

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUĎĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Pracoviště: Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení podniku v podmínkách rizika

Autor: Kateřina Ježková

Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

2010

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Řízení podniku v podmínkách rizika vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury a na základě vlastních zjištění. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou, ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 31. 3. 2010

.....
Kateřina Ježková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. Za odborné vedení, cenné rady, odborné připomínky a odbornou pomoc se zpracováním statistických údajů.

OBSAH

1 ÚVOD.....	7
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	8
2.1. Co je riziko.....	8
2.2 Analýza rizik.....	9
2.3. Vztahy v analýze rizik.....	10
2.4 Obecný postup analýzy rizik	11
2.4.1 Stanovení hranice analýzy rizika.....	11
2.4.2 Identifikace aktiv.....	11
2.4.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv.....	12
2.4.4 Identifikace hrozeb.....	12
2.4.5 Analýza hrozeb a zranitelnosti.....	12
2.4.6 Pravděpodobnost jevu.....	12
2.4.7 Měření rizika.....	12
2.5 Určení statistických charakteristik rizika.....	12
2.6 Metody analýzy rizik.....	13
2.6.1 Kvalitativní metody.....	13
2.6.2 Kvantitativní metody.....	13
2.6.3 Volby strategie analýzy rizik.....	13
2.6.4 Nejpoužívanější metody analýzy rizik	14
2.6.5 Metoda účelových interview	14
2.7 Řízení rizik	14
2.8 Management podnikatelských rizik	15
2.9 Cíle managementu řízení rizika	16
2.10 Klasifikace rizik.....	17
2.10.1 Statistické a dynamické riziko.....	18
2.10.2 Čistá a spekulativní rizika	18
2.11 Některé praktické přístupy k řízení rizika ve firmě	19
2.11.1 Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit	19
2.11.2 Uvažuj o pravděpodobnostech	19
2.11.3 Neriskuj mnoho pro málo.....	19
2.12 Jak volit nástroje pro snižování rizika	20
2.13 Analýza stupně ohrožení.....	21
2.13.1 Průmyslová a obchodní rizika.....	21

2.13.2 Finanční rizika.....	21
2.13.3 Mezinárodní a inflační rizika	22
2.14 Metody snižování podnikatelského rizika.....	22
2.14.1 Ofenzivní řízení firmy	22
2.14.2 Retence rizik.....	23
2.14.3 Redukce rizik.....	23
2.14.4 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty	24
2.14.5 Diverzifikace	26
2.14.6 Pružnost firmy	27
2.14.7 Sdílení rizika	28
2.14.8 Pojištění.....	28
2.14.9 Vyhybání se rizikům	28
2.14.10 Získávání dodatečných informací	29
2.14.11 Vytváření rezerv	29
2.14.12 Metody operační analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika ..	29
2.14.13 Postoptimalizační analýza	29
2.14.14 Metody síťové analýzy	30
2.14.15 Jak snižovat riziko z nezaplacení pohledávek?	30
2.14.16 Modely hromadné obsluhy.....	31
2.14.17 Prognózování.....	31
2.14.18 Metody snížení rizika při rozhodování vrcholového managementu	32
2.15 Informační riziko.....	33
2.15.1 Informace, data, znalosti	33
2.16 Investiční riziko a rozhodování.....	33
2.16.1 Finanční analýza.....	33
2.16.2 Parametry investic	34
2.17 Právní rizika a jejich prevence	35
2.18 Zásady krizového plánování.....	36
2.19 Strategie – její podstata a strategické rozhodnutí.....	36
2.19.1 Důraz na rovnováhu	38
2.19.2 Stanovení logických principů	40
2.19.3 Analýza přijatelnosti	40
2.19.4 Analýza proveditelnosti.....	41
3 Metodika	45

4 Praktická část	47
4.1 Obecná charakteristika podniku	47
4.2 Přehled o hospodářské činnosti podniku	49
4.2.1 Vstupní data.....	49
4.2.2 Vyhodnocení vstupních dat.....	53
4.2.3 Vyhodnocení finančních ukazatelů	68
4.2.4 Bonitní model.....	74
4.2.5 Rozklad ROE.....	75
5 Závěr.....	77
6 Anotace.....	81
7 Seznam literatury	82
8 Seznam tabulek a obrázků	83

1 ÚVOD

Cílem bakalářské práce bylo najít všechna rizika v oblasti podnikání a jejich seznámení se s nimi. Na základě získaných informací provést průzkum oblasti malého podnikání v rámci Jihočeského kraje a to s ohledem na aktuální hospodářskou situaci v zemi a aktuální tržní situaci v rámci celé Evropské unie. V návaznosti na to byla stanovena všechna potenciální rizika, která podstatným způsobem ovlivňují ekonomickou situaci podniku a jeho existenci vůbec. Umět rizika kvantifikovat, popsat, specifikovat a pracovat s nimi.

Byly navrženy způsoby předcházení rizikům tak, aby nebyl narušen či podstatným způsobem negativně ovlivněn chod podniku. V případě již existujícího dopadu rizika byly navrženy způsoby, které by minimalizovaly jeho působení a ovlivňování hospodářské situace podniku. Zároveň byly hledány postupy řešení situace s rizikem, jeho kalkulace a pravděpodobnostní odhady důsledků na hospodářskou činnost daného podniku.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Co je riziko

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo vystavení nepříznivým okolnostem. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že riskovat znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání [1].

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem **riziko** je definován různě:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku.
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva.
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému [1].

- z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směřováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události [1].

- pojem „riziko“ tedy navazuje na filozofické kategorie, jakými jsou nutnost a nahodilost. Je podmíněn nahodilostí jakou formou projevu nutnosti, což znamená, že zdrojem je

objekt a jde o ontologický aspekt pojmu, jednak je podmíněn neúplností zobrazení reálných procesů v lidském vědomí – zdrojem je v tomto případě subjekt a jedná se o gnoseologický aspekt pojmu [1].

- v ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například:

- politická a teritoriální;
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, tržní inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební;
- bezpečnostní;
- právní a spojená s odpovědností za škodu;
- předvídatelná a nepředvídatelná;
- specifická – pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací [1];

- riziko definuje jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Konkrétněji řečeno: riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme [1].

- riziko je tedy často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako volatilitu (kolísavost) finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů [1].

- výjimečné výsledky, jak špatné, tak i dobré, by měly upoutat naši pozornost a dovést nás k otázkám, co je jejich příčinou. Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek:

- pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu;
- negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků [1].

2.2 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik. Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní;

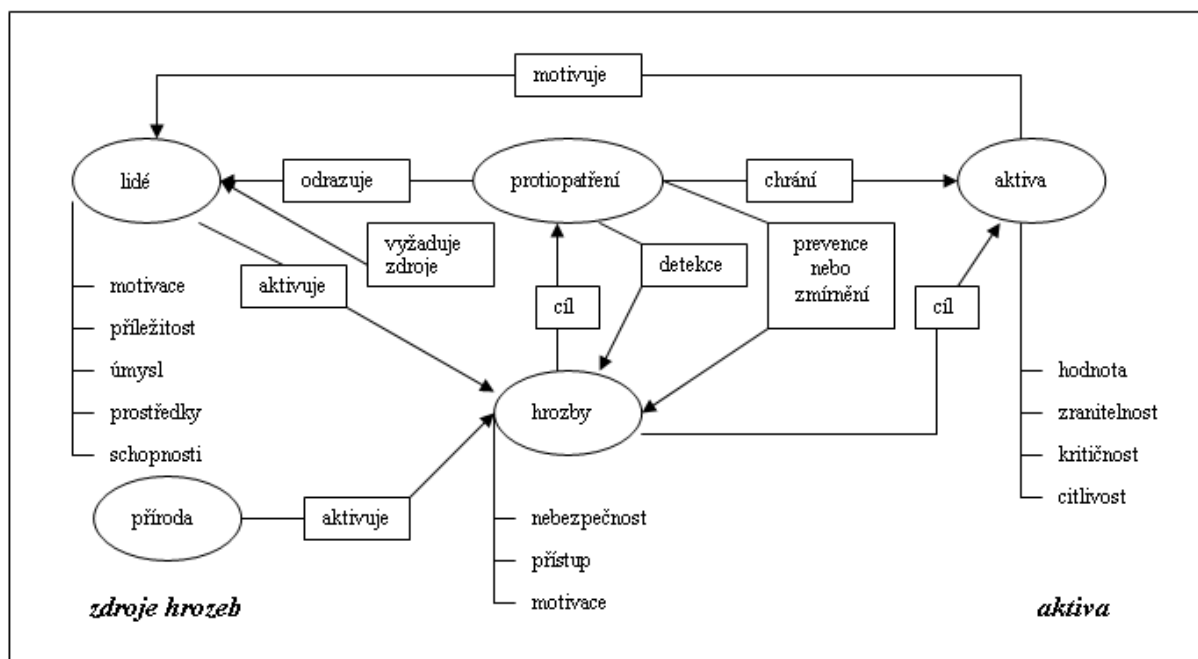
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu;
- identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb;
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě [1].

2.3 Vztahy v analýze rizik

Správné pochopení vztahů v analýze rizik je pro úspěšné provedení analýzy klíčové. Základní vztahy a souvislosti v analýze rizik jsou znázorněny na obrázku č. 1. Mechanismus uplatnění rizika probíhá následujícím způsobem:

- hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu (dopad);
- aktivum (svou hodnotou) motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností. Aktivum je zároveň chráněno protiopatřeními před hrozbami;
- protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrazují od aktivování hrozeb;
- hrozba působí jednak přímo na aktivum nebo na protiopatření, s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba působit, musí být aktivována. Pro svou aktivaci vyžaduje zdroje (vytvoření podmínek pro její působení) [1].

Obrázek č. 1 Vztahy v analýze rizik



Zdroj [1]

2.4 Obecný postup analýzy rizik

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti [1].

V průběhu analýzy rizik se provádějí některé obecné činnosti. Jednotlivé kroky za sebou následují v níže uvedené posloupnosti [1].

2.4.1 Stanovení hranice analýzy rizik

Je to pomyslná čára, oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Při stanovení hranice analýzy se vychází ze záměrů managementu, případně z úvodní studie, byla-li zpracována

2.4.2 Identifikace aktiv

Identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, ležících uvnitř hranice analýzy rizik

2.4.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se při stanovení hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik, mohou to být ale i charakteristiky výnosové, kam patří aktiva sloužící k dosahování zisků nepřímo

2.4.4 Identifikace hrozeb

Identifikace, která připadá pro analýzu v úvahu. Identifikace hrozeb se provádí tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu

2.4.5 Analýza hrozeb a zranitelností

Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu. U těch aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě

2.4.6 Pravděpodobnost jevu

Někdy nevíme, zda jev, který zkoumáme, nastane. Jde o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek vždy nevede ke stejnému výsledku. Pak k popisu určitého jevu doplňujeme údaj, s jakou pravděpodobností tento jev může nastat

2.4.7 Měření rizika

Intuice napovídá, že riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných. Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností. V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v nějž doufáme. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme a tím větší je tedy riziko [1].

2.5 Určení statistických charakteristik rizika

Žádný podnikatel se nemůže riziku zcela vyhnout, ale může riziko analyzovat, změřit jej a s výsledkem dále pracovat. Aby bylo možné například porovnat dvě investiční možnosti, je nutné jejich riziko nějakým způsobem vyjádřit [1].

Pro měření absolutní výše rizika se používají základní statistické charakteristiky, především směrodatná odchylka σ a rozptyl σ^2 [1].

Při kvantifikaci rizika srovnáváme odchylky jednotlivých očekávaných hodnot sledované charakteristiky. Rozptyl očekávaných hodnot (ekonomické) charakteristiky je dán součtem druhých mocnin odchylek jednotlivých předpokládaných hodnot charakteristik od průměrné hodnoty, násobeno pravděpodobností výskytu těchto stavů [1].

Nejpoužívanějším nástrojem pro vyjádření rizika se stala směrodatná odchylka. Tento ukazatel může představovat například maximální částku, o kterou se může cena investičního instrumentu s určitou pravděpodobností během časové jednotky změnit [1].

2.6 Metody analýzy rizik

Způsoby vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: kvalitativní a kvantitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů nebo jejich kombinace [1].

2.6.1 Kvalitativní metody

Metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu. Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako „velká až kritická“ [1].

2.6.2 Kvantitativní metody

Jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní; jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládání výhodnější [1].

2.6.3 Volby strategie analýzy rizik

Volba může znamenat použití některého ze čtyřech hlavních přístupů: základní přístup, neformální přístup, podrobná analýza rizik a kombinovaný přístup [1].

2.6.4 Nejpopoužívanější metody analýzy rizik

Při neformálním přístupu k analýze rizik dominuje metoda účelových interview. Pro podporu provádění kvantitativní analýzy rizik se obvykle používají speciální nástroje, obvykle v podobě programů, často disponujících databázemi informací, ve kterých je metodika a postup provádění analýzy rizik již zpracován [1].

2.6.5 Metoda účelových interview

Nejběžnější varianta, která spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Oproti jiným metodám, založeným na strojovém zpracování velkého počtu dotazníků, požívá pro rizikovou analýzu soubor otázek, prodiskutovaných na účelových pohovorech, přičemž obvykle jsou tyto otázky tvořeny dvěma částmi – pevnou, předem danou a variabilní, dle průběhu pohovoru a postavení respondenta [1].

2.7 Řízení rizik

Problematika řízení rizik je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik jsou především:

- přírodní katastrofy a havárie;
- rizika ochrany životního prostředí;
- finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie;
- projektová rizika;
- obchodní rizika;
- technická rizika;
- organizační rizika [1];

Existují i obecné zákonitosti řízení rizik, které je třeba znát, ať již chceme minimalizovat riziko při změnách v podniku nebo v oblasti přírodních katastrof. Jde o proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Management řízení rizika využívá principu zpětné vazby nebo predikační vazby. Protože však většinou není reálné mít k dispozici takto komplexní informace a zejména pak není reálné odhadnout předem vliv a hlavně význam jednotlivých faktorů, které na subjekt působí, existuje zde možnost rozhodování za

neúplné informace, což lze částečně eliminovat pomocí nástrojů pro podporu rozhodování při neúplných informacích [1].

2.8 Management podnikatelských rizik

Pokud se chceme vypořádat s problémem rizika v reálném firemním prostředí, musíme se naučit ve své manažerské praxi s rizikem ve firmě žít, což znamená, že musíme umět riziko řídit. Management rizik je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou ovlivnit subjekt. Kromě analýzy rizik zpravidla řízení rizik zahrnuje:

- výběr protiopatření;
- analýzu nákladů/přínosů;
- implementaci protiopatření;
- testování protiopatření [1];

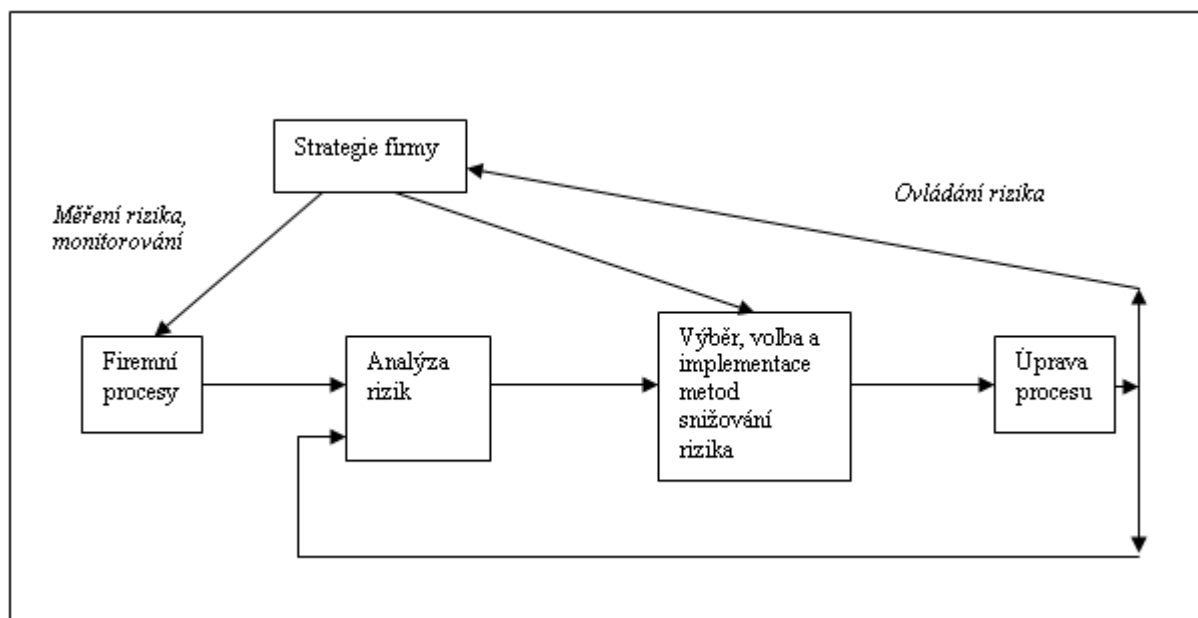
Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě podnikatelských subjektů. Pokud si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů a tím zvyšují náklady na financování subjektu. Opravdu účinného řízení rizik může být dosaženo pouze v případě, kdy:

- je jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům a to včetně rizikové strategie;
- funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem;
- management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik;
- existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik [1];

- uvedený proces řízení rizika ve firmě lze schématicky znázornit viz. obrázek č. 2. Musíme sledovat a následně v reálném prostředí i řídit rizikové procesy ve firmě, s cílem nalézt jejich určitý optimální průběh s vědomím, že riziko v jakémkoliv podnikání nikdy nesnížíme na nulu [1].

- řízení rizik je vědecký přístup k řešení problému rizika a to cestou jeho identifikace a měření, předvídání možných nahodilých ztrát a navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a finanční dopad těch ztrát, které se ve firmě objeví [1].

Obrázek č. 2 Proces řízení rizik IS/IT ve firmě



Zdroj [1]

2.9 Cíle managementu řízení rizika

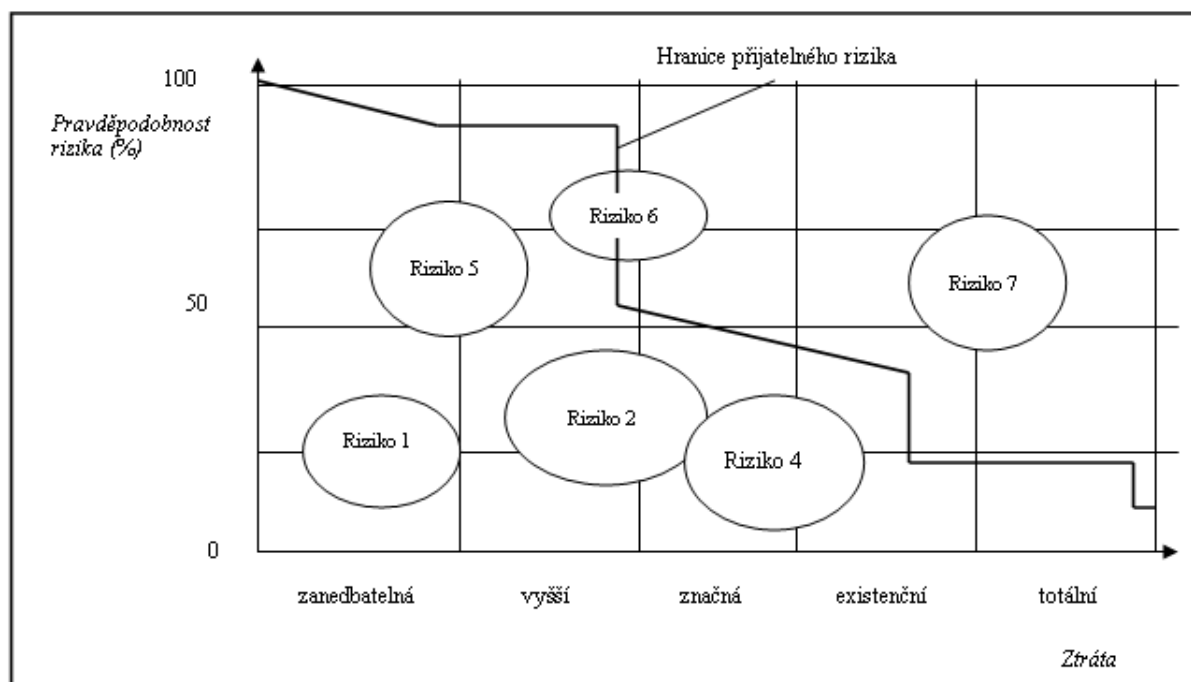
Cíle musí být konzistentní s cíli, které si podnikatel vytyčil v oblasti strategického řízení firmy. Jestliže je strategickým cílem firmy přežití, pak musí být pozornost managementu firmy zaměřena na snížení nákladů v souvislosti s diverzifikací odbytu či nákupu. Cíle v oblasti snižování rizika pak budou proto například soustředěny na výběr vhodné metody zajištění obchodního kontraktu s novými obchodními partnery, popřípadě do oblasti zjišťování jejich solventnosti. Je-li například strategií firmy kontinuální růst, pak mimo jiné bude nutné soustředit se na snížení rizika v oblasti řízení finančních zdrojů [1].

