

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Diplomová práce
Řízení podniku v podmínkách rizika

Vypracovala: Bc. Zuzana Hrbková

Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana HRBKOVÁ**
Osobní číslo: **E13587**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení podniku v podmínkách rizika**
Zadávatel katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci rizik a návrh postupu na eliminaci těchto rizik ve vybrané obchodní společnosti.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli diplomové práce.
3. Analýza výskytu rizik a jejich odstraňování, dopad na ekonomiku obchodní společnosti.
4. Návrh opatření minimalizující výskyt rizik včetně návrhu jak rizikům předcházet.

Rámcová osnova:

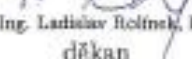
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

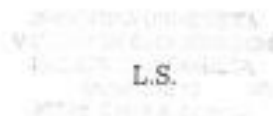
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

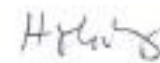
Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing.
Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
Synek, M., & Kislíngrová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 10. ledna 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Ladislav Holáček, Ph.D.
děkan


L.S.


doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

.....
Bc. Zuzana Hrbková

Touto formou děkuji panu Ing. Janu Leštinovi, Csc. za přidělení tématu, za jeho odborné vedení, za čas, který mi při vypracovávání této práce věnoval a za jeho připomínky a rady.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Literární přehled	4
2.1	Riziko v podnikání	4
2.2	Členění rizika.....	6
2.3	Fáze managementu rizika	11
2.3.1	Identifikace faktorů rizika a stanovení jejich významnosti.....	12
2.3.2	Stanovení rizika firemních aktivit.....	13
2.3.3	Příprava a realizace opatření k snížení rizika.....	14
2.3.4	Operativní řízení rizika	14
2.4	Metody snižování rizika	17
2.5	Norma ISO 31000:2009	18
2.6	Kvalitativní a kvantitativní analýza.....	19
2.7	Náklady a výnosy	19
3.	Cíl a metodika.....	20
4.	Analýza rizik.....	26
4.1	Popis vybrané obchodní společnosti X.....	26
4.2	Kvalitativní metoda analýzy rizik	27
4.2.1	Dotazníkové šetření v obchodní společnosti.....	29
	Rizika živelného a přírodního původu.....	31
	Bankovní rizika.....	33
	Kriminální rizika.....	34
	Legislativní rizika	36
	Dodavatelská rizika.....	38
	Rizika spojená s poruchami	40

Partnerská rizika	42
Rizika uvnitř společnosti	44
4.3 Ekonomická rizika	48
Výnosy společnosti	48
Náklady společnosti	50
Výsledek hospodaření společnosti	52
5. Závěr	54
6. Summary	57
Použitá literatura	58
Seznam obrázků	1
Seznam tabulek	2
Seznam příloh	3
Přílohy	4

1. Úvod

Rizikům musí denně čelit téměř každý, málokterou, a dovoluji si tvrdit, že dokonce žádnou činnost nemůžeme považovat za zcela bezrizikovou. To se týká nejen lidí v běžném životě, ale také každého podnikatelského subjektu při všech jeho činnostech a u všech jeho procesů. V případě, že společnost svá rizika neidentifikuje a neřídí, budou mít v budoucnu negativní dopad na majitele, management společnosti i na každého řadového pracovníka.

Každá společnost by si měla uvědomit, že ji mohou ohrožovat různá rizika nejen z vnějšího prostředí, jako jsou například živelné katastrofy, pokles poptávky a podobně, ale také rizika uvnitř společnosti, jako jsou závady na strojích, neobornost zaměstnanců nebo neschopnost generovat zisk.

Společnost by měla identifikovat rizika, která ji ohrožují jako celek, a také taková rizika, která se týkají dílčích činností a procesů, například investiční činnosti společnosti, oblasti výzkumu a vývoje a podobně.

V případě, že bude společnost svá rizika průběžně sledovat z hlediska pravděpodobnosti výskytu a potencionálního negativního dopadu, dokáže tak stanovit závažnost každého z nich a bude schopna tato rizika efektivně řídit. V tomto případě nebudou zbytečně vynakládány zdroje na předcházení těm rizikům, která mají nepatrný negativní dopad na společnost, případně ještě spojený s minimální pravděpodobností výskytu. Společnost se při takto stanovených rizicích může zaměřit pouze na taková, u kterých byla zjištěna velká závažnost.

Při preventivních opatřeních proti takovýmto rizikům navíc bývají náklady spojené s jejich eliminací nesrovnatelně nižší, než ty, které by vznikaly při odstraňování následků způsobených úplným rozvinutím rizika. V případě ignorace rizik mohou být následky pro společnost v některých případech až likvidační.

2. Literární přehled

2.1 Riziko v podnikání

„Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějí na úspěch, s uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku (tato stránka je určitým hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky). Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty či v krajním případě až bankrotem. Obecně bychom tedy mohli podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem k ztrátě)“ (Veber, J., 2004, s.493).

Riziko obecně můžeme definovat různými způsoby, v úvahu přicházejí například následující definice:

- *„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
- *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*
- *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
- *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.*
- *Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.*
- *Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).*
- *Nebezpečí chybného rozhodnutí.*
- *Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).*
- *Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).*
- *Střední hodnota ztrátové funkce.*
- *Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.“ (Smejkal, V., Rais, K., 2003, s. 66)*

Obrázek 1: Definice rizika projektu



Zdroj: Korecký, M., Trkovský, V., 2011, s.41

Dle Vebera (2004) ovlivňují úspěšnost podnikání, a tedy i samotnou velikost rizika, například změny následujících faktorů (tzv. faktorů rizika):

- Poptávka,
- prodejní ceny produktů i vstupů,
- devizové kurzy a úrokové sazby,
- technika a technologie,
- makroekonomická a hospodářská politika,
- mezinárodní ekonomické a politické prostředí.

Smejkal (2006) uvádí pro změnu následující faktory, které mohou zapříčinit případný neúspěch v podnikání:

- Nejasná strategie,
- konflikt priorit,
- neefektivní vrcholové vedení,
- nevhodný řídicí styl,
- špatná komunikace (vertikální i horizontální),

- neuspokojivá koordinace funkcí,
- nedostatek řídicích schopností,
- nedostatečná motivace pracovníků.

Rozdíl mezi rizikem a nejistotou

„Riziko je situace, kdy pravděpodobnosti jednotlivých událostí jsou předem známy, zatímco nejistota je situace, kdy pravděpodobnosti známy nejsou. Jedním z úkolů rozhodování je převést situaci nejistoty na situaci rizika odhadem pravděpodobnosti jednotlivých událostí.“ (Synek, M., 2003, s. 318)

2.2 Členění rizika

Veber (2004) uvádí několik druhů členění rizika. Základními dvěma druhy jsou riziko podnikatelské, které je definováno výše, a riziko čisté. *„Čistá rizika jsou ta rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, popř. lidských životů a zdraví. Čistá rizika se obvykle vztahují k ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, resp. k ztrátám životů jednotlivců a členů organizačních jednotek, vyvolaným přírodními jevy (např. povodně, zemětřesení, požáry aj.), technickými systémy a jejich selháním (např. havárie výrobních zařízení, selhání bezpečnostních zařízení aj.) a jednáním lidí (např. krádeže a zpronevěry, stávký aj.)“* (Veber, J., 2004, str. 493).

Dalším členěním rizika dle Vebera (2004) je členění podle věcné náplně:

- Technicko-technologická rizika – *„rizika spojená především s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje a setkáváme se s nimi nejčastěji při výzkumu a vývoji nových výrobků a technologií, mohou se však projevit i jako poruchy výrobních zařízení aj.“* (Veber, J., 2004, s. 493);
- výrobní rizika – *„tato rizika mají často charakter omezenosti, resp. nedostatku zdrojů různé povahy (např. surovin a materiálů, polotovarů, energií, pracovních sil aj.) a mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky“* (Veber, J., 2004, s. 493);

- ekonomická rizika – „zahrnují širokou paletu rizik nákladových, jež jsou vyvolána růstem cen jednotlivých nákladových položek, dále zahrnují inflaci, rizika spojená s peněžní a rozpočtovou politikou a významnou složku těchto rizik tvoří rizika spojená se zahraničněobchodními činnostmi (kursovní rizika ovlivňující příjmy a náklady operací na zahraničních trzích realizovaných v měnách těchto trhů, rizika návratnosti pohledávek aj.) a s podnikáním v zahraničí (např. rizika transferu dosaženého zisku)“ (Veber, J., 2004, s. 494);
- tržní rizika – „spojená s úspěšností výrobků na domácích i zahraničních trzích mají převážně povahu rizik prodejních (poptávkových) ve vztahu k výši prodejů a rizik cenových z hlediska dosahovaných prodejních cen. Zdrojem tržních rizik je často chování konkurence (zavádění nových výrobků, cenová politika), změny spotřebitelských preferencí aj.“ (Veber, J., 2004, s. 494);
- finanční rizika – „souvisejí např. s dostupností bankovních úvěrů, se změnami úrokových sazeb, resp. s dalšími faktory a projevují se finanční nestabilitou firmy a neschopností hradit své závazky“ (Veber, J., 2004, s. 494);
- sociálně politická rizika – „tvoří je jednak rizika vyvolávaná makroekonomickou a sociální politikou vlády (v oblasti rozpočtové, peněžní, obchodní, investiční, daňové, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitelů aj.), jednak rizika vyvolaná činnostmi, která je vzhledem k existujícímu politickému systému nelegitimní (např. povstání, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce aj.). Tato rizika jsou zdrojem politické nestability i změn politických systémů.“ (Veber, J., 2004, s. 494) .

Veber (2004) dále rozlišuje následující druhy rizika:

- a) Systematická, nesystematická a neovlivnitelná rizika,
- b) vnitřní a vnější rizika,
- c) rizika ve fázi realizace podnikatelských projektů a rizika ve fázi jejich fungování,
- d) primární a sekundární rizika,

ad a)

Podle autora můžeme systematická rizika charakterizovat jako taková rizika, která se mění závisle na celkovém vývoji ekonomiky. Zdroje těchto rizik mohou být například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství nebo celkové změny trhu.

Nesystematická rizika jsou na rozdíl od systematických na celkovém ekonomickém vývoji převážně nezávislá. Jedná se o rizika, která jsou specifická pro každou společnost, jejich zdrojem může být například významná výrobní nebo technologická inovace, vstup nového konkurenta na trh, odchod klíčových pracovníků firmy nebo havárie výrobního zařízení.

Neovlivnitelná rizika existují nezávisle na vůli podnikatele, ten je nemůže ovlivnit žádoucím směrem. Jako příklad neovlivnitelných rizik můžeme uvést politickou situaci, daňové sazby, uplatnění výrobních a technologických inovací působících zastarávání výrobků a technologií ve firmě atd.

ad b)

Vnější rizika jsou rizika týkající se vnějších faktorů podnikatelského okolí a jsou samotnou společností velmi těžko ovlivnitelná. Naopak vnitřní rizika může společnost ovlivňovat poměrně snadno, protože to jsou taková rizika, která se týkají vnitřních procesů ve společnosti, a vedení na ně může svými opatřeními přímo působit.

V souvislosti s tímto členěním rizik můžeme zmínit typické zdroje krize uvnitř a vně firmy, které uvádí Smejkal (2006):

Zdroje uvnitř firmy:

- materiálová a surovinová krize,
- krize ve výrobě,
- finanční krize,
- personální krize,
- krize know-how.

Zdroje vně firmy:

- Odbytové krize v okolí firmy,
- rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů (například nárůst ceny železa v důsledku celosvětové enormní poptávky po této surovině),
- legislativa, umožňující nekalou konkurenci na trhu (např. prodej plagiátů výrobků firmy)
- odcizení, respektive neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy,
- mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU,
- krize zákazníka.

ad c)

Mezi rizika ve fázi realizace podnikatelských projektů řadíme podle Vebera (2004) taková rizika, která mohou nežádoucím způsobem ovlivnit termín dokončení, investiční náklady a kvalitu projektu. Rizika ve fázi fungování projektu mohou negativně ovlivnit úspěšnost a hospodářské výsledky již v samotném provozu projektu.

ad d)

„Primární rizika se týkají všech faktorů, které mohou ohrozit úspěšnost podnikatelské činnosti. Sekundární rizika jsou rizika, resp. rizikové faktory vyvolané realizací opatření k eliminaci, resp. oslabení určitých primárních rizik. Jako příklad lze uvést vytvoření společného podniku s místním partnerem v zahraničí, které by – vzhledem k tomu, že partner má dobré znalosti místního trhu – mělo snížit riziko spojené s naším proniknutím na tento trh. Vytvoření a fungování tohoto společného podniku je však spojeno s mnoha dalšími rizikovými faktory, např. s problémy plynoucími z odlišné podnikové kultury a stylu řízení, které mají povahu sekundárních rizik“ (Veber, J., 2004, s. 495)

Autoři Smejkal, Rais (2013) klasifikují rizika následujícím způsobem:

- a) Finanční a nefinanční,
- b) statické a dynamické,
- c) čisté a spekulativní.

ad a) Jak autoři uvádějí, je pojem riziko obvykle chápán jako jev v souvislosti s negativními okolnostmi, které způsobují buď finanční, nebo nefinanční ztrátu.

Finanční riziko podle nich ovlivňují tyto faktory:

- Subjekt, vystavený možné ztrátě;
- aktivum nebo příjem, jejichž změna zapříčinila finanční ztrátu;
- hrozba, která může finanční ztrátu zavinit.

ad b) Dle Smejkala a Raise (2013) vycházejí dynamická rizika ze změn v okolí firmy nebo ve firmě samotné. Změny v okolí firmy, které jsou ovlivňovány tzv. faktory vnějšího prostředí, není firma schopna řídit ani významně ovlivňovat, může je pouze sledovat a přizpůsobovat se jim, případně je dokonce využít ve svůj prospěch. Statické ztráty jsou důsledkem přírodních nebezpečí nebo nepoctivosti jednotlivců. Podle autorů se tyto ztráty objevují v určitých pravidelných intervalech, a je proto možné je předvídat.

