Každý z výše uvedených subjektů hodnotí výkonnost podniku různě a to v závislosti na svém vztahu vůči podniku a svých zájmech. Zaměstnanec zajímá výše mezd, stát hodnotí schopnost podniku platit daně, vlastník zkoumá návratnost svých prostředků vložených do podnikání a tak bychom mohli pokračovat. Není proto tedy žádným překvapením, že během několika desetiletí se škála kritérií určujících výkonnost podniku proměnila. Od ziskové marže a maximalizace zisku se přešlo přes rentabilitu investovaného kapitálu až k důrazu na tvorbu hodnoty pro vlastníky. A není se čemu divit. Jsou to totiž právě vlastníci, kteří přišli s prvotním nápadem, jsou to oni, kdo vložili do podnikání své finanční prostředky a jsou to opět oni, kdo na svých bedrech nesou to největší riziko podnikání. Ve spojení s nimi se proto často mluví o tzv. shareholder value. Aby ale mohli dosahovat dobrých výsledků, je nutné, aby se jim dařilo uspokojit také potřeby všech ostatních subjektů, které jsou s podnikem spojeni, tedy dbát na stakeholder value (Pavelková, Knápková, 2009).

2.2.1 Ukazatele zisku

Mezi ty nejčastější měřítka, která manažeři pro posuzování výkonnosti podniku využívají, jsou ukazatele zisku. V závislosti na tom, pro jaký účel se analýza provádí, se setkáváme s jejich různými formami (Kislingerová a kol., 2010).

Mezi ty nejčastější patří:

- **EAT (čistý zisk):** známý také jako hospodářský výsledek za účetní období je z pohledu vlastníků tím nejatraktivnějším. Jedná se totiž o zisk po zdanění, který se rozděluje právě mezi vlastníky podniku a podnik samotný,
- **EBT (zisk před zdaněním):** je zisk obsahující daň z příjmu za běžnou i mimořádnou činnost. Nejčastěji je využíván pro porovnávání výkonnosti v rámci několika období, případně při srovnávání s konkurencí ze zahraničí,

- **EBIT (zisk před úroky a zdaněním):** za jehož český ekvivalent lze považovat provozní výsledek hospodaření je ukazatel, který je oblíbený zejména pro svou komplexnost. Není ovlivněn způsobem financování ani daněmi,
- **EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy):** jedná se o zisk, který je hojně sledován zejména v prostředí amerických podniků, které využívají dva druhy odpisů (tzv. *depreciation* pro dlouhodobý hmotný majetek a tzv. *amortization* pro dlouhodobý nehmotný majetek). Právě EBITDA potom umožňuje porovnávání výkonnosti těchto podniků bez ohledu na zvolený způsob odepisování (Pavelková, Knápková, 2009; Kislingerová, 2010).

V následujícím přehledu je znázorněn vzájemný vztah a souvislosti uvedených ukazatelů zisku:

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)**

Vzorec 1: Kategorie zisku
(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2009)

2.2.2 Poměrové ukazatele

Jak již vyplývá ze samotného názvu, u poměrových ukazatelů se využívají určité položky účetních výkazů a dávají se do vzájemného poměru. Tímto způsobem se následně zkoumá zejména rentabilita, likvidita, zadluženost či ukazatele kapitálového trhu a to právě za pomoci poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, likvidity atp. (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Analýza rentability

Ukazatele rentability patří k těm nejvíce sledovaným a to zejména z toho důvodu, že nám říkají, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem, tedy jaká je schopnost daného podniku vytvářet nové zdroje (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Mezi nejčastěji používané ukazatele pro zjišťování rentability podniku patří:

Rentabilita tržeb – Return on Sales – ROS

Rentabilitu tržeb vypočítáme dle níže uvedeného vzorce, kde zisk může být před zdaněním, po zdanění nebo se může jednat o EBIT. Zisk v poměru s tržbami ukazuje ziskovou marži, která při hodnocení úspěšnosti podnikání patří mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů. Při srovnávání rentability tržeb mezi podniky je nejvhodnější do čitatele dosadit právě EBIT, čímž se zamezí ovlivnění výsledků porovnávání na základě odlišných kapitálových struktur podniků, nebo jejich odlišnou mírou zdanění - v případě, že jsou porovnávány podniky z různých zemí (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 2: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Rentabilita celkového kapitálu – Return on Assets – ROA

Tento ukazatel podává informaci o tom, jak došlo ke zhodnocení aktiv podniku a to bez ohledu na to, jakými zdroji byla tato aktiva financována. Z toho vyplývá, že by v čitateli pro výpočet celkové rentability kapitálu měl být použit takový výsledek hospodaření, který není strukturou financování ovlivněn. Tím je právě EBIT, tedy výsledek hospodaření nesnížený o úrok a daně. Na základě rentability celkového kapitálu je tedy možné stanovit celkovou efektivnost dané činnosti (Wagner, 2009).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{VH}{\text{Aktiva}} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Vzorec 3: Rentabilita celkového kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Rentabilita vlastního kapitálu – Return on Equity – ROE

Tento ukazatel je dalším z velice důležitých při vytváření finanční analýzy, a to zejména z pohledu vlastníka či dalších investorů. Podává totiž nejen jim, ale i ostatním subjektům informaci o tom, jakého bylo dosaženo hospodářského výsledku po odečtení úroků a daní (EAT). Uživatelé finanční analýzy jsou tak schopni zjistit, jakého čistého zisku na jednu korunu investovaného kapitálu bylo dosaženo (Wagner, 2009).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Rentabilita investovaného kapitálu – Return on Investment – ROI

Rentabilita investovaného kapitálu poskytuje informaci pro měření a porovnávání výnosnosti jak dlouhodobého cizího, tak i vlastního kapitálu vloženého do podniku (Kislingerová, 2010).

$$\text{Rentabilita investovaného kapitál} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Vzorec 5: Rentabilita investovaného kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Rentabilita úplatného kapitálu – Return on Capital Employed – ROCE

Na základě tohoto ukazatele se určuje, jakého provozního výsledku hospodaření před zdaněním bylo dosaženo z každé investované jednotky (koruny) akcionáři či věřiteli. Za úplatný kapitál je považován kapitál nesoucí náklad, tedy vlastní kapitál nebo třeba dlouhodobé cizí zdroje (Kislingerová, 2010).

$$\text{Rentabilita úplatného kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Úplatný kapitál}}$$

Vzorec 6: Rentabilita úplatného kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Analýza likvidity

Ukazatelé, které používáme při měření likvidnosti podniku, tedy při zjišťování schopnosti daného podniku plnit své závazky, jsou zejména ty určující likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Ze vzorců uvedených níže, je možné vyčíst, že se do vzájemného poměru dává hodnota toho, čím podnik může platit, s tím, co musí být zapláceno. Do čitatele jsou dosazovány majetkové složky s různým stupněm likvidnosti a to v závislosti na tom, jaká míra jistoty je od analýzy požadována (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Běžná likvidita – likvidita III. stupně – Current Ratio

Na základě tohoto ukazatele je možné zjistit, kolikrát pokrývají oběžná aktiva (tedy zásoby, pohledávky, finanční majetek) krátkodobé cizí zdroje podniku. Z výpočtu by měly být eliminovány položky nepřispívající k likviditě podniku (např. neprodejné zásoby, některé pohledávky po lhůtě splatnosti, nedobytné pohledávky atd.). Likvidita III. stupně by měla dosahovat hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5 (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 7: Běžná likvidita
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Pohotová likvidita – Likvidita II. stupně – Quick Asset Ratio

Jedná se o ukazatel vycházející z likvidity I. stupně, přičemž číselník je snížen o zásoby. Ty jsou chápány jako nejméně likvidní z oběžných aktiv a proto se při měření pohotové likvidity vypouštějí. Literatura doporučuje hodnotu tohoto ukazatele v rozmezí 1 – 1,5 (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 8: Pohotová likvidita
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Okamžitá likvidita – hotovostní likvidita – likvidita I. stupně – Cash Position Ratio

Jak již samotný název napovídá, do hotovostní likvidity je zahrnut pouze krátkodobý finanční majetek, což je hotovost v pokladnách, peníze na bankovních účtech, šeky atp. Za optimální jsou sledovány hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5. Při dosahování příliš vysokých hodnot tohoto ukazatele pravděpodobně nedochází k efektivnímu využívání finančních prostředků podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 9: Ukazatel okamžité likvidity
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Analýza aktivity

Výpočet ukazatelů aktivity slouží k určení výše jednotlivých položek aktiv v rozvaze v poměru s hospodářskými aktivitami podniku probíhajícími v současné době, ale i s těmi naplánovanými do budoucna. Používají se zejména dva ukazatele, na jejichž základě se určuje počet obrátů a doba obrátu (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Obrat aktiv – Total Assets Turnover Ratio

Tento první zmiňovaný ukazatel využívající se při analýze aktiv je jedním z těch nejkompexnějších a to zejména z toho důvodu, že díky němu lze změřit efektivitu využívání aktiv jako celku. Podává tedy informaci o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl dosahovat alespoň hodnoty 1 (Kislingerová, 2010).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 10: Obrat aktiv
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Obrat zásob – Inventory Turnover Ratio

Stanovuje, kolikrát se každá z položek zásob během roku prodá a znovu naskladní. Odborná literatura není v případě tohoto ukazatele zcela jednotná v názorech na jeho výpočet. Dle Kislingerové se ale hodnota obratu zásob určí jako podíl tržeb a průměrné hodnoty zásob. Můžeme se ale také setkat s tím, že se tržby nahradí denními náklady. Pokud je dosažená hodnota vyšší, než je průměr, je to jasný důkaz toho, že firma efektivně využívá své zásoby (Kislingerová, 2010).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vzorec 11: Obrat zásob
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Doba obratu zásob – Inventory Turnover

Další z ukazatelů aktivity, vyjadřující průměrný počet dnů, během kterých byly v podniku vázány zásoby a to až do okamžiku jejich spotřeby, případně do doby jejich prodeje (Kislingerová, 2010).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby} \times 360$$

Vzorec 12: Doba obratu zásob
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Doba splatnosti pohledávek – Average Collection Period

Doba splatnosti pohledávek udává, kolik dní uplyne od provedení služby či prodání výrobků/zboží do momentu kdy dojde k inkasu pohledávek za tyto úkony. Tato doba je ovlivňována několika faktory, mezi které patří například velikost firmy, její postavení na trhu či běžná praxe v dané zemi (Kislingerová, 2010).

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby} \times 360$$

Vzorec 13: Doba splatnosti pohledávek
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Doba splatnosti krátkodobých závazků - Creditors Payment Period

Poslední z ukazatelů aktivity stanovuje, kolik dní uplyne od přijetí služby/koupi výrobku či zboží po moment, kdy dojde k úhradě těchto krátkodobých závazků. To znamená, po jak dlouhou dobu podnik čerpá bezplatný obchodní úvěr. Ve jmenovateli je zdroj právě pro splácení těchto krátkodobých závazků, tedy denní tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (Kislingerová, 2010).

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} \times 360$$

Vzorec 14: Doba splatnosti krátkodobých závazků
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Analýza zadluženosti

Je běžnou praxí, že drtivá většina všech podniků využívá pro financování svých aktivit jak zdroje vlastní, tak také cizí kapitál. Ten je obecně považován za „levnější“ než kapitál vlastní a to zejména z důvodu existence daňového štítu (úrokové náklady jsou daňově uznatelným nákladem). Ukazatelé zadluženosti jsou ovlivňovány zejména následujícími faktory – daně, riziko, typ aktiv a v neposlední řadě také stupeň finanční volnosti podniku (Kislingerová, 2010).

Celková zadluženost

Je jedním z těch nejdůležitějších a také nejkompexnějších ukazatelů zadluženosti podniku. V odborné literatuře se hovoří o ideální výši v rozmezí 30-60%. Je však nutné vzít v potaz odvětví, ve kterém se konkrétní podnik pohybuje a také jeho schopnost splácet úrokové náklady (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 15: Celková zadluženost
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Jak již z názvu tohoto ukazatele vyplývá, dochází k tomu, že se cizí zdroje dávají do poměru s vlastním kapitálem. Je důležitý také jeho vývoj v čase, kde se sleduje, zda míra cizích zdrojů roste či klesá (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 16: Míra zadluženosti
(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel je v podstatě opakem k celkové zadluženosti. Na jeho základě jsme schopni zjistit, do jaké míry je společnost schopná financovat svou činnost vlastním kapitálem (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 17: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Pokud hodnota tohoto ukazatele dosáhne hodnoty vyšší než 1, dochází k tomu, že podnik využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv, z čehož můžeme vyvozovat, že takový podnik upřednostňuje finanční stabilitu před výnosem (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 18: Krytí dlouhodobého majetku VK

(Zdroj: Kislingerová, 2010)

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Tento ukazatel vychází ze zlatého pravidla financování, tedy že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Pokud tomu tak je, dochází k *neutrální strategii financování*. Tedy podnik má optimální výši čistého pracovního kapitálu a tudíž polštář vytvořený pro operativní řízení běžných aktiv i krátkodobých závazků je dostatečný, nikoliv však přebytečný. V momentě, kdy se podnik uchýlí k tomu, že část svého DM kryje krátkodobými zdroji, je podnik podkapitalizován a hovoříme o *agresivní strategii financování*. Tato strategie je sice relativně levná, ale zato velice riziková. Opakem této strategie je *konzervativní strategie financování*, kdy dochází k překapitalizování. To

znamená, že příliš velká část krátkodobého majetku podniku je financována drahými dlouhodobými zdroji. To je sice poměrně bezpečné, ale také drahé (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodob.cizí zdroje}}{\text{DM}}$$

Vzorec 19: Krytí DM dlouhodobými zdroji
(Zdroj: Kislíngrová, 2010)

2.3 Benchmarking

Anglický termín, který je ovšem hojně využíván ve své původní podobě i v českém jazyce. Oxfordský významový slovník říká, že benchmarking znamená měřit a porovnávat získané hodnoty se standardem. Tato definice je bezesporu správná, nicméně pro naše potřeby až příliš stručná a obecná. Odborná literatura chápe benchmarking jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“ (Nenadál, 2004).

Tato metoda je jednou z těch nejvíce doporučovaných pro měření výkonnosti v konkurenčních podnicích. A to i přesto, že mnohými je stále vnímána jako něco neetického, něco co je spojeno se získáváním citlivých a mnohdy utajovaných informací o konkurenci a naopak sdílením podobných informací o „svém“ podniku. Tento názor se hojně vyskytuje i v České republice. Ano, jedná se o proces velmi citlivý na data a informace, ve kterém musí být zejména důvěra a upřímnost mezi podniky, jež se pro benchmarking rozhodnou. Pokud se ale všichni drží pravidel, a metoda je správně využita a aplikována, její výsledky jsou velkým přínosem pro všechny zúčastněné strany. Z výše uvedeného si také můžeme odvodit základní stavební kameny benchmarkingu, kterými jsou partnerství, etika a morálka (Nenadál, 2004).

V současné době je benchmarking rozšířen prakticky po celém světě a můžeme tak hovořit o globálním benchmarkingu. To znamená, že ti, kteří se jím zabývají, jsou více otevření v oblasti sdílení dat a poznatků a v podstatě došlo k vytvoření „Global Benchmarking Network“, tedy k jakési globální benchmarkingové síti. Ta má jednu ze svých poboček i na našem území, konkrétně se jedná o Českou společnost pro jakost. Tato síť dovoluje čerpat z obrovského množství dat, informací, názorů a zkušeností sbíraných ze všech koutů světa (Jirásek, 2007).

Mezi základní principy provádění benchmarkingu patří uvědomění si, že se jedná o trvalou součást strategického řízení podniku a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, či ten poskytující služby. Benchmarking vychází z měření vhodně vybraných ukazatelů výkonnosti a následného porovnávání těchto ukazatelů s výsledky jiných podniků. Nejedná se tedy v žádném případě o pouhé konstatování kdo z konkurenčních podniků je lepší či horší. Vhodné stanovení měřených ukazatelů záleží na vedení podniku, zpravidla se větší pozornost věnuje slabým stránkám podniku v oblasti výrobků, poskytování služeb, systémů managementu, způsobilosti zaměstnanců atp. Hlavní myšlenkou benchmarkingu je totiž získání informací, sloužících jako inspirace pro změnu a zlepšení v podniku. Je tedy nezbytně nutné vidět benchmarking jako velice účinný proces učení se (Nenadál, 2004).

Mezi základní praktické významy benchmarkingu patří následující:

- lepší pochopení požadavků zákazníků: o těch je totiž stále velice často rozhodováno pouze na základě předešlých zkušeností či historických dat. Právě na základě benchmarkingu je proto možné tuto, pro organizace životně důležitou oblast, lépe pochopit a odhalit případné nedostatky,
- získávání informací: usnadňuje přístup k těm opravdu cenným a důležitým datům, které by jinak byly získány pouze na základě nahodilého zjištění, či by nebyly vůbec brány v potaz,
- nalezení objektivních ukazatelů: a to zejména těch, sloužících pro měření výkonnosti a produktivity podniku. Na jejich základě jsou potom lehčeji stanovovány slabé a silné stránky společnosti,

- možnost zlepšování: potenciál vlastního zlepšování je v případě využití benchmarkingu obrovský, je ale někdy omezován neochotou managementu vidět slabé stránky a přiznat si vlastní chyby (Nenadál, 2004).

V závislosti na tom, co je stanoveno jako předmět zkoumání, rozlišujeme pět základních druhů benchmarkingu. Tím prvním je *benchmarking konkurenční*, který patří k té nejnáročnější formě. Jedná se o porovnání výkonnosti přímých konkurentů operujících na trhu a je spojen s vysokou důvěrou všech organizací účastnících se tohoto procesu. Dále se můžeme setkat s *benchmarkingem funkcionálním*, kdy se porovnává jedna či hned několik funkcí vybraných organizací (např. rozsah poprodejních služeb v obchodních řetězcích). *Benchmarking procesní* se věnuje srovnávání a měření u konkrétního procesu podniku (Nenadál, 2004).

Další členění vychází z toho, kde je benchmarking uskutečňován. Setkat se můžeme s *benchmarkingem interním* či *externím*. Ten první je prováděn mezi organizačními jednotkami pouze jediného podniku. Naopak externí benchmarking vychází ze vzájemného porovnávání dvou či více společností. A právě tomuto druhu benchmarkingu se věnuje tato diplomová práce (Nenadál, 2004).

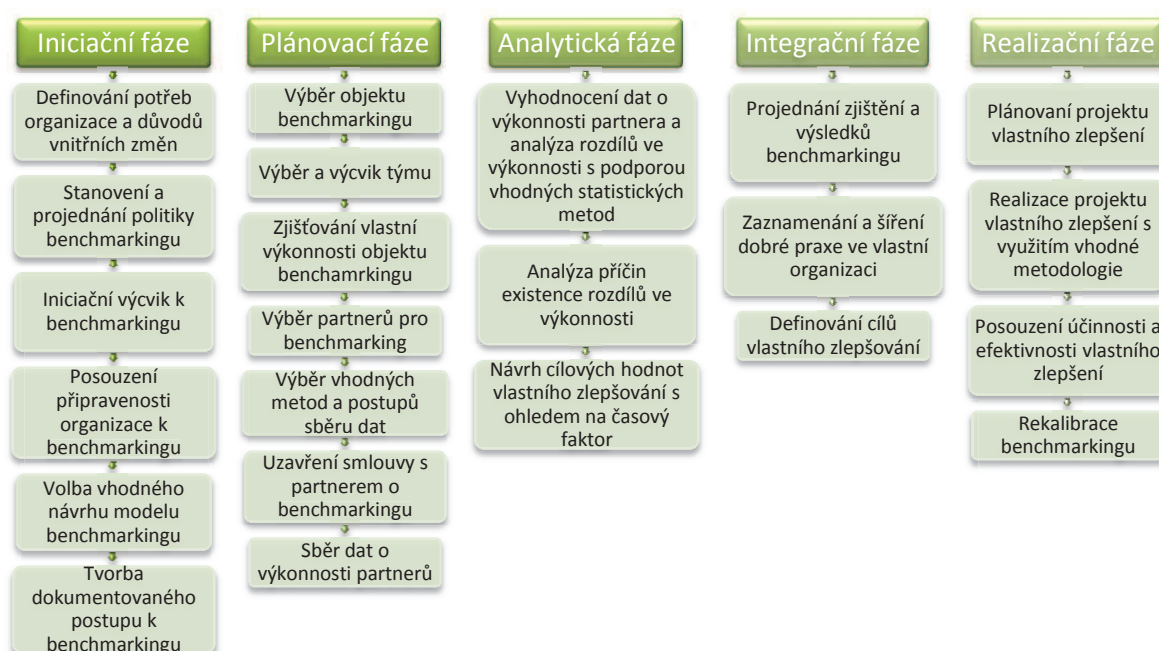
Global Benchmarking Network (dále jen GBN) rozlišuje tři základní typy benchmarkingu, se kterými se můžeme setkat nejen v rámci Evropy, ale i celého světa. Jedná se o:

- *podnikový benchmarking*. Je to nejrozšířenější typ benchmarkingu, při kterém se organizace učí a inspirují navzájem. Dochází ke sdílení dat a informací o předmětech benchmarkingu. Podnikový benchmarking můžeme dále rozlišit na již výše uvedený benchmarking interní a externí,
- *odvětvový benchmarking*. U tohoto typu benchmarkingu se porovnávají výkony dosažené v různých odvětvích. Hlavní myšlenkou je hledání inspirace u podniků z jiných odvětví, které dosahují lepších výsledků,
- *benchmarking životního prostředí*. S tím, jak se rozvíjí EU, dostává se do popředí také benchmarking životního prostředí. Dá se očekávat, že v budoucnu se bude stále častěji porovnávat politické, sociální a ekonomické prostředí

jednotlivých zemí, což umožní, aby se tyto země od sebe navzájem učily (GBN, 2016).