- manažer musí nejprve identifikovat riziko, dále pak musí riziko vyhodnotit, což zahrnuje zjištění potenciální velikosti ztráty, zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty a také uspořádání priorit [1].

- jakékoliv ohrožení, zahrnující ztrátu, která by představovala finanční katastrofu, se řadí do stejné kategorie – v této třídě se mezi riziky nerozlišuje. Je lépe seřadit rizika podle obecné klasifikace do skupin a označit je jako kritická, důležitá a méně důležitá [1].

- kritické riziko – veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot firmy;
- důležité riziko – ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma půjčila finanční prostředky;
- běžné riziko - ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku [1].

Obrázek č. 3 Rizikové pozice



Zdroj [1]

2.10 Klasifikace rizik

Podnikání obecně znamená jistou investici majetku. Podnikatel doufá, že tato investice vynesie zisk. Pokud se věci nevyvíjejí podle plánu, investor může utrpět ztrátu (riziko podnikání). Podnikání může skončit úpadkem či zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik. Ta mohou být klasifikována jako dynamická či statická, čistá nebo spekulativní a celková či dílčí. Ve spojitosti s mnohými ztrátami firmy hovoříme o výrobních rizicích, o rizicích technických ekonomických, tržních či finančních rizicích, které jsou spojeny s činností firmy. Důsledky ztráty ve firmě mohou ovlivnit jak jednotlivé činnosti firmy,

tak i vlastní řízení firmy – mohou tedy ovlivnit průběh jednotlivých manažerských funkcí firmy [1].

- řada rizik patří mezi neovlivnitelná rizika (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně), řadu dalších – ovlivnitelných rizik – může manažer snižovat či částečně odstranit [1].

- finanční a nefinanční riziko – v nejširším kontextu zahrnuje všechny situace, v nichž působí nepříznivé okolnosti. Tyto někdy finanční ztrátu zahrnují, jindy nikoliv. Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny. Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory:

- subjektem, který je vystaven možnosti ztráty;
- aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty;
- hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu [1].

2.10.1 Statistické a dynamické riziko

Druhé významné rozlišení provádíme mezi statickým a dynamickým rizikem. Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé, vycházejí ze dvou množin faktorů. První množina faktorů jsou faktory vnějšího prostředí (politika, ekonomika, průmysl, konkurence, spotřebitelé). Faktory vnějšího prostředí mohou být příčinou finančních ztrát firmy. Statická rizika zahrnují takové ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo změny v ekonomice, například spočívají v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců. Statické ztráty zahrnují buď zničení majetku nebo změnu jeho vlastnictví důsledkem nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru [1].

2.10.2 Čistá a spekulativní rizika

Jedno z nejužitečnějších rozlišení rizik je dělení rizika na čistá a spekulativní. Spekulativní riziko popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Typickým příkladem spekulativního rizika je podnikání, kde společně s nadějí na úspěch existuje reálné nebezpečí neúspěchu [1].

2.11 Některé praktické přístupy k řízení rizika ve firmě

V oblasti praktického řízení rizika v podnikání existují tři základní pravidla, jejichž respektování nám umožňuje řadu rizik odstranit, popřípadě jejich vliv eliminovat na únosnou míru. Tato pravidla, která si dále blíže rozebereme doporučují:

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit;
- Uvažuj o pravděpodobnostech;
- Neriskuj mnoho pro málo [1].

2.11.1 Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit

Říká, že s některými riziky se něco dělat musí. Pokud neuvažujeme o snížení daného rizika a firma zadržuje možnost ztráty, která z tohoto rizika vyplývá, pak se naše rozhodování o riziku zužuje na určení těch rizik, která nemohou být zadržena. Nejdůležitějším faktorem při určování, která rizika vyžadují jistá specifická opatření, je maximální potenciální ztráta, která by mohla z rizika vyplynout. Možnost zadržení rizika (tzv. retence) není reálná, pokud je maximální možná ztráta z daného ohrožení tak velká, že by již nemohla být vyrovnána. Možná tvrdost musí být redukována na zvládnutelnou úroveň, jinak je nutno riziko transferovat. Úroveň retence pro jednotlivá rizika je přímo úměrná celkové velikosti únosných ztrát a ty zase závisí na velikosti peněžního toku firmy, na schopnosti firmy v případě nouze tento tok zvýšit a na velikosti likvidních rezerv firmy [1].

2.11.2 Uvažuj o pravděpodobnostech

Manažer, který je schopen určit pravděpodobnost výskytu ztráty, je při řešení rizika v lepším postavení, než manažer bez takové schopnosti. I když je pravděpodobnost ztráty malá, prvotní úvahou managementu je obvykle potenciální tvrdost, což je zřejmě také psychologická záležitost. Vysoká pravděpodobnost výskytu ztráty v praxi znamená, že pojištění pravděpodobně není hospodárnou metodou řešení těchto rizik. Proto, ač se to může zdát paradoxní, velmi vhodnou strategií je pojišťovat zejména ty ztráty, jejichž výskyt je nejméně pravděpodobný [1].

2.11.3 Neriskuj mnoho pro málo

První pravidlo určuje postoj k rizikům, která by měla být transferována, druhé pravidlo věnuje pozornost rizikům, která by neměla být pojišťována, třetí pravidlo v podstatě tvrdí, že mezi náklady na transfer rizika a hodnotou, která případně převodci by měl existovat přiměřený vztah. Riziko by nemělo být zadrženo v situaci, kdy je možná ztráta vysoká a

pojistné je relativně malé. Z hlediska výrobce zboží by bylo jistě výhodné přesunout riziko z neuhrazené faktury na odběratele zboží, který je například z jiné země s vysokým rizikovým ohodnocením. Problém ale spočívá v tom, že žádná faktoringová firma nepřevzme riziko z nezaplacené faktury v situaci, kdy se jedná o exotického odběratele vašeho zboží z rizikových oblastí. Druhým extrémem může být situace, kdy je požadováno nepřiměřeně vysoké pojistné vzhledem k riziku, které se transferuje [1].

2.12 Jak volit nástroje pro snižování rizika

Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat a to jak v podnikání, tak při řízení jakýchkoliv jiných složitějších subjektů s nedeterministickým nebo nesnadno předpověditelným chováním. Některá rizika však můžeme přesunout a některá zadržet. V určitých situacích je vhodnější se riziku vyhnout nebo toto riziko redukovat. Kterou metodu máme použít v konkrétní situaci? V které situaci je vhodnější transfer (přesun) či retence (zadržení) rizika, kdy musíme volit vyhnout se rizikům nebo jejich redukcí? A v kterých situacích je nejvhodnější se proti riziku pojistit [1]?

Shrňme nyní několik základních doporučení s ohledem na vztahy jednotlivých nástrojů a konkrétních rizik. Uvedený obrázek níže třídí rizika do čtyř skupin podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika. V reálném životě není sice rozdělení tak jednoznačné, předložené členění ale můžeme využít zejména ve fázi analýzy konkrétního rizika a rizikové politiky organizace [1].

obrázek č. 4 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnout se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj [1]

- je-li možná tvrdost ztráty vysoká, není možnost retence reálná. Musíme pak použít jinou techniku. Z praxe rovněž víme, že v situaci, kdy je pravděpodobnost ztráty vysoká, se pojištění stává příliš nákladným. Vylučovací metodou dojdeme tedy k závěru, že přiměřenými nástroji pro řešení rizik, která jsou charakterizována vysokou tvrdostí a vysokou pravděpodobností, je vyhnout se těmto rizikům nebo jejich redukce. Redukci lze

použít je-li možné redukovat buď tvrdost nebo pravděpodobnost rizika na zvládnutelnou úroveň. Jinak je třeba riziku se vyhnout [1].

- rizika, charakterizovaná vysokou pravděpodobností ztráty a jejich nízkou tvrdostí se nejlépe řeší pomocí retence a redukce. Retence je vhodná, protože vysoká pravděpodobnost ztráty znamená vysoké náklady na transfer. Redukce je vhodná, protože redukuje celkový objem ztrát, který je třeba nést [1].

- rizika, charakterizovaná vysokou tvrdostí a nízkou pravděpodobností ztráty, jsou nejlépe řešena pomocí pojištění. Vysoká tvrdost znamená katastrofální dopad, pokud se ztráta skutečně objeví. Nízká pravděpodobnost naplnění hrozby znamená nízkou očekávanou hodnotu ztráty a nízké náklady transferu [1].

- rizika, která jsou charakterizována nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí, jsou nejlépe řešena prostřednictvím retence. Objevují se zřídka a když se objeví, je jejich finanční dopad bezvýznamný [1].

2.13 Analýza stupně ohrožení

Určit potenciální zdroje krize. Může jít o krizi uvnitř nebo vně organizace. Podrobněji se riziky zabývají Chevalier a Hirsch (1982), kteří rizika člení do tří základních skupin:

2.13.1 Průmyslová a obchodní rizika

- Průmyslová rizika - výrobní rizika (technická, sociální, nákupní), nákup surovin, subdodavatelské vztahy;
- Rizika technologická a inovační - skrytá rizika (přehnané úsporné programy), nedocení rizikovosti investic do vývoje a výzkumu;
- Rizika v oblasti informatiky - technika (zničení nebo poškození), programy (zničení, ukradení nebo zfalšování), údaje (špatná příprava, zfalšování nebo krádež);
- Rizika v distribuci a sociální rizika - distribuce (rizika rozdělování, nedodržení dohody mezi dodavatelem a distributorem, finanční vyřizování distribučních procesů, zřízení, správa a údržba skladů) - jde o předpověď, k níž je přiřazena pravděpodobnost jejího uskutečnění [3].

2.13.2 Finanční rizika

- Nesolventnost - riziko likvidity, riziko spojené se zákazníkem;

- Bankovní rizika - riziko likvidity, solventnosti, rentability;
- Rizika cenová [3].

2.13.3 Mezinárodní a inflační rizika

- Rizika vývozní - rizika při realizaci vývozu (špatný průzkum odbytišť, podíl na nákladech, vytvoření zásob), rizika při realizaci zakázky (zvýšení výrobních nákladů, přerušení kontaktu s trhem), rizika spojená s placením zakázky (nezaplacení, riziko změny);
- Riziko měnové;
- Politické riziko (nediskriminační vměšování, požadavky na jmenování vlastních občanů, nátlak na vytváření některé ekonomické a sociální infrastruktury);
- Diskriminační vměšování (povolení jen smíšených podniků, uvalení zvláštní daně, legislativní komplikace, bojkot výrobků nebo zaměstnanců);
- Diskriminační sankce (zastřené vyvlastňování, zvýšení daní nebo nákladů s cílem zabránit dosahování zisků, domáhání se odškodnění za křivdy v minulosti), vyvlastnění;
- Riziko inflační – nadhodnocení rentability, imobilizace [3].

2.14 Metody snižování podnikatelského rizika

2.14.1 Ofenzivní řízení firmy

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze riziko snížit při realizaci podnikatelského záměru. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:

- Správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě. Volbě a implementaci musí předcházet strategická analýza;
- Preferencí a rozvojem silných stránek firmy;
- Snahou o dosažení pružnosti – mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí [1];

Z hlediska „7S faktorů“ můžeme ofenzivní řízení charakterizovat zejména:

- akceschopností firmy (spojit zaměstnance s vnitřní aktivitou, kteří jsou ochotni nasadit vlastní síly v zájmu firmy);
- marketingovou orientací řízení (mít blízko k zákazníkovi, zákazník je na prvním, druhém, třetím místě);
- jednoduchou organizační strukturou (málo početná administrativa, orientace na profesní místa se samostatnou tvořivou aktivitou);
- odbornou čistotou (nepouštět se unáhleně do neznámých oblastí, držet se hesla „ševče, drž se svého kopyta“);
- lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy (neformální komunikace se zaměstnanci firmy, tlak na jejich vzdělávání, na jejich kvalifikaci) [1].

2.14.2 Retence rizik

Je pravděpodobně nejběžnější metodou řízení rizik. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik. Může být vědomá či nevědomá. K vědomé retenci rizika dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku. Pokud není riziko rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. V těchto případech podnikatel zadržuje důsledky možné ztráty, aniž by si uvědomil, že tak činí. Retence rizika může být rovněž dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná je charakterizována rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Rozhodnutí o dobrovolné retenci rizika je přijímáno proto, že neexistují žádné atraktivnější varianty. Nedobrovolná existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, kdy riziko nemůže být transferováno či redukováno nebo se mu nelze vyhnout [1].

Rizika, která by měla být zadržena, jsou rizika, která vedou k relativně malým ztrátám [1].

2.14.3 Redukce rizika

Podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo až na důsledky této konkrétní aktivity, můžeme metody snižování rizika dále dělit do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika;
- metody snižující příznivé důsledky rizika [1];

Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Lze sem zařadit zejména přesun rizika, dále vertikální integraci a další metody. Do druhé skupiny patří metody orientované na snížení

nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout. Sem patří zejména diverzifikace a pojištění [1].

Relativně samostatnou skupinou metod, které umožní redukovat podnikatelské riziko na únosnou míru a které více či méně spadají do obou uvažovaných skupin metod, tvoří metody operační analýzy. Mezi základní přednosti těchto metod (ale současně v některých situacích i výrazným omezením) je jednoznačné a logické vyjádření ekonomických vztahů v konkrétním prostředí. Jejich rozvoj je těsně spjat s rozvojem výpočetní techniky, a proto se prakticky používají při řešení složitých rozhodovacích problémů [1].

2.14.4 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy odstraňujeme příčiny rizika, přesun patří mezi metody, pro něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří:

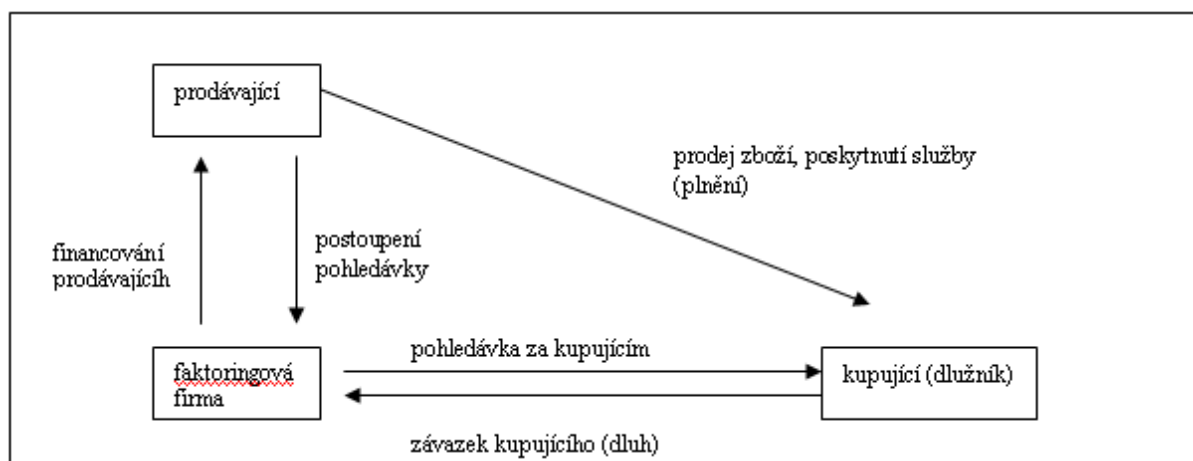
- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny;
- uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti;
- uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů;
- uzavírání obchodních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas;
- přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu;
- termínové obchody (např. hedging);
- leasing;
- odkup pohledávek (faktoring, forfaiting);
- akreditiv, inkaso, bankovní záruka atd.;
- franšiza je výhodná nejenom pro velký subjekt – snižují se mu náklady, ale i pro malou firmu, která využívá know-how velké firmy, využívá její prodejní systém, marketingové zkušenosti, kvalitu výrobku, značku, image zadavatele franšízy atd. [1];

Společným rysem uvedených metod je „diktát“ (vnucení, respektování) podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera [1].

Faktoring

Jako nástroj finančního řízení existuje již tisíce let, téměř doslova od počátku podnikání a obchodu vůbec. Je založen na postoupení pohledávek klienta faktoringové společnosti. K postoupení dochází písemnou smlouvou o postoupení pohledávky, uzavřenou mezi věřitelem a třetí osobou. Většinou jde o to, když podnik prodá nějaký produkt nebo službu jinému podniku a vystaví fakturu s určitou dobou splatnosti. Faktoring dává podnikům k dispozici hotovost, kterou potřebují k další činnosti a k růstu. Lze jej znázornit následujícím způsobem:

Obrázek č. 5 Základní vztahy faktoringu

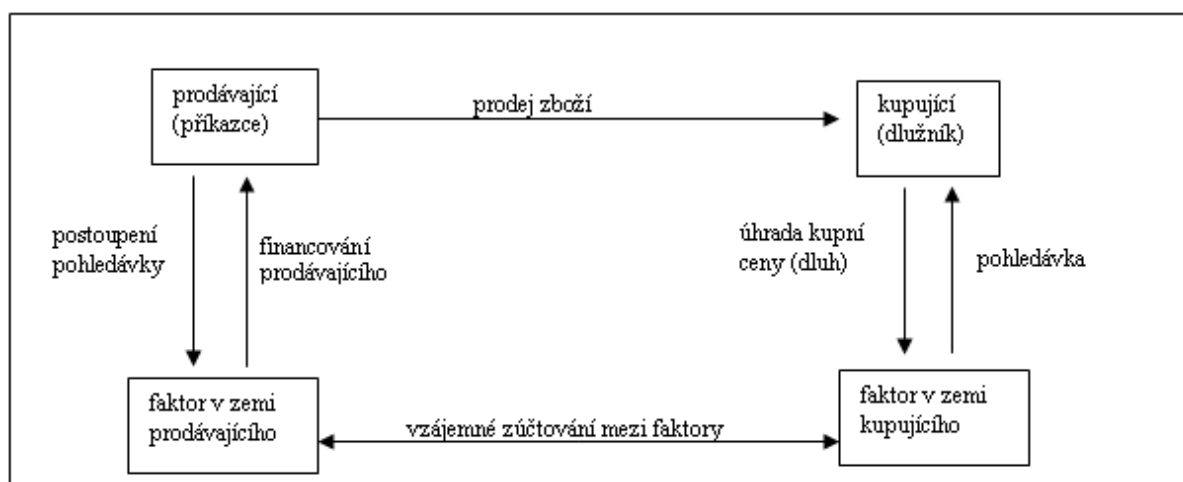


Zdroj [1]

- výhody faktoringu:

- urychlení inkasa a to zejména tím, že je možné nechat proplatit pohledávku ještě před termínem splatnosti;
- zlepšení cash flow dodavatele, nové zdroje financování;
- možnost dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti a delší doby splatnosti pro zákazníky;
- zpravidla jsou náklady za úhradu služeb faktora nižší než je úrok z úvěru, nepožaduje se žádné další ručení, jako tomu je u úvěrů;
- snížení nákladů na získání informací o bonitě zákazníků [1].

Obrázek č. 6 Faktoring při zahraničních transakcích



Zdroj [1]

Forfaiting

Je jedna z metod střednědobého, eventuálně dlouhodobého financování vývozních úvěrů a to cestou odprodeje vývozní pohledávky zajištěné vhodnými úvěrovými nástroji. Forfaitingová firma odkupuje pohledávky a stává se vlastníkem pohledávky se všemi riziky, které jsou s pohledávkou spojené.

Základní výhodou pro klienta firmy, poskytující forfaiting, je skutečnost, že obrat kapitálu klienta se zrychluje a redukuje se potřeba klasického úvěru. Klient na základě prodeje své pohledávky ihned získá finanční prostředky, což přispívá k jeho likviditě a převádí měnové, kursové riziko a riziko nedobytnosti postupované pohledávky na forfaitera.

2.14.5 Diverzifikace

Jedná se o nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Tato metoda byla tradičně používána a neustále se používá v investování. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základu [1].