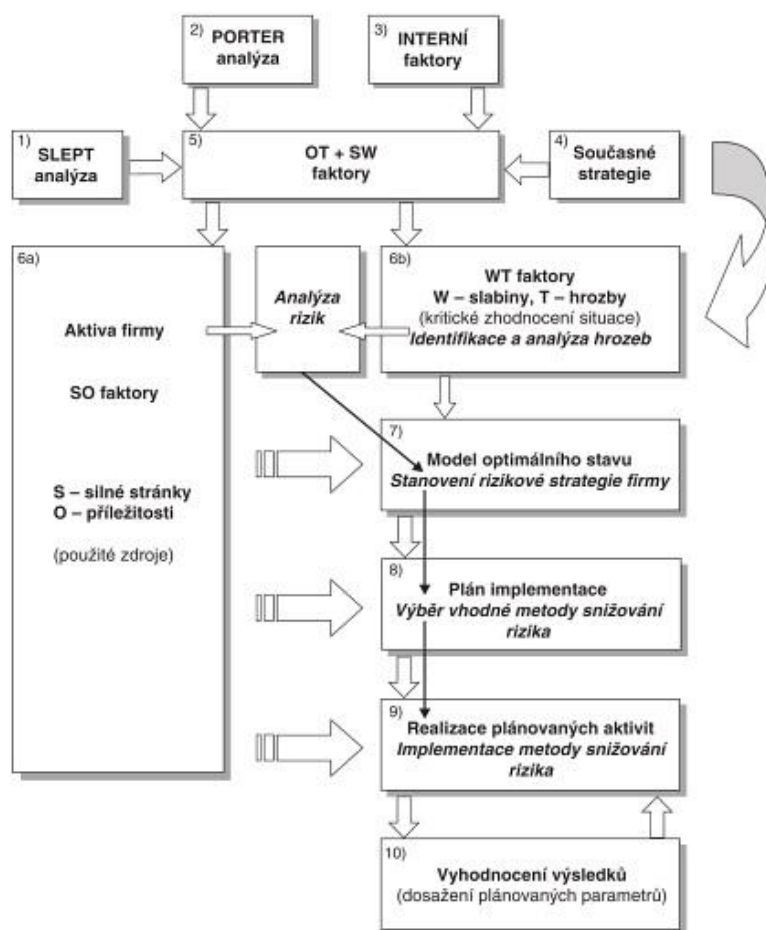
ad c) Jak uvádějí autoři, u spekulativních rizik se již nemusí jednat pouze o ztrátu, ale může nastat i situace, kdy vzniká zisk.

2.3 Fáze managementu rizika

Veber (2004) stanovuje čtyři základní fáze pro efektivní řízení rizik ve společnosti. Konkrétně identifikaci rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti, stanovení rizika firemních aktivit, resp. podnikatelských projektů, příprava a realizace opatření k snížení rizika a operativní řízení rizika.

Smejkal (2006) rozděluje proces řízení rizika pouze do tří etap, a to do etapy analytické, plánovací a realizační. Na následujícím obrázku můžeme vidět metodický postup zavádění změny strategie při existenci rizika:

Obrázek 2: Metodický postup zavádění změny za existence rizika



Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., 2006, s. 70

V aplikaci do praxe se ale postupy obou autorů téměř shodují, proto se v dalším textu budeme pouze zabývat členěním dle Vebera.

2.3.1 Identifikace faktorů rizika a stanovení jejich významnosti

Identifikací faktorů rizika můžeme podle Vebera (2004) chápat vyhledávání takových faktorů, které mohou v budoucnu ovlivnit fungování společnosti. Toto ovlivnění může mít jak negativní, tak pozitivní charakter, primárně by se měla ale společnost zaměřit na sledování rizikových faktorů s možným negativním a zároveň nezanedbatelným dopadem (s vysokou významností). Při vyhledávání rizikových faktorů se musíme zaměřit nejen na faktory uvnitř společnosti, ale také na externí faktory v jejím okolí.

Autor uvádí následující nástroje identifikace rizik:

- Skupinové diskuse,
- strukturované pohovory,
- kontrolní seznamy,
- kauzální analýza,
- kognitivní mapování.

Pro stanovení významnosti rizikových faktorů se využívají nástroje expertní hodnocení a analýza citlivosti.

Expertní hodnocení posuzuje významnost rizika podle pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního vlivu, grafické zobrazení ukazuje následující obrázek.

Obrázek 3: Zobrazení významnosti faktorů rizika

5	B	I		D	F
4					E
3					
2		A		H	
1					G
	1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: Veber, J., 2004, s. 500

Významné faktory jsou takové, které se v předešlé matici objevují alespoň na stupni 3 u pravděpodobnosti výskytu rizika i u intenzity negativního vlivu a faktory s nízkou pravděpodobností a současně vysokým negativním vlivem.

„Účelem analýzy citlivost je, jak již z jejího označení vyplývá, zjišťovat citlivost hospodářských výsledků podnikatelské činnosti firmy, např. jejího zisku, výnosnosti vložených prostředků aj. vzhledem k faktorům, které tyto výsledky ovlivňují“ (Veber, J., 2004, s. 501).

2.3.2 Stanovení rizika firemních aktivit

Riziko firemních činností můžeme, jak Veber (2004) uvádí, stanovit na základě statistických charakteristik rozdělení pravděpodobností ekonomických kritérií, například rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient. Tento způsob předpokládá, že intenzita nepříznivých vlivů změn rizikových faktorů na firmu závisí na odolnosti firmy vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí a na její flexibilitě. Další způsob stanovení rizika firemních činností vychází z peněžních toků firmy a její finanční stability při tzv. varovném scénáři (zvláště nepříznivý vývoj faktorů podnikatelského okolí).

2.3.3 Příprava a realizace opatření k snížení rizika

Podnikatel má dle Vebera (2004) dvě možnosti, jak samotné riziko snižovat či zcela eliminovat. První možností jsou tzv. ofenzivní strategie, které se zaměřují na prevenci rizika. Jde tedy o takové strategie, které se snaží odstranit příčiny vzniku rizika. Druhou možností jsou tzv. defenzivní přístupy, které mají charakter nápravných opatření. Snaží se tedy snížit nepříznivé důsledky rizika. Oba tyto přístupy je nutné realizovat ve společnosti ještě před tím, než krizová situace nastane. Pro taková opatření, která jsou pro společnost velmi nákladná, se zpracovávají alespoň tzv. plány korekčních opatření, které stanovují postupy v případě, že určitá riziková situace nastane.

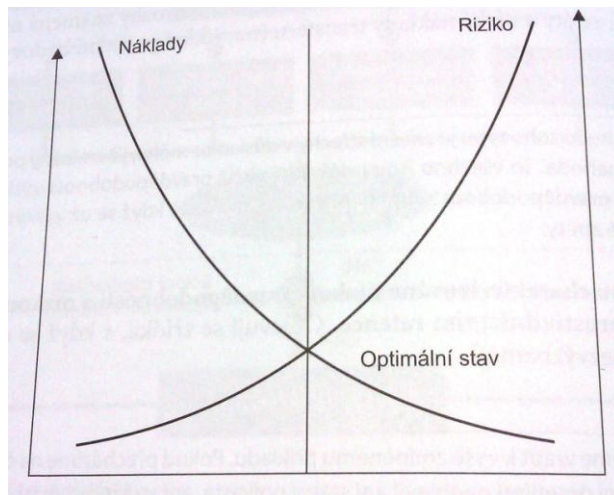
2.3.4 Operativní řízení rizika

Jak Veber (2004) uvádí, je nutné systematicky sledovat významné faktory, které by mohly chod firmy ovlivnit. Toto sledování by se mělo týkat především externích faktorů a některých interních. Z externích faktorů jsou to například konkurence, zákazníci, dodavatelé, vývoj technologie, politická situace, ekonomické faktory a další. Výsledek tohoto sledování je následující:

- *„včasná identifikace situací, na které by měla firma reagovat (jako příklady takových situací je možné uvést výpadek významného dodavatele, ztrátu důležitého trhu, nepříznivou změnu devizového kursu aj.);*
- *realizace připravených plánů korekčního opatření (např. při výpadku významného dodavatele určitého materiálu to může být volba náhradního dodavatele, uplatnění substitučního materiálu aj., přičemž tyto varianty jsou předem připraveny a je ověřena možnost jejich rychlé realizace);*
- *identifikace některých dalších rizikových faktorů, které nebyly dosud rozpoznány.“ (Veber, J., 2004, s. 529)*

Jak uvádí Smejkal a Rais (2013), je nutné brát při procesu řízení rizik ohled také na náklady na odstranění těchto rizik. Úplné odstranění některých rizik může podle autorů vyvolat až nekonečně velké náklady. Proto je nutné hledat takzvaný optimální stav, ve kterém bude úroveň rizika a nákladů na odstranění tohoto rizika optimální, jak můžeme vidět nenásledujícím obrázku.

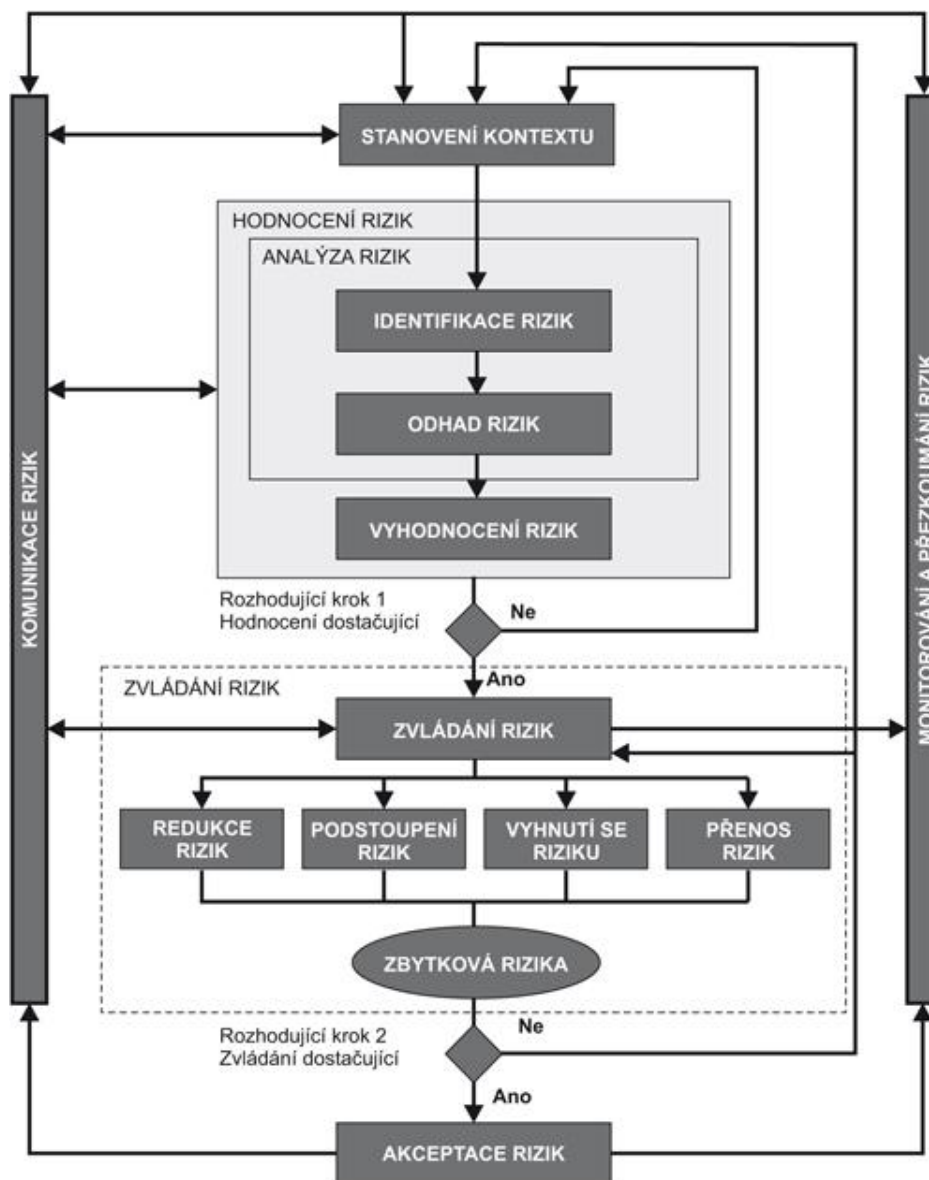
Obrázek 4: Vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod



Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., 2013, s. 170

Následující obrázek zobrazuje proces řízení rizik od počáteční analytické fáze až po fázi samotného snižování rizika. Jak je z obrázku patrné, je řízení rizik nikdy nekončící proces.

Obrázek 5: Proces managementu rizik



Pramen: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-snizovani-rizika-52919.html>

2.4 Metody snižování rizika

Smejkal a Rais (2013) uvádějí následující možné metody snižování podnikatelského rizika:

- Ofenzivní řízení firmy,
- retence rizika,
- redukce rizika,
- přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty,
- pružnost firmy,
- sdílení rizika,
- pojištění,
- vyhýbání se rizikům,
- získávání dodatečných informací,
- vytváření rezerv,
- metody operační analýzy,
- postoptimalizační analýza,
- metody síťové analýzy,
- modely hromadné obsluhy,
- prognózování.

2.5 Norma ISO 31000:2009

„Norma si klade za cíl stanovit principy pro efektivní management rizik využitelné pro celou organizaci, v jejích mnoha oblastech a úrovních, kdykoli, právě tak jako pro specifické funkce, projekty a aktivity“ (Korecký, M., Trkovský, V., 2011, s. 79).

Autoři uvádějí následující seznam přínosů, které má zavedení světové normy ISO 31000:2009 umožnit:

- Zvýšit pravděpodobnost dosažení cílů,
- dodat odvalu proaktivnímu vedení,
- mít povědomí o potřebě identifikovat a ošetřovat rizika v rámci celé společnosti,
- zlepšovat identifikování příležitostí a hrozeb,
- být v souladu s příslušnými požadavky zákonů, předpisů a mezinárodních norem,
- zlepšit finanční vykazování,
- zlepšit organizaci řízení (vedení),
- zlepšit důvěryhodnost pro zainteresované strany,
- vytvořit spolehlivou základnu pro rozhodování a plánování,
- zlepšit řízení,
- účinně rozmístit a využívat zdroje pro ošetření rizik,
- zlepšit provozní funkčnost a efektivnost,
- pozvednout výkonnost bezpečnosti a ochrany zdraví, i environmentální ochrany,
- zlepšit prevenci ztrát a management incidentů,
- minimalizovat ztráty,
- zlepšit princip učení se ve společnosti,
- zlepšit pružnost společnosti.

2.6 Kvalitativní a kvantitativní analýza

Při kvalitativní analýze nevycházíme z přesných numerických vyjádření dané problematiky, tato analýza je postavená na odhadu pravděpodobnosti, že daná situace nastane a ze závažnosti jejího potenciačního dopadu, jak tvrdí Smejkal a Rais (2013). Kvantitativní analýza podle těchto autorů používá číselné vyjádření jak možného dopadu, tak pravděpodobnosti, že daná situace nastane

Jak uvádí Synek, Kopkáně a Kubálková (2009), je jedním z možných způsobů, jak rozlišovat ukazatele, dělení na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní ukazatele podle autorů vyjadřujeme slovně a můžeme je dále dělit na alternativní (mohou nabývat pouze dvou hodnot) nebo množné (mohou nabývat více hodnot). Kvantitativní ukazatele můžeme vyjádřit číselnou hodnotou a rozlišujeme měřitelné a pořadové.

2.7 Náklady a výnosy

Dle Landy (2008) můžeme náklady pojmout jako finanční, hodnotové nebo ekonomické. „*U ekonomického pojetí nákladů se náklady ekonomických zdrojů rovnají hodnotě, kterou lze získat při jejich nejefektivnějším využití*“ (Landa, M., 2008, s. 260). Je tedy zřejmé, že se v tomto pojetí berou v úvahu oportunitní náklady.

Účetní a manažerské pojetí výnosů se dle Landy (2008) do značné míry liší. V účetním pojetí rozlišujeme výnosy provozní, finanční a mimořádné a můžeme je chápat jako zvýšení ekonomického prospěchu za období. Pro manažerské účetnictví jsou nejdůležitějším prvkem tržby, které vyjadřují výnosy z prodeje zboží, výrobků a služeb. Dle autora je můžeme zjistit násobkem objemu produkce a prodejní ceny.

