

Analýza rizik v podniku

Jitka Urbanová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka URBANOVÁ**
Osobní číslo: **L10018**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza rizik v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k problematice analýzy rizik v podniku.
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce.
3. Analýza současných rizik daného podniku. Vymezení problematických oblastí.
4. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.
Zhodnocení naplnění cíle a přínosu 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. ISBN 978-80-247-2560-4.

[2] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

[3] ŠEFČÍK, Vladimír a KONEČNÝ, Jiří. Krizové řízení podniku. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013. ISBN 978-80-7454-237-4.

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:

25. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2013

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce řeší problematiku analýzy a řízení rizik v konkrétním podniku. Teoretická část obsahuje charakteristiku rizik a jejich klasifikaci, popisuje základní přístupy k analýze rizik a metody jejich zvládnání. V praktické části je představen analyzovaný podnik a je provedena analýza jeho současných podnikatelských rizik. Na základě vyhodnocení provedené analýzy jsou navržena opatření ke zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, analýza rizik, řízení rizik.

ABSTRACT

This bachelor's work deals with the problematics of analysis of risks and risk management in the background of a concrete enterprise. Its theoretical part consists of both, the characteristics of risks and their classification. It describes the fundamental approaches to the analysis of risks and the methods of managing them. In the practical part it is introduced an analyzed enterprise and it is conducted the analysis of its current entrepreneurial risks. Based on the evaluation of the conducted analysis there are suggested measures of how to improve the state of the enterprise in its problematic areas.

Keywords: risk, entrepreneurial risk, analysis of risks, risk management.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, náměty a konzultace, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala také Ing. Leo Dosedělovi a Zdence Smékalové ze společnosti Moděva oděvní družstvo Konice za informace a konzultace k praktické části.

Prohlašuji, že

- 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne *10.5.2013*.

Urbanová
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA	11
1.1 POJETÍ RIZIKA.....	12
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	12
2 ANALÝZA RIZIK	15
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	15
2.1.1 Aktivum.....	15
2.1.2 Hrozba	16
2.1.3 Zranitelnost	16
2.1.4 Protiopatření.....	16
2.2 VZTAHY V ANALÝZE RIZIK	17
2.3 IDENTIFIKACE RIZIK	18
2.3.1 Analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku.....	19
2.3.2 SWOT analýza	20
2.4 HODNOCENÍ RIZIK	21
3 FINANČNÍ ANALÝZA	23
3.1 ZÁKLADNÍ METODY FINANČNÍ ANALÝZY	23
3.2 ANALÝZA VYBRANÝCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	23
3.2.1 Ukazatele rentability	24
3.2.2 Ukazatele zadluženosti.....	25
3.2.3 Ukazatele likvidity	26
3.2.4 Ukazatele aktivity.....	28
4 ŘÍZENÍ RIZIK	31
4.1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ RIZIK.....	31
4.2 METODY ZVLÁDÁNÍ RIZIK	34
4.2.1 Retence.....	34
4.2.2 Redukce.....	34
4.2.3 Transfer rizika	36
4.2.4 Vyhnutí se riziku	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	38
5.2 ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	39

6	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	41
6.1	SILNÉ STRÁNKY.....	41
6.2	SLABÉ STRÁNKY.....	42
6.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	43
6.4	HROZBY.....	44
6.5	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	45
7	VŠEOBECNÁ RIZIKA SPOLEČNOSTI.....	48
8	ANALÝZA SPOLEČNOSTI Z EKONOMICKÉHO POHLEDU	50
8.1	ANALÝZA VYBRANÝCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	51
8.1.1	Ukazatele rentability	51
8.1.2	Ukazatele zadluženosti.....	53
8.1.3	Ukazatele likvidity	54
8.1.4	Ukazatele aktivity.....	56
8.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	60
9	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	62
	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69

ÚVOD

S rizikem se setkáváme na každém kroku při každodenní činnosti, tedy nejen v podniku či nějaké společnosti, ale i v osobním životě. Riziko lze označit jako jakýsi pocit nejistoty ohrožující naši budoucnost. Na každý podnik působí rizika, jejichž spektrum je široké a různorodé, jedná se o rizika související například s trhem, výrobou, zaměstnanci, financemi atd. Tato rizika jsou individuální, a proto nelze konkrétně stanovit, která rizika budou pro určité typy podniků stejná.

Každý podnik by se měl snažit rizika minimalizovat, úplné odstranění rizik zpravidla není možné. Jedním ze základních postupů je analýza rizik. Zde se rizika nejprve identifikují dle určitých nástrojů v podobě kontrolních seznamů, katalogů rizik, pohovorů či nástrojů strategické analýzy jako PEEST či SWOT, a následně se vyhodnotí. Vyhodnocení umožní situaci posoudit a určit, do jaké míry dané riziko podnik ohrožuje, a co lze s daným rizikem učinit.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu současných rizik konkrétního podniku, vymezit problematiku oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zlepšení stavu podniku v problematiku oblastech.

Rizik existuje celá řada a nebylo by reálné se v bakalářské práci věnovat všem. Pozornost bude proto zaměřena na všeobecná rizika, se kterými se podnik setkává a která mohou ovlivnit celkový průběh výroby, a finanční rizika, která ovlivňují vývoj celkového hospodaření podniku.

Předložená bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část obsahuje teoretické pojednání k problematice analýzy rizik v podniku, konkrétně charakteristiku rizik a jejich klasifikaci, popis základních přístupů k analýze rizik a metod jejich zvládnutí. Ve druhé části je představen analyzovaný podnik a je provedena analýza jeho současných podnikatelských rizik. Na základě vyhodnocení provedené analýzy jsou navržena opatření ke zlepšení stavu podniku v problematiku oblastech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA

Riziko je historický výraz, který údajně pochází ze 17. století, kdy se objevil v kontextu s lodní plavbou. Slovo risico pochází z italštiny a znamenalo úskalí, kterému se plavci museli vyhnout. Poté se pod tímto slovem rozumělo „vystavení nepříznivým okolnostem“.
[12]

Riziku se vystavuje každý jednotlivec, podnik nebo organizace běžně při své každodenní činnosti. Neexistuje jen jedna obecně známá definice, neboť výraz riziko je definován různě například: pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, odchýlení od skutečných a očekávaných výsledků, nebezpečí špatného rozhodnutí atd. Proto rizikem rozumíme určité nebezpečí neboť se domníváme negativního dopadu. Každopádně je ale důležité si uvědomit, že riziko není jen negativní, ale i pozitivní. V mnoha případech můžeme dosáhnout lepších výsledků a výhod právě jen díky riziku. [5][8][12][14]

V jakékoli podnikatelské činnosti je riziko vždy přítomným faktorem. Klíčovým úkolem manažera je efektivně pracovat s riziky, což se dlouhodobě může stát příležitostí pro samotné dosahování určených cílů a rovněž může vést k dlouhodobému prospěchu podniku.

Dalo by se říci, že riziko je tedy obava z možných materiálových i nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování určených cílů. V případě, že někdo bude chtít tuto obavu překonat, musí si odpovědět na následující otázky:

- Jaká rizika aktuálně ohrožují podnik?
- Jak velký je rozsah a možný dopad rizik na podnikání?
- Jsou všechna rizika, která ohrožují podnik, pod kontrolou?
- Jak funguje systém řízení a kontroly v podniku?
- Je vztah mezi riziky, systémem řízení a kontroly dostačující, jsou tady možnosti ke zlepšení?
- Co v oblasti systému řízení a kontroly chybí?
- Čeho chcí dosáhnout řízením rizik? [17]

1.1 Pojetí rizika

Pojem riziko je často nahrazován jinými pojmy jako například nejistotou či nebezpečím. Ve skutečnosti se **nejistota** používá k popisu situace, a to v okamžiku kdy není možné přiřadit pravděpodobnost k nahodilosti výskytu události jako tomu je u rizika. **Nebezpečí** je zase jistou reálnou hrozbou poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu. Může jít o nebezpečné činnosti, zdroj možné škody atd. Zdroj nebezpečí má možnost aktivovat nebezpečí v konkrétním prostoru a čase. [10][13]

V okamžiku kdy se začne o nebezpečí hovořit, cítí se ohroženi všichni. Výsledkem vnímání nebezpečí je stupeň tolerance osob k nebezpečí, popřípadě k riziku. Lidé jsou různí a tudíž se v ochotě podstupovat riziko výrazně liší. Rozeznáváme tři základní stupně tolerance rizika:

- **Averze k riziku.** Osoba chce potlačit všechna nebezpečí takovým způsobem, aby ztráty z jejich realizace byly minimální. V některých případech má takový zájem i za cenu zvýšených nevratných nákladů.
- **Sklon k riziku.** Osoba má zájem vstupovat do nebezpečí, jelikož jí jde o využití nabízejících se rizik. Sklon k riziku osobu vede k tomu, že vyhledává takové rizikové varianty, které mají vyhlídku na dobrý výsledek.
- **Neutrální postoj k riziku.** U této osoby s neutrálním postojem k riziku jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze. [4][13]

1.2 Klasifikace rizik

Riziko lze rozdělit dle různých hledisek. Mezi ta základní patří: **Podnikatelské riziko** (*Business Risk*), které má jak pozitivní tak i negativní stránku, a **čisté riziko** (*Pure Risk*), které má jenom negativní stránku, tj. očekává vznik nepříznivých situací. Čistá rizika se vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizaci a jednotlivců. [1][5]

Dále se rizika mohou dělit na **systematická**, podnikem neovlivnitelná, a **nesystematická**, která může podnik alespoň částečně omezovat. Do systematických rizik patří rizika přírodní, politická a geografická. Z ekonomického úhlu pohledu systematické riziko do značné míry závisí na celkovém vývoji trhu, označuje se proto jako **riziko tržní**. Nesystematická rizika jako riziko likvidity, zadluženosti, kurzové a úrokové riziko, riziko

ztráty atd., jsou součástí ekonomické skutečnosti, je proto nezbytné s nimi počítat v rozhodovacím procesu a umět je řídit. Vzhledem ke svému charakteru tvoří systematická rizika zpravidla rizika makroekonomická a nesystematická rizika potom rizika mikroekonomická. [5][11]

Spekulativní riziko podnik podstupuje záměrně z důvodů vidiny zisku z rizika. Ovšem tento typ rizika žádná pojišťovna nikdy nepojistí. [17]

Vnitřní a vnější rizika: **Vnitřní rizika** jsou taková rizika, která se vztahují k okolnostem uvnitř firmy, může se jednat například o rizika výzkumně-vývojová, neboli technicko-technologická, která jsou spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií, nebo rizika neúspěchu pracovníků. **Vnější rizika** patří k podnikatelskému okolí, ve kterém firma působí. Jejich zdrojem jsou externí okolnosti, které se dělí na **makroekonomické** (ve formě ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické) a **mikroekonomické** (konkurence, dodavatelé a odběratelé). [1][5]

Ovlivnitelné a neovlivnitelné: **Ovlivnitelné riziko** je takové riziko, které lze eliminovat, respektive oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, ve smyslu snížení pravděpodobnosti vzniku nebo rozsahu případných nepříznivých situací a to například zvýšení klasifikace pracovníků výzkumu a vývoje nebo snížení rizika výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií. U **neovlivnitelného rizika** možnost působit na jeho příčiny nemáme, ale můžeme učinit opatření, které nepříznivé následky těchto rizik snižují, a to v podobě pojištění. [5]

Významné a velmi bohaté je rozdělení rizik podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se rizika obvykle rozlišují na:

- **Technicko-technologická**, spojená s použitím výsledků vědeckotechnického rozvoje a směřující k selhání vývoje nových výrobků a technologií.
- **Výrobní**, která mají charakter omezenosti, respektive nedostatku zdrojů (surovin, materiálů, energií, pracovních sil určité kvalifikace), které mohou ohrozit postup výrobního procesu a jeho výsledky.
- **Ekonomická**, která zahrnují rozsáhlou paletu nákladových rizik, jež jsou vyvolána z důvodů zvyšováním cen surovin, materiálů, energií, služeb. Dopad těchto rizik může vést k překročení plánované výše nákladů a nedosažení očekávaného hospodářského výsledku.

- **Legislativní**, způsobená zpravidla hospodářskou a legislativní politikou vlády (změny daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, snížení ochrany domácího trhu, změny celní politiky atd.). Významnou složkou tohoto rizika může být nedostačující ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva).
- V souvislosti s **lidským činitelem**, tato rizika vyplývají z určité úrovně zkušeností, pravomocí i jednání všech závažných subjektů. Dále zde může být riziko v podobě ztráty důležitých pracovníků nebo podvodné či nezákonné úkony zaměstnanců. [5]

2 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces vymezení hrozeb, pravděpodobností jejich provedení a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik obvykle zahrnuje následující kroky:

- **Identifikaci aktiv** – definování posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
- **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich podstatu pro subjekt, zhodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny anebo poškození na existenci či chování subjektu,
- **Identifikace hrozeb a slabin** – stanovení druhu události akcí, které mohou mít negativně vliv na hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou působení hrozeb umožnit a tyto se snažíme eliminovat.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. [12]

2.1 Základní pojmy analýzy rizik

Mezi základní pojmy používané v analýze rizik patří aktivum, hrozba, zranitelnost a protiopatření.

