

Analýza a řízení finančních rizik v podniku

Dominika Foltýnová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika Foltýnová**
Osobní číslo: **L12209**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení finančních rizik v podniku**

Zásady pro vypracování:

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

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi. 2. vyd. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

[3] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

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:

6. února 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu

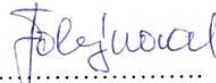
Prohlašuji, že

- 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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce řeší problematiku analýzy a řízení finančních rizik v podniku. Teoretická část obsahuje klasifikaci a charakteristiku rizik obecně, blíže je pak zaměřena na oblast finančních rizik, definuje pojem analýza rizik a popisuje metody finanční analýzy, uvádí základní přístupy k řízení rizik s bližším zaměřením na zvládnutí rizik finančních. V praktické části je představen analyzovaný podnik. Je provedena jeho finanční analýza a jsou definovány uplatňované metody řízení finančních rizik. Na základě vyhodnocení provedené analýzy jsou navržena opatření ke zlepšení stavu podniku.

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

ABSTRACT

The main issue of this thesis is Analysis and Financial Risk Company Management. The theoretical part describes the discussion of all the risks in the company. The main question is the financial risks. The work discusses the concept of risk analysis and describes methods of financial analysis. The thesis includes the basic approaches to risk management. The aim of this work is the financial risk management. The practical part describes the analyzed company. The aim of this second part of this thesis is to do the financial analysis and find the main financial risks. This part defines the methods of the risk management in the analyzed company. Based on the evaluation of the conducted financial analysis and financial risk analysis there are suggested measures of how to improve the state of the enterprises in its problematic areas.

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

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a metodické vedení, které mi byly poskytnuty při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině za jejich podporu při studiu a zpracování bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA	11
1.1 POJETÍ RIZIKA.....	12
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	13
2 FINANČNÍ RIZIKA	16
2.1 KREDITNÍ RIZIKO.....	16
2.2 TRŽNÍ RIZIKO.....	16
2.3 LIKVIDNÍ RIZIKO.....	17
2.4 OPERAČNÍ RIZIKO	17
2.5 EKONOMICKÉ RIZIKO.....	17
3 ANALÝZA RIZIK	18
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	19
3.1.1 Aktivum.....	19
3.1.2 Hrozba	20
3.1.3 Zranitelnost	21
3.1.4 Protiopatření	21
3.2 VZTAHY V ANALÝZE RIZIK	22
3.3 IDENTIFIKACE RIZIK	23
3.4 STANOVENÍ VELIKOSTI RIZIK.....	30
3.4.1 Kvantitativní metody.....	30
3.4.2 Kvalitativní metody.....	30
3.4.3 Kombinované metody	31
4 FINANČNÍ ANALÝZA	32
5 ŘÍZENÍ RIZIK.....	38
5.1 ZÁKLADNÍ OBECNÉ METODY ZVLÁDÁNÍ RIZIK.....	39
5.2 METODY ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK V PODNIKU	39
II TEORETICKÁ ČÁST.....	45
6 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU	46
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	47
6.2 EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU.....	47
6.3 PROSTŘEDÍ PODNIKU	49
7 SWOT ANALÝZA	50
7.1 SILNÉ STRÁNKY PODNIKU.....	50
7.2 SLABÉ STRÁNKY PODNIKU.....	51
7.3 PŘÍLEŽITOSTI PODNIKU.....	52
7.4 HROZBY PODNIKU	52
7.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	53
7.6 SHRnutí SWOT ANALÝZY	54
8 FINANČNÍ ANALÝZA – ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI	55

8.1	UKAZATELE RENTABILITY	55
8.2	UKAZATELE LIKVIDITY	57
8.3	UKAZATELE AKTIVITY.....	58
8.4	UKAZATELE ZADLUZENOST	61
8.5	SHRnutí ANALÝZY POMĚROVÝMI UKAZATELI	62
9	ANALÝZA FINANČNÍCH RIZIK PODNIKU.....	63
9.1	VYSOKÁ HODNOTA ZÁSOB	63
9.2	NÍZKÁ RENTABILITA TRŽEB	67
9.3	MĚNOVÉ RIZIKO	69
9.4	SHRnutí ANALÝZY FINANČNÍCH RIZIK PODNIKU	71
10	NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ STAVU PODNIKU	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Každá činnost je spojena s jistou mírou rizik. Podnikání s sebou přináší hned celou řadu nejrůznějších rizik současně. V organizacích se vyskytují právě ta rizika, jež jsou specifická pro oblast činnosti podnikání, na niž jsou jednotlivé firmy zaměřeny. V některých firmách mohou představovat největší ohrožení pro jejich správné fungování rizika výrobní, v jiných jsou to rizika bezpečnostní, u dalších institucí se může jednat o rizika ochrany životního prostředí, apod. V České republice se aktivnímu nastavení procesu řízení rizik firmy postupně učí. Je běžné, že podniky sledují a řeší pouze omezenou oblast rizik, která úzce souvisí s jejich podnikatelskou činností. Existují však rizika, která je třeba mít pod kontrolou nehledě na zaměřenou oblast podnikatelských aktivit. Takovými riziky, jsou rizika finanční. Cílem každého podnikání je tvorba zisku. Proto představuje řízení finančních rizik velmi důležitou roli při vedení firmy. K detailnímu řízení finančních rizik se však firmy často rozhodnou až poté, co se podnik dostane do finančních problémů. Finanční rizika jsou často opomíjena, řešena nedostatečně či neprofesionálně nebo jsou podrobněji řešena až v případech již zmíněných negativní událostí. Preventivní přístup právě v této oblasti je klíčový pro dobře řízenou a úspěšnou firmu. Podnik je pak schopen finanční rizika včas identifikovat, ohodnotit tato rizika, následně s nimi pracovat a řídit je.

Cílem této bakalářské práce je teoretické pojednání k problematice analýzy a řízení finančních rizik v podnicích obecně, provedení analýzy finančních rizik a jejich řízení v konkrétním podniku, vymezení problematických oblastí a navržení opatření na zlepšení stavu podniku v problematických oblastech a zhodnocení navržených opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Součástí teoretické části jsou definice základních pojmů, jež s danou problematikou souvisí. V praktické části je představena analyzovaná společnost, pro niž je dále zpracována finanční analýza za pomoci poměrových ukazatelů a SWOT analýza. Praktická část definuje dosud využívané metody řízení zjištěných vybraných rizik podniku. Na základě výsledků provedených analýz je zhodnocen stav společnosti a jsou navržena opatření, vedoucí ke zlepšení stavu firmy v oblasti řízení vybraných rizik. Závěr této práce hodnotí naplnění cíle bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA

Termín riziko je historickým výrazem, na jehož původ existují rozdílné názory. První pramen uvádí, že výraz *risico* pochází z italského jazyka. Prvotní význam tohoto slova je ořezat či osekát. Údajně se poprvé objevil v souvislosti s lodní plavbou v období 17. století. Tehdy tento pojem označoval úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout při navigaci svých lodí kolem nebezpečných a ostrých skal. Druhý pohled říká, že pojem riziko je arabského původu, a to ze slova *risq* které označovalo jak příznivou, tak nepříznivou událost.

[1][3]

Poté význam více zobecněl. Nově vyjadřoval stav „vystavení se nepříznivým okolnostem“. V Ottově obchodním slovníku z roku 1924 můžeme pod tímto heslem najít vysvětlení, že se jedná o odvalu či nebezpečí, případně, že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se v Masarykově slovníku naučném z roku 1932 objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Dnešních výklady vysvětlují pojem riziko obecně jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Především se tedy jedná o negativní význam, příležitostně však i pozitivní. [1]

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, především pak aktivit podnikatelských. Jako příklady aktivit, jež s sebou nesou jistou míru rizika řadíme například vývoj nových produktů, zavádění moderních technologií, vstupy na nové trhy, fúze a akvizice, velké investiční projekty, restrukturalizace společností. Budoucí výsledky uvedených činností jsou nejisté a mohou se odchylovat od plánovaných či předpokládaných výsledků. Mohou být horší či lepší. [2]

Pro pojem riziko tedy neexistuje pouze jedna uznávaná definice. Obecně můžeme říci, že riziko vyjadřuje pravděpodobnost vzniku určité odchylky. Příklady některých definic jsou:

- Možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- Pravděpodobnost jakéhokoli výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.

[1]

1.1 Pojetí rizika

Výše uvedené příklady definic rizika jsou do značné míry oprávněné u těch rizik, která mají pouze negativní stránku. Zde hovoříme o tzv. čistých rizicích (*Pure Risk*). V hospodářské praxi však převažují rizika označovaná jako podnikatelská (*Business Risk*), které mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku.