3. Cíl a metodika

Cílem práce je analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci rizik a návrh postupu na eliminaci těchto rizik ve vybrané obchodní společnosti.

Téma diplomové práce jsem vybírala dle svého studijního zaměření. Volba obchodní společnosti (dále jen společnost, resp. společnost X) probíhala na základě předchozích zkušeností s touto společností, které byly velmi pozitivní. Společnost mi vždy ochotně poskytla veškeré potřebné podklady a materiály k práci a bezproblémové byly i osobní konzultace jak s vedením společnosti, tak se zaměstnanci, proto jsem se rozhodla právě pro tuto společnost.

Prvním krokem práce bylo prostudování odborné literatury pro získání nových a doplnění stávajících znalostí o problematice řízení společnosti v podmínkách rizika. Následovalo zpracování literárního přehledu, ve kterém jsem se snažila čtenářům vybrané téma přiblížit a uvést veškeré souvislosti, které budou v další části práce aplikovány do praxe. Shrnula jsem informace, které budou využitelné jak v analýzách při zjišťování rizik ve vybrané obchodní společnosti, tak informace, které využiji při návrzích opatření pro eliminaci rizik a předcházení rizikům.

Pro vypracování vlastní práce bylo nutné navštívit společnost, kde jsem získala potřebné materiály pro provádění analýzy, vedením společnosti jsem byla podrobně seznámena s hlavními firemními cíli, procesy a záměry společnosti X. Vedoucí pracovník účetního oddělení mě blíže informoval o hospodaření firmy a její finanční situaci. Obecnější informace o společnosti X jsem vyhledala na webových stránkách společnosti.

V úvodu vlastní práce budu charakterizovat vybranou obchodní společnost, k čemuž využiji informace získané na internetových stránkách společnosti, informace z osobních schůzek s vedením a se zaměstnanci, informace z poskytnutých materiálů a informace získané při spolupráci se společností X v minulosti. Vypracovávala jsem v této společnosti čtyři seminární práce v navazujícím studiu a šest seminárních prací v bakalářském studiu.

V další části se zaměřím na identifikaci rizik prostřednictvím dotazníku uvedeného v závěru této kapitoly, který sestavím v návaznosti na matici zobrazenou na obr. 3.

Budu tedy řešit jednotlivé faktory rizika (které) na základě jejich významnosti, kterou zjistím stanovením četnosti výskytu jednotlivých faktorů a intenzitou negativního vlivu (dopadu), kterou by v případě výskytu měly na společnost. Tento dotazník budu předkládat k vyplnění zaměstnancům vybraným ze základního souboru, který se skládá ze všech 43 pracovníků. Výběrový soubor bude složen z osmi zaměstnanců z různých organizačních úrovní společnosti X. Konkrétně se jedná o tyto pozice: majitel společnosti X, obchodní ředitel, technický ředitel, provozní vedoucí, vedoucí stavební sekce, pracovník účetního oddělení, servisní pracovník a řadový dělník stavební sekce. Dotazníkové šetření bude probíhat v období říjen – listopad 2014.

Dotazník budu vyhodnocovat dle Vebera (2006). Budu tedy jednotlivé rizikové faktory, které můžeme obecně považovat za nejistoty pro společnost, rozřazovat do skupiny významných a nevýznamných hodnot na základě matice zobrazené v závěru této kapitoly. Hranice mezi významnými a nevýznamnými hodnotami představuje mezník, ve kterém se nejistota stává pro společnost X rizikem. Pro takto vyhodnocená rizika budu nadále navrhnout postup pro eliminaci těchto rizik.

V další části se zaměřím na identifikaci ekonomických rizik, která mohou společnost X ovlivňovat. Zde využiji ke zhodnocení výnosů a nákladů účetní výkazy z minulých let. Pro stanovení rizik, která by mohla působit na společnost v následujících letech, bude nutné zjistit také plánované náklady a výnosy v budoucnu. V problematice ekonomických rizik využiji kvalifikované odhady nákladů a výnosů pro další roky. Kvůli stanovení těchto odhadů se obrátím na vedoucí pracovníky ve společnosti X, kteří mi na základě svých odborných znalostí, zkušeností a předpokládanému plánu zakázek předají potřebné informace pro stanovení těchto odhadů.

Níže jsem stanovila na základě konzultace s managementem společnosti X kritickou hranici pro všechna rizika, při jejímž případném překročení bude nutné stanovit opatření pro eliminaci těchto rizik. Na základě analýzy poté v praktické části práce vyhodnotím ta rizika, která se nacházejí pod touto hranicí a můžeme je tedy chápat jako minimálně ohrožující a rizika nad kritickou hranicí, která společnost dle provedené analýzy ohrožují významně. Na tato rizika se zaměřím v následujícím návrhu pro zlepšení situace ve společnosti. Stanovím návrhy opatření minimalizujících výskyt rizik a návrhy, jak možným rizikům účinně předcházet. V této části práce budu využívat

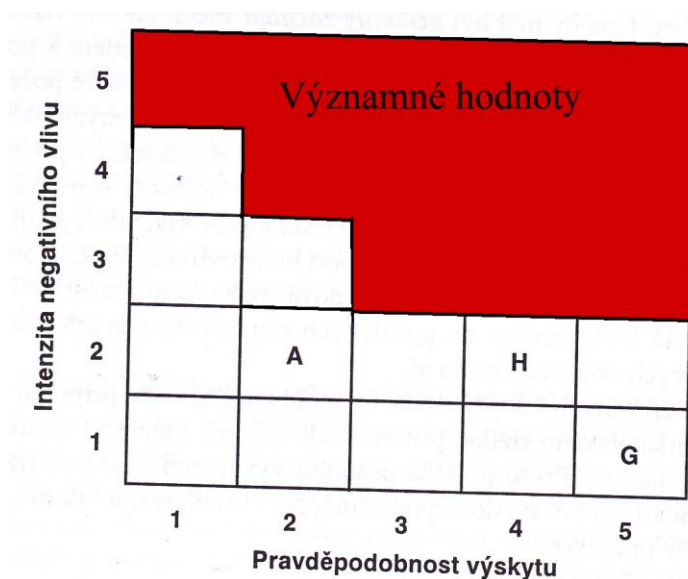
informace získané ve společnosti X, při identifikaci rizik, informace z odborné literatury a v neposlední řadě informace a zkušenosti získané za celou dobu studia.

Kritická hranice pro stanovení návrhů na postupy pro eliminaci rizik:

V případě dotazníkového šetření jsem stanovila významné hodnoty dle Vebera (2006), tyto hodnoty uvádím níže včetně grafického znázornění na obrázku 6. Dále zde stanovuji minimální počet respondentů, kteří musejí daný rizikový faktor v dotazníku zařadit do oblasti významných hodnot, aby bylo nutné stanovit pro tyto faktory plán pro řízení rizika. Tento počet jsem stanovila po konzultaci s vedením společnosti ve výši 4 respondentů, což činí 50 % z osmi dotazovaných.

Významné faktory jsou dle Vebera (2006) takové, které se v níže uvedené matici objevují alespoň na stupni 3 u pravděpodobnosti výskytu rizika i u intenzity negativního vlivu a faktory s nízkou pravděpodobností a současně vysokým negativním vlivem (v matici jde o červeně vyznačenou část).

Obrázek 6: Významné hodnoty pro stanovení plánu pro eliminaci rizik



Zdroj: Veber, J., 2004, s. 500; upraveno

V případě ekonomických rizik je kritická hranice stanovena následovně:

- Hodnota výsledku hospodaření před zdaněním nižší než 3.000.000,00 Kč ve třech po sobě jdoucích obdobích. Tato konkrétní hodnota byla stanovena na základě konzultace s vedoucím účetního oddělení a vedením společnosti X.

Riziko		Četnost výskytu (1-5)*	Možný dopad (1-5)*	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)
<i>*ohodnoťte jako ve škole – 1 = nejlepší, 5 = nejhorší</i>				
Rizika živelného původu				
1	Požár			
2	Povodně			
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)			
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby			
5	Neschopnost získat úvěr			
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku			
7	Krádež informací			
8	Poškození majetku			
9	Zpronevěra			
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie			
11	Neschopnost reagovat na změny			

	těchto nařízení			
Dodavatelská rizika				
12	Nespolehlivost dodavatelů			
13	Nedostatečná kvalita dodávek			
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu			
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům			
16	Změny podmínek dodávek			
17	Nutnost získání nového dodavatele			
18	Špatný výběr dodavatele			
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné			
20	Závažné poruchy strojů a zařízení			
21	Poruchy interního informačního systému			
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh			
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků			
24	Pozdní platby od odběratelů			

25	Změna vztahu s klíčovými partnery			
Rizika uvnitř podniku				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí			
27	Neschopnost získat nové zakázky			
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím trhu			
29	Volba nových trhů			
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb			
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení			
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců			
33	Nesoulad mezi cíli organizace a jednotlivých zaměstnanců			
34	Bezpečnost práce			
35-...	Jiná (.....)			

Tabulka 1: Dotazník

Zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza rizik

4.1 Popis vybrané obchodní společnosti X

V této práci budu dále analyzovat konkrétní obchodní společnost X¹ se zaměřením na analýzu rizik. Společnosti X se v současné době ekonomicky daří. Níže uvádím hlavní charakteristické znaky této společnosti:

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	102 000 Kč
Sídlo:	Západní Čechy
Místo provádění činnosti:	střední Evropa (převážně území ČR a Slovenska)
Založení společnosti:	prosinec 1992
Počet zaměstnanců:	43 (k 3. 12. 2014)
Předmět podnikání:	Provádění dopravních staveb Svařování kolejových zařízení v dopravě Provádění staveb včetně jejich změn, údržby a odstraňování
Certifikace ISO:	ISO 14001 ISO 9001

¹ Po domluvě s vedením společnosti v práci neuvádím její název.

4.2 Kvalitativní metoda analýzy rizik

V kvalitativní analýze budeme zkoumat rizika ze dvou hledisek. Prvním bude četnost možného výskytu rizikového faktoru, druhým jeho možný negativní dopad. Tato hlediska budeme ohodnocovat na základě dotazníků, který byl vypracován s osmi respondenty ze společnosti. Četnosti i dopadu byla přidělována vždy jedna hodnota z pětibodové stupnice a na základě zhodnocení obou parametrů bylo rozhodnuto o celkovém hodnocení daného rizikového faktoru. Níže uvádím přehled a stručné vysvětlení rizikových faktorů, kterými jsem se v dotazníku zabývala.

- Rizika živelného původu: jedná se o taková rizika, která jsou společností neovlivnitelná. Při jejich výskytu může docházet k vysokým škodám na majetku, nemožnosti plnit zakázky a v důsledku toho ke ztrátám zákazníků. Společnost má možnost snižovat dopad především volbou vhodné formy pojištění proti těmto rizikům;
- bankovní rizika: týkají se především rizik způsobených vysokými úrokovými sazbami nebo obtížemi při získávání úvěrů. V důsledku tohoto druhu rizik se může společnost potýkat s problémy kvůli nedostatečné výši vlastních zdrojů pro financování investic a při dalších výdajích;
- kriminální rizika: zde se jedná především o krádeže, poškození majetku či zpronevěry. Společnost může být ohrožena po finanční i nefinanční stránce. Finanční ohrožení nastává například při krádežích nebo poškození majetku, nefinanční potom například při krádeži materiálů s informacemi o firmě, zákaznících nebo zakázkách;
- legislativní rizika: mezi tato rizika můžeme zařadit nečekané změny ve státní či místní legislativě, změny v nařízení Evropské unie a podobně. Při takovýchto nečekaných změnách mohou společnosti růst náklady v důsledku plnění legislativních nařízení. V případě neschopnosti tato nařízení plnit může být společnost pokutována, popřípadě může být ohrožena i její celková činnost;
- dodavatelská rizika: do této kategorie můžeme řadit rizika spojená s nespolehlivostí dodavatelů, nedostatečnou kvalitou dodávek, změnou cen dodávaných surovin a materiálů, změnou podmínek pro dodávky apod.

Důsledkem těchto rizik může být vzrůst nákladů pro společnost, prodlužování lhůt pro splnění zakázky v případě nutnosti hledání nového dodavatele, nebo náklady na reklamaci při nedostatečné kvalitě materiálu a s tím spojené ohrožení pověsti společnosti;

- rizika spojená s poruchami: můžeme mezi ně zahrnout velkou škálu rizik, od lehčích poruch strojů, které jsou dělníci schopni odstranit na místě a dochází tak k minimálnímu zpoždění prací, až po takové poruchy, které mohou být pro zakázku zcela zásadní, například poruchy interního informačního systému. Při takovýchto poruchách může společnost přijít o veškeré informace a plány spojené s jednotlivými zakázkami;
- partnerská rizika: rizika spojená s nedostatkem nebo dokonce ztrátou zákazníků, se vstupem nových konkurentů na trh, s včasností plateb odběratelů, se změnou vztahů s důležitými obchodními partnery apod.;
- rizika uvnitř společnosti: do této kategorie spadají veškerá rizika spojená s vnitřní činností společnosti a procesy s ní spojenými. Tato rizika jsou ovlivněna vhodností strategických rozhodnutí vedení společnosti, schopnostmi získat zakázky, kvalitou výrobků a služeb, schopností splácet své závazky, zadlužeností společnosti, odborností pracovníků a dalšími faktory;

Níže uvádím podrobný rozpis rizik dle dotazníku, pomocí kterého jsem ve společnosti prováděla kvalitativní analýzu. Jednotlivé rizikové faktory jsem určovala na základě materiálů získaných při studiu, prostudované literatury a konzultace s vedením společnosti. Dotazník byl vyplňován na různých úrovních organizační struktury z důvodu zmapování rozdílů ve vnímání rizika na jednotlivých úrovních.

Každému riziku byla přiřazena hodnota z pětibodové stupnice z hlediska četnosti výskytu a možného dopadu². Dle těchto hodnot byla rizika rozřazena do pěti skupin od

² Četnost výskytu: hodnoty 1-5, přičemž hodnota 1 = nejméně pravděpodobné riziko výskytu;
5 = nejvyšší četnost, velké riziko výskytu

Možný dopad rizik: hodnoty 1-5, přičemž hodnota 1 = zanedbatelný dopad rizika; 5= dopad ohrožující existenci společnosti

takových s nízkou četností a zanedbatelným dopadem, přes rizika středně ohrožující až po rizika s nejvyšší četností a ohrožujícím dopadem.

4.2.1 Dotazníkové šetření v obchodní společnosti

Jednotlivé vyplněné dotazníky přikládám v příloze 1, v následujícím textu už můžeme z důvodu přehlednosti vidět pouze zpracované výsledky.

Rizikové faktory sledované v dotazníku:

Rizika přírodního původu

- Požár,
- povodně,
- jiné ³.

Bankovní rizika

- Vysoké úrokové sazby,
- neschopnost získat úvěr.

Kriminální rizika

- Krádež majetku,
- krádež informací,
- poškození majetku,
- zpronevěra.

Legislativní rizika

- Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie,
- neschopnost reagovat na změny těchto nařízení.