2.1.1 Aktivum

Aktiva jsou vše, co má pro danou organizaci určitou hodnotu a která může být snížena působením hrozby. Aktiva lze rozdělit na aktiva hmotná (například finanční prostředky, cenné papíry, nemovitosti) a na aktiva nehmotná (například informace, kvalita personálu, autorská práva). Nicméně aktivem může být také sám subjekt organizace, protože hrozba může ovlivnit celou jeho existenci. Aktivum se vůči působení hrozby vyznačuje určitou zranitelností nebo je chráněno protiopatřeními. [3]

Důležitou charakteristikou aktiva je **hodnota aktiv**, která je stavěna na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění významnosti aktiva pro daný subjekt. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu klasifikace. [12]

2.1.2 Hrozba

Hrozba může znamenat sílu, událost, aktivu či osobu, která má nežádoucí vliv na působení organizace. Základní princip hrozby je využít zranitelnosti, překonat protiopatření a mít vliv na aktivum, kde způsobí škodu (dopad). Hlavním rysem hrozby je její úroveň a hodnotí se podle tří základních faktorů, kterými jsou:

- **nebezpečnost** (možnost hrozby způsobit škodu),
- **přístup** (pravděpodobnost, že hrozba svým účinkem získá přístup k aktivu),
- **motivace** (zájem podněcovat hrozbu vůči aktivu).

Hrozby se mohou členit z hlediska působení zdrojů hrozeb na organizaci do dvou skupin a to na vnější hrozby a vnitřní hrozby. **Vnější hrozby** jsou neovlivnitelné, proto u této skupiny můžeme zmírnit jenom dopady jejich působení. Tyto vnější hrozby lze dále členit do šesti oblastí, a to na hrozby politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Toto členění je uskutečněno na základě faktorů PESTLE analýzy, jenž slouží pro analýzu vnějšího prostředí. Druhou skupinou jsou **vnitřní hrozby**. Jedná se o hrozby ovlivnitelné z důvodů že příčiny působení můžeme minimalizovat nebo dokonce eliminovat. Vnitřní hrozby dále můžeme členit do tří oblastí, a to na hrozby procesní (projektové), personální a věcné. [3]

2.1.3 Zranitelnost

Zranitelnost vyjadřuje nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného aktiva, které hrozba může využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je znakem aktiva a informuje nás o tom, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k vzájemnému působení mezi hrozbou a aktivem. Hlavním rysem zranitelnosti je její úroveň aktiva, která se hodnotí podle následujících dvou faktorů:

- **citlivost** (náchylnost aktiva být narušen danou hrozbou) a
- **kritičnost** (významnost aktiva pro analyzovaný subjekt). [12]

2.1.4 Protiopatření

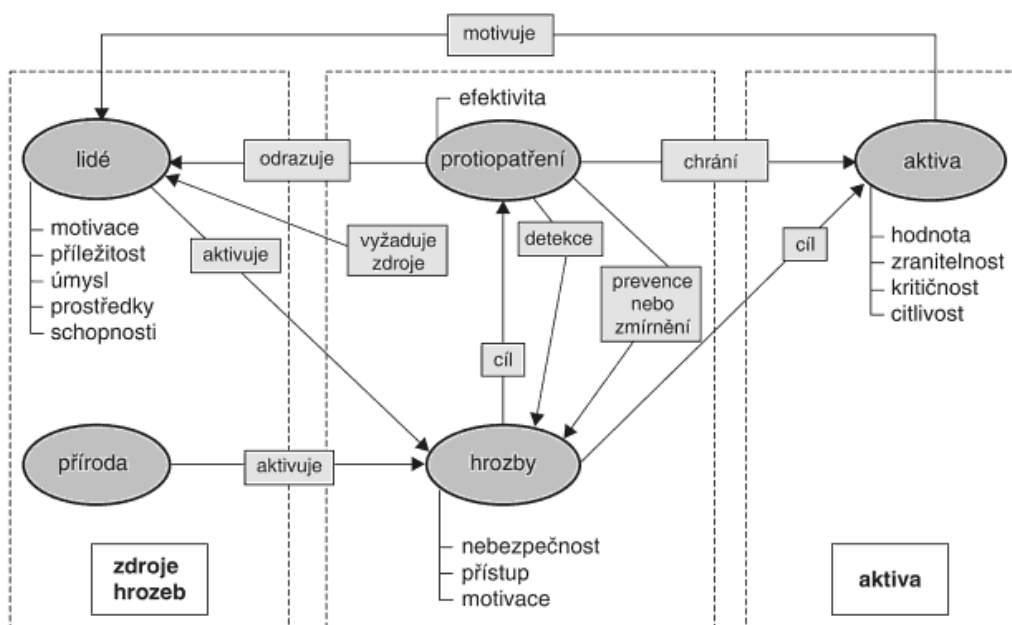
Protiopatření znamená postup, proces, technický prostředek anebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro snížení zranitelnosti, působení hrozby či dopadu hrozby.

Protiopatření se navrhuje s cílem buď předcházet vzniku škody nebo s cílem ulehčit překonání následků vzniklé škody.

Z pohledu analýzy rizik je protiopatření charakterizováno **efektivitou** a **náklady**. Efektivita protiopatření znamená, nakolik protiopatření zmenší účinek hrozby. Do nákladů na protiopatření se započítávají jak náklady na pořízení, tak i na zavedení a provozování. Společně s efektivitou protiopatření jsou tyto náklady významnými parametry při volbě protiopatření. Zvolení vhodného protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy se hledá nejučinnější protiopatření, jejichž provedení přinese co nejmenší náklady. [12]

2.2 Vztahy v analýze rizik

Správné pochopení vztahů v analýze rizik je klíčovým předpokladem úspěšně provedené analýzy. Základní vztahy a souvislosti v analýze rizik jsou zobrazeny na obr. 1.



Obr. 1. Vztahy v analýze rizik [12]

Mechanismus prosazení rizika probíhá následujícím způsobem:

- Hrozba použije zranitelnost, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde zapříčiní škodu (dopad).
- Aktivum svou hodnotou stimuluje útočníka k aktivaci hrozby. Proti účinku hrozby se aktivum vyznačuje zranitelností a je chráněno protiopatřeními.
- Protiopatření chrání aktiva, zjišťuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zamezí jejich působení na aktiva.
- Hrozba působí rovnou na aktivum nebo na protiopatření za účelem získat přístup k aktivu. Hrozba musí být aktivována, aby mohla působit. Pro svou aktivaci potřebuje zdroje a to vytvoření podmínek pro její působení. [12]

Mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika patří identifikace rizik, stanovení jejich významnosti, a následně samotné hodnocení rizik. [5]

2.3 Identifikace rizik

Pro samotné hodnocení rizika je důležitá správná identifikace neboť pokud by riziko nebylo rozpoznáno, nemohlo by být zohledněno. Cílem identifikace rizik je tedy dojít k vyčerpávajícímu souhrnu rizikových faktorů, které by mohly mít vliv na hospodářské či jiné výsledky podniku a to nejen negativně, ale i pozitivně. [5][17]

Prvním krokem při identifikaci rizik je zpravidla stanovení segmentů objektu. Segmenty, které mají buď povahu etap nebo povahu jednotlivých složek organizace. Následně se identifikují zdroje, které objekt ohrožují. Zdrojem nebezpečí jsou osoby v různých postavení, příroda a kombinace osoby a přírody. Dalo by se říci, že identifikace rizik začíná ve své podstatě identifikací událostí, které probíhají na všech stupních řízení a na základě těchto událostí se případná rizika stanoví. V této části hledáme odpověď na otázky typu:

- Co je příčinou této události?
- Jaké jsou dopady vzniku?
- Jakým stylem riziko eliminovat či řídit? [17]

K identifikaci rizik lze použít určité nástroje. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- **Kontrolní seznamy** respektive **katalogy rizik**, které poskytují rozsáhlý přehled případných rizikových faktorů podniku.
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze**. Takové diskuze mohou mít podobu brainstormingových schůzek, kde se ve skupině nachází pracovníci podniku, externí experti atd.
- **Nástroje strategické analýzy** podnikatelského prostředí (například SWOT analýza nebo PEST analýza), které pomáhají identifikovat především externí rizika.
- **Myšlenkové (kognitivní) mapy**. Jedná se o grafický nástroj, který umožňuje zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemné vazby. [5]

Výsledným krokem identifikace rizik by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které mohou podnikatelskou činnost podniku buď ohrozit nebo představovat příležitosti. [16]

2.3.1 Analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku

Hlavním účelem zkoumání vnějšího okolí podniku je rozpoznat hlavní příležitosti a definovat rizika, kterým společnost čelí. Žádný manažer není schopen přesně předvídat vlivy, které na podnik působí, ať už se jedná o vlivy negativní či pozitivní. Záleží na tom, jak se podnik v podmínkách neurčitosti na tyto vlivy připraví a jak jim bude schopen čelit.

Přestože vnější okolí podniku je nepochybně velmi silným faktorem, který ovlivňuje strategii firmy, je důležité brát v úvahu také vnitřní zdroje podniku, jeho silné a slabé stránky. Vnitřní okolí podniku zahrnuje stav výkonnosti v oblasti marketingu, financí, výrobních procesů, a také úroveň vedení podniku.

Základní metodou zkoumání vnitřního a vnějšího okolí podniku je SWOT analýza, jejíž princip je vysvětlen v následující kapitole, a která bude aplikována v praktické části této práce. Aplikace dalších metod analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku by byla nad rámec této bakalářské práce, proto také nejsou v této práci další metody popisovány.

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základním nástrojem používaným pro definování podnikové strategie. Zkratka SWOT vznikla z anglických slov, a to Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Tuto analýzu lze využít buď jako samotný nástroj nebo jako přehlednou formu shrnutí poznatků z předcházejících analýz. Kvalita výstupu SWOT analýzy je velmi ovlivněná kvalitou vstupních dat. Příklad SWOT analýzy je uveden na obr. 2. [17]

	Interní faktory	Silné stránky S <ul style="list-style-type: none"> • kapitálová síla • silné zdroje • vysoký tržní podíl • moderní technologie • nízké mzdové náklady • kvalita výrobků 	Slabé stránky W <ul style="list-style-type: none"> • slabá finanční pozice • vysoká zadluženost • zastaralá technologie • vysoká režie • slabý management • špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Přístup WO Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení Různé formy integrace.
		Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.
	Příležitost trhu O <ul style="list-style-type: none"> • růst trhu, růst poptávky • specializovaný trh s možností vstupu • fragmentované trhy • možnost diferenciací • možnost integrace • možnost exportu atd. 		
	Nebezpečí trhu T <ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence • vstup zahraniční konkurence • objemové trhy, malá možnost diferenciací • stará odvětví • nestabilita trhu 		

Obr. 2 SWOT analýza [17]

Postup při SWOT analýze

Při SWOT analýze postupujeme následujícím způsobem:

- 1) určíme faktory v rámci jednotlivých kategorií, což jsou faktory, které představují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro analyzovaný podnik;
- 2) dané faktory umístíme do jednotlivých polí ve SWOT matici;
- 3) každý z nich posoudíme z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik;
- 4) navrheme nejvhodnější strategická opatření.

„Je třeba si uvědomit, že jednotlivé silné nebo slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost, např. špatný manažer má větší vliv na podnik než nízká úroveň podpory prodeje“. [1]

Využití SWOT analýzy

I když ve SWOT matici jsou brány v úvahu pouze čtyři faktory, může pomoci dobře určit směr vedoucí k dalšímu rozhodování. Dá se říci, že je pro svoji jednoduchost snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje takové informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi konkurenčním prostředím, ve kterém se firma pohybuje, a také jejími zdroji a schopnostmi. Výsledky této analýzy mohou být využity při podnikovém nebo marketingovém plánování a také při výběru vhodné marketingové strategie.

Na druhé straně má však i své nevýhody. Nemusí být vždy objektivní a může docházet k osobnímu zaujetí, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. [1]

Je třeba zdůraznit, že SWOT analýza je provedena v určitém čase. Vnější i vnitřní okolí podniku se průběžně mění a vyvíjí, příležitosti a hrozby postupně zanikají a objevují se nové, silné stránky mohou oslabovat a zanikat, slabiny mohou vznikat tam kde dříve nebyly apod.

2.4 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je neustálé zvažování poškození aktiv (která mohou být vyvolána naplněním hrozeb, přičemž je potřebné vzít v úvahu veškeré případné důsledky) a reálné pravděpodobnosti výskytu rizik (z pohledu převládajících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření). [12]

Standardní model hodnocení rizika, který by mohl být použit na kterýkoli podnik, neexistuje a to z důvodů, že každý podnik má své vlastní charakteristické rysy a při samotné analýze rizik se hledají ty nejvýznamnější veličiny rizika. [17]

Výsledky analýzy rizika přináší podklady k posouzení, jestli je riziko spojené s určitým objektem (podnikem, složkami jeho aktivit) přijatelné či nepřijatelné. Závěr o přijatelnosti rizika určité aktivity ovlivňuje především riziková kapacita podniku a velikost rizika, kterou je podnik ochoten snášet.

Riziková kapacita se obvykle vyjadřuje jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je podnik schopen přežít, takzvaně taková velikost ztráty, která ještě výrazně neovlivní existenci podniku. **Velikost přijatelného** nebo-li tolerovaného rizika ukazuje určitou výši ztráty, jež je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Rozhodnutí o velikosti přijatelného rizika závisí především na **požadavcích a předpokladech stakeholderů** (například věřitelů, regulátorů, finančních institucí atd.) a také na **postoji managementu k riziku**, takzvaně jestli zde převládá spíše averze k riziku či ochota přijímat riziko. [5]

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza znamená systematický rozbor získaných dat, jež jsou zahrnuté především v účetních výkazech. Finanční analýza patří do finančního řízení podniku a obsahuje hodnocení minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek.

Cílem finanční analýzy je zjistit minulé chyby, stanovit současné problémy, rozpoznat těžkosti, omyly, slabé i silné stránky předchozích rozhodnutí, zdůraznit v čem je podnik dobrý a nakonec stanovit prognózy podniku do budoucna. [7]

3.1 Základní metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy lze rozdělit na elementární a vyšší.

Elementární metody finanční analýzy využívají jednoduchou matematiku a jsou založeny na využití informací z účetních výkazů. Finanční analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla, která jsou z nich odvozená.

