Analýza a řízení finančních rizik ve vybraném podniku

Petra Juhásová

Bakalářská práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení:	**Petra Juhásová**
Osobní číslo:	**L14340**
Studijní program:	**B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor:	**Ovládání rizik**
Forma studia:	**kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení finančních rizik ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. **Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy a řízení finančních rizik podniku.**
2. **Analyzujte finanční rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.**
3. **Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu podniku.**
4. **Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] ŠPAČEK, Miroslav a HOLEČKOVÁ, Lenka. Finanční management. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014. 205 s. ISBN 978-80-87839-28-7.

[3] VLACHÝ, Jan. Řízení finančních rizik. Praha: Vysoká škola finanční a správní, c2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.** Ústav krizového řízení
Datum zadání bakalářské práce:	**3. února 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**15. května 2017**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2017

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta logistiky a krizového řízení
L.S.

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1)];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2)];
- podle § 60[3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60[3)] odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti ....25.5.2017.....

.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:
(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.
2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:
(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).
3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.
(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je „Analýza a řízení finančních rizik ve vybraném podniku“. Cílem práce je identifikovat pomocí analýzy finanční rizika podniku a navrhnout vhodná opatření ke snížení těchto rizik. Teoretické část práce popisuje charakteristiku rizik, zejména těch finančních, způsob, jak rizika analyzovat, vyhodnocovat a následně s nimi pracovat. Praktická část práce krátce představuje podnik, zpracovává finanční analýzu, která vyhodnocuje finanční stav podniku, stanovuje finanční rizika, navrhuje opatření k eliminaci těchto rizik.

Klíčová slova: riziko, finanční rizika, analýza rizik, řízení rizik

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is "Analysis and Management of Financial Risks in Selected Business". The aim of the thesis is to identify the company's financial risk analysis and to propose appropriate measures to reduce these risks. The theoretical part describes the characteristics of the risks, especially the financial ones, and ways to analyze, evaluate and subsequently work with these risks. The practical part of the thesis briefly presents an enterprise, develops a financial analysis which evaluates the financial condition of the company, determines the financial risks, and proposes measures to eliminate these risks.

Keywords: risk, financial risk, risk analysis, risk management

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho cenné rady, připomínky, náměty a čas věnovaný odbornému vedení a konzultacím při zpracování bakalářské práce. Dále bych poděkovala vedení firmy XY s.r.o. za materiály a informace, které mi poskytli. Poděkování patří i mé rodině za jejich velkou podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 RIZIKO **13**

1.1 KLASIFIKACE RIZIK 13

1.2 RIZIKA SPOJENÁ S PODNIKÁNÍM 15

1.3 FINANČNÍ A EKONOMICKÁ RIZIKA 15

1.3.1 Kreditní riziko 16
1.3.2 Operační riziko 16
1.3.3 Tržní riziko 16
1.3.4 Měnové riziko 16
1.3.5 Likvidní riziko 17

2 ANALÝZA RIZIK **18**

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK 18

2.1.1 Aktivum 18
2.1.2 Hrozba 18
2.1.3 Zranitelnost 19
2.1.4 Protiopatření 19
2.1.5 Riziko 19

2.2 METODY ANALÝZY RIZIK 19

2.2.1 Kvalitativní metody 20
2.2.2 Kvantitativní metody 20
2.2.3 Kombinované metody 20

3 FINANČNÍ ANALÝZA **21**

3.1 VSTUPY FINANČNÍ ANALÝZY 21

3.1.1 Rozvaha 22
3.1.1.1 Aktiva 22
3.1.1.2 Pasiva 22
3.1.2 Výkaz zisků a ztráty 22
3.1.3 Výkaz cash flow 23

3.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY 23

3.2.1 Analýza poměrovými finančními ukazateli 24
3.2.2 Ukazatele rentability 24
3.2.3 Ukazatele aktivity 25
3.2.4 Ukazatele likvidity a zadluženosti 25
3.2.5 Ukazatele tržní hodnoty 26

3.3 FINANČNÍ ANALÝZA V PŘÍPADĚ KRIZE PODNIKU 26

4 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK **29**

4.1 IDENTIFIKACE RIZIK 30

4.2 HODNOCENÍ RIZIK 31

4.3 NÁSTROJE PRO SNIŽOVÁNÍ RIZIKA 32

4.3.1 Retence rizik 33

4.3.2 Redukce rizika 33
4.3.3 Přesun rizika 33
II PRAKTICKÁ ČÁST 34
5 POPIS SPOLEČNOSTI 35
5.1 Typologie společnosti 35
5.2 Organizační struktura společnosti 36
5.3 Účetnictví a audit společnosti 37
6 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ 38
6.1 Popis oboru 38
6.2 Popis trhu 38
6.3 Potenciál trhu 38
6.4 Konkurenční výhody společnosti 38
6.5 Odběratelé společnosti 39
6.6 Dodavatelé společnosti 39
7 TECHNOLOGIE SPOLEČNOSTI 40
8 EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI 41
8.1 Obrat a zisk společnosti 42
8.2 Aktiva 43
8.3 Pasiva 43
8.4 Vlastní kapitál 44
8.5 Cizí kapitál 44
8.6 Majetek společnosti 45
9 POHLEDÁVKY A ZÁVAZKY SPOLEČNOSTI 46
9.1 Pohledávky 46
9.2 Závazky 46
10 ANALÝZA SPOLEČNOSTI 47
11 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU POMOCÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ 49
11.1 Ukazatele aktivity 49
11.2 Ukazatele zadluženosti 49
11.3 Ukazatele Likvidity 51
11.4 Bankrotní model Index IN05 53
11.5 Vyhodnocení analýzy 54
12 SWOT ANALÝZA 55

12.1 SILNÉ STRÁNKY 55
12.2 SLABÉ STRÁNKY 56
12.3 PŘÍLEŽITOSTI 56
12.4 HROZBY 57
12.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY 57
12.6 ZÁVĚR K ANALÝZE 58
13 ŘÍZENÍ RIZIK PODNIKU 60
13.1 VYSOKÉ ÚVĚROVÉ ZATÍŽENÍ 60
13.2 VYSOKÁ HODNOTA ZÁSOB 61
13.3 RIZIKO NEZAPLACENÝCH POHLEDÁVEK 62
13.4 RIZIKO VYSOKÝCH ZÁVAZKŮ VŮČI DODAVATELŮM 63
13.5 MĚNOVÉ RIZIKO 63
13.6 DOPORUČENÍ 64
ZÁVĚR 65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 66
SEZNAM OBRÁZKŮ 68
SEZNAM TABULEK 69
SEZNAM GRAFŮ 70
SEZNAM PŘÍLOH 71

ÚVOD

Podniky se pohybují v podmínkách tržního hospodářství, ve kterém řeší tři základní ekonomické problémy lidské společnosti, a to co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět. Obstát v tržní ekonomice vyžaduje neustálé rozhodování a přizpůsobování podniku novým podmínkám. Podniky, které se neustále přizpůsobují (restrukturalizují se), věnují pozornost tržní situaci, inovacím, rozvoji zaměstnanců, jakosti a finančním výsledkům, tak úspěšně přežívají. Cílem každého podniku je maximalizace jeho budoucí hodnoty (zisků, cash flow), proto je řízení finančních rizik pro podnik tolik důležité. K řízení finančních rizik většinou podniky přistupují, až když se dostávají do finančních problémů. Preventivní přístup v této oblasti může podniku ušetřit spoustu času a finančních prostředků. Podnik je lépe schopen tato finanční rizika včas identifikovat, ohodnotit a následně s nimi pracovat a řídit je.

Bakalářská práce popisuje problematiku řízení finančních rizik ve vybrané společnosti. Teoretická část definuje důležité pojmy spojené s touto problematikou, popisuje proces analýzy rizik, analytické metody, které umožňují vyhodnotit dopady a následky jednotlivých rizik. V praktické části je představen samotný podnik. Pomocí vybraných analýz jsou identifikována finanční rizika, která nejvíce ohrožují chod a existenci podniku. Tato rizika byla pomocí maticového diagramu ohodnocena a byly navrhnuty opatření, která mají pomoci ke zlepšení problematických oblastí a celkového zdraví podniku.

Cílem této bakalářské práce je správně zvolenou metodou analyzovat současnou finanční situaci vybraného podniku, tuto situaci posoudit a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke snížení stávajících případně budoucích finančních rizik, jimiž je, případně by mohl být, podnik ohrožován.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Riziko lze definovat různými způsoby, ale všechny mají společné tři prvky – jedná se o časový rámec, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míru závažnosti důsledku. Stanovení rizika nemůže být náhodnou činností, ale jedná se o systematickou činnost v rámci řízení rizik podniku. [1]

Riziko = pravděpodobnost výskytu * závažnost důsledků

1.1 Klasifikace rizik

Riziko je chápáno jako určité nebezpečí s negativním dopadem tzv. **čisté riziko**. Toto riziko představuje pravděpodobnost vzniku ztráty, možnost výskytu událostí, které ohrozí nebo zabrání dosažení stanovených cílů, negativní odchýlení od stanovených cílů jednotlivce nebo organizace. Čistá rizika způsobují škody na majetku organizace nebo jednotlivce, škody na zdraví či ztráty na životě. Mohou být vyvolány přírodními jevy, technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí.

V hospodaření převažují **rizika podnikatelská**, která mají jak pozitivní, tak i negativní dopad. Díky tomu může podnik dosáhnout lepších i horších výsledků, než jsou výsledky plánované. Riziko často finančně ovlivňuje situaci objektu, který akci realizuje.

Systematické riziko (tržní) – jedná se o riziko, které postihuje všechny oblasti podnikatelské činnosti, jedná se o celkové změny trhu. Toto riziko nelze snižovat diverzifikací. Patří do makroekonomických rizik. Jsou to rizika, která vyplývají z podnikatelské činnosti směrem do jeho okolí, na tuto situaci reagují zákazníci a konkurenti. Tato situace má dopad na finanční stránku podniku.

Nesystematické riziko – je specifické pro aktivity jednotlivých firem. Jedná se o mikroekonomické riziko.

Dále můžeme dělit rizika na **vnitřní a vnější** – mezi tato rizika patří: nákladovost, finanční zdroje a jejich cena, platební podmínky a morálka, solventnost obchodních partnerů, daňová a subvenční politika, makroekonomická stabilita, inflace a vývoj směnných kurzů, skutečné náklady na investice a jejich efektivnost, výnosnost finančních investic, marketingové náklady a jeho efektivnost, míra konkurence a její vliv na výši poptávky a ceny.

Podle toho, zda je možno rizika eliminovat je dělíme na **ovlivnitelná a neovlivnitelná.** U ovlivnitelného rizika můžeme snížit pravděpodobnost vzniku nepříznivých situací, tím že působíme na jeho příčinu. U neovlivnitelného nepůsobíme na jeho příčinu, ale přijmeme opatření, které sníží následky. Vnitřní rizika patří do ovlivnitelných, vnější rizika do neovlivnitelných.

Primární a sekundární riziko – sekundární se vyvolá na základě přijetí opatření pro snížení primárního rizika.

Rizika, která ohrožují termín dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvality se nazývají **rizika ve fázi přípravy a realizace projektu**. Rizikové faktory, které ovlivňující hospodářské výsledky **jsou rizika ve fázi provozu**. [2]

Rozdělení rizik podle věcné náplně:

- **Technologická a výrobní** – jsou to rizika spojená s výrobky a jejich výrobou, zastaralé technologie, zastaralé konstrukce a funkčnost výrobku, bezpečnost výroby, údržba, výrobní kapacita, použití materiálu, dodavatelská rizika, provozní (operační) rizika.
- **Ekonomická** – nákladová rizika spojená s růstem cen materiálu, surovin, energií, služeb.
- **Tržní** – patří sem rizika prodejní (úspěch na domácím a zahraničním trhu) a rizika cenová (dosažení prodejní ceny). Tato rizika společně s nákladovými riziky ovlivňují hospodářské výsledky podniku.
- **Finanční** – spojená s financováním (vlastní a cizí zdroje), platba závazků (likvidní riziko).
- **Kreditní** – platební neschopnost, nevůle zákazníků a odběratelů hradit svoje závazky.
- **Legislativní** – týkají se nepříznivých změn legislativy, snahou podnikatelských subjektů je ovlivňování těchto změn a zmírnění jejich dopadu na podnik.
- **Politická** – týkají se změn politického systému buď ve vlastní zemi, nebo v zemi obchodu, zhoršení vztahů se zemí obchodu, teroristické akce, embargo vůči zemi obchodu, politika EU.
- **Živelní** – týkají se přírodních katastrof (záplavy, zemětřesení, požáry, vichřice, povodně, sucha, epidemie).

- **Sociálně pracovní** – vyplývají ze vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec – jedná se o neodpovídající kvalifikaci pracovníků, lidské selhání, smrtelný úraz na pracovišti, nemoc z povolání, stávka, vztahy k zaměstnancům a odborům, nedodržování legislativy, podcenění sociální politiky, korupce, diskriminace, neetické jednání, lobbing, bossing, harassment.
- **Informační** – patří sem datová, softwarová a hardwarová rizika. Jedná se především o selhání informačního systému (technické závady na serveru, výpadky sítí apod.), dále se může jednat o krádež dat, jejich poškození a krádež firemního tajemství, know-how.
- **Další rizika** – mohou to být rizika spojená se změnou vlastníka podniku, podnikového managementu atd. [1], [2]

1.2 Rizika spojená s podnikáním

Riziko = hrozba, jedná se o událost nebo jednání, které budou mít negativní vliv na schopnost podniku dosáhnout svých stanovených cílů. Úkolem manažera je efektivní práce s riziky tak, aby se dosahovalo cílů, což povede k dlouhodobé prosperitě podniku.

Podnikatelská rizika se dramaticky vyvíjejí a jen velmi těžce je lze předvídat. Největším rizikem je globalizace a finanční krize. Je velmi těžké je dopředu odhadnout (vývoj inflace, úrokové míry, kurzy, poptávku atd.).