Dodavatelská rizika

- Nespolehlivost dodavatelů,
- nedostatečná kvalita dodávek,
- zvýšení cen dodávaného materiálu,
- neschopnost včasných plateb dodavatelům,
- změny podmínek dodávek,
- nutnost získání nového dodavatele,

³ První respondent doplnil „extrémně silné zimy“, tento faktor jsem pro jeho věcnost vzhledem k odvětví následně doplnila i do zbývajících dotazníků

- špatný výběr dodavatele.

Rizika spojená s poruchami

- Poruchy strojů operativně opravitelné,
- závažné poruchy strojů a zařízení,
- poruchy interního informačního systému.

Partnerská rizika

- Vstup nových konkurentů na trh,
- nedostatek nebo ztráta zákazníků,
- pozdní platby od odběratelů,
- změna vztahu s klíčovými partnery.

Rizika uvnitř společnosti

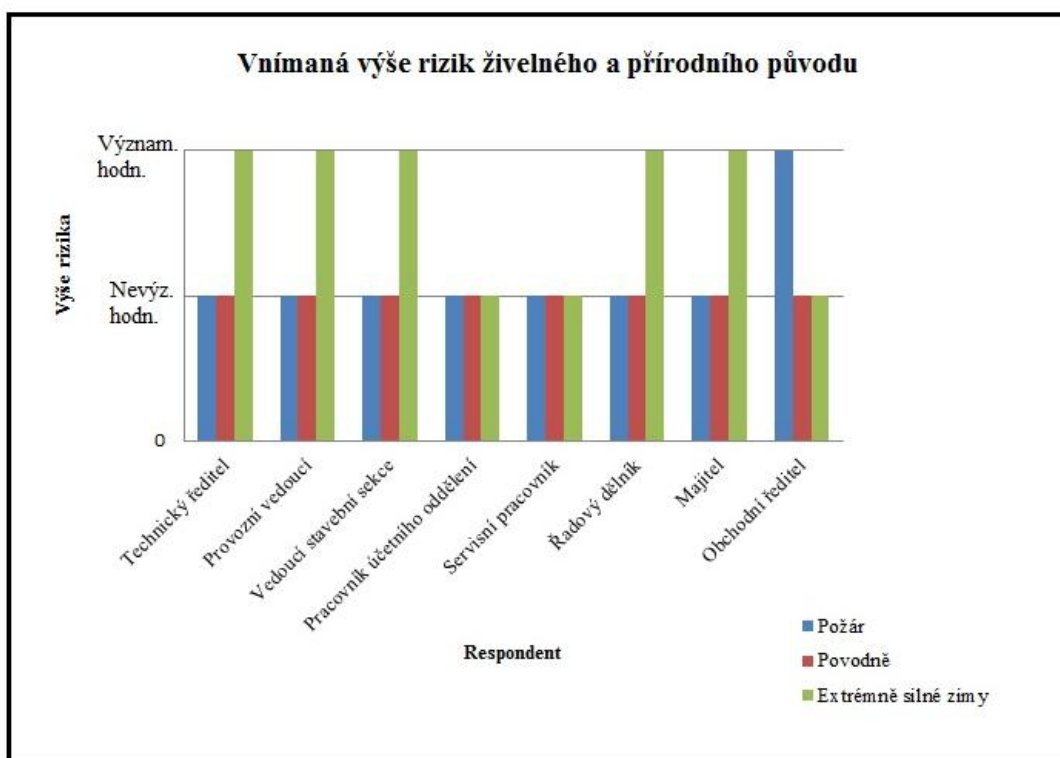
- Nevhodná strategická rozhodnutí,
- neschopnost získat nové zakázky,
- neschopnost udržení pozice na stávajícím trhu,
- nevhodná volba nových trhů,
- neschopnost udržení vysoké kvality služeb,
- neschopnost splácet závazky, zadlužení,
- nedostačující odbornost zaměstnanců,
- nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců,
- bezpečnost práce.

Rizika živelného a přírodního původu

V grafu zobrazeném níže na obrázku 5 můžeme vidět konkrétní výši těchto rizik v rámci kvalitativní analýzy ve zkoumané společnosti.

Riziko požárů hodnotilo 7 z 8 respondentů jako riziko pod hranicí významných hodnot dle Vebera (2006). U rizikového faktoru povodní se shodli všichni dotazovaní na zařazení tohoto faktoru do oblasti nevýznamných hodnot. Tuto shodu způsobuje fakt, že se sídlo společnosti X nenachází v bezprostřední blízkosti žádného vodního toku nebo jiné vodní plochy. Posledním rizikovým faktorem zkoumaným v této skupině je riziko extrémně silných zim. Tento faktor jsem do dotazníků zařadila po konzultaci s vedoucím pracovníkem společnosti, a to z toho důvodu, že se jedná o stavební společnost a nepříznivé počasí může její činnost velmi významně ovlivňovat. Tento rizikový faktor můžeme již zařadit do oblasti významných hodnot a to především kvůli vyšší četnosti ve srovnání s předešlými zkoumanými faktory.

Obrázek 7: Vnímaná výše rizik živelného a přírodního původu



Zdroj: Vlastí zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

Tento druh rizikových faktorů je společností velmi málo ovlivnitelný nebo vůbec neovlivnitelný. Možností, jak zmírnit negativní dopad při výskytu těchto rizik, je vhodná forma pojištění, která pokrývá způsobené škody. Způsobem, jak předcházet těmto rizikům, může být zodpovědné dodržování bezpečnostních a požárních předpisů. Následky vzniku rizika extrémně silných zim společnost pokrývá ziskem minulých let a zvýšenými výkony v letním období. Společnost z důvodu velkého významu sezónnosti v tomto odvětví tvoří dostatečně vysoké rezervy pro překonání nepříznivých období v důsledku počasí. Přesto ale doporučuji větší diverzifikaci činností. V tomto případě by se společnost mohla v zimních měsících zaměřit na tvorbu zisku činnostmi v jiném odvětví, které by nebylo sezónně ovlivněno.

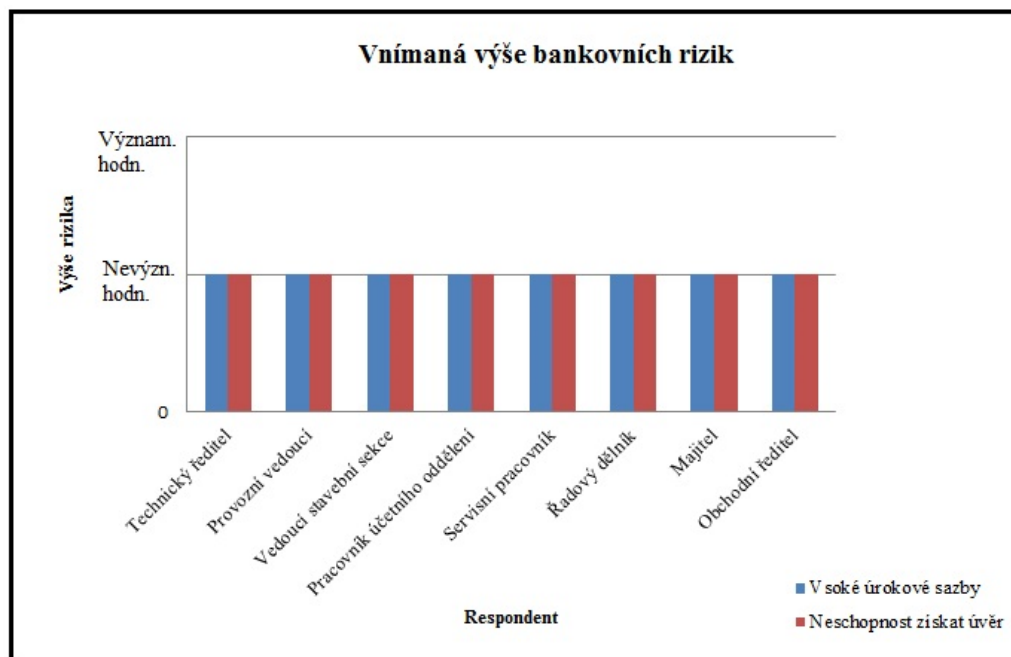
Bankovní rizika

Bankovní rizika jsou významná především pro takové společnosti, které pro financování svých aktivit využívají ve větší míře cizích zdrojů v podobě bankovních úvěrů a dalších výpomocí poskytovaných těmito institucemi. Společnost, kterou v této práci analyzuji, má dle svých účetních výkazů nulovou výši dlouhodobých cizích zdrojů, z krátkodobých cizích zdrojů využívá hlavně obchodního úvěru. Bankovní úvěry využívala společnost v minulosti zcela výjimečně, jejich využití v budoucnu není ale vyloučené, proto jsem považovala za vhodné, zabývat se i tímto druhem rizika.

Riziko vysokých úrokových sazeb spadá dle výsledků dotazníku do oblasti nevýznamných hodnot, výše negativního dopadu i četnost výskytu tohoto rizika byla u většiny respondentů hodnocena jako minimální. Shodně bylo hodnoceno i riziko neschopnosti společnosti získat úvěr.

Vzhledem k tomu, že oba rizikové faktory spadají do oblasti nevýznamných hodnot, není nutné pro tyto faktory stanovovat návrh postupu pro eliminaci rizik.

Obrázek 8: Vnímaná výše bankovních rizik



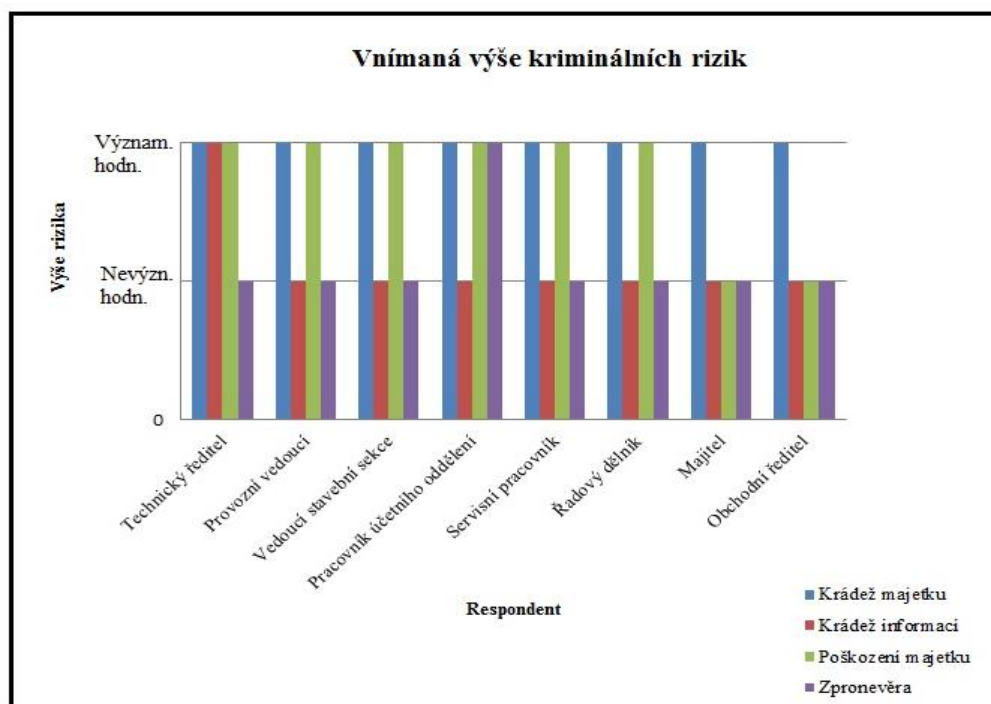
Zdroj: Vlastní zpracování

Kriminální rizika

Kriminální rizika se vyskytují ve všech podnikatelských odvětvích a výše jejich dopadu se může lišit například podle hodnoty majetku vlastněného společností, podle geografické oblasti, ve které společnost provozuje svou činnost, podle míry zabezpečení vlastního majetku a informací apod.

Ke krádežím a poškozování majetku nejčastěji dochází při realizaci jednotlivých staveb v terénu, v samotném areálu společnosti zcela minimálně. Společnost má uzavřenou smlouvu s bezpečnostní agenturou, která v případě výskytu těchto rizik na jejím pozemku okamžitě zakročí. Riziko krádeže majetku dle dotazníků jednoznačně spadá do oblasti významných hodnot, riziko poškozování majetku do této oblasti můžeme zařadit také.

Obrázek 9: Vnímaná výše kriminálních rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

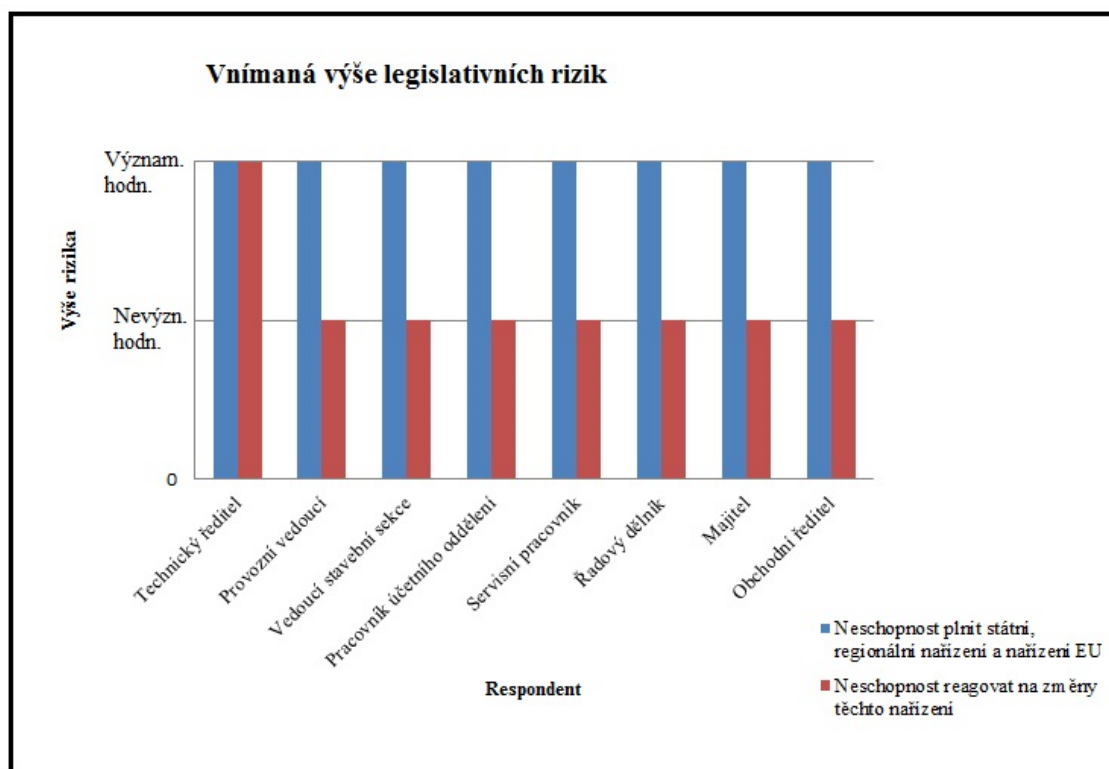
Nástrojem, který je vhodné použít pro minimalizaci následků kriminálních rizik je pojištění proti nim. Dále doporučuji kromě hlídání objektu bezpečnostní agenturou nainstalovat také kamerový systém, a to nejen do vlastních prostor společnosti, ale také do místa prováděných staveb na celou dobu jejich realizace. Pracovníci provádějící tyto stavby by měli být povinni provádět bezpečné uschovávání materiálu, strojů a dalšího zařízení v místě stavby a v případě nedodržení této povinnosti také potrestáni.