2.3.1 Fáze a etapy benchmarkingu

Základních etap benchmarkingu je pět. Spolu se svými procesy jsou jednotlivé fáze popsány na následujícím obrázku.



Obr. 1: Pětifázový model benchmarkingu

(Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Iniciační fáze

V českém prostředí zatím benchmarking nepatří k těm nejběžnějším metodám majících za úkol zvýšení výkonnosti podniků. A to je jeden z hlavních důvodů, proč se setkáváme, možná trochu nezvykle, i s jeho iniciační fází, jakožto prvním krokem pro provedení benchmarkingu. To, zda bude benchmarking totiž vůbec uskutečněn, záleží na vrcholovém vedení firmy. To si totiž musí nejprve vyjasnit, jaké jsou cíle a strategie organizace a zda se daří společnosti tyto cíle za pomoci zvolené strategie naplňovat.

V momentě, kdy řídicí pracovníci dojdou k závěru, že je vhodné určité změny v podniku provést, musí zjistit, zda je jejich společnost vůbec připravena k provedení prvního benchmarkingu. Následně dochází přímo ke zvolení vhodného modelu benchmarkingu pro konkrétní podnik spolu s vytvořením dokumentovaného postupu benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Plánovací fáze

Prvním krokem plánovací fáze je výběr objektu benchmarkingu. Vedení dané organizace vyhodnotí, který proces či produkt bude cílem zkoumání benchmarkingu. Je důležité uchovat v paměti, že objektem je vždy předem definovaná slabá stránka organizace. Tyto slabé stránky je možné určit na základě několika aktivit, mezi které patří zejména sebehodnocení, interní i externí audity v systémech managementu jakosti, analýzy opakujících se problémů a analýzy nákladů v procesech. Podstata benchmarkingu není pouhé konstatování, že vybraný partner je v něčem horší či lepší než my. Benchmarking je měření a již v této počáteční etapě je tedy nezbytné stanovit si ukazatele, které budou na základě benchmarkingu kvantifikovány (Nenadál, 2004).

Výběr partnera pro benchmarkingové srovnávání patří také mezi první úkoly týmu. Tato etapa je velice náročná a důležitá. Náročná pro to, že je třeba vyčlenit velké množství času pro identifikaci těch správných partnerů a důležitá zejména pro to, že na správných partnerech závisí objektivita i kvalita získaných informací. Je těžké stanovit, která organizace patří ke špičce v procesech či produktech, které jsou naopak slabou stránkou našeho podniku. Pro správnou identifikaci takovýchto organizací se zpravidla využívá široká škála informačních zdrojů, mezi které patří diskuse v ohniskových skupinách, zjištění z auditů systému managementu, rozhovory s nově přijatými zaměstnanci, klasické nosiče informací (katalogy, marketingové studie atp.), výsledky spotřebitelských a jiných testů, zprávy ze služebních cest nebo třeba speciálně vytvářené databáze v institucích. Pokud dojde k tomu, že na základě analyzovaných dat nám vznikne příliš velké množství vhodných partnerů pro srovnání, doporučuje se tento počet zúžit na základě výběrových kritérií. Tato kritéria závisí na množství zdrojů, které byly poskytnuty pro provedení benchmarkingu, na způsobilosti členů benchmarkingového týmu, ale také na zvoleném objektu benchmarkingu.

Benchmarking vždy vychází ze smluvního vztahu všech zúčastněných a proto v momentě, kdy je stanovena vhodná skupina partnerů, mělo by dojít k setkání vedení všech podniků, které se budou na benchmarkingu podílet. Na takové schůzce se kromě jiného doladují podmínky pro sběr dat od partnerů (Nenadál, 2004).

Abychom zaručili úspěch benchmarkingu, je třeba věnovat pozornost výběru metody sběru dat. Zajištění dostatku objektivních informací pro benchmarkingový tým totiž závisí z velké části právě na použitém způsobu sběru dat. Mezi možné metody sběru dat patří dotazníkové šetření, interview s představiteli partnerů a pozorování přímo na místě. Pouze správně zvolená technika sběru dat ale nezaručí úspěch. Je třeba věnovat pozornost i ověření a analýze těchto nashromážděných údajů. Na základě analýz následně vzejdou doporučení, z nichž všechna anebo jen některá budou realizována (Nenadál, 2004; Stapenhurst, 2009).

Analytická fáze

Jak již bylo uvedeno výše, sběr dat je velice důležitým krokem v procesu benchmarkingu. Jde ale ruku v ruce se správným provedením analýz takto nasbíraných informací, protože právě na základě správných analýz jsme schopni porovnat naše procesy a produkty s těmi od partnerských organizací. Zvolené analýzy se mohou lišit v závislosti na specifikách objektu benchmarkingu, většinou se ale setkáme s:

- analýzou rozdílů ve výkonnosti (tzv. Performance Gap Analysis), při které se kvantifikuje rozdíl mezi cílovou hodnotou a hodnotou dosaženou každým z účastníků,
- analýzou příčin rozdílů (tzv. Analysis of the Causes of the Gap),
- analýzou sloužící ke stanovení toho, která opatření by mohla vést ke zlepšení výkonnosti a určení o kolik by výkonnost mohla vzrůst,
- analýzou, při které se zkoumají manažerské a operativní filosofie i teorie. Příkladem může být snaha vyhodnotit, zda a jak outsourcing ovlivňuje výkonnost,
- analýzou výkonnosti odvětvových trendů a/nebo trendů ve výkonnosti jednotlivých účastníků (Stapenhurst, 2009).

Integrační fáze

Analýzou dat však proces benchmarkingu zdaleka nekončí. Všechny analýzy, data a informace zpracuje benchmarkingový tým do zprávy a zajistí tak komunikaci výsledků celého procesu. Tato zpráva je pak prezentována vedení firmy, na kterém je dotážení celého procesu do konce. Je to totiž právě vedení firmy, které musí přezkoumat výsledky a ujistit se, že jsou pochopitelné a správné. Poté, co je zpráva přezkoumána a jsou vyjasněny všechny možné nesrovnalosti, je to opět vedení organizace, které musí učinit rozhodnutí o dalších krocích. Těmi je buď rozhodnutí pro akce, které přímo neovlivní výkonnost firmy (podpoření sebedůvěry projektantů, lepší vysvětlení rozpočtu managementu, ...) anebo těmi, které mají na výkonnost vliv přímý. V každém případě by se vedení organizace mělo postarat o to, aby výsledky benchmarkingu a případná následná opatření a projekty pro zlepšení výkonnosti podniku byly prezentovány také všem zaměstnancům podniku (Nenadál, 2004; Stapenhurst, 2009).

Tato fáze obsahuje mimo jiné definování cílů vlastního zlepšování. Jedná se o stanovení laťky, o jejíž dosažení bude organizace zpočátku usilovat. Tato úroveň vlastní výkonnosti ale není konečným cílem. Jakmile se podniku podaří tohoto cíle dosáhnout, snaha o zvyšování výkonnosti by měla neustále pokračovat a v ideálním případě by podnik měl začít vykazovat i výkonnost vyšší. Stanovení této laťky má na starosti benchmarkingový tým, který pro její určení používá všechny analytické nástroje a matematické metody (Nenadál, 2004).

Realizační fáze

I pokud by podnik dodržel vše, co bylo výše uvedeno o jednotlivých etapách benchmarkingu, bez následné úspěšné realizace projektů, vedoucích ke zlepšení výkonnosti podniku, by to byla pouze zbytečná námaha. V realizační fázi je nezbytně nutné, aby si vedení podniku uvědomilo, že to, co funguje jinde, nemusí fungovat v jejich organizaci. Podniky mají různou strukturu, kulturu, obchodní zázemí, vedení a postupy. Každý podnik je jiný a to si musí vedení uvědomit a aplikovat takové postupy pro zlepšení výkonnosti, které budou nejlépe vyhovovat právě jejich organizaci. Bezhlavé kopírování konkurenčních postupů totiž ne vždy přináší kýžené zlepšení (Stapenhurst, 2009).

Pro správné provedení benchmarkingu je třeba mít určité související teoretické znalosti, ale ještě o něco důležitější je uvědomění si, proč jsme se k benchmarkingu vůbec uchýlili, jaký je správný postup jeho zavádění a zejména potom schopnost správně interpretovat dosažené výsledky tak, aby došlo k posílení konkurenční pozice podniku (Solař, Bartoš, 2003).

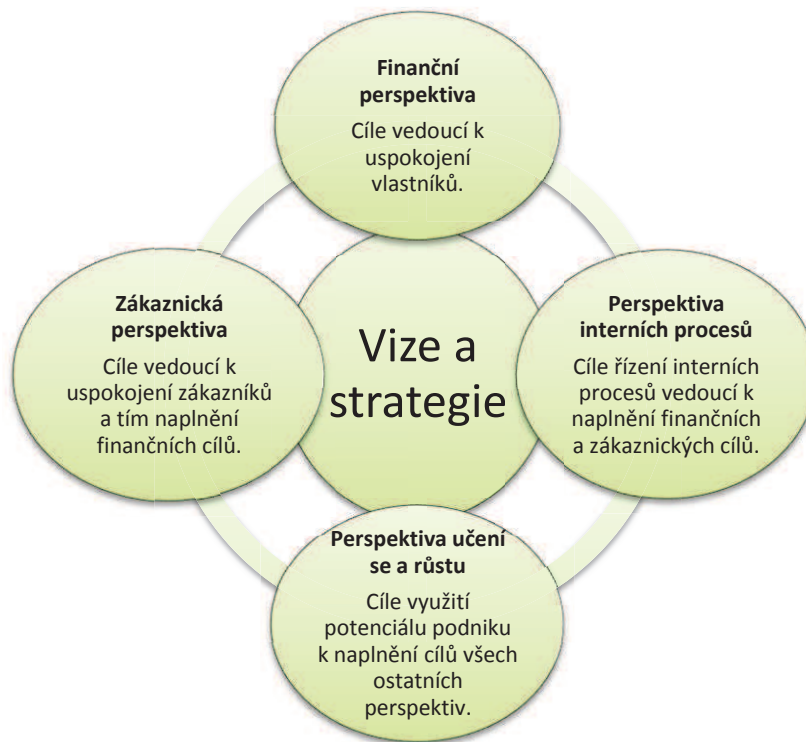
2.3.2 Budoucnost benchmarkingu

A jak vidí budoucnost benchmarkingu představitelé globální benchmarkingové sítě? Aby podniky v dnešní době prosperovaly, musí sledovat globální trendy – což lze provádět právě na základě benchmarkingu, jehož podstatou je učení se od druhých. Benchmarking má potenciál jít ruku v ruce s interním auditem společností a stát se tak hojně využívaným i v odvětvích a podnicích, kde byl prozatím spíše přehlížen. To jsou jen některé z důvodů, které vedou GBN k závěru, že význam benchmarkingu v nejbližší době poroste (GBN – Report, 2013).

2.4 BSC – Balanced Scorecard

Pro komplexní pohled na výkonnost podniku je důležité sledovat jak faktory finančního tak i nefinančního charakteru, které se také nemalou měrou podílejí na celkové výkonnosti podniku. A právě důležitost těchto nefinančních aspektů je obsažena v konceptu Balanced Scorecard. BSC totiž slouží jako skvělé doplnění finančních měřítek. Jak uvádějí průkopníci této metody vědci Kaplan a Norton v jedné ze svých publikací, finanční ukazatele nám sice podávají informace o části, ne však o kompletní historii podniku a navíc neposkytují adekvátní vodítka pro budoucí akce a vytváření budoucích finančních hodnot (Horváth & Partners, 2002).

BSC vychází ze čtyř hlavních konceptů, které jsou vzájemně propojeny, ovlivňují se a měly by být vzájemně vyvážené. Tímto je zajištěno, že všechny významné aspekty podniku budou promyšleny ve vyrovnaném poměru a je zabezpečen předpoklad vyváženého strategického myšlení (Horváth & Partners, 2002).



Obr. 2: Perspektivy konceptu BSC
(Zdroj: vlastní zpracování dle Pavelková, Knápková, 2009)

Vzhledem k tomu, že celý koncept BSC je velice rozsáhlý, následuje pouze stručný popis jeho jednotlivých perspektiv.

Finanční perspektiva

Uspokojování a sledování spokojenosti vlastníků podniku v podobě zhodnocování jimi vložených prostředků je to, co se sleduje z hlediska finanční perspektivy. Vyhodnocuje se také, zda je možné dosahovat dlouhodobého ekonomického zisku (Pavelková, Knápková, 2009; Horváth & Partners, 2002).

Zákaznická perspektiva

Ve středu pozornosti zde stojí zákazníci. Zkoumá se jak jejich spokojenost a loajalita, tak i jejich ziskovost, způsob získávání nových zákazníků atp. (Pavelková, Knápková, 2009).

Perspektiva interních procesů

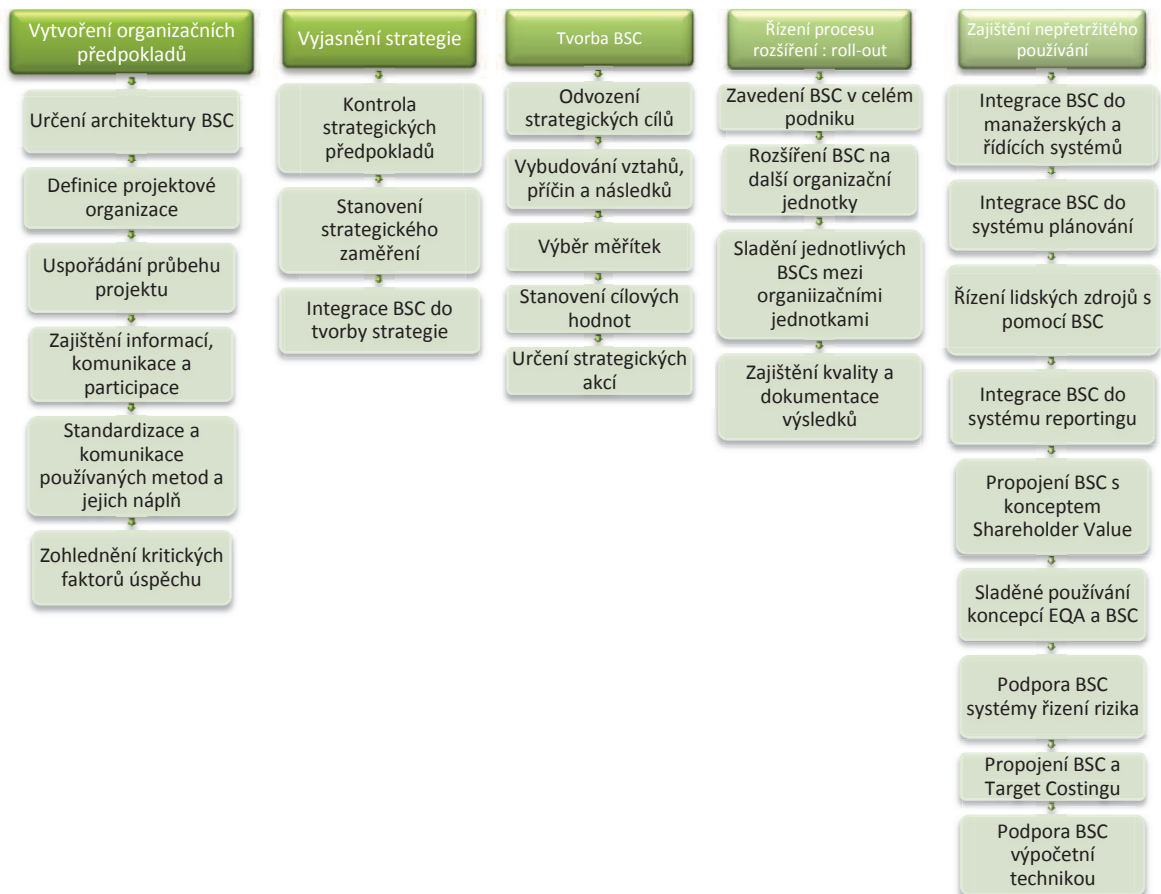
Tato složka BSC se zaměřuje na průběh interních procesů a jejich zdokonalování tak, aby byly prováděny co možná nejehospodárněji, ale zároveň jejich výstup odpovídal očekáváním zákazníků. Klade se důraz na proces inovační, provozní ale i ten poprodejní (Pavelková, Knápková, 2009).

Perspektiva učení se a růstu

Pozitivních výsledků ve všech třech výše zmíněných perspektivách by nebylo možné dosáhnout bez ochoty podniku učit se a růst. Aby podnik mohl dosahovat co možná nejvyšší výkonnosti, jsou nutné investice jak do zaměstnanců a jejich rozvoje a motivace, tak také do informačních procesů a podnikových procedur (Pavelková, Knápková, 2009).

Implementace BSC

Jak úspěšná bude implementace Balanced Scorecard, záleží zejména na vysoké kvalitě jejího provedení. Dle Horváth & Partners je důležité dodržovat následujících pět fází zavádění BSC tak, aby bylo dosaženo úspěšné realizace všech podnikových strategií (Horváth & Partners, 2002).



Obr. 3: Pět fází modelu pro implementaci BSC
 (Zdroj: vlastní zpracování dle Horváth & Partners, 2002)

2.5 EFQM Model Excellence

Model, sloužící jako nástroj pro sebehodnocení podniku, dávající vedení společnosti možnost srovnání s ostatními podniky a poskytující možnost identifikovat prostor pro zlepšení – to je EFQM Model Excellence. Tento model vznikl na základě inovací svého předchůdce, tzv. Evropského modelu TQM, v roce 1999 (Pavelková, Knápková, 2009; Nenadál, 2004).

EFQM, stejně jako BSC, je považován za komplexní nástroj při snaze o řízení a zvyšování výkonnosti v podnicích i pro sebehodnocení. Jak již bylo uvedeno výše, slouží jako vhodný nástroj pro určení slabých stránek podniku a jejich odstranění, a zároveň dává návod pro ještě efektivnější využití stránek silných. Zohledňuje faktory,

kteře je následně možné využít pro porovnání s jinými podniky a poskytuje tím pádem i důležité informace pro provádění benchmarkingu. A v neposlední řadě klade důraz na uspokojení potřeb všech subjektů, ať už jsou to vlastníci, zaměstnanci, občané či třeba veřejná správa. Vychází z devíti hlavních a 32 dílčích kritérií (Pavelková, Knápková, 2009).



Obr. 4: EFQM Model Excellence
(Zdroj: Národní politika kvality, 2016)

Prvních pět kritérií, tedy nástroje a prostředky, říká, jak by měla organizace postupovat tak, aby dosáhla svých cílů. Zbylé čtyři kritéria, tedy výsledky, už naopak poskytují informace o tom, čeho už organizace dosáhla (Nenadál, 2004).