Vyšší metody finanční analýzy nepatří k metodám universálním a zabývají se jimi zpravidla specializované firmy. Jejich aplikace je závislá na hlubších znalostech matematické statistiky, a rovněž také na hlubších teoretických i praktických ekonomických znalostech. K jejich použití je potřeba především kvalitního softwarového vybavení. Využívání těchto metod není běžné. [7]

Z hlediska zaměření tématu bakalářské práce budou z ekonomického pohledu na konkrétní podnik aplikovány z finanční analýzy pouze vybrané poměrové ukazatele.

3.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele lze zařadit mezi nejoblíbenější a také nejrozšířenější používané metody finanční analýzy. Mají podobu číselného vztahu, ve kterém jsou uvedeny finančně-účetní informace, jež se dají získat rychle a nenákladně. Umožňují například získat okamžitý přehled o základní finanční a hospodářské situaci podniku. Výhodou je, že se srovnávání může provádět i v mezinárodním měřítku, neboť se jedná o ukazatele využívané po celém světě.

Analýza poměrovými ukazateli vychází z údajů ze základních účetních výkazů, vypočítána jako poměr jedné nebo několika. [7]

V praktické části bakalářské práce jsou na vybraný podnik použity jen vybrané poměrové ukazatele, které se jsou rozdělené na:

- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity a
- ukazatele aktivity.

3.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (nebo-li výnosnosti, ziskovosti) poměřují zisk, který je podnikem dosažený s velikostí zdrojů, které byly použity k dosažení zisku. V praxi tyto ukazatele patří k nejsledovanějším, protože jejich hlavním důvodem je informovanost o efektu, jakého bylo vloženým kapitálem dosaženo. Jsou používány pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku.

Ukazatele rentability využívají údajů ze dvou základních účetních výkazů, a to z rozvahy, kde se velikost kapitálu zjišťuje, a z výkazu zisku a ztráty, kde se zjišťuje velikost zisku a tržeb.

Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability, které budou dále aplikovány na podnik patří:

- ukazatel rentability aktiv (ROA),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS). [7]

Rentabilita aktiv (ROA)

ROA nám ukazuje, jak v podniku efektivně vytváříme zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme a to jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí. [20]

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE vyjadřuje jak efektivně v podniku zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili. [20] Majitelé a další investoři zjišťují, jestli jejich kapitál přináší dostatečný výnos a je využíván s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika. Konečný výsledek ROE by se měl pohybovat přinejmenším několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. V případě, že nastane kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou, jedná se o prémii za riziko, která je vlastníkům odměnou, jež podstupují riziko. [7]

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

ROS vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Nebo-li jakou výši zisku přinese jedna koruna tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

3.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zde měří vyváženost mezi financováním pomocí vlastního a cizího kapitálu. Znamená to, že podnik ke svému financování využívá cizí kapitál, nebo-li dluh. Zadluženost nelze chápat pouze jako negativní, pro podnik je určitá míra zadluženosti užitečná. Každý podnik by měl usilovat o optimální finanční strukturu a o nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu.

Analýza zadluženosti srovnává rozvahové položky a zjišťuje v jakém rozsahu jsou aktiva podniku cizími zdroji financována. Zlaté pravidlo financování říká, že dlouhodobý majetek podniku by měl být krytý dlouhodobými zdroji, a využití vlastních zdrojů financování by cizí zdroje financování mělo převyšovat.

K nejpoužívanějším ukazatelům zadluženosti, které budou dále použity na podnik patří:

- celková zadluženost,
- míra zadluženosti. [7]

Celková zadluženost

Tento ukazatel nám vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Svědčí o tom, jaká část celkových aktiv je z cizích zdrojů financována. Zde platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je podnikání rizikovější.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti slouží k posouzení finanční struktury podniku, kde se vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu podniku.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Pokud je hodnota ukazatele větší než 1 znamená to, že podnik má aktiva financována z větší části z cizích zdrojů. Pro potenciální věřitele je takový podnik spíše rizikový. Když je naopak hodnota ukazatele menší než 1 tak nám to ukazuje, že podnik má většinu aktiv krytou vlastním kapitálem a pro potenciální věřitele je bonitnějším partnerem. Míra zadluženosti 1 vypovídá o rovnoměrném financování z vlastních a cizích zdrojů. [7]

3.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku vytvářet peníze a uhradit včas své závazky. Jedná se vlastně o momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky. Aktiva v rozvaze jsou řazena podle stupně své likvidnosti, což znamená dle toho, jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu v hotové peníze. Je nutné hledat vyváženou likviditu, která zaručí jak dostatečné zhodnocení prostředků, tak i schopnost dostat svým závazkům.

Obecně lze likviditu podniku hodnotit pomocí tří ukazatelů:

- okamžitá likvidita (likvidita I. stupně),
- pohotová likvidita (likvidita II. stupně) a
- běžná likvidita (likvidita III. stupně). [7]

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Ukazatel okamžité likvidity představuje to nejužší vymezení likvidity, vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy.

$$\text{okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

U okamžité likvidity se uvádí se, že hodnota by měla nabývat rozmezí od 0,2 do 0,5; tzn. podnik by měl mít takové množství pohotových peněžních prostředků, aby byl schopen zaplatit své krátkodobé závazky ihned alespoň z jedné pětiny. Nedodržení předepsaných hodnot nemusí však ještě znamenat finanční problémy podniku. V případě, že by hodnoty okamžité likvidity byly vysoké, svědčilo by to o neefektivním využití finančních prostředků.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Pohotová likvidita zahrnuje oproti okamžité likvidity ještě hodnotu pohledávek a poměřuje je s krátkodobými závazky. U tohoto ukazatele se tedy nepočítá jen se zásobami jako nejméně likvidní částí oběžných aktiv.

$$\text{pohotová likvidita (likvidita II. stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotové likvidity by mít hodnoty v rozmezí od 1,0 do 1,5. V případě, že hodnota ukazatele klesne pod 1, podnik musí spoléhat na případný prodej zásob. [7]

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná nebo-li celková likvidita počítá s celkovými oběžnými aktivy a vyjadřuje kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy.

$$\text{běžná likvidita (likvidita III. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel nás informuje o tom jak by byl podnik schopen splatit závazky svému věřiteli, kdyby všechna svá aktiva proměnil v daném okamžiku na hotovost. Hodnoty běžná likvidity by měly nabývat rozmezí od 1,5 – 2,5. Ukazatel běžné likvidity se snižuje, pokud krátkodobá pasiva rostou rychleji než oběžná aktiva, a může to signalizovat problémy podniku s likviditou. Vysoké hodnoty ukazatele mohou naopak upozorňovat na neefektivní hospodaření s oběžnými aktivy, tzn. vysoké vázání finančních prostředků v oběžných aktivech. [7]

3.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a s jejich pomocí lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným anebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Ukazatele aktivity slouží k tomu, že měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a jejich jednotlivými složkami. Pokud má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk, a opačně, jestliže jich má málo, přichází o tržby, které by mohl získat.

Ukazatele aktivity se z technického hlediska mohou vyskytovat ve dvou podobách:

Rychlost obratu vyjadřuje počet obrátek, nebo-li kolikrát se obrátí nebo přemění určitá položka či skupina položek do jiné položky za určité období (většinou jeden rok). Dále vyjadřuje kolikrát hodnota podnikového výkonu (tržeb, výnosů) přesahuje hodnotu určité položky aktiv.

Doba obratu vyjadřuje délku období, která je potřebná k provedení jednoho obratu, vyjádřenou v časové měrné jednotce (většinou ve dnech). Udává i relativní vázanost kapitálu ve podobě určitého aktiva. [7]

Mezi ukazatele aktivity, které budou použity na konkrétní podnik patří:

- rychlost obratu zásob, pohledávek, celkových aktiv a
- doba obratu zásob, (splatnosti) pohledávek, (splatnosti) krátkodobých závazků.

[6][7]

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob určuje počet, kolikrát se během jednoho roku spotřebují a doplní zásoby. Stanoví nám, jak dlouho trvá jeden obrat nebo-li doba, za kterou se přemění zásoby zpět do peněžní podoby. Pro ukazatele je rozhodující jeho posouzení z hlediska vývoje v časové řadě. [19]

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Obrat pohledávek

Prostřednictvím této hodnoty se zjistí, jak jsou v podniku rychle pohledávky přeměňovány na hotovostní prostředky. Platební rychlost podniku, likvidita a mobilita jsou určeny základní měrou, délkou pohledávek a pohybem zásob.

Obrat veškerých, krátkodobých či dlouhodobých pohledávek nám stanoví (jak rychle a kolikrát) zaplacení daných pohledávek. [19]

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv měří využití všech druhů aktiv.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Pokud by hodnota byla nižší než odvětvový průměr, musel by podnik zvýšit tržby, snížit stav aktiv anebo oboje současně, z čehož plyne, že čím hodnota vychází výše, tím lépe. [7]

Doba obratu zásob

Ukazatel intenzity využití zásob, nám dává informace jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob a nebo také kolik dní trvá jedna obrátka.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360 \quad [\text{dny}]$$

Pro odhad doby obratu zásob je rozhodující jeho vývoj v časové řadě. Čím kratší doba obratu zásob, tím lépe by platilo pouze do určité míry, za dodržení určitých podmínek,

kdy zásoby materiálu budou zajišťovat plynulou výrobu, dostatečné zásoby hotových výrobků, aby byl podnik schopen na poptávku reagovat a neztrácel tak zákazníky.

Doba obratu (splatnosti, inkasa) pohledávek

Ukazatel vypovídá o tom, jak je majetek podniku dlouho vázán ve formě pohledávek, tedy za jak vlastně dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. [7]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 \quad [\text{dny}]$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období, po které musí v průměru podnik čekat než dostane platby od svých odběratelů. Jestliže je průměrná doba inkasa dlouhá, znamená to větší potřebu úvěrů a tím pádem i větší náklady.

Doba obratu (splatnosti) krátkodobých závazků

Ukazatel oznamuje jak rychle jsou spláceny závazky podniku.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 \quad [\text{dny}]$$

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, a to z důvodů, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku. Pokud bude doba obratu větší než součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což může znamenat špatnou likviditu. [7]

4 ŘÍZENÍ RIZIK

Jestliže podnik chce zvládat rizika v reálném prostředí podniku, musí se naučit riziko řídit. Řízení rizik je tedy proces, při němž subjekt řízení usiluje o zabránění působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která podporují eliminovat působení nežádoucích vlivů a obráceně umožňují použít příležitosti pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. [12]

4.1 Vymezení problematiky řízení rizik

Okruh problému řízení rizik je velmi rozsáhlý a podle svého zaměření mnohdy velice odlišný. Mezi základní oblasti, v nichž mluvíme o řízení rizik, jsou především:

- přírodní tragédie a havárie,
- rizika související s ochranou životního prostředí,
- finanční rizika (investiční riziko, pojišťovací riziko),
- projektová rizika,
- obchodní rizika (marketingové riziko, strategické riziko),
- riziko managementu,
- rozpočtové riziko,
- technická rizika,
- organizační rizika. [4]

Řízení rizik je souhrnný proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou mít vliv na subjekt. Samotný proces řízení rizik zpravidla zahrnuje:

- analýzu rizik,
- výběr protiopatření,
- analýzu nákladů / přínosů,
- implementaci protiopatření,
- testování (souhrnné prověřování) protiopatření. [4][12]

Schopnost včas rozeznat a účinně řídit rizika se stává důležitou součástí strategického řízení, obzvláště v případě podnikatelských subjektů. Subjekty, které si včas neuvědomí velikost a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, riskují svou stabilitu, snižují zájem a důvěru investorů (sponzorů, veřejnosti) a tím zvyšují náklady na financování subjektu. [12]

Při procesu řízení rizik je nutné, aby management podniku zajišťoval zejména tyto činnosti:

- **Analyzoval, sledoval, měřil a porozuměl riziku** a to ve vnějším i vnitřním prostředí.
- **Definoval cíle v oblasti snižování rizik podniku** (například která rizika přehlednout, která snížit atd.).
- **Stanovil a použil nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek podniku.**
- **Vyhodnotil přínos rizikové strategie podniku v praxi** a následně aplikoval vybranou metodu snižování rizika.

Cíle v oblasti řízení rizika musí být v soudržnosti s těmi, které si podnikatel stanovil v oblasti strategického řízení podniku. Pokud by strategickým cílem podniku bylo přežití, pak by musel management podniku věnovat pozornost na snížení nákladů v souvislosti s diverzifikací odbytu či nákupu.

Prvním krokem manažera musí být identifikace rizika, dále se musí riziko vyhodnotit, což zahrnuje zjištění případné velikosti ztráty, pravděpodobnosti výskytu ztráty a také uspořádání přednosti přístupu k rizikům.

Konečným výsledkem každé etapy řízení rizik je **rozhodování**. [12] Je to proces, kdy si jedinec vybírá nejlepší akci z veškerých možných. Jde o takovou akci (volbu), která naplní jeho možnosti (preferenci) a to co nejlépe. Cílem rozhodování je úspěšná budoucí situace, jasný cíl a dobře nadefinované kroky.

Rozhodování můžeme rozčlenit z pohledu informovanosti manažera (rozhodovatele) na:

- **Rozhodování za jistoty** tehdy, pokud manažer má při rozhodování všechny informace dostupné, manažer s jistotou ví, která situace nastane a jaké jsou eventuelní důsledky.
 - **Rozhodování za nejistoty** nastává tehdy, když manažer nemá k dispozici všechny nezbytné informace, budoucí situace, které mohou nastat i jejich důsledky jsou známy, ale není jasná pravděpodobnost, s kterou nastane.
 - **Rozhodování za rizika** hrozí tehdy, pokud manažer zná situace, které mohou vzniknout, umí odhadnout pravděpodobnosti vzniku případných situací, ale neví přesně, která situace nastane. V tomto případě využívá své osobní zkušenosti, vychází z dřívějších údajů a poznatků a získává doplňkové významné informace.
- [13]

V oblasti praktického řízení rizik v podnikání jsou známá tři základní pravidla, které když budeme respektovat tak nám umožní řadu rizik odstranit nebo alespoň jejich vliv eliminovat.