Podnik ohrožuje mnoho faktorů, které vyplývají z aktivit podniku směrem k jeho okolí. Další ohrožení může vznikat dysfunkcí mezi podnikovými systémy. Každá hrozba představuje pro podnik potenciální ohrožení. Následkem jejich působení dochází v podniku k problémům a v případě, že se problémy neřeší, nebo se řeší nedostatečně, nastává krizová situace. [1]

1.3 Finanční a ekonomická rizika

Finanční rizika jsou rizika ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Patří sem rizika týkající se hospodaření a řízení ekonomiky podniku. Mohou být vnitřní i vnější. Vnitřní zahrnují špatné finanční řízení včetně důsledků s tím spojených (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.), dále špatné nastavení vnitropodnikového řízení a efektivnosti výroby. Vnější rizika souvisejí s politickými, legislativními, obchodními, tržními a ekonomickými problémy. [4]

Finanční rizika často stojí za pádem celého podniku. Těmto rizikům čelí jak malé, tak velké podniky. Tyto rizika není možné plně eliminovat, ale je možné je předvídat a snižovat jejich dopady.

Finanční a ekonomická rizika:

- Úvěrová rizika
- Riziko insolvence
- Investiční rizika – odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
- Pojistná rizika – odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
- Měnová rizika – rizika vyplývající ze změn kurzů v mezinárodním obchodě [6]

1.3.1 **Kreditní riziko**

Jedná se o nejčastější riziko. Nesplacení úvěru klientem, nebo neuhrazení faktury odběratelem je velmi časté a často může mít vážný dopad na věřitele. Protistrana není schopna plnit své závazky. Je způsobeno špatnou finanční situací. [6]

1.3.2 **Operační riziko**

Toto riziko se vyznačuje ztrátou způsobenou provozními chybami a nedostatky.

1.3.3 **Tržní riziko**

Nastávají v důsledku změn tržních podmínek, kdy podnik nedosáhne předpokládaného výsledku, utrpí ztrátu. Změna tržní situace může být způsobena různými příčinami (změna poptávky a nabídky po zboží, změna dodavatelů a odběratelů, změny technologie atd.). Tyto rizika mohou vést k růstu nákladů a neprodejnosti výrobků. Aby se této situaci zabránilo, je možné sjednat pohyblivou cenu závislou na tržním vývoji, nebo při delších výrobních a obchodních cyklech je možné sjednat klouzavé cenové doložky jak jednostranné, tak dvoustranné. Tržní riziko ovlivňuje budoucí podnikatelské záměry včetně investičních. Ochrana před tímto rizikem neexistuje, proto je nutné mít dokonalé podnikové řízení. [7]

1.3.4 **Měnové riziko**

Měnové riziko vzniká v okamžiku, kdy má podnik své peněžní toky, aktiva a pasiva v cizích měnách a změnou měnových kurzů může dojít ke změně jejich hodnoty. Toto rizi-

ko identifikujeme za pomocí devizové pozice, která může být otevřená (rozdíl mezi pohledávkami a závazky v cizí měně není nulový a tím hrozí měnové riziko), anebo uzavřená, kdy rozdíl je nulový (bez rizika).

Nástroje k zajištění měnového rizika:

- **Interní** – netting (sladění měnové struktury pohledávek a závazků), ve smlouvách kurzové doložky, časování plateb, vytvoření rezerv, které se započtou do ceny produktu.
- **Externí** – uzavření devizové pozice (měnový spot), měnové deriváty (foward, swap, měnové opce). [7]

1.3.5 Likvidní riziko

Jedná se o stav, kdy firma nemá finanční prostředky na včasné plnění svých závazků vůči věřitelům (dodavatelé, banky, finanční úřad, pojišťovny, zaměstnanci atd.). Likvidita je okamžitá schopnost podniku dostát svým splatným závazkům. Toto riziko úzce souvisí s kreditním rizikem, pokud partneři neplatí včas svoje závazky, tím podnik ztrácí vlastní likviditu.

Příčiny likvidního rizika:

- **Ztrátovost** – společnost spotřebovává provozní zdroje zaplacení ztráty.
- **Problematická provozní aktiva** – mnoho nelikvidních pohledávek a zásob.
- **Neschopnost zajistit financování mimořádných událostí**.
- **Financování investičních činností z provozních zdrojů** – neschopnost splácet splátky úvěrů.
- **Ostatní čerpání provozních prostředků** – výplaty podílu na zisku, půjčky společníkům atd..
- **Rychle rostoucí společnosti** – při rychlém růstu tržeb se zvyšuje zadluženost a prodlužuje doba splátek.
- **Provozní cyklus** – v případě, že je provozní cyklus (inkaso pohledávek a doba obratu zásob) delší než splatnosti závazků od dodavatelů, je potřeba, aby podnik měl zajištěné vlastní nebo bankovní financování.
- **Sezónnost.** [8]

2 ANALÝZA RIZIK

Pro snížení rizika hrozeb je potřeba provést analýzu. Je to proces, kdy se definují hrozby, pravděpodobnost uskutečnění těchto hrozeb a dopad na aktiva neboli stanovení rizik a jejich závažnosti. [9]

Analýza obvykle zahrnuje:

1. identifikaci aktiv;
2. stanovení hodnoty aktiv;
3. identifikace hrozeb a slabin;
4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

2.1 Základní pojmy analýzy rizik

2.1.1 **Aktivum**

Aktivum je všechno, co má pro subjekt nějakou hodnotu. Tato hodnota může být působením hrozby zmenšena. Tyto aktiva můžeme rozdělit na **hmotná** (peníze, cenné papíry, nemovitosti apod.) a **nehmotná** (autorská práva, informace, kvalita personálu apod.). Hrozba může také působit na celý subjekt, který se stává aktivem.

Hodnocení aktiva probíhá podle následujících hledisek:

1. Pořizovací náklady, nebo jiná hodnota aktiva.
2. Důležitost aktiva pro fungování subjektu.
3. Náklady na překlenutí případné škody na aktivu.
4. Rychlost odstranění případné škody na aktivu.
5. Jiná specifická hlediska.

2.1.2 **Hrozba**

Jedná se o aktivitu, sílu, událost nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost, nebo může způsobit škodu. Hrozbou může být jakákoliv (přírodní katastrofa, požár, únik informací, krádež, chyba zaměstnanců atd.). Škodu, kterou hrozba způsobí, nazýváme **dopad hrozby** (náklady na odstranění následků škody a na znovuobnovení činnosti aktiva).

Charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle následujících faktorů:

- **Nebezpečnost** – schopnost hrozby způsobit škodu.

- **Přístup** – pravděpodobnost napadení aktiva (frekvence výskytu hrozby).
- **Motivace** – zájem zahájit hrozbu vůči aktivu.

2.1.3 Zranitelnost

Zranitelností rozumíme slabinu, nedostatek aktiva, kterou může hrozba postihnout. Vyjadřuje nám, jak je aktivum citlivé na danou hrozbu.

Úroveň zranitelnosti hodnotíme podle těchto faktorů:

- **Citlivosti** – stanovuje náchylnost aktiva.
- **Kritičnosti** – důležitost aktiva pro subjekt.

2.1.4 Protiopatření

Jedná se o způsob, kterým chceme předejít vzniku škody, nebo zmírnit dopad hrozby. **Efektivita** opatření nám vyjadřuje, nakolik snížíme účinek hrozby. Využíváme ji ve fázi zvládání rizika. **Náklady** protiopatření tvoří náklady na pořízení, zavedení a provoz protiopatření.

2.1.5 Riziko

Riziko vyjadřuje v tomto smyslu míru ohrožení aktiva a míru nebezpečí vzniku škody. Vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva.

Úroveň rizika určuje hodnota aktiva, zranitelnost a úroveň hrozby. Náklady vynaložené na snížení rizika by měly být přiměřené hodnotě chráněných aktiv.

Referenční úroveň rizika – je hranice rizika, pod kterou se nepodnikají žádná opatření.

Zbytkové riziko – malé riziko pod referenční úrovní. [9]

2.2 Metody analýzy rizik

Analýzu rizik lze provést 3 metodami:

- kvantitativní metody;
- kvalitativní metody;
- kombinované metody.

2.2.1 **Kvalitativní metody**

Kvalitativní metody jsou založeny na pravděpodobnosti, že daná událost nastane a na závažnosti jejího dopadu. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, nebo slovně (malé, střední, velké riziko, <1 až 10>, atd.). Tyto metody jsou jednoduché a rychlé, ale více subjektivní.

2.2.2 **Kvantitativní metody**

Tyto metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika. Používají číselné ocenění pravděpodobnosti vzniku události i ocenění dopadu, který vyjadřují nejčastěji ve finančních termínech. Tyto metody jsou velmi náročné na provedení a zpracování výsledků. Kvalita výsledků závisí na relevantnosti získaných podkladů.

2.2.3 **Kombinované metody**

Metody používají číselné údaje, ale díky kvalitativnímu hodnocení je více přiblížené realitě oproti předpokladům, které vycházejí z kvalitativní metody. [9]

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Rozbor finanční situace podniku je důležitý pro efektivní hospodaření podniku. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena v účetních výkazech. Úkolem analýzy je připravit kvalitní podklady pro rozhodování o fungování podniku.

Finanční analýza čerpá data z účetních výkazů, které jsou finanční a účetní a vnitropodnikové. **Finanční účetní výkazy** jsou externími výkazy, neboť poskytují informace externím uživatelům. Obsahují přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a peněžních tocích. **Vnitropodnikové účetní výkazy** vychází z potřeb podniku. Tyto výkazy vedou ke zpřesnění finanční analýzy a umožňují eliminovat riziko odchylky od skutečnosti, neboť jsou to výkazy, které jsou podrobnější a pravidelnější.

Podstatou finanční analýzy je prověření zdraví podniku (jaká je finanční situace podniku k určitému datu a co lze očekávat do budoucnosti) a vytvoření základu pro finanční plán.

3.1 Vstupy finanční analýzy

Účetní závěrka je hlavním zdrojem pro zpracování finanční analýzy.

Základní typy účetní závěrky:

- Řádná účetní závěrka (roční) – zpracovává se ke konci účetního období, uzavírají se účetní knihy, výstup slouží pro výpočet daně z příjmu.
- Mimořádná účetní závěrka – pouze při mimořádných událostech (vstup společnosti do insolventního řízení atd.).
- Mezitímní účetní závěrka – sestavuje se v průběhu roku bez uzavírání účetních knih, inventarizace se provádí pouze za účelem ocenění majetku. [10]

Výkazy účetní závěrky:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow)
- Příloha k účetní závěrce

3.1.1 Rozvaha

Rozvaha zachycuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku. Aktiva tvoří majetek, kterým podnik disponuje, a pasiva jsou zdroje kapitálu, za který byl majetek pořízen. Aktiva musí být v rovnováze s pasivy.

3.1.1.1 Aktiva

- **Dlouhodobý majetek** – tvoří jej dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, dále samostatné movité věci s užitnou dobou delší než jeden rok a finanční majetek (cenné papíry, majetkové účasti atd.).
- **Oběžná aktiva** – zajišťují plynulost reprodukčního procesu, jsou ve věcné podobě (materiál, suroviny, rozpracovaná výroba, hotové výrobky) a v podobě peněžní (peníze na účtu, v bance, pohledávky a krátkodobé cenné papíry).
- **Časové rozlišení** – zahrnuje náklady a příjmy příštích období (nájem placený dopředu, nepřijaté výnosy běžného období).

3.1.1.2 Pasiva

- **Vlastní kapitál** – zahrnuje základní kapitál (vklad do podniku), kapitálové fondy, výsledek hospodaření z minulých let (neuhrazená ztráta, nerozdělený zisk), výsledek hospodaření běžného účetního období.
- **Cizí zdroje** – jedná se o zdroje, které si podnik půjčil na určitou dobu a platí za ně úrok (rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry).
- **Časové rozlišení** – zahrnuje výdaje a výnosy příštích období a pasivní kursové rozdíly.

3.1.2 Výkaz zisků a ztráty

Výkaz zachycuje vztah mezi výnosy dosaženými za určité období a náklady na jejich vytvoření.

- Výnosy – jsou peníze, které podnik získal ze všech činností za dané účetní období, bez ohledu na to, jestli došlo k inkasu.
- Náklady – jedná se o peníze, které podnik vynaložil na získání výnosů. K jejich vynaložení nemusí dojít v daném účetním období. Náklady a výnosy se neopírají

o skutečné peněžní toky a neodráží skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku.

3.1.3 Výkaz cash flow

Výkaz zachycuje přehled příjmů a výdajů podniku za dané období s tím, že je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje. Výkaz cash flow popisuje vývoj finanční situace, ale také identifikuje příčiny změn. Tento výkaz nám slouží k posouzení likvidity podniku. [10]

3.2 Metody finanční analýzy

Finanční analýza nám dává informace o zkoumaném objektu a slouží k hodnocení podniku, jak z hlediska minulosti a současnosti, tak za předpokladu relevantních prognóz z hlediska budoucího hospodaření podniku. [9]

Metody finanční analýzy:

1. **Analýza absolutních (stavových) ukazatelů**:
   - horizontální analýza – analýza trendů;
   - vertikální analýza – procentní rozbor.
2. **Analýza rozdílových a tokových ukazatelů**:
   - analýza fondů finančních prostředků;
   - analýza cash flow.
3. **Přímá analýza poměrových ukazatelů.**
4. **Analýza soustav ukazatelů**:
   - DuPontův rozklad;
   - metoda EVA;
   - grafická analýza (spider graf). [9]

Metodu zjišťování finančního zdraví podniku volíme podle:

- **účelnosti** – metoda musí odpovídat předem zadanému cíli a účelu;
- **nákladovost** – náklady za analýzu by měly být přiměřené návratnosti;
- **spolehlivosti** – zvýšení spolehlivosti docílíme kvalitním zpracováním všech dostupných dat. [11]

3.2.1 Analýza poměrovými finančními ukazateli

Vybrané ukazatele finanční analýzy jako je likvidita a rentabilita se používají ke zjištění finančního zdraví podniku. Poměrové ukazatele získané z finančních výkazů (údaje o majetku, výnosech, nákladech, zisku, zásobách, pohledávkách, závazcích, cash flow, apod.) nám pomáhají stanovit:

- **ukazatele efektivnosti** – rentability, výnosnosti a aktivity;
- **finanční ukazatele** – likvidity a zadluženosti;
- **ukazatele tržní hodnoty**;
- **další ukazatele**.

3.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Jsou označovány jako ukazatele výnosnosti, návratnosti. [10]

Základní ukazatele rentability:

- **Rentabilita investovaného kapitálu** (*ROCE – Return of Capital Employed)*

$$\mathbf{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastní kapitál + Rezervy + Dlouhodobé závazky + Bankovní úvěry dlouhodobé}}$$

EBIT = hospodářský výsledek z běžné činnosti před zdaněním z příjmu, upravený o finanční náklady na placené úroky, které jsou nákladem na cizí zdroje (úvěry, jiné úročené závazky) a úroky z leasingových splátek.