Společnou vlastností čistých a podnikatelských rizik je možnost dosáhnout výsledků horších či lepších, než jsou výsledky plánované. Přičemž se může jednat o odchylky:

- **žádoucí** (směrem k vyššímu zisku)
- **nežádoucí** (směrem ke ztrátě)
- **odlišné velikosti** – malé odchylky blíží se výsledkům předpokládaným; odchylky velkého rozsahu (výrazný úspěch v podobě žádoucí odchylky, výrazné finanční obtíže až úpadek v případě nežádoucí odchylky).

Odlišnost v pojetí rizika také nastává, v případě, že je riziko chápáno z hlediska jeho dopadů jindy pak z hlediska faktorů, které dopady vyvolávají. To znamená z jeho příčin či zdrojů vlastního rizika. V některých podkladech je také ztotožňován pojem *riziko* a *nejistota*. **Riziko** je vždy spojeno s určitou aktivitou či projektem s nejistými výsledky. Tyto výsledky pak obvykle **ovlivňují finanční situaci subjektu**, jenž danou aktivitu realizuje. Nežádoucí výsledky mohou vést ke vzniku hospodářské ztráty, někdy až k ohrožení existence podniku. Příznivé, žádoucí výsledky posilují konkurenceschopnost podniku na trhu. Zatímco **nejistota** je spojena především s **neschopností spolehlivého odhadu** budoucího vývoje faktorů ovlivňujících výsledky aktivit či projektů. Jedná se například o vývoj poptávky, prodejních cen, nákupních cen materiálů a energií, měnových kurzů aj.). [2]

Omezenou spolehlivost stanovení budoucích hodnot faktorů rizika nepříznivě ovlivňují především následující aspekty:

- nedostatek informací a nedostatečné poznání procesů, generující faktory rizika a nejistoty;
- použití nevhodných zdrojů informací a neověřených dat;
- nevhodné metody odhadu budoucího vývoje faktorů rizika a nejistoty.

[2]

Nespolehlivost, tedy nejistotu odhadu vývoje faktorů rizika je možno snížit například lepším seznámením se s procesem generující tyto faktory, lepším informačním zdrojem, výběrem a použitím vhodnějších metod prognózování. Není možné ji však úplně odstranit. [2]

1.2 Klasifikace rizik

Rizika jsou v nejrůznějších podkladech členěna dle nesčetného množství pohledů. Existuje však základní klasifikace rizik:

Podnikatelské (Business Risk) a čisté (Pure Risk)

Podnikatelské riziko může mít jak pozitivní tak negativní stránku. U rizika čistého se jedná pouze o stránku negativní. Čistá rizika se většinou vztahují ke škodám a ztrátám na majetku subjektů vyvolaných přírodními jevy (např. povodně, požáry, zemětřesení atd.), technickými systémy a jejich selháním (např. havárie výrobních strojů aj.) a v neposlední řadě jednáním lidí (zpronevěry, stávky, krádeže aj.).

Systematické a nesystematické

Systematické riziko je takové riziko, jež je vyvolané společnými faktory a postihující v různé míře veškeré hospodářské jednotky podnikání. Zdroji takového rizika jsou změny peněžní či rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, dále celkové změny trhu (např. změny cen základních surovin a energií aj.) Jelikož je systematické riziko určitou měrou závislé na vývoji trhu, označuje se také jako **riziko tržní**. Toto riziko je specifické pro každou danou firmu. Zdroji těchto jedinečných rizik mohou být případy jako selhání významného subdodavatele, odchod klíčových zaměstnanců, havárie výrobních zařízení či vstup nového konkurenta na trh.

Vnitřní a vnější

Vnitřní rizika jsou ta, vztahující se k faktorům uvnitř podniku. Obecně se jedná o rizika technicko-technologická, výzkumně-vývojová. Tedy taková, která jsou spojena s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií. Oproti tomu rizika vnější jsou ta, jež mají spojitost s podnikatelským okolím. Zdrojem vnějších rizik jsou tedy externí faktory. Může se jednat o faktory:

- **makroekonomické** - ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické makrookolí.
- **mikroekonomické** - konkurence, dodavatelé, odběratelé apod. [1] [2]

Ovlivnitelné a neovlivnitelné

Dalším možným typem jsou rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná. Rozdělení vychází ze skutečnosti, že firma či konkrétní manažer mají možnost působit na příčiny vzniku rizik. Ovlivnitelná rizika jsou ta, která je možno eliminovat. A to ve smyslu snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací. Snížení rizik v oblasti výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií může být docíleno např. zvýšením kvalifikace pracovníků tohoto oddělení, zlepšením jejich technického zázemí, aj. Na příčiny neovlivnitelných rizik působit nelze (např. nepříznivá změna měnového kurzu, přírodní havárie atd.). Můžeme však přijmout některá z opatření, jež snižují nepříznivé následky těchto rizik. Jedná se o možnosti zajištění či pojištění. Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná. Neovlivnitelná jsou zejména vnější rizika.

Primární a sekundární

Rizika můžeme dělit také na rizika primární a sekundární. Přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika tvořeného všemi výše uvedenými faktory je vyvoláno riziko sekundární. Sekundárním rizikem může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem. Tato odlišná podniková kultura může být příčinou neúspěchu dané společnosti. Přičemž právě tvorba společného podniku měla být původně opatřením orientovaným na snížení rizika primárního, např. vstupu na zahraniční trh.

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu, rizika ve fázi provozu

Mezi rizika ve fázi přípravy a realizace projektu řadíme všechny druhy rizik, jenž ohrožují dodržení termínu dokončení projektu a jeho kvalitu či splnění rozpočtu. Může se jednat např. o tato rizika:

- Nebezpečí nedostatků projektového řešení.
- Rizika selhání subdodavatelů stavební a strojní části projektu.
- Nepříznivá změna měnového kurzu, aj.

Rizika ve fázi provozu jsou ta, která ovlivňují hospodářské výsledky fungování projektu (vzrůst cen surovin, materiálů a energie, pokles poptávky, nezvládnutí technologického procesu atd.).

Neméně významné členění je také to, jež vychází z věcné náplně rizik. Dle tohoto dělení existují rizika:

Výrobní

Výrobní rizika velmi často představují problém nedostatku zdrojů (např. surovin, materiálů, energií, pracovních sil), které mohou narušit průběh výrobního procesu a jeho výsledky. Důvodem některých výrobních rizik spojených s omezeností zdrojů mohou být nedostatky a poruchy na straně dodavatelů (dodavatelská rizika). K výrobním rizikům lze řadit i rizika jako nespolehlivost a výpadky výrobních zařízení, což může způsobit omezení dodávek produktů či služeb, vzrůst nákladů na opravu a údržbu strojů apod. Zde je možné označení jako provozní či operační rizika.

Technicko-technologická

Technicko-technologická rizika souvisí s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje, vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií, nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výrobní kapacity atd.

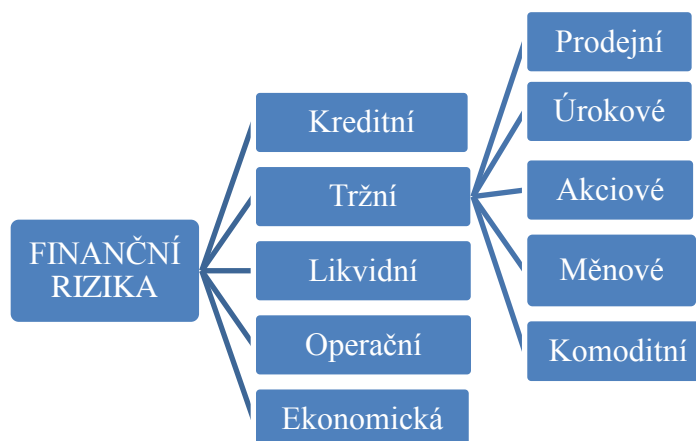
Finanční

Dalším druhem jsou rizika finanční. Každá strategie financování s sebou přináší jistá rizika. Ať už se jedná o financování orientované více na vlastní tak na cizí kapitál. Finanční rizika jsou spojená s problematikou dostupnosti, tedy získávání zdrojů financování. Základní členění finančních rizik je definováno v další kapitole.

[2]

2 FINANČNÍ RIZIKA

Jsou zastoupena širokou škálou rizik. K nejvýznamnějším finančním rizikům patří bezesporu tržní a ekonomická (nákladová) rizika, jelikož ve velké míře společně ovlivňují hospodářské výsledky firmy. Řadíme zde však i rizika likvidní či úvěrová.