Legislativní rizika

Legislativní rizika spočívají především ve finančním dopadu na společnost v případě neschopnosti dodržovat legislativní nařízení. Může se jednat o nařízení v regionu, ve kterém je aktuální stavební činnost prováděna, o nařízení na státní úrovni nebo o nařízení Evropské unie. V odvětví stavebnictví je také nutné sledovat změny těchto nařízení, případně vznik nových, a dokázat na ně operativně reagovat.

Výše rizika neschopnosti plnit tato nařízení je všemi dotazovanými zařazena do oblasti významných hodnot, a to hlavně kvůli závažnosti dopadu rizika, četnost je hodnocena většinou minimálním stupněm.

Obrázek 10: Vnímaná výše legislativních rizik



Zdroj: Vlatní zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

V případě eliminace legislativních rizik je nutností neustálé sledování nově vznikajících nařízení, a dle těchto nařízení upravovat procesy ve společnosti. Toto ve společnosti X obstarává management a společnost po celou dobu existence legislativní rizika úspěšně eliminuje.

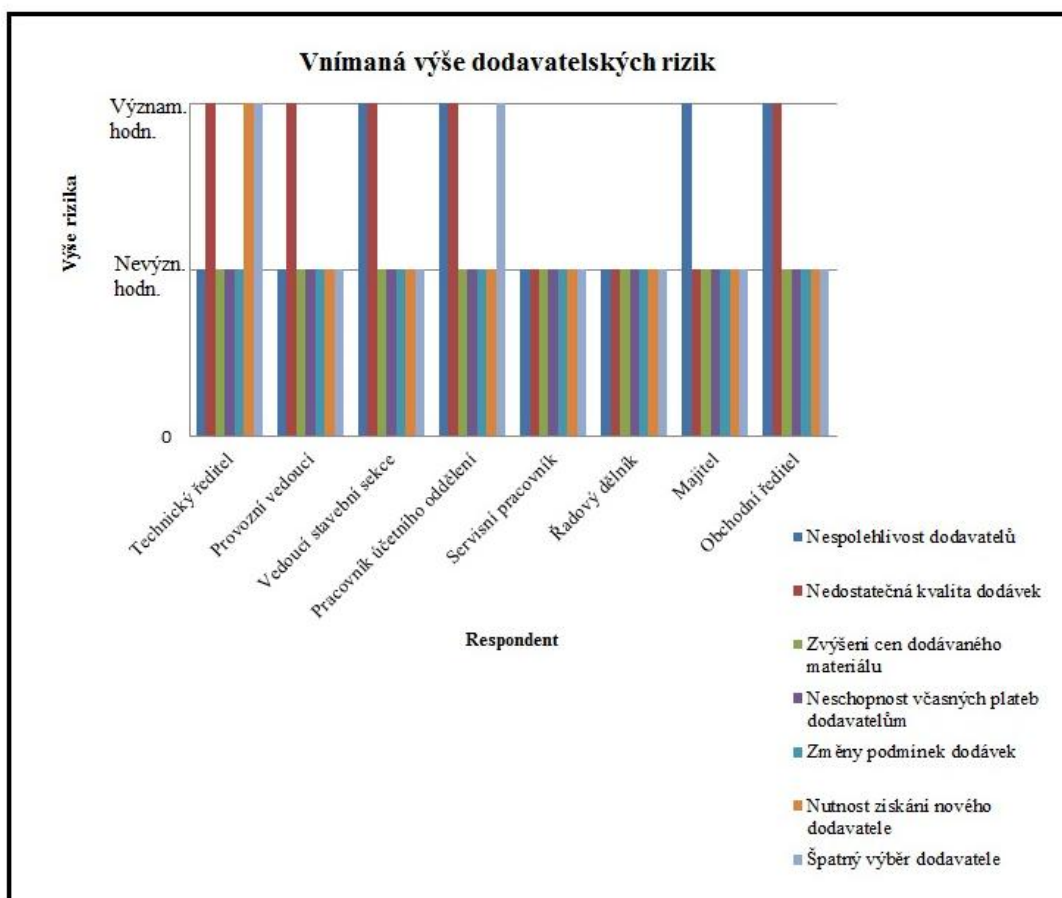
Dodavatelská rizika

V diplomové práci analyzuji stavební společnost X, která se zabývá realizací především dopravních staveb. V tomto odvětví je výběr dodavatelů velmi důležitý, protože nízká kvalita materiálu může mít pro společnost velmi vážné důsledky. Vlivem nekvalitního materiálu může docházet k nehodám s vysokými finančními škodami, nebo dokonce se ztrátami na lidských životech, takové skutečnosti mohou být pro společnost v krajním případě až likvidační.

Prvním zkoumaným dodavatelským rizikem je nespolehlivost dodavatelů. Při výskytu tohoto rizika může dojít k nepřesnostem v dodávaném množství materiálu, ke zpoždění dodávek a podobně. Vlivem toho mohou narůstat náklady na stavbu a může být poškozeno dobré jméno společnosti. Četnost výskytu tohoto rizika je hodnocena nižšími stupni, přesto můžeme tento faktor zařadit do oblasti významných hodnot, protože ho významně ovlivňuje vážný negativní dopad na společnost. Dalším rizikovým faktorem spadajícím do oblasti významných hodnot je nedostatečná kvalita dodávek, která může mít na společnost až likvidační vliv.

Zvýšení cen dodávaného materiálu a změny podmínek dodávek jsou vzájemně velmi provázaná rizika, protože vyjednávání o podmínkách bývá s cenovým vyjednáváním obvykle spojeno. Vnímaná výše těchto dvou rizik vyšla v dotazníkovém šetření jako nevýznamná, stejně jako u ostatních faktorů dodavatelských rizik.

Obrázek 11: Vnímaná výše dodavatelských rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

Většinu dodavatelských rizik je možné eliminovat sjednáním dlouhodobých smluv o spolupráci s významnými dodavateli, ve kterých by byly stanovené důležité podmínky pro vzájemný vztah. Dále společnosti doporučuji předem stanovit plán pro výběr nových dodavatelů, protože se v současnosti jedná o velmi zdoluhavý proces a jeho včasné naplánování by ho mohlo v případě potřeby výrazně zefektivnit a zrychlit. Navrhuji také pravidelně komunikovat se stávajícími dodavateli, poskytovat jim zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s dodávkami. Pochvala může dodavatele namotivovat k udržení kvalitních služeb, případně ještě ke zlepšení, na druhé straně v případě nespokojenosti společnosti má dodavatel prostor pro odstranění nedostatků a u méně závažných nesrovnalostí nemusí být ihned ukončována spolupráce. Komunikací mezi společností a dodavatelem se buduje stabilnější a efektivní partnerský vztah mezi oběma články řetězce.

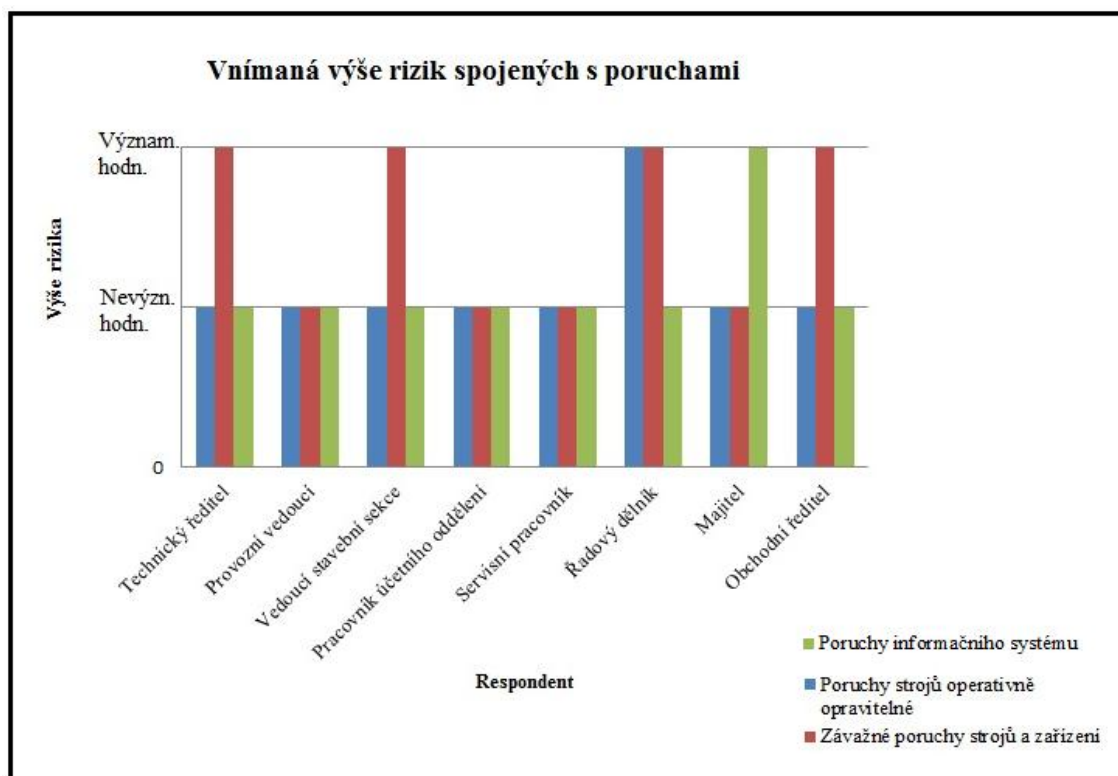
Rizika spojená s poruchami

Prvním rizikem zkoumaným v této skupině byly poruchy strojů, které jsou operativně opravitelné. Řadíme mezi ně všechny méně závažné poruchy, které jsou schopni opravit samotní pracovníci přímo na místě vzniku této poruchy. Dochází při tom tedy pouze k malému zpoždění prací a k minimálnímu navýšení nákladů pro společnost. Výše tohoto rizika je vnímaná jako nevýznamná.

Dalšími možnými poruchami jsou závažné poruchy strojů a dalšího zařízení, které se již nedají opravit přímo v místě a čase vzniku poruchy, ale je třeba servisních oprav, popřípadě povolání odborníků na místo vzniku. Při takovýchto poruchách již může docházet k významnému zpoždění práce a to má vliv na celý harmonogram realizace stavební zakázky, tím se významně zvyšují náklady pro společnost. Toto riziko již spadá do oblasti významných hodnot, hlavně kvůli významnému negativnímu dopadu na společnost.

Poruchy interního informačního systému mohou být pro společnost také velkým problémem. Výskyt tohoto rizika může způsobit ztrátu informací o minulých, současných i budoucích zakázkách, to může mít dopad na schopnost společnosti tyto zakázky dále realizovat. Toto riziko nespadá do oblasti významných hodnot.

Obrázek 12: Vnímaná výše rizik spojených s poruchami



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

Výše rizika spojeného s poruchami strojů a zařízení, které jsou operativně opravitelné nedosahuje kritické hranice stanovené v metodice, proto není nutné se návrhy na eliminaci tohoto rizika a případné snižování negativního dopadu dále zabývat. V případě závažných poruch je situace následující. Každý nově přijatý pracovník je vždy seznámen s ovládáním a údržbou používaného stroje do takových detailů, aby se minimalizovala možnost vzniku závažných poruch pochybením lidského faktoru nesprávným zacházením se zařízením společnosti, současně doporučuji zaměstnat pracovníka, který bude v případě poruch dojíždět na místo této konkrétní stavby a bude odstraňovat poruchy přímo na místě. Tím se částečně odstraní zpoždění stavby vznikající při opravách strojů u externích partnerů, ke kterým je nutné stroj dopravit. V případě bezporuchového provozu se tento pracovník bude věnovat preventivní údržbě strojů v sídle společnosti.

Partnerská rizika

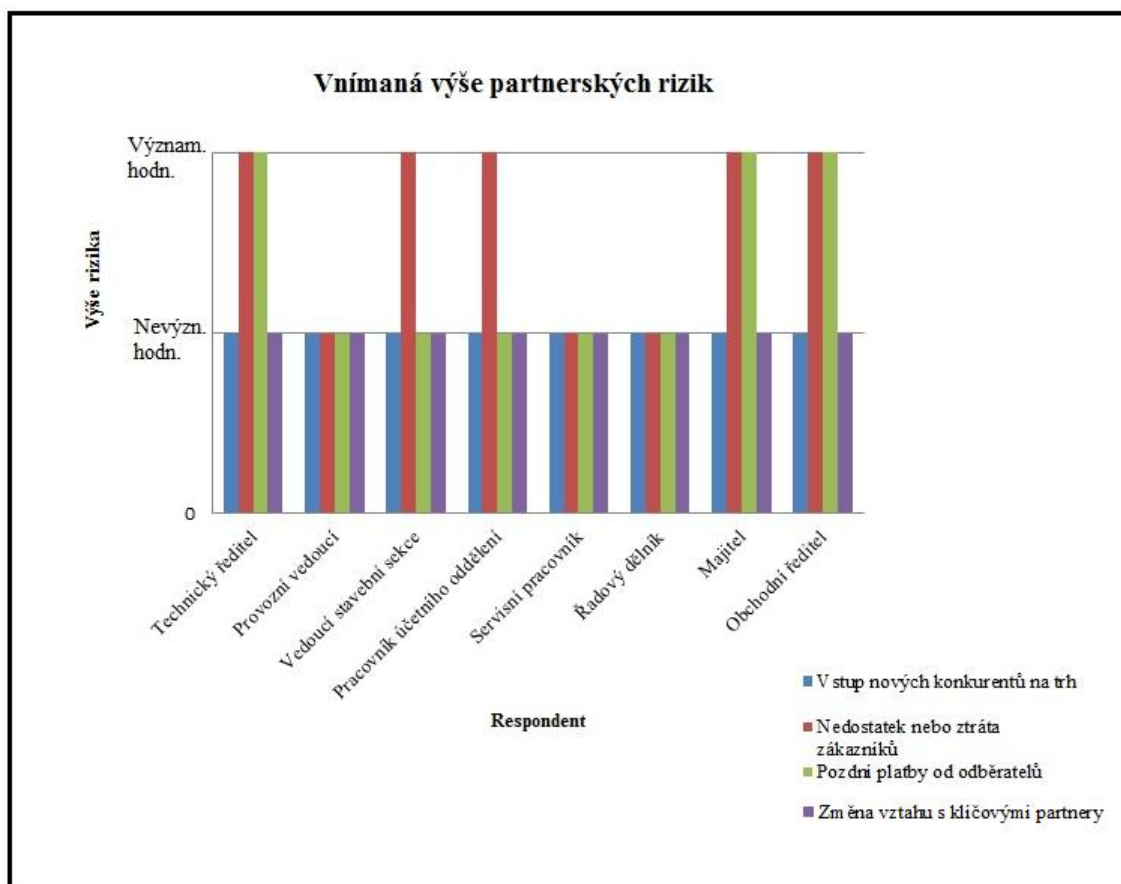
Riziko vstupu nových konkurentů na trh v odvětví stavebnictví může mít na společnost dopad ve formě ztráty zákazníků nebo nutnosti snížit ceny pro udržení stávajících zákazníků. Vnímaná výše tohoto rizika je ve společnosti na úrovni nevýznamné hodnoty, protože četnost jeho výskytu je uváděna jako velmi malá.