- **Rentabilita aktiv** (*ROA – Return on Assets)*

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \qquad \mathbf{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Aktiva}}$$

EAT = hospodářský výsledek z běžné činnosti před zdaněním

- **Rentabilita vlastního kapitálu** *(ROE – Return on Equity)*

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb** *(ROS – Return on Sales)*

$$\textbf{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}}$$

$$\textbf{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}}$$

3.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou zdrojem informací o tom, jak podnik nakládá a využívá jednotlivé části majetku. [11]

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

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

- **Průměrná doba splatnosti pohledávek** $= \frac{\text{Pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$ (ve dnech)

- **Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků** $= \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$ (ve dnech)

3.2.4 Ukazatele likvidity a zadluženosti

Likvidita podniku je schopnost podniku uhradit včas svoje platební závazky. Nedostatek likvidity vyjadřuje neschopnost podniku využít ziskové příležitosti, nebo neschopnost hradit své běžné závazky, což může vést k platební neschopnosti či bankrotu. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, protože jen dostatečně likvidní podnik může dostát svým závazkům. Zadluženost nám poskytuje informace o celkovém finančním zdraví podniku. [9]

Stupně likvidity:

- **Běžná likvidita** $= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

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

- **Okamžitá likvidita** $= \frac{\text{finanční krátkodobý majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Ukazatele zadluženosti:

- **Celková zadluženost** $= \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$

- **Finanční nezávislost** $= \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$

3.2.5 Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele využívají informace z kapitálového trhu, s těmito údaji můžeme pracovat v rámci poměrových ukazatelů, posuzujících tržní hodnotu podniku. Analýza je důležitá pro investory pro posouzení návratnosti jejich investic. Návratnost lze dosáhnout pomocí dividend, nebo růstu cen akcií. [10]

- **Poměr tržní ceny akcie** $\mathrm{P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}}$

- **Poměr tržní a účetní hodnoty** $= \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní hodnota akcie}}$

- **Dividenda na akcii** $= \frac{\text{dividenda za daný rok}}{\text{počet emitovaných akcií}}$

- **Dividendový výnos** $= \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}}$

3.3 Finanční analýza v případě krize podniku

Důvody krize podniku mohou být různé (předluženost, platební neschopnost – insolvence, malá efektivita, snižování vlastního kapitálu atd.).

Fáze podnikové finanční krize:

- finanční zdraví;
- finanční tíseň;
- finanční krize;
- úpadek.

Poměrové ukazatele předpovídající finanční tísni:

- cizí zdroje/cash flow;
- zisk po zdanění/aktiva celkem;
- krátkodobý bankovní úvěr/cizí zdroje;
- cizí zdroje/aktiva;
- pracovní kapitál/zásoby;
- oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje. [9]

Bankrotní modely

Bankrotní modely slouží k predikci finančních problémů podniku vedoucích k bankrotu podniku.

Bankrotní modely hodnotící finanční postavení podniku:

- Beaverova profilová analýza;
- Altmanova analýza;
- Index IN;
- Tafflerův index;
- Beermanova diskriminační funkce.

INDEX IN

Tato metoda bankrotního modelu se hojně využívá v českých podmínkách z důvodu použití ukazatelů, které jsou v modelu aplikovány na základě českých účetních standardů. Autory těchto čtyř bankrotních indexů jsou Inka a Ivan Neumaierovi. [10]

Rozdělení indexů podle jejich užití:

- věřitelská varianta IN95;
- vlastnická varianta IN99;
- komplexní varianta IN01;
- modifikovaná komplexní varianta IN05.

Vzorec Index IN05

$$IN05 = 0{,}13\times\frac{Aktiva}{Cizí\ zdroje} + 0{,}04\times\frac{Zisk}{Nákladové\ úroky} + 3{,}97\times\frac{Zisk}{Aktiva} + 0{,}21\times\frac{Výnosy}{Aktiva} + 0{,}09\times\frac{Oběžná\ aktiva}{Kr.cizí\ kapitál}$$

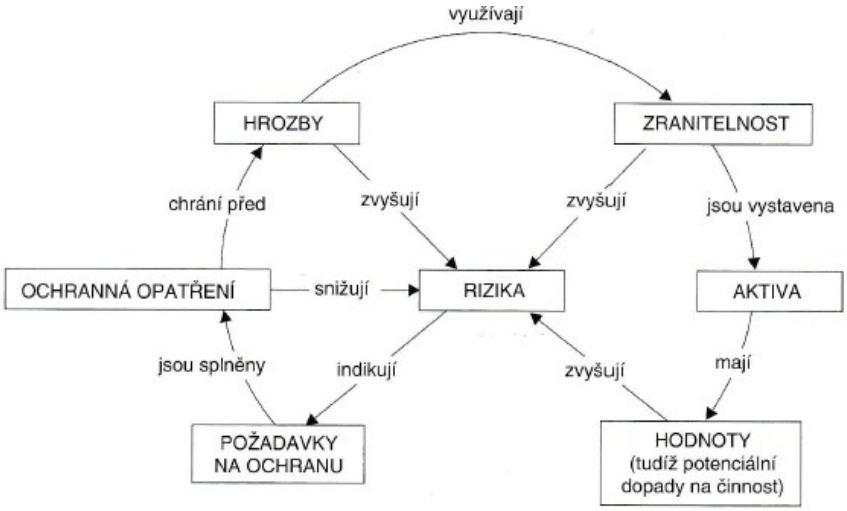
Tab. 1. Hodnocení indexem IN05

Výsledek	**Hodnocení**
$IN05 \in < 1{,}6\ ;\ \infty)$	Bonitní podnik
$IN05 \in (\ 0{,}9\ ;\ 1{,}6)$	Šedá zóna
$IN05 \in (-\infty;\ 0{,}9 >$	Bankrotní podnik

4 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik není jednorázová nebo periodická aktivita, ale jedná se o permanentní činnost, která nejen rizika identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje.

Řízení je proces, ve kterém se subjekt řízení snaží zabránit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinky nežádoucích a využití pozitivních vlivů. Nejtěžší fází procesu řízení rizik je výběr vhodného řešení.



Obr. 1. Vztahy při řízení rizik

Oblasti řízení rizik:

- přírodní katastrofy a havárie;
- rizika ochrany životního prostředí;
- finanční rizika;
  - investiční riziko;
  - pojišťovací a zajišťovací riziko;
- projektová rizika;
- obchodní rizika;
  - marketingové riziko;
  - strategické riziko;
  - riziko managementu;
  - rozpočtové riziko;
- technické rizika.

Postup řízení rizik:

1. identifikace nebezpečí a jejich zdrojů;
2. určení výše rizika;
3. vyhodnocení rizika;
4. zavedení kontrolního systému, jehož cílem je identifikace změn rizika;
5. sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření. [3], [9]

4.1 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je vypracovat soubor rizikových faktorů, které by mohly ovlivnit hospodářské a jiné výsledky podniku, hodnotu jejich aktiv nebo realizaci investic.

Je potřeba si stanovit faktory, které mohou ohrozit úspěšné dosažení našich cílů. Jaké problémy, by mohly, vzniknou při realizaci aktivity, nebo projektu, jaká je jejich zranitelnost.

Nástroje identifikace rizik

Nejčastějšími nástroji pro identifikaci rizik jsou kontrolní seznamy (check listy), nebo katalogy rizik. Dále se hodně využívají diskuze s experty, nebo skupinové diskuze (brainstorming). Pro identifikaci rizik v podnikatelském prostředí se využívají strategické analýzy (SWOT analýza, PEST analýza, aj.), jedná se o identifikaci externích rizik. Kognitivní (myšlenkové) mapy, které zaznamenávají příčiny a dopad rizika. Další zdroje informací pro identifikaci rizik jsou různé audity, podnikatelské plány, analýzy firemních výsledků, monitorování apod.

Na identifikaci rizik by se měl podílet management na vrcholové úrovni, externí specialisté a co nejširší okruh spolupracovníků.

Identifikace rizik by měla být aktivitou periodickou (měsíční, kvartální, roční), tak i průběžnou, aby se lépe předcházelo rizikům. Identifikace patří mezi nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi analýzy rizik. [2]

SWOT ANALÝZA

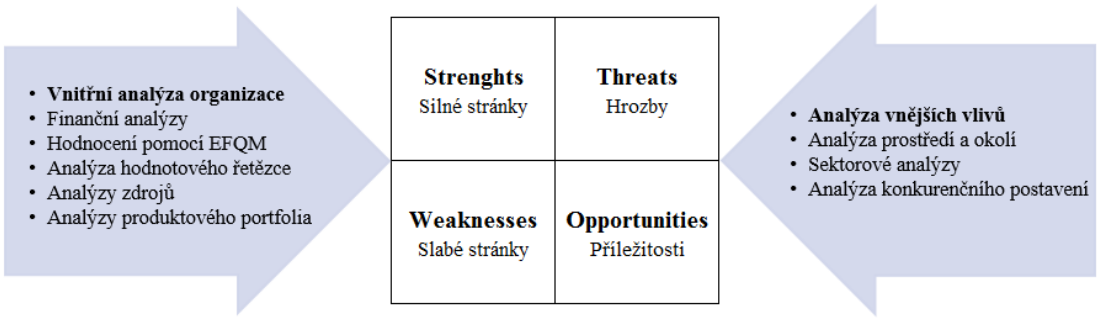
Jedná se o analýzu, která se používá pro formulaci podnikové strategie. Hodnotí silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Je nutné, aby SWOT analýza směřovala k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

SWOT = Strendgths (silné stránky)

Weaknesses (slabé stránky)

Opportunities (příležitosti vnějšího prostředí)

Threats (hrozby plynoucí z vnějšího prostředí) [3]



Obr. 2. SWOT analýza

4.2 Hodnocení rizik

Rizika se hodnotí stanovením odhadu potenciálních dopadů, které by nastaly při kritických situacích, zatímco druhá část hodnocení se zaměřuje na pravděpodobnost anebo frekvenci výskytu rizik. Výsledkem jsou údaje, které se zanesou do matice rizik. Cílem hodnocení rizika je odhad pravděpodobnosti následků hrozeb a příležitostí. Výsledkem je, zda je riziko přijatelné či nikoliv.

Způsoby hodnocení rizik:

- kvalitativní hodnocení rizik – vysoká, střední, nízká, nebo jiné;
- kvantitativní hodnocení rizik – jedná se o finanční vyjádření rizik. [3]

MATICE HODNOCENÍ RIZIK

Matice posuzuje dvě hlediska pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu negativního dopadu na podnik nebo projekt. Čím pravděpodobnější je výskyt rizika a vyšší intenzita jeho dopadu, tím významnější je samotné riziko. [2]

Tab. 2. Stupnice hodnocení

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

Tab. 3. Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S					
M					
VM					

4.3 Nástroje pro snižování rizika

Je zřejmé, že s existencí rizika v podnikání musíme počítat. Některá rizika se mohou přesouvat, jiná zadržet. V jistých situacích je lepší se riziku vyhnout, nebo toto riziko redukovat. Vhodně zvolený nástroj pro řízení rizika určuje riziko samotné. Cílem je zvolit takový nástroj, který je v dané situaci nejvýhodnější a co nejméně nákladným způsobem dosáhne cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika.

4.3.1 Retence rizik

Podnik čelí neomezenému počtu rizik, ve většině případů proti tomu nic nedělá. U této metody se musí podnik rozhodnout, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lepší se vyhnout. O způsobu řešení rozhoduje velikost finančních rezerv podniku, nebo schopnost podniku nést ztrátu. Při retenci můžeme dělit rizika na: vědomá nebo nevědomá a na dobrovolná nebo nedobrovolná.

4.3.2 Redukce rizika

Podle toho, jestli se soustředíme na redukci rizika nebo na důsledky dělíme metody snižování rizika do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika – přesun rizika;
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika – diverzifikace, pojištění.

4.3.3 Přesun rizika

Transfer rizika na jiné podnikatelské subjekty (dodavatele, odběratele aj.) využívají většinou firmy, které mají dominantní postavení na trhu. Přesun rizik se uskutečňuje například uzavíráním dlouhodobých kupních smluv na dodávky materiálu, surovin, uzavíráním obchodních smluv podmiňující minimální množství produktů. Dále se využívá přesunu inovace výroby na spolupracující firmy. Podnik transfer rizika realizuje i prostřednictvím leasingu, odkupu pohledávek – faktoringu, forfaitingu, bankovních záruk, nebo pojištění čistých rizik. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS SPOLEČNOSTI

Vzhledem k tomu, že mi vedení podniku umožnilo zpracovávat interní data společnosti a jejich zneužití konkurencí, by mohlo ohrozit její existenci, domluvili jsme se na zachování anonymity společnosti.

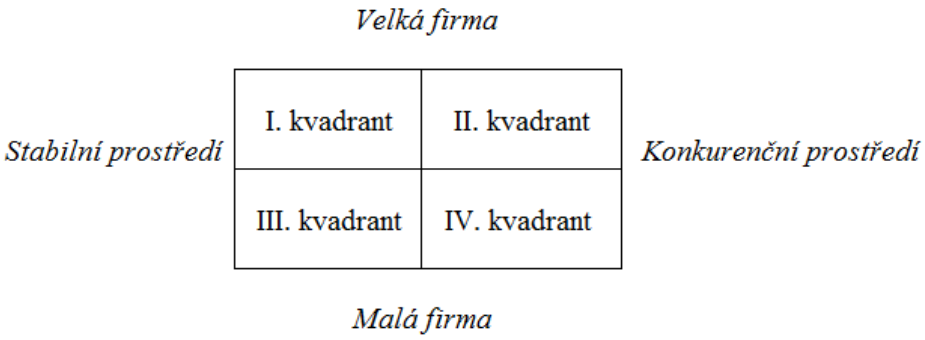
Společnost XY s.r.o. vznikla privatizací po roce 1990, ale její historie sahá až do roku 1954. Společnost se zabývá výrobou jakostních odlitků a obrobků z uhlíkových ocelí, nerezy, litiny s kuličkovým grafitem, otěruvzdorné litiny. Výrobky společnosti mají uplatnění v širokém spektru průmyslu. Jedná se například o následující výrobky: mlecí segmenty pro papírenské mlýny, výrobky tryskací techniky (lopatky, rozdělovače a obložení), dále různé výrobky dle přání a objednávek zákazníků: páky, talíře, tělesa čerpadel, klapky, pouzdra apod. Společnost funguje jako jeden velký tým odborníků, připravených co nejkvalitněji a nejrychleji splnit přání klienta. Veškeré používané postupy vycházejí z dlouhodobých zkušeností s výrobou odlitků a jsou podřízeny požadavkům na neustálé zvyšování kvality a produkce výroby. Výrobky mají uplatnění v papírenském, potravinářském, strojírenském, železničním, energetickém, petrochemickém a slévárenském průmyslu.