EFQM Model Excellence vychází z předpokladu, že pro dosažení vynikajících výsledků organizace je nezbytně nutné dosáhnout spokojenosti ze strany zaměstnanců a zákazníků a zároveň respektu ze svého okolí. Tohoto by ale nebylo možné dosáhnout bez interních procesů na vysoké úrovni. A základním stavebním kamenem právě pro dokonalé provádění a řízení procesů v podniku jsou jednak správně nastavené strategie a vnitřní politika, ale také partnerské vztahy spolu s lidskými zdroji. Tyto hodnoty by ale nebylo možné správně nastavit bez adekvátního a vhodného přístupu vedení na všech úrovních managementu (Nenadál, 2004).

Využití EFQM Model Excellence:

- kontrola výkonnosti a určení silných i slabých stránek podniku,
- zavedení a řízení nepřetržitého procesu pro zvyšování výkonnosti,
- podklad pro provádění externího benchmarkingu (Pavelková, Knápková, 2009).

To, co je dnes považováno za dokonalé, bude zítra pouze standardem. Jsme tak svědky nepřetržitého vývoje. Na základě již dosažených výsledků a za přispění kreativity dochází k neustálému procesu učení, zlepšování a hledání inovací tak, aby se dosáhlo kontinuálního růstu hodnoty pro všechny zúčastněné strany (EFQM, 2016).

2.6 Analýza prostředí

Každé rozhodnutí by mělo být opřeno o informace, údaje či fakta. A právě všechna tato data potřebná pro rozhodování a stanovení cílů a strategií můžeme čerpat z analýz. Pomáhají nám tedy lépe zmapovat danou situaci a můžeme se díky nim i snadněji zorientovat v dané oblasti.

2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jak již ze samotného názvu tohoto modelu vyplývá, používá se při analýzách konkurenčního prostředí podniku. Vychází z předpokladu, že strategické postavení firmy je ovlivňováno pěti faktory:

- stávající konkurence,
- možnost vzniku nové konkurence,
- kupní síla odběratelů,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba vzniku nových substitučních produktů a služeb (Keřkovský, Vykypěl, 2006).



Obr. 5: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl, 2006)

2.6.2 Analýza obecného okolí SLEPTE

Aby podnik správně porozuměl potřebám zákazníků a byl schopen vnímat změny ve svém okolí a správně na ně reagovat, provádí se analýza následujících šesti faktorů obecného okolí organizace:

- sociální faktory,
- legislativní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory,
- ekologické faktory (McDonald, Smith a Ward, 2013).

2.6.3 McKinseyho analýza faktorů 7S

Model, který lze využít ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost, sloužící k plánování rozvoje organizace. Ve středu pozornosti této analýzy stojí sedm faktorů:

- strategy – strategie,
- structure – struktura,
- systems – systémy,

- style – styl,
- staff – zaměstnanci,
- skills – schopnosti,
- shared values - sdílené hodnoty (PCI, 2016).

2.6.4 SWOT analýza

Poslední situační analýza, která bude popsána, je analýza SWOT, zaměřující se na vnitřní i vnější prostředí společnosti. S její pomocí se analyzují silné a slabé stránky a zároveň i příležitosti a hrozby společností. Zkratka SWOT vychází z anglických názvů těchto faktorů: strengths, weaknesses, opportunities, threats (Kotler a Keller, 2007; Zamazalová, 2010).

Zpravidla se doporučuje začít analýzou vnějšího prostředí, tedy vyhodnocením příležitostí a hrozeb podniku. Je nezbytně nutné provést analýzu klíčových faktorů makroprostředí (demografické, společenské, přírodní či politické) i mikroprostředí (zákazníky, distributory, konkurenty). I přesto, že ve většině případů není v silách společnosti tyto faktory nijak výrazně ovlivnit, je vhodné je alespoň rozpoznat a specifikovat tak, aby je společnost dokázala buď eliminovat (hrozby) anebo je naopak využít ve svůj prospěch (příležitosti). Hrozba je komplikací, která může nepříznivě ovlivnit působení společnosti anebo v krajních případech i ohrozit její postavení. Naopak díky příležitostem získává podnik šanci lépe využívat své disponibilní zdroje a snadněji tak dosahovat svých předem stanovených cílů (Kotler a Keller, 2007; Zamazalová, 2010).

Druhá část SWOT analýzy se zaměřuje na vnitřní prostředí společnosti, tedy na identifikaci silných a slabých stránek. Těch silných stránek, které jí přináší výhodnější místo v tržním prostředí a také těch slabých, které pro analyzovaný subjekt naopak znamenají bariéru pro jeho další efektivní vývoj. Nabízí se tedy doporučení vyvíjet úsilí pro jejich co nejrychlejší odstranění. Pokud je takovýchto slabých stránek více, je vhodné zaměřit se zejména na ty, které jsou pro danou společnost nejvýznamnější (Zamazalová, 2010).

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRECHEZA A.S.

V této části diplomové práce je představena společnost Precheza a.s. sídlící v Přerově a působící na poli chemického průmyslu. Bude provedeno několik analýz vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, přičemž důraz bude kladen zejména na analýzy týkající se finanční situace přerovské společnosti a provedení benchmarkingu. Data a údaje prezentované v této části práce budou použity i v závěrečné kapitole.

3.1 Základní údaje o společnosti

Následující údaje jsem získala z obchodního rejstříku, který je k dispozici na webových stránkách vedených Ministerstvem spravedlnosti České republiky. Společnost je tedy zapsána u Obchodního rejstříku, který je veden Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2953.

<i>Obchodní jméno:</i>	PRECHEZA a.s.
<i>Sídlo:</i>	750 02 Přerov, Nábřeží Dr. E. Beneše 24, Česká republika
<i>IČO:</i>	26872307
<i>DIČ:</i>	CZ 26872307
<i>Předmět podnikání:</i>	Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické (výčet není úplný)
<i>Akcionář:</i>	AGROFERT HOLDING a.s.
<i>Základní kapitál:</i>	1 000 000 000 Kč



Obr. 6: Logo společnosti
(Zdroj: Agrofert, 2016)

3.2 Z minulosti do současnosti

Historie společnosti se datuje až do roku 1894, kdy byla založena jako První akciová továrna na soustředěná hnojiva a lučebniny v Přerově a již od prvopočátku se věnovala výrobě kyseliny sírové a superfosfátu. V roce 1968 došlo k rozšíření výroby, protože do produktového portfolia společnosti byla nově zařazena výroba anorganických pigmentů. Svůj název společnost změnila ještě dvakrát, nicméně v roce 1991 došlo k transformaci ze státního podniku na akciovou společnost Precheza a.s. a pod tímto jménem funguje dodnes (Precheza, 2005).

V roce 1997 zasáhla téměř celou Moravu ničivá povodeň, a nebyl ušetřen ani areál společnosti. Výroba musela být na více než měsíc pozastavena a škody způsobené touto vlnou záplav byly značné – na majetku dosáhly až do výše 100 milionů a v souvislosti s přerušением výroby byla zaznamenána škoda 70 milionů. Společnost se ale poměrně rychle vzpamatovala z této citelné finanční ztráty a pozastavení své výroby a již v roce 1999 oznámila, že došlo k vyrobení neuvěřitelné 600 000 tuny titanové běloby. V téže roce byla navíc zahájena výroba a prodej průmyslového sádrovce.

Rok 2004 byl spojen se zahájením činnosti Českého technologického centra pro anorganické pigmenty a.s., což je dceřiná společnost Prechezy specializující se na sféru výzkumu a vývoje. Dalším významným milníkem v historii společnosti byl rok 2008, kdy se majoritním vlastníkem Precheza a.s. stala společnost AGROFERT HOLDING. Rok 2012 poté přinesl jednu důležitou organizační změnu - odštěpný závod Precolor byl zařazen do komerčního úseku společnosti. A dva roky poté, přerovská společnost oslavila 120. let od svého založení, došlo k registraci nové ochranné známky Precheza a také k několika změnám ve výrobě (Precheza, 2015).

Z hlediska velikosti můžeme Prechezu zařadit mezi poměrně velké společnosti, zaměstnává totiž na 600 lidí. Je aktivním členem několika organizací, mimo jiné například působí ve Svazu chemického průmyslu České republiky, v Asociaci výrobců titanové běloby a v Hospodářské komoře (Precheza, 2015).

Tato společnost se pohybuje zejména na poli chemického průmyslu a proto je jasné, že musí dodržovat určité legislativní normy, stejně tak jako se snažit o co nejmenší dopad svého působení na životní prostředí. A právě na oblast ekologie klade Precheza velký důraz. O tom svědčí i fakt, že od roku 1990 investovala do vývoje nových technologií a ostatních ekologických opatření na 900 milionů korun. Mezi mnohými bylo investováno například do technologií na snížení emisí v ovzduší, došlo ke snížení množství produkovaných odpadů i spotřebované energie při výrobě. Všechna tato opatření vedla v konečném důsledku ke splnění požadavků, které jsou nezbytné pro získání tak zvaných nejlepších dostupných technologií (BAT), které jsou odvozeny od evropských referenčních dokumentů (BREF). Společnost je také držitelem osvědčení Responsible Care, které je udělováno organizacím působícím v oblasti chemie za jejich zodpovědné podnikání v této poměrně ekologicky rizikové oblasti. Každoročně je vydávána Zpráva o stavu životního prostředí a dodržují se mezinárodní standardy ISO 9001 (řízení kvality), ISO 14001 (životní prostředí) a OHSAS 18001 (řízení systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví). Tyto tři normy jsou nejvíce využívaným certifikovaným integrovaným systémem (Precheza, 2015).

Společnost se také aktivně podílí na kulturním a sportovním dění ve městě Přerov a jeho okolí. Snaží se prezentovat (zejména u mladých lidí) úlohu chemického průmyslu a jeho působení na náš každodenní život. Její snahu potvrzuje i fakt, že byla již několikrát vyhlášena Zaměstnavatelem roku ve svém regionu (Precheza, 2015).

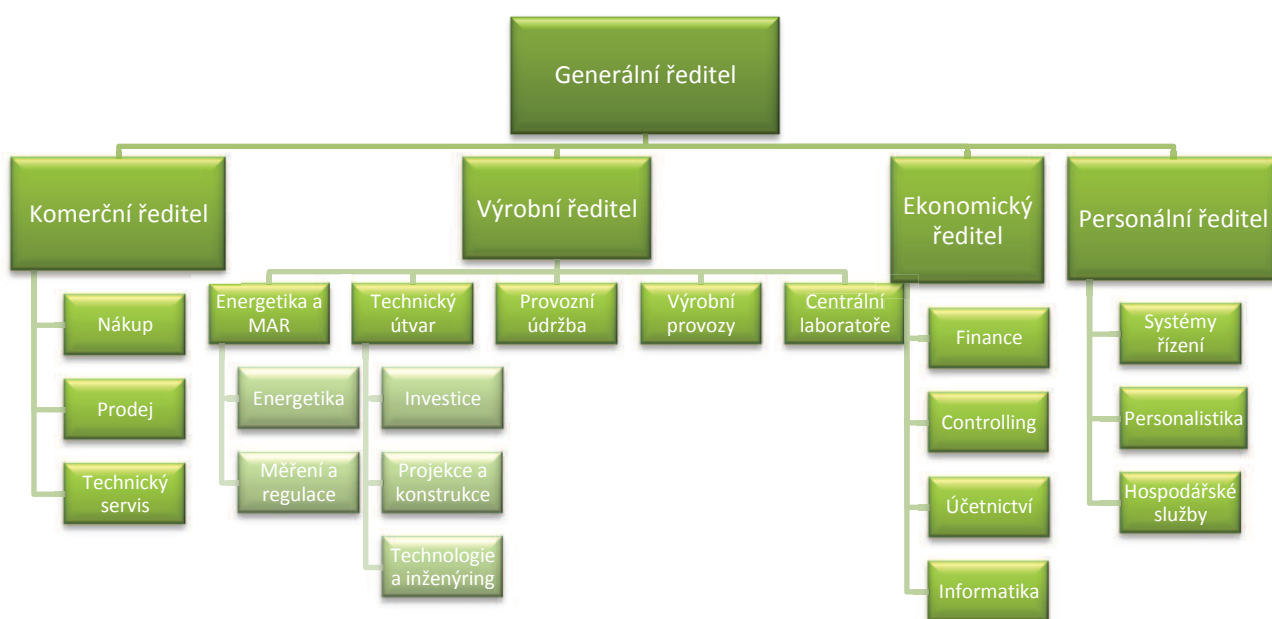
3.3 Precheza jako součást skupiny AGROFERT

Jak bylo uvedeno výše, jediným akcionářem Prechezy je společnost AGROFERT a.s. jejímž vlastníkem je Andrej Babiš. Tento holding se skládá z více než 250 společností působících v nejrůznějších odvětvích – chemie, potravinářství, zemědělství, pozemní technologie nebo třeba média. Tento gigant dává práci více než 34 tisícům zaměstnancům po celém světě. Jen v minulém roce dosáhly jeho nekonsolidované tržby závratné výše 226 miliard korun. Největší zásluhu na těchto tržbách má chemický sektor, do kterého spadá i Precheza, konkrétně se jedná o 68% z celkových tržeb. Výrazně méně potom vytváří zemědělství (13%) a potravinářství (10%). Stejně výrazný

podíl ukrajuje chemický průmysl i v oblasti investic, kdy do něj odtekla více než polovina z celkově investovaných 12 miliard (Agrofert, 2016; Noviny Precheza, 2015).

3.4 Organizační schéma

Následující schéma, platné od 1.1.2015, vyjadřuje hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními útvary a pracovníky ve společnosti.



Obr. 7: Hierarchické uspořádání společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle Noviny Precheza únor 2015, 2016)

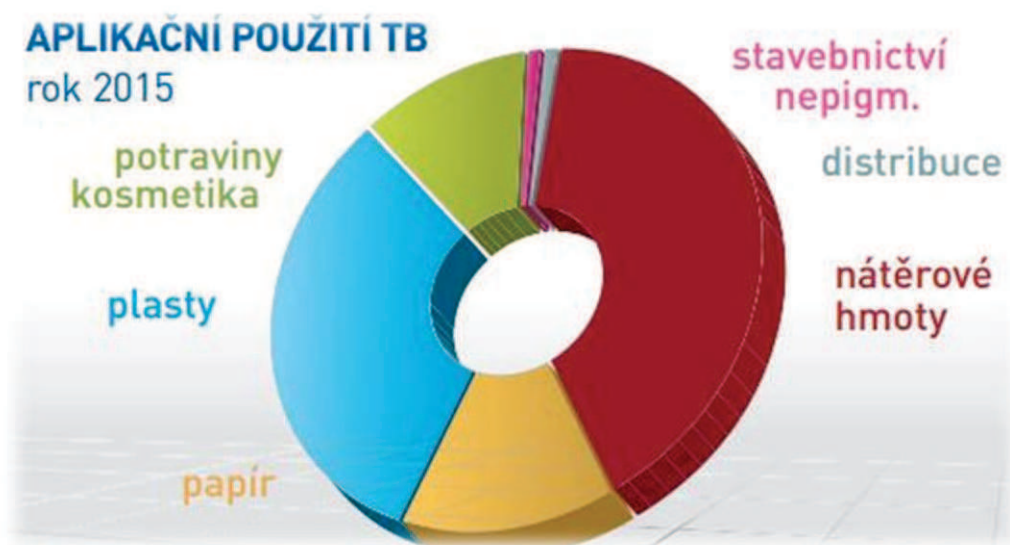
3.5 Produkty společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá výrobou a prodejem anorganických látek a chemikálií. Jejich výčet je následující:

Titanová běloba – jedná se o stěžejní produkt společnosti známý pod obchodní značkou PRETIOX®. Pro její výrobu společnost používá vlastní postupy, které označuje jako české národní stříbro. A to právem, protože tento pigment byl v Česku jako ve čtvrté zemi na světě vyvinut již v roce 1924. Uplatnění najde v mnoha odvětvích od papírenského či kožedělného průmyslu přes potravinářství, kosmetiku a farmacii až po výrobu vláken (Precheza, 2015).

Rok 2015 byl rokem rekordním hned ze dvou důvodů. Společnost vyrobila během roku 2015 téměř 51 tisíc tun titanové běloby, což se jí v minulosti ještě nikdy nepodařilo. A druhým rekordem, tentokrát však negativním, byly prodejní ceny tohoto bílého pigmentu. Ty se totiž propadly na 30-ti leté minimum (Noviny Precheza, 2016).

V roce 2015 se nejvíce titanové běloby od společnosti Precheza využilo do nátěrových hmot a plastů. A i přes poměrně nepříznivou situaci na trhu se podařilo dokonce i posílit pozici v dodávkách pro segment potravinářský a ten zabývající se výrobou speciálních papírů (Noviny Precheza, 2016).

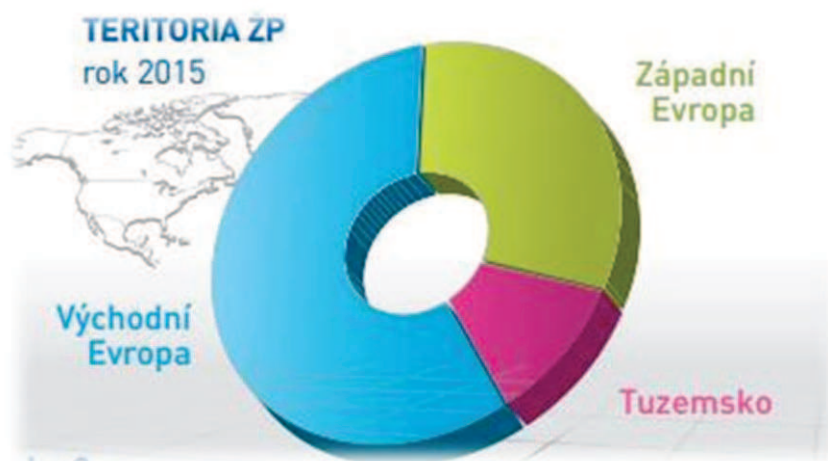


Obr. 8: Využití titanové běloby v r. 2015
(Zdroj: Noviny Precheza, 2016)

Železité pigmenty, prodávané pod obchodní značkou FEPREN®, jsou dalším produktem, který společnost nabízí. Vznikají jako meziprodukt při výrobě již

zmiňované titanové běloby. Jejich výrobou se společnost zabývá již více než 40 let. Existují v několika barvách i formách a používají se mimo jiné i při pigmentaci nátěrových hmot, přičemž nejvíce se využívají ve stavebnictví (Precheza, 2015).

Cílem Prechezy je navyšování objemů prodeje železitých pigmentů do zemí západní Evropy, což se jí postupně daří. Nyní dokonce přesáhla hranici 30%, což je vidět i na následujícím obrázku (Noviny Precheza, 2016).



Obr. 9: Oblasti prodeje železitých pigmentů
(Zdroj: Noviny Precheza, 2016)

Kyselina sírová je anorganická kyselina, která má mnohé využití. Své nejčastější uplatnění ale nachází v textilním a papírenském průmyslu (Precheza 2015).

Sírany jsou dalším produktem, který společnost nabízí. Konkrétně se jedná o síran železnatý a jeho monohydrát. Využití těchto dvou druhů síranů je však odlišné. Síran železnatý se používá při čištění odpadních vod na rozdíl od monohydrátu síranu železnatého, který nachází své uplatnění jako přídavek do krmných směsí pro dobytek či v cementárnách (Precheza, 2015).

Posledním produktem tvořícím produktové portfolio společnosti je průmyslový **sádrovec** PREGIPS, který se využívá jak ve stavebnictví, tak i v cementárnách (Precheza, 2015).