Riziko nedostatku nebo ztráty zákazníků spadá jako jediné z této skupiny do oblasti významných hodnot. Toto riziko je většinou hodnoceno nízkou četností, ale vysokým možným negativním dopadem na společnost, pro kterou je dostatek zákazníků velmi důležitý.

Pozdní platby od odběratelů ohrožují společnost možností vzniku druhotné platební neschopnosti, při které ona sama nebude schopna kvůli neuhrazeným pohledávkám zaplatit svým dodavatelům a tato situace se může šířit na další články dodavatelského řetězce. Tento faktor ale spadá do oblasti nevýznamných hodnot, proto není nutné stanovovat návrh postupu na eliminaci tohoto rizika.

Mezi klíčové partnery v tomto případě řadíme především zákazníky a dodavatele, u kterých může dojít například ke ztrátě důvěry k analyzované společnosti apod. Samozřejmě může také docházet naopak ke ztrátě důvěry společností vzhledem k dodavatelům, to bylo ale už řešeno výše ve skupině dodavatelských rizik.

Obrázek 13: Vnímaná výše partnerských rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

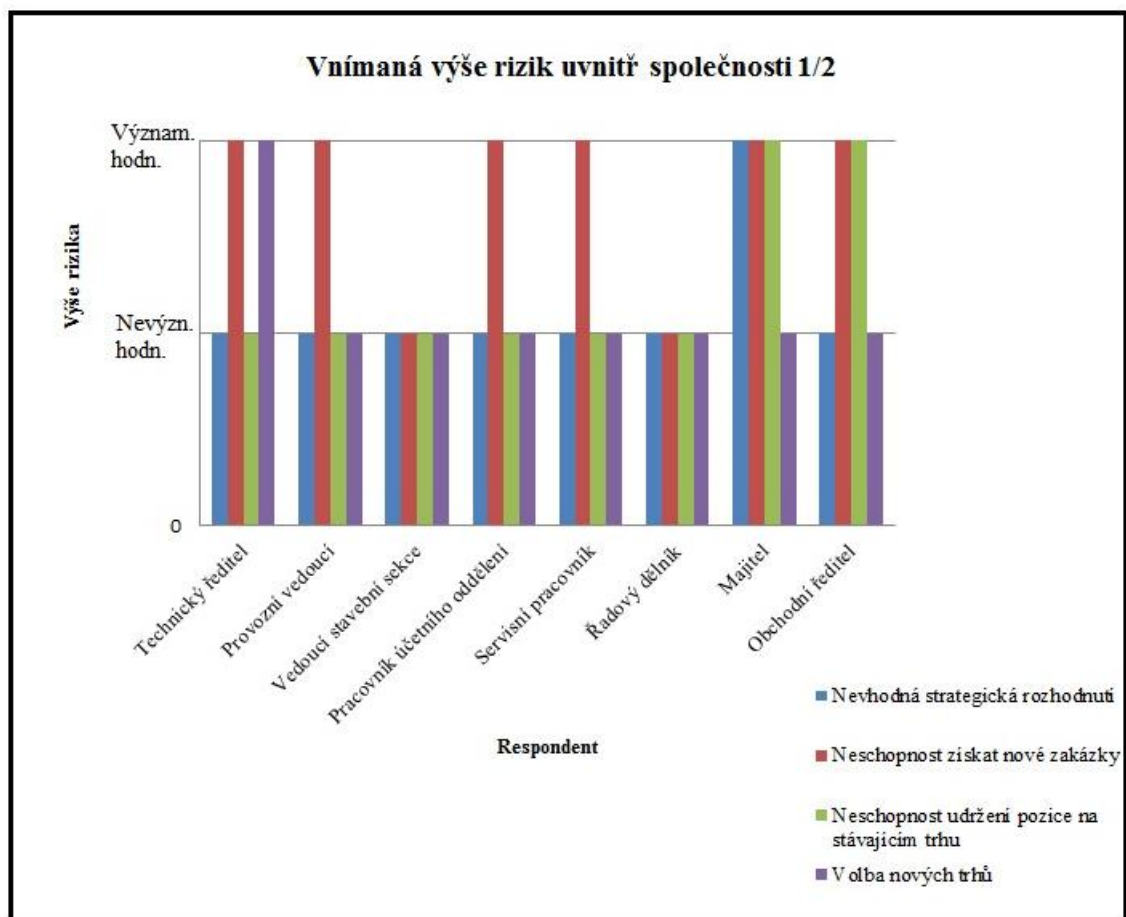
Návrh postupu na eliminaci rizik

Společnost by měla průběžně monitorovat činnost stávajících konkurentů i nově založených společností v odvětví stavebnictví kvůli udržení své pozice na trhu. Měla by se zaměřit především na nabídku konkurence, kvalitu služeb a její cenovou politiku. Vzhledem ke svým stávajícím partnerům by se měla společnost zaměřit na upevňování vztahů dostatečnou komunikací s nimi, stanovením dlouhodobých výhodných podmínek vzájemné spolupráce pro obě strany.

Rizika uvnitř společnosti

Riziko nevhodných strategických rozhodnutí může mít na společnost velmi negativní až likvidační dopad, který se může projevit až po delší době po provedení tohoto rozhodnutí. Dalším možným problémem u tohoto rizika může být fakt, že vedoucí pracovník, který takovéto rozhodnutí učiní, nemusí být ochoten své pochybení uznat, a dopady tak nezačíná řešit ve chvíli jejich prvních příznaků, ale nechá je plně rozvinout. Tento rizikový faktor spadá do oblasti nevýznamných hodnot. Jediným rizikem v oblasti významných hodnot je v této skupině riziko neschopnosti získat nové zakázky, a to především kvůli možnému negativnímu dopadu na společnost.

Obrázek 14: Vnímaná výše rizik uvnitř společnosti 1/2



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

Ve vedení společnosti jsou zaměstnání pouze vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, ale pouze jeden z nich má vystudované ekonomické vzdělání, proto doporučuji ostatním dodatečné vzdělávání (kurzy, semináře), ve kterých by byli seznámeni se základními principy pro vedení společnosti, strategickým rozhodováním, plánováním a podobně. Dále doporučuji udržování kontaktu se stávajícími i bývalými zákazníky, kteří mohou v případě spokojenosti využívat služeb společnosti i v budoucnu. Samozřejmostí je také sledování konkurence, jak jsem již zmiňovala u předešlé skupiny rizik, protože při včasné reakci na kroky konkurenčních firem by se dalo předcházet oslabování pozice analyzované společnosti na stávajícím trhu.

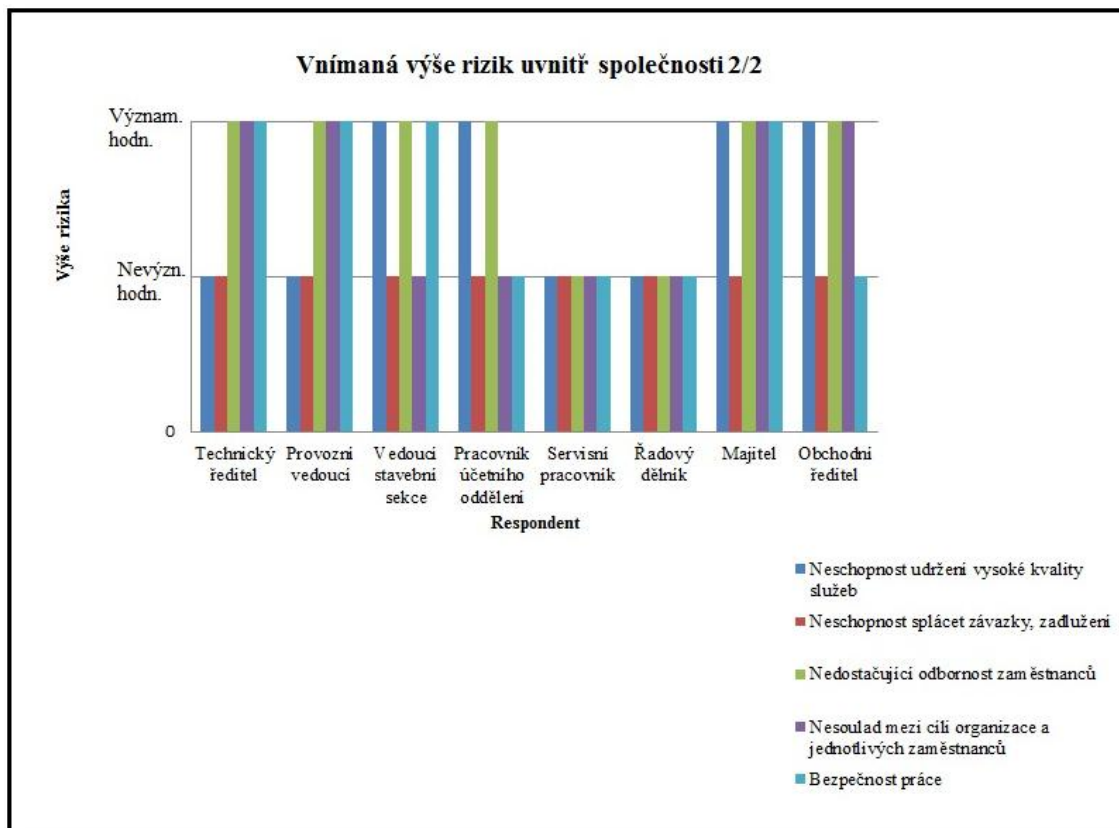
Riziko neschopnosti udržení vysoké kvality služeb může mít za následek ztrátu zákazníků a dobrého jména společnosti. Toto riziko spadá do oblasti významných hodnot, protože zaměstnanci spatřují jeho možný negativní dopad jako závažný a v dotazníku ho tedy hodnotí vyššími stupni. Riziko neschopnosti splácet své závazky bylo již zčásti řešeno ve skupině dodavatelských rizik, zde ho hodnotíme společně se zadlužením a toto riziko se nepohybuje za hranicí významné hodnoty.

Riziko nedostatečné odbornosti zaměstnanců je pracovníky společnosti vnímáno jako významné, závažný dopad by výskyt tohoto rizika mohl mít nejen u vedoucích pracovníků, ale také u pracovníků fyzicky realizujících samotné stavby. Pochybení těchto pracovníků vlivem nedostatečné odbornosti by mohlo mít negativní dopad na kvalitu a funkčnost celé stavby.

Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců může zpomalovat rozvoj celé společnosti a negativně ovlivňovat kvalitu produktů. Výše tohoto rizika spadá do oblasti významných hodnot. Riziko vznikající v souvislosti s bezpečnostní práce je v dotazníku také hodnoceno jako významné. Toto riziko je takto hodnoceno především kvůli závažnosti možného negativního dopadu, četnost je zde minimální.

Obrázek 15: Vnímaná výše rizik uvnitř společnosti

2/2



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh postupu na eliminaci rizik

Společnosti v této skupině rizik doporučuji zavést doškolování zaměstnanců v návaznosti na očekávaný charakter budoucích zakázek. Dále doporučuji pravidelné porady pracovníků, kde by byli všichni zaměstnanci seznámeni s momentálním celkovým stavem společnosti, s cíli, které se pracovníků přímo týkají. Pracovníkům by měl být dán dostatečný prostor pro získání a vyjasnění potřebných informací, aby nedocházelo k nerespektování cílů společnosti a rozhodnutí managementu. V oblasti kvality služeb doporučuji pokračovat v důsledné kontrole všech podnikových procesů. Společnost má zavedenou normu kvality ISO 9000, a jak uvádí Charvát (2006), měl by se management zaměřit na vnímání této normy ve společnosti, zda ji zaměstnanci považují za formalitu nebo zda se jí důsledně řídí.

4.3 Ekonomická rizika

Hlavním cílem podnikání je vždy generovat zisk. Pokud by tedy společnost dlouhodobě nevykazovala kladný výsledek hospodaření, byla by její existence vážně ohrožena. V dalším textu se budu zabývat výnosy, náklady a výsledkem hospodaření sledované společnosti za uplynulé tři roky (2011, 2012, 2013)⁴, které jsem získala z účetních výkazů, které jsou ve zkrácené podobě přiložené v příloze 2 a 3, a také výhledem těchto veličin na roky 2015, 2016, 2017. Tato data jsem získala kvalifikovaným odhadem vedoucích pracovníků, kteří odhady provedli na základě údajů z předešlých let, celkového vývoje hospodaření společnosti, předpokládaných budoucích zakázek a na základě svých zkušeností a znalostí z praxe.

Výnosy společnosti

Vývoj výnosů společnosti za minulé tříleté období zobrazuje tabulka 1 a níže obrázek 15. V roce 2012 můžeme vidět pokles, který byl zapříčiněn ukončením významné zakázky. Tato situace se podle odborníků ve společnosti pravděpodobně bude opakovat v roce 2016, ve kterém bude dokončena další zakázka v podobném rozsahu. V roce 2017 je naopak předpokládán nárůst výnosů, protože společnost plánuje rozšíření svého předmětu podnikání o další činnost. Nárůst mimořádných výnosů v roce 2015 je zapříčiněn tím, že společnost plánuje prodej odepsaného majetku, konkrétně třech firemních osobních automobilů.

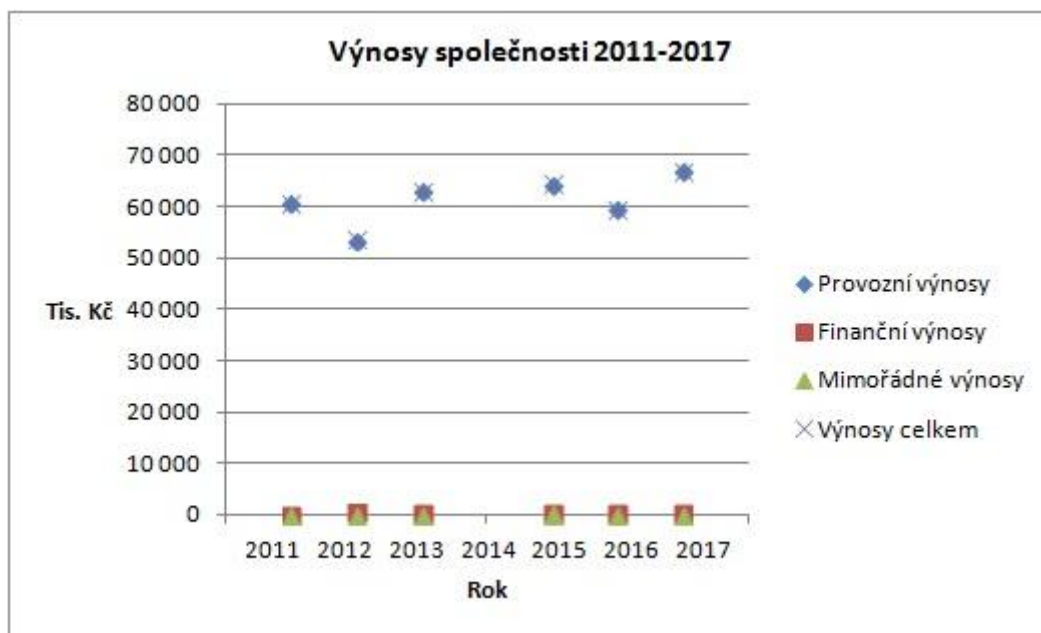
⁴ Údaje za rok 2014 neměla společnost v době zpracovávání diplomové práce ještě k dispozici, proto je v tomto textu neuvádím.