Společnost je držitelem certifikátu managementu jakosti ISO 9001:2009, což zaručuje, že zakázka bude vždy kvalitně zpracována.

Společnost pro svoji podnikatelskou činnost využívá pronajaté výrobní, skladovací a administrativní prostory. Uvedené objekty se nachází v areálu, kde působí více firem.

5.1 Typologie společnosti

Jak již bylo v úvodu této práce uvedeno, jedná se o firmu, která působí ve slévárenství. V současné době ve společnosti pracuje 96 zaměstnanců. A právě typologie firmy udává trend ve vztahu k výběru zaměstnanců. Slévárenství je obor, který nepodléhá sezónnosti prací a dané množství zaměstnanců je tedy po celý rok stabilní. S přihlédnutím na hranici rozdělení firem na malé a velké v počtu zaměstnanců do a od 250 se řadí firma mezi malé. Druhé hledisko, beroucí do úvahy prostředí, ve kterém firma působí, dává na výběr prostor od konkurenčního prostředí stabilního až po dravě turbulentní prostředí. Při tomto rozdělení je popisované firmě bližší prostředí spíše stabilní nežli turbulentní. Při vyhodnocení těchto skutečností a jejich zobrazením do obrázku Typologie organizací dle L. Kostroně dojdeme k závěru, že popisovaná firma spadá spíše do III. kvadrantu, nežli do IV. kvadrantu typologie. [12]

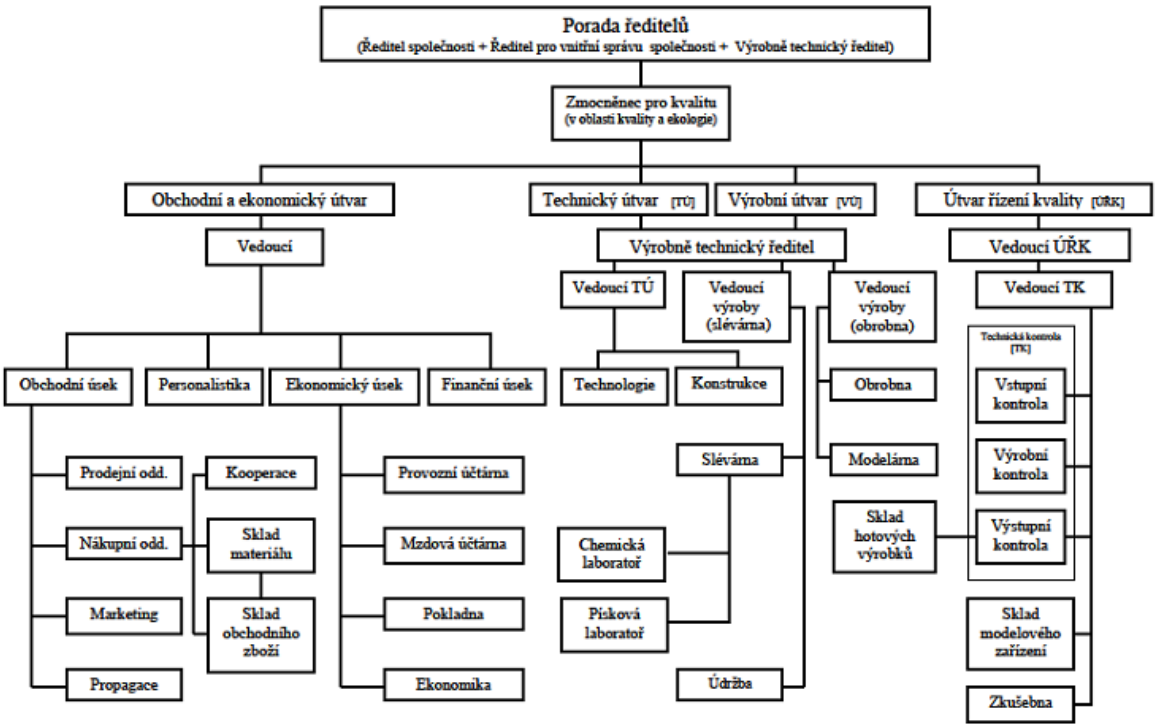


Obr. 3. Typologie organizací dle L. Kostroně

III. kvadrant představuje malou organizaci, pohybující se ve stabilním prostředí. Prosperita firmy je závislá na výrobě, nikoli na prodeji, který jde sám od sebe. Firma poskytuje jistotu, skromné podmínky, fluktuace je zde minimální, nároky na zaměstnance ne příliš vysoké.

5.2 Organizační struktura společnosti

Současná organizační struktura společnosti XY s.r.o. je tvořena jako klasicky úsekově orientovaný model. V následujícím schématu je popsáno rozdělení jednotlivých pracovišť.



Obr. 4. Organizační struktura společnosti

5.3 Účetnictví a audit společnosti

Účetnictví společnosti je vedeno interně. Účetnictví podléhá povinnosti ověřování účetní závěrky auditorem. Audit pro společnost zajišťuje auditorská a daňová kancelář. Společnost používá informační systém Vision32, ve kterém je řešena firemní agenda od účetnictví až po výrobu.

6 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ

6.1 Popis oboru

Slévárenství je tradiční výrobou České republiky, která se v posledních letech modernizovala. Jsou používány pokrokové technologie, pro řízení je používána počítačová technika. Ve většině výrob byly instalovány výkonné a po technické stránce moderní stroje, linky, agregáty a přístroje.

Slévárenství je perspektivním a významným oborem průmyslové činnosti v České republice, který významně podporuje růst celé řady dalších oborů a průmyslu jako celku. České slévárny dnes bojují nejen o zakázky, ale potýkají se také se zhoršenou platební morálkou odběratelů, rostoucími cenami surovin a zvýšeným tlakem zákazníků na kvalitu. Na hospodaření má vliv i stálý růst cen energií, které jsou ve slévárenství jednou z klíčových nákladových položek. Poslední krize přinesla i určitá pozitiva. Jedním z nich bylo zefektivnění výrobních procesů.

6.2 Popis trhu

Slévárenství se stalo exportním oborem, ale i nově příchozí investoři hledají v České republice kvalitní odlitky pro své finální výrobky. Slévárenství v České republice zaujímá přední místa ve výrobě odlitků v Evropské unii. Je známo svojí dobrou kvalitou odlitků a ta je také hlavním důvodem zvyšování výroby odlitků. Hlavním zahraničním odbytištěm českého slévárenství je Evropa a to zejména Německo.

6.3 Potenciál trhu

Společnost XY s. r.o. nemá v oblasti svých výrobků na tuzemském trhu žádnou konkurenci. I přes existenci řady zahraničních konkurenčních firem se společnosti podařilo prosadit na zahraničních trzích a její % podíl exportu na celkových tržbách přesahuje již několik let 20 %, v roce 2015 činil podíl cca 38 %.

6.4 Konkurenční výhody společnosti

Mezi hlavní konkurenční výhody společností patří zejména:

- kvalifikovaný a odborný tým pracovníků
- schopnost nabídnout technická řešení, která vedou k úsporám u zákazníků (a to na základě letitých zkušeností)
- klientský přístup – kvalitní analýza požadavků klienta, komunikace
- schopnost výroby téměř jakéhokoliv výrobku v daném segmentu trhu

- reference
- zavedený systém jakosti ISO 9001:2009

6.5 Odběratelé společnosti

Společnost se na trhu prosazuje především díky dlouhodobým obchodním vztahům a kontaktům. Poptávky přichází od zákazníků, pro které společnost již dříve realizovala nějakou zakázku.

6.6 Dodavatelé společnosti

Firma má propracovanou síť dodavatelů pro zajištění jak materiálů, tak specializovaných dodávek uplatňovaných při realizaci jakékoliv zakázky. Samozřejmostí je i rozšiřování sítě dodavatelů, resp. ukončení spolupráce s některými méně konkurence schopnými. Jsou převážně vybírány firmy z řad větších a středních, které jsou pro svoji velikost schopny zajistit požadovaný rozsah dodávek. Výběr dodavatelů je však povětšinou řešen systémově ve vazbě na výraznou jednotvárnost výroby. Pro výběr jednotlivých dodavatelů na konkrétní dodávky jsou pak rozhodující podmínky, které nabízejí.

Pro další fungování společnosti není daná vazba z pohledu věcné spolupráce rozhodující. Výrazným faktorem ve vazbě na dodavatele je postavení dodavatelů v roli věřitelů, což je možné brát jako kritický faktor.

7 TECHNOLOGIE SPOLEČNOSTI

Technologické vybavení společnosti je z hlediska konkurenčního prostředí výrazně pod průměrem. Většina technologií využívaných při výrobě je spíše v nižší kvalitativní úrovni technologického standartu vybavení používaných v dnešní době konkurencí. Společnost si danou skutečnost uvědomuje a jako řešení dané situace bylo navrženo již koncem roku 2015 řešení pomocí tzv. Investičních záměrů.

Investiční záměry:

- Nákup formovací linky pro ST procesy (samotuhnoucí procesy bez použití tepla k vytvrzení forem): období cca 11-12/2015, cena 9.840.000,- Kč v projektu INOVACE a 3.800.000,- Kč v projektu ROZVOJ 2 celkem 13.640.000,- Kč.
- Nákup technologie tavení: období cca 11-12/2015, cena 7.700.000,- Kč v projektu INOVACE.
- Nákup technologie řezání vodním paprskem: období cca 11-12/2015, cena 3.145.000,- Kč.
- Nákup technologie laserového mikronavařování: období cca 11-12/2015, cena 3.450.000,- Kč.
- Výstavba vlastní trafostanice: období cca 4-6/2016, cena 4.000. 000,- Kč realizace tohoto záměru je podmíněna realizací Investičního záměru č. 1.

8 EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI

Společnost stanovila pro svou činnost účetní období od 1. ledna do 31. prosince. Hospodářské výsledky jsou uvedeny v tabulkách níže.

Tab. 4. Výkaz zisků a ztrát

Položka - v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	59437	66655	63428	68549	65789
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	61344	65602	59713	67398	66153
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1907	853	2802	812	-364
Aktivace	0	200	913	339	0
Výkonová spotřeba	30577	36965	38840	41315	40834
Spotřeba materiálu a energie	21419	27641	27085	25180	25973
Služby	9158	9324	11755	16135	14861
Přidaná hodnota	28860	29690	24588	27234	24955
Osobní náklady	25848	26131	28487	29879	30780
Mzdové náklady	18802	19052	20729	21836	22645
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.	6321	6343	6989	7347	7636
Sociální náklady	725	736	769	696	499
Daně a poplatky	43	69	41	50	45
Odpisy DHM a DNM	1981	1631	3523	3681	3865
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	120	26	15	97	49
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	80	0	0	94	35
Tržby z prodeje materiálu	40	26	15	3	14
Zůstatková cena prod. dl. majetku a mater.	14	43	11	3	22
Prodaný materiál	14	43	11	3	22
Ostatní provozní výnosy	786	420	373	3127	28372
Ostatní provozní náklady	1091	966	1070	1142	3572
Provozní výsledek hospodaření	789	1296	-8156	-4297	15092[1]
Výnosové úroky	1	1	0	0	0
Nákladové úroky	31	155	630	583	540
Ostatní finanční výnosy	120	78	194	71	44
Ostatní finanční náklady	880	1003	1071	1089	1072
Finanční výsledek hospodaření	-790	-1079	-1507	-1601	-1568
Daň z příjmu za běžnou činnost	3	209	6	-6	44
- splatná	6	0	0	0	0
- odložená	-3	209	6	-6	44
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4	8	-9669	-5892	13480
Mimořádné výnosy	190	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	190	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	186	8	-9669	-5892	13480
Výsledek hospodaření před zdaněním	189	217	-9663	-5898	13524

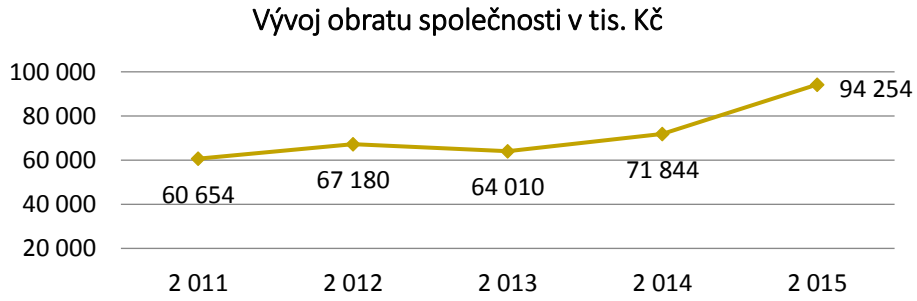
[1] Výsledek hospodaření byl ovlivněn vrácením poplatku ze soudní úschovy ve výši 26.285 tis. Kč

8.1 Obrat a zisk společnosti

Obrat je celková hodnota výstupu z hospodářské činnosti během časového období, jedná se o součet celkových tržeb a všech výnosů. Velký rozdíl mezi obratem a celkovými tržbami mohou nastat u firem, které drží většinu svých aktiv v podobě finančního majetku. [13]

„Zisk vyjadřuje to, co podnik svojí vlastní činností z vloženého kapitálu vytěžil, jak rozmnožil ty hodnoty, které byly původně do podniku vloženy.“ [14]

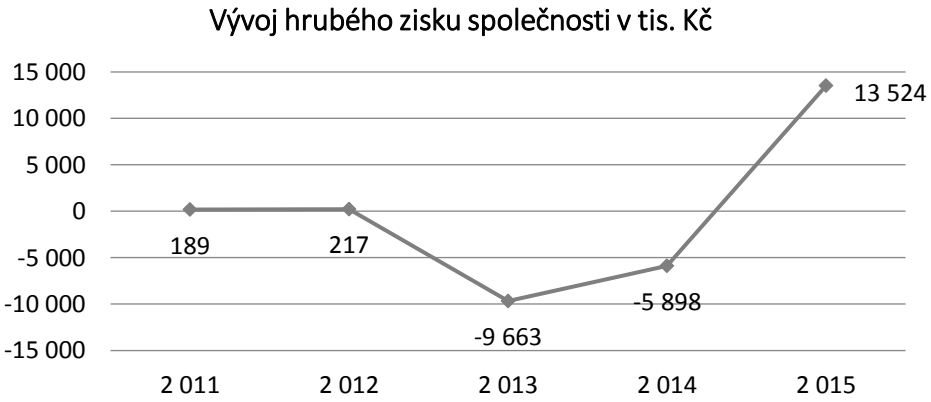
Graf 1. Graf vývoje obratu



Pozn.: Obrat společnosti za rok 2015 byl ovlivněn vrácením poplatku ze soudní úschovy ve výši 26.285 tis. Kč

Z grafu Vývoje obratu společnosti vyplývá, že celkový obrat společnosti v posledních pěti letech má mírně vzestupný trend.