3.6 Import vs. Export

Společnost Precheza a.s. prodává své výrobky jak v rámci České republiky, tak i do zahraničí. A přestože má společnost v tuzemsku téměř monopolní postavení na výrobu titanové běloby, můžeme o ní s čistým svědomím říct, že je orientována zejména na export. Naprostá většina jejich produktů (ne jen titanová běloba) se totiž obchoduje se zahraničím. Jedná se o více než 90% z celkové produkce společnosti, přičemž mezi největší odběratele lze považovat státy západní Evropy (Francie, Německo, Portugalsko, Rakousko, Španělsko, Velká Británie). Výjimkou však nejsou ani obchody s Asijsko-pacifickou oblastí tvořící asi 15% (Čína, Indie), Amerikou 13% (Kanada, USA) či východní Evropou (Polsko, Maďarsko, Rusko, Ukrajina) podílející se na celkovém prodeji cca 19%. Část produkce je obchodována i s Afrikou a zeměmi Středního východu, objem exportu do těchto zemí však činí pouze nepatrné množství, asi 2% z celkového objemu výroby (Precheza, 2015).

Co se týče titanové běloby, jakožto hlavního výrobního produktu, lze si všimnout poměrně výrazných rozdílů v objemech prodeje v rámci jednotlivých zeměpisných teritorií. Do značné míry je to ovlivněno ekonomickou vyspělostí daných regionů a oblastí, protože spotřeba v rozvinutých ekonomikách je větší (2,5 - 4 kg na obyvatele) než v zemích s teprve se rozvíjející ekonomikou (zpravidla méně než 1kg na obyvatele). Odborníci však předpokládají až 4,3% nárůst spotřeby do roku 2019 v rozvojových zemích, zejména potom v Asii a oblastech Pacifiku (Ceresana, 2013).

Přesto, že drtivá většina všech vyrobených produktů jde na export, v rámci celosvětového měřítka společnost zaujímá na trhu s titanovou bělobou pouze jedno procentní podíl.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PRECHEZA

V této kapitole budou provedeny čtyři analýzy společnosti – analýza obecného okolí, analýza 7 S, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Všechny tyto analýzy byly popsány v závěru první kapitoly této práce, která je zaměřena na teoretická východiska.

4.1 Analýza SLEPTE

Akronym SLEPTE vychází z prvních písmen anglických názvů šesti faktorů, které se zkoumají při analýze obecného okolí. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické/technologické a ekologické.

Sociální faktory

Mezi nejčastěji sledované sociální faktory při provádění analýzy obecného okolí patří demografické změny ve společnosti, náboženství a vzdělanost obyvatelstva, struktura společnosti, či třeba velikost pracovní síly spolu s příjmy a kupní silou obyvatel. Vzhledem k tomu, že společnost Precheza a.s. se zabývá výrobou chemických látek, všechny výše uvedené faktory ovlivňují obchodní činnost organizace pouze nepatrně. Rozhodla jsem se proto věnovat pozornost zejména ostatním faktorům, které výrazněji ovlivňují obchodní činnost a prodej chemických látek.

Legislativní faktory

Společnost se zabývá výrobou chemických látek a tak musí dodržovat mnohé zákony, nařízení, vyhlášky a úmluvy. Problematiku nebezpečných látek upravuje Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích (chemický zákon) a platné prováděcí vyhlášky k tomuto zákonu. Vstupem České republiky do EU vznikla Precheze také povinnost dodržovat nařízení Evropského parlamentu a rady. Jedná se např. o nařízení č.1907/2006/ES o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek, nařízení č. 1272/2008/ES o klasifikaci, označování a balení látek a směsí a další. Dále se jedná o úmluvy Mezinárodní organizace práce. Zde bych ráda zmínila zejména Úmluvu MOP č. 170, o bezpečnosti při používání chemických látek při práci. Kromě výše uvedených nařízení a úmluv je společnost zavázána také plnit

požadavky na pracovní prostředí svých zaměstnanců, které kromě jiného upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (BOZP, 2016; Chemické listy, 2013).

Společnost navíc také v rámci své integrované politiky systémů řízení dodržuje:

- pravidla pro bezpečnost a na ochranu zdraví při práci jak svých zaměstnanců, tak i všech ostatních osob pohybujících se v areálu společnosti,
- prevenci závažných havárií při činnostech s některými chemickými látkami,
- snižování negativních vlivů na životní prostředí (viz. Ekologické faktory této analýzy),
- zabezpečování stanovené kvality a zejména bezpečnosti výrobků a procesů,
- snižování spotřeby elektrické energie při výrobních i nevýrobních aktivitách organizace a všech objektů, které jsou jejím majetkem (Precheza, 2016).

Ekonomické faktory

Precheza sice operuje na českém trhu, ale drtivou většinu všech výrobků exportuje do zahraničí. Z toho důvodu je pro společnost důležitý vývoj kurzu české koruny vůči euru a z důvodu převažujícího exportu je ideálním stavem oslabující koruna. V listopadu roku 2013 se ČNB rozhodla využít měnového kurzu jako jednoho z možných nástrojů monetární politiky a přistoupila k devizovým intervencím. Kurz koruny do listopadu 2013 nepřekročil, kromě několika málo dní, hladinu 26 CZK/EUR. Po zásahu ČNB kurz vyskočil na zhruba 27,50 CZK/EUR. Tento pro společnost pozitivní vývoj kurzu koruny alespoň částečně vyrovnal v daném roce nepříznivou situaci na trhu s titanovou bělobou, jakožto hlavním výrobním artiklem společnosti (Česká národní banka, 2003-2016).



Graf 1: Devizový kurz EUR/CZK od roku 2000
(Zdroj: Česká národní banka, 2003-2016)

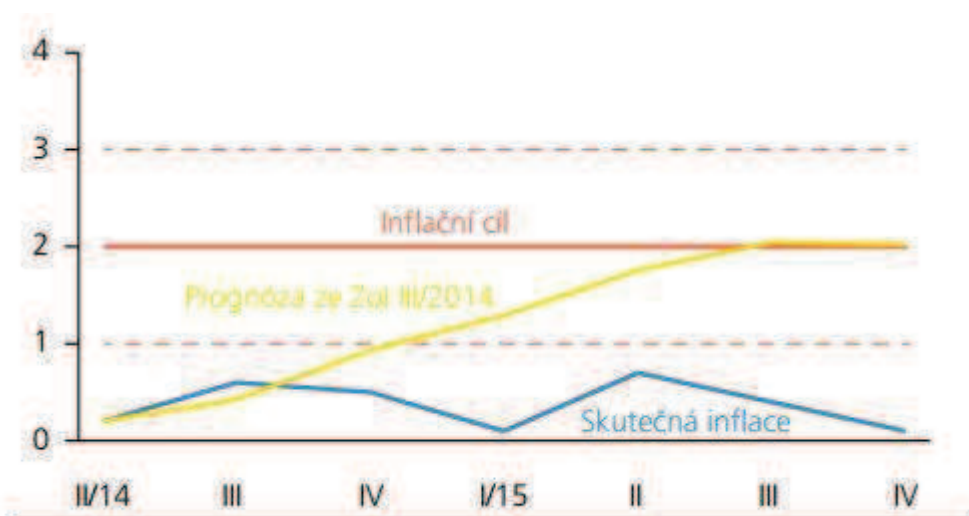
Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že se inflace až do roku 2013 pohybovala zhruba kolem 2%, což je hodnota vykazující zdravou ekonomiku.

Rok															
00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Tab. 1: Míra inflace vyjádřená přírůstkem prům. ročního indexu spotřebitelských cen od r. 2000
(Zdroj: ČSÚ, 2016)

Nicméně i přes snahy ČNB došlo k výraznému propadu inflace na pouhých 0,4% v roce 2014 a v posledním čtvrtletí roku 2015 dokonce až na průměrných 0,1%. Tato hodnota inflace je tak velice výrazně pod cílem, který si ČNB stanovila (viz graf 10). K nepříznivému vývoji inflace vzhledem k očekávání ČNB došlo zejména kvůli vnějším ekonomickým vlivům - záporné meziroční hodnoty výrobních cen v zahraničí, embargo na dovoz do Ruska, nebo další snižování zahraničních úrokových sazeb působily ve směru potřeby mnohem více uvolněných měnových podmínek, a tedy „protiinflačně“. Zpětně se tedy může konstatovat, že měnová politika ČNB v letech 2014 a 2015 měla být mnohem více uvolněnější. Hrozba deflace a propadu poptávky byla ale odvrácena díky devizovým intervencím z roku 2013. Očekávání na růst inflace

na počátku roku 2016 se potvrdily a v únoru byla zaznamenána hodnota 0,4% (ČNB, 2003-2016; ČSÚ 2016).

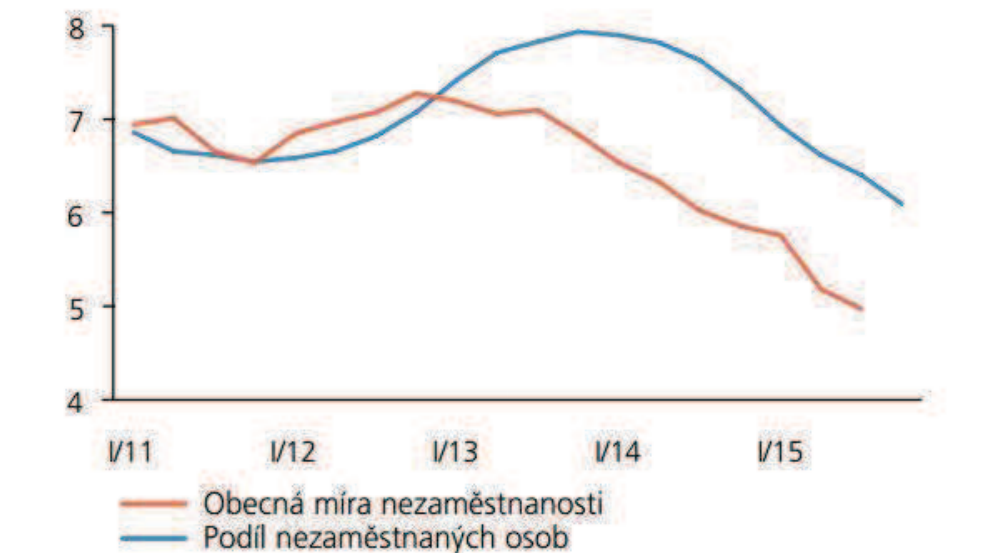


Graf 2: Srovnání prognózy inflace a skutečnosti
(Zdroj: Česká národní banka, 2003-2016)

Rok 2009 byl bezesporu spjat s ekonomickou recesí, jejíž dopady zaznamenal prakticky celý svět. Byli jsme svědky poklesu reálného HDP v ČR oproti roku předchozímu až o 4,1%. Následný obrat k lepšímu však byl jen pozvolný. I když už v následujících dvou letech byl zaznamenán mírný růst, roky 2012 a 2013 znamenaly další pokles reálného HDP v ČR. V posledních několika měsících je ale růst HDP již stabilnější. Průměrná hodnota hrubého domácího produktu dosáhla v roce 2015 4,3%. Vliv na tento růst měla především domácí poptávka. Velký význam měly i investice spojené s využíváním fondů EU z minulého programového období 2007-2013 (tyto dotace bylo možné využít pouze do konce roku 2015). Nízká inflace a zlepšující se situace na trhu práce také bezesporu sehrály svou roli. Prognózy pro rok 2016 potom slibují mírný nárůst reálného HDP z 2,5% na 2,7% (Ministerstvo financí ČR, 2005-2013).

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti měl v posledních několika letech spíše klesající tendenci a za posledních deset let tato míra nepřekročila 8% hranici. Díky výše zmiňovanému hospodářskému růstu navíc došlo k dalšímu poklesu obecné míry

nezaměstnanosti ve třetím čtvrtletí roku 2015 až na 5% se stále klesající tendencí i pro poslední tři měsíce téhož roku. Kromě poklesu obecné míry nezaměstnanosti došlo také k poklesu podílu nezaměstnaných osob (ČNB, 2003-2016).



Graf 3: Ukazatele nezaměstnanosti
(Zdroj: ČNB, 2003-2016)

Politické faktory

I přesto, že jsme v posledních několika letech zaznamenali skandály na naší politické scéně (korupce, pokusy o vyvolání nedůvěře vládě a předčasné volby, velké rozpory ohledně elektronické evidence tržeb), považuje se Česká republika za zemi se stabilní politickou situací. I tak ale dění na naší ale i zahraniční politické scéně ovlivňuje více či méně všechny osoby, které se podnikání věnují. Legislativní změny, měnící se podmínky pro získávání dotací nebo nová nařízení a úmluvy Evropského parlamentu často působí negativně na podnikatelské prostředí a mohou vyvolávat určitou nervozitu a nejistotu.

Technologické faktory

Vývoj nezastavíme. A tak je potřeba, aby Precheza byla schopna reagovat na technické i technologické změny, které se týkají výroby chemických látek, provozu laboratoří a všech ostatních sekcí spojených zejména s jejich výrobní činností. A protože si je společnost tohoto vědoma, existuje speciální tým – technologie a inženýrství – který má na starosti právě všechny technologické změny. Jejich práce zahrnuje vypracovávání technicko-ekonomických návrhů, chemicko-inženýrských výpočtů, provádění studií, vytváření schémat a zdokonalování současných technologií. Příkladem technologických změn roku 2015 může být rozjetí provozu na nové lince nepigmentovaných specialit. Tato linka bude sloužit jako zdroj cenných informací pro výrobní testování a získávání užitečných zkušeností před stavbou samotné výrobní linky. V průběhu celého roku 2015 také probíhala kompletní rekonstrukce budovy, ve které se vyrábí Monosal, spolu s instalací zcela nové výrobní linky. Výrobní oblasti ovšem nejsou ty jediné, ve kterých dochází k investicím do nových technologií a inovací. Byla provedena rekonstrukce centrálního velínu energetiky, kde nové dispečerské SCADA řízení nahradilo již poněkud zastaralý systém monitoringu a řízení rozvoden. Dále došlo k rekonstrukci parní sušárny, výměně FM odstředivky 9203G na SBS2 či zavedení nového systému řízení výměňkových stanic Systherm (Noviny Precheza 2015; Noviny Precheza 2016).

Ekologické faktory

Je jasné, že pokud se společnost zabývá výrobou chemických látek, bude ekologie ožehavé téma. Je totiž zřejmé, že při takovémto oboru podnikání vždy dochází více či méně ke znečišťování životního prostředí. Důležité ale je, aby toto znečištění bylo sníženo na nezbytně nízkou úroveň a aby proces snižování zplodin měl neustále klesající tendenci. Které ekologické faktory tedy ovlivňují činnost této přerovské společnosti?

Precheza je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, které jí byly uděleny společností Bureau Veritas Certification (Precheza, 2016).

Na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1907/2006 REACH¹ o registraci, hodnocení, povolení a omezování chemických látek provedla společnost registraci chemických látek. Toto nařízení ukládá společností povinnost registrovat látky, které se vyrábí nebo dováží na území EU v množství přesahujícím 1 tunu ročně. Cílem tohoto nařízení je zajištění ochrany lidského zdraví stejně tak jako i ochrany životního prostředí (BOZP, 2016).

Precheza je držitelem osvědčení Responsible Care s oprávněním používat jejich logo. Jedná se o celosvětovou iniciativu chemického průmyslu snažící se o průběžné zlepšování a dosahování excelentních výsledků v oblasti životního prostředí, zdraví a bezpečnosti. Povinností držitelů tohoto osvědčení je každoroční zveřejňování výkazů obsahujících základní faktory sledované právě v rámci tohoto programu a podstoupení kontroly nezávislým auditorem (International Council of Chemical Association, 2016; Precheza, 2016).

Společnost každý rok vydává Zprávu o stavu životního prostředí. V době zpracování této diplomové práce ještě nebyla vydána zpráva pro rok 2015, a proto jsem se rozhodla využít alespoň informací ze zprávy pro rok předcházející. Precheza uvádí, že v roce 2014 investovala do oblasti životního prostředí přes 187 milionů korun. Průměrné roční provozní výdaje spojené se zařízeními, které souvisí s ekologií, jsou potom 316 milionů korun. V následujících tabulkách a grafu je znázorněn dopad činnosti Precheza na ovzduší a vodu a dále také produkce odpadů a spotřeba energie související s její činností (Zpráva o stavu životního prostředí, 2014).

¹ REACH = Registration, Evaluation, Authorisation and Restrictions of Chemicals

Ovzduší

	SO₂	TZL	CO
	tun/rok	tun/rok	tun/rok
2012	318	12,5	4,3
2013	317	16,2	6,5
2014	471	14,4	9,1

Tab. 2: Celková emise do ovzduší

(Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015)

Emise do ovzduší nepřekročily limity stanovené integrovaným povolením a zároveň byly tyto limity v souladu s požadavky na BAT (nejlepší dostupné technologie), které jsou stanoveny v evropských referenčních dokumentech (Zpráva o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015).

Voda

²	RAS	Sírany	NL	Fecelk.	CHSKCr
	(tun/rok)	(kg/t TB)	(tun/rok)	(tun/rok)	(tun/rok)
2012	8 730	115	12	1,0	61
2013	8 129	112	11	0,6	76
2014	8 909	105	14	0,5	64
Emisní limit	15 000	400	80	18	250

Tab. 3: Celková emise do vod

(Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015)

Stejně tak jako limity ovzduší tak i limity vody nepřekročily povolenou hranici a taktéž byly tyto limity v souladu s požadavky na BAT, které jsou stanoveny v evropských referenčních dokumentech (Zpráva o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015).

² Zkratky látek uvedených v tabulce č. 3: RAS - rozpustné anorganické soli, sírany – síranové ionty, NL – nerozpustné látky, Fecelk. – celkové železo, CHSKCr - chemická spotřeba kyslíku.

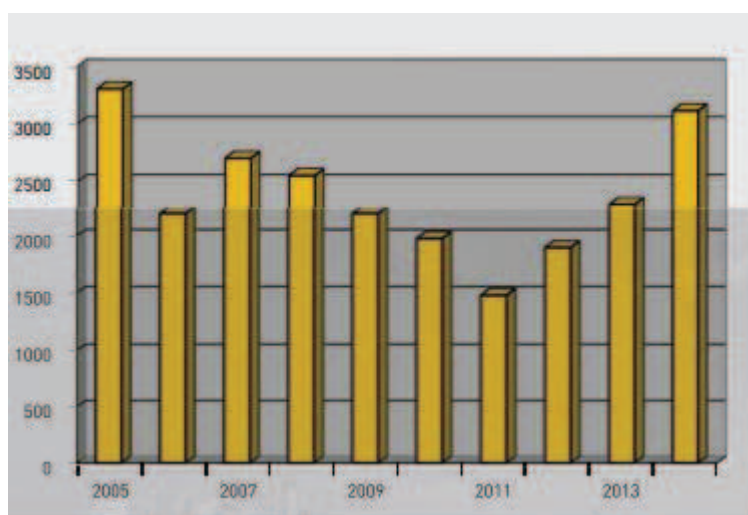
Spotřeba energií

	2012	2013	2014
Elektrická energie (GJ)	243 252	231 541	256 032
Spotřeba páry (GJ)	807 237	710 027	798 992
Spotřeba plynu (GJ)	676 854	656 402	719 660
Celková spotřeba energií (GJ)	1 727 343	1 597 970	1 774 684
Spotřeba vody z řeky (m³)	2 519 208	2 262 552	2 449 490
Spotřeba vody pitné (m³)	50 063	46 825	46 591

Tab. 4: Spotřeba energií

(Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015)

Na první pohled se zdá, že spotřeba energií každým rokem narůstá. Pokud se ale přepočítá energetická náročnost na jednu tunu vyrobeného pigmentu, je trend v posledních třech letech sestupný (Zpráva o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015).



Graf 4: Produkce odpadů

(Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015)

I přesto, že se Precheza snaží eliminovat vyprodukované množství odpadů a zvyšovat opětovné využívání odpadů, v posledních třech letech docházelo k opaku. Z grafu je patrný velký rozdíl vyprodukovaného odpadu v letech 2011 a 2014. Za nárůstem stojí zejména rozsáhlá investiční činnost této české společnosti a obnova výroby některých pigmentů oproti létům minulým spolu s navyšováním výroby (Zpráva o stavu životního prostředí za rok 2014, 2015).

4.2 McKinseyho analýza faktorů 7S

S pomocí této analytické metody bude popsáno sedm kritických faktorů Prechezy.