Obrázek č. 1 Struktura finančních rizik [5]

2.1 Kreditní riziko

Kreditní riziko nebo také úvěrové riziko. Vždy existuje nebezpečí, že dojde k neschopnosti zákazníků dostát svým platebním závazkům. Ať už se jedná o riziko úhrady faktur po splatnosti či úplné neschopnosti splacení závazků odběratele.

2.2 Tržní riziko

Tržní riziko představuje možnou ztrátu v důsledku změn hodnot nebo cen aktiv, způsobených například pohybem úrokových měr, měnových kurzů, cen akcií a komodit. Mezi základní tržní rizika patří následující.

Prodejní riziko

Prodejní neboli poptávková rizika jsou úzce spjata s tím, jak jsou výrobky či služby dané firmy na domácím i zahraničním trhu konkurenceschopné. Tedy v jakém množství se prodávají.

[1] [2] [4]

Úrokové riziko

Úrokové riziko existuje za předpokladu využití úvěru s pohyblivými úrokovými sazbami (např. u investičních nástrojů citlivých na úrokové sazby jako jsou dluhopisy aj.). Představuje nebezpečí, že dojde ke změnám úrokových sazeb na trhu.

Akciové riziko

Akciovému riziku se firma vystavuje vždy, když investuje své finanční prostředky do akcií. Představuje riziko, že vlivem změny kurzu akcie bude investice pro podnik ztrátová.

Měnové riziko

Měnové či kurzovní riziko je spjaté se změnami měnových kurzů. Každá organizace, jež vlastní majetek nebo závazky (pohledávky) v cizí měně je ohrožena tímto rizikem.

Komoditní riziko

Komoditní riziko představuje riziko ke kolísání cen nerostných surovin a dalších komodit v důsledku hospodářských, politických, ale i přírodních vlivů.

[1] [2]

2.3 Likvidní riziko

Riziko likvidity chápeme jako míru neschopnosti dostát svým splatným finančním závazkům. Jedná se také o situaci, kdy daný podnik nedokáže financovat svá aktiva. [2] [4]

2.4 Operační riziko

Operační riziko neboli riziko ztráty. Je způsobené z nedostatečnosti nebo selhání:

- a) vnitřních procesů
- b) osob
- c) systémů
- d) externích událostí (např. přírodní katastrofy)

2.5 Ekonomické riziko

Ekonomická, neboli nákladová rizika. Jsou způsobena nárůstem cen energií, materiálů, surovin, služeb aj. Často pak dochází k překročení předpokládaných nákladů a následnému nedodržení plánovaného hospodářského výsledku. [2] [5]

3 ANALÝZA RIZIK

Pokud podnik chce snižovat rizika působící během jeho aktivit, prvním krokem je právě analýza těchto rizik. Analýza rizik má rovněž jako samotný pojem „riziko“ velké množství definic. Základní pojetí analýzy rizik, jež je uváděno v odborné literatuře, vysvětluje tuto analýzu jako proces rozčleněný do těchto fází:

1.) **Identifikace rizik** (událostí, jevů, faktorů, atd.)

Identifikace rizik, jejichž dopady mohou být jak negativního tak pozitivního charakteru. V rámci identifikace rizik stanovujeme důležitost rizik. Dochází k významovému rozdělení. Kritéria pro toto dělení jsou pravděpodobnost vzniku rizik a velikosti jejich dopadů.

V rámci identifikace rizik provádíme také následující činnosti:

- *Identifikace aktiv* – definování aktiv, které podnik vlastní.
- *Stanovení hodnoty aktiv* – určení hodnot definovaných aktiv, včetně vymezení jejich významu pro daný podnik. Můžeme také ohodnotit potencionální dopad ztráty těchto aktiv.
- *Identifikace hrozeb a slabín (zranitelnosti)* - Určení slabých míst podniku, jež mohou dovolit působení rizik.
- *Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti* – stanovení pravděpodobnosti vzniku hrozby a určení míry zranitelnosti podniku vzhledem k dané hrozbě.

2.) **Stanovení velikosti rizika**

Při stanovení velikosti rizik sledujeme pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik a jejich dopady na výsledky podnikatelských aktivit firmy. Jedná se tedy o měření rizika.

Častěji se analýza rizika však zaměřuje na negativní stránku rizika. Pozitivní stránka, tedy existující příležitosti jsou většinou opomíjeny. Analýza rizik je hlavním nástrojem pro řízení rizik, tzv. management rizik.

[1] [2]

Obecně platí tato řešení vyplývající z provedené analýzy rizik:

- a) Zavedení a realizace vhodných opatření pro snížení zjištěných rizik.
- b) Jestliže se jedná o rizika, jež významně neohrožují hospodářské výsledky podniku, mohou být tato rizika akceptována.
- c) Vyhnoutí se definovaným rizikům.
- d) Uskutečnění přenesení identifikovaných rizik na třetí strany (transfer rizika).

[1] [2]

3.1 Základní pojmy analýzy rizik

3.1.1 Aktivum

Pojem aktivum zahrnuje vše co má pro daný podnik hodnotu, jež může být působením hrozeb snížena.

- **Hmotná aktiva** – nemovitý majetek, cenné papíry, hotovost, peněžní prostředky na bankovních účtech, atd.
- **Nehmotná aktiva** – informace, morálka pracovníků, autorská práva, licence, firemní kultura, dobrá pověst firmy aj.

Hrozby mohou působit na samotnou existenci podniku, ten tedy může být sám o sobě také aktivem. Definování aktiv vychází z druhu zvolené úrovně podrobnosti. Například uvedená dobrá pověst podniku se může vztahovat jednak k firmě jako takové, dále k výrobkům firmy či vyřizování reklamací apod. Základní charakteristikou aktiv je jejich hodnota. Ta může být vyjádřena objektivně (obecně vnímané ceny) nebo subjektivně (oceněním důležitosti aktiva pro daný subjekt; kritičnost). Někdy také kombinací obou. Je zřejmé, že stanovená hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení (např. při určení hodnoty informací). Hodnocení aktiv ovlivňují následující faktory:

- Pořizovací náklady aktiva.
- Jak důležité je dané aktivum pro existenci podniku.
- Náklady na překlenutí potenciálních škod na aktivu.
- Rychlost odstranění škody na aktivu.
- Ostatní hlediska (specifická pro daný podnik).

[1]

3.1.2 Hrozba

Hrozbou může být událost, činnost či osoba, jež má negativní vliv na aktiva. Může působit škodu, tedy poškodit celkově daný podnik.

Hrozby lze členit podle:

a) Původu hrozby

- Přírodní - přírodní katastrofa, atd.
- Lidský - chyba obsluhy, požár, apod.

b) Úmyslu

- Náhodné – požár způsobený neopatrností, atd.
- Úmyslné – krádež, zneužití informací, aj.

c) Ostatní dělení

- Vnitřní hrozby – změna strategie řízení rizik, apod.
- Vnější hrozby – změna kurzu, atd.

[1]

Dopad hrozby

Škoda, způsobená působením hrozby na určitém aktivu. Může se jednat o absolutní hodnotu ztráty, jež zahrnuje náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva či náklady potřebné na odstranění následků škod, které hrozba podniku způsobila. Některé hrozby působí na více aktiv současně. Dopad se však může u jednotlivých postihnutých aktiv lišit. Např. u požáru, kdy je poškozen vozový park firmy, může být postižen jednak chod výroby, tak i distribuce či servis prodaných výrobků. Základním faktorem pro charakteristiku hrozby je její úroveň. Ta je hodnocena dle těchto aspektů:

- **Nebezpečnost** – schopnost hrozby způsobit škodu.
- **Přístup** – pravděpodobnost, že hrozba získá svým působením přístup k aktivu. Např. může být vyjádřeno jako pravidelnost (frekvence) výskytu hrozby.
- **Motivace** – zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace tkví v pochopení skupinových (či národních) záměrů, stejně jako záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky. Odhad motivace pomáhá při určování expertních stanovisek a odhadů hrozeb.

[1]

Podklady pro identifikaci hrozeb a odhad pravděpodobnosti jejich výskytu poskytují manažeři, interní odborníci či externí specialisté, orgány veřejné moci a další úřady, aj. Zapomínat by se také nemělo na zkušenosti z minulých případů. Tedy na zpětnou vazbu.