Graf 2: Graf vývoje hrubého zisku



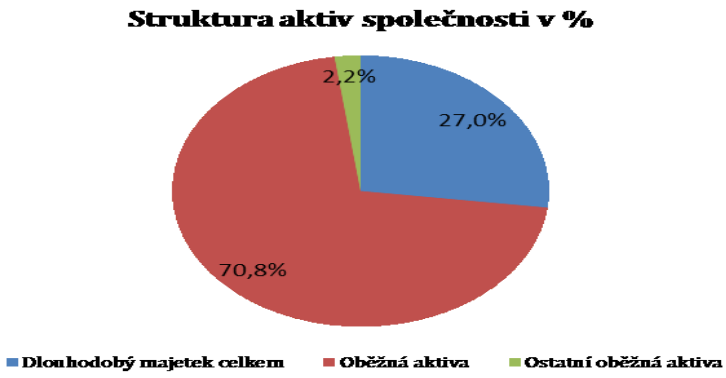
Pozn.: Hrubý zisk společnosti za rok 2015 byl ovlivněn vrácením poplatku ze soudní úschovy. V případě nezaúčtování by reálný HV činil mínus 10.000 tis. Kč.

Z grafu Vývoje hrubého zisku společnosti vyplývá, že společnost dlouhodobě hospodaří se záporným hospodářským výsledkem.

8.2 Aktiva

Aktiva tvoří majetek společnosti, to co společnost vlastní (budovy, stroje, pohledávky, peníze, zásoby, atd.). Financování aktiva je zřetelné ze struktury pasiv (vlastní kapitál, závazky za dodavateli, bankovní úvěry aj.). Analýza aktiv popisuje hlavní položky aktiv, jejich změny (nákup a prodej nehmotného majetku, změna zásob, pohledávek atp.), respektive jejich využití, reálnou hodnotu (často významně odlišná od účetní) a likviditu (obrátka zásob, doba splatnosti pohledávek z obchodního styku aj.). [15]

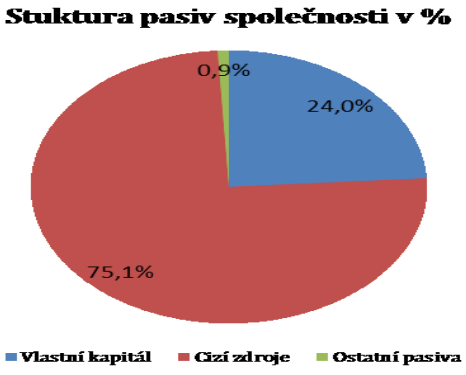
Graf 3. Struktura aktiv k 31.12.2015



8.3 Pasiva

Analýza pasiv nám vyčísluje hodnotu hlavních účetních položek pasiv (nadhodnocený vlastní kapitál, dlouhodobé závazky za společníky, atp.), dále popisuje vývoj a změny struktury pasiv (financování), výši a vývoj dluhové služby (celkové splátky úvěrů a leasingů v daném období), zjišťuje celkovou zadluženost firmy, včetně mimobilančních závazků (leasingy, garance, soudní spory aj.) a celkově hodnotí rizika a příležitosti spojená s financováním firmy (dodavatelské vztahy, splatnosti bankovních úvěrů). [16]

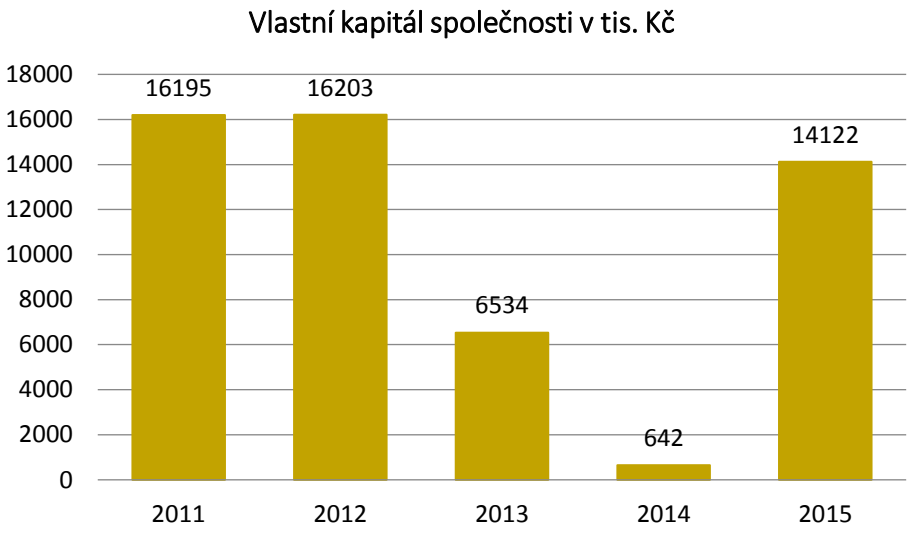
Graf 4. Struktura pasiv k 31.12.2015



8.4 Vlastní kapitál

Představuje vlastní zdroje financování obchodního majetku společnosti. Jeho podíl na celkovém jmění je ukazatelem finanční jistoty podniku.

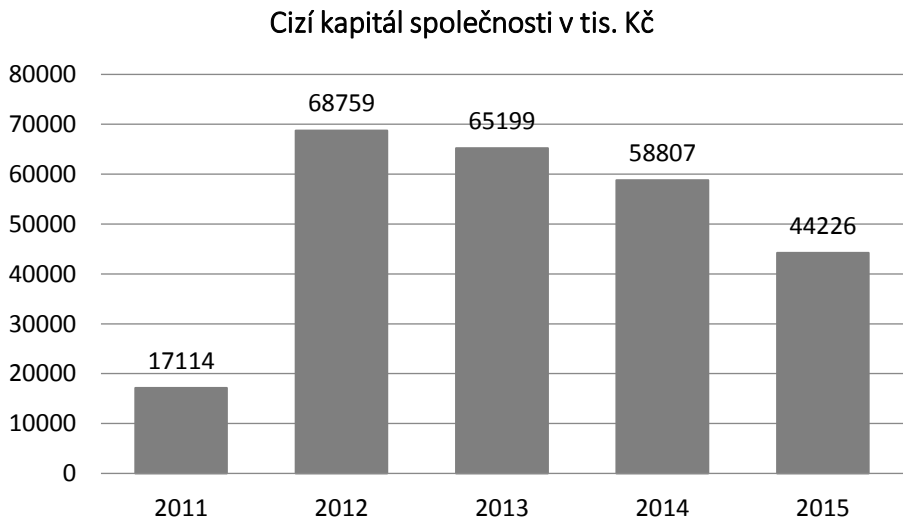
Graf 5. Vlastní kapitál



8.5 Cizí kapitál

Dluh podniku, který musí podnik v určité době splatit. Cizí kapitál představuje závazky organizace vůči jiným subjektům.

Graf 6. Cizí kapitál



8.6 Majetek společnosti

Společnost eviduje k 31.12.2015 majetek v zůstatkové účetní ceně ve výši 15.874 tis. Kč.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Společnost eviduje k 31.12.2015 dlouhodobý nehmotný majetek v zůstatkové účetní ceně ve výši 501 tis. Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost eviduje k 31.12.2015 dlouhodobý hmotný majetek v zůstatkové účetní ceně ve výši 15.373 tis. Kč.

Investice

Společnost plánuje navýšení hodnoty vlastního majetku – nákup budovy slévárny a okolního pozemku ve výši 15.000 tis. Kč. Nákup bude financován pomocí hypotečního úvěru ve výši 13.000 tis. Kč a vlastními zdroji ve výši 2.000 tis. Kč.

9 POHLEDÁVKY A ZÁVAZKY SPOLEČNOSTI

9.1 Pohledávky

Společnost eviduje k 30.12.2015 pohledávky v celkové výši 20.624 tis. Kč.

Krátkodobé pohledávky

Společnost eviduje k 31.12.2015 krátkodobé pohledávky v celkové výši 13.368 tis. Kč.

Pohledávky z obchodních vztahů ve výši 7.256 tis. Kč

Dlouhodobé pohledávky

Společnost neeviduje k 31.12.2015 dlouhodobé pohledávky.

9.2 Závazky

Společnost eviduje k 31.12.2015 závazky v celkové výši 44.226 tis. Kč.

Krátkodobé závazky

Společnost eviduje k 31.12.2015 krátkodobé závazky v celkové výši 30.564 tis. Kč.

Dlouhodobé závazky

Společnost eviduje k 30.6.2016 dlouhodobé závazky v celkové výši 13.622 tis. Kč.

10 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Analýza účetních výkazů hodnotí finanční stav firmy za pomoci výkazu zisku a ztrát (výsledovka), rozvahy (aktiva a pasiva).

Tab. 5. Přeceněné položky aktiv k 31.12.2015

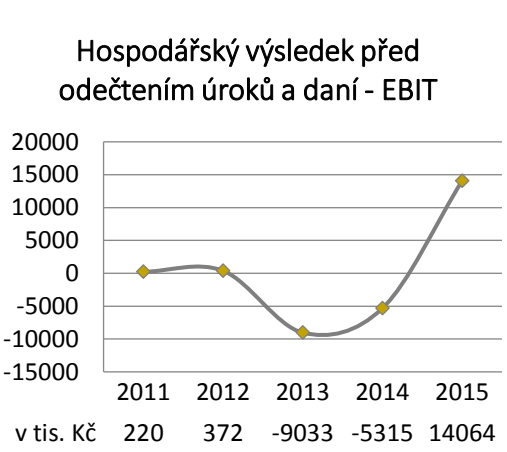
Položka AKTIV v Kč	Účetní hodnota	Přecenění	Rozdíl
Nehmotný majetek (software + ocenitelná práva)	501 273	0	-501 273
Stavby	1 700 265	0	-1 700 265
Samostatné movité věci	13 056 848	10 000 000	-3 056 848
Ostatní DHM	312 194	0	-312 194
Nedokončený DHM (zejm. dotace INOVACE)	304 000	0	-304 000
Materiál	7 147 961	3 000 000	-4 147 961
Nedokončená výroba + polotovary	4 301 801	4 301 801	0
Výrobky	3 738 504	3 738 504	0
Pohledávky z obchodních vztahů	7 256 096	6 500 000	-756 096
Stát daňové pohledávky (DPH, ostatní)	1 857 861	1 857 861	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy (zejm. E.ON)	575 405	575 405	0
Jiné pohledávky (projekt INOVACE)	10 934 500	0	-10 934 500
Pokladna	45 784	45 784	0
Bankovní účet	5 847 407	5 847 407	0
CELKEM MAJETEK	57 579 899	35 866 762	-21 713 137

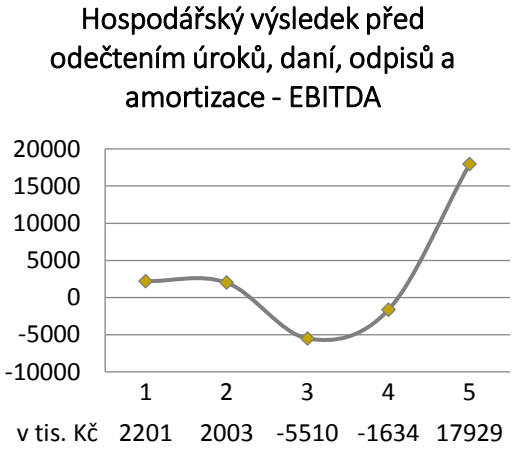
Tab. 6. Přeceněné položky pasiv k 31.12.2015

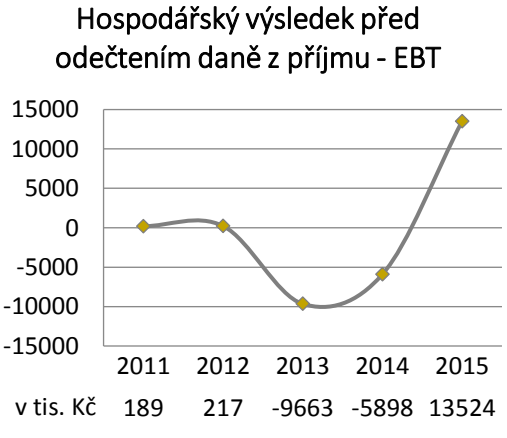
Položka PASIV v Kč	Účetní hodnota	Přecenění
Dlouh. Úvěry (Česká spoř., ČSOB)	10 430 996	10 430 996
Odložený daňový závazek	285 463	285 463
Krátk. Úvěry (ČSOB kontokorent)	2 902 329	2 902 329
Krátk. přijaté zálohy	145 799	145 799
Závazky z obchodních vztahů	7 558 032	7 558 032
Pojištění - úrazové, penzijní, životní	120 496	120 496
Závazky ke společníkům	300 000	300 000
Závazky k zaměstnancům	1 521 122	1 521 122
Závazky soc. a zdrav. poj.	843 873	843 873
Stát (přímá)	161 388	161 388
Stát dotace (projekt INOVACE + ÚP)	10 898 500	0
Jiné závazky - půjčka	800 000	800 000
Jiné závazky - dodavatelský úvěr ACESO	8 075 000	8 075 000
Jiné závazky - spoření, pojištění	58 023	58 023
Jiné závazky - dlouhodobé	44 295	44 295
CELKEM ZÁVAZKY	44 899 615	33 202 521
Hodnota ÚČETNÍ	**12 680 284**	
Hodnota REÁLNÁ	**2 664 241**	