Strategie

Dlouhodobým strategickým cílem společnosti je postupné navyšování podílu na trhu s titanovou bělobou. Tento cíl má být naplněn na základě udržení vysoké kvality tohoto výrobku spolu s co možná největší flexibilitou v dodávkách zákazníkům. I přesto, že se trh s titanovou bělobou nachází už pár let v krizi, a společnost musí čelit velkým propadům v prodejních cenách TiO_2 , dokázala v roce 2015 prodat největší objem titanové běloby v celé své historii. Aby dokázala naplňovat tento cíl, chystá se v roce 2016 obnovit vývoz titanové běloby do Íránu (obchod s touto zemí byl na několik let výrazně omezen z důvodu embarga uděleného EU) a navýšit objemy prodejů TiO_2 nejen v této zemi, ale v zemích Blízkého východu obecně.

Společnost navíc udělala důležitý strategický krok, když se rozhodla pro vstup na nový trh a další diverzifikaci svého portfolia. V roce 2016 tak začne vyrábět krmivářskou železitou červeň, od čehož si slibuje nejen rychlou návratnost investovaných prostředků ale také nárůst prestiže svých železitých pigmentů. Dalším strategickým cílem spojeným s novou výrobou je potom získání nových zákazníků a podílu na trhu během prvních tří let v řádu jednotek procent.

Struktura

Organizační struktura byla znázorněna v úvodu kapitoly zabývající se charakteristikou společnosti. Jedná se o liniově-štábní strukturu. Na počátku roku 2015 v této struktuře

došlo k několika změnám, od nichž si společnost slibuje lepší komunikaci, koordinaci a efektivnější řízení nejen Prechezy jako celku, ale i jednotlivých útvarů.

Systemy

Precheza používá podnikový informační systém SAP. Tento systém jí umožňuje kontrolovat a řídit všechny procesy, které ve společnosti probíhají. Díky tomuto systému může Precheza evidovat údaje a mít tak přehled o řízení financí a controllingu, personální evidenci a spravování uživatelských účtů, CRM a servisu, obchodě a logistice, řízení výroby projektů atp.

Styl řízení

V analyzované společnosti se setkáváme s demokraticky konzultativním typem řízení. To znamená, že probíhá obousměrná komunikace, často se využívá zpětné vazby, kterýkoliv zaměstnanec může přijít s návrhem na zlepšení nebo změnu procesu. Finální rozhodnutí je však v závislosti na diskutovaném námětu rozhodnuto buď vedoucím útvaru, nebo vedením společnosti.

Zaměstnanci

Společnost si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců. Snaží se je proto různě motivovat a dbát na jejich rozvoj, a to nejen ten profesionální. To, že se musí dodržovat BOZP je samozřejmostí. Precheza ale navíc pořádá sportovní a kulturní akce (nejen pro své zaměstnance, ale i pro jejich rodiny) či různé výlety a její zaměstnanci mohou využít cenových zvýhodnění ve vybraných obchodech či na některých sportovištích.

Schopnosti

Ve vedení společnosti stojí manažeři s mnohaletými zkušenostmi a znalostmi z oboru, které si neustále rozšiřují na nejrůznějších školeních, či účastí na veletrzích. Společnost si význam schopných manažerů uvědomuje a proto když se v průběhu roku 2015 očekával odchod hned několika klíčových osob z vedení, na jejich místo byli s velkou časovou rezervou nasazeni manažeři jiní, kteří ale po několik měsíců úzce spolupracovali se svými předchůdci. Ti fungovali jako mentoři a pomáhali svým nástupcům nejen se zapracovat, ale zároveň i předávali velmi důležité know-how nabyté

několikaletou prací pro společnost. Precheza ale neklade důraz na vzdělání a schopnost pouze top managementu. Všichni zaměstnanci musí mít dostatečné znalosti a schopnosti pro výkon své práce, tak aby byla zajištěna kontinuita ve výrobě a fungování celé společnosti.

Sdílené hodnoty

Mezi hlavní hodnoty společnosti patří férovost a spolehlivost. Tyto hodnoty se prolínají napříč celou společností a setkáme se s nimi na několika úrovních. Aby ale společnost mohla své hodnoty považovat za sdílené, je nutné, aby si je osvojil každý zaměstnanec. O to se Precheza snaží i tím, že tyto dvě hodnoty očekává kromě jiného i na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením. Dále také ve vztahu k odběratelům a dodavatelům, kdy společnost jedná férově a spolehlivě a to samé očekává i od druhé strany. Stejně tak klade důraz na kvalitu nabízených ale i jim poskytovaných výrobků, zboží a služeb.

4.3 Porterova analýza pěti sil

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato analýza se zaměřuje na pět faktorů (vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita společností působících na daném trhu) a slouží ke zmapování konkurenční pozice dané společnosti na trhu. V této analýze se budu věnovat trhu s titanovou bělobou, jakožto hlavního výrobního produktu Prechezy.

Odběratelé

Zákazníky společnosti lze rozdělit do dvou základních skupin – na maloobdoběratele (distributory) a velkoodběratele.

V minulosti se počet distributorů Prechezy na území ČR lišil, pohyboval se většinou od tří do šesti a hledala se ideální kombinace i počet těchto distributorů. V současnosti je jejich počet ustálen na čísle čtyři a patří mezi ně BRENNTAG ČR s.r.o., AZELIS Česká republika s.r.o., EUROŠARM s.r.o. a Stachema Kolín s.r.o.

Tito distributoři mají Českou republiku rozdělenou do čtyř částí a každý z nich tedy zásobuje „svou“ oblast. Takto zvolené hranice jsou poměrně přesně dodržovány, někdy však dochází k mírnému prolínání obchodů i za tyto hranice. Tyto distributory můžeme zařadit do kategorie maloobděratelů, kteří používají titanovou bělobu pro další drobný prodej, například do obchodů prodávajících látky pro nátěrové hmoty. Tito čtyři distributoři odebírají 600 - 700 tun ročně, představují tedy asi 19 – 22% z celkového prodeje TiO₂ v rámci ČR (celkový prodej 3 200 tun).

Ostatní odběratele titanové běloby můžeme označit za velkoobděratele, kteří používají TiO₂ pro průmyslové využití ve velkovýrobě. Patří mezi ně např. Primalex a.s., HET s.r.o., AUSTIS a.s. a Fatra a.s.

Ve světě patří k významným odběratelům např. americká Revelli Chemicals Inc., kanadská Brenntag Pacific Inc., japonská Seiho Ltd. či ruské OOO Kolor Market.

Dodavatelé

K výrobě tohoto anorganického pigmentu je zapotřebí mnoho vstupních látek a chemikálií. A s tím je také spojen relativně vyšší počet dodavatelů, se kterými Precheza spolupracuje. Mezi významné dodavatele patří brněnská společnost Merci s.r.o., která poskytuje součinnost při dodávání hned několika látek (např. peroxid vodíku, kyselina chlorovodíková, tetraboritan sodný dekahydrát atd.) anebo pardubická Fisher Scientific.

Hlavním výrobním prvkem při výrobě je ale tmavě šedý až černě lesklý minerál ilmenit. Mezi mocnosti co do množství vytěženého ilmenitu patří Austrálie, Čína a Indie. Precheza již několik let ale spolupracuje hlavně s Austrálií, Indií, Norskem a Ukrajinou. Zejména v posledních několika letech však dochází k tomu, že mnoho výrobců TiO₂ se stává i vlastníky dolů, ve kterých se právě tak potřebný ilmenit těží. Kvalita a vlastnosti ilmenitu se navíc liší v závislosti na nalezišti. A tak i v případě, že je společnost vlastníkem některého z dolů, neznamená to ještě, že má k dispozici ilmenit ve vyhovující kvalitě. Tuto hrozbu si ale společnost moc dobře uvědomuje. Aby se tedy v budoucnu nestalo, že se Precheza ocitne bez dodavatelů nezbytného ilmenitu, zkoumá

již dnes další možnosti zpracování ilmenitu i z nalezišť, která jsou v současnosti nevyužívána.

Jako součást koncernu AGROFERT potom využívá oddělení Centrálního nákupu. To má na starosti organizaci mnohých výběrových řízeních na dodávky zboží i služeb (obaly, pracovní oděvy, kancelářské potřeby atd.). Všechna takováto výběrová řízení potom probíhají s pomocí aplikace Softrade (Agrofert, 2016).

Hrozba substitutů

S nadsázkou se dá říci, že titanová běloba je obsažena ve všem. Od sladkostí, zubních past, potravin, kosmetiky až po nátěrové hmoty. Tento oxid titaničitý je nepostradatelný a minimálně v současné době i nenahraditelný. Pokusy o výrobu zcela nové látky nebo alespoň využití jiné s podobnými vlastnostmi jako má TiO_2 tu samozřejmě byly. Zatím ale neúspěšné – v současné době tak opravdu neexistuje na trhu žádný pigment, který by mohl titanovou bělobu nahradit a snížit tak míru jejího využití.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh s bílým pigmentem je již několik let v krizi a jeho prodejní ceny padají dolů. Jeho výroba je navíc velice náročná na technologie i povolení. Přece jen se jedná o chemickou látku a tak je třeba řídit se řadou legislativních norem českých, ale i těch vydaných Evropským parlamentem, dodržovat nemalé nároky spojené s ochranou životního prostředí a zároveň je také nutné získat certifikáty opravňující k výrobě a zacházení s chemickými látkami. Investice nutné na nákup potřebného zařízení, technologie a know-how by byly obrovské. Z toho se dá usuzovat, že vstup zcela nových subjektů na tento trh je v současné době poměrně nepravděpodobný.

Rivalita firem působících na daném trhu

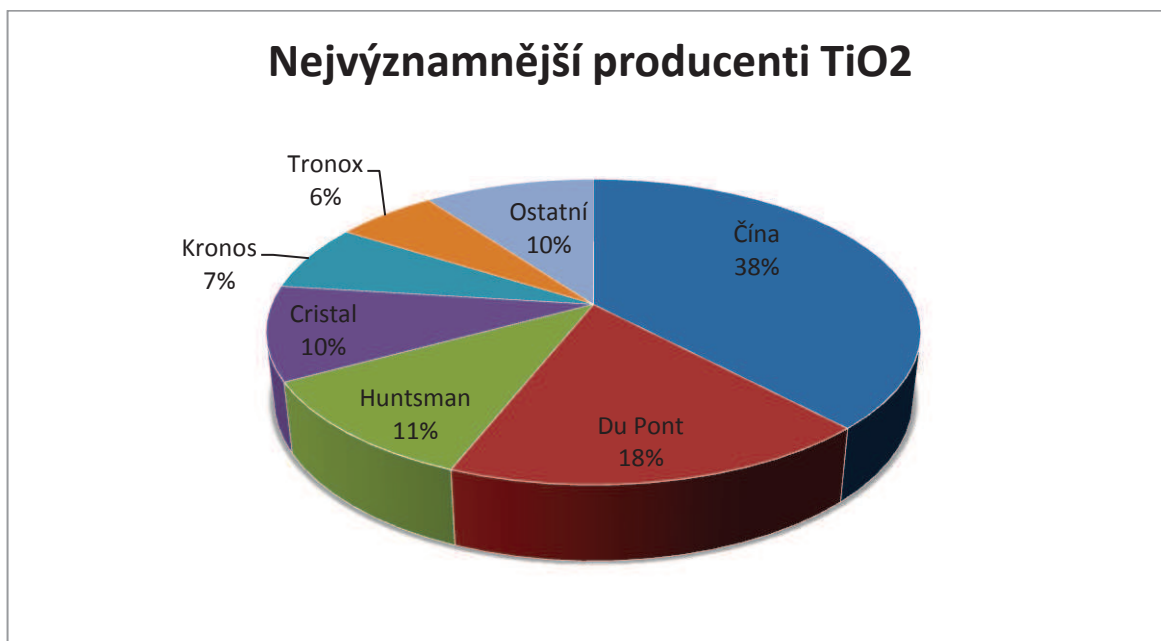
Precheza patří mezi jediného tuzemského výrobce titanové běloby. Žádná další česká společnost, se kterou by se musela v rámci konkurenčního boje potýkat, tedy není. To ale neznamená, že má Precheza na různých ustláno. Existuje totiž hned několik firem, které se výrobě a distribuci titanové běloby věnují – v Evropě jich je hned sedm, celosvětově se ale jedná o 67 výrobců ze 17 zemí světa.

Všichni tito producenti titanové běloby čelí poměrně velkým finančním (ceny TiO_2 neustále klesají) i ekologickým problémům. Je tady ale kanadská společnost Argex Titanium Inc., které se na základě několikaletého testování, výzkumů a spolupráce s PPG Industries podařilo prakticky nemožné:

- velmi výrazně snížila výrobní náklady,
- usnadňuje výrobu a to bez vzniku škodlivých emisí,
- eliminovala bezpečnostní problémy při výrobě (The Howard Group, 2016).

Je jasné, že takovéto know-how bude chtít společnost využít. A k tomu se pravděpodobně už schyluje - tato kanadská společnost totiž v srpnu 2015 vydala prohlášení, ve kterém mimo jiné uvádí, že již byly zahájeny diskuze s několika potenciálními strategickými partnery, zabývajícími se výrobou titanové běloby s cílem komercializace a implementace jejich technologií. V této souvislosti také společnost očekává velký nárůst svých příjmů – dokonce ještě vyšší, než jaké na úplném počátku vývoje těchto inovací odhadovalo (Argex Titanium, 2015).

Na následujícím grafu jsou znázorněny ti největší producenti titanové běloby. A které z nich tedy v současnosti nejvíce bojují s tvrdými ekonomickými podmínkami, neustále se měnícími a zpřísňujícími ekologickými regulacemi a mohou být tedy nejvíce motivovány ke spolupráci s Argex Titanium Inc? Je velmi pravděpodobné, že společnosti DuPont, Huntsman, Kronos a mnozí čínští producenti již začali, nebo brzy začnou vyjednávat právě s kanadskou společností o spolupráci a nákupu jejich technologií. To by samozřejmě pro Prechezu, jakožto společnost, která se na celosvětové produkci TiO_2 podílí pouze 1%, byl velký problém, se kterým by se zřejmě jen těžko vyrovnávala (The Howard Group, 2016).



Graf 5: Nejvýznamnější producenti titanové běloby
(Zdroj: The Howard Group, 2016)

4.4 SWOT analýza

Tato kapitola je věnována SWOT analýze. Budou zde tedy rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Precheza zejména v závislosti na výrobě a prodeji titanové běloby (TiO₂), jakožto stěžejního prodejního artiklu.

Silné stránky

Mezi silné stránky patří dlouholetá historie a tradice společnosti. Precheza za dobu svého působení na trhu získala nespočet zkušeností, vytvořila si své vlastní know-how a má spoustu cenných kontaktů. Může se pyšnit monopolním postavením ve výrobě titanové běloby na tuzemském trhu. Na druhé straně na něm ale není zcela závislá, protože velká část výroby se prodává i do zahraničí. Vzhledem k širokému spektru využití TiO₂ se nemusí obávat útlumu poptávky po tomto produktu v jednotlivých odvětvích, neboť pokles její spotřeby v jedné sféře může vybalancovat zvýšení poptávky ve sféře jiné. S produkty a výrobky obsahujícími titanovou bělobu přicházíme do kontaktu téměř dennodenně (kosmetika, zubní pasta, cukrovinky, nátěrové hmoty) a

vzhledem k tomu, že v současnosti neexistuje téměř nic, čím by mohla být nahrazena, je jen velmi nepravděpodobné, že by došlo k výraznému poklesu ve spotřebě tohoto anorganického pigmentu. V povědomí široké veřejnosti se navíc udržuje pozitivní obraz Prechezy zejména díky její podpoře sportovního a kulturního vyžití v regionu. Vzhledem k tomu, že je součástí skupiny AGROFERT (mateřská společnost AGROFERT a.s.), která sdružuje na 250 dceřiných společností podnikajících v různých sektorech (potravinářství, zemědělství, chemie, pozemní technika...), může se při případných finančních potížích spolehnout na jejich pomoc. Situace je nicméně v současnosti spíše opačná a Precheza část ze svého zisku vyčlenila na finanční výpomoc některým ostatním společnostem ze skupiny. Dalšími výhodami plynoucími z členství je to, že si dceřiné společnosti mohou mezi sebou vzájemně dodávat suroviny a výrobky za zvýhodněné ceny či je možné využít rotace managementu dle potřeby. Jako poslední, nicméně ne méně důležitou silnou stránkou je to, že se Precheza může spoléhat na profesionalitu a odbornost svých pracovníků ať už těch na nejvyšších manažerských a řídicích pozicích či na jednotlivých výrobních odděleních. Vzhledem k vysoké kvalitě, přiměřené ceně a profesionálnímu přístupu jsou klienti společnosti velmi spokojeni a opakovaně využívají jejich služeb.

Slabé stránky

Přesto, že je společnost jediným producentem titanové běloby na území ČR, není jediným, kdo na tuzemském trhu operuje. Je tedy na jednu stranu ušetřena konkurence tuzemských výrobců, nicméně už se musí velmi aktivně podílet na konkurenčním boji se zahraničními výrobci, kteří do Česka tento pigment dovážejí. Číslo totiž hovoří jasně, společnost zaujímá pouze 40-ti procentní podíl na prodaném objemu v rámci ČR. Jako určitou nevýhodu lze brát i umístění v samotné blízkosti města Přerov, které zejména v minulosti muselo čelit zplodinám z výroby. Přesto, že členství ve skupině Agrofert přináší mnohé výhody, je spojeno také s minimálně jednou nevýhodou, a tou je pomalejší rozhodovací proces. Každé rozhodnutí o investicích či nákupech (nad 50 000 Kč) je totiž závislé na zdlouhavém a nepružném rozhodovacím procesu.

Příležitosti

Bezesporu největší příležitostí je zvýšení podílu prodeje titanové běloby na tuzemském trhu. Jak již bylo uvedeno, na celkovém prodeji 3 200 tun TiO_2 v ČR v roce 2012 se Precheza podílela pouze 40%. Což je vzhledem k faktu, že jde o domácího producenta poměrně nízký podíl. V následujícím roce došlo pouze k mírnému navýšení, které bylo způsobeno dokončením modernizace výroby a s tím spojenou možností navýšit objem produkce titanové běloby až o 6 000 tun. Ani v následujících letech však nebyl zaznamenán výraznější procentní růst. Zvýšení podílu je samozřejmě spojeno se získáním nových klientů a zvýšením objemů prodeje stávajícím zákazníkům. Výzvou je i účast na veletrzích a výstavách, kde se chemička doposud neprezentovala.

Hrozby

Hrozeb, kterým společnost se svým produktem musí nebo v budoucnu bude muset čelit, je hned několik. V první řadě jde určitě o ekonomickou situaci a vývoj hospodářské krize nejen na trhu českém, ale i zahraničním. V rámci zahraničního obchodu je také důležitý vývoj koruny k euru, dolaru a k jiným měnám, ve kterých se obchoduje, nicméně na působení v tuzemsku tento faktor nemá zásadní dopad. Co už ale ovlivňuje i vývoj na českém trhu jsou vstupní ceny hlavních surovin nutných pro výrobu titanové běloby (zejména potom ceny ilmenitu). Může také dojít ke zvyšování podílu zahraničních producentů na tuzemském trhu a konkurenčním válkám, kdy zejména velmi nízké ceně titanové běloby dovážené z Číny lze jen poměrně obtížně konkurovat.

5 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI PRECHEZA A JEJÍCH KONKURENTŮ

Tato kapitola se věnuje benchmarkingu společnosti Precheza a.s. a některých jejích vybraných konkurentů. Jak bylo uvedeno v kapitole popisující teoretická východiska benchmarkingu, k jeho úspěšnému provedení je velmi důležité vybrat ty správné společnosti. Bez důkladné a vhodné selekce konkurentů totiž mohou být výsledky benchmarkingu zavádějící a veškeré úsilí zainteresovaných pracovníků a vynaložené finance mohou přijít vniveč.

Pro výběr konkurentů vhodných pro srovnání s přerovskou společností Precheza a.s. jsem proto zvolila hned několik kritérií. V první řadě jsem se rozhodla zaměřit pouze na evropské výrobce titanové běloby, které by měly být svou charakteristikou Precheze nejbližší. S pomocí databáze Amadeus jsem potom porovnála všechny tyto producenty dle zařazení jejich hlavní činnosti do skupiny NACE a následně jsem vybrala velikostí a počtem zaměstnanců ty nejpodobnější Precheze. Na základě všech těchto kritérií zůstaly k porovnání dvě společnosti. Jedná se o holandskou Tronox Pigments B.V. a slovinskou Cinkarna Celje d.d. Tyto tři společnosti jsou na následujících stranách vzájemně porovnány na základě několika provozních a finančních ukazatelů.