Pro tento případ by mělo být umožněno nahlédnout do dříve zpracovaných dokumentací vztahujících se k dané problematice. [1]

3.1.3 Zranitelnost

Zranitelnost představuje nedostatek, slabé místo zkoumaného aktiva (eventuálně celkového podniku, chápaného jako samotné aktivum). Tuto slabinu může hrozba využít a negativně na aktivum působit. Zranitelnost je vlastnost aktiva, která vyjadřuje jeho citlivost na působení určité hrozby. To, že zranitelnost u definovaného aktiva existuje, však ještě neznamená, že bude působit škodu. K tomu je zapotřebí existence hrozby, která výskytu zranitelnosti využije. Zranitelnost bez přítomnosti odpovídající hrozby nevyžaduje často přijetí opatření. I u takové zranitelnosti by měla nadále probíhat kontrola, pro případ změny. Stejně tak platí, že hrozba bez příslušné zranitelnosti nemusí vést ke vzniku rizika. Jasnou zranitelnost může představovat nesprávně přijetí nebo nefunkční opatření či opatření, které je používáno nesprávným způsobem. Opatření je účinné nebo neúčinné dle prostředí, v němž funguje. Zranitelnost vzniká, dochází-li k interakci mezi hrozbou a aktivem.

Hlavním kritériem zranitelnosti je její úroveň, která se hodnotí podle:

- a) **Citlivosti** – to jak je aktivum náchylné k poškození danou hrozbou.
- b) **Kritičnosti** – představuje důležitost aktiva pro analyzovaný podnik.

[1]

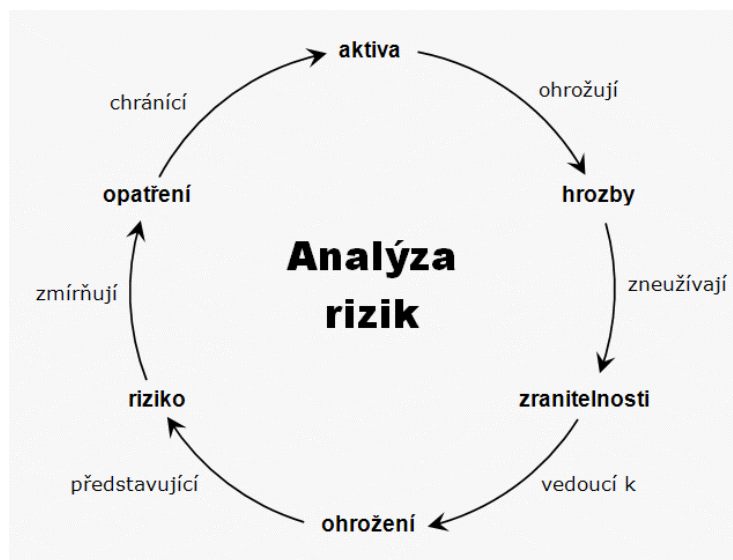
3.1.4 Protiopatření

Pojem protiopatření můžeme definovat jako proces (postup, proceduru, apod.), který byl navržen za účelem snížení působení hrozby, zmírnění zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Cílem navržení protiopatření je eliminace vzniku škody (její předejití) nebo usnadnění překlenutí následků vzniklé škody. Z pohledu analýzy rizik je protiopatření definováno:

- a) **Efektivitou** – vyjadřuje, jak se v důsledku zavedení protiopatření účinek hrozby sníží. Protiopatření jsou zaměřeny na snížení úrovně hrozby, zranitelnosti, zmírnění následků působení hrozby. Cílem je také schopnost obnovení činnosti po působené hrozby.
- b) **Náklady** – náklady na pořízení, zavedení a používání protiopatření.

[1]

Zvolení vhodného protiopatření předchází dlouhý výběr z řady možností. Výše nákladů často hraje roli při výběru protiopatření. Hledá se optimální protiopatření, které je jednak nejúčinnější a často také nízkonákladové. I zde platí, že je nutné zkoumat již zavedená opatření. Je tak minimalizována možnost jejich duplikace nebo či jejich vzájemnému křížení. [1]



Obrázek č. 2 Cyklus analýzy rizik [6]

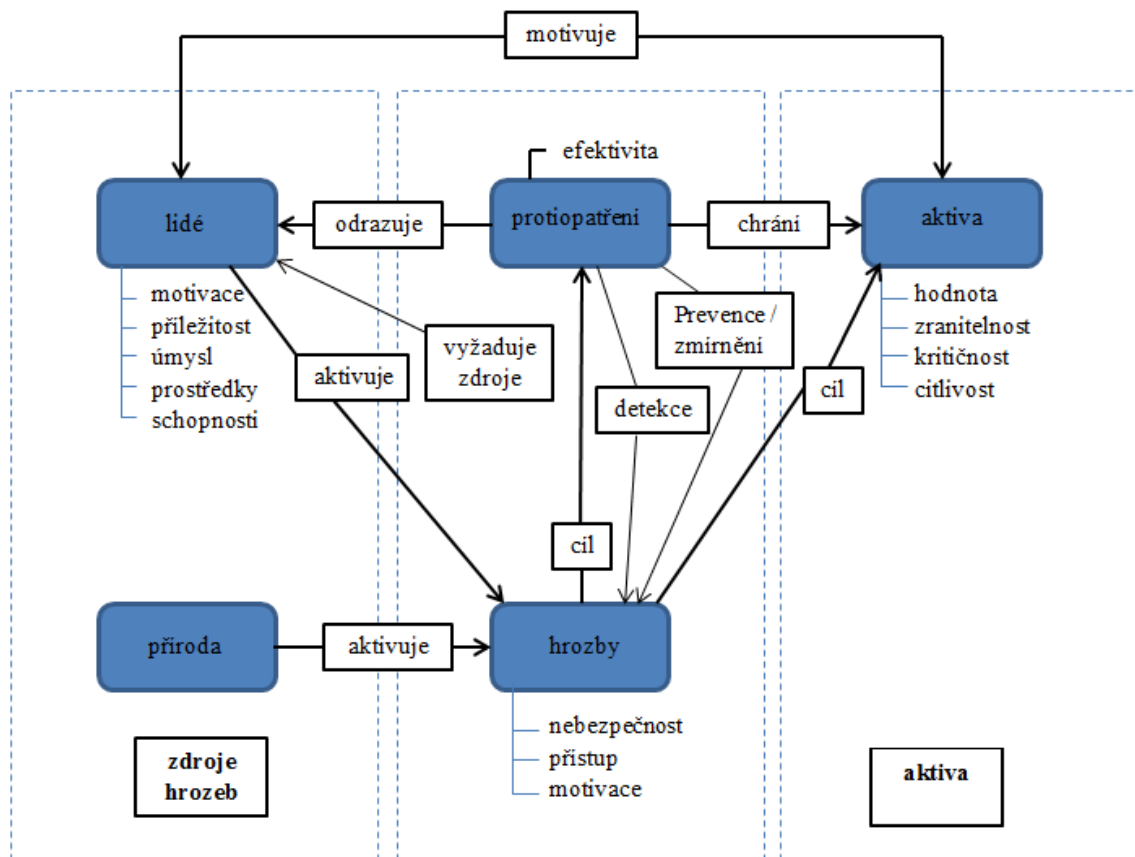
3.2 Vztahy v analýze rizik

Jak bylo výše řečeno, analýza rizik je hlavním nástrojem pro řízení rizik. Velkým předpokladem pro úspěšné provedení této analýzy je správné pochopení jejich vztahů. Průběh uplatnění rizika:

1. Hrozba využije zranitelnosti, zdolá protiopatření a působí na aktivum, kde následně vznikne škoda.
2. Útočník je hodnotou aktiva motivován k aktivaci hrozby. U aktiva existuje určitá míra zranitelnosti vzhledem k hrozbě. Současně je aktivum před hrozbami chráněno protiopatřeními.
3. Úlohou protiopatření je ochrana aktiv, detekce hrozby a snížení či zcela vyloučení působení na aktiva. Protiopatření také odrazují od aktivace hrozeb.

Cílem hrozby je získání přístupu k aktivu. Hrozby působí na protiopatření nebo přímo na aktivum.

Před samotným působením hrozby je nutná její aktivace. Aktivace hrozby nastává, dojde-li k vytvoření vhodných podmínek, ve kterých může hrozba působit na aktivum. Následující schéma znázorňuje základní souvislosti a vztahy v analýze rizik. [1]



Obrázek č. 3 Vztahy v analýze rizik [1]

3.3 Identifikace rizik

Identifikace rizik patří spolu se stanovením významnosti rizik mezi nejdůležitější fáze analýzy rizik. Identifikace a stanovení významnosti rizik umožňuje věnovat se jen těm rizikům, která mají největší dopady na výsledky finančních a investičních rozhodnutí.