Tyto tři základní pravidla nám říkají:

- Neriskuj víc, než kolik si můžeš dovolit ztratit.
- Přemýšlej o pravděpodobnostech.
- Neriskuj příliš pro málo.

Neriskuj víc, než kolik si můžeš dovolit ztratit. Toto pravidlo stanovuje postoj k rizikům, která by měla být transferována a to z důvodů že, zahrnují katastrofální ztráty, kde případná tvrdost nemůže být redukována.

Přemýšlej o pravděpodobnostech. Zde se věnuje pozornost rizikům, která by neměla být pojišťována, protože pravděpodobnost ztráty je u nich velmi vysoká.

Neriskuj příliš pro málo. Riziko by nemělo být zadrženo v situaci kdy, kdy je ztráta vysoká a pojistné relativně malé. [12]

4.2 Metody zvládání rizik

Je očividné, že s existencí rizika musíme počítat. Každopádně některá rizika můžeme přesunout a některá zadržet. V určitých případech je zase vhodnější se riziku **vyhnout** a nebo riziko **redukovat**. Pro kterou situaci je vhodnější **transfer** (přesun) či **retence** (zadržení) rizika, a kdy musíme zvolit vyhnutí se rizikům nebo jejich redukci?

Vhodnost jakéhokoli ze uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky samotného rizika. Každý z těchto nástrojů by se měl užít v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným pro dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika. [12]

4.2.1 Retence

Tato metoda je pravděpodobně nejběžnější metodou zvládání rizik. Spočívá v tom, že na organizaci působí téměř neomezený počet rizik, ale ve většině případů proti nim nic nedělá. Retence rizik může být jak vědomá tak i nevědomá. K vědomé retenci rizika dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k použití některé z dalších možností zvládání rizika (například formou jeho transferu či redukce). Riziko které není rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. V těchto situacích organizace nikterak neřeší možné důsledky ztrát, z důvodů že si ani neuvědomují jejich vznik. Retence rizika může být také dobrovolná a nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je typická rozpoznáním existence rizika a se souhlasem s převzetím v něm zahrnuté ztráty. Rozhodnutí o dobrovolné retenci rizika je přijato tehdy, pokud neexistuje žádná lepší varianta. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena, anebo pokud toto riziko nemůže být transferováno či redukováno. [3]

4.2.2 Redukce

Na základě toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo až na samotné dopady této konkrétní aktivity, můžeme metody snižování rizika dělit dále na dvě skupiny:

- metody odstraňující důvody vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny můžeme zahrnout metody, jejichž cílem je preventivně působit takovým způsobem, aby byla eliminována nebo alespoň redukována přítomnost rizikových situací. Do této skupiny lze zařadit zejména přesun rizika. Ke druhé skupiny patří metody, které jsou orientované na snížení (redukcí) výskytu nepříznivých situací, kterým se v podnikání nemůžeme vyhnout. Zde můžeme uvést zejména diverzifikaci a pojištění. [12]

Diverzifikace je jedna z možností v případě, že podnik chce eliminovat dopad působení rizikových faktorů. Cílem diverzifikace je rozmístění podnikových a podnikatelských aktivit tak, aby rizikové faktory působily jen na jednu nebo na některé z nich a podnik jako celek nebyl větším rozsahem postižen. Každopádně jakýkoli vstup do nového odvětví anebo na nový trh je spojen s rizikem. Rozhodnutí o diverzifikaci by mělo být výsledkem srovnávání očekávaného efektu vyjádřeného vyšším ziskem s případným rizikem. [18]

Nejtypičtější způsob diverzifikace výrobních firem je **rozšíření výrobního programu** – hlavním úkolem je rozšíření výroby o produkci dalších různých výrobků tak, aby dopad poklesu poptávky po jednom výrobku (respektive po skupině výrobků) bylo vyváжено zvýšením poptávky po jiné skupině výrobků.

Diverzifikace může být vertikální anebo horizontální. U **vertikální diverzifikace** výroby, kde vyrábíme určitý výrobek, lze nákup jednotlivých komponentů zaměnit za svou vlastní výrobu těchto komponentů (na straně vstupů), popřípadě můžeme hotové výrobky na straně výstupů prodávat sami a nedodávat je do cizí prodejní sítě. Tato možnost diverzifikace snižuje riziko závislosti podniku na dodavatelích výrobních komponent a snižuje tak riziko kontaktu s nesolventním odběratelem firmy. **Horizontální diverzifikaci** se vyznačuje tím, že dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různého charakteru, které mohou doplňovat původní program, anebo vycházejí z výrobních vědomostí firmy. Na horizontální diverzifikaci můžeme narazit u spousty českých bank, které výrazně rozšířili své portfolio produktů a služeb o produkty dceřiných leasingových firem.

Pod pojmem **pojištění** rozumíme přenos rizika, které patří mezi speciální a zřejmě historicky nejstarší formy. Negativní dopady rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která škody kryje úplně nebo částečně. V obchodní oblasti převládá majetkové pojištění, respektive pojištění proti nepříznivé události. Subjekt, jenž se pojišťuje, platí pojišťovně jisté poplatky (pojistné), přičemž nákup pojišťovací služby spočívá v rozmístění rizika pojistné události na velké množství pojištěných subjektů. [12]

4.2.3 Transfer rizika

Transfer rizika spadá mezi možnosti, pro něž je typický defenzivní přístup k riziku. Jedná se o přesun rizika na jiný ekonomicky silnější subjekt. Transfer rizika neodstraňuje příčiny vzniku nežádoucích událostí (například likvidování konkurence z trhu ekonomickou anebo politickou silou), ale věnuje svoji pozornost pouze na tlumení jejich případných dopadů. Jako nejtypičtější příklad transferu rizika lze uvést uzavírání různých druhů pojistek. Mezi další možnosti přesunu rizika patří například uzavírání dlouhodobých kupních smluv za předem určené ceny (eliminace možného inflačního rizika jeho přesunem na prodejce) anebo uzavírání obchodních smluv se stanoveným odběr minimálního množství zboží (snížení odbytového rizika jeho přesunem na odběratele). [3]

4.2.4 Vyhnutí se riziku

Jednou z metod řešení rizik je vyhýbání se jakýmkoliv rizikům, jedná se ovšem o metodu více negativní než pozitivní. Mnohdy jde o přístup, který je pro řešení mnoha rizik úplně nevyhovující. Pokud by tato metoda byla užívána extenzivně, bylo by podnikání o hodně příležitostí k výtěžku ochuzeno a pravděpodobně by nebylo schopno dosáhnout svých cílů. S podnikatelskými aktivitami je vždy spjato riziko, proto není možné tento přístup obecně doporučit. Použití metody vyhnutí se riziku je na místě, tehdy jedná-li se například o nepropracovaný podnikatelský záměr, u kterého je riziko neúspěchu nepřiměřeně velké. [12]

S některými riziky se musíme naučit žít a nepřijímat na ně žádná opatření. Uvedené riziko sledujeme a v případě, že dopad nebo pravděpodobnost rizika bude na hranici rizikového apetitu organizace, bude přijato vhodné řešení. [17]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro účely aplikace analýzy v této bakalářské práci byla vybrána společnost Moděva oděvní družstvo Konice. Jedná se o členské družstvo Svazu českých a moravských výrobních družstev. Nachází se v Olomouckém kraji 24 km od okresního města Prostějov. Družstvo má dlouholetou tradici a je výrobcem kompletního sortimentu dámské a pánské konfekce. Výrobní program tvoří dámské zimní pláště, kostýmy, saka, vesty, sukně, kalhoty, dále pánské pláště, bundy, obleky, saka, vesty, kalhoty, uniformy a profesní oděvy.



Obr. 3. Logo společnosti [22]

5.1 Historie společnosti

Družstvo bylo zřízeno na ustavující valné hromadě dne 22. února 1931 za účasti 22 zakládajících členů a původní název byl výmluvný – Oděvní družstvo domáckého dělnictva krejčovského pro Brodek u Konice a okolí v Brodku u Konice.

Prvním předsedou v historii byl zvolen Wenzel Hlavášek. Začátky družstva nebyly vůbec jednouché. Obtížnou situaci představenstvo řešilo zajištěním dodávek různých stejnokrojů. V době fašistické okupace byla situace složitější v tom, že Brodek u Konice se stal součástí Sudet, takže část členů družstva žila v Československu, část v říši.

K určitému zlomu došlo v roce 1955 za předsednictví Josefa Rajtra. Družstvo zkonsoolidovalo, jeho postavení se upevnilo a výroba se postupně specializovala na dodávky pro tuzemský obchod v pánském a dětském odívání a také ve službách pro obyvatelstvo. Typická domácká výroba byla postupně soustředěna do dílen v Konici a dále se rozvíjela.

V roce 1978 zahájilo družstvo (již pod jménem Moděva oděvní družstvo Konice) výstavbu velkého objektu s dílnami v Prostějově – Dům služeb. V té době Moděva zajišťovala zakázkovou krejčovskou výrobu a výrobu kožešnickou a pletařskou. Síť velkoobchodů zabezpečovala družstvu odbyt – odběratelé Textil a oděvy Brno, Olomouc, Hradec Králové, Písek, Otex Bratislava a Košice. V roce 1982 byl do Maďarska úspěšně zahájen vývoz pánských a dámských zimních pláštěů.

Od roku 1985 se stal předsedou družstva stávající předseda ing. Leo Doseděl. V roce 1989 se pod jeho vedením začala psát novodobá historie družstva. Krátce po tomto roce začaly vznikat menší či větší oděvní firmy. Tyto firmy znamenaly obrovskou konkurenci a k tomu se přidala celosvětová recese konfekční výroby. Moděva musela začít tvrdě bojovat o vlastní pozici. Některá opatření, k nimž bylo nutno sáhnout ztlumily a posléze zrušily ztrátové a málo rentabilní provozy. Z důvodu rozpadu velkoobchodní sítě a tím pádem značným odbytovým potížím, zanikla zakázková výroba oděvů, kožešnický a pletařský provoz. V rámci transformace na družstvo vlastníků se vypořádali majetkové nároky v družstvu včetně restitučních nároků celého objektu Moděvy v Konici i v Prostějově.

Na podzim roku 1989 se podařilo získat povolení k zahraniční činnosti. Zaměřili se na export a ve spolupráci se zahraničními partnery rozšířili především práci ve mzdě.

5.2 Činnost společnosti

Moděva oděvní družstvo Konice se zaměřuje se na speciální výrobní programy. Zhotovuje velmi kvalitní módní kolekce výrobků zahraničním zákazníkům pro volný čas a svatební příležitosti, profesní ošacení pro armádu, železnici, policii, leectvo, cestovní kanceláře a hlídací služby. Nelze opomenout na zhotovení ošacení pro sportovce Českého paralympijského týmu v Aténách. Moděva dodává konfekci i práci ve mzdě důležitým evropským firmám v Německu, Rakousku, Anglii a Švýcarsku. Ze zahraničních odběratelů je nejdůležitější německý trh, kam družstvo dodává své zboží již více než 15 let. Nelze opomenout, že Moděva zajišťuje zakázkovou a měrenkovou výrobu.

Své zastoupení má Moděva dvakrát ročně na veletrhu STYL BRNO, kde prezentuje své výrobky. Výrobky jsou cenově dostupné přestože jsou zpracované tradičním poctivým krejčovským způsobem. Spojení moderní technologie, dlouholeté tradice konfekční výroby a profesionálního týmu pracovníků družstva dává výrobkům záruku nejvyšší kvality. Aby byly splněny vysoké nároky na kvalitu, musela Moděva postupně modernizovat

veškeré strojní vybavení, rekonstruovat dílenské objekty, žehlírnu, plynovou kotelnu a rovněž i správní objekt. Z výrobku jsou především známé dámské zimní pláště, které mají své zákazníky po celé ČR. Spolu s ostatními výrobky jsou nabízeny v podnikové prodejně v Konici. [22]

6 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Abychom mohli stanovit rizika, která společnost aktuálně ohrožují, a pro zjištění postavení společnosti na trhu, byla vytvořena analýza vnějšího a vnitřního prostředí metodou SWOT analýzy. Tato metoda vyhodnocuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky tvoří vnitřní prostředí podniku, příležitosti a hrozby tvoří vnější prostředí podniku.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny jednotlivé složky SWOT analýzy dané společnosti a vyhodnocení analýzy.

6.1 Silné stránky

Podnik s dlouholetou tradicí. Na začátku v představení společnosti bylo zmíněno, že Moděva oděvní družstvo vzniklo na ustavující valné hromadě v roce 1931, tedy osm let před 2. světovou válkou. Už v té době se družstvo začalo vrývat do podvědomí okolí. Postupně se značka družstva začala rozšiřovat po celé ČR a v současné době dodává konfekci i práci ve mzdě několika zahraničním firmám.

Vysoká kvalita a široký sortiment výrobků – flexibilita. Základním předpokladem kvalitních oděvních výrobků jsou především vhodně a pečlivě vybrané materiály s vysokým komfortem pro nošení. Družstvo se zaměřuje na rozsáhlou výrobu. Od pánské a dámské konfekce obleků a dámských kostýmků až po výrobu oděvů vhodných pro volný čas, svatební příležitosti a pro ošacení státních zaměstnanců.