5.1 Vybrané provozní a finanční ukazatele

Jak je uvedeno výše, jedním z kritérií pro výběr vhodných společností k porovnání s Prechezou, byla klasifikace jejich hlavní ekonomické činnosti. Precheza a.s. patří do skupiny NACE Rev. 2, sekce C a tak i další dvě společnosti splňují tuto podmínku. Všechny tři společnosti se navíc pyšní již dlouhou historií, zdaleka nejdelší dobu na trhu však působí právě Precheza. Ta ale samozřejmě od doby svého vzniku, stejně jako i slovinská a holandská společnost, prošla mnohými proměnami. Abych dokázala porovnat právní formu všech tří společností, vybrala jsem pro holandskou a slovinskou společnost co nejbližší možné české ekvivalenty, odpovídající jejich originálním právním formám. Slovinská Cinkarna Celje d.d. je jako jediná vlastněná státem, zbylé dvě jsou potom v soukromém vlastnictví.

	Vznik	Právní forma	Klasifikace NACE
Precheza a.s.	1894	Akciová společnost	NACE Rev. 2, sekce C výroba
Tronox Pigments B.V.	1989	³ Společnost s ručením omezeným	NACE Rev. 2, sekce C výroba
Cinkarna Celje d.d.	1975	⁴ Akciová společnost	NACE Rev. 2, sekce C výroba

Tab. 5: Vybrané ukazatele
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Dalším z kritérií pro výběr společností byl počet zaměstnanců. Všichni tři konkurenti patří mezi společnosti velké. Zdaleka největším je ale co do počtu zaměstnanců Cinkarna Celje d.d. i přesto, že oproti zbylým dvěma v průběhu celého sledovaného období počet svých zaměstnanců snižuje.

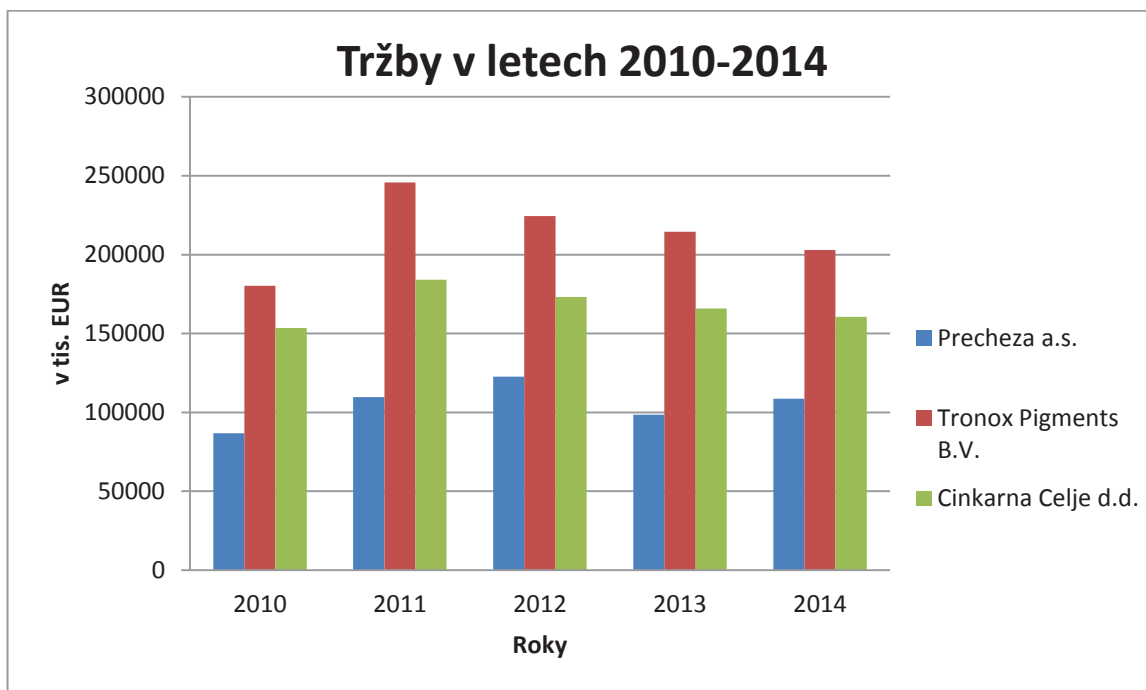
	Počet zaměstnanců				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	600	615	628	630	650
Tronox Pigments B.V.	256	252	247	254	268
Cinkarna Celje d.d.	1074	1064	1005	993	989

Tab. 6: Počet zaměstnanců v letech 2010-2014
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Zisk, stejně jako výsledek hospodaření, patří k velmi často sledovaným ukazatelům u většiny společností. Proto jsem se rozhodla porovnat všechny tři konkurenty nejprve dle těchto dvou kritérií. Z grafu č.6 lze vyčíst, že rok 2012 byl pro Prechezu rokem výjimečným. Podařilo se jí totiž dosáhnout rekordních objemů v prodeji nejen titanové běloby, ale i železitých červení a monosalu. I přesto ale vykazuje po celé sledované období nejnižší tržby z porovnávaných společností. Nejlépe na tom potom je holandský Tronox Pigments B.V., i když i u něj je v posledních třech letech vidět pokles tržeb.

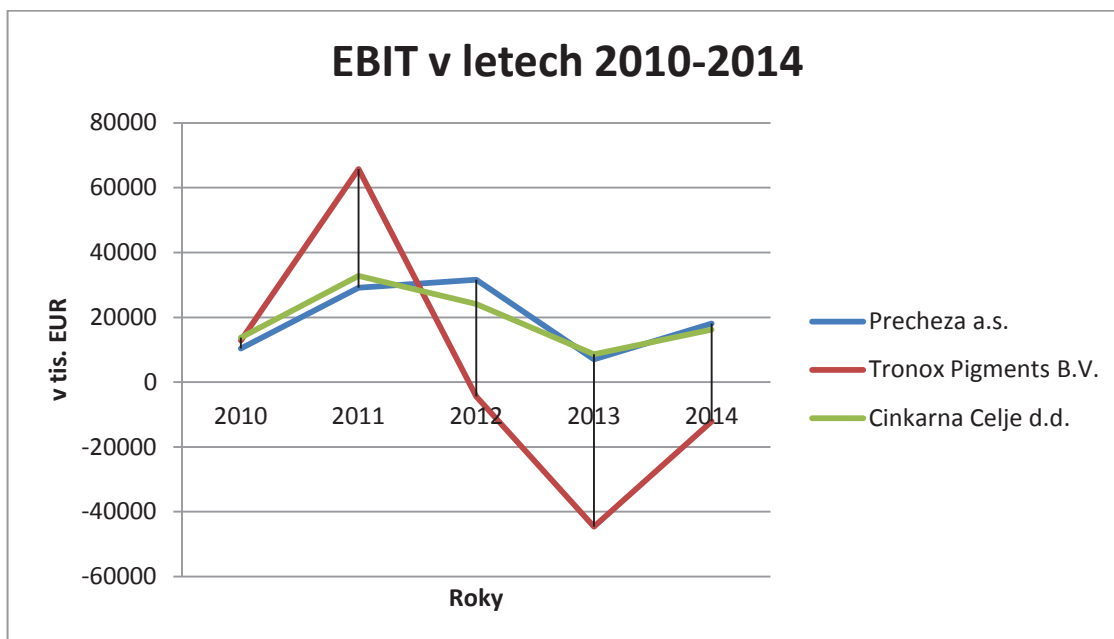
³ Private limited liability company

⁴ Joint stock company



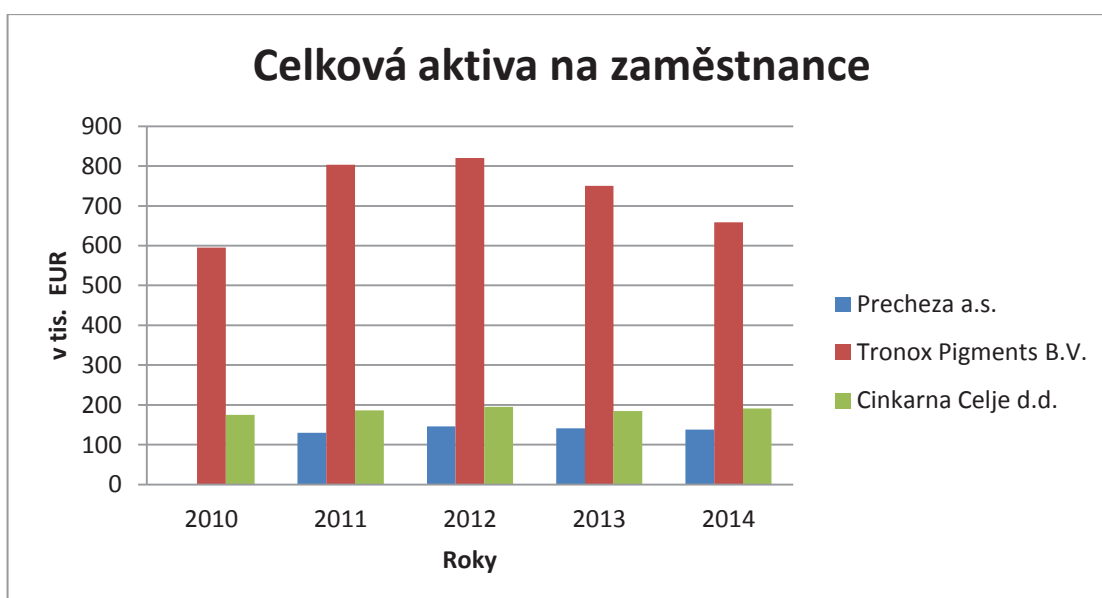
Graf 6: Vývoj tržeb v letech 2010-2014
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Dalším důležitým ukazatelem je výsledek hospodaření. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnosti z různých evropských zemí, rozhodla jsem se použít výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní (EBIT) tak, aby byla co nejvíce eliminována možná odchylka způsobená právě odlišným zdaněním v těchto zemích. Překvapující jsou výsledky holandské společnosti, která sice dosahuje vysokých tržeb, ale naopak v hodnotách EBIT hodně pokulhává za svými konkurenty. Ještě na začátku roku 2011 výrazně převyšovala svým dosaženým výsledkem hospodaření jak českou, tak i slovinskou společnost, potom ale nastal obrovský propad, který se částečně podařilo zastavit až v průběhu roku 2013, kdy můžeme opět sledovat rostoucí tendenci EBIT holandské společnosti. Precheza a.s. i Cinkarna Celje d.d. dosahují ve všech letech prakticky srovnatelných hodnot.



Graf 7: Vývoj VH před odečtením úroků a daní v letech 2010-2014
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Z níže uvedeného grafu je vidět absolutní dominance společnosti Tronox Pigments B.V. co se týče celkových aktiv přepočtených na zaměstnance. Dosahuje totiž oproti zbylým dvěma společnostem až 5x vyšších hodnot a to ve všech sledovaných obdobích. Hodnoty pro Prechezu bohužel pro rok 2010 nejsou známy.



Graf 8: Celková aktiva na zaměstnance v letech 2010-2014
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

5.2 Analýza rentability

Mezi jedny z hlavních finančních ukazatelů používajících se při měření výkonnosti ve společnosti je rentabilita vlastního kapitálu označovaná jako ROE (Return on Equity). Tento ukazatel je velice vhodný právě pro mezipodnikové srovnávání a tedy i perfektně slouží potřebám benchmarkingu. Z dat uvedených v následující tabulce je vidět, že Precheza na tom byla za posledních 5 let nejlépe a to i v porovnání s oborovým průměrem. Pouze jednou totiž dosáhla nižší rentability vlastního kapitálu než je právě dosahovaný průměr všech společností pohybujících se na poli chemického průmyslu. Společnosti však někdy mohou dosahovat vysoké rentability vlastního kapitálu díky tomu, že své investice a aktivity kryjí zejména z cizích zdrojů a využívají tak finanční páky. To ovšem není případ Prechezy, která (dle tabulky č. 21) dosahuje pouze asi 20% zadluženosti. Alarmující jsou však výsledky holandské společnosti, která v roce 2012 zaznamenala velký propad, který pokračoval i v roce 2013, kdy byla hodnota ROE dokonce rekordních -42,99%.

	ROE (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	18,86	38,26	34,35	12,08	22,36
Tronox Pigments B.V.	8,48	40,82	-3,72	-42,99	-22,21
Cinkarna Celje d.d.	9,95	24,8	16,81	5,95	11,48
Oborový průměr	17,01	21,95	25,65	24,01	20,57

Tab. 7: Návratnost vlastního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Dalším velice častým ukazatelem je míra výnosnosti aktiv, tedy ROA. I zde platí, že čím vyšší hodnota je dosažena, tím pro společnost lépe. Roky 2011 a 2012 byly pro Prechezu opravdu rekordními. Kromě hodnot ROA tento fakt potvrzují i výroční zprávy společnosti z těchto let. V těch se uvádí, že v obou letech došlo ke znatelnému nárůstu poptávky po titanové bělobě, a s tím i spojeným růstem čistého zisku. Precheza i v tomto případě dosahovala nadprůměrné hodnoty výnosnosti svých aktiv oproti oborovému průměru, v některých letech tento průměr překračovala dokonce až trojnásobně. Slovinská Cinkarna Celje d.d. potom víceméně kopírovala průměrné

hodnoty. Holandská společnost zato v posledních třech letech dosáhla dokonce čísel záporných.

	ROA (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	16,28	33,15	30,24	8,68	16,62
Tronox Pigments B.V.	6,09	33,54	-2,58	-22,82	-10,22
Cinkarna Celje d.d.	5,65	15,98	11,44	4,12	8,79
Oborový průměr	7,13	9,35	11,28	11,27	8,97

Tab. 8: Rentabilita celkového kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) je ukazatel finanční analýzy určující, jak efektivně se ve společnosti investovalo z pohledu dlouhodobých zdrojů. I v rámci tohoto ukazatele vykazuje Precheza nejvyšších hodnot ve všech měřených letech.

	ROCE (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	n.a.	38,27	34,28	12,08	22,24
Tronox Pigments B.V.	10,85	39,39	-2,79	-38,37	-12,77
Cinkarna Celje d.d.	8,11	20,21	13,65	4,93	9,81

Tab. 9: Rentabilita investovaného kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Posledním z ukazatelů rentability je ROS, tedy návratnost tržeb, někdy označovaný také jako marže. Pro výpočet tohoto ukazatele byl použit VH před odečtením úroků a daní. Zamezilo se tak ovlivnění výsledků na základě různé míry zdanění. Pokud je hodnota ROS velmi nízká, tak jako třeba v posledních letech u společnosti Tronox Pigments B.V., může to být buď znak toho, že společnost dosahuje nízkých tržeb, anebo má naopak vysoké náklady. V závislosti na grafu č. 8 ukazujících nejvyšší tržby ze všech

porovnávaných společností se dá předpokládat, že v tomto případě má Tronox Pigments B.V. vysoké náklady a tedy i možný prostor k úsporám.

	ROS (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	11,98	23,85	25,76	7,12	16,6
Tronox Pigments B.V.	7,12	26,77	-1,99	-20,8	-5,96
Cinkarna Celje d.d.	8,96	17,84	13,9	5,2	10,11

Tab. 10: Rentabilita tržeb
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

5.3 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity nám poskytují informace o tom, jak efektivně ve společnosti hospodaříme se svými aktivy, respektive jak dlouho v nich jsou vázány finanční prostředky.

Obrat aktiv je považován za velice komplexní ukazatel, podávající informaci o tom, kolikrát se celková aktiva, bez ohledu na zdroje jejich krytí obrátí během jednoho roku. Minimální hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat čísla 1. Z tabulky se tedy na první pohled může zdát, že je na tom slovinská Cinkarna Celje d.d. co se obratu aktiv týče, ze všech porovnávaných společností nejhůře. V tomto konkrétním případě je ale význam tohoto ukazatele sporný. Pokud se totiž používá pro mezipodnikové srovnávání, jeho hodnoty mohou být ovlivněny různým stářím aktiv, ale i způsobem odepisování. Tím spíše, pokud se jedná o společnosti z různých zemí.

	Obrat aktiv (kolikrát)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	1,11	1,12	1,12	0,93	1,05
Tronox Pigments B.V.	1,18	1,21	1,11	1,13	1,15
Cinkarna Celje d.d.	0,81	0,93	0,88	0,91	0,87

Tab. 11: Obrat aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Obrat zásob nám říká, kolikrát během jednoho roku v průměru, dojde k prodeji zásob a jejich opětovnému nákupu a naskladnění. U všech sledovaných společností je patrný klesající trend. To je tedy dalším důkazem toho, že poptávka po TiO₂ opravdu klesá. I přesto, že v roce 2014 došlo k mírnému nárůstu obratu zásob, žádná ze společností nedosáhla na hodnoty z roku 2010.

	Obrat zásob (kolikrát)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	5,63	5,23	4,25	3,47	4,38
Tronox Pigments B.V.	6,73	5,25	3,05	2,69	2,75
Cinkarna Celje d.d.	7,36	6,3	4,99	5,41	5,14

Tab. 12: Obrat zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Doba obratu zásob je poměrně úzce spjata s obratem zásob. V tabulce vidíme, kolik průměrně dní trvalo každé ze společností, než své zásoby přeměnila na pohledávky, tedy kolik dní má své finanční prostředky vázány právě v zásobách. Logicky hodnota tohoto ukazatele rostla s tím, jak klesal právě obrat zásob.

	Doba obratu zásob (ve dnech)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	63,96	71,64	90,14	106,62	83,16
Tronox Pigments B.V.	52,17	72,35	118,07	133,83	130,77
Cinkarna Celje d.d.	48,85	60,71	74,23	66,8	73,94

Tab. 13: Doba obratu zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Díky ukazateli dobu obratu pohledávek můžeme vidět, po kolik dní je inkaso peněz z denních tržeb zdržováno v pohledávkách. Tedy kolik dní v průměru trvá, než zákazník zaplatí. V průběhu posledních pěti let docházelo u všech tří společností k mírným výkyvům, v průměru si ale všechny tři drží dobu obratu pohledávek okolo 63 dnů.

	Doba obratu pohledávek (ve dnech)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	60	88	49	61	55
Tronox Pigments B.V.	75	60	70	63	58
Cinkarna Celje d.d.	54	65	63	53	70

Tab. 14: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

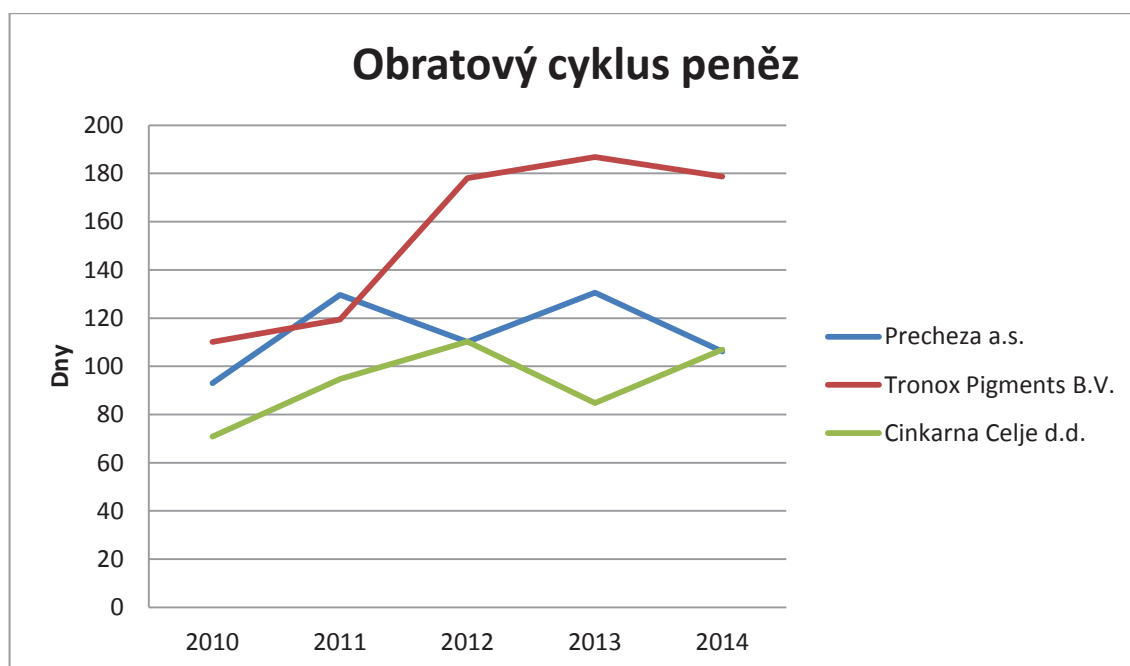
Dobu obratu závazků je vhodné porovnat s dobou obratu pohledávek. Nejhůře je na tom z tohoto pohledu společnost Tronox Pigments B.V. Konkrétně v roce 2014 dosahovala jejich doba obratu závazků 10 dní. To tedy znamená, že holandská společnost sice své závazky uhradí v průměru za 10 dní, ale na peníze od svých odběratelů čeká 58 dní. V tomto období se tak může potýkat s druhotnou platební neschopností. Nejlépe je na tom Precheza, u níž rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků činil v posledním sledovaném období 20 dní.