Identifikace rizik je prováděna za účelem získání souboru rizikových faktorů, jež by mohly negativně či pozitivně působit na hospodářské výsledky organizace. Mezi hlavní stránky procesu identifikace rizik patří:

Dekompozice objektu analýzy rizika - Dekompozice objektu analýzy rizika představuje vhodně zvolené rozčlenění objektu / projektu na užší složky, aktivity, atd.

[2]

Náplň procesu identifikace rizika - Náplň procesu identifikace rizika je zkoumána pro každou dílčí aktivitu či oblast.

- Faktory (zdroje, lidé, čas) ohrožující úspěšné dosažení cílů / vedoucí k jejich překročení. Jaké dosažení faktory by vedly ke snížení či zvýšení účinnosti dosažení cílů.
- Potenciální problémy, které by mohly vzniknout při realizaci aktivity.
- Co by mohlo být zdrojem případných dodatečných benefitů?
- Kdy, kde, jak a proč, by se tato rizika mohla nejpravděpodobněji objevit, a koho by nejvíce ovlivnila?

Nástroje / metody použité pro podporu identifikace - Mezi nejčastěji využívané nástroje patří:

- Kontrolní seznamy (check listy), katalogy rizik – obsahují přehled možných rizikových faktorů organizace.
- Využití interních či externích expertů – brainstorming (včele moderátor) – týmová práce vede ke kreativitě. Sdílení informací a zkušeností.
- Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí (SWOT, PEST analýza aj.)
- Kognitivní, tedy myšlenkové mapy – grafický nástroj pro zobrazení faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb.

Využití informační zdroje - Příklady informačních zdrojů:

- Zkušenosti expertů z oborů, vztahujících se k jednotlivým faktorům.
- Výstupy monitorovacích mechanismů (systémů) včasné detekce.
- Doporučení externích a interních auditorů.
- Podnikatelský plán.
- Pravidelná analýza výsledků podniku.
- Výstupy finančních controllingu.
- Poznatky / zkušenosti z již realizovaných projektů.

Subjekty - Definice subjektů, které se podílejí na identifikaci rizik.

Identifikace rizik by měla proběhnout v co nejširším rozsahu. To znamená, že by do ní měla být zapojena většina pracovníků firmy, stejně jako externí specialisté. Klíčovou roli hraje management (zejména ten vrcholový). Dále představenstvo případně dozorčí rada. Pokud organizace disponuje oddělením managementu rizik, pak právě tento útvar je nápomocen při procesu identifikace rizik.

[2]

ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Organizace jsou v dnešní době vlivem globalizace ovlivňovány při své činnosti ve většině **oblastí**, mezi něž patří:

- sociálně kulturní;
- politické;
- legislativní;
- ekonomické;
- technologické;
- ekologické;
- etické.

Podnik je ovlivňován těmito **subjekty**:

- zákazníci;
- zaměstnanci;
- dodavatelé, smluvní partneři;
- konkurence;
- trh práce;
- vnější úřady, nevládní organizace, vládní agentury.

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, jež jsou součástí podniku. Tyto faktory ovlivňují manažerskou činnost (plánování, organizování, vedení, rozhodování, kontrola).

Jednotlivé úrovně managementu vyžadují jiné znalosti, dovednosti a schopnosti manažera. Charakter působících faktorů se odvíjí od daného stupně řízení.

[10]

Mezi analýzy vnitřního prostředí patří:

- analýza dosavadní strategie;
- analýza výsledků ve funkcionálních oblastech;
- analýza exponovanosti podniku;
- portfolio analýza;
- analýza konkurenceschopnosti;
- analýza klíčových faktorů úspěchu.

[10]

SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Pomocí SWOT analýzy můžeme zjistit, do jaké míry jsou současná firemní strategie a její silné a slabé stránky schopny vyrovnat se se změnami, k nimž v prostředí firmy dochází. Představuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se o kombinovanou analýzu, vnitřního i vnějšího prostředí. Původně se jednalo o dvě samostatné analýzy, a to analýzy **SW** a **OT**.

Analýza OT (externí analýza) neboli analýza příležitostí a hrozeb, přicházejících z vnějšího prostředí organizace. Vnějšími prostředím je myšleno jak makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). [10]

Příležitosti (Opportunities)

Vztahy s firmami či s fyzickými osobami, které ovlivňují chod firmy - otevření trhu nebo zlepšení postavení pro získání nových zákazníků, nárůst prodeje stávajícím zákazníkům, využití existujících problémů konkurence (likvidní, výrobní, omezení financování apod.), rozvoj dalších prodejních kanálů (např. prodej přes internet), zlepšení systému logistiky, přístup k financování, sloučení, splynutí či strategické partnerství s jiným podnikem.

Změny v podnikatelském prostředí - politické, legislativní a kontrolní mechanismy (daně, cla, omezení, podpory, EU fondy), ekonomické trendy (např. vývoj úrokové sazby atd.). [11]

Trendy ve společnosti - demografické změny, změna konzumního chování spotřebitele, vznik nové technologie (nové výrobní postupy, materiály, softwarové řešení aj.), prodej přes internet, orientace na nového zákazníka.

Hrozby (Threats)

Vztahy s firmami či s fyzickými osobami - které ovlivňují chod firmy: ztráta významného zákazníka nebo dodavatele, zlepšení situace konkurenčních firem (nové technologie, lepší pozice v distribučních kanálech apod.), nový konkurent na trhu, cenový boj s konkurencí, spoléhání pouze na klíčového distributora výrobků dané firmy, zvyšování dodavatelských cen, odchod klíčových zaměstnanců, redukce financování bank a pojistných limitů pojišťovnou aj.

Změny v podnikatelském prostředí - politické, legislativní a kontrolní mechanismy (ekologie, daně aj.), politická stabilita, vývoj nezaměstnanosti (regionální vlivy), ekonomické trendy (např. vývoj úrokové sazby aj.).

Společenské trendy - demografické změny, postoj k zahraničním produktům a službám, změna konzumního chování spotřebitele – nezájem o výrobek, vznik nové technologie (nové levnější výrobní postupy, technologie, jež umožňují vyšší míru inovace, změna distribučních kanálů vzhledem k využití nové technologie, změna zákaznického servisu, změna materiálu, nové softwarové řešení apod.).

Analýza SW (interní analýza). Ta je naopak spjata s prostředím vnitřním, které zahrnuje systémy, cíle, firemní kulturu, mezilidské vztahy, firemní zdroje, materiální zabezpečení, organizační strukturu, kvalita vedení atd.

Silné stránky (Strengths)

Dobré výsledky hospodaření podnik - rostoucí trend tržeb a rentability, dobrá kapitálová struktura, dobrá likvidita, dobrý rating (bezproblémový přístup k bankovnímu financování), nízký podíl problematických pohledávek či znehodnocených zásob, diverzifikované portfolio odběratelů i dodavatelů aj.

Specifika činnosti podniku - moderní nízkonákladová výroba, konkurence-schopná pozice firmy na trhu, dobrá distribuční síť, výhodné postavení vůči odběratelům/dodavatelům, konkurenční výhody apod.

Management a zaměstnanci podniku - kvalitní management a zaměstnanci, vhodně nastavené motivační programy, snadné získávání nových zaměstnanců atd.

Marketing podniku - dobré postavení na trhu, vnímání značky a produktu/služby, stálí zákazníci, efektivní investice do vývoje výrobků, atd. [11]

Slabé stránky (Weaknesses)

Špatné výsledky hospodaření podniku - nedostatek peněz na investice, špatné vztahy s dodavateli (platby po splatnosti), banky odmítají poskytnout další úvěr, nevhodné řízení pohledávek a zásob (vázání cash flow, problémy v likviditě), atd.

Specifika činnosti podniku - neefektivní výroba, provoz nebo využívání aktiv; nevhodné umístění firmy, zastaralé výrobní postupy a výrobní zařízení, vysoká energetické a mzdová náročnost, nedostačující výrobní kapacita, časté poruchy na výrobních zařízeních apod.

Špatné řízení podniku a neefektivní výkony zaměstnanců - příliš vysoká fluktuace zaměstnanců, nedostatek zkušeností, nedostatečné zapracování zaměstnanců aj.