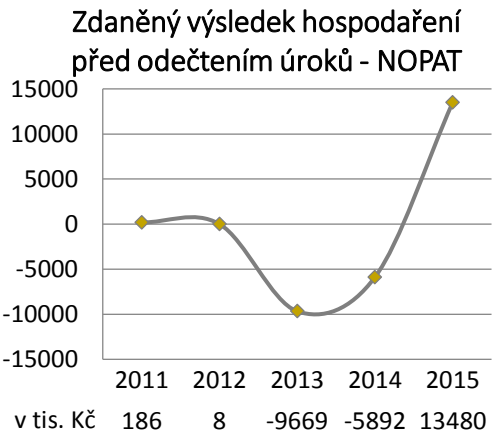
Tab. 7. Hospodářské výsledky

Hospodářské výsledky v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní - EBIT	220	372	-9033	-5315	14064
Hospodářský výsledek před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace - EBITDA	2201	2003	-5510	-1634	17929
Hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmu - EBT	189	217	-9663	-5898	13524
Hospodářský výsledek po odečtení daně z příjmu - EAT	186	8	-9669	-5892	13480
Zdaněný výsledek hospodaření před odečtením úroků - NOPAT	186	8	-9669	-5892	13480









11 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU POMOCÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

11.1 Ukazatele aktivity

Ukazatelé hospodářské aktivity nám poskytují informace o efektivním hospodaření firmy se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami…), poskytuje nám údaje, jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky. V případě, že má podnik více aktiv, než je potřeba, vznikají mu přebytečné náklady, pokud jich má nedostatek, přichází o možné tržby. [17]

Tab. 8. Ukazatele aktivity

Aktivita	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,83	0,77	0,83	1,12	1,12
Obrat stálých aktiv	12,78	3,88	3,64	5,40	4,17
Obrat oběžných aktiv	2,31	0,98	1,10	1,47	1,59
Obrat zásob	4,35	4,62	4,11	4,26	4,36
Doba obratu aktiv (ve dnech)	198,97	473,11	441,98	325,58	324,67
Doba obratu stálých aktiv (ve dnech)	29	94	100	68	88
Doba obratu oběžných aktiv (ve dnech)	158	372	331	249	230
Doba obratu zásob (ve dnech)	84	79	89	86	84
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	43	252	214	157	114
Doba obratu závazků (ve dnech)	36	98	63	47	69

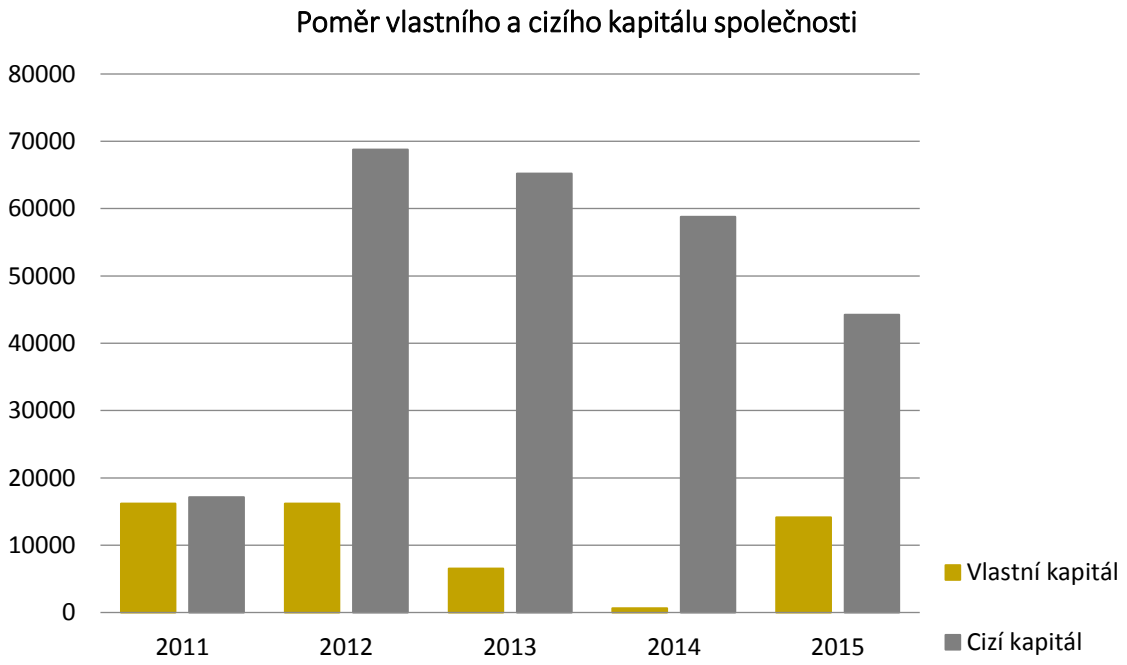
Porovnáme-li výsledek ukazatele doby obratu závazků s ukazatelem doby obratu pohledávek, vidíme, že podnik hradí svoje závazky dříve, než odběratelé uhradí pohledávky. Podnik úvěruje svoje zákazníky a tím potřebuje další zdroje financování a dochází k zadlužování podniku. Pokud porovnáme ukazatel obratu oběžných aktiv s ukazatelem stálých aktiv, můžeme v tabulce vidět, že podnik více využívá stálá aktiva, oproti oběžným což přináší nízké tržby. Z tabulky můžeme vyčíst, že podniku trvá průměrně 84 dní na přeměnu zásob na finanční prostředky.

11.2 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je ekonomický pojem, který označuje skutečnost, že podnik používá pro financování svých aktiv cizí kapitál. Použití cizího kapitálu ovlivňuje rentabilitu podniku a míru rizika podnikání. Velké podniky jsou financovány zpravidla kombinací vlastního

a cizího kapitálu. Financování jen z vlastního kapitálu snižuje celkovou výnosnost, naopak financování pouze z cizího kapitálu není možné z legislativních důvodů (nutnost určité výše základního kapitálu při zahájení podnikání).

Graf 7: Poměr vlastního a cizího kapitálu



Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a na jejich základě zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

Ukazatele zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku. Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Měří, v jakém rozsahu podnik používá k financování dluhy. Úvěrové zatížení je do určité výše žádoucí, ale nesmí podnik zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability.

V praxi jsou nejčastěji používány ukazatele celkové zadluženosti a míra zadluženosti.

Celková zadluženost (cizí zdroje / celková aktiva x 100) – tento ukazatel nám udává, zdali účetní jednotka preferuje vlastní, či cizí zdroje financování. Dosahuje-li ukazatel hodnot převyšujících 50 %, znamená to, že společnost preferuje cizí zdroje financování. Vzhledem k tomu, že užití cizích zdrojů financování s sebou nese i daňové efekty, uvádí se často doporučené hodnoty na úrovni 70 %, tzn., že společnost je financována z 30 % vlastními

zdroji a ze 70 % zdroji cizími. V krajních případech může tento ukazatel dosahovat hodnot převyšujících 100 %, a to za situace, kdy podnik operuje se záporným vlastním kapitálem.

Míra zadluženosti (cizí zdroje / vlastní kapitál x 100) – tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Cizí zdroje by neměly překročit 150 % hodnoty vlastního kapitálu (optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů, než vlastního jmění).

Tab. 9. Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	51,1%	80,8%	90,1%	97,7%	75,1%
Míra zadluženosti	105,7%	424,4%	997,8%	9160,0%	313,2%

Celková zadluženost – výpočet udává, že v roce 2015 bylo 75 % majetku zatíženo dluhy. Hodnota přesahující 60 % je rizikem pro současné i budoucí věřitele.

Míra zadluženosti – z ukazatele je zřejmé, že společnost preferuje cizí zdroje financování.

11.3 Ukazatele Likvidity

Vzhledem k dlouhodobému vývoji společnosti a vzhledem k tomu, že společnost dlouhodobě netvoří zisk, nemá smysl hodnotit společnost z hlediska rentability (ziskovosti) jejího hospodaření.

Likvidita je schopnost firmy přeměnit majetek na peníze, z kterých je možné uhradit závazky. Likvidita (krátkodobá) znamená především schopnost firmy prodat zásoby, zinkasovat pohledávky z obchodního styku a ostatní krátkodobé pohledávky a případně mít dostatečnou hotovost na bankovních účtech v okamžiku, kdy máte uhradit vaše krátkodobé závazky. Společnost je likvidní, pokud má peníze na včasnou úhradu svých krátkodobých závazků – nedochází k prodlením v platbách věřitelům. Příliš vysoká likvidita je zpravidla doprovázena vysokým vlastním kapitálem a je často spojována s konzervativním přístupem. Naopak příliš nízká likvidita využívá k financování cizí zdroje.

Likvidita se zjišťuje pomocí tzv. **analýzy likvidity** z rozvahy firmy. Při ní se pomocí poměrů mezi určitými druhy majetků a závazků zjistí koeficient neboli ukazatel likvidity.

V praxi jsou nejčastěji používány následující ukazatele likvidity:

Běžná likvidita (oběžná aktiva / krátkodobé závazky) – ukazuje, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost.

Pohotová likvidita (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky) – ukazuje, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. Pro zachování likvidity firmy by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1.

Okamžitá likvidita (finanční majetek / krátkodobé závazky) – je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned" – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Hotovostní likvidita je přímým ekvivalentem solventnosti podniku.

Tab. 10. Ukazatelé likvidity

Likvidita	2011	2012	2013	2014	2015	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	4,96	1,86	1,57	1,53	1,25	**1,5 - 2,5**
Pohotová likvidita	2,33	1,47	1,15	1,00	0,79	**0,7 - 1,2**
Okamžitá likvidita	0,96	0,21	0,14	0,04	0,18	**0,2 - 0,5**

Běžná likvidita vykazuje hodnoty nižší, než jsou hodnoty doporučované. I přesto je společnost schopna uspokojit věřitele.

V případě pohotové likvidity nedosahuje výsledek doporučené hodnoty. Hodnota ukazuje nadměrnou výši zásob.

Vzorec pro výpočet hotovostní likvidity bere v úvahu hotovost a peníze na běžném účtu. Okamžitá likvidita vykazuje hodnoty nižší, než jsou hodnoty doporučované. Z uvedeného vyplývá, že je společnost dlouhodobě neschopna platit svoje závazky včas.

Z výsledků analýzy likvidity je zjevný dlouhodobý nedostatek peněžních prostředků pro úhradu splatných závazků. Ani jeden z ukazatelů nedosahuje doporučených hodnot pro běžný chod podniku.

11.4 Bankrotní model Index IN05

Bankrotní modely považujeme za systémy včasného varování, neboť podle chování vybraných ukazatelů indikují případné ohrožení finančního zdraví podniku. Tyto modely jsou vhodné pro včasnou identifikaci současných případně budoucích problémů dříve, než dojde k vážným problémům nebo dokonce bankrotu.

Manželé Inka a Ivan Neumaierovi sestavili index důvěryhodnosti IN, který odráží zvláštnosti českých účetních výkazů a ekonomické situace v ČR. Index obsahuje poměrové ukazatele z oblasti aktivity, výnosnosti, zadluženosti a likvidity. [18]

IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E

- A = aktiva / cizí kapitál
- B = EBIT / nákladové úroky
- C = EBIT / celková aktiva
- D = tržby / celková aktiva
- E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Tab. 11. Index IN05

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
aktiva/cizí kapitál	1,96	1,24	1,11	1,02	1,33
EBIT/nákladové úroky	7,10	2,40	-14,34	-9,12	26,04
EBIT/celková aktiva	0,01	0,00	-0,12	-0,09	0,24
tržby/celková aktiva	1,83	0,77	0,83	1,12	1,12
oběžná aktiva/krát. závazky	4,96	1,86	1,57	1,53	1,25
Výsledný index	1,40	0,60	-0,61	-0,21	2,51

Výsledná kvalifikace firmy se provede podle následující tabulky:

Tab. 12. Kvalifikace firmy – bankrotní model

IN05 > 1,6	Podnik tvoří hodnotu
0,9 < IN01 < 1,6	Šedá zóna nevyhraněných výsledků
IN05 < 0,9	Podnik hodnotu netvoří (ničí)

Z výsledků tabulky vyplývá, že podnik dlouhodobě netvoří hodnotu, nemá dostatečnou schopnost plnit svoje závazky a tím spěje k bankrotu.

11.5 Vyhodnocení analýzy

Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů nám má přiblížit finanční situaci podniku. V současné době se společnost potýká s každoročním poklesem obratu, zhoršením ekonomických výsledků (zisku) a narůstajícím počtem závazků po splatnosti.

Při analýze ukazatelů likvidity vyplývá, že podnik má dlouhodobý nedostatek peněžních prostředků pro úhradu splatných závazků. Ani jeden z ukazatelů nedosahuje doporučených hodnot pro běžný chod podniku.

Vzhledem k dlouhodobému vývoji společnosti a vzhledem k tomu, že společnost dlouhodobě netvoří zisk, nemělo smysl hodnotit společnost z hlediska rentability (ziskovosti) jejího hospodaření.

Celková zadluženost podniku uvádí, že 75 % majetku je zatíženo dluhy, tato hodnota je riziková pro současné a budoucí věřitele společnosti. Společnost je závislá na cizích zdrojích financování.

Při analýze bankrotních modelů jsme zjistili, že podnik dlouhodobě netvoří žádnou hodnotu a tím se dostává do krizové až bankrotní situace.

12 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza shrnuje veškeré závěry z jednotlivých, výše uvedených, analýz. SWOT analýza je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. Analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti, dále na příležitosti, které nám skýtá současný stav a situace, a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, kterým musíme čelit. Pomocí analýzy si zmapujeme fungování firmy a uvědomíme lépe souvislosti, které jsme doposud drželi v podvědomí naší mysli. Dokážeme zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy pak můžeme využít jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy.

SWOT analýza je hodnocení

- silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek firmy
- příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) firmy

12.1 Silné stránky

Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Jedná se o to, co firma dělá lépe než konkurence. A to jak z vnějšího pohledu, tak z vnitřního pohledu. Jak je firma vnímána zaměstnanci a jak ji vidí zákazníci, případně konkurence na trhu.