	Doba obratu závazků (ve dnech)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	31	30	29	37	35
Tronox Pigments B.V.	17	13	10	10	10
Cinkarna Celje d.d.	32	31	27	35	37

Tab. 15: Doba obratu závazků
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Ukazatel, který dává do souvislosti dobu obratu zásob, dobu splatnosti pohledávek a dobu úhrady závazků se nazývá obratový cyklus peněz. Z obratového cyklu peněz dokážeme určit, jaký je časový interval mezi nákupem potřebného materiálu, vyrobením výrobku či zboží a jejich následnému prodeji, tedy inkasu peněz. Vidíme tedy, jak dlouhou dobu jsou zdroje společnosti vázány v oběžných aktivech. Tento cyklus pro všechny tři společnosti je zobrazen v grafu č. 9. Z něj je vidět, že holandská Tronox Pigments B.V. opět dosahuje velmi vysokých hodnot, což je v tomto případě nežádoucí.

Nejlépe je na tom slovinská společnost, i když v některých letech se české Precheze dokázalo dosáhnout prakticky stejně dlouhého obrátového cyklu peněz.



Graf 9: Obrátový cyklus peněz
(Zdroj: vlastní zpracování)

5.4 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity podávají informace o schopnosti společností dostát svým závazkům. Zpravidla se používají ukazatele měřící likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou.

Prvním typem je běžná likvidita, známá také jako likvidita III. stupně. Ukazuje, kolikrát společnost dokáže dostát svým závazkům v momentě, kdy by všechna oběžná aktiva přeměnila na finanční hotovost. Od roku 2012 je u všech tří společností vidět výraznější změna v hodnotách. U Prechezy a Tronox Pigments dochází k postupnému snižování, naopak slovinská společnost dosáhla v posledním sledovaném roce rekordní hodnoty 4,48. Za ideální je ale považována hodnota v rozmezí zhruba 1,5 – 2,5.

	Běžná likvidita				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	4,12	4,19	4,39	1,74	1,85
Tronox Pigments B.V.	2,35	3,61	3,38	1,87	1,55
Cinkarna Celje d.d.	1,09	1,85	2,57	3,45	4,48

Tab. 16: Běžná likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Likvidita pohotová, tedy likvidita II. stupně, nezapočítává do oběžných aktiv zásoby. Ty jsou totiž chápány jako nejméně likvidní část aktiv.

	Pohotová likvidita				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	2,36	2,33	1,99	1,63	1,75
Tronox Pigments B.V.	1,54	1,54	2,37	4,92	4,25
Cinkarna Celje d.d.	1,89	1,04	1,41	2,02	1,57

Tab. 17: Pohotová likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Posledním typem je okamžitá likvidita (likvidita I. stupně), která zahrnuje pouze krátkodobý finanční majetek společností, jakožto tu nejlíkvidnější část oběžných aktiv. Z uvedených dat vyplývá, že Tronox Pigments B.V. v posledních dvou letech výrazně zvýšila svou okamžitou likviditu. Tento záměr společnosti je blíže popsán v následující kapitole.

	Okamžitá likvidita				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	0,82	0,11	0,44	0,13	0,28
Tronox Pigments B.V.	0,56	0,55	0,84	4,07	3,49
Cinkarna Celje d.d.	0,12	0,26	0,31	0,43	0,35

Tab. 18: Okamžitá likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

5.5 Analýza zadluženosti

Na základě analýz zadluženosti si dokáže společnost spočítat své úvěrové zatížení. Určitá míra úvěrového zatížení je z důvodu daňového štítu výhodná, nesmí ale dojít k překročení určité meze a k hraniční situaci, kdy společnost není schopna dostát svým závazkům.

Celková zadluženost jednoznačně patří k těm nejkompexnějším ukazatelům zadluženosti. V posledních dvou letech je jeho hodnota u společností Precheza a Cinkarna Celje poměrně stejná, holandská společnost ale oproti nim vykazuje asi dvojnásobnou míru zadluženosti.

	Celková zadluženost (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	13,67	13,37	11,97	28,12	25,68
Tronox Pigments B.V.	28,19	17,84	30,78	46,93	54,01
Cinkarna Celje d.d.	43,25	35,59	31,97	26,29	23,41

Tab. 19: Celková zadluženost
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Pokud si společnost žádá o úvěr, míra zadluženosti vlastního kapitálu je ukazatel, který banky vždy zajímá. Odborná literatura říká, že cizí zdroje by neměly být vyšší, než 1,5 násobek vlastních zdrojů. Tronox Pigments B.V. v posledním sledovaném roce dosáhl míry zadluženosti přesahující 100%, tedy cizí zdroje mírně převyšovaly zdroje vlastní.

	Míra zadluženosti vlastního kapitálu (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	18,58	22,9	13,59	39,13	34,55
Tronox Pigments B.V.	39,25	21,71	44,46	88,42	117,45
Cinkarna Celje d.d.	76,22	55,24	46,98	35,67	30,57

Tab. 20: Míra zadluženosti vlastního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Posledním z ukazatelů zadluženosti je koeficient samofinancování. Jak už ze samotného názvu vyplývá, je možné s jeho pomocí určit, zda a do jaké míry je společnost schopná financovat své závazky z vlastních zdrojů. S výjimkou let 2013 a 2014, kdy slovinská společnost dosáhla nepatrně vyššího koeficientu, vykazuje Precheza nejvyšší finanční stabilitu.

	Koeficient samofinancování (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Precheza a.s.	86,33	86,63	88,03	71,88	74,32
Tronox Pigments B.V.	71,81	82,16	69,22	53,07	45,99
Cinkarna Celje d.d.	56,75	64,41	68,03	73,71	76,59

Tab. 21: Koeficient samofinancování
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

5.6 Kvalita poskytovaných výrobků a budoucí strategie

Precheza a.s.

Precheza a.s. si již několik let drží velmi vysoké standardy kvality svých výrobků. Výrobní program Prechezy je orientován především na výrobu anorganických pigmentů a chemikálií vzniklých jako meziprodukty při hlavní výrobě. Nejdůležitějším výrobkem Prechezy je již tolikrát zmiňovaná titanová běloba PRETIOX®. Precheza exportuje více než 85 procent své produkce do zahraničí. Polovina výrobků míří do západní Evropy a zbytek do severní a střední Ameriky, Asie a východní Evropy. Druhou nejdůležitější položkou ve výrobě anorganických pigmentů v Precheze je výroba železitých pigmentů FEPREN®. Výroba a prodej flokulantů ze zelené skalice je zajišťována prostřednictvím KEMIFLOC a.s., která patří přerovské Precheze a skandinávské společnosti Kemira Kemi (Precheza, 2015).

Společnost se zejména v posledních několika letech zaměřuje na investice v oblasti modernizace technologií a výrobních procesů. Takovým příkladem může být například poslední velká investiční akce na modernizaci výroby kyseliny sírové v roce 2011, která

se pohybovala v řádech stamilionů. Tato investiční akce byla ukončena až na přelomu let 2015/2016. Tyto investice jsou nezbytné, protože díky nim Precheza nejen snižuje zátěž pro životní prostředí (viz. výměna katalyzátoru v reaktoru odsiřovacího zařízení SULFACID, odprášení sušárny TiO₂), ale také zefektivňuje svou produkci, protože zvyšuje objem vyrobených produktů i jejich kvalitu. A to je pro Prechezu velice důležitý fakt, protože mezinárodní konkurence je v tomto oboru velice silná (Agrofert, 2015).

Společnost by se také chtěla i nadále věnovat podpoře sportu a vzdělání v přerovském regionu, kde sídlí. Plánuje se proto i nadále pokračovat v pořádání soutěží pro mladé chemiky, či organizace některých tradičních sportovních akcí (Agrofert, 2015).

V roce 2015 společnost plánuje pokračovat v investicích a to zejména v oblasti energetiky a dalšího navyšování výrobních kapacit. V oblasti sektoru spjatého se zemědělstvím Precheza plánuje pokračovat v hledání akvizičních příležitostí v oblasti prvovýroby a nákupu půdy. Neopomenutelná je také již tradiční účast na výstavách a veletrzích v zahraničí, jichž se Precheza pravidelně účastní již několik let (Noviny Precheza, 2015).

Cinkarna Celje d.d.

Stejně tak jako česká Precheza, i tato slovinská společnost se zaměřuje na výrobu titanové běloby. Nejedná se ale o její jediný výrobní produkt. Ve svém portfolio nabízí kyselinu sírovou, výrobky obsahující zinek, antikorozi nátěry atp. Nedílnou součástí strategie společnosti je i dodržování vysoké kvality u všech výrobků. Společnost totiž věří, že kvalita je jedním z klíčových faktorů pro dosažení růstu společnosti a uspokojení potřeb vedení, zákazníků i zaměstnanců (Cinkarna Celje, 2015).

Slovinská společnost je držitelem několika certifikátů a také se zavázala dodržovat chartu „Responsible Care Program“. Z toho je tedy patrné, že Cinkárna Celje i přes to, že se jedná o společnost produkující chemické látky, dbá na životní prostředí. Tento fakt je pro ně velice důležitý a například i při výrobě nového druhu titanové běloby se zavázali k nulovému znečištění ovzduší prachem (Cinkarna Celje, 2015).

V minulém roce se dle podnikatelského plánu společnost soustředila zejména na investiční akce v oblasti zvyšování efektivity výroby, ale i investic na ochranu životního prostředí či zaměstnaneckých programů a výhod. Zároveň je zde zmíněn velice optimistický pohled na průběh roku 2015, protože společnost očekávala zvýšení svých tržeb oproti roku předchozímu o 14%, tedy asi na 177 milionů eur. Zaměřit by se chtěla zejména na oblast exportu, kde se plánuje nárůst tržeb až o 15% v porovnání s rokem 2014 (Summary of the Business Plan 2015 and Performance Estimate 2014).

Cinkárna Celje předpokládala i růst prodeje prakticky pro všechny své produkty, zejména v závislosti na rozvoji nových trhů především v Africe a dalších méně rozvinutých zemích třetího světa (Summary of the Business Plan 2015 and Performance Estimate 2014).

O něco opatrnější byla společnost v predikci vývoje prodeje produktů využívaných v petrochemickém průmyslu a ve stavebnictví, kde se předpokládá mírný pokles (Summary of the Business Plan 2015 and Performance Estimate 2014).

Výsledky pro rok 2015 zatím nejsou oficiálně známy, jen těžko se tak dá určit, zda se tyto plány podařilo společnosti opravdu přeměnit ve skutečnost.

Tronox Pigments B.V.

Vysoká kvalita výrobků je společným jmenovatelem pro všechny tři porovnávané společnosti. Stejně tak jako Precheza a.s. nebo Cinkarna Celje d.d., i holandská společnost je držitelem několika certifikátů potvrzujících tento fakt.

Pokračující pokles cen titanové běloby vedl top management společnosti k několika zásadním rozhodnutím. Aby nebyl ohrožen dlouhodobý finanční plán a strategie společnosti, rozhodlo se vedení o uvolnění co možná největší hotovosti a zároveň minimalizace výdajů. Součástí těchto opatření bylo také omezení výroby v pigmentových závodech a uzavření závodu pro výrobu chlorečnanu sodného. Všechny tyto kroky měly vést jednak k úspoře finančních prostředků, jednak i k lepšímu

vyrovnání poptávky a nabídky (Tronox Limited 2015 Annual Report and Corporate Responsibility Report).

V souladu se svými hodnotami – zdravím a bezpečností, zodpovědností, týmovou spoluprací – kladla společnost v roce 2015 zvýšený důraz na bezpečnost na pracovišti a zdravotní osvětu mezi svými zaměstnanci. Tronox Pigments sice uvádí, že tato opatření přinesla nejen pro ně, ale i pro návštěvníky výrobního areálu, hmatatelné výhody, už ale přímo neuvádí jaké (Tronox Limited 2015 Annual Report and Corporate Responsibility Report).

V neposlední řadě se také společnost plánuje důrazněji věnovat snižování spotřeby energie a vody, vytváření odpadů a celkově se zaměřit na lepší plnění svých cílů spojených s ekologií a ochranou přírody (Tronox Limited 2015 Annual Report and Corporate Responsibility Report).

6 SHRUTÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na několika následujících stranách budou vyhodnoceny všechny nashromážděné poznatky a data a zároveň vyhodnoceny provedené analýzy. Tyto poznatky budou sloužit pro zhodnocení obchodní i finanční situace porovnávaných společností. V neposlední řadě dojde k navržení změn a postupů, které by měly vést k vylepšení celkové výkonnosti společnosti Precheza a.s. a zároveň tak k jejímu lepšímu konkurenčnímu postavení na trhu.

Pro připomenutí bych nejprve ráda uvedla několik faktů, majících vliv na některé výsledky analýz. Všechny tři analyzované společnosti se zaměřují na výrobu a prodej anorganických látek a chemikálií, ale jejich sortiment se liší. Společným jmenovatelem je však zařazení dle NACE Rev.2 do sekce C, tedy výroba a také to, že hlavním výrobním artiklem je titanová běloba (u Prechezy se jedná o asi 80% celkového obrátu společnosti). Mnohé analýzy a charakteristiky tak byly vztaženy výhradně na tento anorganický pigment. Jak již bylo zmíněno v úvodní charakteristice, Precheza a.s. patří do skupiny AGROFERT a.s., který je také jejím jediným akcionářem.

Precheza a.s. působí jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Je jediným českým producentem titanové běloby. Na export jde neuvěřitelných 90% všech výrobků, přičemž největší podíl ukrajují země západní Evropy. I přesto však na trhu s TiO₂ zabírá pouze minimální podíl, přesněji cca 1%.

Pro společnost Precheza a.s. byly v rámci této práce provedeny čtyři situační analýzy, jejichž hlavním cílem bylo zmapování vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Za pomoci výsledků zjištěných z analýzy SLEPTE, McKinseyho analýzy faktorů 7S, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy budou stanoveny první návrhy, s jejichž pomocí by měla být společnost schopná upevnit a v ideálním případě i vylepšit své postavení na trhu.

Na základě analýzy SLEPTE se dá říci, že neexistují sociální faktory, které by nějak výrazněji dokázaly ovlivnit situaci na trhu titanové běloby, nebo obecně na trhu s anorganickými pigmenty a chemickými látkami. Vzhledem k druhu podnikání musí ale společnost i nadále bedlivě sledovat vývoj české i evropské legislativy a v případě chystaných změn v zákonech dotýkajících se působení společnosti být připravena pružně na tyto novelizace reagovat. Dodržování zákonů je totiž v oblasti nakládání s chemickými a toxickými látkami poměrně dost kontrolováno. V rámci analýzy bylo rozebráno hned několik ekonomických faktorů (vývoj devizového kurzu, inflace, HDP, míra nezaměstnanosti). Jedním z těch nejdůležitějších faktorů je potom právě vývoj kurzu české koruny vůči euru. Jak již bylo zmíněno, společnost vyváží okolo 90% své produkce do zahraničí a finanční oddělení Prechezy proto vývoj na devizových trzích bezesporu pečlivě sleduje a reaguje na jeho změny (za pomoci derivátových operací). Společnost si uvědomuje důležitost technologií a inovací a proto má vyčleněn speciální tým, zabývající se pouze vylepšováním procesů a provádějící vlastní výzkumy. Vzhledem k vývoji na trhu s ilmenitem a jeho rostoucí cenou, by ale bylo vhodné, aby Precheza a.s. *zintenzivnila vývoj látky, která by měla v budoucnu nahradit právě zmiňovaný ilmenit*. Doporučila bych tedy uvolnění co nejvíce dostupných zdrojů právě na tento konkrétní výzkum. Jako poslední prvek analýzy SLEPTE, byly prozkoumány ekologické faktory. Společnost je držitelem několika certifikátů a osvědčení (např. Responsible Care), dodržuje platnou českou i evropskou legislativu, stejně tak jako povolené limity pro produkci a vypouštění chemických a toxických látek. V několika případech má tyto limity dokonce upraveny interními směrnici, které jsou přísnější než ty, stanovené zákonem. I přes to všechno ale vidím v této oblasti prostor ke zlepšení. Společnost sice investuje nemalé částky právě do oblasti životního prostředí, ale i tak některé hodnoty sledované v rámci ekologie rostou (např. zvyšování produkce odpadů, vypouštění CO do ovzduší). Tento nárůst je ve velké míře způsoben zvyšováním výroby. A protože se nedá očekávat, že by společnost snížila svou produkci „jen proto“, že znečišťuje své okolí více než v minulosti, bylo by vhodné najít jiné řešení. Tím by mohlo být například *zvýšení využití odpadů jako druhotných surovin* a jejich opětovné využití při výrobě, nebo i *instalace nových zařízení eliminujících vypouštění CO do ovzduší*.

Některé poznatky získané z analýzy faktorů 7S podporují výsledky zjištěné z jiných analýz. Například strategie společnosti potvrzuje výsledky SWOT analýzy, kdy se ukazuje, že se Precheza opravdu snaží postupně zvětšovat svůj podíl na trhu s TiO₂. A zatím se to společnosti daří. Navzdory problémům, ve kterých se trh s titanovou bělobou zmítá, dokázala Precheza v roce 2015 zvýšit prodaný objem tohoto anorganického pigmentu. Nelze jinak, než konstatovat, že se Precheza ubírá v tomto ohledu dobrým směrem. Vhodné by ale bylo ještě více *zvýšit intenzitu, se kterou se snaží prorazit na Blízkém východě. V pozadí by ale neměl ale zůstat ani český trh* (viz. níže doporučení na základě SWOT analýzy). Zároveň se ale společnost rozhodla pro ještě větší diverzifikaci svého portfolia a v blízké budoucnosti se chystá vstoupit na zcela nový trh – trh s krmivářskou železitou červení. Nelze si také nevšimnout, jak se důraz na komunikaci, otevřenost, spolehlivost a perfektní provádění procesů prolínají hned několika faktory. Narazíme na ně ve struktuře, stylu řízení, schopnostech či sdílených hodnotách. Z důvodu nárůstu konkurence a inovací v oboru, by také nebylo úplně od věci více se zaměřit na *oblast rozvoje a školení zaměstnanců*. A to jednak školení zákonná, ale také ta rozšiřující znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. Kvalifikovaný personál je pro Prechezu důležitý nejen z pohledu přesnosti práce a zabránění tak nadměrné zmetkovitosti při výrobě, ale také z pohledu neustálého inovačního pokroku v používaných technologiích.