Volba právní formy podnikání – většina podnikatelů chce omezit důsledky rizika jen na předem vymezenou část svého soukromého majetku. Volba právní formy podnikání proto patří mezi nejdůležitější rozhodnutí každé osoby, která se rozhodne podnikat. Zde jen velmi stručně uvedeme, že:

- fyzická osoba jako podnikatel ručí víceméně neomezeně celým svým majetkem, případně majetkem, který je ve společném jmění manželů;

- ve veřejné obchodní společnosti ručí její společníci (fyzické nebo právnické osoby) za závazky společnosti společně a nerozdílně a to celým svým majetkem;
- v komanditní společnosti komanditisté ručí jen do výše svých vkladů do základního kapitálu společnosti, komplementáři ručí celým svým majetkem;
- ve společnosti s ručením omezeným společníci ručí jen do výše upsaných vkladů do základního kapitálu společnosti;
- v akciové společnosti platí, že společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, ale akcionář za závazky společnosti neručí a to ani vzhledem k nominální hodnotě držených akcií [1];

Diverzifikace je vždy zdrojem nových rizik. Obecně lze říci, že pravděpodobnost úspěšné aplikace této metody v praxi je u kapitálově silné firmy mnohem větší než u firmy kapitálově slabé. Nepřípravené a unáhlené použití této metody je zejména u malých a středních firem jedním z rozhodujících kroků na cestě k bankrotu. V řízení malých a středních firem nachází nejvyšší praktické uplatnění zejména vertikální integrace a příbuzná diverzifikace [1].

Kdy diverzifikovat? Před rozhodnutím o diverzifikaci by měl podnikatel provést následující tři kroky:

- provést analýzu oboru s cílem zjistit, zda nový obor působení firmy bude atraktivní, jaká je konkurence apod.;
- provést nákladovou analýzu – platí zde pravidlo: náklady vstupu do nového podnikání nesmí spotřebovat všechny budoucí zisky;
- testovat výhodnost diverzifikace. Diverzifikace musí přinést firmě nějakou výhodu konkurence. Nesmíme zapomínat, že diverzifikace váže volné finanční zdroje a pokud je výhodnou pouze změna struktury stávající firmy, pak je otázka, jestli si podnikatel může dovolit volné finanční prostředky vázat [1].

2.14.6 Pružnost firmy

Umožňuje eliminovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Tato metoda je typická zejména pro úspěšné malé a střední firmy. Nelze se omezit jen na pružnost výroby. Prvky pružnosti firmy lze nalézt v samotné organizační struktuře firmy, v systému jejího řízení, v tvorbě podnikatelských strategií firmy a v reakci na ně. Pružnost lze ohodnotit dobou, během níž je firma schopna reagovat na změnu trhu.

2.14.7 Sdílení rizika

Riziko se rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Stupeň formy spolupráce obchodních partnerů může být odlišný, od vytvoření volného sdružení několika firem přes nejrůznější strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje nebo při společné účasti několika firem ve veřejných soutěžích až po vytvoření společného podniku s domácími či zahraničními partnery. Obvykle důvody vytvoření společného seskupení jsou vysoké náklady na realizaci podnikatelského záměru, spojené s nutností získat co největší segment trhu, s nutností proniknutím na nové trhy a současná hrozba vysoké ztráty v případě neúspěchu. Mezi výhody vytvoření společného subjektu patří zejména skutečnost, že:

- podíl každého účastníka je volen tak, aby případný neúspěch neohrozil jeho finanční stabilitu;
- lze využít předností jednotlivých účastníků;
- existuje větší šance pro získání úvěru od bankovních institucí [1].

2.14.8 Pojištění

Speciální, leč historicky zřejmě nejstarší forma přenosu rizika. Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně. Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události, přičemž má pochopitelně své výhody i nevýhody:

- nepochybnou výhodou je snížení objemu vázaného kapitálu, který lze výhodněji investovat;
- mírnou nevýhodou je jistota v podobě nutné úhrady pojištění;
- nevýhodou, o které se příliš nemluví, ale s níž se většina z nás již setkala, je zřejmá snaha pojišťoven o stanovení pojistných podmínek tak, aby v případě skutečně vysokých dopadů bylo možné výši pojistného plnění omezit nebo zcela vyloučit [1].

2.14.9 Vyhýbání se rizikům

Jedná se o metodu spíše negativní než pozitivní. Často jde o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující. Kdyby byla tato metoda využívána extenzívně, bylo by podnikání ochuzeno o řadu příležitostí k výdělku a zřejmě by nebylo schopno dosáhnout svých cílů. Riziko je vždy spjata s podnikatelskými aktivitami, proto nelze tento přístup obecně doporučit [1].

2.14.10 Získávání dodatečných informací

Jedna z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem a to nejen v podnikatelské praxi. Situace, kdy o svém obchodním partnerovi nebo o jednající protistraně nic nevím, je poměrně typická. Rozdílné vybavení účastníků vyjednávání informacemi je jednou z příčin selhání na trhu nebo neúspěchu při jednání. Nedostatek informací často vede při podnikání k nepříznivému výběru a k morálnímu hazardu [1].

2.14.11 Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností. Firmy nejčastěji vytváří materiálové a finanční. Při stanovení výše potřebných rezerv je vhodné použít auditorské metody, stanovit pravděpodobnou výši nákladů potřebných na krytí ztrát a zvolit takový způsob rezerv, který představuje optimální řešení – například udržování mrtvých peněz na účtu je vhodné zvolit některý krátkodobý finanční instrument s vyšší výnosností [1].

2.14.12 Metody operační analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika

Poměrně klíčové postavení v procesu racionálního snižování rizika při podnikání má velká skupina metod operační analýzy, které jsou založeny na tzv. deterministických modelech. Při jejich aplikaci do procesu podnikání může dojít ke snížení rizika:

- již před výpočtem modelu;
- po výpočtu modelu [1];

Tyto modely se používají zejména při snižování rizika rozhodovacích problémů, které se opakovaně řeší obvykle na operativní nebo na střední úrovni řízení. Cílem našeho rozhodování je nalézt optimální řešení rozhodovacího problému, který má následující vlastnosti:

- je algoritmizovatelný;
- problém je řešen opakovaně;
- existuje rutinní řešení;
- najdeme optimální řešení, respektující podmínku dosažení minimálních nákladů nebo maximálního zisku [1].

2.14.13 Postoptimalizační analýza

Při řešení praktických problémů, modelovaných nástroji lineárního programování, se často setkáváme s různými změnami, k nimž dochází ve výchozích parametrech úlohy. Při

tomto procesu modelování změn, které se při řešení praktických úkolů vyskytnou vždy, sehrává důležitou úlohu postoptimalizační analýza. Ta zkoumá vliv dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury na nalezeném řešení. Tato analýza se též nazývá analýza citlivosti řešení [1].

2.14.14 Metody síťové analýzy

Nacházejí mimořádně široké uplatnění zejména v oblasti:

- řízení investiční výstavby;
- řízení výroby;
- řízení generálních oprav;
- řízení výzkumných a vývojových projektů [1];

Předpoklady pro použití metod síťové analýzy:

- projekt musí být možné rozložit na dílčí činnosti
- každá dílčí činnost musí být časově ohodnocen

Při běžných podnikových aplikacích lze dosáhnout značných finančních úspor, spojených s podstatným zrychlením průběhu projektu a se zlepšením řízení celého projektu [1].

2.14.15 Jak snižovat riziko z nezaplacení pohledávek?

Nyní se zaměříme na několik praktických pohledů, jak snižovat vzájemnou platební neschopnost obchodních partnerů našich firem. Mezi hlavní příčiny špatné platební morálky mající svůj původ v okolí firmy, patří zejména:

- nejasné majetkové vztahy (jejich příčina obvykle v nedokončené transformaci firmy);
- podkapitalizace firem;
- prakticky obtížně vymahatelná práva;
- nízká úroveň strategického řízení firem (neochota zastavit nekvalitní výrobu, měnit sortiment atd.);
- nízká kvalifikace vedoucích pracovníků firmy (ekonomická kvalifikace vedoucích pracovníků je často relativně nízká, čemuž obvykle následně odpovídá i nízká úroveň ekonomického řízení firmy);
- špatná obchodní politika firmy;
- naivní chování prodávajícího;
- nemožnost získat bankovní úvěr [1];

Bylo by nesystémové tvrdit, že příčinou platební neschopnosti konkrétní české firmy je pouze jeden z uvedených důvodů. Problém platební neschopnosti konkrétní firmy je obvykle ovlivňován celou řadou výše uvedených důvodů [1].

2.14.16 Modely hromadné obsluhy

Uvedeným nástrojem se modelují tzv. čekací procesy. Mezi klasické aplikace podpory rozhodování managementu na operativní úrovni patří zejména:

- řízení výroby;
- optimální návrhy počítačových sítí;
- optimalizace provozu obchodů, bank [1];

Aplikace vychází z klasické teorie front nebo-li teorie hromadné obsluhy. Metoda řeší problémy na operativní úrovni řízení firem. Zásadní rozdíl však lze nalézt v přístupu managementu firem z rozvinutých zemí oproti přístupu manažerů našich firem. Zdejší relativní nezájem o tyto podnikové aplikace neodstraní ani snaha pracovníků vysokých škol nabídnout základní řešení rozhodovacích operativních problémů [1].

2.14.17 Prognózování

Prognostické metody mají ve firemních procesech snižování rizika nezastupitelné místo, proto je jim věnována značná pozornost. Snižovat riziko na únosnou míru ve firmě znamená předvídat, prognózovat a vytvářet varianty možných scénářů vývoje firmy a jejich charakteristik [1].

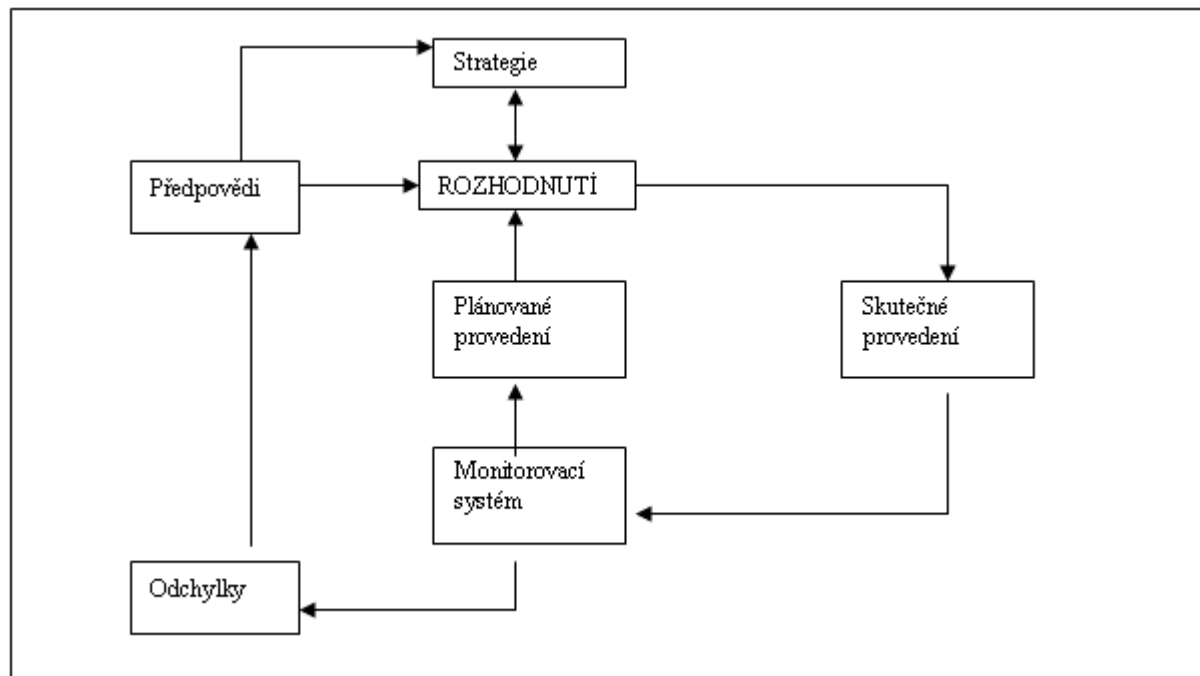
Rostoucí složitost prostředí, ve kterém musí organizace fungovat a prosperovat, vyvolává spolu s měnícími se požadavky zákazníků potřebu vědět, jak se budou vyvíjet klíčové proměnné, na nichž závisí strategie rozvoje a efektivnosti podnikání [1].

Jde o předpověď, k níž je přiřazena pravděpodobnost jejího uskutečnění [1].

Běžně jsou k prognózování užívány techniky statistické, subjektivní a techniky technologického předvídaní. Statistické techniky (analýza trendů, cyklů spočívající v jejich extrapolaci do budoucnosti, dále korelační analýza, matematické modely) vycházejí z předpokladu, že budoucnost bude odpovídat předcházejícímu vývoji. Subjektivní techniky jsou odhad pravděpodobnosti pracující s názory na pravděpodobnost udání se něčeho a hodnocení spočívající v odhadu budoucího vývoje. Technikami technologickými jsou morfologický výzkum, založený na analyzování forem a struktur,

dále extrapolace technologických trendů do budoucnosti, spočívající v logickém popisu budoucích událostí [3].

obrázek č. 7 Prognózování a rozhodování



Zdroj [1]

2.14.18 Metody snižování rizika při rozhodování vrcholového managementu

Typický problém vrcholového řízení lze popsat následujícími vlastnostmi:

problém není algoritmizovatelný

- problém je nový, neopakovatelný, je jedinečný, obvykle je strategického charakteru;
- existuje větší počet faktorů, ovlivňujících řešení;
- některé z faktorů nejsou vůbec známy nebo jsou mezi nimi složité vazby;
- změny některých prvků okolí firmy, kde probíhá řešení problému, jsou náhodné;
- není známo rutinní řešení;
- neexistují analytické metody nalezení optimálního řešení;
- existuje větší počet kritérií pro hodnocení řešení z nichž některá jsou kvalitativní povahy;
- interpretace informací potřebných pro rozhodnutí je obtížná;
- člověk je obvykle aktivním prvkem systému [1];

Máme tedy snižovat riziko při řešení špatně strukturovaného problému, kdy chybné rozhodnutí na vrcholové úrovni může znamenat obrovské ztráty, které mohou firmu přivést až ke krachu [1].

2.15 Informační riziko

Všichni budou souhlasit s tím, že nedostatek informací způsobuje riziko. V mnoha krocích, je jedním ze základních předpokladů úspěchu správné rozhodování, což předpokládá tedy i správnou práci s informacemi, zejména jejich sběr a zpracování. Informace jsou dnes jedním z klíčových zdrojů úspěchu podniku a zařazujeme je mezi základní zdroje stejně jako hmotný majetek nebo zaměstnance [1].

2.15.1 Informace, data, znalosti

Informace lze definovat jako poznatek týkající se jakýchkoliv objektů, včetně pojmů, který má v daném kontextu specifický význam. Data jsou opakovaně interpretovatelná formalizovaná podoba informace vhodná pro komunikaci, vyhodnocování nebo zpracování. Znalosti můžeme definovat jako jasné a zaručené představy něčeho [1].

Zpracování informací je systematické provádění operací s informacemi, zahrnující zpracování dat a případně i datovou komunikaci a automatizaci prací. Znalosti, které získáme na základě informací, jsou závislé na interpretaci těchto informací. V případě zpracování a vyhodnocování informací člověkem je třeba používat systematické metody a postupy, které umožní případné zkreslení osobou hodnotitele co nejvíce eliminovat [1].

2.16 Investiční rozhodování a riziko

Investiční činnost je ve veřejném i soukromém sektoru zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku, podle novely zákona o účetnictví nyní nazývaného jako dlouhodobého majetku [1].

Investování chápeme i jako pořízení takového aktiva, které v budoucnosti přinese svému vlastníkovu určitý ekonomický prospěch. V obecném pojetí chápeme investici jako oběť dnešní jisté hodnoty ve prospěch budoucí nejisté hodnoty [1].

2.16.1 Finanční analýza

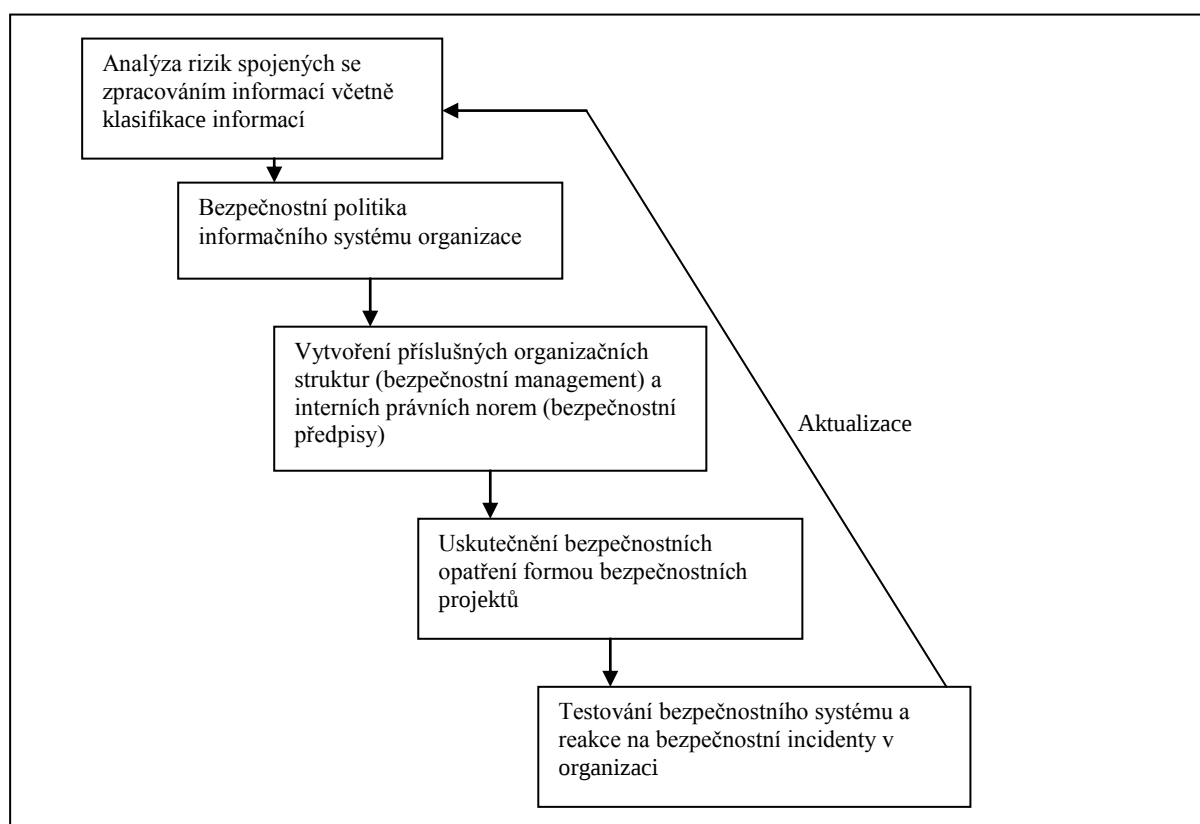
Prvním krokem před jakýmkoliv rozhodováním o dalším osudu určitého podnikatelského záměru, o existenci či neexistenci podniku, o zahájení nebo naopak odstoupení od

investice, je třeba provést finanční analýzu. Ta představuje významnou součást podnikového řízení, ale je i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik. Vychází v podstatě z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku [1].

2.16.2 Parametry investic

V rámci investičního rozhodování se posuzují především tři základní kriteria, které mají obvykle navzájem protichůdné tendence – zlepšení jednoho parametru má za následek zhoršení jiného, v praxi jde tedy o řešení optimalizační úlohy [1].

obrázek č. 8 Budování informační bezpečnosti



Zdroj [1]

Zajímají nás parametry:

- výnosnost – může být nejčastěji vyjádřena například úrokovou mírou, mírou zisku, dobou návratnosti;
- riziko – stupeň nejistoty očekávaných výnosů z investice, lze jej vyjádřit pomocí metod teorie pravděpodobnosti a statistiky;

- likvidita – rychlost zpětné přeměny investice zpět v hotové finanční prostředky [1];

Neexistuje investice, která by dosáhla maxima ve výnosech, likviditě a s minimálním rizikem. Existuje jenom možnost nalezení optimálního poměru výnosů, rizika a likvidity.

Plánování peněžních toků z investice je proces plánování kapitálových výdajů a peněžních příjmů, souvisejících s pořízením a fungováním investice [1].

2.17 Právní rizika a jejich prevence

Toto je oblast, kde těžiště obrany leží převážně v prevenci, neboť jejich kořeny jsou ve vzniku, změnách nebo zániku určitých právních vztahů a to na základě výskytu určité právní skutečnosti. Mezi časté případy právních riziků počítáme:

- nevhodné interní právní normy;
- nevhodné smlouvy s dodavateli či odběrateli a zaměstnanci;
- neošetření ochrany autorských děl, vzniklých pro splnění povinností, vyplývajících z pracovního poměru;
- neošetření ochrany osobních údajů;
- jiné porušování obecně závazných právních předpisů nebo speciálních právních předpisů, týkajících se daného subjektu [1];

Právní ochranu podniků lze vymezit dvěma různými, nicméně neopominutelnými a na sebe úzce navazujícími oblastmi: Ochrana z hlediska veřejnoprávní a soukromoprávního [1].