- délka působení na trhu
- stabilní portfolio zákazníků
- stabilita zaměstnanců
- vysoká kvalita výrobků

Tab. 13. SWOT analýza - Silné stránky

Hodnocené parametry	Váha	Hodnocení	
Stabilní portfolio zákazníku	0,45	4	1,80
Odborní zkušení zaměstnanci	0,15	4	0,60
Vysoká kvalita výrobku	0,10	3	0,30
Dlouhodobé zkušeností v oboru podnikání	0,10	4	0,40
Variabilita výrobku – dle přání zákazníka	0,05	2	0,10
Celkem	**1**		**3,20**

12.2 Slabé stránky

Zde určujeme potenciální vnitřní slabiny firmy. Jde o to, v čem se firmě nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků. Opět jde o pohled na firmu jak z vnějšího pohledu zákazníků, tak očima zaměstnanců firmy. V této části jsou mnohdy uváděny stránky, které majitelé, resp. management firmy neradi vnímají. Právě nepříjemná pravda nyní může ušetřit nemalé prostředky a potíže v budoucnu.

- nízký podíl na trhu
- komplexnější definice řízení
- užití nových materiálů
- definice výrobních procesů
- finanční plánování
- účinnost systému rozpočtování nákladů a plánování zisku
- snižování obratu společnosti, nízká zakázková činnost = nízké tržby
- příliš vysoké procento zastoupení finančních prostředků vázaných ve formě zásob

Tab. 14. SWOT analýza - Slabé stránky

Hodnocené parametry	Váha	Hodnocení	
Komplexnější definice řízení	0,40	-3	-1,20
Definice výrobních procesů	0,30	-2	-0,60
Velká variabilita výrobku	0,15	-2	-0,30
Finanční prostředky ve formě zásob	0,15	-2	-0,30
Celkem	**1**		**-2,40**

12.3 Příležitosti

Jedná se o potenciální vnější příležitosti. Jedná se i o možné příležitosti ve vazbě na silné, ale i případně slabé stránky. Rozvoj silných stránek a eliminace slabých stránek jsou právě takovýmito příležitostmi.

- přetrvávající růst tržeb v daném oboru
- rozšíření působnosti na další trhy
- realizace inovované kovovýroby
- rozšíření výrobního programu
- zlepšení podvědomí o firmě

Tab. 15. SWOT analýza - Příležitosti

Hodnocené parametry	Váha	Hodnocení	
Realizace inovované kovovýroby	0,35	3	1,05
Rozšířený výrobní program	0,30	3	0,90
Možnost expandovat na nové trhy	0,20	2	0,40
Zlepšení povědomí o firmě	0,15	3	0,45
Celkem	**1**		**2,80**

12.4 Hrozby

Hrozby představují oblast, která sebou přináší rizika. Pokud je nebudeme systematicky řídit, předcházet jim, mohou přerůst v závažný problém.

- ekonomická situace
- nízká míra ziskovosti
- technologická zaostalost
- odliv vlastních kvalitních pracovníků
- hrozba výraznějšího posílení pozic na trhu stávajících konkurentů
- aktuálně ztrátová činnost

Tab. 16. SWOT analýza - Hrozby

Hodnocené parametry	Váha	Hodnocení	
Ekonomická situace	0,55	-3	-1,65
Ztráta kvalitní pracovní síly	0,05	-1	-0,05
Silná konkurence se silným zázemím	0,20	-2	-0,40
Krizový vývoj kurzu	0,10	-2	-0,20
Prudká změna cen vstupu	0,10	-3	-0,30
Celkem	**1**		**-2,60**

12.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

V rámci projektu byla provedena analýza SWOT systému a organizace řízení. Z pohledu silných stránek bylo vyhodnoceno, na kterých silných stránkách lze dále stavět. Vyhodnoceny byly také slabé stránky. Cílem bude slabé stránky cíleně a dlouhodobě odstraňovat. Stejným způsobem byly vyhodnoceny příležitosti a hrozby. Opět byly vybrány největší příležitosti, cílem je těchto příležitostí využít a realizovat změny. Vyhodnoceny byly také

hrozby. Zde je cílem pracovat s hrozbami a snižovat jejich vliv na růst a plnění cílů společnosti.

Vyhodnocení SWOT analýzy bylo provedeno formou tabulky, kde každé položce byla dle subjektivního hodnocení přiřazena váha významnosti a byla aplikována stupnice hodnocení u silných stránek a příležitostí od 1 do 5 (5 nejvyšší spokojenost). U slabých stránek a hrozeb byla stupnice hodnocení od -1 do -5 (-5 nejvyšší nespokojenost). [19]

Tab. 17. SWOT analýza – vyhodnocení

Vyhodnocení	
interní	0,80
externí	0,20
Celkem	**1,00**

12.6 Závěr k analýze

Nejsilnější stránkou podniku je stabilní portfolio zákazníků. Další silnou stránkou jsou odborní a zkušení zaměstnanci společnosti. Jedná se z velké části o zaměstnance středního a vyššího věku s bohatými zkušenostmi v oboru. Společnost má dostatek referenčních zakázek, zkušenosti s různými typy zakázek, různými materiály a vhodnosti zpracování pro produkci zákazníků. Výjimečná je také variabilita nabízených výrobků – schopnost dělat výrobky dle přání zákazníka.

Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit způsoby řízení v rámci managementu jakosti. Chybí vrcholový procesní model, který by umožnil komplexní procesní řízení. Velká variabilita produkce způsobuje vázání velkých finančních prostředku v zásobách. Některá produkce je pak nerentabilní.

Velkou příležitostí je pro společnost realizace projektu inovované kovovýroby. Společnost získala dotace v rámci řady investičních programů. Hodlá nakoupit nové technologie a rozšířit vlastní výrobní program o zpracování vlastní produkce odlitků a slévárenských produktů. Společnost má tímto také další možnosti rozšíření působnosti a to jak na domácím, tak na zahraničních trzích.

Velkými hrozbami pro společnost je ztráta kvalitní pracovní síly a ztráta hlavních dodavatelů nebo odběratelů. Velmi důležité jsou pro společnost vztahy s dodavateli specifických

materiálů a subdodávek. Hrozbou je případná ztráta klíčových zákazníků, silná konkurence a případný krizový vývoj průmyslových trhů. Stejně tak vývoj kurzu. Zejména vývoj koruny vůči Euru. V minulosti byly některé zakázky výrazně ovlivněny nevýhodným kurzem. Další skutečností, která může výrazně ovlivnit podnikání společnosti je prudká změna cen vstupu, které mohou výrazně podražit.

13 ŘÍZENÍ RIZIK PODNIKU

Na základě provedených analýz jsem vybrala finanční rizika, která nejvíce působí na hospodářské výsledky analyzovaného podniku. Rizika jsem ohodnotila a zanesla do příslušné matice rizik. Následně jsem provedla řízení těchto rizik s návrhem opatření na jejich eliminaci.

Tab. 18. Seznam vybraných rizik

R1	Vysoké úvěrové zatížení
R2	Vysoká hodnota zásob
R3	Měnové riziko
R4	Riziko nezaplacených pohledávek
R5	Riziko vysokých závazků vůči dodavatelům

Tab. 19. Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	**Intenzita negativních dopadů**				
	VM	**M**	**S**	**V**	**ZV**
ZV					
V			R5	R1	
S			R4	R2	
M		R3			
VM					

Podle matice hodnocení rizik má nejvyšší intenzitu negativního dopadu úvěrové zatížení společnosti. Naproti tomu měnové riziko bylo vyhodnoceno jako riziko s nejnižší intenzitou negativních dopadů.

13.1 Vysoké úvěrové zatížení

Společnost má vysoké úvěrové zatížení v podobě kontokorentu, revolvingového úvěru, úvěru u České spořitelny, ostatních půjček a dodavatelských úvěrů v celkové výši 22 208 325,- Kč, ručení těchto úvěrů mají banky zajištěny zástavou movitých věcí, zásobami a vinkulací. Toto úvěrové zatížení je pro podnik značně omezující v jeho dalším rozvoji. Z důvodu vysokého úvěrového zatížení nemůže podnik žádat o různé dotace, které by mu pomohly s modernizací výroby a tím by se zvýšila výkonnost podniku, kapacita

výroby, mohly by se zavádět nové výrobky a tím by docházelo ke zvyšování tržeb a uspokojení více odběratelů a budování dobrého jména na trhu. Podnik se snaží úvěrové zatížení postupně snižovat, ale vzhledem k nízkým výkonům je tento proces zdlouhavý a náročný. Podnik by se měl snažit hledat levnější způsoby získávání finančních prostředků, a to formou dotací, jak na provoz podniku, tak na jeho modernizaci.

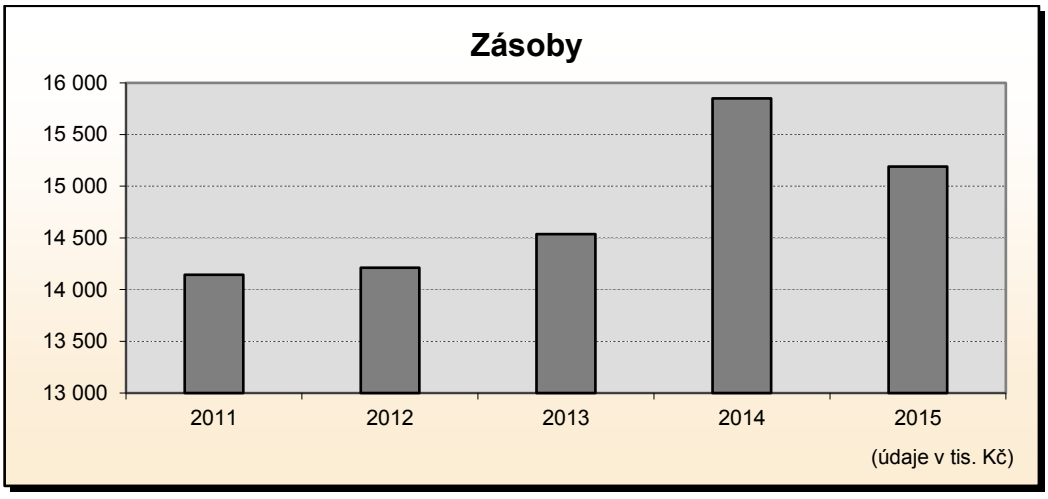
13.2 Vysoká hodnota zásob

Výsledky analýzy poměrových ukazatelů – ukazatelé aktiv, nám určují, že společnost tvoří dlouhodobě vysokou hladinu zásob, tyto zásoby jsou tvořeny z největší části materiálem na skladě. Podnik drží vysokou hodnotu těchto zásob i z důvodu ručení bankám těmito zásobami za poskytnuté úvěry. Doba obratu zásob se průměrně pohybuje kolem 84 dní, to je poměrně dlouhá doba, kdy podnik nevyužívá svoje finanční prostředky a tím nemůže splácet svoje závazky včas, případně realizovat nové investice do nákupu potřebného materiálu, služeb, technologií, vývoje nových výrobků, atd..

Tab. 20. Stav zásob

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby	**14 143**	**14 213**	**14 537**	**15 850**	**15 189**
Materiál	10 185	9 401	6 923	7 425	7 148
Nedokončená výroba a polotovary	2 419	2 638	4 520	5 401	4 302
Výrobky	1 539	2 174	3 094	3 024	3 739

Graf 8. Graf zásob



Problematiku snižování zásob řeší oddělení nákupu, které hledá levnější varianty materiálu ve stejné kvalitě od jiných dodavatelů za výhodnějších podmínek (delší doba splatnosti faktur, množstevní slevy, sjednávání konsignačních skladů u stálých dodavatelů, apod.). V dnešní době je velmi obtížné najít možnosti úspory cen, vzhledem k rostoucím cenám výrobků a služeb.

13.3 Riziko nezaplacených pohledávek

Nezaplacení pohledávek ze strany odběratelů je pro podnik velké riziko, které může mít za následky platební neschopnost podniku. Do této situace se podnik dostává díky odběratelům, kteří nemají dostatek volných finančních prostředků pro platbu závazků vyplývajících z obchodních vztahů, nebo díky jejich špatné platební morálce. Důsledky mohou být pro podnik kritické. Podniku chybí finanční prostředky na nákup materiálu, mzdy zaměstnanců, úhradu zákonného pojištění a zajištění celkového provozu podniku.

Této situaci se podnik snaží předcházet udržením stálých a prověřených odběratelů, kteří mají dobrou platební morálku. U nových, nebo problematických odběratelů podnik požaduje platbu předem (případně zálohu na pokrytí nákladů na výrobu). Podnik se snaží uzavírat smluvní vztahy, ve kterých jsou přesně stanoveny platební podmínky a případné sankce za nedodržení.

V případě, že pohledávky nejsou uhrazeny ve lhůtě splatnosti, dochází k telefonické a následně písemné výzvě k úhradě, snahou podniku je nalézt vhodné řešení např. v podobě vypracování splátkového kalendáře. Pokud nastane situace, že odběratel na výzvu nereaguje, má podnik možnost tuto pohledávku vymáhat soudní cestou, případě ji prodat firmě zabývající se vymáháním nedobytných pohledávek.

Další možností jak eliminovat toto riziko je skonto, které funguje na bázi poskytnutí slevy odběrateli z celkové dlužné částky za včasnou úhradu závazku. Výše slevy je uvedena podle časového intervalu před dnem splatnosti, nebo podle výše očekávaného inkasa. Tato sleva by měla být přiměřená, tak aby podnik nepřicházel o své tržby. Pro pokrytí rizika neuhrazených pohledávek ze strany odběratelů existuje možnost pojištění, tuto možnost v současné době podnik nevyužívá.

13.4 Riziko vysokých závazků vůči dodavatelům

Dalším rizikem, se kterým se podnik potýká, je vysoká výše závazků vůči dodavatelům. Na základě analýzy aktivity jsme zjistili, že podnik platí svoje závazky dříve, než mu přicházejí peníze od odběratelů. Tento způsob zvyšuje zadlužení podniku, který si musí finanční prostředky na uspokojení věřitelů půjčovat. Z analýzy likvidity podniku vyplývá, že je společnost dlouhodobě neschopna platit svoje závazky včas a tím se dostává do platební neschopnosti a je ohrožena ze strany věřitelů.

Podnik si tuto skutečnost uvědomuje. Probíhá pravidelná komunikace s věřiteli, jsou dohodnuty splátkové kalendáře na úhradu závazků. Prodává se nepotřebný majetek a zásoby. Podnik usiluje o prodloužení splatností faktur za dodávky, tak aby závazky mohl splácet z uhrazených pohledávek.