Slabý marketing podniku - nízká diverzifikace výrobků nebo služeb, nedostatečná kvalita výrobků/zboží/služeb, nabídka zastaralých produktů/služeb, malá diverzifikace odběratelů, omezená distribuce. [11]

<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strengths)</p> <p style="text-align: center;">Skutečnosti, které přinášejí výhody, jak zákazníkům, tak podniku.</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">Věci, které podnik nedělá dobře / které dělá konkurenční podnik lépe.</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (Opportunities)</p> <p style="text-align: center;">Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku či lépe uspokojit zákazníky, a tím přinést firmě úspěch.</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (Threats)</p> <p style="text-align: center;">Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Obrázek č. 4 SWOT analýza [9]

Cíle SWOT analýzy:

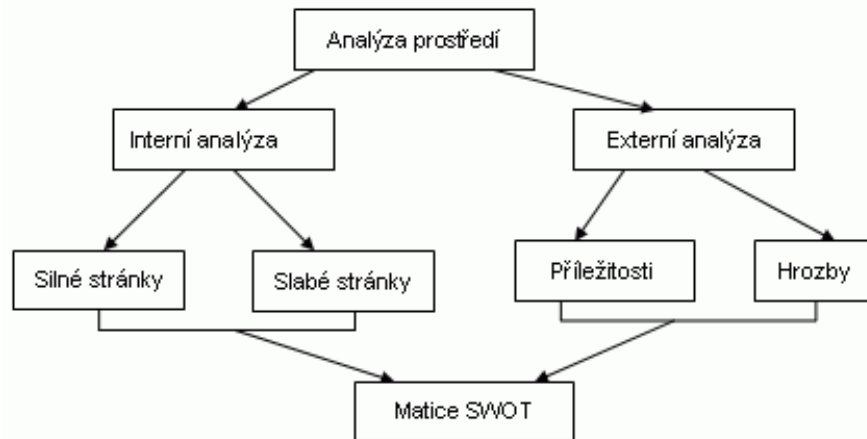
- Rozvíjet silné stránky rozpoznat příležitosti, maximálně jich využít k rozvoji firmy.
- Minimalizovat či zcela odstraňovat slabé stránky.
- Být připraven na možné příležitosti a hrozby, vytvoření ochranných opatření (dobrou firemní kulturou a kvalitním vzděláváním zaměstnanců, budováním dobrých vztahů s dodavateli/odběrateli, pojištěním rizik, vytvořením realistického plánu v případě krizového vývoje, zajištění financování dlouhodobými zdroji s možností předčasného splacení a fixací úroku aj.).
- Externí hrozby jsou potenciální budoucí slabé stránky. Analýza nám pomůže lépe vidět, co se ve firmě a jejím prostředí děje, poukázat na to, co je třeba udělat, a uvědomit si problémy v delším časovém horizontu.

[9] [10] [12]

Postup při zpracování SWOT analýzy:

- 1.) **Stanovení cílů** - co chceme udělat a proč.
- 2.) **Průzkum** - identifikace silných a slabých stránek firmy a jejich specifických předností, a to s využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitropodnikových zdrojů a hodnotících systémů. Průzkum, sběr informací. Informace lze čerpat z dokumentů, zkušeností a znalostí řadových zaměstnanců či manažerů, z primárních a sekundárních výzkumů, z poznatků z podnikatelských plánů, marketingových nebo finančních zpráv, ze závěrů předchozích analýz. Podrobná analýza shromážděných informací. Vyvození závěrů a tvrzení o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách.
- 3.) **Vytvoření pracovního prostředí** - diskuse o vývoji SWOT analýzy, o zjištěných informacích. Spolupráce zaměstnanců a manažerů, kteří se na SWOT analýze podílejí.
- 4.) **Maticе SWOT** - pomocí grafického znázornění posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé (viz. Obr. č. 5).
- 5.) **Vyhodnocení** - syntéza zjištěných informací. Definice toho, co je důležité, uvědomění si souvislostí. Formulace strategie nebo vytvoření akčního plánu, který by se zabýval všemi čtyřmi segmenty.

[12]



Obrázek č. 5 Postup implementace SWOT analýzy [12]

3.4 Stanovení velikosti rizik

Pro stanovení velikosti rizik existují dvě metody, které se v analýze rizik při jejich měření využívají. Jedná se o metody:

- a) Kvantitativní
- b) Kvalitativní
- c) Kombinace obou

[2]

3.4.1 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody, jinak označovány jako *analytické odhady*. Tato metoda je postavena využívá matematicko-statistických výpočtů. Pro firmu má tedy větší vypovídající schopnost než pouhé odhady. Tato metoda je však často složitá a časově náročná. Na základě výsledků probíhá vyhodnocení. Používá se například pro zhodnocení zisku / ztráty firmy za dané období, jednotlivých ukazatelů rentability, atd.

3.4.2 Kvalitativní metody

Nebo tzv. *empirické odhady*. Představují metody, které definují závažnost možného dopadu a pravděpodobnost, že k určité situaci dojde (negativní, ale i pozitivní událost). Kvalitativní metoda je založena na zkušenostech (tedy kvalifikaci) osoby, jež měření provádí. Výsledek je pak označen dle určité škály. Nejčastěji jde vyjádření pomocí bodování, pravděpodobnosti nebo také slovním hodnocením (viz. Tabulka č. 1).

[2]

Tabulka č. 1 Slovní popisy ohodnocení rizik [2]

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	Velice malé riziko
2	Malé riziko
3	Střední riziko
4	Vysoké riziko
5	Zvláště vysoké riziko

3.4.3 Kombinované metody

Čerpá z matematicko-statistických údajů a zároveň využívá kvalitativní metody hodnocení.

Zvolená stupnice kombinované metody měření však nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost mimořádné situace nebo závažnost (výši) jejího dopadu.

[2]

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je tvořena souborem finančních ukazatelů, jež jsou hlavním zdrojem informací pro sestavování finančních plánů v různých časových úsecích nebo pro strategická rozhodnutí, které směřují k ekonomické stabilitě podniku. Každému takovému plánování či rozhodování v oblasti existence či neexistence podniku, zahájení nebo odstoupení od investice atd., by měla předcházet právě finanční analýza. Jako hlavní podklady pro finanční analýzu slouží převážně účetní výkazy firmy, mezi něž patří:

Rozvaha - uvádí přehled majetku firmy a zdrojů krytí tohoto majetku. Majetek firmy tvoří aktiva. Zdroje krytí představují pasiva. Účetní rozvaha je vystavena k určitému datu. Musí být dodržena základní bilanční rovnice, hodnota aktiv se musí rovnat hodnotě pasiv. Z rozvahy je možné vyčíst, jak vysoké pohledávky a závazky firma má. Dále rozvaha ukazuje celkovou zadluženost vůči různým finančním institucím a další důležité ukazatele. Rozvaha tak podává ucelený obraz o finanční situaci účetní jednotky.

Výkaz zisků a ztrát - říká, jakého hospodářského výsledku společnost ve sledovaném období (i minulém období) dosáhla. Tedy zda je firma zisková nebo ztrátová. Z výkazu je možno vyvodit důležité informace (např. materiálovou náročnost nebo mzdovou náročnost), výše daní či odpisů.

Výkaz cash-flow - informuje o peněžních tocích ve firmě. Výkaz cash-flow stále více vypovídajícím ukazatelem. V současné době totiž narůstá množství firem, které nehradí své závazky a prodluží tak dobu splatnosti. Pokud zákazníci faktury nehradí, dochází ke zvyšování tržeb bez potřebného zvyšování peněžních prostředků. Výkon firmy přitom končí až faktickým připsáním peněz na bankovní účet.

Příloha - může se jednat například o informace k nezaplaceným daním, pojistným na sociální a zdravotní pojištění. Právě tyto úhrady jsou v případě finančních problémů firmy odsouvány jako první. Taková skutečnost je očividným ukazatelem, že firma není zdravá.

Vedlejším, ale také často významným, podkladem jsou **výroční zprávy** či přílohy k účetním závěrkám, popřípadě údaje z manažerského účetnictví.

ANALÝZA ZÁKLADNÍCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Finančních ukazatelů je velké množství. I v případě finančních analýz platí Paretovo pravidlo, tedy pravidlo 80/20. To říká, že pouze 20% ukazatelů, má 80% vypovídací schopnosti o finančním zdraví firmy a zbylých 80% finančních ukazatelů má jen 20% rozhodujícího podílu na volbě případné strategie. [13]

Ukazatelé rentability

Ukazují jak efektivní je podnikání zkoumané firmy. Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem. Také vypovídají o tom, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Základní poměrové ukazatele rentability:

Rentabilita aktiv říká, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk, aniž bychom zkoumali, z jakých zdrojů zisk tvoříme (tzn. bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje cizí nebo vlastní).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu vypovídá o tom, jak efektivně se firmě daří zhodnocovat prostředky, které byly do podnikání vloženy.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb vyčíslí, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli právě 1,-Kč zisku. Rentabilita tržeb tedy ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je faktická celková marže společnosti (EBIT), po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita nákladů vyjadřuje, jak velké náklady je nutné ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ve vzorci pouze RDK) poskytuje informaci, jak efektivně jsme do svého podnikání z dlouhodobého hlediska investovali (jak z vlastních tak z cizích zdrojů).

$$\text{RDK} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Ukazatelé likvidity

Výsledky výpočtů ukazatelů likvidity vypovídají o aktuální situaci firmy v oblasti schopnosti dostát svým krátkodobým závazkům. Jinak řečeno, hovoří o tom, jak rychle je firma schopna splácet své závazky vůči svým dodavatelům, bankám aj. Pro zjištění aktuálního stavu v oblasti likvidity podniku se používají převážně následující ukazatele:

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně) při výpočtu pracuje pouze s těmi finančními prostředky firmy, které jsou v dané chvíli dostupné jednak ve formě hotovosti v pokladně a s penězi, disponibilními na bankovních účtech podniku. Tento ukazatel je proto nejpřísnějším likvidním ukazatelem. Optimální hodnota je mezi 0,2 až 0,5.