Tabulka 2: Výnosy společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)

Rok	Data z výkazů společnosti (v tis. Kč)			Kvalifikované odhady (v tis. Kč)		
	2011	2012	2013	*2015	*2016	*2017
Provozní výnosy	60 862	53 643	63 189	64 500	59 750	67 000
Finanční výnosy	7	467	234	250	100	100
Mimořádné výnosy	0	0	0	140	0	0
Výnosy celkem	60 869	54 110	63 423	64 890	59 850	67 100

Zdroj: Účetní výkazy a interní informace společnosti

Obrázek 16: Výnosy společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy a interní informace společnosti

Náklady společnosti

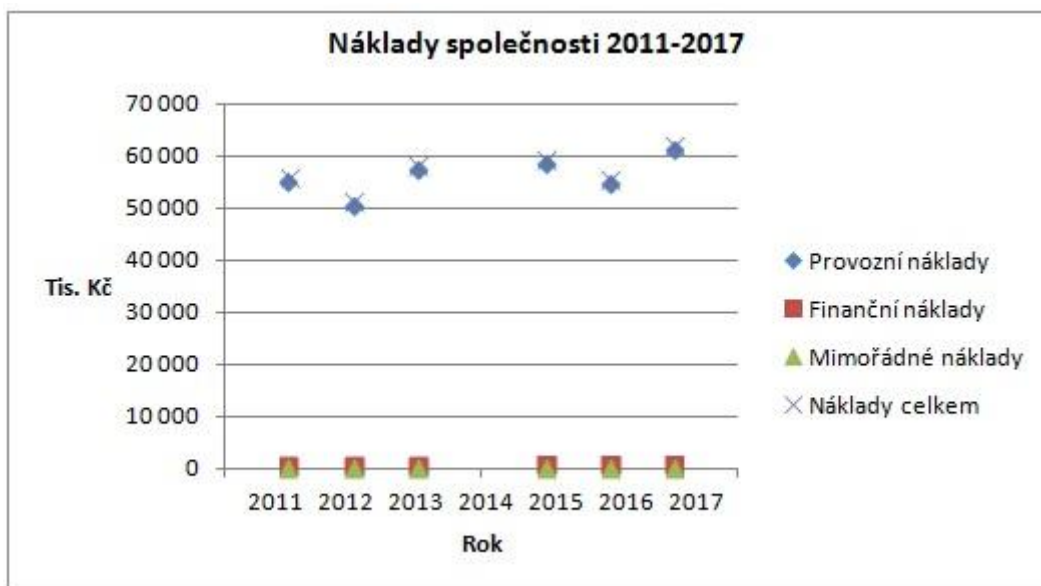
Náklady společnosti, a to jak skutečně vykázané v účetnictví za poslední tři roky, tak kvalifikované odhady na následující tříleté období, můžeme vidět v tabulce 2 a v grafu zobrazeném na obrázku 16. Jak jsem již uváděla u výnosů, v roce 2012 byla ukončena jedna z významných zakázek společnosti, s čímž byl spojen pokles výnosů, stejně tak ale poklesly náklady, které byly s realizací této zakázky spojené. Obdobná situace se očekává i v roce 2016, ve kterém budou ukončeny práce společnosti na zakázce podobného rozsahu. Naopak v roce 2017 se očekává nárůst nákladů v důsledku plánovaného rozšíření předmětu podnikání o další činnost.

Tabulka 3: Náklady společnosti X 2011-2017 (v tis. Kč)

Rok	Data z výkazů společnosti (v tis. Kč)			Kvalifikované odhady (v tis. Kč)		
	2011	2012	2013	*2015	*2016	*2017
Provozní náklady	55 057	50 490	57 387	58 500	54 750	61 100
Finanční náklady	817	835	904	920	920	920
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	55 874	51 325	58 291	59 420	55 670	62 020

Zdroj: Účetní výkazy a interní informace společnosti

Obrázek 17: Náklady společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy a interní informace společnosti

Výsledek hospodaření společnosti

Výsledek hospodaření analyzované společnosti znázorňuje tabulka 3 a níže také graf na obrázku 17. Zde můžeme vidět výrazný pokles v roce 2012, kdy se výsledek hospodaření společnost snížil v důsledku ukončení významné zakázky. Přesto ale v tomto roce výnosy společnosti pokryly její náklady a byla schopna generovat zisk. Podobné snížení je očekáváno i v roce 2016, jak již vysvětlují výše u výnosů a nákladů.

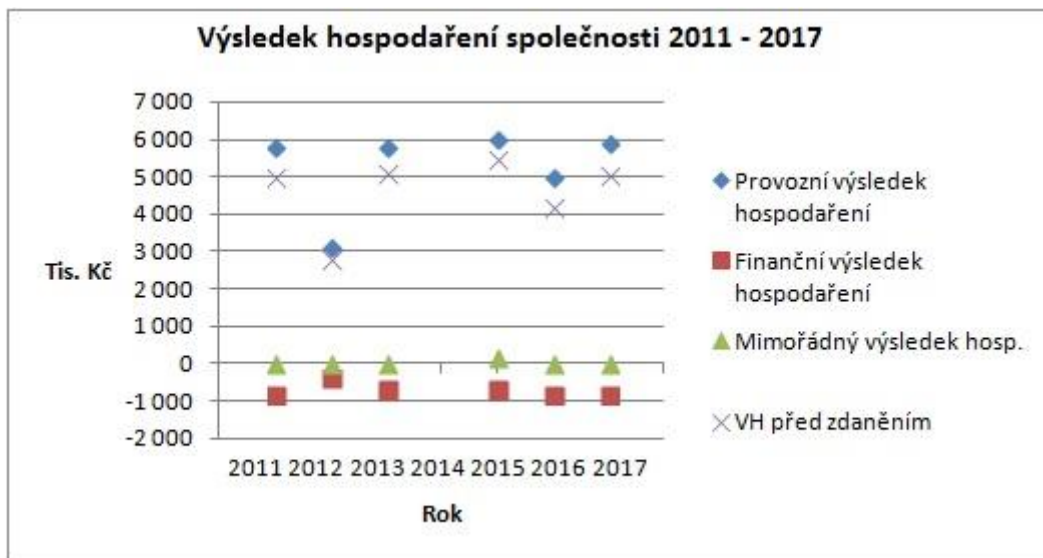
I přes toto kolísání je možné zhodnotit vývoj hospodářského výsledku společnosti jako stabilní a pokud se bude trend ubírat odhadovaným směrem, neměla by být společnost v následujících třech letech z ekonomického hlediska ohrožena.

Tabulka 4: Výsledek hospodaření společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)

	Data z výkazů společnosti (v tis. Kč)			Kvalifikované odhady (v tis. Kč)		
Rok	2011	2012	2013	*2015	*2016	*2017
Provozní výsledek hospodaření	5 805	3 153	5 802	6 000	5 000	5 900
Finanční výsledek hospodaření	-810	-368	-670	-670	-820	-820
Mimořádný výsledek hosp.	0	0	0	140	0	0
VH před zdaněním	4 995	2 785	5 132	5 470	4 180	5 080

Zdroj: Účetní výkazy a interní informace společnosti

Obrázek 18: Výsledek hospodaření společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy a interní informace společnosti

5. Závěr

Pokud společnost ignoruje fakt, že ji určitá rizika mohou ohrožovat, a cíleně tato rizika neřídí, může být vážně ohrožena její existence. Samotné riziko chápeme jako určitou událost, která může, ale nemusí nastat, a která může mít na subjekt negativní dopad o různém rozsahu. Při managementu rizik se tedy zaměřujeme na dvě vlastnosti jednotlivých rizikových faktorů, a to na pravděpodobnost výskytu a potencionální negativní dopad. Po identifikaci rizik se společnost soustředí na předcházení vzniku závažných rizik zaváděním preventivních opatření, případně na minimalizaci následků po vzniku těchto rizik.

Cílem práce byla analýza výrobní činnosti se zaměřením na identifikaci rizik a návrh postupu na eliminaci těchto rizik ve vybrané obchodní společnosti. Tento cíl byl splněn. Pro analýzu jsem si vybrala společnost s ručením omezeným, která působí v oblasti dopravních staveb.

Kvalitativní analýzu jsem prováděla prostřednictvím dotazníkového šetření, ve kterém jsem na základě četnosti výskytu rizika a jeho možného negativního dopadu zkoumala, jak dané rizikové faktory společnost X ohrožují. Jednotlivé rizikové faktory uvedené v dotazníku, které obecně považuji za nejistoty pro společnost, jsem při vyhodnocování dotazníkového šetření rozřadila do skupiny významných a nevýznamných hodnot na základě matice zobrazené v metodice. Hranice mezi významnými a nevýznamnými hodnotami představovala mezník, ve kterém se nejistota stává pro společnost X rizikem. Pro takto vyhodnocená rizika jsem navrhovala postup pro jejich eliminaci.

Na základě kvalitativní analýzy uvádím následující faktory, které jsem po vyhodnocení dotazníků zhodnotila jako klady a společnost X neohrožují:

- Požár,
- povodně,
- vysoké úrokové sazby,
- neschopnost získat úvěr,
- krádež informací,
- zpronevěra,
- neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení EU,

- neschopnost reagovat na změny těchto nařízení,
- zvýšení cen dodávaného materiálu,
- neschopnost včasných plateb dodavatelům,
- změny podmínek dodávek,
- nutnost získání nového dodavatele,
- špatný výběr dodavatele,
- poruchy strojů operativně opravitelné,
- poruchy interního informačního systému,
- vstup nových konkurentů na trh,
- pozdní platby od odběratelů,
- změna vztahu s klíčovými partnery,
- nevhodná strategická rozhodnutí,
- neschopnost udržení pozice na stávajícím trhu,
- volba nových trhů,
- neschopnost splácet závazky, zadlužení.

Kladně hodnotím také výsledky získané při analýze ekonomických rizik. Zde jsem zkoumala výnosy, náklady a výsledek hospodaření za uplynulé tři roky a výhled těchto položek na tři roky následující. Tento výhled jsem stanovila na základě kvalifikovaného odhadu, a pokud se tímto směrem bude vyvíjet i skutečný stav, nebude společnost ekonomickými riziky ohrožena. Proto doporučuji pokračovat ve stávajícím hospodaření.

Mezi rizikové faktory, které by mohly společnost X ohrozit a je tedy nutné stanovit návrh postupu na jejich eliminaci, řadím následující:

- Extrémně silné zimy,
- krádež majetku,
- poškození majetku,
- nespolehlivost dodavatelů,
- nedostatečná kvalita dodávek,
- závažné poruchy strojů a zařízení,
- nedostatek nebo ztráta zákazníků,
- neschopnost získat nové zakázky,
- neschopnost udržení vysoké kvality služeb,
- nedostačující odbornost zaměstnanců,

- nesoulad mezi cíli organizace a jednotlivých zaměstnanců,
- bezpečnost práce.

U rizika extrémně silných zim doporučuji větší diverzifikaci činností. Společnost by se měla v zimních měsících zaměřit na tvorbu zisku činnostmi v jiném odvětví, které by nebylo sezónně ovlivněno. V případě kriminálních rizik (krádež, poškození majetku) doporučuji pojištění majetku a nainstalování kamerového systému jak ve vlastních prostorách společnosti, tak v místě prováděných staveb po celou dobu jejich realizace. Dodavatelská rizika (nespolehlivost dodavatelů, nedostatečná kvalita dodávek) je možné eliminovat sjednáním dlouhodobých smluv o spolupráci s významnými dodavateli, ve kterých by byly stanovené důležité podmínky pro vzájemný vztah. Dále společnosti doporučuji stanovit jasný postup při výběru nových dodavatelů, protože se v současnosti jedná o velmi zdoluhavý proces, který je v případě potřeby neefektivní. Navrhuji také pravidelně komunikovat se stávajícími dodavateli, poskytovat jim zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s dodávkami. U rizika závažných poruch doporučuji zaměstnat pracovníka, který bude v případě potřeby dojíždět na místo této konkrétní stavby a bude odstraňovat poruchy přímo na místě. Tím se částečně odstraní zpoždění stavby vznikající při opravách strojů u externích partnerů, ke kterým je nutné stroj dopravit. U ostatních výše zmíněných rizik doporučuji udržování kontaktu se stávajícími i bývalými zákazníky, kteří mohou v případě spokojenosti využívat služeb společnosti i v budoucnu. Samozřejmostí je také sledování konkurence, jak jsem již zmiňovala u předešlé skupiny rizik, protože při včasné reakci na kroky konkurenčních firem by se dalo předcházet oslabování pozice analyzované společnosti na stávajícím trhu. Dále doporučuji zavést doškolování zaměstnanců v návaznosti na očekávaný charakter budoucích zakázek, zároveň také pravidelné porady pracovníků, kde by byli všichni zaměstnanci seznámeni s momentálním vývojem společnosti, s cíli, které se pracovníků přímo týkají. Pracovníkům by měl být dán dostatečný prostor pro získání a vyjasnění potřebných informací. V oblasti kvality služeb doporučuji pokračovat v důsledné kontrole všech podnikových procesů.

Pokud bude společnost důsledně řídit rizika, může se v budoucnosti vyhnout vysokým nákladům na odstraňování škod vzniklých dopadem těchto rizik. Důležité je zavádění preventivních opatření pro předcházení vzniku rizika a stanovení plánu pro minimalizaci potencionálních negativních dopadů.

6. Summary

This master thesis is focused on risk management in company, specifically on risk management in a building company. There are concisely defined risks which can endanger the company. These risks are further analyzed in detail. Qualitative and quantitative analyses were used for that analyses, they were based on questionnaires in company and an analysis of costs and revenues. Measures are proposed for risks which significantly endanger the company. They could prevent and relieve the risks and their negative effect to company. Among the critical risks belongs serious failure of machinery and equipment, lack of expertise of the staff and the mismatch between company objectives and objectives of individual employees, while economic risks are assessed positively. For risk management is crucial that the company aware of the risks and they should be included their management in the strategic management of the company.

KEYWORDS:

- risk in business
- risk management
- qualitative and quantitative analyses

Použitá literatura

Veber J. (2004). *Management – základy, prosperita, globalizace*. (1. vyd., 700 s.). Praha: Management Press.

Hrdý M., & Horová M. (2009). *Finance podniku*. (1. vyd., 179 s.). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Synek M. (2003). *Manažerská ekonomika*. (3. vyd., 472 s.). Praha: Grada Publishing, a. s..