Modernizace technického vybavení. Vysoká kvalita výrobků je v družstvu ovlivněna také díky zkvalitnění výroby a strojního vybavení. *V současné době jsou v družstvu na vysoké úrovni vývojové a konstrukční oddělení na zhotovení střihové dokumentace pomocí elektronického zařízení ASSYST CAD SYSTÉM, PLOTHER Bullmer a ACCU-MARK SYSTÉM, PLOTHER Gerber. Šicí linky jsou moderně vybavené stroji JUKU, PFAFF a DÜRKOPP. Žehlárna je vybavena fixačními lisami MEYER, žehlicími lisami HOFFMAN, INDUPRESS a žehlicími buňkami CAMPEL. [22]*

Výrobky jsou cenově dostupné. Zpracování výrobků tradičním krejčovským způsobem se současným použitím vysoce kvalitních materiálů a moderních technologií a při zapojení profesionálních pracovníků umožňuje zákazníkům pořídit výrobky společnosti za přijatelné ceny.

Obchod na českém tak i na zahraničním trhu. Vlastní kolekci výrobků dodává pro trh v ČR tak i zahraniční. Moděvu oděvní družstvo v rámci ČR lze zařadit jako jednu z významným výrobců konfekce. I přes tuto skutečnost družstvo svoji pozornost věnuje především zahraničnímu trhu cca 95% případů. Konfekci i práci ve mzdě dodává evropským firmám v Německu, Rakousku, Anglii a Švýcarsku.

Stálí zahraniční zákazníci. Pro družstvo je ze zahraničních odběratelů nejdůležitější německý trh, kam dodává své zboží více jak 15 let. Mezi první odběratele patří firma Bogner, která dodnes patří mezi ty největší. K dalším velmi důležitým zákazníkům lze zařadit i anglickou firmu, která dodává uniformy pro britské královské letectvo, armádu a metropolitní policii v Londýně. Dále lze uvést typické vyšívání sak a pláštěů pro německé a rakouské zákazníky na poli tzv. Trachten-módy.

Vlastní prodejna výrobků ve městě Konice. V sídle společnosti je provozována podniková prodejna, ve které družstvo nabízí své výrobky včetně doplňkového zboží. Zákazník si v této prodejně může vybrat ze širokého sortimentu, personál prodejny zajišťuje odborné poradenství a individuální přístup k zákazníkovi.

Finanční stabilita a trvalá ziskovost. Z účetních výkazů společnosti vyplývá, že družstvo ve sledovaném období 5 let (období v letech 2007 – 2011) vykázalo celoročně vždy zisk, což je pro družstvo velmi pozitivní hodnocení. Zároveň v žádném z uvedených let nedošlo ke značným finančním výkyvům.

6.2 Slabé stránky

Nedostatečná jazyková vybavenost. Většina výrobků družstva, jak již bylo zmíněno, je určena na export, tedy pro zahraniční zákazníky. Z tohoto důvodu je zapotřebí dobrá jazyková vybavenost u pracovních pozic, které zajišťují komunikaci se zahraničními partnery (uzavírání obchodních smluv apod.). V této oblasti Moděva oděvní družstvo pokulhává. Tento nedostatek se může stát bariérou při získávání nových potenciálních zákazníků.

Nízké povědomí o značce podniku. Moděva oděvní družstvo vzniklo před více než 80 lety, přesto její značka není tak vrytá do podvědomí, jak by bylo potřebné. Nelze úplně říci, že družstvo není známé, ale spíše lidé o něm nemají dostatek informací. Tento problém do jisté míry úzce souvisí s **nízkou propagací podniku a značky**. Úroveň propagace považují za nevyhovující, dalo by se říci, že je téměř nulová.

Nedostatečná prezentace na internetu. Na oficiálních internetových stránkách družstva jsou uvedeny základní informace o společnosti, výrobě, oděvní kolekci a prodejně. Internetové stránky však působí obyčejně a nedávají potenciálním zákazníkům impuls k tomu, aby se rozhodli právě jejich výrobky koupit, což je pro družstvo značná škoda.

Obor vystavený obrovské konkurenci levného zboží a levné pracovní síly z východu. Většina oděvních výrobků je do ČR dovážena ze zahraničí. Největší dovoz výrobků pochází z Číny a z východní Evropy, kde tyto výrobky vznikají s nízkými náklady a levnou pracovní silou. Tyto výrobky mohou mít následně nižší cenu na rozdíl od těch domácích a z tohoto důvodu se likviduje převážná část domácích oděvních podniků.

Obor s velmi nízkými průměrnými výdělky. Zaměstnanci v oděvních podnicích jsou značně nedocenění a jinak tomu není ani v analyzovaném podniku Moděva oděvní družstvo. Lidé zde pracují za velmi nízké mzdy, a to někdy i s plánovanými přesčasy, aby se stihly realizovat potřebné zakázky.

6.3 Příležitosti

Rozvoj podnikatelské činnosti – vlastní kolekce výrobků. V době velkých konkurenčních bojů na každém kroku chce družstvu využít kreativního myšlení a fantazie modelového oddělení pro tvorbu vlastních střihů a výrobků. Z tohoto předpokladu se lze odrazit k získání nového a lepšího postavení na trhu.

Vytvoření nových pracovních míst. Pokud by se zlepšila situace v oblasti odbytu, tedy došlo by ke zvýšení prodeje výrobků jak na domácím tak i na zahraničním trhu, mohlo by družstvo vytvořit nová pracovní místa a poskytnout práci dalším zájemcům.

Vstup na další trhy, zvýšení zisku a snížení nákladů. Postavení družstva na současných trzích je nutné dále rozvíjet a zároveň je důležité vstoupit a získat postavení na nových trzích. Vstup na nové trhy by přispěl k růstu prodeje a využitím úspor z rozsahu i k navýšení zisku.

Získání nových zákazníků – přímý export. Odlišení se od konkurence, vytvoření moderních výrobků a správně zvolená propagace by způsobila získání nových potenciálních zákazníků, což by pro družstvo znamenalo další možnosti zvyšování prodeje a zisku.

Účast na dalších veletrzích. V současné době Moděva oděvní družstvo prezentuje svoje výrobky dvakrát ročně na veletrhu STYL Brno. Takto prezentovat své výrobky by mělo družstvo častěji a na různých příležitostech, aby se značka Moděvy ve spojení s kvalitou jejich výrobků dostávala do podvědomí jak stálých tak i potenciálních zákazníků.

Profesionální servis pro zahraniční partnery. Stalí odběratelé jsou pro družstvo velmi důležití, protože přináší pravidelné příjmy. Je tedy nutné poskytnout těmto významným odběratelům takové služby a takovým způsobem, aby se opět vraceli uskutečnit další své potřebné zakázky.

6.4 Hrozby

Nepříznivý vývoj v odvětví. Neustále rostoucí konkurence a import zahraničních výrobků do ČR může znamenat trvalý pokles poptávky po českých oděvních výrobcích. Výsledkem pro české podniky, a tedy i pro Moděvu oděvní družstvo, může být omezení výroby, které by mohlo vést až k ukončení činnosti.

Vysoká konkurence a přesycenost trhu. Jak již bylo uvedeno, konkurence v oděvním odvětví je obrovská. Pokud se družstvo chce na tomto trhu udržet musí umět využít své silné stránky a příležitosti a minimalizovat tím slabiny a hrozby.

Ztráta stálých zákazníků. Odchod významných stálých zákazníků by mělo pro družstvo velmi negativní vývoj. Převážná část odběru zboží je uskutečněna právě na základě pravidelných a hlavně dlouhodobých vztahů. Ztráta už jen jednoho takového zákazníka by se projevila v podobě menších zakázek a nižších zisků v porovnání s uplynulými lety.

Zvyšování finančních nákladů. Jako nejvýznamnější položku zde lze uvést kurzové ztráty dané poklesem kurzu koruny vůči cizí měně. Družstvo obchoduje především na zahraničních trzích a proto tyto náklady nelze opomenout. Jedná o položku, kterou družstvo nemůže ovlivnit, a tudíž se s ní musí naučit zacházet.

Změny v oblasti legislativy – zvýšení minimální mzdy. Při zvýšení minimální mzdy by zaměstnavatelé byli donuceni svým zaměstnancům vyplácet vyšší minimální mzdu.

Pro družstvo by toto znamenalo zvýšení celkových nákladů, což by se projevilo ve snížení zisku družstva.

Ekonomická krize. Jednoduše řečeno shrnutí všech zmíněných hrozeb, které na družstvo působí. Jednotlivé kroky navazují na sebe, počínaje změnou okolností v odvětví přes růst finančních nákladů až po zvýšení nezaměstnanosti. Při ekonomické krizi nebudou mít podniky co prodávat, protože lidé nebudou mít za co kupovat a budou omezovat spotřebu.

6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výše uvedeným položkám SWOT analýzy jsou dále přiřazeny váhy významnosti a následně je výsledek zobrazen do grafu. Stupnice významnosti je zvolena v rozsahu 1 – 10 bodů, přičemž vyšší hodnota znamená vyšší váhu významnosti, tzn. čím vyšší hodnota, tím je dané položce přiřazován vyšší význam.

Silné stránky

- | | |
|--|--------|
| - Podnik s dlouholetou tradicí. | 3 body |
| - Vysoká kvalita a široký sortiment výrobků – flexibilita. | 7 bodů |
| - Modernizace technického vybavení. | 8 bodů |
| - Výrobky jsou cenově dostupné. | 2 body |
| - Obchod na českém tak i na zahraničním trhu. | 5 bodů |
| - Stálí zahraniční zákazníci. | 6 bodů |
| - Vlastní prodejna výrobků ve městě Konice. | 3 body |
| - Finanční stabilita a trvalá ziskovost. | 6 bodů |

Součet 40 bodů

Slabé stránky

- Nedostatečná jazyková vybavenost.	5 bodů
- Nízké povědomí o značce podniku.	7 bodů
- Nízká propagace podniku a značky.	5 bodů
- Nedostatečná prezentace na internetu.	6 bodů
- Obor vystavený obrovské konkurenci levného zboží a levné pracovní síly z východu.	9 bodů
- Obor s velmi nízkými průměrnými výdělky.	4 body
Součet	36 bodů

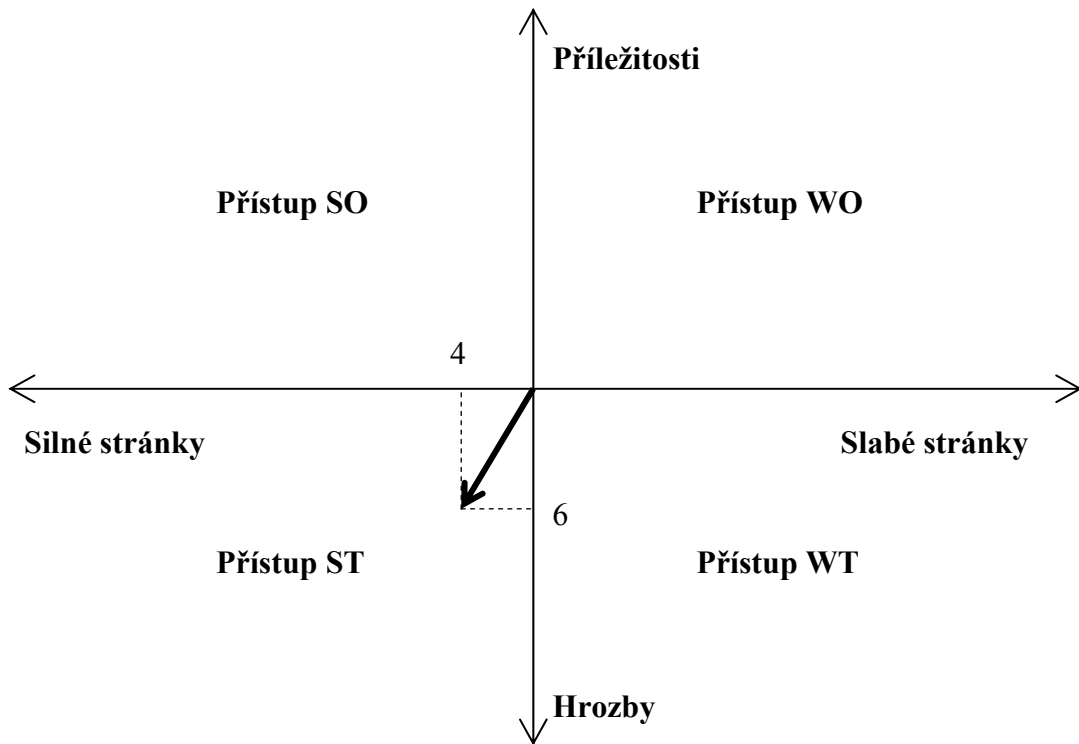
Příležitosti

- Rozvoj podnikatelské činnosti – vlastní kolekce výrobků.	8 bodů
- Vytvoření nových pracovních míst.	7 bodů
- Vstup na další trhy, zvýšení zisku a snížení nákladů.	6 bodů
- Získání nových zákazníků – přímý export.	7 bodů
- Účast na dalších veletrzích.	4 body
- Profesionální servis pro zahraniční partnery.	5 bodů
Součet	37 bodů

Hrozby

- Nepříznivý vývoj v odvětví.	6 bodů
- Vysoká konkurence a přesycenost trhu.	9 bodů
- Ztráta stálých zákazníků.	6 bodů
- Zvyšování finančních nákladů.	7 bodů
- Změny v oblasti legislativy – zvýšení minimální mzdy.	6 bodů
- Ekonomická krize.	9 bodů
Součet	43 bodů

Výsledky SWOT analýzy lze zobrazit v grafu, ve kterém jsou do protikladu postaveny silné a slabé stránky (vodorovná osa) a hrozby a příležitosti (svislá osa), viz obr. 4.



Obr. 4. SWOT analýza v grafu

Ze syntézy výsledků SWOT analýzy vyplývá, že se společnost nachází v ST kvadrantu, tzn. silné stránky převažují nad slabými stránkami a hrozby převažují nad příležitostmi. Z teorie uvedené v kapitole 2.3.2 vyplývá, že by podnik měl volit přístup ST neboli defenzivní strategii, tzn. využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí, oslabení konkurence, diverzifikace výrobního sortimentu a distribuční spojení.