Pozitivní je, že se snaží podnik včas splácet svoje závazky vůči zaměstnancům, pojišťovnám a státu.

Díky situaci, ve které se podnik dlouhodobě nachází, hrozí podniku podání insolvenčního návrhu ze strany věřitelů. Hlavním důvodem proč mohou věřitelé podat návrh je, že přihlášení pohledávek do insolvence dlužníka skýtá věřitelům daňovou výhodu, tj. možnost jednorázového odpisu pohledávky v plné výši a tím úsporu daně z příjmu právnických osob.

Opatření pro snížení hodnoty závazků může být v podobě vzájemného započtení pohledávek a závazků mezi dodavateli a odběrateli. Dalším nástrojem je možnost využití zpětného leasingu strojů a zařízení. Podnik získá volné finanční prostředky za prodej těchto strojů a zařízení leasingové společnosti, která následně podniku tyto stroje za úplatu pronajímá. Nevýhodou tohoto leasingu je vyšší konečná cena majetku.

13.5 Měnové riziko

Měnové riziko znamená výnos kurzu cizí měny vůči základní měně podniku. Toto riziko ovlivňuje hodnotu budoucích peněžních toků, které jsou vyjádřeny v cizí měně. (řízení finančních rizik)

Podnik je ohrožen měnovým rizikem díky exportu, který tvoří více jak 1/3 jeho celkové produkce. Firma vyváží svoje výrobky zejména na evropský trh a tržby realizuje v EUR. Riziko kurzových rozdílů je spjato s vývojem kurzu CZK/EUR. Trend vývoje měnového kurzu má proměnlivý charakter a je velmi těžké ho odhadovat. V případě, že měnové rizi-

ko není nijak zajištěno, a dojde k oslabení koruny vůči euru, znamená to pro podnik výhodný vývoz do zahraničí. Sledování vývoje kurzu je velmi důležité, pro správný odhad dopadů kurzových změn na hospodářský výsledek podniku. Díky nerovnoměrnému poskytování doby splatnosti faktur zahraničním zákazníkům je velmi těžké správně odhadovat výši kurzu k určitému budoucímu datu splatnosti. Díky tomu, že v minulosti byly některé zakázky výrazně ovlivněny nevýhodným kurzem, rozhodl se podnik ošetřit toto riziko pomocí měnového forwardu u banky, která mu poskytuje zajištění nepříznivého vývoje měnového kurzu. [20]

13.6 Doporučení

Na základě provedených analýz a vyhodnocení rizik ohrožující hospodářské výsledky podniku bych doporučovala provést opatření, která v co nejkratším čase zajistí zastavení nepříznivého trendu. Navrhuji provést restrukturalizaci podniku s vytvořením střednědobé a dlouhodobé strategie tak, aby byla zajištěna stabilita a prosperita podniku. V současné době je vybudován systém, který však nemá parametry, pomocí kterých by byl schopen odhalit finanční úniky z pohledu nerentability, neefektivity, případně možnosti úspor. Pro nejbližší období je rozhodující zajištění maximálního množství finančních prostředků zajišťující běžný chod společnosti. Je potřeba změnit i obchodní strategii podniku zaměřenou zejména na vyhledávání nových zákazníků pomocí kvalitního marketingového oslovení a vytipování oborů a odvětví, ve kterých jsou slévárenské výrobky potřebné a žádané. Problematika výrobní strategie byla doposud řešena ve vazbě na značně omezené finanční možnosti a pod tíhou dané situace bylo několik snah o technologický rozvoj neúspěšných nebo omezených. Jednou ze základních priorit společnosti je získání dotací pro zlepšení technologie výroby resp. jakékoliv úspory s výrobou či samotným chodem společnosti spojených. Nemožnost získání dotací společnost omezuje v dalším rozvoji a dá se tvrdit, že ji v období menšího ekonomického růstu případně poklesu může existenčně ohrozit. Zvýšení produktivity a získání dotací je zásadní pro další vývoj situace ve společnosti. Doporučuji zavést metody controllingu, plánování a reportingu. Tyto metody zajišťují kompletní systém měření výkonnosti organizace. Zahrnují návrh plánů a ukazatelů, které umožní sledovat plnění strategie i dlouhodobé a krátkodobé výkonnosti, reportování výsledků plnění plánů a ukazatelů, zpracování zpětných vazeb a opatření na základě plnění plánů a ukazatelů. Další možností jak zabránit nepříznivé situaci v podniku je vstup strategického investora nebo fúze s jinou společností.

ZÁVĚR

V podnikání se setkáváme s mnoha riziky, která nepříznivě ovlivňují hospodářské výsledky podniku. Důležitým momentem je včasné odhalení těchto rizik a rychlý zásah do strategie tak, aby se opět upevnila ztracená konkurenceschopnost a nastartoval růst podniku. Problémem malých a středních podniků je dlouhodobá nepřipravenost a chybějící plán, jak krizi zvládnout.

Cílem bakalářské práce bylo na základě zvolených analýz provést identifikaci finančních rizik v daném podniku, zhodnotit jejich dopad na existenci podniku a navrhnout vhodná opatření k minimalizaci nebo eliminaci těchto rizik. K naplnění tohoto cíle bylo potřeba se v teoretické části práce seznámit se základními pojmy, které s analýzou a řízením finančních rizik souvisí. Po krátkém představení analyzovaného podniku a jeho tržního prostředí bylo přistoupeno v praktické části k provedení finanční analýzy podniku pomocí poměrových ukazatelů, která odhalila rizikové oblasti, které ohrožují hospodářské výsledky podniku. Tato rizika byla ohodnocena a byly stanoveny jejich příčiny a následky.

V poslední části bakalářské práce se věnuji návrhu opatření ke zlepšení problematických oblastí, která byla vybrána na základě předchozích analýz a aktuální situace podniku. Těmito návrhy bylo dosaženo stanoveného cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

2. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

3. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

4. Ekonomická a finanční rizika. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financni-rizika

5. Řízení finančních rizik v podniku. *Logicall.cz* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://www.logicall.cz/novinky/rizeni-financnich-rizik-v-podniku-33

6. Rizika v mezinárodním obchodě. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html

7. Jak se vypořádat s měnovým rizikem při obchodování se zahraničím. *Firemní finance.cz* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://firmy.finance.cz/475769-menove-riziko/

8. Co znamená likvidní riziko. *Faf.cz* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://www.faf.cz/Likvidita/Likvidni-riziko.htm

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

10. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 9788024736471.

11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

12. Typologie organizace. *Skripta RLZ ESF_17.12.06* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: http://econ.muny.cz/data/PHRLIZ/PHRLIZ_skripta.pdf

13. Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk. *BusinessVize* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou

14. KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Trizonia, 1993. ISBN 978-80-7273-156-5.

15. Finanční analýza aktiv. *Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: http://www.faf.cz/analyza/analyza-aktiv.html

16. Finanční analýza pasiv. *Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: http://www.faf.cz/analyza/analyza-pasiv.html

17. Poměrové ukazatele. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html

18. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

19. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html

20. VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, c2006. ISBN 80-867-5456-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztahy při řízení rizik 29
Obr. 2. SWOT analýza 31
Obr. 3. Typologie organizací dle L. Kostroně 36
Obr. 4. Organizační struktura společnosti 36

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Hodnocení indexem IN05 28
Tab. 2. Stupnice hodnocení 32
Tab. 3. Matice hodnocení rizik 32
Tab. 4. Výkaz zisků a ztrát 41
Tab. 5. Přeceněné položky aktiv k 31.12.2015 47
Tab. 6. Přeceněné položky pasiv k 31.12.2015 47
Tab. 7. Hospodářské výsledky 48
Tab. 8. Ukazatele aktivity 49
Tab. 9. Ukazatele zadluženosti 51
Tab. 10. Ukazatelé likvidity 52
Tab. 11. Index IN05 53
Tab. 12. Kvalifikace firmy – bankrotní model 54
Tab. 13. SWOT analýza - Silné stránky 55
Tab. 14. SWOT analýza - Slabé stránky 56
Tab. 15. SWOT analýza - Příležitosti 57
Tab. 16. SWOT analýza - Hrozby 57
Tab. 17. SWOT analýza – vyhodnocení 58
Tab. 18. Seznam vybraných rizik 60
Tab. 19. Matice hodnocení rizik 60
Tab. 20. Stav zásob 61

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Graf vývoje obratu 42
Graf 2: Graf vývoje hrubého zisku 42
Graf 3. Struktura aktiv k 31.12.2015 43
Graf 4. Struktura pasiv k 31.12.2015 43
Graf 5. Vlastní kapitál 44
Graf 6. Cizí kapitál 44
Graf 7: Poměr vlastního a cizího kapitálu 50
Graf 8. Graf zásob 61

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Rozvaha 2011-2015 Aktiva

P2 Rozvaha 2011-2015 Pasiva

P3 Výkaz zisku a ztrát 2011-2015

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2011-2015 AKTIVA

Položka - v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	**33505**	**85067**	**72325**	**60206**	**58888**
Dlouhodobý majetek	4809	16933	16387	12500	15874
Dlouhodobý nehmotný majetek	191	151	1123	835	501
Software	62	31	685	421	180
Ocenitelná práva	129	120	438	414	321
Dlouhodobý hmotný majetek	4618	16782	15264	11665	15373
Stavby	1837	1815	1793	1772	1700
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2127	13679	12676	9100	13057
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	316	349	330	312
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	654	972	446	463	304
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	26613	66971	54219	46055	41706
Zásoby	14143	14213	14537	15850	15189
Materiál	10185	9401	6923	7425	7148
Nedokončená výroba a polotovary	2419	2638	4520	5401	4302
Výrobky	1539	2174	3094	3024	3739
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	7256
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	7256
Krátkodobé pohledávky	7296	45225	35002	29058	13368
Pohledávky z obchodních vztahů	4699	7619	6267	6046	0
Stát – daňové pohledávky	0	1564	83	130	1858
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2264	2764	2758	2759	575
Dohadné účty aktivní	0	35	0	0	0
Jiné pohledávky	333	33243	25894	20123	10935
Krátkodobý finanční majetek	5174	7533	4680	1147	5893
Peníze	184	144	129	75	46
Účty v bankách	4990	7389	4551	1072	5847
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	2083	1163	1719	1651	1308
Časové rozlišení	2083	1163	1719	1651	1308
Náklady příštích období	1599	892	615	497	434
Komplexní náklady příštích období	0	200	1104	1154	865
Příjmy příštích období	484	71	0	0	9

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2011-2015 PASIVA

Položka - v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	**33505**	**85067**	**72325**	**60206**	**58888**
Vlastní kapitál	16195	16203	6534	642	14122
Základní kapitál	408	408	408	408	408
Základní kapitál	408	408	408	408	408
Fondy ze zisku	41	41	41	0	41
Rezervní fond	41	41	41	0	41
Výsledek hospodaření minulých let	15560	15746	15754	6126	193
Nerozdělený zisk minulých let	16922	17108	17116	17157	17116
Neuhrazená ztráta minulých let	-1362	-1362	-1362	-11031	-16923
Výsledek hospodaření běžného úč.obd. (+/-)	186	8	-9669	-5892	13480[1]
Cizí zdroje	17114	68759	65199	58807	44226
Dlouhodobé závazky	11752	12349	12339	12073	329
Závazky z obchodních vztahů	11604	11604	11604	11604	0
Jiné závazky	115	503	487	227	44
Odložený daňový závazek	33	242	248	242	285
Krátkodobé závazky	5362	33982	30797	26553	30564
Závazky z obchodních vztahů	3042	9955	6722	5339	7679
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	300
Závazky k zaměstnancům	1092	1344	1314	1419	1521
Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	639	745	779	783	844
Stát - daňové závazky a dotace	496	21864	21888	18593	11060
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	146
Dohadné účty pasivní	0	0	0	364	0
Jiné závazky	93	74	94	55	9014
Bankovní úvěry a výpomoci	0	22428	22063	20181	13333
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	20428	18236	16625	10431
Krátkodobé bankovní úvěry	0	2000	3827	3556	2902
Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv	196	105	592	757	540
Časové rozlišení	196	105	592	757	540
Výdaje příštích období	196	105	401	628	473
Výnosy příštích období	0	0	191	129	67

[1] Výsledek hospodaření byl ovlivněn vrácením poplatku ze soudní úschovy ve výši 26.285 tis. Kč

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2011-2015

Položka - v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	59437	66655	63428	68549	65789
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	61344	65602	59713	67398	66153
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1907	853	2802	812	-364
Aktivace	0	200	913	339	0
Výkonová spotřeba	30577	36965	38840	41315	40834
Spotřeba materiálu a energie	21419	27641	27085	25180	25973
Služby	9158	9324	11755	16135	14861
Přidaná hodnota	28860	29690	24588	27234	24955
Osobní náklady	25848	26131	28487	29879	30780
Mzdové náklady	18802	19052	20729	21836	22645
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.	6321	6343	6989	7347	7636
Sociální náklady	725	736	769	696	499
Daně a poplatky	43	69	41	50	45
Odpisy DHM a DNM	1981	1631	3523	3681	3865
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	120	26	15	97	49
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	80	0	0	94	35
Tržby z prodeje materiálu	40	26	15	3	14
Zůstatková cena prod. dl. majetku a mater.	14	43	11	3	22
Prodaný materiál	14	43	11	3	22
Ostatní provozní výnosy	786	420	373	3127	28372
Ostatní provozní náklady	1091	966	1070	1142	3572
Provozní výsledek hospodaření	789	1296	-8156	-4297	15092[1]
Výnosové úroky	1	1	0	0	0
Nákladové úroky	31	155	630	583	540
Ostatní finanční výnosy	120	78	194	71	44
Ostatní finanční náklady	880	1003	1071	1089	1072
Finanční výsledek hospodaření	-790	-1079	-1507	-1601	-1568
Daň z příjmu za běžnou činnost	3	209	6	-6	44
- splatná	6	0	0	0	0
- odložená	-3	209	6	-6	44
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4	8	-9669	-5892	13480
Mimořádné výnosy	190	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	190	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	186	8	-9669	-5892	13480
Výsledek hospodaření před zdaněním	189	217	-9663	-5898	13524

[1] Výsledek hospodaření byl ovlivněn vrácením poplatku ze soudní úschovy ve výši 26.285 tis. Kč