Smlouva nebo také kontrakt je dvoustranný, případně i vícestranný právní úkon, z něhož vyplývají právní účinky v něm stanovené a zákonem s jeho uzavřením spojené. Zásadně se tyto účinky týkají smluvních stran. Ze smlouvy ale mohou vzniknout i práva třetím stranám a to v případě, že je smlouva uzavřena ve prospěch třetí strany. Smlouva je nejdůležitějším právním důvodem, vedoucím ke vzniku závazkových právních vztahů, které jsou upraveny jak v občanském, tak v obchodním zákoníku. A právě rizika vyplývající ze smluv jsou jedněmi z nejčastějších právních rizik, hrožící subjektům soukromého práva [1].

Systém interních norem organizace často vykazuje řadu nedostatků, které mají přímý vliv na zvyšování rizik hrozících danému subjektu. Hlavní problémy jsou obvykle způsobeny těmito skutečnostmi:

- interní normy jsou v rozporu s obecně závaznými právními předpisy;
- interní normy jsou neaktuální;
- interní normy nejsou dostatečným způsobem vytvářeny, evidovány, nesou s nimi průkazně seznamování, jejich dodržování není kontrolováno a sankcionováno [1];

Předmětem práv náležejících k podniku je i obchodní tajemství. To tvoří veškeré skutečnosti obchodní, výrobní či technické povahy související s podnikem, které mají skutečnou nebo alespoň potenciální materiální či nemateriální hodnotu, nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné, mají být podle vůle podnikatele utajeny a podnikatel odpovídajícím způsobem jejich utajení zajišťuje [1].

2.18 Zásady krizového plánování

Řízení kontinuity činností má za cíl bránit přerušení podnikatelských činností a chránit kritické procesy organizace před následky závažných chyb a katastrof. Z těchto důvodů je nutné vytvořit systém manažerského řízení krizových stavů, včetně organizační podpory, který umožní identifikovat, izolovat a řídit zvládání krizových událostí [1].

Nejdůležitějším pravidlem úspěšného manažerského řízení krizových událostí je naučit se krizi řídit, ne na ni pouze reagovat. Jedná se tedy o proaktivní filosofii v krizovém plánování. Manažer aktivně vyhodnocuje rizika před vznikem mimořádné události, zvažuje alternativy a důsledky různých akcí a zásahů a realizuje předvídatelné kroky k získání maximální kontroly nad mimořádnými událostmi [1].

2.19 Strategie – její podstata a strategické rozhodnutí

Charakteristiky obvykle spojované se slovy „strategie“ a „strategická rozhodnutí“ jsou tyto:

1. Strategická rozhodnutí se pravděpodobně podílejí nebo jinak řečeno ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
2. Strategická rozhodnutí se obvykle pokouší dosáhnout pro organizaci nějakou výhodu – např. během konkurenční soutěže. Na strategické zvýhodnění může být nahlíženo jako

na něco, čehož výsledkem jsou plnohodnotné služby vyšších kvalit než mohou poskytnout

3. ostatní. Strategická rozhodnutí jsou někdy pojímána jako hledání efektivního nastavení k získání takového zvýhodnění na trhu nebo ve vztahu k dodavatelům.
4. Strategická rozhodnutí se pravděpodobně zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace: měla by se organizace soustřeďovat na jednu oblast aktivit nebo by se měla zabývat širším spektrem? Otázka rozsahu aktivity je pro strategická rozhodování otázkou základní, protože se zabývá způsobem, jakými lidé odpovědní za správu organizace pojmají její hranice. To znamená, jakou organizaci chtějí mít a čím se má podle nich zabývat.
5. Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit organizace určitému prostředí, ve kterém operuje. To se někdy také nazývá hledáním strategického přizpůsobení.
6. Na strategii může být také ovšem nahlíženo jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich „natahování“ za účelem tvoření příležitostí a profitování z nich. To znamená jenom ujišťovat se, že zdroje jsou k dispozici nebo že mohou být k dispozici a využít tak nových možností na trhu.
7. Strategie může vyžadovat po organizaci změnu hlavních zdrojů. Strategie je poté třeba uvažovat nejen ve smyslu rozsahu, do kterého je současný stav zdrojů organizace schopen naplnit požadavky dané možnostmi, ale také v mezích rozsahu, do kterého mohou být zdroje rozšířeny a kontrolovány za účelem vývinu strategie pro budoucnost.
8. Strategická rozhodnutí tedy většinou ovlivňují operativní rozhodování. Tento vztah mezi celkovou strategií a operačními aspekty organizace je důležitý ze dvou důvodů. Za prvé, pokud operační aspekty organizace nejdou ruku v ruce se strategií, potom bez ohledu na to, jak dalece je strategie promyšlená, je nemožné dosáhnout úspěchu. Za druhé, je to právě operační úroveň, na které je možné dosáhnout opravdového strategického zvýhodnění.
9. Strategie organizace bude ovlivněna nejenom silami prostředí a dostupností zdrojů, ale také hodnotami a očekáváním těch, kteří mají moc uvnitř a v okolí organizace. V některých ohledech je možno strategii považovat za odraz přístupů a mínění těch, kteří mají největší vliv na organizaci [2].

S ohledem na výše v bodech uvedené bychom mohli říci, že strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby - tím je dosaženo

zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů [2].

Malé podniky operují většinou v jedné oblasti trhu nebo na omezeném počtu oblastí, pravděpodobně také s omezeným množstvím produktů nebo služeb. Rozsah operací je tudíž předmětem strategie méně než u velké organizace. Je nepravděpodobné, že by malé podniky měly centrální oddělení, které by provádělo komplexní analýzu a výzkum trhu. Osobami s přímým kontaktem s trhem a vlivnými zkušenostmi jsou tedy zkušení manažeři, případně sám zakladatel firmy. V malých podnicích jsou samozřejmě velmi důležité hodnoty a očekávání vyšších vedoucích pracovníků, kteří mohou být i v pozici vlastníků a i pokud vlastníky firmy nejsou členové managementu, hodnoty a očekávání jejich zakladatelů mohou neustále přetrvávat. Je také pravděpodobné, že pokud se firma nespecializuje na jistou část trhu – a objevení určité díry v této oblasti by tudíž získalo smyslu – bude vystavena významným konkurenčním tlakům. Z čehož plyne, že otázky konkurenční strategie budou tedy důležité zvláště pro malou firmu. Rozhodnutí o konkurenční strategii však bývají silně ovlivněna zkušeností těch, kteří firmu vedou, takže otázky a úkoly založené na charakteru konkurence a základy konkurenční strategie budou zvláště aktuální. Malé firmy jsou většinou také soukromými společnostmi. Tento fakt významně ovlivňuje jejich schopnost shromáždit kapitál. Spolu se zděděným vlivem zakladatele na volbu produktů a trhu to může znamenat omezení strategických možností. Firma může spatřovat svou úlohu v upevňování své pozice uvnitř určitého trhu. Pokud tak nečiní a pokouší se o expanzi, pak se klíčovou strategickou záležitostí stává věc získání financí na vývoj strategických vztahů s investičními tělesy, jako jsou například banky [2].

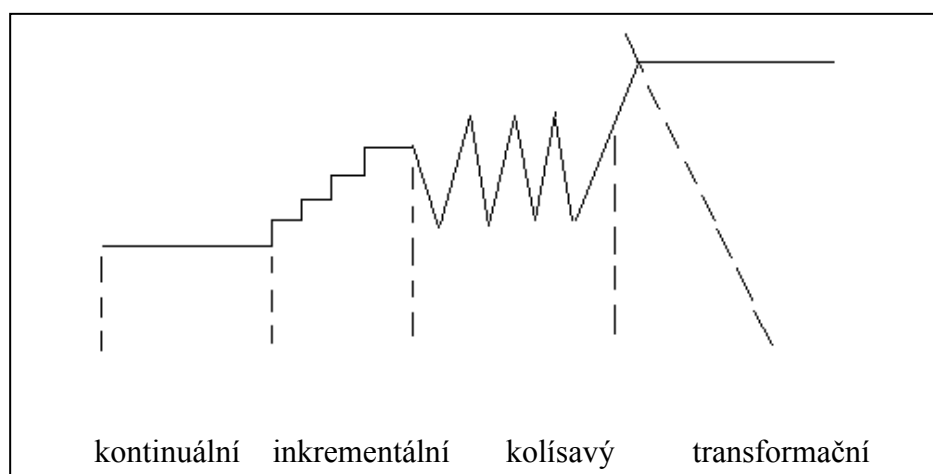
Relativně přesným předvídáním budoucího vývoje jsou vytvářeny předpoklady úspěšného strategického plánování [3].

2.19.1 Důraz na rovnováhu

Historické studie zabývající se organizacemi ukázaly, že typickým příkladem jsou dlouhé periody relativní kontinuity, během níž zůstává zavedená strategie neměnná nebo se mění inkrementálně (také se zde můžou objevit kolísání, ve kterých se strategie mění, ale nemají zcela jasný směr; dále transformační změna – během níž probíhá zásadní změna ve strategickém směřování - nastává velmi zřídka). Tento model se stal známým jako „důraz na rovnováhu“ a je znázorněn na obrázku 1. Specifický strategický pohyb – ať už např. uvedení nového produktu nebo rozhodnutí o významné investici – stanovuje strategický

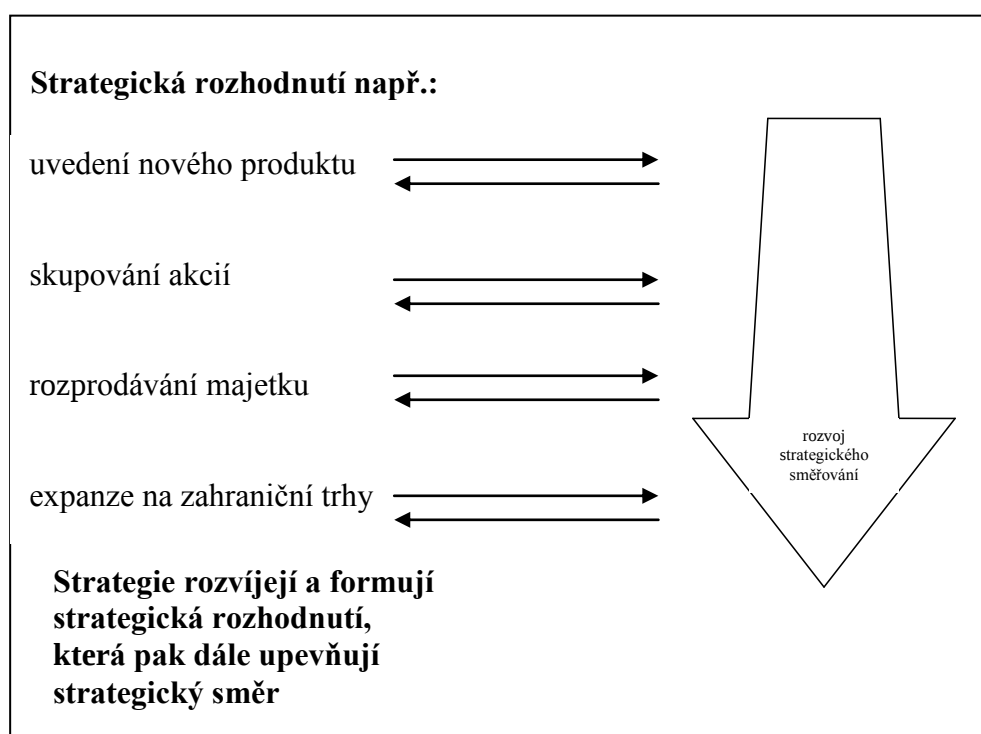
směr, který sám o sobě vede další rozhodnutí dalšího strategického tahu. To pak napomáhá konsolidaci strategického směru a v průběhu času se celkový strategický přístup organizace stává stabilnějším. Jak jde čas, každé přijaté rozhodnutí tuto strategii v sobě odráží a naopak ji posiluje viz. obrázek 2. Tento proces může samozřejmě vést k velmi významnému posunu v oblasti strategie, ke kterému ovšem v tomto případě dochází inkrementální (postupnou) cestou [2].

obrázek 9 Modely strategického vývoje



Zdroj [2]

obrázek 10 Strategická evoluce a konsolidace



Zdroj [2]

Ve spoustě ohledů je takováto postupná změna naprosto smysluplná. Žádná organizace nemůže fungovat efektivně, pokud bude muset často podstupovat změny strategie; v každém případě je velmi nepravděpodobné, že by se okolní prostředí měnil tak rychle, že by takováto změny byla nevyhnutelná [2].

2.19.2 Stanovení logických principů

Určení vhodnosti jednotlivé strategie se týká otázky, zda odpovídá podmínkám, ve kterých se organizace pohybuje a ve kterých se chce pohybovat. Může být velmi užité požádat „mistry“ nových strategií, aby jasně a stručně popsali, proč je to vlastně dobrý nápad?

- využívat možnosti prostředí a bránit hrozbám;
- zhodnocovat síly a klíčové kvalifikace firmy a zabraňovat slabostem nebo je napravovat;
- odpovídat kulturnímu a politickému kontextu [2].

2.19.3 Analýza přijatelnosti

Zjištění vhodnosti jednotlivých možností je užitečným výchozím bodem při hodnocení, jelikož určuje základní princip nebo strategickou logiku podpírající určitou strategii. Ovšem strategie by měly být také přijatelné pro větší množství různých investorů. Přijatelnost strategií může být definována na třech obecných oblastech: *návratnost*, *riziko* a *reakce investorů*. Níže uvedený obrázek shrnuje některé z těchto přístupů ke stanovení přijatelnosti, spolu s některými limitacemi určitých analytických technik. Většinou je lepší využít více než jeden přístup nebo techniku stanovení přijatelnosti určité strategie [2].

Obrázek 11 Určení přijatelnosti strategie

Přístup	Použito ke stanovení	Příklady	Omezení
Analýza návratnosti			
Analýzy rentability	Finanční návratnost investic	Návratnost kapitálu	Platí pro diskrétní projekty
		Doba splatnosti	Pouze hmatatelné náklady/zisky
		Analýza diskontovaných výnosů (DCF)	
Analýza náklady/výnosy	Širší náklady /výnosy (včetně nehmotných)	Hlavní projekty infrastruktury	Obtížnosti při kvantifikaci
Analýza hodnoty vnímané akcionářem (SVA)	Dopad nových strategií na hodnotu akcionáře	Spojení/převzetí	Často obtížné technické detaily
Analýza rizika			
Plán finančního rozpětí	Robustnost strategie	Vyrovnaná analýza	
		Dopad na finanční kapacitu a likviditu	
Analýza citlivosti	Testování předpokladů/robustnosti	Analýza "Co kdyby?"	Samostatné testování faktorů
Modelová simulace	Souhrnný vliv mnoha faktorů	Ucelené modely	Kvalita dat při běžných vztazích
		Riziková analýza	
Reakce investorů	Politické rozměry strategie	Mapování investorů	Většinou kvalitativní
		Teorie her	

Zdroj [2]

2.19.4 Analýza proveditelnosti

Stanovení proveditelnosti jednotlivých možností se zabývá otázkou zda organizace má či nemá zdroje a kvalifikace k dosažení takovéto strategie. Ke zhodnocení proveditelnosti lze využít několik analytických přístupů [2].

- Analýza toku kapitálu – stanovení finanční proveditelnosti by mělo být běžnou důležitou součástí hodnocení strategie. Užitečnou částí analýzy je předpověď toku kapitálu, která se pokouší stanovit množství kapitálu potřebné pro uskutečnění jednotlivých variant strategie a pravděpodobné zdroje tohoto kapitálu [2].
- Analýza rovnováhy – je jednoduchou a široce užívanou metodou, která pomáhá zkoumat některé klíčové aspekty proveditelnosti. Může být použita ke stanovení možnosti dosažení určitých cílů či návratnosti a jako taková kombinuje paralelní hodnocení přijatelnosti [2].

- Analýza rozvržení zdrojů – předešlé dvě metody se soustředily na stanovení proveditelnosti z finančního hlediska. Je často užitečné obecněji ohodnotit zdroje a kvalifikace organizace ve vztahu ke specifickým strategiím. To je možno provést prostřednictvím této analýzy, což je způsob vzájemného porovnávání možností za použití stejného rámce [2].

Riziko je situace, která ohrožuje cíl organizace nebo její existenci. Základní kroky risk managementu jsou: určení stupně ohrožení organizace, stanovení rizikové strategie a její realizace. Při analýze stupně ohrožení organizace je nejdříve prováděna analýza potenciálních zdrojů rizika uvnitř a vně organizace, dále je určen stupeň pravděpodobnosti vzniku rizika v posuzovaném období a jsou stanoveny účinky a intenzita působení potenciálních rizikových situací na organizaci [3].

Několikaletá praxe nás přivedla k postupu, jak účinně identifikovat nebezpečí, správně provádět hodnocení rizik a stanovovat opatření k jejich odstranění resp. k jejich účinné prevenci nebo snížení - tedy řízení. Funguje tak, aby informace, se kterými se pracuje, resp. výsledky hodnocení rizik, byly dále použitelné [4].

Postup identifikace nebezpečí, hodnocení rizik a řízení rizik tedy musí být takový, aby

- umožňoval v rozumném čase popsat běžné i mimořádné činnosti prováděné zaměstnanci,
- stál primárně na objektivně měřitelných hodnotách tam, kde je lze exaktně změřit, zjistit či porovnávat,
- a hlavně takový, aby jeho výsledky a navržená opatření byla jasná, stručná, konkrétní,
- snadno srozumitelná těm, kteří se jimi mají řídit (to také znamená, aby neobsahovala zbytečný balast mnohdy ani nesouvisející s prováděnou prací) [4].

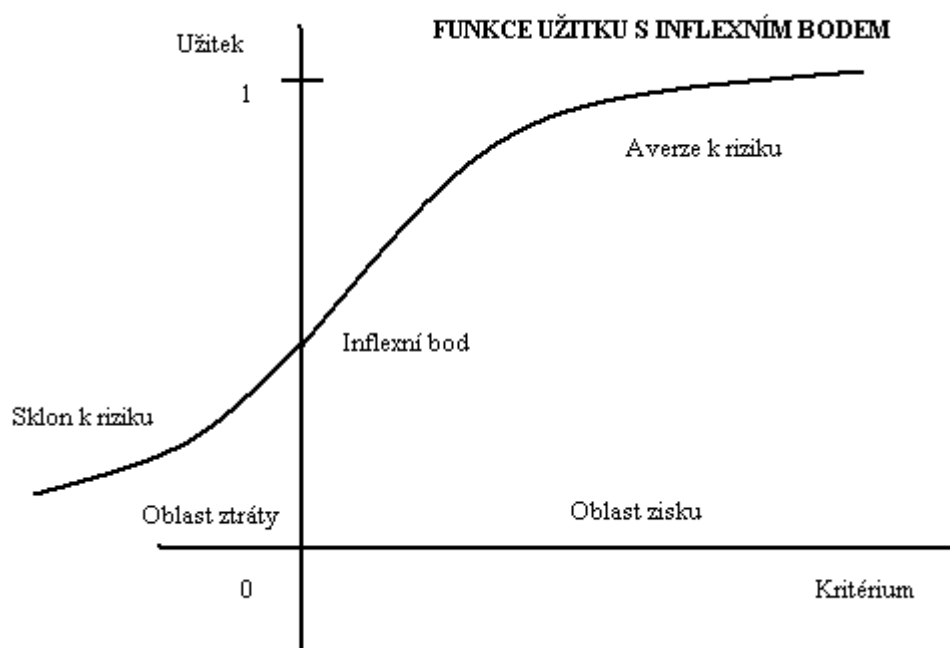
Důležitou součástí přípravy manažerských rozhodnutí je vyjasnit si možné budoucí situace, které mají vliv na důsledky uvažovaných variant rozhodování. Některé z těchto situací mohou být nepříznivé např. pokles poptávky, pokles prodejních cen výrobků, vzrůst cen surovin a energií atd. z hlediska dosahovaných hospodářských výsledků. Jiné situace mohou být naopak příznivé jako např. tržní konjunktura, ústup určité konkurence z trh, získání nových odbytišť apod. [5].

Pro pravděpodobnostní ohodnocení rizikových situací lze však uplatnit tzv. subjektivní pravděpodobnosti. Ty jsou založeny na předpokladu, že každý subjekt má určitý stupeň víry, resp. Osobního přesvědčení, ve výskyt nějakého jevu či události, která je pro něho nebo pro jeho okolí významná. Subjektivní pravděpodobnost pak vyjadřuje míru osobního přesvědčení subjektu ve výskyt určitého jevu či události [5].