7 VŠEOBECNÁ RIZIKA SPOLEČNOSTI

Každá společnost je obklopena riziky, která na ně působí. Jakýsi obecný pohled tvoří všeobecná rizika. Pro Moděvu oděvní družstvo v Konici jsou vybrána pouze některá rizika, která jsou pro družstvo považována za nejzásadnější.

Riziko konkurence. Pravděpodobně nejrozšířenějším a stále trvajícím rizikem v kategorii všeobecných rizik. Mnohé oděvní výrobky se do ČR dováží z jiných států, kde je levnější pracovní síla a tudíž zde mohou být prodávány za nižší ceny. Z tohoto důvodu domácí oděvní podniky v rámci celé ČR upadají. Je nutné zdůraznit, že Moděva oděvní družstvo sice nabízí kvalitní výrobky za přijatelné ceny, ale bohužel se nachází v hospodářsky slabém regionu Olomouckého kraje. V Konici a jejím okolí panuje poměrně vysoká nezaměstnanost a lidé velmi zvažují zda kupovat kvalitu či kvantitu.

Mezinárodní rizika. Tato rizika patří do skupiny systematických rizik, která nemůžeme ovlivnit a tudíž se s nimi musíme naučit žít. Mezi nejvýznamnější rizika patřící do této skupiny a kterým je nutno věnovat pozornost patří kurzová rizika. Družstvo vyváží své výrobky do zahraničí, převážně do Německa. V roce 2011 došlo k poklesu devizového kurzu CZK vůči EUR. Lze tedy říct, že za stejný výrobek družstvo získalo méně peněz, což je pro družstvo jistá ztráta. Je nutné podotknout, že pokles v tomto roce nepoznamenal kladný hospodářský výsledek, ale v dalších letech by to mohla být jedna z příčin.

Technicko-technologická a výrobní rizika. Rizika, která přímo souvisí s výrobou. Družstvo se zabývá převážně výrobou konfekce nebo-li hromadnou výrobou. Každý krok výroby je odkázán na další jeho pokračování a jakákoliv porucha strojů naruší plynulost, která může ohrozit samotný průběh celé výroby. Porucha strojů může vzniknout jako důsledek špatné údržby, neoparné obsluhy, zastarání atd. Proto je potřeba pracovní stroje průběžně kontrolovat a modernizovat. Moderní stroje dovedou tradičně vyráběné výrobky povznést a udělat z nich výrobky výjimečné. Zároveň lze tvrdit, že se jedná o určitou konkurenční výhodu. Průběh výroby může ovlivnit i výpadek elektřiny, selhání lidského faktoru či pracovní úraz, nedodání správného materiálu apod.

Riziko pronájmu bytových prostor. Moděva oděvní družstvo vlastní bytové prostory v Konici a Prostějově. Tyto budovy jsou plně využívány, což zajišťuje družstvu určitý příjem. Je nutné stanovit takové ceny pronájmů, které budou nájemníci akceptovat, pokryjí

související náklady a pokud možno zajistí zisk. Riziko spočívá též ve výběru vhodných nájemníků, kteří budou schopni platit stanovený nájem řádně a včas.

Riziko zvyšování nákladů. Předpokládaný růst nákladů představuje značné riziko pro společnost. Mohlo by dojít k růstu jak fixních, tak i variabilních nákladů. Zvýšit by se mohly ceny energií, ceny vstupů pro výrobu, spotřeba materiálu, náklady spojené se službami v podobě oprav strojů, mzdové náklady v důsledku zvýšení minimální mzdy zaměstnanců apod.

Podnikatelská rizika. Značné riziko představuje zavádění nových výrobků na trh. Moděva oděvní družstvo chce dát prostor fantazii svému modelovému oddělení pro tvorbu nových druhů výrobků. Riziko zde spočívá v tom, že se jedná o jakousi miskou vah, kde na jedné straně stojí předpokládaný zisk z nového výrobku a na druhé straně stojí riziko neúspěchu a tedy zbytečně vynaložené náklady.

Obchodní rizika. Při uzavírání smluv s potenciálním partnerem či zákazníkem je důležité, aby byly všechny potřebné podklady ověřené. Mohlo by se totiž stát, že dotýčný partner se ukáže jako nedůvěryhodný a spolupráce s ním by vedla k riziku selhání. U zákazníků je důležité jasně a srozumitelně naformulovat podmínky obchodu.

Bezpečnostní rizika. Smyslem je předejít jakémukoliv ohrožení a tím pádem nedokončení výroby. Může se týkat samotného majetku družstva, zdraví zaměstnanců či zneužití vnitropodnikových informací. Všechny tyto faktory by mohly mít za následek pokles výroby a v konečném důsledku snížení zisku.

Legislativní rizika. Změny stávajících zákonů a norem patří do skupiny neovlivnitelných rizik, která vycházejí přímo z nařízení vlády, příp. schválení Parlamentem ČR či orgány Evropské unie. Asi nejčastěji zmiňovanou položkou je sazba DPH, která se téměř pravidelně zvyšuje. Dále lze uvést zvýšení povinné minimální mzdy pro zaměstnance, nařízení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Případné porušení zákonů má za následek finanční tresty.

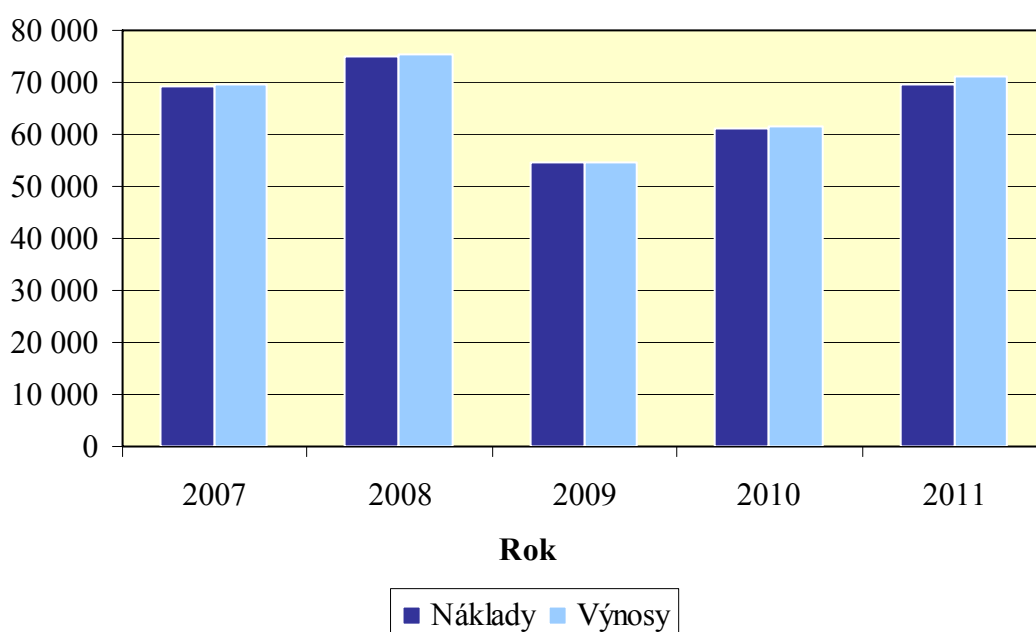
Riziko ztráty stálých zákazníků. Ztráta stálých zákazníků by měla na společnost negativní dopad v podobě nižšího zisku, příp. ztráty. Samozřejmostí tedy musí být péče o stálé zákazníky a maximální snaha si je udržet. Zejména ty, se kterými společnost spolupracuje delší období a zajišťují jí pravidelné peněžní příjmy.

8 ANALÝZA SPOLEČNOSTI Z EKONOMICKÉHO POHLEDU

V této kapitole je Moděva oděvní družstvo podrobena analýze z ekonomického pohledu. Z dat získaných z účetních výkazů za období 2007 – 2011 jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele podniku. V další části kapitoly je na družstvo aplikována analýza vybraných poměrových ukazatelů.

Na obr. 5 je uveden vývoj nákladů a výnosů společnosti ve sledovaném období.

Náklady a výnosy v letech 2007-2011 v tis. Kč



Obr. 5. Náklady a výnosy v letech 2007-2011 v tis. Kč

Z uvedeného grafu je zřejmé, že ve sledovaném období jsou rozdíly mezi náklady a výnosy v jednotlivých letech nepatrné. Pozitivní je především to, že hospodářský výsledek vždy vyšel kladně. Výrazný pokles nákladů a výnosů ve sledovaném období nastal v roce 2009. Tento pokles vznikl z důsledku ekonomické krize. Družstvo se muselo vypořádat s řadou nepříznivých vlivů jako bylo negativní snižování kurzu EUR vůči CZK či zvyšování provozních nákladů, které ovlivnily celkový hospodářský výsledek. Už v roce 2008 docházelo v družstvu k úsporným opatřením a dále pokračovalo snahou eliminovat náklady na všech úsecích činnosti. V roce 2010 došlo opět ke zlepšení situace, které

následovalo i v roce 2011. Pro družstvo je velmi pozitivní, že i přes současnou těžkou dobu oděvních oborů, kde je stále rostoucí konkurence na trhu, vykazuje rostoucí zisk.

8.1 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Ekonomická situace Moděvy oděvního družstva bude posouzena pomocí nejpoužívanější metody finanční analýzy, tj. analýzy vybraných poměrových ukazatelů.

8.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisk. Mezi základní ukazatele, které jsou aplikovány na Moděvu oděvní družstvo, patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. V tab. 1 jsou uvedeny hodnoty rentability aktiv v jednotlivých letech.

Tab. 1. Rentabilita aktiv

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk [tis. Kč]	104	424	209	414	1313
Celková aktiva [tis. Kč]	52 036	49 959	46 959	47 274	53 499
ROA [%]	0,20	0,85	0,45	0,88	2,45

Ukazatel výnosnosti aktiv má rostoucí tendenci, téměř každým rokem se zvyšuje, mírný pokles zaznamenal pouze v roce 2009. Z uvedených let je nejnižší hodnota v roce 2007 (0,20 %), naopak nejvyšší hodnota byla vykázána v roce 2011, a to 2,45 %. V tab. 2 jsou uvedeny hodnoty rentability vlastního kapitálu v jednotlivých letech.

Tab. 2. Rentabilita vlastního kapitálu

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk [tis. Kč]	104	424	209	414	1313
Vlastní kapitál [tis. Kč]	39 982	40 077	39 967	39 971	40 838
ROE [%]	0,26	1,06	0,52	1,04	3,22

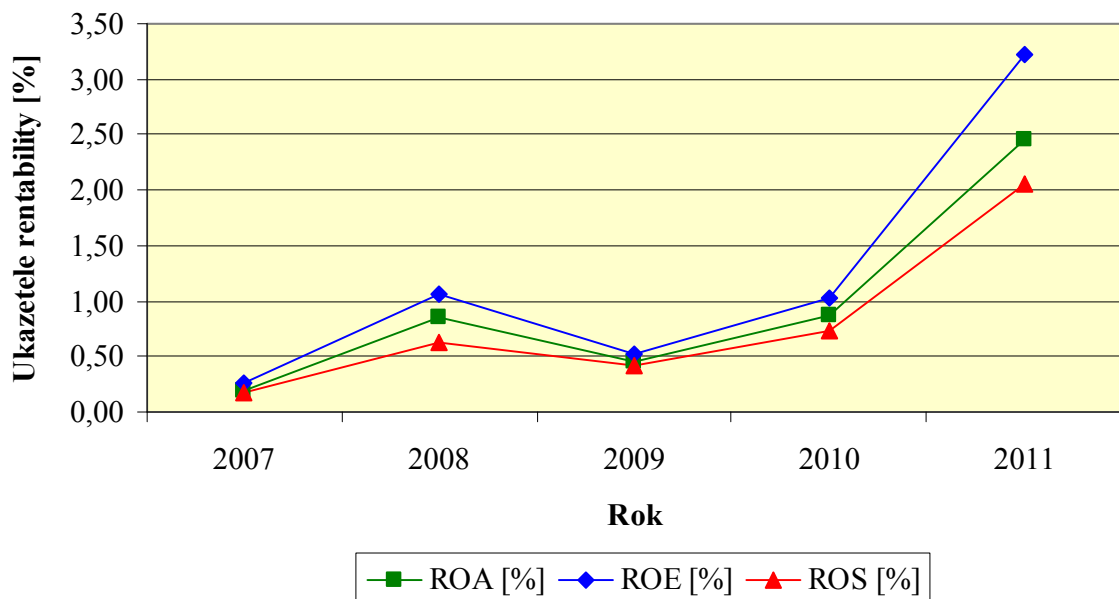
Ukazatel rentability vlastního kapitálu vykazuje podobný průběh ve sledovaném období, stejně jako vývoj ukazatele rentability tržeb, který je uveden v tab. 3.

Tab. 3. Rentabilita tržeb

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk [tis. Kč]	104	424	209	414	1313
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
ROS [%]	0,17	0,63	0,42	0,73	2,05

Podle ukazatele rentability tržeb družstvo ve zmíněných letech dosahuje vždy určitého zisku. V roce 2009 došlo k jistému poklesu ziskovosti. Zároveň lze říci, že tento pokles je jen jednorozční a téhož roku dochází v družstvu opět ke každoročnímu zvýšení ziskovosti. Největší ziskovosti dosáhlo družstvo roku 2011, a to 2,05 %.

Vývoj všech tří ukazatelů rentability v letech 2007-2011 je zobrazeno na obr. 6.