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

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně) vychází z výpočtu likvidity běžné. Oběžná aktiva jsou však o hodnotu položky zásob nižší. Zásoby nespádají totiž do klasických likvidních položek. Zbylá oběžná aktiva tvoří pohledávky firmy a hotovost, jíž disponuje (tedy hotovost v pokladně, či peníze na bankovních účtech). Pohotová likvidita vyjadřuje kolika korunami peněžních prostředků firmy je pokryta 1 Kč krátkodobých jejich závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 až 1,2.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita (likvidita III. stupně) ukazuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky firmy pokryty jejími oběžnými aktivy. Neboli, kolikrát je firma schopna uspokojit věřitele, za předpokladu, že by v určitém okamžiku proměnila veškerá svá oběžná aktiva na peníze.

Firma by měla hradit své krátkodobé závazky z těch složek aktiv, jež jsou k tomu určeny. Podniky se však často přiklání k získávání finančních prostředků prodejem hmotného investičního majetku. Optimální hodnota je mezi 1,5 až 2,5.

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

Ukazatelé aktivity

Nástroje pro zjištění pravdivé skutečnosti o tom, jak efektivně je ve firmě hospodařeno s aktivy podniku (pohledávkami, majetkem, zásobami, atd.). Vyjadřují jak dlouho má firma v aktivech vázán své finanční prostředky. Základní ukazatele aktivity jsou:

Obrat aktiv poskytuje informaci, jak efektivně jsou ve firmě využita veškerá její aktiva, tedy jak se tato aktiva zhodnocují ve výrobní činnosti. Při tomto šetření nebereme v úvahu původ finančních zdrojů (výpočet obratu aktiv je prováděn bez ohledu na to, zda se jedná o vlastní či cizí kapitál).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv vyjadřuje, jak efektivně jsou ve firmě využívány budovy, zařízení, stroje, dopravní prostředky a další dlouhodobý hmotný majetek. Pokud vychází nízká hodnota využití tohoto dlouhodobého hmotného majetku, měl by podnik učinit nápravná opatření, vedoucí ke zvýšení jejich výrobních kapacit. Vedle toho signalizuje vedení podniku, že by měly být v danou chvíli omezeny investice.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

Obrat zásob podává informaci o úrovni likvidity zásob podniku. Říká, kolikrát za rok je každá položka zásob prodána (směna za hotovost) a znovu uskladněna.

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

Doba obratu pohledávek představuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek, tedy dobu, za jakou zákazník zaplatí své závazky. Po tuto dobu jsou finanční prostředky firmy vázány v těchto pohledávkách.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360}$$

Doba obratu zásob stanovuje průměrný počet dní, které firma potřebuje, aby prodala své zásoby, jež na sebe vážou finanční prostředky firmy.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360}$$

Doba obratu závazků vypovídá o platební morálce firmy, tedy průměrný počet dní, jež firma potřebuje k uhrazení svých finančních závazků.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 360}$$

Ukazatelé zadluženosti

Podávají informace o firmě v oblasti úvěrového zatížení (firma využívá cizích zdrojů financování, tedy dluhů). Ukazatelé zadluženosti patří mezi velmi významné. Přílišné úvěrové zatížení může představovat pro firmu významné riziko. Financování s využitím cizích zdrojů je praktikováno ve většině firem. Vyšší zadluženost si však mohou dovolit pouze podniky s dostatečnou hodnotou firemní rentability. Pokud by firma pro financování svých aktiv používala výhradně vlastní kapitál, docházelo by ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Oproti tomu financování pouze z cizích zdrojů je spojeno s jejich problematickým získáváním. Nehledě na to, že zákon ukládá za povinnost zajistit určitou výši vlastního kapitálu. Cílem analýzy zadluženosti je nalezení optimální kombinace mezi vlastním a cizím kapitálem. [14] [15]

Celková zadluženost (věřitelské riziko) udává, na jaké finanční úrovni se firma nachází. Ukazatel celkové zadluženosti definuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji.

Vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele (nejvíce pro banku).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Koeficient samofinancování je opačný ukazatel k celkové zadluženosti. Součtem výsledků celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování je rovných 100 %. Koeficient samofinancování vypovídá o to, do jaké míry je podnik schopný financovat své potřeby z vlastního kapitálu. Výsledek tohoto ukazatele popisuje finanční stabilitu a samostatnost podniku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Míra zadluženosti představuje pro banku velmi důležitý ukazatel v případě, že je požádána firmou o poskytnutí úvěru. Cizí zdroje podniku by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Pro bezproblémové vyřízení poskytnutí úvěru a samozřejmě pro zdravý stav firmy by měl podnik dbát na optimální vztah mezi cizím a vlastním kapitálem, využívaným k financování svých aktiv. Tedy stav, kdy hodnota cizích zdrojů financování je nižší než hodnota vlastního jmění.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \times 100 [\%]$$

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát hospodářský výsledek firmy (dále jen HV) za dané účetní období kryje úroky z poskytnutých úvěrů.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{HV za účetní období} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \times 100 [\%]$$

Úrokové zatížení udává, kolik % ze zisku firmy odčerpávají úroky, které jsou placeny. Úrokové zatížení by nemělo přesáhnout 40 %.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{HV za účetní období} + \text{nákladové úroky}} \times 100 [\%]$$

5 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik neboli *risk management* je velmi rozsáhlá problematika, jež se dotýká mnoha oblastí. Ať už v osobní či pracovní sféře. Jak již bylo zmíněno, rizika jsou s veškerou lidskou činností spjata.

Podnikatelská činnost je provázena riziky od samého počátku. Druhy rizik a jejich velikost jsou specifické pro každou organizaci. Jistá míra rizik však existuje vždy a není možné je zcela odbourat. Analýza a řízení rizik jsou tedy velice důležitou součástí efektivního vedení podniku. Čím dál častěji si tuto důležitost firmy uvědomují. Ve vybraných oblastech jsou zaváděny pravidelné analýzy, sledování a vyhodnocování rizik, jež napomáhají k jejich správnému řízení a mnohdy i k jejich snižování. Dle daného zaměření své podnikatelské činnosti, pak firma s některými druhy rizik pracuje více, s dalšími pouze okrajově. Mezi častěji zaváděné patří řízení výrobních či finančních rizik. Dalšími oblastmi jsou: přírodní katastrofy a havárie, bezpečnostní rizika, projektová rizika, obchodní rizika, technologická a technická rizika, politická rizika a rizika ochrany životního prostředí.

Obecně je řízení rizik ve firmě proces, při kterém daná organizace postupuje tak, aby zamezila působení jak již existujících, tak i budoucích faktorů. Firma při tomto procesu hledá a navrhuje řešení, která napomáhají snižovat negativní účinek vlivů. Současně se snaží hledat cestu, jak využít příležitost působení vlivů pozitivních.

Výše definovaná analýza rizik je velmi důležitým procesem, předcházejícím procesu řízení rizik. Jeho součástí je rozhodovací proces, jenž vychází právě z analýzy rizik. Na základě zvážení jednotlivých faktorů (převážně ekonomických a technických) následuje analýza a srovnávání možných regulačních či preventivních opatření. Z navržených opatření jsou vybrána ta, která stávající riziko nejvíce minimalizuje. Rozhodovací proces je tak velmi složitý a měl by být prováděn pečlivě. Významnou úlohu pak hraje zpětná vazba, jež sleduje a hodnotí, zda vybrané řešení vedlo k předpokládaným a plánovaným výsledkům. Zjištěné informace jsou pak pro firmu podkladem pro následné řízení rizik jak v případě, že navržené řešení splnilo předpoklad či nikoli.¹

[1]

¹ Grafické znázornění obecného procesu řízení rizik viz Příloha č. 1 Proces řízení rizik [1]

5.1 Základní obecné metody zvládnání rizik

Ofenzivní řízení firmy - Jde o aktivní způsob řízení. Jsou vyhledávány a užívány možné metody, vedoucí ke snížení rizik.