Při rozhodování za rizika a nejistoty a to zvláště ve fázi hodnocení variant a výběru varianty určené k realizaci, hraje významnou roli postoj rozhodovatele k riziku. Rozhodovatel může mít buď averzi k riziku, sklon k riziku nebo neutrální postoj k riziku

- rozhodovat s averzí k riziku se snaží vyhnout volbě značně rizikových variant a vyhledává málo rizikové varianty, které s vysokou pravděpodobností vedou k dosažení výsledků, které jsou pro něj přijatelné;
- rozhodovatel se sklonem k riziku naopak vyhledává značně rizikové varianty a preferuje je před variantami málo rizikovými;
- u rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze [5].

Obrázek č. 12 Funkce užitku



Zdroj [5]

Z praktického hlediska je důležité odlišit různé typy příčin i jejich dopadů na vznik rozhodovacího problému. Pro klasifikaci příčin můžeme uplatnit tato hlediska:

- početnost – rozhodovací problémy mohou být ovlivněny jednou, více nebo velkým množstvím příčin;
- ovlivnitelnost – některé příčiny jsou úplně, jiné částečně ovlivnitelné, zatímco další zcela neovlivnitelné;
- zjistitelnost – příčiny se odlišují podle míry zjistitelnosti (zcela, částečně zjistitelné a nezjistitelné), což také ovlivňuje hloubku prováděné kauzální analýzy;
- latentnost – zjistitelné příčiny mohou být zjevné nebo skryté;
- pravděpodobnost – odliší příčiny, jejichž působení je velmi pravděpodobné, pravděpodobné nebo málo pravděpodobné, příp. nepravděpodobné;
- doba působení – některé příčiny působí trvale, jiné dočasně;
- charakter působení – některé příčiny působí systematicky, jiné náhodně;
- rozsah působení – některé příčiny působí globálně, jiné lokálně;
- místo působení – některé příčiny jsou interní, jiné externí;
- účinnost působení – velikost či závažnost působení každé příčiny [5].

3 METODIKA

3.1 Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je navrhnout způsoby předcházení riziku v podnikání, jeho minimalizaci a hledání postupu jeho řešení.

3.2 Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Situační analýza rizikových jevů a jejich vyhodnocení. Návrh východisek jak nepříznivé rizikové jevy řešit včetně minimalizace dopadu na hospodaření v podniku.

Pro vypracování bakalářské práce byly použity ekonomické informace (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) daného podniku a informace z prvotních dokladů o účetnictví, které jsou součástí informačních výstupů podniku (přílohy k účetním závěrkám) poskytnuté podnikem za období 2006 až 2008. Kriteriaálními (srovnávacími) informacemi byly statistické údaje zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu. Všechny z podniku shromážděné, zpracované a vyhodnocené informace byly konzultovány s vedením podniku, který je zde prezentován jako podnik XY CZ. Informace byly doplněny o poznatky zjišťované z řízených rozhovorů s managementem podniku.

3.3 Postup práce:

Prvním krokem je převzít výchozí informace a náměty o postupu řešení z odborné literatury.

Druhým krokem je získání účetních podkladů od sledovaného podniku, nutné pro konkrétní rozbor tématu tj. uspořádání těchto účetních informací.

Třetím krokem je zpracování finanční analýzy, konkrétní vyhodnocení získaných účetní informací tj. provedení horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty, sestavení výkazu přehledu o peněžních tocích a vypracování bonitního modelu pro sledovaný podnik.

Čtvrtým krokem je porovnání výsledků analýz se situací v odvětví ve sledovaných letech.

Pátým krokem je hodnocení vnitřního prostředí podniku, jeho hospodářské situace a zhodnocení v návaznosti na vnější prostředí podniku. Posouzení výsledků s výsledky udávanými jako průměry v odvětví.

Šestým krokem je hodnocení pomocí hodnotových ukazatelů včetně porovnání s výsledky hodnocení uváděnými průměry hodnot v odvětví.

Sedmým krokem je návrh opatření, vedoucí k předcházení/prevenci riziku a navržení případné změny, která by směřovala ke zlepšení nebo zvýšení hospodářské prosperity podniku a provedení analytického zhodnocení dané situace na základě pravděpodobnostních odhadů a ekonomických ukazatelů.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Obecná charakteristika podniku:

Sledovaný podnik XY CZ se nachází v Jihočeském kraji, fungující již od roku 1991. Jedná se o podnik působící v oborech výstavby a údržby telekomunikačních sítí, slaboproudých a silnoproudých technologií (obchod, služby, výroba). Za dobu své existence si dokázal vybudovat důstojné postavení a dobrou obchodní pozici v jihočeském regionu. Hlavním cílem je nabídnout zákazníkovi kompletní, plně funkční dílo. Ušetřit mu eventuální problémy při koordinaci více subdodavatelů a následné spory co bylo důvodem nedokonalé funkce namontovaného zařízení. Díky znalostem technologií umí navrhnout řešení „na míru“ jejich vhodnou kombinací.

Podnik působí po celé České republice a se svou obchodní nabídkou a službami by se dalo říci, že má ve stejné oblasti poměrně velkou konkurenci. V portfoliu námi nabízených technologií nalezneme:

- Systém VISO (Varovný a Informační Systém Obyvatelstva);
- VO (Veřejné Osvětlení) – kompletní výstavba, rekonstrukce sítě veřejného osvětlení;
- CCTV - kamerové systémy;
- STA – rozvod televizního signálu;
- EZS – elektrické zabezpečovací systém;
- EPS – elektrická požární signalizace;
- ACS – kontrola a evidence docházky;
- ERO – systémy ozvučení včetně evakuačního rozhlasu;
- Rozvody strukturované kabeláže;
- Pobočkové ústředny;
- Překládky kabelových tras;

Po dlouholetých zkušenostech však lze konstatovat, že za dobu působení podnik poměrně rozšířil a dál rozšiřuje nabídku svých služeb a přizpůsobuje ji aktuálním trendům a potřebám svých zákazníků. V nabídce můžeme objednat např.:

Pro vaše nemovitosti:

- Zabezpečovací signalizace EZS;
- Požární signalizace EPS;
- Kamerové systémy;

- Satelitní a pozemní příjem TV;
- Domácí a video telefony;
- Přístupové a docházkové systémy;
- Telefonní ústředny;
- Telefonní, datové a optické sítě;
- Rozhlasové a evakuační audio systémy;
- Elektroinstalace 220V, 380V;

Pro vaše pozemky:

- Výkopové práce včetně podvrtů;
- Přípojky a překládky kabelů;
- Telekomunikační sítě;
- Optické sítě;
- Bezpečnostní kabeláže;
- Rozhlasové kabeláže;
- Veřejné osvětlení;
- Areálové rozvody nn;

Pro vaše zajištění staveb:

- Poradenství;
- Akviziční činnost;
- Geodetické vytýčení;
- Vytyčování sítí O2;
- Projekce;
- Revize elektro;
- Pravidelné kontroly EZS, EPS;
- Montáž servis a údržba systémů;

Postupem času během fungování firmy došlo k jejímu velkému rozvoji firmy. V současnosti má své místo na trhu.

Působí v oblasti především ve stavebnictví, kde služby, potenciál podniku XY CZ je plně využíván. Podnik je po celou dobu své životnosti ziskový.

Jednou z mnoha výhod fungování podniku je, že sídlí ve vlastních prostorách, které se jí v prvních letech svého fungování podařilo zakoupit a zrekonstruovat. Celé své zázemí,

výrobní činnost je situována v místě sídla podniku krajského města. Stejně tak není problém s pracovními silami, kdy zaměstnanci podniku nemusejí za práci daleko dojíždět.

4.2 Přehled o hospodářské činnosti podniku:

Pro porovnání obchodní činnosti podniku použijeme výkazy z účetnictví za poslední tři roky.

4.2.1 Vstupní data

Tabulka č. 1 Rozvaha

ROZVAHA - XY CZ				
Rozvaha v plném rozsahu		2006	2007	2008
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	31 802	34 878	41 119
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 148	2 184	3 651
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 050	2 086	3 553
1.	Pozemky	3 090	3 090	3 090
2.	Stavby	2 672	2 556	2 439
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	1 970	1 740	1 942
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-6 682	-5 300	-3 918
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	98	98	98
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	98	98	98
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	30 435	32 029	37 040
C.I.	Zásoby	4 384	3 550	4 302
1.	Materiál	658	526	807
2.	Nedokončená výroba a polotovary	98	0	290
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			

Pokračování tabulky č. 1 Rozvaha

5.	Zboží	3 628	3 024	3 205
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	7 238	7 238	7 238
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	7 238	7 238	7 238
5.	Dohadné účty aktivní			
6.	Jiné pohledávky	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	8 988	13 865	15 452
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 479	13 506	15 086
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	363	296	315
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	146	63	51
C.IV.	Finanční majetek	9 825	7 376	10 048
1.	Peníze	191	250	439
2.	Účty v bankách	9 634	7 126	9 609
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	219	665	428
D.I.	Časové rozlišení	219	665	428
1.	Náklady příštích období	215	650	428
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období	4	15	0
	PASIVA	2006	2007	2008
	PASIVA CELKEM	31 840	34 878	41 119
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	28 744	31 610	35 483
A.I.	Základní kapitál	1 500	1 500	1 500
1.	Základní kapitál	1 500	1 500	1 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
A.II.	Kapitálové fondy	1 787	1 787	1 787
1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy	1 787	1 787	1 787
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	6 998	7 224	7 203
1.	Zákonný rezervní fond	400	400	400
2.	Statutární a ostatní fondy	6 598	6 824	6 803
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	9 155	13 159	15 914
1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 155	13 159	15 914
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 304	7 940	9 079
B.	CIZÍ ZDROJE	3 096	3 268	5 636
B.I.	Rezervy	0	0	0

Pokračování tabulky č. 1 Rozvaha

1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy	0	0	
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	3 096	3 268	5 636
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 098	1 503	3 443
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	71	91	89
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	296	664	737
7.	Stát - daňové závazky a dotace	821	726	1 072
8.	Přijaté zálohy	52	49	56
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	180	235	239
11.	Jiné závazky	578	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0
1.	Výdaje příštích období	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0

	DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE	2006	2007	2008
	Závazky po lhůtě splatnosti			
	Počet akcií v ks	30	0	0
	Nominální hodnota akcie v Kč	50 000	0	0
	Průměrná tržní cena akcie za prosinec v Kč	0	0	0
	Vyplacená dividendy na akcii v Kč	0	0	0
	Přepočtený počet pracovníků	48	46	45

Zdroj: podnik XY CZ

Tabulka č. 2 Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - XY CZ					
Položka		č.ř.	2006	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	01	10 735	12 456	22 902
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8 909	10 612	19 619
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	1 826	1 844	3 283
II.	Výkony	04	36 258	44 360	42 867
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36 247	44 458	42 578
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	11	-98	289
3.	Aktivace	07	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	23 947	26 111	24 387
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	13 457	16 090	14 822
2.	Služby	10	10 490	10 021	9 565
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	14 137	20 093	21 763
C.	Osobní náklady	12	12 220	13 585	14 711
1.	Mzdové náklady	13	8 856	9 856	10 669
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 089	3 442	3 726
4.	Sociální náklady	16	275	287	316
D.	Daně a poplatky	17	652	113	113
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	7 768	1 051	961
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	15 437	496	291
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	11 180	145	11
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	4 257	351	280
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	1 790	336	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 790	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	336	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 537	-1 383	-1 636
		26			
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	129	40	43
H.	Ostatní provozní náklady	28	1 007	417	741
V.	Převod provozních výnosů	29			
I.	Převod provoz. nákladů	30			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	7 803	6 510	7 207
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	5 927	0	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	6 837	0	
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	3 363	2 940	3 185
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
		35			
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0		
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	3 363	2 940	3 185
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	33	79	164
N.	Nákladové úroky	44	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	1	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	46	32	34	33

Pokračování tabulky č. 2 Výkaz zisku a ztráty

XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	2 455	2 985	3 318
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	1 012	1 546	1 520
1.	splatná	51	1 741	1 546	1 520
2.	odložená	52	-729	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	9 246	7 949	9 005
XIII.	Mimořádné výnosy	54	114	24	74
R.	Mimořádné náklady	55	38	33	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	18	0	
1.	splatná	57	18	0	
2.	odložená	58	0	0	
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	58	-9	74
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	9 304	7 940	9 079
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	10 334	9 486	10 599

Zdroj: podnik XY CZ

4.2.2 Vyhodnocení vstupních dat

Tabulka č. 3 Vyhodnocení vybraných položek výkazů

<u>Vybrané položky z Rozvahy a Výkaz zisku a ztráty</u>			
ROZVAHA			
	2008	2007	2006
AKTIVA CELKEM	41 119	34 878	31 840
Pohledávky za ups. vl. jmění			
Stálá aktiva	3 651	2 184	1 148
Oběžná aktiva	37 040	32 029	30 473
PASIVA CELKEM	32 040	26 938	22 536
Vlastní jmění	26 404	23 670	19 440
Cizí zdroje	5 636	3 268	3 096
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			
Tržby za prodej zboží	10 735	12 456	22 902
Náklady na prodané zboží	8 909	10 612	19 619
Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	36 247	44 458	42 578
Výrobní spotřeba	23 947	26 111	24 387
Osobní náklady	12 220	13 585	14 711
Daně a poplatky	652	113	113
Odpisy nehm. a hmot. inv. maj.	7 768	1 051	961
Ostatní provozní výnosy			
Ostatní provozní náklady	129	40	43

Pokračování tabulky č. 3 Vyhodnocení vybraných položek výkazů

Provozní hosp. výsledek	8 552	6 847	7 862
Výnosové úroky	33	79	164
Nákladové úroky			
Hosp. výsl.z fin. operací	2 455	2 985	3 318
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 012	1 546	1 520
Hosp. výsl. za běžnou činnost	9 995	8 286	9 660
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	18		
Mimořádný hosp. výsledek	58	-9	74
Hosp. výsl. za účetní období	10 053	8 277	9 734

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 Přehled peněžních toků v podniku

Přehled o peněžních tocích - XY CZ				
	údaje jsou v tis. Kč	2006	2007	2008
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	9 246	7 949	9 005
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	-5 018	-2 113	-2 399
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, pohledávek a opravné položky k nabytému majetku	7 768	1 051	961
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0
A.1.3.	Změna stavu rezerv			
A.1.4.	Kurzové rozdíly			
A.1.5.	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	-9 390	-145	-11
A.1.6.	Úrokové náklady a výnosy	-33	-79	-164
A.1.7.	Ostatní nepeněžní operace	-3 363	-2 940	-3 185
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	4 228	5 836	6 606
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-8 821	-4 279	266
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-9 612	-5 285	-1 350
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	143	172	2 368
A.2.3.	Změna stavu zásob	648	834	-752
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-4 593	1 557	6 872
A.3.	Placené úroky	0	0	0
A.4.	Přijaté úroky	33	79	164
A.5.	Placené daně	-1 012	-1 546	-1 520
A.6.	Příjmy a výdaje s mimořádnými účetními případy	58	-9	74
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-5 514	81	5 590
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	6 545	-2 087	-2 428
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	9 390	145	11
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	15 935	-1 942	-2 417

Pokračování tabulky č. 4 Přehled peněžních toků v podniku

	Peněžní toky z finanční činnosti			
C.1.	Změna stavu dlouhodobých příp. krátkodobých závazků	-729	0	0
C.2.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky	119	226	-21
C.2.1.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	0	0
C.2.2.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-610	226	-21
F.	Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	9 811	-1 635	3 152
P.	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na počátku období	10 689	9 825	7 376
R.	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	9 825	7 376	10 048

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se podíváme na majetek podniku a jeho zdroje krytí z pohledu horizontálního a vertikálního zpracování rozvahy a výkazu zisku a ztráty, vyjdou nám následující výsledky relativních a absolutních změn.

Tabulka č. 5 Horizontální analýza rozvahy

H O R I Z O N T Á L N Í A N A L Ý Z A R O Z V A H Y					
Rozvaha v plném rozsahu: XY CZ		relativní změna		absolutní změna	
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		2007	2008	2 007	2 008
	AKTIVA CELKEM	9,7%	17,9%	3 076	6 241
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	90,2%	67,2%	1 036	1 467
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek			0	0
1.	Zřizovací výdaje			0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			0	0
3.	Software			0	0
4.	Ocenitelná práva			0	0
5.	Goodwill			0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	98,7%	70,3%	1 036	1 467
1.	Pozemky	0,0%	0,0%	0	0
2.	Stavby	-4,3%	-4,6%	-116	-117
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	-11,7%	11,6%	-230	202
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata			0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM			0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-20,7%	-26,1%	1 382	1 382
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,0%	0,0%	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			0	0

Pokračování tabulky č. 5 Horizontální analýza rozvahy

4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	5,2%	15,6%	1 594	5 011
C.I.	Zásoby	-19,0%	21,2%	-834	752
1.	Materiál	-20,1%	53,4%	-132	281
2.	Nedokončená výroba a polotovary			-98	290
3.	Výrobky			0	0
4.	Zvířata			0	0
5.	Zboží	-16,6%	6,0%	-604	181
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem			0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,0%	0,0%	0	0
5.	Dohadné účty aktivní			0	0
6.	Jiné pohledávky			0	0
7.	Odložená daňová pohledávka			0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	54,3%	11,4%	4 877	1 587
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	59,3%	11,7%	5 027	1 580
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem			0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			0	0
6.	Stát - daňové pohledávky			0	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	-18,5%	6,4%	-67	19
8.	Dohadné účty aktivní			0	0
9.	Jiné pohledávky	-56,8%	-19,0%	-83	12
C.IV.	Finanční majetek	-24,9%	36,2%	-2 449	2 672
1.	Peníze	30,9%	75,6%	59	189
2.	Účty v bankách	-26,0%	34,8%	-2 508	2 483
3.	Krátkodobý finanční majetek			0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek			0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	203,7%	-35,6%	446	-237
D.I.	Časové rozlišení	203,7%	-35,6%	446	-237
1.	Náklady příštích období	202,3%	-34,2%	650	-222
2.	Komplexní náklady příštích období			0	0
3.	Příjmy příštích období	275,0%		11	-15
	PASIVA	2007	2008	2 007	2 008
	PASIVA CELKEM	9,54%	17,89%	3 038	6 241
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	9,97%	12,25%	2 866	3 873
A.I.	Základní kapitál	0,00%	0,00%	0	0
1.	Základní kapitál	0,00%	0,00%	0	0
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			0	0
3.	Změny vlastního kapitálu			0	0

Pokračování tabulky č. 5 Horizontální analýza rozvahy

A.II.	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0	0
1.	Emisní ážio			0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3,23%	-0,29%	226	-21
1.	Zákonný rezervní fond	0,00%	0,00%	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	3,43%	-0,31%	226	-21
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	43,74%	20,94%	4 004	2 755
1.	Nerozdělený zisk minulých let	43,74%	20,94%	4 004	2 755
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-14,66%	14,35%	-1 364	1 139
B.	CIZÍ ZDROJE	5,56%	72,46%	172	2 368
B.I.	Rezervy			0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů			0	0
4.	Ostatní rezervy			0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky			0	0
1.	Závazky z obchodních vztahů			0	0
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			0	0
3.	Závazky k účetními jednotkami pod podstatným vlivem			0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			0	0
5.	Přijaté zálohy			0	0
6.	Vydané dluhopisy			0	0
7.	Směnky k úhradě			0	0
8.	Dohadné účty pasivní			0	0
9.	Jiné závazky			0	0
10.	Odložený daňový závazek			0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	5,56%	72,46%	172	2 368
1.	Závazky z obchodních vztahů	36,89%	129,08%	405	1 940
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	28,17%	-2,20%	20	-2
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	124,32%	10,99%	368	73
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-11,57%	47,66%	-95	346
8.	Přijaté zálohy	-5,77%	14,29%	-3	7
9.	Vydané dluhopisy			0	0
10.	Dohadné účty pasivní	30,56%	1,70%	55	4
11.	Jiné závazky			-578	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci			0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry			0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv			0	0
C.I.	Časové rozlišení			0	0
1.	Výdaje příštích období			0	0
2.	Výnosy příštích období			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