Obr. 6. Vývoj ukazatelů rentability

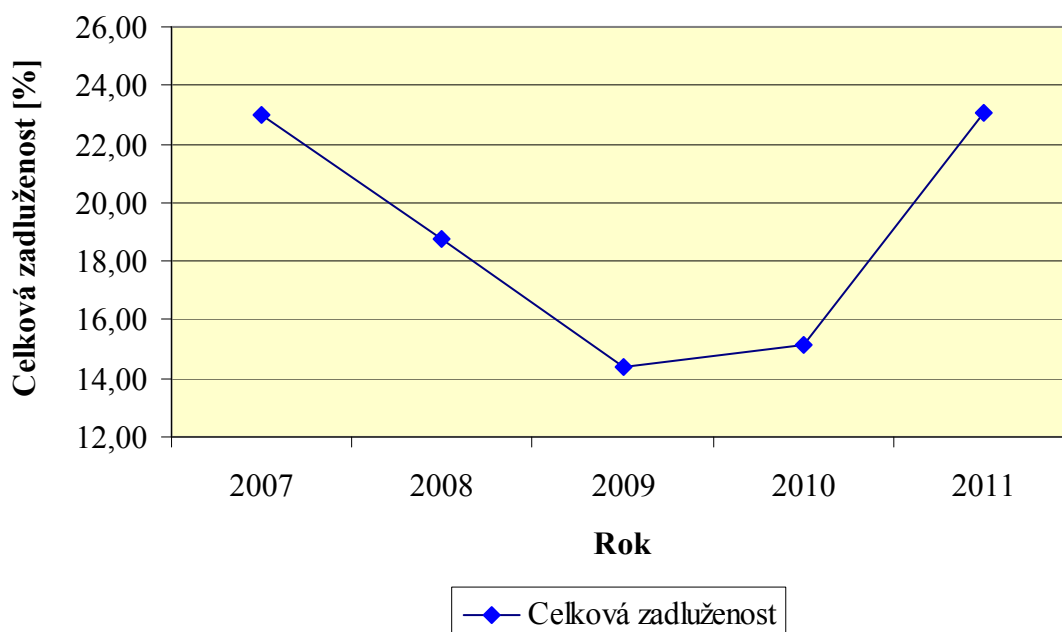
8.1.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k určitému měření rovnováhy mezi vlastním a cizím kapitálem. Pro účely analýzy byly zvoleny ukazatele celkové zadluženosti a míry zadluženosti. V tab. 4 je uvedena celková zadluženost v jednotlivých letech.

Tab. 4. Celková zadluženost

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Cizí zdroje [tis. Kč]	11 951	9 387	6 764	7 154	12 337
Celková aktiva [tis. Kč]	52 036	49 959	46 959	47 274	53 499
Celková zadluženost [%]	22,97	18,79	14,40	15,13	23,06

Celková zadluženost nám přináší informace jak moc je podnik finančně zatížen. Za vysokou zadluženost lze považovat hodnoty, které dosahují více než 50 %. Družstvo dosahuje relativně nízkých hodnot zadlužení. Celkově lze zhodnotit, že od roku 2007 do roku 2009 docházelo ke zlepšení, a od roku 2010 hodnota zadlužení rostla. V roce 2011 činí celková zadluženost 23,06 %. Vývoj celkové zadluženosti v letech 2007-2011 je zobrazen na obr. 7.



Obr. 7. Vývoj celkové zadluženosti

V další tab. 5 je uvedena míra zadluženosti v jednotlivých letech.

Tab. 5. Míra zadluženosti

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Cizí zdroje [tis. Kč]	11 951	9 387	6 764	7 154	12 337
Vlastní kapitál [tis. Kč]	39 982	40 077	39 967	39 971	40 838
Míra zadluženosti	0,30	0,23	0,17	0,18	0,30

Družstvo k financování svých potřeb využívá hlavně vlastní zdroje. Správně by cizí zdroje neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Lze tvrdit, že družstvo toto pravidlo dodržuje. V případě, že by družstvo žádalo banku o úvěr, měla by banka úvěr poskytnout, neboť žádná zde uvedená hodnota toto pravidlo neporušuje.

8.1.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity informují o tom, zda podnik je schopen hradit své finanční závazky. V této práci jsou pro analýzu družstva aplikovány tři ukazatele likvidity, a to běžná, pohotová a okamžitá likvidita. V následující tab. 6 je uvedena běžná likvidita v jednotlivých letech.

Tab. 6. Běžná likvidita

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva [tis. Kč]	24 483	25 383	24 836	26 843	33 760
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	7 399	6 296	3 798	4 238	10 437
Běžná likvidita	3,31	4,03	6,54	6,33	3,23

Optimální hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5. Družstvo v uvedených letech optimální hodnoty nedosahuje. Mezi nejvyšší hodnoty lze zařadit rok 2009 a 2010. V roce 2011 dochází ke zlepšení. V další tab. 7 je uvedena pohotová likvidita v jednotlivých letech.

Tab. 7. Pohotová likvidita

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobý fin. majetek [tis. Kč]	4 136	8 484	9 601	16 905	23 062
Pohledávky [tis. Kč]	10 752	8 337	8 680	3 658	3 740
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	7 399	6 296	3 798	4 238	10 437
Pohotová likvidita	2,01	2,67	4,81	4,85	2,57

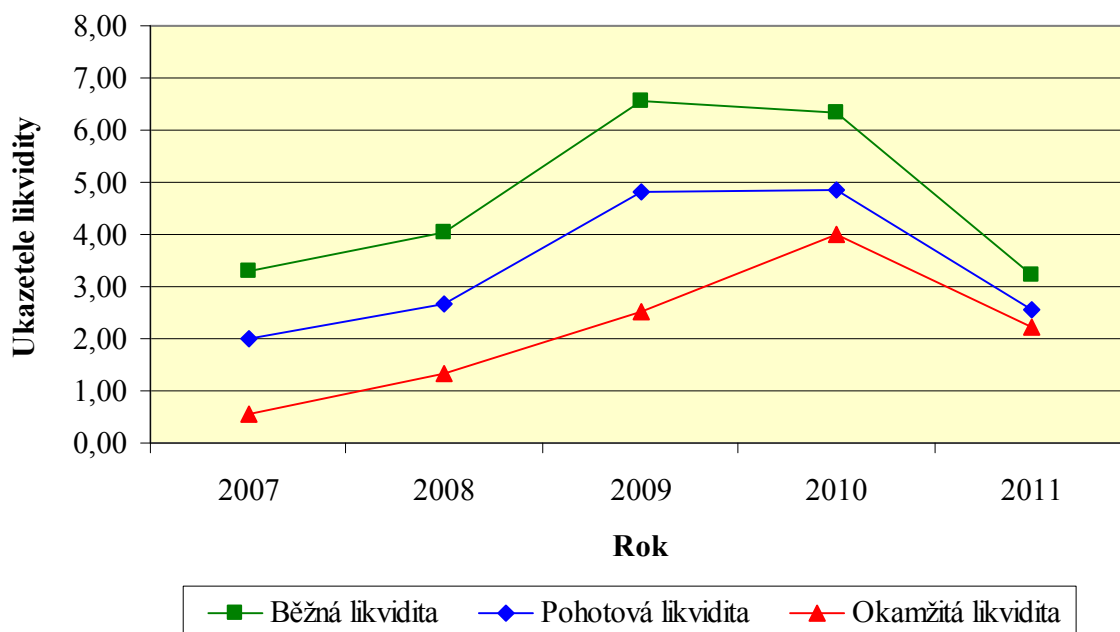
U pohotové likvidity se optimální hodnoty pohybují v rozmezí 1,0 až 1,5. I z tohoto ukazatele plyne, že pohotová likvidita družstvo vykazuje vysoké hodnoty. Stejně jako u běžné tak i u pohotové likvidity plyne, že nejvyššími hodnotami jsou roky 2009 a 2010, a v roce 2011 dochází opět ke zlepšení. V tab. 8 je uvedena okamžitá likvidita v jednotlivých letech.

Tab. 8. Okamžitá likvidita

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobý fin. majetek [tis. Kč]	4 136	8 484	9 601	16 905	23 062
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	7 399	6 296	3 798	4 238	10 437
Okamžitá likvidita	0,56	1,35	2,53	3,99	2,21

Optimální hodnota okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,5. Podle tohoto pravidla žádný z uvedených let nedosahuje uvedených hodnot v rozmezí. Nejvíce se k tomuto rozmezí přibližuje hodnota 0,56 v roce 2007. V dalších letech se hodnoty každoročně zvyšují. Mírné pozitivum je i to, že v roce 2011 dochází k poklesu.

Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007-2011 je zobrazeno na obr. 8.



Obr. 8. Vývoj ukazatelů likvidity

8.1.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřuje jak je podnik schopen využívat svůj majetek. Mezi ukazatele aktivity, které dále aplikují na družstvo jsou ukazatele rychlosti obratu a ukazatele doby obratu. Jako první ukazatel rychlosti obratu jsou v následující tab. 9 uvedené hodnoty obratu zásob v jednotlivých letech.

Tab. 9. Obrat zásob

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
Zásoby [tis. Kč]	9 595	8 562	6 555	6 280	6 958
Obrat zásob	6,45	7,91	7,67	9,03	9,22

Obrat zásob nám říká kolikrát se za rok zásoby prodají a následně opět uskladní. Z výsledných hodnot družstva lze říci, že průměr je kolem osmkrát. Celkově lze konstatovat, že každým rokem dochází ke zlepšení. Největší obrat zásob 9,22krát byl v roce 2011. V tab. 10 je uveden obrat pohledávek v jednotlivých letech.

Tab. 10. Obrat pohledávek

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
Pohledávky [tis. Kč]	10 752	8 337	8 680	3 658	3 740
Obrat pohledávek	5,75	8,13	5,79	15,50	17,15

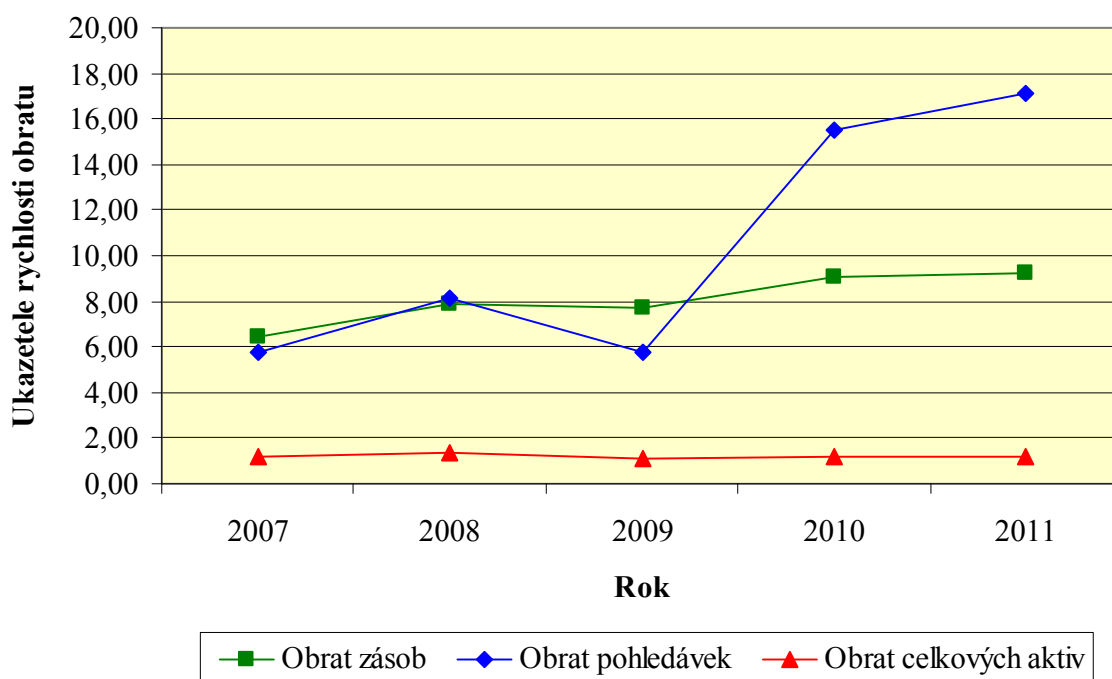
Z tab. 10 vyplývá, že obrat pohledávek se zvyšuje. Ke určitému jednoletému zhoršení došlo v roce 2009. V následujícím roce tedy v roce 2010 došlo opět ke zlepšení, a to dokonce k výraznému. Z tab. 10 je zřejmé, že největší obrat pohledávek činil v roce 2011, a to konkrétně 17,15krát. Hodnoty pro obrat celkových aktiv v jednotlivých letech jsou uvedené v další tab. 11.

Tab. 11. Obrat celkových aktiv

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
Celková aktiva [tis. Kč]	52 036	49 959	46 959	47 274	53 499
Obrat celkových aktiv	1,19	1,36	1,07	1,20	1,20

U obratu celkových aktiv platí, že čím je hodnota vyšší tím je lepší. Moděvě oděvnímu družstvu výsledné hodnoty vychází přibližně stejně. Nepatrný pokles nastal v roce 2009. Nejvyšší hodnotu nabývá rok 2010 a 2011 kde jsou stejné výsledky obratu aktiv, kdy z 1 Kč majetku se vyprodukuje 1,20 tržeb.

Vývoj všech tří ukazatelů rychlosti obratu v letech 2007-2011 je zobrazeno na obr. 9.



Obr. 9. Vývoj ukazatelů rychlosti obratu

Další tři tabulky obsahují ukazatelé doby obratu. Hodnoty pro dobu obratu zásob v jednotlivých letech jsou uvedeny v následující tab. 12.

Tab. 12. Doba obratu zásob

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Zásoby [tis. Kč]	9 595	8 562	6 555	6 280	6 958
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
Doba obratu zásob [dny]	55,85	45,49	46,93	39,88	39,06

U každého ukazatele doby obratu lze tvrdit, že čím kratší je tato doba, tím lépe pro družstvo. Ke zlepšení doby obratu zásob dochází od roku 2007. V roce 2009 je evidováno nepatrné zhoršení, které se v dalších letech opět zlepšuje. Z tab. 12 vychází, že nejlepší hodnota doba obratu zásob je 39,06 dni a to v roce 2011. V tab. 13 je uvedena doba obratu pohledávek v jednotlivých letech.