Porterova analýza přinesla také několik zajímavých zjištění a podnětů pro inovaci. Co se týče českých odběratelů, je jejich počet již několik let ustálen na čísle čtyři jak pro maloodběratele tak i velkoodběratele. Aby byla podpořena myšlenka zvětšení podílu na českém trhu s titanovou bělobou, *měla by Precheza počet těchto odběratelů buď zvýšit anebo alespoň zvýšit objem prodeje současným osmi odběratelům*. Počet mimočeských distributorů je mnohonásobně větší a jejich síť je rozprostřena téměř po celém světě s výjimkou Afriky a Austrálie. Tato síť se ale neustále rozšiřuje s tím, jak společnost postupně vstupuje na nové trhy prostřednictvím právě svých nových odběratelů. Dodavatelů, od nichž Precheza nakupuje všechny potřebné látky pro výrobu titanové běloby je hned několik. Nejvýznamnější jsou ale ti, dodávající již několikrát zmiňovaný ilmenit. Patří k nim společnosti australské, indické, norské a ukrajinské. Vzhledem k tomu, že se v posledních několika letech uchylují velcí výrobci titanové běloby ke

koupi těchto dolů, hrozí společnosti, že bude v budoucnu omezen její přístup právě k této nezbytně nutné surovině pro výrobu. Trendem je také vývoj látky, která by právě ilmenit dokázala nahradit, popřípadě najít proces, díky němuž by bylo možné využít i ilmenit z nalezišť, která nejsou v současné době využita. Jednoznačným doporučením, zmíněným již výše, je tedy, dle možností společnosti buď *nákup některého z ilmenitových dolů nebo alespoň jeho části*. Je ale jasné, že i zásoby ilmenitu jsou jen omezené a bylo by vhodnější soustředit se tak i nadále na *vývoj jiné látky, která by měla stejné produktové vlastnosti jako právě ilmenit*. Možnost vstupu nových konkurentů, či vznik substitutů se zatím nezdá příliš pravděpodobný. Co už je ale skutečnou hrozbou je možná spolupráce největších celosvětových producentů titanové běloby s kanadskou společností Argex Titanium Inc. To by mohlo být pro společnost možná až likvidačním prvkem. Pokud totiž již tak silní konkurenti získají i hodně významné know-how této kanadské společnosti, bude pro Prechezu jen velice obtížné udržet si stávající pozici. Řešením by mohla být *spolupráce buď právě s tímto kanadským gigantom anebo naopak vytvoření jakési koalice s ostatními menšími výrobci*. Je ale jasné, že tuto situaci by neměla společnost brát na lehkou váhu.

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že Precheza a.s. je stabilní společností s mnohaletou zkušeností a know-how, čerpající výhody vyplývající z členství v holdingu AGROFERT a.s. Dvěma největšími hrozbami je jednak ekonomická situace jdoucí ruku v ruce s vývojem CZK vzhledem k euru a dolaru a také rostoucí cena ilmenitu (hlavní surovina pro výrobu TiO_2) spojená s velmi nízkou cenou titanové běloby vyráběné v Číně. První zmíněnou hrozbu nemůže společnost bohužel nijak ovlivnit. Tu druhou však už ano. Ideálním řešením by byl *nákup celého dolu, nebo alespoň vlastnického podílu v některém z dolů těžících ilmenit*. Tím by měla Precheza a.s. zajištěn přístup ke kvalitní a cenově přijatelné surovině, bez které se v současné době pro výrobu TiO_2 nedokáže obejít. Zároveň by však *neměla polevit v již probíhajících výzkumech zaměřených na vývoj látky, která by v budoucnu dokázala právě již zmiňovaný ilmenit nahradit*. Precheza by se také měla pokusit využít výhody jediného domácího producenta titanové běloby a *zvýšit svůj podíl na českém trhu*. Ideální příležitostí pro oslovení nových odběratelů je potom účast na veletrzích, kde má společnost jedinečnou příležitost prezentace svých výrobků.

Přesto, že členství ve skupině Agrofert přináší mnohé výhody, je spojeno také s jednou nevýhodou, a to s pomalejším rozhodovacím procesem. Každé rozhodnutí o investicích či nákupech (nad 50 000 Kč) je totiž závislé na zdlouhavém a nepružném rozhodovacím procesu. Stálo by proto za úvahu pokusit se *změnit tento neefektivní proces tak, aby bylo možné rychle a pružně reagovat na příležitosti*, které Prechezu v následujících měsících a letech čekají.

V roce 2009 byl celý svět zasažen ekonomickou krizí. I přesto, že není tento rok obsažen ve sledovaných letech, můžeme vidět, že všechny společnosti, prakticky ve všech ekonomických ukazatelích vykazovali nejnižší hodnoty v roce 2010, s postupným nárůstem v letech budoucích. I když v letech 2011-2014 tržby všech společností postupně klesaly, nikdy nespady na hodnoty nižší, než právě v roce 2010. Nejvyšších tržeb dosahovala ve všech letech holandská Tronox Pigments B.V., v závěsu za ní je slovinská Cinkarna Celje d.d. a na pomyslném posledním místě je česká Precheza. Pokud se ale podíváme na vývoj hospodářského výsledku, je vidět, že si Precheza nevede až tak špatně. V podstatě dosahuje stejných hodnot jako slovinská společnost. Zarážející jsou ale výsledky holandského Tronox Pigments B.V., v letech 2011 a 2012 je totiž vidět obrovský propad v jejich VH. Bohužel se mi ale nepodařilo zjistit, čím byl tento výrazný pokles způsoben. Na trhu s titanovou bělobou totiž nedošlo k žádnému takto obrovskému výkyvu. To koneckonců potvrzují i poměrně stabilní výsledky zbylých dvou společností.

Návratnost vlastního kapitálu, výnosnost aktiv, rentabilita dlouhodobých zdrojů ale i návratnost tržeb. Ve všech těchto ukazatelích dosahuje Precheza prakticky ve všech letech nejlepších výsledků. Výsledky holandské společnosti se potom odvíjí od jejího výsledku hospodaření, kdy v posledních letech dosahuje pouze záporných hodnot u všech těchto ukazatelů.

V čem už ale česká společnost nedosahuje nejlepších výsledků, jsou ukazatele aktivity. Doba obratu zásob rostla ve všech sledovaných letech, s výjimkou toho posledního. V průměru má tak Precheza až o 20 dní delší dobu obratu svých zásob, než slovinská Cinkarna Celje d.d. Naprosto stejná situace je vidět i u doby obratu pohledávek.

V tomto případě je ideální porovnat také obratový cyklus peněz, který bere v potaz právě dobu obratu zásob, pohledávek a dobou obratu závazků. Z grafu č. 9 je vidět, že obratový cyklus peněz Prechezy je zpravidla delší, než ten u slovinské společnosti. V letech 2012 a 2014 jsou potom hodnoty prakticky stejné. Výsledky české společnosti nejsou nijak alarmující, i tak by ale bylo vhodné, *aby se společnost zaměřila právě na tyto dva roky, provedla jejich analýzu a zjistila, na základě jakých opatření se jí podařilo obratový cyklus peněz snížit.* Těmito opatřeními by se pak měla řídit i do budoucna.

Jak již bylo uvedeno výše, doba obratu zásob Prechezy v posledních několika letech rostla. V posledním sledovaném roce je ale vidět výraznější pokles tohoto ukazatele, přesně o 23 dní oproti roku 2013. Nelze jinak, než *doporučit pokračování v opatřeních, které k tomuto snížení vedly.*

Co se týče ukazatelů zadluženosti, opět můžeme vidět poměrně stejné výsledky české a slovinské společnosti. Holandská Tronox Pigments B.V., jak se dá předpokládat, však vykazuje hodnoty několikanásobně vyšší, u míry zadluženosti vlastního kapitálu dokonce až trojnásobné.

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byly zpracovány základní informace o vybraném subjektu, v mém případě tedy o společnosti Precheza a.s. Byly provedeny situační analýzy a porovnání české společnosti s jejími dvěma největšími konkurenty v odvětví na základě finančních ukazatelů, kvality poskytovaných výrobků a v neposlední řadě také z hlediska budoucí strategie.

Provedené situační analýzy přinesly mnoho informací o vnitřním i vnějším okolí české společnosti. Mezi ty nejdůležitější poznatky bezesporu patří nutnost zajištění ilmenitu pro výrobu titanové běloby v letech budoucích. Toho může být dosaženo buď koupí některého z dolů, kde se tato surovina těží, nebo vyroběním látky nahrazující právě ilmenit.

Z hlediska vývoje tržeb si nejlépe vede holandská společnost Tronox Pigments B.V., která dosáhla v roce 2014 tržeb ve výši 565 milionu eur. Společnost Cinkarna Celje potom dosáhla tržeb ve výši 161 milionu eur a společnost Precheza a.s. vykázala hodnotu nejnižší a to 109 milionu eur. Je vhodné připomenout, že holandská společnost je nejmenší z porovnávaných společností, což potvrzuje i počet jejich zaměstnanců. Všechny tři společnosti mají srovnatelně vysokou kvalitu výrobků a jsou držiteli několika certifikátů dokazujících tento fakt. Z pohledu budoucí strategie slovinská i česká společnost zvolily progresivnější strategii pro naplnění svých cílů a zvýšení konkurenceschopnosti spojenou s většími investičními akcemi. Oproti tomu holandská společnost se chce zaměřit spíše na zlepšení jednotlivých ekonomických ukazatelů a neplánuje žádné výrazné investice.

Precheza a.s. je z porovnávaných společností tou nejméně zadluženou, kdy její průměrná celková zadluženost za posledních pět let dosahuje 18%. Nejvyšší stupeň likvidity vykazuje holandská společnost, což je důsledek jejich opatření zejména v posledních několika letech. U obratu celkových aktiv všechny tři společnosti dosahují podobných hodnot. Vzhledem k době obratu zásob je tou nejméně efektivní opět holandská společnost, poté Precheza a nejlépe je na tom v tomto ohledu slovinská

Cinkarna Celje d.d.. Po porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je tou nejproblémovější holandská Tronox Pigments B.V.

V poslední části práce byla navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení obchodní a finanční výkonnosti společnosti. Po provedeném porovnání s ostatními dvěma konkurenty by se česká společnost měla pokusit zvýšit svůj podíl na českém trhu, kde může zužitkovat své výhradní postavení domácího producenta. Zároveň by ale měla pokračovat i ve své dlouhodobé strategii a snažit se o upevnění své pozice na globálním trhu. Toho dosáhne dalším zvyšováním podílu na trzích zahraničních anebo i proniknutím na trhy nové tak, jako to třeba nyní plánuje s Íránem. Pro zvýšení konkurenceschopnosti je také vhodné investovat do dalších školení a celkového rozvoje zaměstnanců. Vedení Prechezy by se mělo pokusit zefektivnit rozhodovací proces, což společnosti pomůže pružněji reagovat na vývoj na trhu. Analýzou obrátového cyklu peněz z let 2012 a 2014 by se mělo této přerovské výrobní společnosti podařit znovu navázat na hodnoty dosažené v těchto letech, případně je ještě více zlepšit.

Na závěr lze říci, že česká společnost Precheza a.s. si v porovnání s dalšími dvěma zahraničními konkurenty stojí poměrně dobře. V mnoha případech dosahuje nejlepších výsledků anebo je jen v těsném závěsu za výsledky holandské či slovinské společnosti.

Vzhledem k tomu, že jsem do své práce zahrнула charakteristiku české společnosti, vypracovala jsem pro ni analýzy vnějšího i vnitřního okolí a provedla jsem porovnání všech tří společností z hlediska finanční i obchodní situace, kvality produktů a jejich budoucí strategie, trůufám si tvrdit, že dílčí i hlavní cíle této diplomové práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) AGROFERT. *O AGROFERTu*. Agrofert.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18].
Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/o-agrofertu>
- 2) ARGEX TITANIUM INC. *Argex Achieves Short-Term Milestones And Prepares For Next Steps Towards Commercialization*. Argex.ca [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18].
Dostupné z:
http://argex.ca/images/pdf/en/News-Releases/2015/Press_Release_08_04_2015_en.pdf
- 3) BOZP. *Chemické látky – legislativní přehled*. BOZP PROFÍ.cz [online]. ©1997-2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://www.bozpprofi.cz/33/chemicke-latky-legislativni-prehled-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z9crr-A5Zo3Uf3lIXS_TvYo/
- 4) BUREAU VAN DIJK. Databáze Amadeus [online]. 2016 [cit. 2016-04-19].
Dostupné z: <https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2016324/justloggedOut.serv?logout=3N1LCGAYGMCLP2E&product=amadeusneo&setlanguage=en>
- 5) CERESANA. *Market Study: Titanium Dioxide*. Ceresana.com [online]. ©2013 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:
http://www.ceresana.com/upload/Marktstudien/brochueren/Ceresana_-_Brochure_Market_Study_Titanium_Dioxide_TiO2.pdf
- 6) CHEMICKÉ LISTY. *Přehled základní legislativy v chemickém průmyslu*. Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. ©2013 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z:
http://www.chemicke-listy.cz/docs/full/2013_10_814-815.pdf
- 7) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky*. Cnb.cz [online]. ©2003 - 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:
https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html

- 8) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Vybrané devizové kurzy – grafy*. Cnb.cz [online]. ©2003 - 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp
- 9) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci / I*. Cnb.cz [online]. ©2003 - 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_I/download/zoi_I_2016.pdf
- 10) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Czso.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- 11) EFQM. *What is excellence*. Efqm.org [online]. ©2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>
- 12) GBN. *Benchmarking 2030. The Future of Benchmarking*. Globalbenchmarking.org [online]. © 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report_bm2030_final_web.pdf
- 13) GBN. *Types of Benchmarking*. Globalbenchmarking.org [online]. © 2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.org/benchmarking/types-of-benchmarking/>
- 14) HORVÁTH & PARTNERS. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání v ČR. Praha: Profess Consulting. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- 15) HOWARD GROUP. *Thoughts On Why The World's Titanium Dioxide Producers Need Argex*. Howardgroupinc.com [online]. © 2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://howardgroupinc.com/2015/08/thoughts-worlds-titanium-dioxide-producers-need-argex/>

- 16) INTERNATIONAL COUNCIL OF CHEMICAL ASSOCIATION. *Responsible Care*. ICCA-chem.org[online]. © 2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.icca-chem.org/en/Home/Responsible-care/>
- 17) JIRÁSEK, J.A., 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- 18) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 224 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 19) KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3.vydání. Praha: C. H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 20) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER., 2013. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 21) KOTLER, P. a K. L. KELLER., 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 22) McDONALD, M., B.D. SMITH a K. WARD., 2013. *Marketing and Finance: Creating Shareholder Value*. 2. vydání. Chichester, West Sussex: Willey. 280 s. ISBN 978-1-119-95338-8.
- 23) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Ministerstvo financí očekává pro letošní rok největší růst od roku 2007*. Mfcr.cz [online]. © 2005-2013 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/makro-pre-22887>
- 24) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2015 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

- 25) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. *Model Excellence EFQM*. Narodnicena.cz [online].
Národní politika kvality, © 2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z:
<http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>
- 26) NENADÁL, Jaroslav,. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vydání 2.
doplněné. Praha: Management Press. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- 27) NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ., 2011. *Benchmarking – mýty a
skutečnost*. Praha: Management Press. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- 28) NOVINY PRECHEZA leden 2016. *Hodnocení náročného roku 2015 z pohledu
vedoucích provozů* Precheza.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z:
http://www.precheza.cz/root/ke-stazeni/noviny-precheza/noviny_cislo_01_2016_screen.pdf
- 29) NOVINY PRECHEZA říjen 2015. *Aplikační oblasti nových výrobků*. Precheza.cz
[online]. © 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.precheza.cz/root/ke-stazeni/noviny-precheza/noviny_10_2015_screen.pdf
- 30) NOVINY PRECHEZA únor 2015. *Organizační struktura Prechezy v roce 2015*
Precheza.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z:
http://www.precheza.cz/root/ke-stazeni/noviny-precheza/noviny_202_2015_screen.pdf
- 31) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ., 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního
manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde nakladatelství s.r.o.. 333 s.
ISBN 978-80-86131-85-6.
- 32) Portal Competitive Intelligence. *Using the McKinsey 7-S Model to Improve Competitive
Intelligence Capabilities*. Portalci.cz [online]. © 2008-2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné
z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/using-the-mckinsey-7-s-model-to-improve-competitive-intelligence-capabilities>

- 33) PRECHEZA. *Certifikace*. Precheza [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.precheza.cz/certifikace/>
- 34) PRECHEZA. *Historie*. Precheza.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.precheza.cz/historie/>
- 35) PRECHEZA. *Profil*. Precheza.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.precheza.cz/profil/>
- 36) PRECHEZA. *Responsible Care*. Precheza. cz [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.precheza.cz/responsible-care/>
- 37) PRECHEZA [online]. Precheza, ©2015 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.precheza.cz/>
- 38) PRECHEZA. *Precheza: 110 let chemie v Přerově*. Přerov: Precheza, 2005. 152 s.
- 39) PRECHEZA. *Integrovaná politika systémů řízení*. Precheza.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.precheza.cz/systemy-rizeni/>
- 40) PRECHEZA. *Zpráva o stavu životního prostředí za rok 2014*. Precheza.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://www.precheza.cz/root/ke-stazeni/zpravy/zelena-zprava-2015-final-akt_30_9_2015-small.pdf
- 41) SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ, 2003. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- 42) STAPENHURST, T., 2009. *The Benchmarking Book: A how-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Routledge, 2009. 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.
- 43) SYNEK, M., P. MIKAN a H. VRÁNOVÁ., 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vydání 3., přepracované. Praha: Oeconomica. 70 s. ISBN:978-80-245-1819-0.

- 44) TRONOX. *Tronox Limited 2015 Annual Report and Corporate Responsibility Report*. Tronox.com [online]. ©2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z. http://files.shareholder.com/downloads/TRX/1946089195x0x885104/6E176A7B-EA2C-4730-AD46-9B5385EC20BD/TRONOX_2015.pdf
- 45) ZAMAZALOVÁ, M. et al., 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 46) WAGNER, Jaroslav., 2009. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Devizový kurz EUR/CZK od roku 2000	51
Graf 2: Srovnání prognózy inflace a skutečnosti	52
Graf 3: Ukazatele nezaměstnanosti	53
Graf 4: Produkce odpadů	57
Graf 5: Nejvýznamnější producenti titanové běloby	64
Graf 6: Vývoj tržeb v letech 2010-2014	69
Graf 7: Vývoj VH před odečtením úroků a daní v letech 2010-2014.....	70
Graf 8: Celková aktiva na zaměstnance v letech 2010-2014.....	70
Graf 9: Obratový cyklus peněz	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Pětifázový model benchmarkingu	30
Obr. 2: Perspektivy konceptu BSC	35
Obr. 3: Pět fází modelu pro implementaci BSC	37
Obr. 4: EFQM Model Excellence	38
Obr. 5: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	40
Obr. 6: Logo společnosti.....	42
Obr. 7: Hierarchické uspořádání společnosti	45
Obr. 8: Využití titanové běloby v r. 2015	46
Obr. 9: Oblasti prodeje železitých pigmentů	47

SEZNAM TABULEK

Graf 1: Devizový kurz EUR/CZK od roku 2000	51
Graf 2: Srovnání prognózy inflace a skutečnosti	52
Graf 3: Ukazatele nezaměstnanosti	53
Graf 4: Produkce odpadů	57
Graf 5: Nejvýznamnější producenti titanové běloby	64
Graf 6: Vývoj tržeb v letech 2010-2014	69
Graf 7: Vývoj VH před odečtením úroků a daní v letech 2010-2014.....	70
Graf 8: Celková aktiva na zaměstnance v letech 2010-2014.....	70
Graf 9: Obratový cyklus peněz	76

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Kategorie zisku.....	18
Vzorec 2: Rentabilita tržeb	19
Vzorec 3: Rentabilita celkového kapitálu	20
Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	20
Vzorec 5: Rentabilita investovaného kapitálu	20
Vzorec 6: Rentabilita úplatného kapitálu.....	21
Vzorec 7: Běžná likvidita	21
Vzorec 8: Pohotová likvidita	22
Vzorec 9: Ukazatel okamžité likvidity	22
Vzorec 10: Obrat aktiv.....	23
Vzorec 11: Obrat zásob.....	23
Vzorec 12: Doba obratu zásob.....	24
Vzorec 13: Doba splatnosti pohledávek	24
Vzorec 14: Doba splatnosti krátkodobých závazků.....	24
Vzorec 15: Celková zadluženost.....	25
Vzorec 16: Míra zadluženosti	25
Vzorec 17: Koeficient samofinancování.....	26
Vzorec 18: Krytí dlouhodobého majetku VK.....	26
Vzorec 19: Krytí DM dlouhodobými zdroji	27