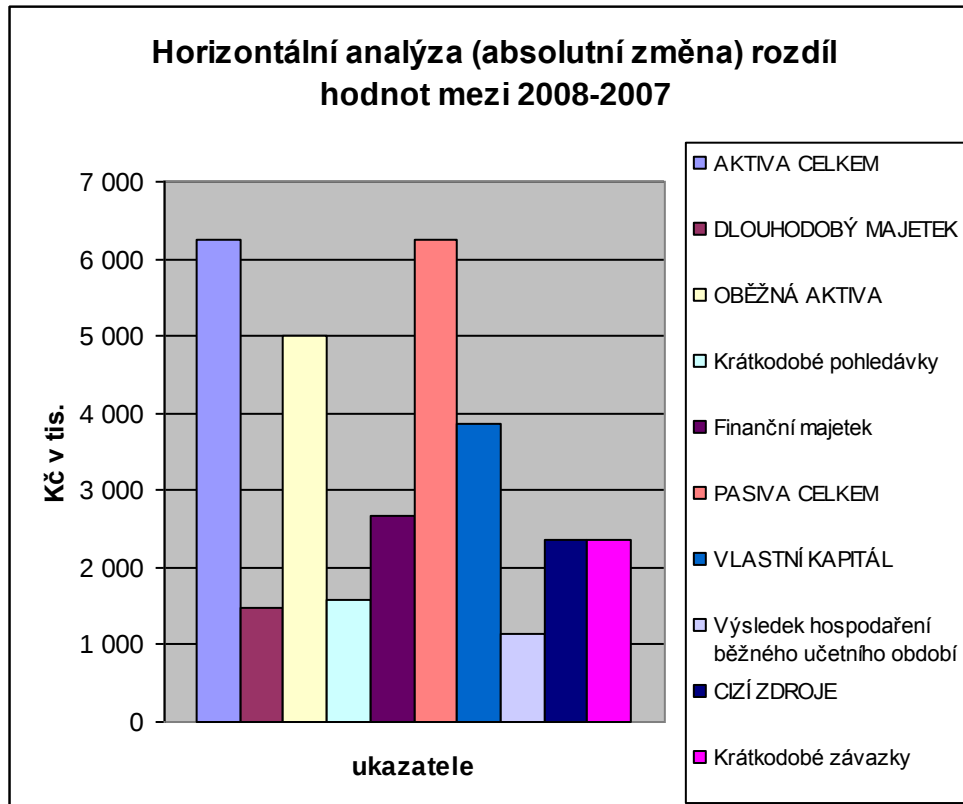
HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY						
Výkaz zisku a ztráty: XY CZ			relativní změna		absolutní změna	
Položka			č.ř.	2007	2008	
I.	Tržby za prodej zboží		01	16,0%	83,9%	1 721 10 446
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		02	19,1%	84,9%	1 703 9 007
+	OBCHODNÍ MARŽE		03	1,0%	78,0%	18 1 439
II.	Výkony		04	22,3%	-3,4%	8 102 -1 493
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		05	22,7%	-4,2%	8 211 -1 880
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby		06	-990,9%	-394,9%	-109 387
3.	Aktivace		07			0 0
B.	Výkonová spotřeba		08	9,0%	-6,6%	2 164 -1 724
1.	Spotřeba materiálu a energie		09	19,6%	-7,9%	2 633 -1 268
2.	Služby		10	-4,5%	-4,6%	-469 -456
+	PŘIDANÁ HODNOTA		11	42,1%	8,3%	5 956 1 670
C.	Osobní náklady		12	11,2%	8,3%	1 365 1 126
1.	Mzdové náklady		13	11,3%	8,2%	1 000 813
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva		14			0 0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		15	11,4%	8,3%	353 284
4.	Sociální náklady		16	4,4%	10,1%	12 29
D.	Daně a poplatky		17	-82,7%	0,0%	-539 0
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku		18	-86,5%	-8,6%	-6 717 -90
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu		19	-96,8%	-41,3%	-14 941 -205
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		20	-98,7%	-92,4%	-11 035 -134
2.	Tržby z prodeje materiálu		21	-91,8%	-20,2%	-3 906 -71
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu		22	-81,2%	-100,0%	-1 454 -336
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		23			-1 790 0
2.	Prodaný materiál		24		-100,0%	336 -336
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		25	-10,0%	18,3%	154 -253
			26			0 0
IV.	Ostatní provozní výnosy		27	-69,0%	7,5%	-89 3
H.	Ostatní provozní náklady		28	-58,6%	77,7%	-590 324
V.	Převod provozních výnosů		29			0 0
I.	Převod provoz. nákladů		30			0 0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		30	-16,6%	10,7%	-1 293 697
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		31			-5 927 0
J.	Prodané cenné papíry a podíly		32			-6 837 0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku		33	-12,6%	8,3%	-423 245
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		34			0 0
			35			0 0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů		36			0 0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku		37	-12,6%	8,3%	-423 245
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		38			0 0
K.	Náklady z finančního majetku		39			0 0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů		40			0 0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů		41			0 0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		42			0 0
X.	Výnosové úroky		43	139,4%	107,6%	46 85

Pokračování tabulky č. 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

N.	Nákladové úroky	44			0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	45			-1	2
O.	Ostatní finanční náklady	46	6,3%	-2,9%	2	-1
XII.	Převod finančních výnosů	47			0	0
P.	Převod finančních nákladů	48			0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	21,6%	11,2%	530	333
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	52,8%	-1,7%	534	-26
1.	splatná	51	-11,2%	-1,7%	-195	-26
2.	odložená	52	-100,0%		729	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	-14,0%	13,3%	-1 297	1 056
XIII.	Mimořádné výnosy	54	-78,9%	208,3%	-90	50
R.	Mimořádné náklady	55	-13,2%	-100,0%	-5	-33
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56			-18	0
1.	splatná	57			-18	0
2.	odložená	58			0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	-115,5%	-922,2%	-67	83
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	-14,7%	14,3%	-1 364	1 139
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	-8,2%	11,7%	-848	1 113

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 13 Horizontální analýza – rozdíly hodnot vybraných složek rozvahy



Zdroj: vlastní zpracování

V horizontální analýze rozvahy lze pozorovat, že v letech 2007 a 2008 se výrazným způsobem nezvýšil dlouhodobý majetek, krátkodobé pohledávky a výsledek hospodaření běžného účetního období. Pokud se podíváme na horizontální analýzu rozvahy - pasiv celkem, zjistíme, že v roce 2008 se v podniku zvýšila o necelých 19 %. Tento nárůst byl způsoben především tím, že se podniku zvýšily krátkodobé závazky a to hlavně závazky z obchodních vztahů. Souvztažně s tímto ukazatelem došlo k podstatnému nárůstu aktiv celkem, které byly důsledkem převážně zvýšení stavu zásob (nákupy od dodavatelů), která rovněž měla za následek nárůst oběžných aktiv o necelých 16 %. Jelikož je podnik obchodní společnost, nemá tudíž v majetku žádný dlouhodobý nehmotný majetek.

Jako pozitivní vliv bychom rádi uvítali snížení cizích zdrojů v roce 2008 (absolutní hodnota). Tento ukazatel má opačný trend, což znamená, že podnik se více zadlužoval. Největší podíl na tom mají krátkodobé závazky.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ukazuje ve většině položek na lepší vývoj pro podnik, než pro odvětví. V roce 2008 došlo k negativní relativní změně např. u položek výkony, přidaná hodnota. V posledním roce, podnik dosáhl snížení u výkonů, především tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které se oproti předcházejícímu období snížily o necelých 5 %. Vyšší relativní změny vykazují i výsledky hospodaření. Oproti odvětví dokázal podnik dosáhnout kladného výsledku hospodaření. V odvětví byl výsledek hospodaření záporný (-10,5 %).

Tabulka č. 7 Vertikální analýza rozvahy

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY				
Rozvaha v plném rozsahu: XY CZ		podíl na bilanční sumě		
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		2006	2007	2008
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3,6%	6,3%	8,9%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%
1.	Zřizovací výdaje	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Software	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Ocenitelná práva	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Goodwill	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%

Pokračování tabulky č. 7 Vertikální analýza rozvahy

8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3,3%	6,0%	8,6%
1.	Pozemky	9,7%	8,9%	7,5%
2.	Stavby	8,4%	7,3%	5,9%
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	6,2%	5,0%	4,7%
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0,0%	0,0%	0,0%
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-21,0%	-15,2%	-9,5%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,3%	0,3%	0,2%
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,3%	0,3%	0,2%
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	95,7%	91,8%	90,1%
C.I.	Zásoby	13,8%	10,2%	10,5%
1.	Materiál	2,1%	1,5%	2,0%
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0,3%	0,0%	0,7%
3.	Výrobky	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Zvířata	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Zboží	11,4%	8,7%	7,8%
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	22,8%	20,8%	17,6%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	22,8%	20,8%	17,6%
5.	Dohadné účty aktivní	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Odložená daňová pohledávka	0,0%	0,0%	0,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	28,3%	39,8%	37,6%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	26,7%	38,7%	36,7%
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Stát - daňové pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1,1%	0,8%	0,8%
8.	Dohadné účty aktivní	0,0%	0,0%	0,0%
9.	Jiné pohledávky	0,5%	0,2%	0,1%
C.IV.	Finanční majetek	30,9%	21,1%	24,4%
1.	Peníze	0,6%	0,7%	1,1%
2.	Účty v bankách	30,3%	20,4%	23,4%
3.	Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%

Pokračování tabulky č. 7 Vertikální analýza rozvahy

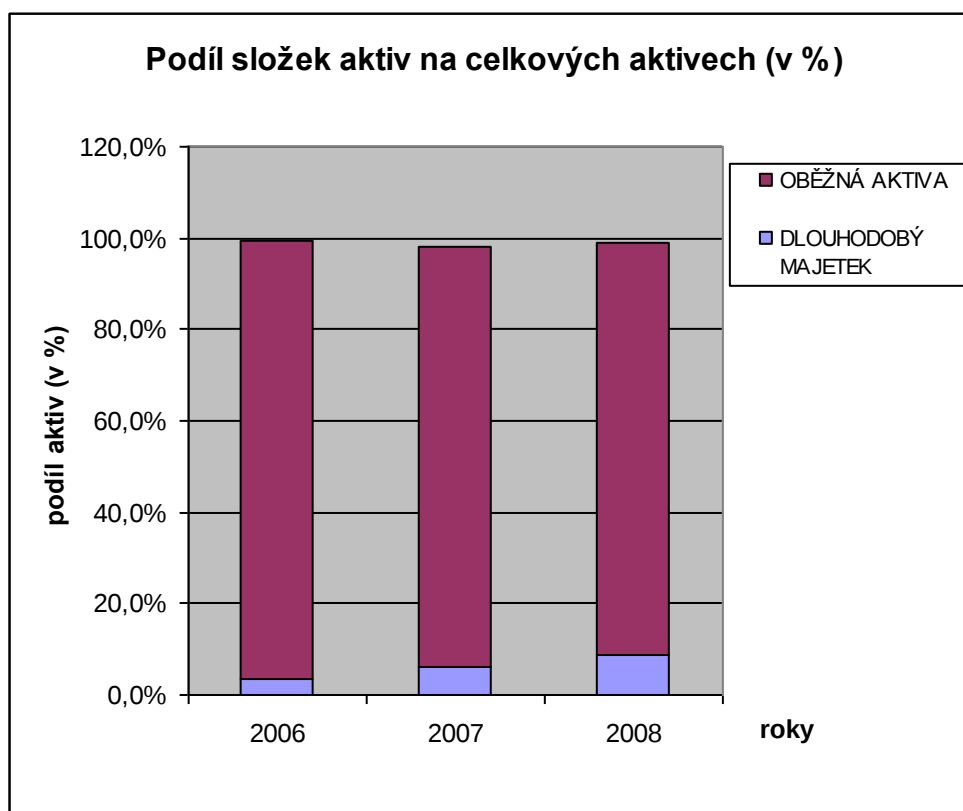
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek	0,0%	0,0%	0,0%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0,7%	1,9%	1,0%
D.I.	Časové rozlišení	0,7%	1,9%	1,0%
1.	Náklady příštích období	0,7%	1,9%	1,0%
2.	Komplexní náklady příštích období	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Příjmy příštích období	0,0%	0,0%	0,0%
	PASIVA	2006	2007	2008
	PASIVA CELKEM	100,1%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	90,4%	90,6%	86,3%
A.I.	Základní kapitál	4,7%	4,3%	3,6%
1.	Základní kapitál	4,7%	4,3%	3,6%
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Změny vlastního kapitálu	0,0%	0,0%	0,0%
A.II.	Kapitálové fondy	5,6%	5,1%	4,3%
1.	Emisní ážio	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Ostatní kapitálové fondy	5,6%	5,1%	4,3%
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	22,0%	20,7%	17,5%
1.	Zákonný rezervní fond	1,3%	1,1%	1,0%
2.	Statutární a ostatní fondy	20,7%	19,6%	16,5%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	28,8%	37,7%	38,7%
1.	Nerozdělený zisk minulých let	28,8%	37,7%	38,7%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0,0%	0,0%	0,0%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	29,3%	22,8%	22,1%
B.	CIZÍ ZDROJE	9,7%	9,4%	13,7%
B.I.	Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Rezerva na daň z příjmů	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Ostatní rezervy	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,0%
1.	Závazky z obchodních vztahů	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Závazky k účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Závazky k společníkům, členům družstva a za účastníky sdružení	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Přijaté zálohy	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Vydané dluhopisy	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Směnky k úhradě	0,0%	0,0%	0,0%
8.	Dohadné účty pasivní	0,0%	0,0%	0,0%
9.	Jiné závazky	0,0%	0,0%	0,0%
10.	Odložený daňový závazek	0,0%	0,0%	0,0%
B.III.	Krátkodobé závazky	9,7%	9,4%	13,7%
1.	Závazky z obchodních vztahů	3,5%	4,3%	8,4%
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Závazky k zaměstnancům	0,2%	0,3%	0,2%

Pokračování tabulky č. 7 Vertikální analýza rozvahy

6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,9%	1,9%	1,8%
7.	Stát - daňové závazky a dotace	2,6%	2,1%	2,6%
8.	Přijaté zálohy	0,2%	0,1%	0,1%
9.	Vydané dluhopisy	0,0%	0,0%	0,0%
10.	Dohadné účty pasivní	0,6%	0,7%	0,6%
11.	Jiné závazky	1,8%	0,0%	0,0%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.	Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%
1.	Výdaje příštích období	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Výnosy příštích období	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 14 Hodnocení podílu majetku



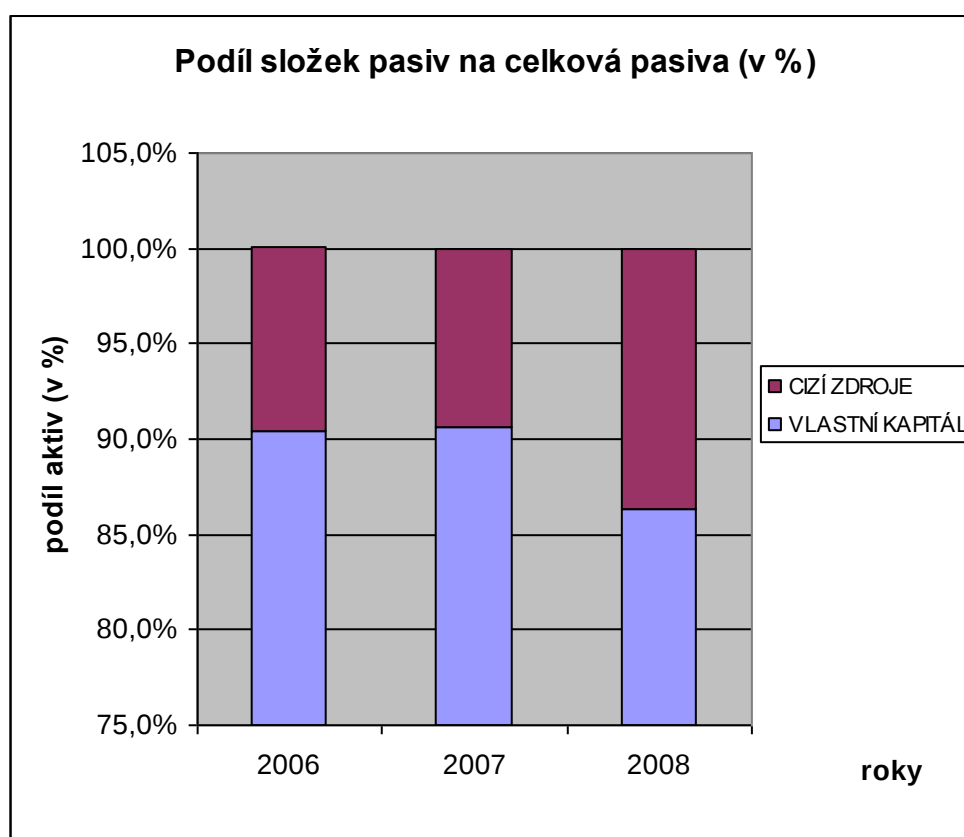
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se podíváme na vertikální analýzu rozvahy, tak u aktiv je možné pozorovat poměrně nepatrný, mírně rostoucí trend rozložení stálých aktiv a oběžného majetku na bilanční sumě v poměru 10:90. Tento stav nikterak nevybočuje z průměru odvětví. Zde aktiva a pasiva meziročně vzrostla o 7,1 %.

Pokud bychom se chtěli podívat na strukturu stálých aktiv, zjistili bychom, že největší podíl tvoří pozemky a stavby. To je způsobeno hlavně tím, že sledovaný podnik se zabývá v převážné části nákupem a prodejem zboží, nákupem a spotřebou materiálu.

Co se týče oběžného majetku podnik se nedrží konzervativní strategie a nepocituje potřebu zabývat se hlubším řízením oběžného majetku. Usuzujeme tak na základě dlouhodobějšího trendu, který je zde patrný – neobjevují se významné procentuální změny stavů.

Obrázek č. 15 Hodnocení podílu zdrojů krytí



Zdroj: vlastní zpracování

U pasiv lze pozorovat, že poměr vlastního k cizímu kapitálu se více či méně pohybuje v rozmezí 90:10. Jak lze vidět na obrázku č. 15, tak podnik se postupem času snaží svůj

vlastní kapitál udržovat na stabilní úrovni až na mírný pokles v roce 2008. V roce 2007 tvořil vlastní kapitál podniku téměř 91 % z celkových pasiv, avšak v roce 2008 byl tento stav na úrovni více jak 86 %. I přesto to lze charakterizovat jako pozitivní stav, protože podnik se snaží zvyšovat svou nezávislost na rozdíl od situace, kdy by bylo nutné využít dlouhodobé závazky v podobě dlouhodobých úvěrů a výpomocí. Největší podíl na vlastním kapitálu mají s téměř 34 % zastoupením ostatní kapitálové fondy. Cizí zdroje mají podíl téměř 14 % na bilanční sumě. Zde mají ze dvou třetin podíl vlastní kapitál, což jsou v případě podniku základní kapitál, kapitálové fondy, rezervní a ostatní fondy, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

Tabulka č. 8 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY					
Výkaz zisku a ztráty: XY CZ					
Položka		č.ř.	2006	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	01	22,8%	21,9%	35,0%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	19,0%	18,6%	30,0%
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	3,9%	3,2%	5,0%
II.	Výkony	04	77,2%	77,9%	65,5%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	77,2%	78,1%	65,0%
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0,0%	-0,2%	0,4%
3.	Aktivace	07	0,0%	0,0%	0,0%
B.	Výkonová spotřeba	08	51,0%	45,9%	37,2%
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	28,6%	28,3%	22,6%
2.	Služby	10	22,3%	17,6%	14,6%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	30,1%	35,3%	33,2%
C.	Osobní náklady	12	26,0%	23,9%	22,5%
1.	Mzdové náklady	13	18,8%	17,3%	16,3%
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6,6%	6,0%	5,7%
4.	Sociální náklady	16	0,6%	0,5%	0,5%
D.	Daně a poplatky	17	1,4%	0,2%	0,2%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	16,5%	1,8%	1,5%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	32,9%	0,9%	0,4%
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	23,8%	0,3%	0,0%
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	9,1%	0,6%	0,4%
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	3,8%	0,6%	0,0%
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3,8%	0,0%	0,0%
2.	Prodaný materiál	24	0,0%	0,6%	0,0%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-3,3%	-2,4%	-2,5%
		26	0,0%	0,0%	0,0%
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	0,3%	0,1%	0,1%
H.	Ostatní provozní náklady	28	2,1%	0,7%	1,1%

Pokračování tabulky č. 8 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V.	Převod provozních výnosů	29	0,0%	0,0%	0,0%
I.	Převod provoz. nákladů	30	0,0%	0,0%	0,0%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	16,6%	11,4%	11,0%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	12,6%	0,0%	0,0%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	14,6%	0,0%	0,0%
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	7,2%	5,2%	4,9%
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních	34	0,0%	0,0%	0,0%
	jednotkách pod podstatným vlivem	35	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	7,2%	5,2%	4,9%
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0,0%	0,0%	0,0%
K.	Náklady z finančního majetku	39	0,0%	0,0%	0,0%
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0,0%	0,0%	0,0%
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41	0,0%	0,0%	0,0%
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0,0%	0,0%	0,0%
X.	Výnosové úroky	43	0,1%	0,1%	0,3%
N.	Nákladové úroky	44	0,0%	0,0%	0,0%
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	0,0%	0,0%	0,0%
O.	Ostatní finanční náklady	46	0,1%	0,1%	0,1%
XII.	Převod finančních výnosů	47	0,0%	0,0%	0,0%
P.	Převod finančních nákladů	48	0,0%	0,0%	0,0%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	5,2%	5,2%	5,1%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	2,2%	2,7%	2,3%
1.	splatná	51	3,7%	2,7%	2,3%
2.	odložená	52	-1,6%	0,0%	0,0%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	19,7%	14,0%	13,8%
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0,2%	0,0%	0,1%
R.	Mimořádné náklady	55	0,1%	0,1%	0,0%
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0,0%	0,0%	0,0%
1.	splatná	57	0,0%	0,0%	0,0%
2.	odložená	58	0,0%	0,0%	0,0%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0,1%	0,0%	0,1%
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60	0,0%	0,0%	0,0%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	19,8%	14,0%	13,9%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	22,0%	16,7%	16,2%