Tab. 13. Doba obratu pohledávek

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Pohledávky [tis. Kč]	10 752	8 337	8 680	3 658	3 740
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
Doba obratu pohledávek [dny]	62,59	44,29	62,14	23,23	20,99

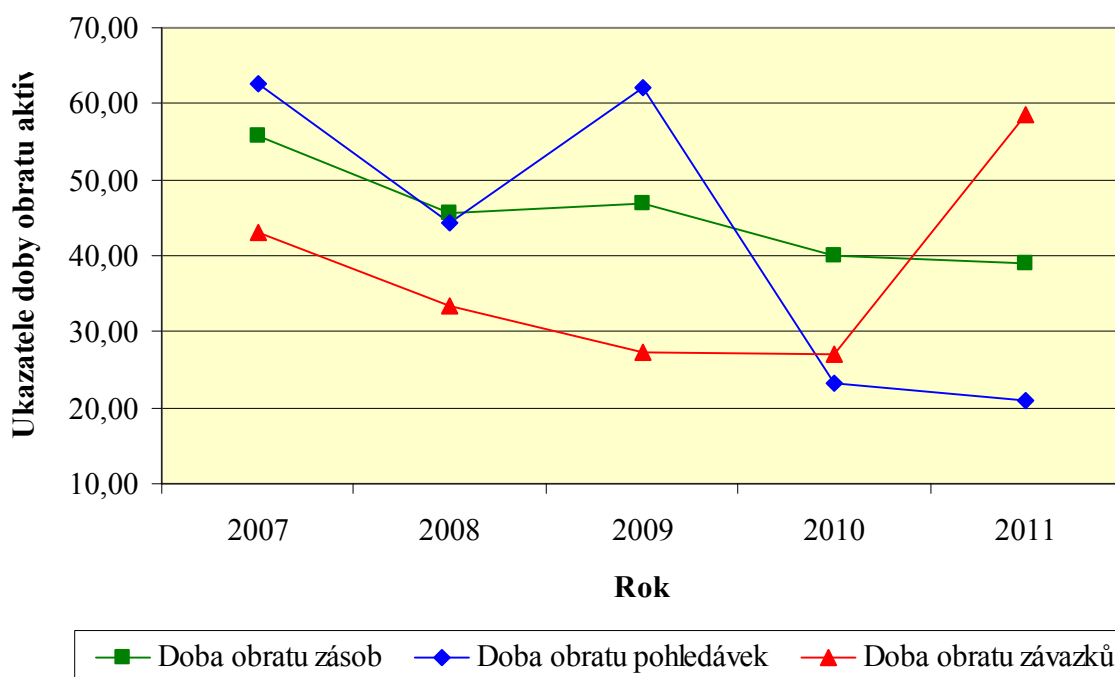
Mezi největší hodnoty doby obratu pohledávek patří rok 2007 a 2009, tyto roky přesahují až 60 dní. K jasnému zlepšení došlo v roce 2010 na 23,23 dní. Rok 2011 nabývá ještě nižší hodnotu než rok 2010 a to 20,99 dní. V tab. 14 je uvedena doba obratu závazků v jednotlivých letech.

Tab. 14. Doba obratu závazků

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	7 399	6 296	3 798	4 238	10 437
Tržby [tis. Kč]	61 844	67 764	50 283	56 687	64 134
Doba obratu závazků [dny]	43,07	33,45	27,19	26,91	58,59

Ukazatel doby obratu závazků nám říká jak rychle jsou splaceny závazky družstva. Od roku 2007 do roku 2010 docházelo ke zlepšení situace v družstvu. Následující rok 2011 tento trend pokazil, neboť zde došlo ke znatelnému zhoršení. Z teoretického pohledu by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek. S porovnání těchto dvou ukazatelů vyplývá, že v letech 2007 až 2009 se toto pravidlo družstvu nepodařilo dodržet, ale od roku 2010 nastává převrat.

Vývoj všech tří ukazatelů doby obratu v letech 2007-2011 je zobrazen na obr. 10.



Obr. 10. Vývoj ukazatelů doby obratu

8.2 Shrnutí výsledků analýzy poměrových ukazatelů

Celkově lze konstatovat, že z analýzy vybraných poměrových ukazatelů pro Moděvu oděvní družstvo vyplývá pozitivní trend, její situace se zlepšuje.

Ukazatele rentability ve zmíněných letech vykazují rostoucí trend s výjimkou roku 2009, kdy došlo k mírnému zhoršení. Tento pokles byl dán ekonomickou recesí.

Celková zadluženost družstva se od roku 2010 snižovala. V roce 2011 došlo k nárůstu celkové zadluženosti, podmínka využití vlastních zdrojů financování převyšující cizí zdroje však byla splněna. Je nutné upozornit na hodnoty cizích zdrojů, které se pravidelně v družstvu zvyšují.

Ukazatele likvidity v letech 2007 – 2010 vykazovaly rostoucí trend, k poklesu došlo až v roce 2011. V rámci sledovaného období dosahovaly spíše vyšších hodnot, ale výrazně se od doporučených hodnot neodchylovaly. Vyšší hodnoty svědčí o tom, že by podnik mohl s některými položkami oběžných aktiv hospodařit efektivněji.

Také u ukazatelů aktivity jsou výsledky podobné, v družstvu dochází k postupnému zlepšování finanční situace ve sledovaném období s výjimkou roku 2009. Výrazného zlepšení zaznamenal ukazatel doby obratu pohledávek, když se z hodnot odpovídajících dvěma měsícům na začátku sledovaného období snížil na optimálních 20 dní. Obrat zásob družstva se zvyšuje, což lze hodnotit jako zlepšení situace. Mohl by to být také negativní trend v případě, že by podnik neměl dostatečný kapitál na financování zásob, to však případ analyzovaného podniku není.

Z ekonomického úhlu pohledu lze na základě provedené finanční analýzy vyhodnotit finanční situaci podniku jako stabilní.

9 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze rizik společnosti Moděva oděvní družstvo v Konici. Závěrem je třeba provedené analýzy vyhodnotit a navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zlepšení stavu společnosti v problematických oblastech. Možná opatření jsou průběžně zmiňována již v provedených analýzách, v této kapitole proto vyzdvihnu jen ta nejvýznamnější.

Z provedené SWOT analýzy a následné syntézy vyplynulo, že ve společnosti převažují silné stránky nad slabými a hrozby převažují nad příležitostmi. Znamená to, že podle teorie popsané v kapitole 2.3.2 by měl podnik volit tzv. defenzivní strategii (přístup ST). Podnik se nachází v nepříznivém prostředí a měl by volit strategii vycházející z využití svých silných stránek k blokování nebezpečí, kterým je vystaven, k oslabení konkurence, příp. k úniku do bezpečnějšího prostředí.

SWOT analýza poukázala na slabinu podniku v tom, že nedisponuje personálem s dostatečnou jazykovou vybaveností, což oslabuje jeho pozici při vyjednávání se zahraničními partnery a získávání nových zahraničních kontraktů. Tuto slabinu by bylo možné řešit poskytováním podnikových kurzů na zdokonalení jazykových znalostí zaměstnancům, a to minimálně těm, kteří pracují na pozicích, kde je komunikace v cizím jazyce potřebná.

Jedním z velkých rizik je vysoká konkurence v daném odvětví. Tento problém nelze odstranit. Pokud chce družstvo na tomto trhu nadále působit, musí obrátit své slabé stránky ve prospěch těch silných, což znamená klást důraz na oslovení potenciálních zákazníků s tím, že existuje kvalitní a úspěšné oděvní družstvo Moděva. Jako jedno z doporučení bych vyzvedla použití reklamy. Dnes mnohdy vydání určitých reklam způsobí vysoké náklady a účinek je téměř nulový, ale zároveň riziko z nepodstoupení této možnosti vede ještě k většímu riziku. Ve vysoce moderním světě plném internetu lze využít tento prostor pro reklamu za docela rozumné ceny a pozitivní výsledek se často dostaví. Vezmeme si jako příklad facebook či twitter, které dokážou propojit celý svět a tudíž přenášet všechny informace. Kvalitní prezentaci společnosti a jejích produktů na internetu považuji za nezbytnou, přitom cenově přijatelnou propagaci. Také aktivnější propagace značky a výrobků Moděvy oděvního družstva na veletrzích by zcela určitě zaznamenala pozitivní efekt a zvýšení prodejů.

Z všeobecných rizik, kterým je podnik vystaven, je nutno vyzdvihnout kurzové riziko. Družstvo vyváží své výrobky do zahraničí a v důsledku poklesu devizového kurzu dostává za své prodané výrobky v přepočtu méně a zaznamenává tím ztrátu. Kurzové riziko lze eliminovat a úspory z přijatých opatření by mohla být z hlediska hospodaření společnosti významná. Doporučovala bych zajištění prostřednictvím finančních derivátů. Princip takového zajištění spočívá v tom, že dnes dohodneme podmínky obchodu včetně ceny, ale skutečný obchod se uskuteční až v budoucnu. Banky dnes nabízejí k zajištění kurzových rizik celou řadu produktů, jde jen o to je aktivně využít kurzové riziko nepodcenit.

Z ekonomického pohledu vykazuje společnost relativně stabilní pozici, jak vyplynulo z provedené finanční analýzy, což je v rámci vývoje ekonomiky jako celku velmi pozitivní. Společnost byla v průběhu pětiletého sledovaného období zisková s výjimkou mírného zakolísání v roce 2009, což byl důsledek ekonomické recese. Výrazný pokrok zaznamenala společnost v řízení pohledávek, když dobu obratu pohledávek snížila z dvou měsíců v první polovině sledovaného období až na pouhé tři týdny v roce 2011. Pro efektivnější řízení pohledávek lze doporučit využití faktoringu, který je mimo jiné také zdrojem financování a je na trhu běžně nabízen bankovními i nebankovními institucemi.

ZÁVĚR

Každý podnikový proces je v nějaké míře rizikový, tzn. nikdy není předem stoprocentně zaručeno, že proces proběhne bez jakéhokoliv selhání a že přinese požadovaný výsledek.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současných rizik konkrétního podniku, vymezit problematické oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.

V teoretické části je obsaženo teoretické pojednání k problematice analýzy rizik v podniku, konkrétně jsou zde rizika charakterizována a je uvedena jejich klasifikace, jsou popsány základní přístupy k analýze rizik a metody jejich zvládnání.

V praktické části je pak představen analyzovaný podnik a je provedena analýza jeho současných podnikatelských rizik. Pozornost byla věnována analýze všeobecných rizik a finančních rizik podniku. Pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku byla použita metoda SWOT, zhodnocení finanční situace podniku vychází z provedené finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů.

Na základě vyhodnocení provedených analýz byla navržena opatření, která by podle mého názoru mohla přispět ke zlepšení stavu podniku v problematických oblastech. Domnívám se tedy, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management - teorie a praxe*. 1. vyd. DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [5] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.
- [7] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [8] KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [9] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky. Aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [10] MERNA, Tony a AL-THANI, Faisal F. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. Přeložil J. PENC. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [13] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.

- [14] ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav a HRUŠKA, Miroslav. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [15] TICHÝ, Milan. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [16] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [17] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [18] ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [19] *Analyzujaproved.cz*. Ukazatele aktivity [online]. ©2010. [Cit 5.5.2013]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2965&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=114ddd7ea1525ab945b81393eb69ed70
- [20] *Financni-analyza.webnode.cz*. Ukazatelé rentability [online]. Ing. Daniel Jadviščík, ©2011. [Cit 4.5.2013]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [21] *Modeva.cz*. Moděva oděvní družstvo Konice [online]. [Cit 3.5.2013]. Dostupné z: <http://www.modeva.cz/index.php?id=profil&lang=cz>

PODNIKOVÉ ZDROJE:

- [22] Interní materiály společnosti MODĚVA oděvní družstvo KONICE.
- [23] Účetní výkazy společnosti MODĚVA oděvní družstvo KONICE.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZK	Česká koruna.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EUR	Euro.
ROA	Rentabilita aktiv.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROS	Rentabilita tržeb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vztahy v analýze rizik</i>	17
<i>Obr. 2 SWOT analýza</i>	20
<i>Obr. 3. Logo společnosti</i>	38
<i>Obr. 4. SWOT analýza v grafu</i>	47
<i>Obr. 5. Náklady a výnosy v letech 2007-2011 v tis. Kč</i>	50
<i>Obr. 6. Vývoj ukazatelů rentability</i>	52
<i>Obr. 7. Vývoj celkové zadluženosti</i>	53
<i>Obr. 8. Vývoj ukazatelů likvidity</i>	56
<i>Obr. 9. Vývoj ukazatelů rychlosti obrátu</i>	58
<i>Obr. 10. Vývoj ukazatelů doby obrátu</i>	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Rentabilita aktiv</i>	51
<i>Tab. 2. Rentabilita vlastního kapitálu</i>	51
<i>Tab. 3. Rentabilita tržeb</i>	52
<i>Tab. 4. Celková zadluženost</i>	53
<i>Tab. 5. Míra zadluženosti</i>	54
<i>Tab. 6. Běžná likvidita</i>	54
<i>Tab. 7. Pohotová likvidita</i>	55
<i>Tab. 8. Okamžitá likvidita</i>	55
<i>Tab. 9. Obrat zásob</i>	56
<i>Tab. 10. Obrat pohledávek</i>	57
<i>Tab. 11. Obrat celkových aktiv</i>	57
<i>Tab. 12. Doba obratu zásob</i>	58
<i>Tab. 13. Doba obratu pohledávek</i>	59
<i>Tab. 14. Doba obratu závazků</i>	59