Smejkal V., & Rais K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (1. vyd., 296 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

Kotler P., & Keller K. L. (2007). *Marketing management*. (1. vyd., 788 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. (1. vyd., 583 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

Růčková, P. (2007). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. (1. vyd. 118, s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

HIRSCHEY, M. (1996). *Managerial Economics*. (8th ed, 827 p.) Mason: The Dryden Press

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., & WAGNER, J. (2007), *Nákladové a manažerské účetnictví*. (1. vyd., 430 s.). Praha: ASPI

VEBER, J., & SRPOVÁ, J. (2006), *Podnikání malé a střední firmy*. (1. vyd., 304 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

KAFKA, T. (2009), *Průvodce pro interní audit a risk management*. (1. vyd., 168 s.). Praha: C. H. Beck

TICHÝ, M. (2006), *Ovládání rizika. Analýza a management*. (1. vyd., 396 s.). Praha: C. H. Beck

SYNEK, M., & KISLINGEROVÁ, E. (2010), *Podniková ekonomika*. (5. vyd., 498 s.). Praha: C. H. Beck

MARTINOVIČOVÁ, D. (2007), *Pojištění podnikatelských subjektů*. (1. vyd., 236 s.). Ostrava: KEY Publishing

CHARVÁT, J. (2006), *Firemní strategie pro praxi*. (1. vyd., 201 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

Veber, J. (1998). *Management II: management změny, strategický management, podnikatelské projekty, projektový management, reengineering*. (1. vyd., 148 s.). Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., & HUBÁLKOVÁ, M. (2009), *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. (1. vyd., 301 s.). Praha: C. H. Beck

LANDA, M. (2008), *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. (1. vyd., 324 s.).
Ostrava: KEY Publishing

CZECHTRADE (2015). BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export.
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-snizovani-rizika-52919.html>

KOTLER, P., KELLER, K., L., & BRADY, M. (2009), *Marketing Management*. (13th ed., 798 p.) . New Jersey: Prentice Hall

Interní materiály společnosti

Webové stránky společnosti

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Definice rizika projektu 5
- Obrázek 2: Metodický postup zavádění změny za existence rizika 11
- Obrázek 3: Zobrazení významnosti faktorů rizika 13
- Obrázek 4: Vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod 15
- Obrázek 5: Proces managementu rizik 16
- Obrázek 6: Významné hodnoty pro stanovení plánu pro eliminaci rizik 22
- Obrázek 7: Vnímaná výše rizik živelného a přírodního původu 32
- Obrázek 8: Vnímaná výše bankovních rizik 33
- Obrázek 9: Vnímaná výše kriminálních rizik 34
- Obrázek 10: Vnímaná výše legislativních rizik 36
- Obrázek 11: Vnímaná výše dodavatelských rizik 39
- Obrázek 12: Vnímaná výše rizik spojených s poruchami 41
- Obrázek 13: Vnímaná výše partnerských rizik 43
- Obrázek 14: Vnímaná výše rizik uvnitř společnosti 1/2 44
- Obrázek 16: Výnosy společnosti 2011-2017 (v tis. Kč) 49
- Obrázek 17: Náklady společnosti 2011-2017 (v tis. Kč) 51
- Obrázek 18: Výsledek hospodaření společnosti 2011-2017 (v tis. Kč) 53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotazník	25
Tabulka 2: Výnosy společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)	49
Tabulka 3: Náklady společnosti X 2011-2017 (v tis. Kč)	50
Tabulka 4: Výsledek hospodaření společnosti 2011-2017 (v tis. Kč)	52

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření - výsledky dotazníků

Příloha 2: Rozvaha společnosti X 2011-2013, zkrácená, v tis. Kč

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti X 2011-2013 , zkrácený, v tis. Kč

Příloha 1: Dotazníkové šetření				
Dotazník – Technický ředitel				
Riziko	Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)	
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	4	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	3	3	V
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	2	3	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	2	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	3	4	V
7	Krádež informací	2	4	V
8	Poškození majetku	3	4	V
9	Zpronevěra	1	4	N
Legislativní rizika				

10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	3	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízení	2	3	N
Dodavatelská rizika				
12	Nespolehlivost dodavatelů	1	4	N
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	4	V
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	2	3	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	4	N
16	Změny podmínek dodávek	2	3	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	3	3	V
18	Špatný výběr dodavatele	2	4	V
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	4	1	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	4	V
21	Poruchy interního informačního systému	1	4	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	3	2	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	2	4	V
24	Pozdní platby od odběratelů	2	4	V
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	3	N

Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	1	4	N
27	Neschopnost získat nové zakázky	1	5	V
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím trhu	1	4	N
29	Volba nových trhů	2	4	V
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	1	4	N
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	3	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	4	V
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	4	V
34	Bezpečnost práce	2	5	V
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Dotazník – Provozní vedoucí

Riziko		Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	3	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	3	3	V
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	2	2	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	2	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	3	3	V
7	Krádež informací	2	3	N
8	Poškození majetku	4	3	V
9	Zpronevěra	1	4	N
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	3	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízení	1	2	N

Dodavatelská rizika				
12	Nespolehlivost dodavatelů	2	3	N
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	4	V
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	2	2	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	2	N
16	Změny podmínek dodávek	2	2	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	1	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	4	N
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	4	1	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	3	N
21	Poruchy interního informačního systému	2	3	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	2	3	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	1	4	N
24	Pozdní platby od odběratelů	2	3	N
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	2	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	1	4	N
27	Neschopnost získat nové zakázky	2	4	V

28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím trhu	1	4	N
29	Volba nových trhů	2	2	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	1	4	N
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	3	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	4	V
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	4	V
34	Bezpečnost práce	2	4	V
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Dotazník – Vedoucí stavební sekce

Riziko		Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	4	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	3	3	V
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	1	3	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	3	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	3	4	V
7	Krádež informací	2	3	N
8	Poškození majetku	4	3	V
9	Zpronevěra	1	4	N
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	3	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízení	2	2	N
Dodavatelská rizika				

12	Nespolehlivost dodavatelů	2	4	V
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	4	V
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	2	3	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	3	N
16	Změny podmínek dodávek	2	2	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	3	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	4	N
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	4	2	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	4	V
21	Poruchy interního informačního systému	1	3	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	3	2	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	2	4	V
24	Pozdní platby od odběratelů	2	3	N
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	3	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	2	3	N
27	Neschopnost získat nové zakázky	2	3	N
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím	1	3	N

	trhu			
29	Volba nových trhů	2	2	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	2	4	V
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	3	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	4	V
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	3	N
34	Bezpečnost práce	3	4	V
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Dotazník – Pracovník účetního oddělení

Riziko		Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	3	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	2	3	N
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	1	3	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	4	N
Kriminální rizik				
6	Krádež majetku	3	3	V
7	Krádež informací	2	3	N
8	Poškození majetku	3	3	V
9	Zpronevěra	1	4	V
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	3	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízení	2	2	N
Dodavatelská rizika				

12	Nespolehlivost dodavatelů	3	3	V
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	4	V
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	2	3	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	3	N
16	Změny podmínek dodávek	2	2	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	2	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	4	V
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	4	2	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	1	4	N
21	Poruchy interního informačního systému	2	2	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	2	3	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	2	4	V
24	Pozdní platby od odběratelů	2	3	N
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	3	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	2	3	N
27	Neschopnost získat nové zakázky	2	4	V
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím	1	3	N

	trhu			
29	Volba nových trhů	2	3	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	2	4	V
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	4	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	3	3	V
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	3	N
34	Bezpečnost práce	3	2	N
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Dotazník – Servisní pracovník

Riziko	Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)	
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	4	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	2	3	N
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	1	2	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	2	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	2	4	V
7	Krádež informací	2	3	N
8	Poškození majetku	4	3	V
9	Zpronevěra	1	3	N
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	2	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízeních	1	2	N
Dodavatelská rizika				

12	Nespolehlivost dodavatelů	1	3	N
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	3	N
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	3	2	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	3	N
16	Změny podmínek dodávek	2	3	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	2	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	4	N
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	3	1	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	3	N
21	Poruchy interního informačního systému	2	2	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	2	2	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	2	3	N
24	Pozdní platby od odběratelů	2	2	N
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	2	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	1	3	N
27	Neschopnost získat nové zakázky	2	4	V
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím	1	3	N

	trhu			
29	Volba nových trhů	2	2	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	1	4	N
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	2	3	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	2	N
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	3	N
34	Bezpečnost práce	2	2	N
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Dotazník – Stavební sekce – řadový dělník

Riziko	Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)	
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	4	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	3	4	V
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	1	2	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	2	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	4	3	V
7	Krádež informací	2	2	N
8	Poškození majetku	4	3	V
9	Zpronevěra	1	3	N
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	3	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízení	1	2	N
Dodavatelská rizika				

12	Nespolehlivost dodavatelů	2	3	N
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	3	N
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	1	2	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	3	N
16	Změny podmínek dodávek	1	2	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	2	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	3	N
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	4	3	V
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	4	V
21	Poruchy interního informačního systému	1	3	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	2	2	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	1	3	N
24	Pozdní platby od odběratelů	2	3	N
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	2	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	1	3	N
27	Neschopnost získat nové zakázky	1	3	N
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím	1	2	N

	trhu			
29	Volba nových trhů	1	2	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	1	3	N
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	3	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	3	N
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	2	N
34	Bezpečnost práce	2	3	N
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Dotazník – Majitel

Riziko		Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)
Rizika přírodního původu				
1	Požár	1	4	N
2	Povodně	1	4	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	3	3	V
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	1	2	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	3	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	3	3	V
7	Krádež informací	2	3	N
8	Poškození majetku	4	2	N
9	Zpronevěra	1	3	N
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	4	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto nařízení	1	2	N
Dodavatelská rizika				

12	Nespolehlivost dodavatelů	2	4	V
13	Nedostatečná kvalita dodávek	1	4	N
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	2	3	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	3	N
16	Změny podmínek dodávek	2	2	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	2	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	4	N
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	3	2	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	3	N
21	Poruchy interního informačního systému	2	4	V
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	3	2	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	2	4	V
24	Pozdní platby od odběratelů	2	4	V
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	3	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	2	5	V
27	Neschopnost získat nové zakázky	2	5	V
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím	1	5	V

	trhu			
29	Volba nových trhů	2	2	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	1	5	V
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	4	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	4	V
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	5	V
34	Bezpečnost práce	2	4	V
35-...	Jiná (...)			

Dotazník – Obchodní ředitel				
Riziko	Četnost výskytu (1-5)	Možný dopad (1-5)	Skupina (V = významné hodnoty, N = nevýznamné hodnoty)	
Rizika živelného původu				
1	Požár	2	4	V
2	Povodně	1	3	N
3	Jiné (..... <i>extrémně silné zimy</i>)	2	3	N
Bankovní rizika				
4	Vysoké úrokové sazby	2	2	N
5	Neschopnost získat úvěr	1	1	N
Kriminální rizika				
6	Krádež majetku	4	3	V
7	Krádež informací	2	3	N
8	Poškození majetku	4	2	N
9	Zpronevěra	1	4	N
Legislativní rizika				
10	Neschopnost plnit státní, regionální nařízení a nařízení Evropské unie	1	3	N
11	Neschopnost reagovat na změny těchto	2	3	N

	nařízení			
Dodavatelská rizika				
12	Nespolehlivost dodavatelů	2	4	V
13	Nedostatečná kvalita dodávek	2	4	V
14	Zvýšení cen dodávaného materiálu	2	2	N
15	Neschopnost včasných plateb dodavatelům	1	3	N
16	Změny podmínek dodávek	2	2	N
17	Nutnost získání nového dodavatele	2	3	N
18	Špatný výběr dodavatele	1	4	N
Rizika spojená s poruchami				
19	Poruchy strojů operativně odstranitelné	4	2	N
20	Závažné poruchy strojů a zařízení	2	4	V
21	Poruchy interního informačního systému	1	4	N
Partnerská rizika				
22	Vstup nových konkurentů na trh	1	4	N
23	Nedostatek nebo ztráta zákazníků	2	4	V
24	Pozdní platby od odběratelů	2	4	V
25	Změna vztahu s klíčovými partnery	1	3	N
Rizika uvnitř společnosti				
26	Nevhodná strategická rozhodnutí	1	4	N

27	Neschopnost získat nové zakázky	1	5	V
28	Neschopnost udržení pozice na stávajícím trhu	2	4	V
29	Volba nových trhů	2	2	N
30	Neschopnost udržení vysoké kvality služeb	1	5	V
31	Neschopnost splácet závazky, zadlužení	1	4	N
32	Nedostačující odbornost zaměstnanců	2	4	V
33	Nesoulad mezi cíli společnosti a jednotlivých zaměstnanců	2	5	V
34	Bezpečnost práce	1	4	N
35-...	Jiná (.....)	-	-	-

Příloha 1: Rozvaha společnosti X 2011-2013, zkrácená, v tis. Kč

Rozvaha společnosti X (zkrácená, v tis. Kč)				
	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	42 915	43 132	46 750	
Dlouhodobý majetek	23 034	21 868	17 499	
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	
Dlouhodobý hmotný majetek	22 854	19 133	17 431	
Dlouhodobý finanční majetek	180	2 735	68	
Oběžná aktiva	19 336	20 784	28 888	
Zásoby	0	0	0	
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	
Krátkodobé pohledávky	13 649	16 446	22 335	
Krátkodobý finanční majetek	5 687	4 338	6 553	
Časové rozlišení	545	480	363	
Pasiva celkem	42 915	43 132	46 750	
Vlastní kapitál	27 147	29 458	30 946	
Základní kapitál	102	102	102	
Kapitálové fondy	0	0	0	
Rezervní fond, nedělitelný fond a fondy ze zisku	170	170	170	
Výsledek hospodaření minulých let	22 948	26 875	26 581	
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 927	2 311	4 093	
Cizí zdroje	15 768	13 674	15 801	
Rezervy	6 490	2 450	2 800	
Dlouhodobé závazky	0	0	0	
Krátkodobé závazky	9 278	11 224	13 001	
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	
Časové rozlišení	0	0	3	

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti X 2011-2013 , zkrácený, v tis. Kč

Výkaz zisku a ztráty (zkrácený, v tis. Kč)			
	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	1 221	490	7 808
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 118	106	3 809
Obchodní marže	103	384	3 999
Výkony	56 786	52 430	55 153
Výkonová spotřeba	42 164	37 566	36 390
Přidaná hodnota	41 725	15 248	22 762
Osobní náklady	16 002	13 530	14 187
Daně a poplatky	359	264	264
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 085	2 112	1 826
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	2 580	176	100
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	291	360	64
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-7 579	-3 983	274
Ostatní provozní výnosy	275	547	128
Ostatní provozní náklady	597	535	573
Provozní výsledek hospodaření	5 805	3 153	5 802
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	50	215
Náklady z finančního majetku	0	50	62
Výnosové úroky	1	1	1
Nákladové úroky	116	63	55
Ostatní finanční výnosy	6	416	18
Ostatní finanční náklady	701	722	787
Finanční výsledek hospodaření	-810	-368	-670
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 068	474	1 039
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 927	2 311	4 093
Výsledek hospodaření za účetní období	3 927	2 311	4 093
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 995	2 785	5 132