Zdroj: vlastní zpracování

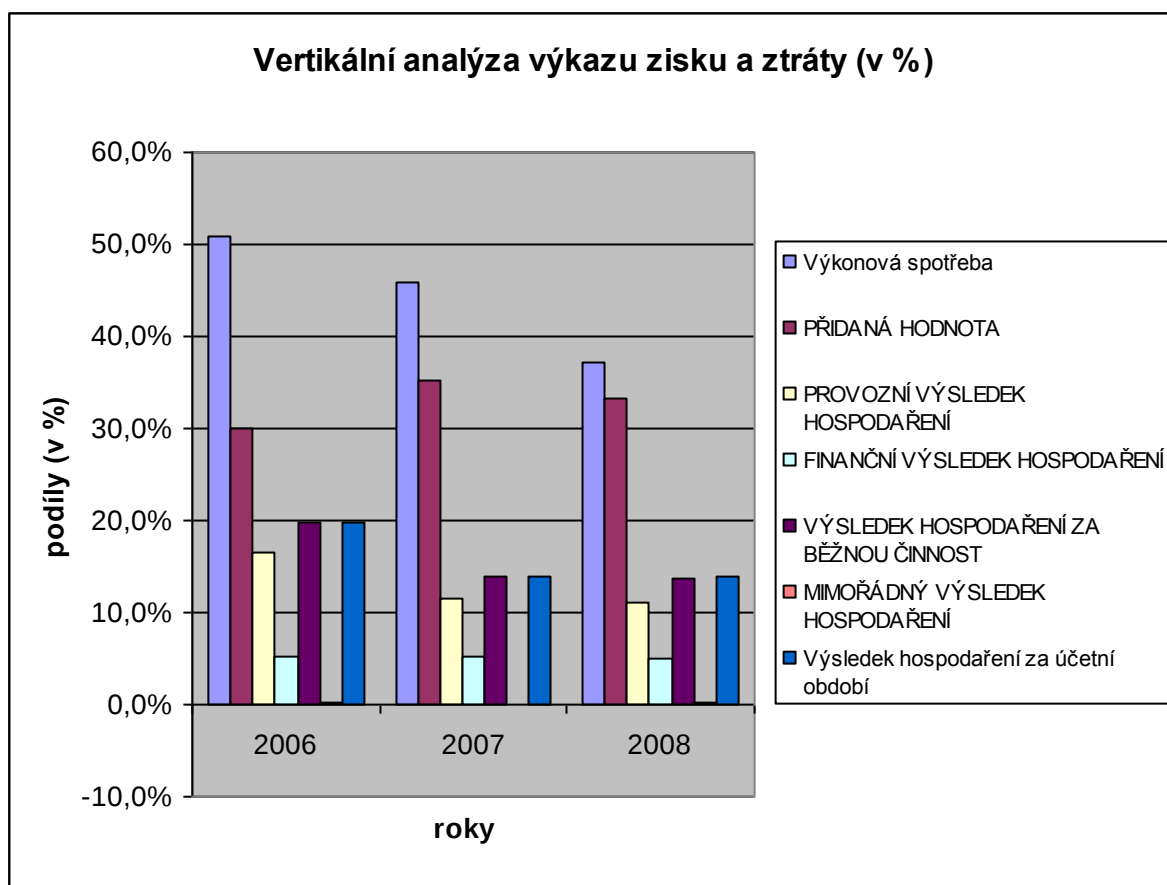
Ve vertikální analýze výkazu zisku a ztráty je vyjádřeno, kolikaprocentní podíl mají jednotlivé položky na výkonech, které jsou považovány za 100 %. Je možné pozorovat, že zatímco v roce 2006 činily náklady na výkonovou spotřebu 51 % z hodnoty výkonů, tak v následujících letech se jejich procentní podíl snižoval až na úroveň téměř 38 % v roce 2008. Ale v odvětví byl tento trend vývoje opačný. V roce 2008 se výkonová spotřeba zvýšila oproti předchozímu roku o 4,3 % což bylo zaznamenáno ve většině odvětví. Pokles výkonové spotřeby podniku byl způsoben plánovaným snižováním odpisů

dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a snižováním tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Podíváme-li se na provozní výsledek hospodaření za uplynulé tři roky, zjistíme, že podnik byl pomalejší ve výkonech než ostatní podniky v odvětví. Zatímco v roce 2006 podnik vykazoval vyšší rozdíly v podílu provozního výsledku hospodaření na výkonech, od roku 2007 projevuje mírné tempo poklesu u tohoto ukazatele. To znamená, že například v roce 2006 podíl provozního výsledku hospodaření na výkonech představoval 16,6 %, zatímco v roce 2008 podíl provozního výsledku hospodaření na výkonech činil 11 %.

Co se týče poměru finančního výsledku hospodaření k výkonům, vidíme, že u podniku je tento poměr relativně stejný. Tento stav je zapříčiněn tím, že většina finanční činnosti podniku je zaměřena především na výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Finanční výsledek hospodaření byl ve sledovaných letech v průměru 5,2 %. Je zřejmé, že podnik více využívá financování z vlastních zdrojů, čímž nemusí platit další vyšší nákladové úroky za splácení úvěrů. Ačkoliv je výsledek hospodaření průměrný, je jeho trend od roku 2008 pozitivní. V souladu s tím se začíná pozvolna snižovat podíl finančního výsledku hospodaření na výkonech. Jelikož je výsledek hospodaření za účetní období z větší části tvořen provozním výsledkem hospodaření, je logické, že i v tomto směru je na tom podnik v roce 2008 ekonomicky lépe oproti roku 2007. V roce 2008 byl podíl výsledku hospodaření na výkonech přibližně 14 %.

Obrázek č. 16 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Vyhodnocení finančních ukazatelů

Tabulka č. 9 Likvidita

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)			2008	2007	2006
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	$C. - C.II. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	24 166	21 523	20 101
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	$[C. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)] / \text{aktiva celkem}$	58,77%	61,71%	63,21%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / DI.K)	$B. / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)$	0,10	0,07	0,04
4	Celková likvidita (OAKT / KD)	$C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	6,57	9,80	9,83
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	$(C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	4,52	6,50	6,08
6	Peněžní likvidita (FM / KD)	$C.IV. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	1,78	2,26	3,17
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	$B.III. / [(I. + II.1.) / 360]$	30,99	20,67	23,72

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity nám říkají, že v průběhu let dochází k nárůstu pracovního kapitálu, a to především v roce 2008. Je to způsobeno tím, že v podniku došlo ke zvýšení krátkodobých pohledávek, zvýšil se podíl finančního majetku. Podnik je na tom ve všech třech sledovaných letech lépe než průměr odvětví.

Budeme-li poměřovat celkovou likviditu, kde doporučené hodnoty pro celkovou likviditu jsou podle VALACHA (1999) v rozmezí 1,5 – 2,5, můžeme s ohledem na tabulku č. 9 Likvidita konstatovat, že se podnik nachází nad doporučenými hodnotami likvidity, a to i přesto, že v roce 2008 dochází k poklesu tohoto ukazatele. Podnik byl schopen uspokojit své věřitele 9,83krát. Podle tohoto ukazatele byl podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům.

Po odstranění nejméně likvidní složky oběžných aktiv byla spočítána pohotová neboli běžná likvidita, udávající platební schopnost podniku v relativně delším období. Oproti celkové likviditě jsou hodnoty běžné likvidity výrazně nižší, což odráží skutečnost, že zásoby tvoří podstatnou část oběžných aktiv. Likvidnost zásob závisí na jejich struktuře, jak rychle je možné jednotlivé položky zásob převést na peněžní prostředky. Pohotová likvidita se během sledovaných let zvyšovala. Pokud jde o výši ukazatele běžné likvidity, na rozdíl od ukazatele celkové likvidity, nevytvořilo se určité bezpečnostní kritérium. Někdy se také uvádí, že pohotovou likviditu podniku lze považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele alespoň 1:1. Ve všech třech letech dosahovala pohotová likvidita příznivých hodnot.

Pro peněžní likviditu jsou jako doporučené hodnoty uváděny VALACHEM (1999) hodnoty 1 – 1,5. Podnik se opět ve všech sledovaných letech pohybuje nad těmito doporučenými hodnotami a zároveň dosahuje rostoucího trendu tohoto ukazatele.

Tabulka č. 10 Produktivita

Ukazatele produktivity práce			2008	2007	2006
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	C. / přidaná hodnota	0,68	0,68	0,86
2	Produktivita práce z přidané hodnoty	přidaná hodnota / počet pracovníků	13 396	12 350	8 797
3	Produktivita práce z tržeb	(I. + II.1.) / počet pracovníků	36 167	34 981	29 236
4	Průměrná mzda - roční	C.I. / počet pracovníků	7 271	6 058	5 511
5	- měsíční	(C.I./12) / počet pracovníků	523	505	459

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé produktivity práce ukazují, že v podniku docházelo v průběhu sledovaných 3 let k růstu průměrné mzdy zaměstnanců a toto zvýšení činilo přibližně 10 %. Pozitivně lze nahlížet i na to, že ukazatel osobní náklady ku přidané hodnotě v průběhu času pozvolně klesá.

Negativum lze sledovat v tom, že průměrná měsíční mzda podniku za rok 2007 a 2008 nedosahuje celorepublikového průměru. Produktivita práce z účetní přidané hodnoty v odvětví poklesla o 0,5 %.

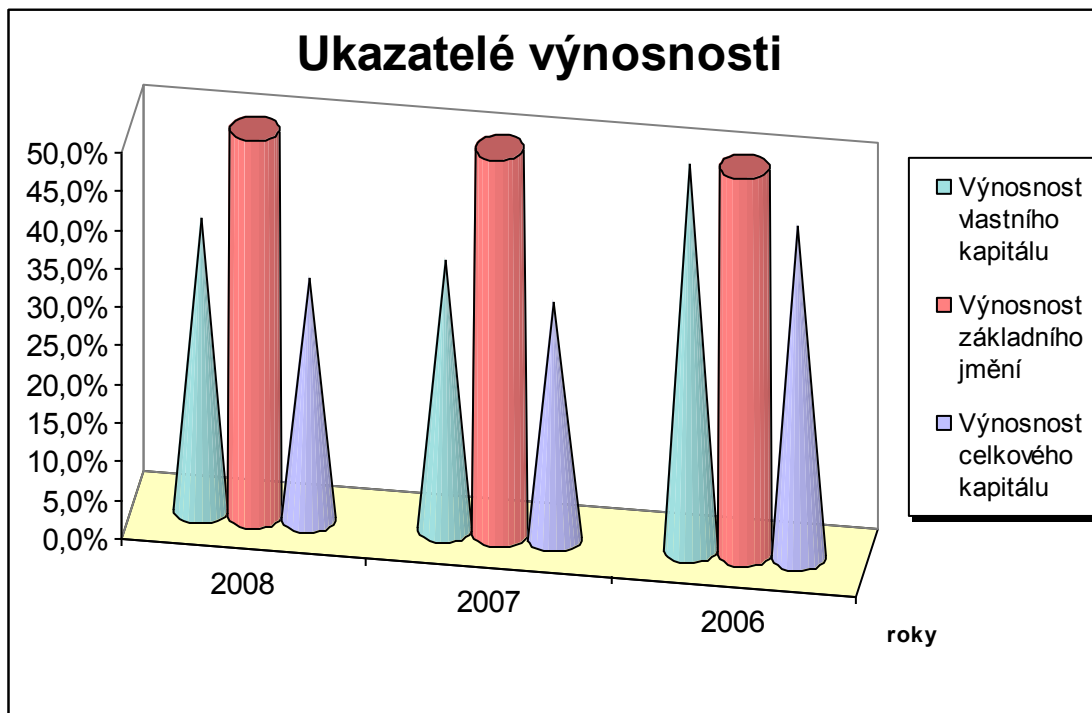
Identifikace nebezpečí, hodnocení rizik a řízení rizik jsou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci velmi často diskutované pojmy. Jedním ze základních požadavků kladených na zaměstnavatele zákoníkem práce je “vytvářet podmínky pro zaměstnance, fungování firmy, přijímáním opatření k prevenci rizik”. Zaměstnavatel je dále povinen vyhledávat rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje (přesněji: identifikovat nebo předpokládat nebezpečí) a přijímat opatření k jejich odstranění. Povinnosti se tedy zdají být jasné. Máme stanoveny zákonem, co máme dělat. Bohužel však žádný zákon ani jiný obecně závazný právní předpis neuvádí a tudíž nekonkretizuje, jakým způsobem požadavek identifikace nebezpečí, hodnocení a řízení rizik naplnit nebo naplňovat. Tato skutečnost vede k různým řešením v oblasti hodnocení rizik, z nichž některá jsou schůdná a některá méně a některá uvádějí pokyny pro hodnocení rizik, které jsou pro jejich efektivní využití přinejmenším krajně nepraktické.

Tabulka č. 11 Rentabilita

Ukazatele rentability (výnosnosti)			2008	2007	2006
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	(VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem	25,78%	27,20%	32,49%
	Rentabilita tržeb (EBIT/T)	(VH před zdaň. + N.) / (I. + II.1.)	16,19%	16,67%	22,00%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT)	(I. + II.1.) / aktiva celkem	1,59	1,63	1,48
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))	(VH před zdaň. + N.) / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	29,68%	30,01%	36,24%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	VH za úč. období / A.	25,43%	25,12%	32,62%
	Rentabilita tržeb (ČZ/T)	VH za úč. období / (I. + II.1.)	13,87%	13,95%	19,80%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT)	(I. + II.1.) / aktiva celkem	1,59	1,63	1,48
	Finanční páka (AKT/VK)	aktiva celkem / A.	1,15	1,10	1,12
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	(VH za úč. období + E.) / A.	28,12%	28,44%	59,86%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T)	VH za úč. období / (I. + II.1.)	13,87%	13,95%	19,80%
6	Mzdová náročnost tržeb	C.1. / (I. + II.1.)	16,29%	17,32%	18,85%

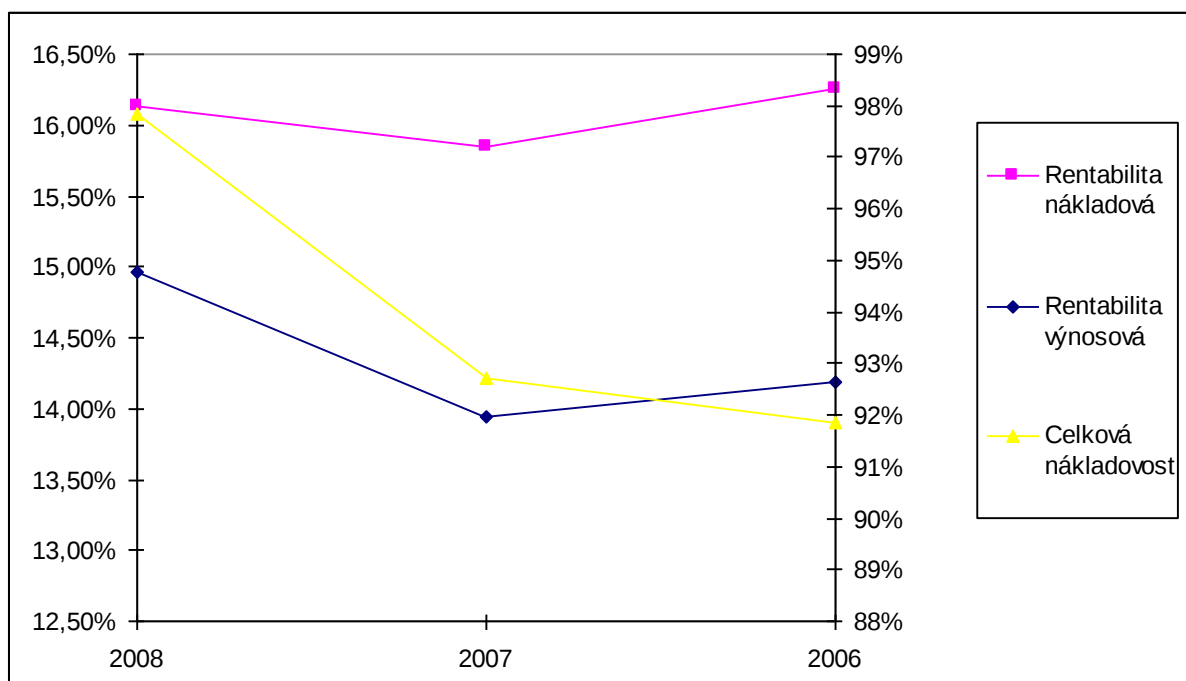
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 17 Graf výnosností



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 18 Graf výnosností (síťový přehled)



Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy ukazatelů rentability (výnosnosti) je patrné, že se jejich hodnoty v průběhu analyzovaných období zhoršovaly. Zatímco v roce 2006 vykazují hodnoty ukazatelů vyšší výsledky, v roce 2008 už dochází k poměrně výraznému zhoršení situace. Zjevné je to například u ukazatele rentability celkových aktiv, který v roce 2006 dosahoval hodnoty téměř 33 %. O dva roky později v roce 2008 tento ukazatel klesl na hodnotu přibližně 26 %. Pokud srovnáváme ukazatele rentability (tabulka č. 11 Rentabilita), zjistíme, že vypočtené hodnoty rentability jsou vyšší než je průměr v odvětví.

Tabulka č. 12 Aktivita

Ukazatele aktivity (doby obratu)		2008	2007	2006
1	Obrat aktiv (T / AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	1,59	1,63	1,48
2	Obrat zásob (T / zásoby) (I. + II.1.) / C.I.	15,22	16,03	10,72
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360)) aktiva celkem / [(I. + II.1.) / 360]	226,07	220,61	243,68
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) C.I. / [(I. + II.1.) / 360]	23,65	22,45	33,59
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360)) (C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	124,75	133,48	124,33
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (B.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	30,99	20,67	23,72

Zdroj: vlastní zpracování

Z rozboru ukazatelů aktivity je vidět, že podnik překračuje minimální doporučené hodnoty týkající se obratu aktiv. Podle VALACHA (1999) je hraniční hodnota rovna 1. Pravděpodobně je to způsobeno především tím, že se podnik pohybuje v odvětví, které je spojeno s nižší vybaveností stálými aktivy, která jsou poměrně finančně náročná. Další možnou příčinou může být i investiční politika podniku.

Zásoby se přeměnily v ostatní formy oběžného majetku v roce 2006 výši 10,72krát, v roce 2007 výši 16,03krát a v roce 2008 byl počet obrátek 15,22. Obratovost zásob má relativně vzrůstající trend vzhledem k rostoucím celkovým výnosům (roky 2006 a 2007) a s nepatrným poklesem v roce 2008.

Jako pozitivní lze vidět to, že se od roku 2006 do roku 2008 zvýšila hodnota ukazatele obratu zásob, což má za následek snížení doby obratu zásob. Podnik dokázal během dvou let snížit dobu obratu, což lze hodnotit jako dobrý výsledek.

Negativní je to, že doba splatnosti krátkodobých závazků má rostoucí trend a podnik není schopen tyto závazky splatit v kratší době, než podniky v odvětví. To může signalizovat počátek finanční nemoci, vedoucí ke špatné platební morálce podniku v budoucím období.

Doba inkasa pohledávek se od roku 2006 do roku 2008 téměř nezměnila. Toto rovněž nemusí být nutně dobrým jevem, neboť je stále vyšší než doba splatnosti krátkodobých závazků, která vzrůstá. S ohledem na zvyšující se její dobu splatnosti by podnik mohl nastavit kratší doby splatnosti svým obchodním partnerům.

Tabulka č. 13 Zadluženost

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)			2008	2007	2006
1	Equity Ratio (VK / AKT)	A. / aktiva celkem	86,84%	90,63%	89,68%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	B. / aktiva celkem	13,71%	9,37%	9,74%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	(B. + C.) / aktiva celkem	13,71%	9,37%	9,74%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	B. / A.	0,16	0,10	0,11
5	Cash Flow / ((Cizí zdroje-Rezervy)/360)	(VH za úč. období + E.) / [(B. - B.I.)/360]	641,31	990,44	1985,12

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza ukazatelů zadluženosti znamená, že se u sledovaného podniku od roku 2006 do roku 2008 postupně snižuje podíl vlastního kapitálu na aktivech. Došlo k poklesu o necelá 3 % což nemusí nutně znamenat, že podnik přestává být stabilnější. Obecně nelze stanovit vhodnou výši tohoto poměru. Je to způsobeno již zmiňovaným zvýšením krátkodobých závazků především těch, které plynou z obchodních vztahů. Podnik splňuje obecnou zásadu, že vlastní kapitál má být pokud možno vyšší než kapitál cizí, protože cizí kapitál je nutné splatit. Vyšší poměr vlastního kapitálu k cizímu přispívá k jeho finanční stabilitě a podnik např. má větší šanci (v případě nutné potřeby) snadněji získat úvěr.

Zadluženost podniku se pohybuje na podobné úrovni jako je průměrná zadluženost v odvětví. Další pozitivum vidíme v tom, že tempo snižování zadluženosti je rychlejší v podniku než v odvětví, které jde spíše opačným směrem, což znamená, že poměr vlastního k cizímu kapitálu klesá.

4.2.4 Bonitní model

Pro naše potřeby byl využit jednorozměrný známkovací test, kde se nejdříve vypočtou poměroví ukazatelé a dle jejich dosažené výše se jim přidělí známka. Ta nám udává hodnocení v různých sektorech. Z těchto dosažených známek utvoříme jednu celkovou, která podává hodnocení o podniku jako celku. Každý ukazatel Kralickova Quick testu pochází z jedné ze čtyř oblastí finanční analýzy. O zvolených ukazatelích ještě platí, že nepodléhají rušivým vlivům.

Tabulka č. 14 Kralickův test

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrá (3)	Špatný (4)	Ohrožený insolventností (5)
kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	<=0%
dobu splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	<12 let	> 12 let	> 30 let
cash flow v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	<=0%
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	<=0%

Zdroj: [6]

Tabulka č. 15 Výsledky Kralickova testu

Ukazatel	2006	2007	2008
kvóta vlastního kapitálu	90,38%	90,63%	86,29%
dobu splácení dluhu z CF	1,2203	-50,716	-0,7892
cash flow v tržbách	-12,10%	0,15%	10,76%
ROA	32,49	27,20	25,78
Ukazatel	2006	2007	2008
kvóta vlastního kapitálu	1	1	1
dobu splácení dluhu z CF	1	5	5
cash flow v tržbách	5	4	1
ROA	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Quick test nebo také tzv. Kralickův rychlý test ukazuje, že podnik je na tom co se týče bonity poměrně dobře, až na oblast peněžního toku v podniku v tržbách. Zde v prvních dvou sledovaných letech dosahoval nižších známek. V tomto testu celkově podnik obdržel díky tomuto špatnému poměru peněžních toků v podniku a tržeb celkové známky číslo 2, kterou vypočítáme jako průměr známek za jednotlivé ukazatele. Kralicek uvádí, že podnik

s výslednou známkou lepší než 2 je považován za dobře prosperující – bonitní. Tato známka je stejná i v odvětví, takže se domníváme, že podniku by neměly hrozit žádné vážné finanční problémy, neboť odvětvový průměr v tomto směru splňuje. Jako Cash-flow jsme použili Cash-flow podle prezentace výpočtu podle Kislingerové viz. [7], která se zabývá aplikací Kralickova testu v prostředí České republiky. Ta tvrdí, že v případě naší ekonomiky je nutné počítat Cash-flow poněkud jinak, protože by bilanční Cash-flow vyšlo vzhledem ke specifikaci financování tohoto sektoru záporné a tím dochází k modifikaci původního Kralickova Quick testu tzn.:

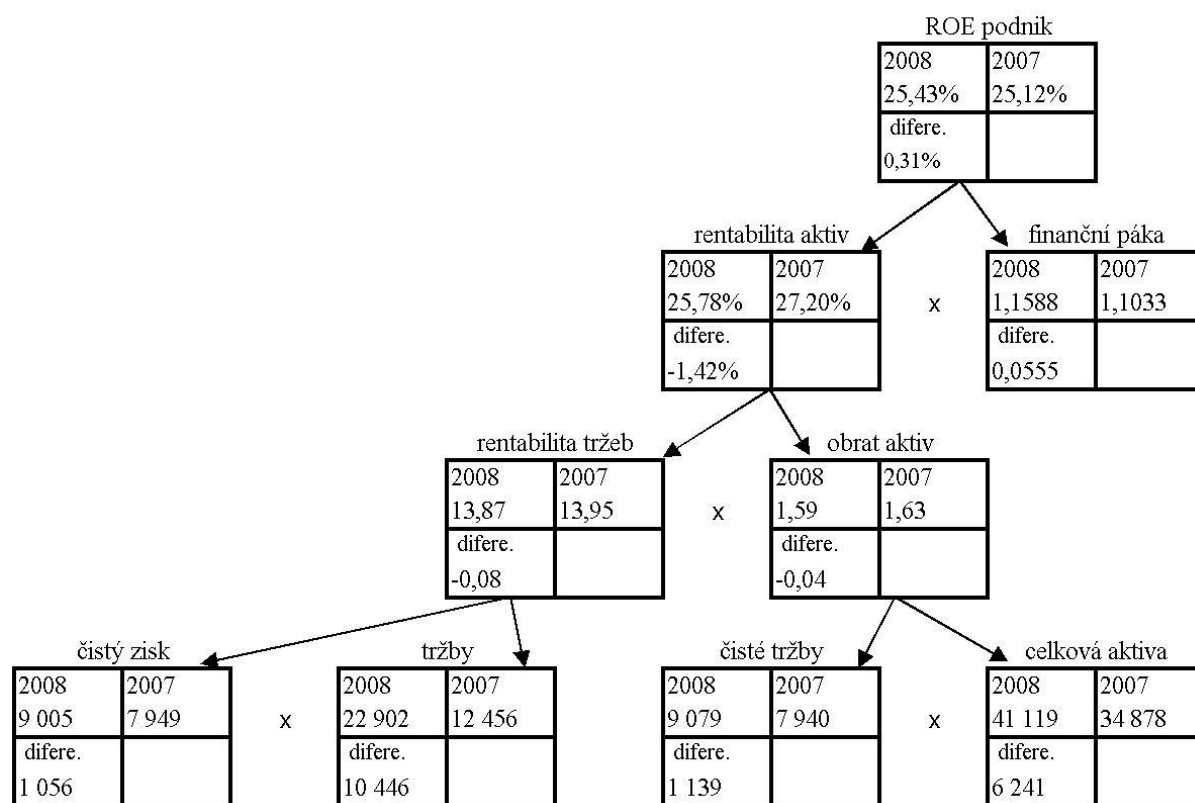
$CF_{\text{KISLINGEROVÁ}} = \text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv}$

$CF_{\text{KRALICEK}} = \text{bilanční zisk (ztráta)} + \text{příděly do rezervních fondů} - \text{rozpuštění rezervních fondů} + \text{příděly do rezerv} - \text{rozpuštění rezerv} + \text{odpisy}$

4.2.5 Rozklad ukazatele ROE

Pomocí rozkladu tohoto ukazatele výnosnosti zjistíme příčiny změny výsledku hospodaření podniku – která z multiplikačních rovnic dosahuje jakých hodnot a co nejvíce ovlivňuje (mění) zisk nebo rentabilitu.

Obrázek č. 19 DuPontovo Schéma



Zdroj: vlastní zpracování

I když se podniku dařilo v posledním roce snižovat dobu obratu zásob, pořád je hodnota tohoto ukazatele u analyzovaného podniku v porovnání s průměrem odvětví příliš vysoká a je to tedy oblast, kde má podnik rezervy a měl by se na ni zaměřit.

5 ZÁVĚR

Aby podnik dobře fungoval, musí být vybaven hospodářskými prostředky (aktivy) a pracovníky k jejich získání potřebuje kapitál (finanční zdroje). Ten je buď jeho nebo patří někomu jinému. Manažeři musí tak rozhodnout o struktuře finančních zdrojů. Mohou využít např. finanční páky a tím zvýšit hospodárnost. Jedním z cílů bylo objasnit finanční zdraví sledovaného podniku. Pomocí horizontální a vertikální analýzy finančních výkazů, analýzy poměrových ukazatelů, predikčního bonitního modelu byly provedeny jednotlivé rozborů jednotlivých metod. V závěru práce byly shrnuty poznatky o finančním zdraví podniku a došlo k jeho bližší specifikaci.

Zjištěné výsledky: ve sledovaném období 2006 – 2008 se podnik postupem času snaží svůj vlastní kapitál udržovat na stabilní úrovni až na mírný pokles v roce 2008. V tomto roce byl tento stav na úrovni více jak 86 %. I přesto to lze charakterizovat jako pozitivní stav, protože podnik se snaží zvyšovat svou nezávislost na rozdíl od situace, kdy by bylo nutné využít dlouhodobé závazky v podobě dlouhodobých úvěrů a výpomocí viz obrázek č. 15.

Podíváme-li se na provozní výsledek hospodaření za uplynulé tři roky, zjistíme, že podnik byl pomalejší ve výkonech než ostatní podniky v odvětví. Co se týče poměru finančního výsledku hospodaření k výkonům, vidíme, že u podniku je tento poměr relativně stejný. Tento stav je zapříčiněn tím, že většina finanční činnosti podniku je zaměřena především na výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Je zřejmé, že podnik více využívá financování z vlastních zdrojů, čímž nemusí platit další vyšší nákladové úroky za splácení úvěrů viz tabulka č. 8.

Návrh opatření: není důvod měnit přístup k využívaným vstupům do výroby, poskytování služeb (rovnováha mezi možnostmi podniku a požadavky tržního prostředí) z čehož plyne, že cenová relace k nabízeným výstupům vyhovuje jak k činnosti podniku, tak k cenám, za které podnik poskytuje svou produkci. Zákazníci jsou ochotni ji akceptovat.

Je-li úspěšně stanovena a zajištěna majetková a kapitálová struktura, může podnik začít svou činnost. Ta mu přináší výnosy (tržby), ze kterých hradí náklady na svou činnost. Rozdílem mezi výnosy a náklady je výsledek hospodaření – zisk nebo ztráta. Trvalým zdrojem zvyšování zisku je snižování nákladů – jejich řízení je jednou z hlavních činností

všech manažerů. K tomu jim slouží řada nástrojů – normy, kalkulace, rozpočty. Námi v závěru využita finanční analýza byla důležitou analýzou, která poskytla důležité informace o celkové finanční situaci hospodaření podniku a umožnila jakýsi pohled do budoucnosti. Nutno však podotknout, že nezanedbatelný vliv na přesnost hodnocení má také zkušenost analytika a jeho znalost bližších souvislostí. Proto se nelze vždy bezesbýtku spolehnout na výstupy hodnocení.

Zjištěné výsledky: z výkazu rozvahy lze pozorovat, že se výrazným způsobem nezvýšil dlouhodobý majetek, krátkodobé pohledávky a výsledek hospodaření běžného účetního období. Pokud se podíváme na pasiva celkem, zjistíme, že v roce 2008 se v podniku zvýšila o necelých 19 %. Tento nárůst byl způsoben především tím, že se podniku zvýšily krátkodobé závazky a to hlavně závazky z obchodních vztahů. Souvztažně s tímto ukazatelem došlo k podstatnému nárůstu aktiv celkem, které byly důsledkem převážně zvýšení stavu zásob, která rovněž měla za následek nárůst oběžných aktiv. V souladu s tím se začíná pozvolna snižovat podíl finančního výsledku hospodaření na výkonech. Jelikož je výsledek hospodaření za účetní období z větší části tvořen provozním výsledkem hospodaření, je logické, že i v tomto směru je na tom podnik ekonomicky lépe viz tabulka č. 1 a tabulka č. 2.

Návrh opatření: zvýšení zásob by mělo být dočasnou krátkodobou záležitostí. Takovéto zvýšení oběžných aktiv z hlediska aktivit podniku nebude mít pro budoucnost pozitivní dopady a to s ohledem na vázanost finančních prostředků. O tomto vypovídá i doba obratu zásob, která se ve sledovaném období zkracuje viz tabulka č. 12.

Vztah mezi výnosy, množstvím výrobků, cenou a náklady postihuje tzv. analýza bodu zvratu. Umožňuje stanovit kritické množství výroby (prodeje), limit nákladů, nejnižší přípustnou cenu, množství výroby, při kterém bude dosaženo maximálního zisku aj. Je základem mnoha manažerských rozhodnutí. V posledních letech se mění koncepce finančního řízení podniku a stále větší pozornost je soustředěna na ukazatele tržní hodnoty. Jedním z předpokladů pro tento posun jsou přesnější informace o podniku a efektivitě fungování na trhu.

Zjištěné výsledky: Analýza ukazatelů zadluženosti znamená, že se u sledovaného podniku postupně snižuje podíl vlastního kapitálu na aktivech. Došlo k poklesu což

nemusí nutně znamenat, že podnik přestává být stabilnější. Je to způsobeno zvýšením krátkodobých závazků především těch, které plynou z obchodních vztahů. Podnik splňuje obecnou zásadu, že vlastní kapitál má být pokud možno vyšší než kapitál cizí, protože cizí kapitál je nutné splatit. Vyšší poměr vlastního kapitálu k cizímu přispívá k jeho finanční stabilitě. Další pozitivum vidíme v tom, že tempo snižování zadluženosti je rychlejší v podniku než v odvětví, které jde spíše opačným směrem, což znamená, že poměr vlastního k cizímu kapitálu klesá viz tabulka č. 13.

Návrh opatření: poklesu nemusí nutně znamenat, že podnik přestává být stabilnější. V následujících období by pro podnik z tohoto pohledu bylo lepší snížit objem krátkodobých závazků především těch, které plynou z obchodních vztahů. To by bylo uvítáno jako pozitivní vliv na zlepšování ukazatelů zadluženosti. V posledním roce, podnik dosáhl snížení u výkonů, především tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které se oproti předcházejícímu období snížily. Tím zároveň došlo k negativní relativní změně např. u položek výkony, přidaná hodnota. Pro následující období by se měl marketing podniku a management podniku zaměřit na obrat v prodeji, který povede k opačnému trendu.

Dobře prosperující podnik obnovuje a rozšiřuje svůj majetek. To se děje investicemi. Protože investiční rozhodnutí mají dlouhodobé důsledky, patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím.

Zjištěné výsledky: Kralickův rychlý test ukazuje, že podnik je na tom co se týče bonity poměrně dobře. V tomto testu celkově podnik obdržel známku číslo 2, kterou vypočítáme jako průměr známek za jednotlivé ukazatele. Kralicek uvádí, že podnik s výslednou známkou lepší než 2 je považován za dobře prosperující – bonitní. Tato známka je stejná i v odvětví, takže se domníváme, že podniku by neměly hrozit žádné vážné finanční problémy, neboť odvětvový průměr v tomto směru splňuje viz tabulka č. 15.

Návrh opatření: naznačuje pozitivní činnost podniku jako takovou a z výsledku není patrné, že by se podnik vyvíjel nežádoucím směrem. Pouze pokud by pro následující období bylo pro management podniku výzvou zvýšit výslednou známku na 1, je nutné zaměřit se na dobu splácení dluhu z CF. I když se jej podařilo podniku v roce 2008

zlepšit (oproti předchozímu roku), stále se zde pohybuje v záporných hodnotách, za což mu je udělena nejhorší známka viz tabulka č. 15.

Globální ekonomika prošla v roce 2008 dramatickým vývojem, který se nevyhnul ani České republice. Zatím co první fáze globální krize postihla nejdříve finanční sektor, její náhoda se přenesla do reálné ekonomiky, kde se projevila zejména výrazným poklesem poptávky a celkovým zhoršením sortimentu. Rozvíjející se trhy a celá česká ekonomika byly tímto vývojem hluboce zasaženy. Výše popsané finanční ukazatele nasvědčují tomu, že sledovaný podnik může v některých oblastech vidět průvodní jevy krize.

Zjištěné výsledky: z analýzy ukazatelů rentability (výnosnosti) je patrné, že se jejich hodnoty v průběhu analyzovaných období zhoršovaly. Zatímco v roce 2006 vykazují hodnoty ukazatelů vyšší výsledky, v roce 2008 už dochází k poměrně výraznému zhoršení situace. Zjevné je to například u ukazatele rentability celkových aktiv viz tabulka č. 11.

Po odstranění nejméně likvidní složky oběžných aktiv byla spočítána pohotová neboli běžná likvidita, udávající platební schopnost podniku v relativně delším období. Oproti celkové likviditě jsou hodnoty běžné likvidity výrazně nižší, což odráží skutečnost, že zásoby tvoří podstatnou část oběžných aktiv. Pohotová likvidita se během sledovaných let zvyšovala. Pokud ale jde o výši ukazatele běžné likvidity, na rozdíl od ukazatele celkové likvidity, nevytvořilo se určité bezpečnostní kritérium viz tabulka č. 9.

Poznámka: s ohledem na předchozí návrhy je nutné poznamenat, že přístup k investiční vybavenosti vychází z cílené marketingové činnosti podniku, která je vnímána jako dobrá, ale řešení marketingových záležitostí není předmětem této práce.

Ekonomika podniku se po většinu roku nacházela v poměrně dobré kondici, i když dynamika růstu efektivity pozvolna oslabovala.

6 ANOTACE

Cílem této práce bylo nejprve provést průzkum trhu v oblasti obchodu malého podnikání v rámci Jihočeského kraje, identifikace možných rizik, která nejvíce ovlivňují hospodářskou činnost obchodníků a navrhnout způsoby nejlepší alternativy jejich předcházení, jejich minimalizace především v případě subjektivních rizik a najít nejlepší řešení dané situace v případě, že riziko působí na daný subjekt.

Na základě získaných informací a s ohledem na míry a typy rizika, byly pomocí finanční analýzy stanoveny pravděpodobnosti jejich hrozby, odhady jejich dopadů a největší příčiny jejich vzniku.

Klíčová slova: analýza rizik, pravděpodobnost jevu, finanční analýza, poměrové ukazatele, finanční zdraví, rentabilita, likvidita

ANNOTATION

The goal of this thesis was to survey the area of retail business in the South Bohemian Region. To identify possible risks which affect the businessmen's economical activities the most. To suggest the best ways how to prevent them or to minimize them primarily focused on subjective risks and to find the best solutions for a situation where the risks already affect a subject.

Based on gained information, types and significances of risks there were determined probabilities of their threats, assessments of their impacts and the biggest causes of their origins.

Key words: risk analysis, phenomenon probability, financial analysis, financial ratios, financial health, profitability, liquidity.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-7169-812-1

[2] JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3

[3] ŠULEŘ, O.: Manažerské techniky. 1. vyd. Praha : Rubico 2003. ISBN 80-85839-06-7

[4] www.markl.cz/riscon.

[5] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J., DĚDINA, J.: Manažerské rozhodování. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9

[6] SEDLÁČEK, J.: Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8

[7] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: Finanční analýza krok za krokem. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179 -321-3.

[8] SYNEK M. a kolektiv: Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X

8 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Vztahy v analýze rizika	11
Obrázek č. 2 Proces řízení rizik IS/IT ve firmě	136
Obrázek č. 3 Rizikové pozice.....	17
Obrázek č. 4 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizik ve firmě	13
Obrázek č. 5 Základní vztahy faktoringu	25
Obrázek č. 6 Faktoring při zahraničních transakcích.....	13
Obrázek č. 7 Prognózování a rozhodování	32
Obrázek č. 8 Budování informační bezpečnosti	134
Obrázek č. 9 Modely strategického vývoje	39
Obrázek č. 10 Strategická evoluce a konsolidace	13
Obrázek č. 11 Určení přijatelnosti strategie	41
Obrázek č. 12 Funkce užitku.....	413
Obrázek č. 13 Horizontální analýza – rozdíly hodnot vybraných složek rozvahy	59
Obrázek č. 14 Hodnocení podílu majetku.....	63
Obrázek č. 15 Hodnocení podílu zdrojů krytí	64
Obrázek č. 16 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	13
Obrázek č. 17 Graf výnosností.....	71
Obrázek č. 18 Graf výnosností (sít'ový přehled)	13
Obrázek č. 19 DuPontovo schéma	76
Tabulka č. 1 Rozvaha.....	49
Tabulka č. 2 Výkaz zisku a ztráty	13
Tabulka č. 3 Vyhodnocení vybraných položek výkazů	53
Tabulka č. 4 Přehled peněžních toků v podniku	13
Tabulka č. 5 Horizontální analýza rozvahy	55
Tabulka č. 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	58
Tabulka č. 7 Vertikální analýza rozvahy	60
Tabulka č. 8 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	65
Tabulka č. 9 Likvidita.....	68
Tabulka č. 10 Produktivita.....	69
Tabulka č. 11 Rentabilita.....	70
Tabulka č. 12 Aktivita.....	72

Tabulka č. 13 Zadluženost.....	73
Tabulka č. 14 Kralickův test	74
Tabulka č. 15 Výsledky Kralickova testu.....	74