Retence - Nejčastější metoda řešení rizik. Retence znamená, že firma proti existujícím rizikům nepodniká žádná opatření. Může být vědomá či nevědomá, dobrovolná nebo nedobrovolná. V některých případech je retence správnou cestou. Všechna rizika není nutno snižovat či se jim vyhýbat. Pokud se firma přikloní k retenci (retence vědomá) měla by být schopna ustát případné ztráty plynoucí z účinku těchto rizik.

Redukce - Preventivní přístup řešení rizik. Spočívá v potlačení rizikových situací u rizik s vysokou četností pomocí kontrolních nebo represivních opatření. Např. finanční omezení, technická omezení, provozní omezení, právní omezení, atd.

Transfer rizika - Představuje přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty. Toto řešení zastává defenzivní přístup. Nejčastějšími způsoby transferu rizika jsou:

- faktoring;
- leasing;
- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky materiálu za pevné ceny;
- pojištění;
- akreditiv, aj.

Vyhnutí se riziku - Je často přístup, zcela nevyhovující pro řešení většinu rizik. Při zvolení tohoto řešení je totiž firma ochuzena o možné příležitosti k zisku. Vyhnutí se riziku je také ve většině případů zcela nereálné. Jak již bylo zmíněno, podnikání je vždy riziky doprovázeno.

[1]

5.2 Metody řízení finančních rizik v podniku

V tržní ekonomice je pro firmy, jež chtějí být úspěšné, finanční řízení a řízení finanční ch rizik klíčovou oblastí. Otázka financí a rizik s nimi spojených provází firmu od samotného založení, přes pořizování firemního majetku, podnikatelské aktivity (např. výrobní činnost, prodej, atd.), technologické a technické inovace až po jeho případnou likvidaci či fúzi. Všechny tyto fáze života firmy jsou tedy spojeny s potřebou finančních prostředků. [1]

Firma může zvolit strategii čerpání vlastního podnikového kapitálu či nalézt a využít cizích finančních zdrojů. Rozhodnutí, jaká strategie bude zvolena, by měl předcházet podrobný průzkum a analýza všech možností a samozřejmě rizik s nimi spojených, tak aby firma vybrala nejefektivnější optimální variantu. Finanční cíle jsou velmi důležitou součástí podnikových cílů z krátkodobého i dlouhodobého hlediska a představují základy kritérií pro rozhodování nejrůznějších možností a pro hodnocení celkové situace podniku (jeho efektivního jednání).

Zvolení optimální metody řízení finančních rizik je závislé na druhu daného rizika. To je vhodné určit podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti jednotlivého rizika (viz. Tabulka č. 2).

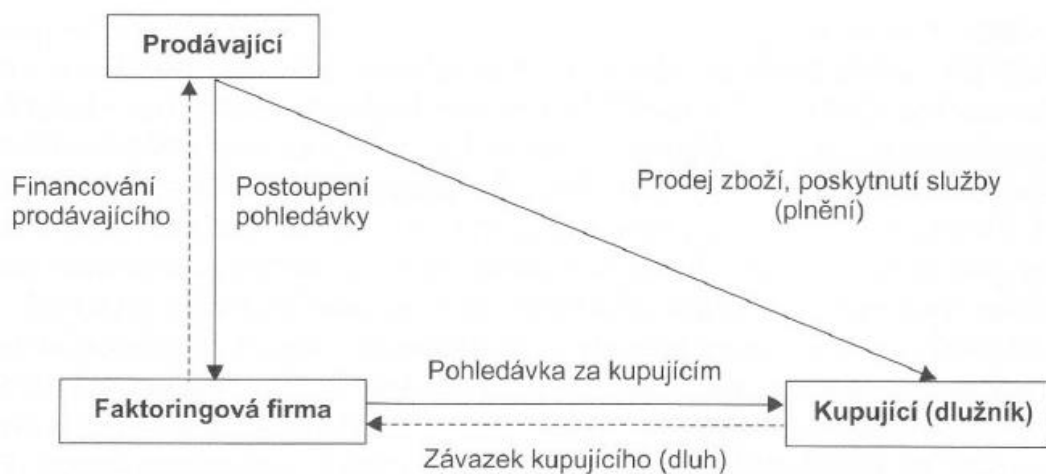
Tabulka č. 2 Kombinace tvrdosti a pravděpodobnosti [1]

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost ztráty	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost ztráty	Retence a redukce	Retence

Nejrozšířenější metodou snížení rizik, spojených s podnikatelskými aktivitami podniku, je jejich přesun na jiné podnikatelské subjekty. Jedná se o trend financování takzvanými dodavatelskými úvěry. Hlavními způsoby transferu rizika jsou:

Faktoring - základní nástroj finančního řízení. K využití faktoringu dochází běžně. Jedná se o situaci, kdy zákazník (tedy i jiný podnik) za odebrané zboží či službu neplatí hotově, ale je mu vystavena faktura s určitou splatností. Splatnost vystavených faktur je předem sjednaná doba, nejčastěji 14, 30, 60, 90, často i 120 dní. Do doby, kdy zákazník fakturu uhradí, nemá prodávající tyto peněžní prostředky k dispozici a nemůže s nimi nijak disponovat (např. investovat). Jak již bylo zmíněno, existuje také velmi pravděpodobné riziko, že zákazník sjednanou dobu splatnosti nedodrží a zaplatí po splatnosti či dojde k platební neschopnosti zákazníka.

Jestliže se chce prodávající těmto případům vyhnout a mít možnost získat finanční prostředky ihned po prodeji, nabízí se právě metoda faktoringu. Princip spočívá v odprodeji pohledávky tzv. faktorovi. Tento zprostředkovatel splatí prodejci pohledávku okamžitě. Platba od zákazníka je pak splacena přímo zprostředkovateli. Právně je faktoring založen na postoupení pohledávek klienta (prodávajícího, dodavatele apod.) faktoringové firmě. Postoupení pohledávky je podmíněno písemnou smlouvou o postoupení pohledávky. Ta je uzavřena mezi věřitelem a faktoringovou společností (třetí osoba). Souhlas kupujícího (dlužníka) není nutný až na výjimky, kdy je postoupení pohledávky vyloučeno na základě dřívějšího ujednání mezi prodávajícím a kupujícím (věřitelem a dlužníkem). Postoupení pohledávky musí být však dlužníkovi oznámeno. Je nutné, aby dlužník znal základní informace o novém věřiteli, vůči němuž mu vzniká finanční závazek (dluh bude hradit tomuto věřiteli). Faktoringová společnost je v případě převzetí pohledávky označována jako postupník. Firma, jež pohledávku postoupila, se stává postupitelem. Faktoringové společnosti profitují na poplatcích za poskytnutou faktoringovou službu a také na úrocích z vypůjčené částky. [1]



Obrázek č. 6 Princip průběhu faktoringu [1]

Převzetí pohledávky faktorem může být uskutečněno jednou ze dvou forem:

- a) **Regresivní faktoring** – jestliže postoupená pohledávka není dlužníkem faktorovi ani po předem stanovené době (sjednaná délka trvání po řádné době splatnosti) uhrazena, faktor vrací tuto pohledávku zpět klientovi. K takovému typu faktoringu je vhodné přistupovat v případě již ověřených klientů. [1]

- b) **Bezregresivní faktoring** – faktor akceptuje veškerá rizika, jež jsou s postoupením pohledávky spojena. Klient postoupením pohledávky ztrácí za dluh klienta zodpovědnost i v případě, že klient faktorovi dluh neuhradí.

Pokud se jedná o využití faktoringu u obchodu, kdy dochází k expedici do zahraničí, využívá se obvykle dvou faktoringových společností se sídly v místě klienta (dodavatele) a zákazníka (odběratele; dlužníka). To napomáhá hladšímu průběhu při vyřizování v rámci jak právního tak obchodního prostředí a zvyklostí v dané oblasti. Využití faktoringu přináší následující výhody:

- Zlepšení cash flow (prodávající firmy).
- Služby faktora jsou méně nákladné jako úrok z případného poskytnutého úvěru; bez nutnosti dalšího ručení.
- Snížení nákladů při získávání informací o bonitě zákazníků.

Akreditiv - vystavitel akreditivu (nejčastěji se jedná o banku v místě vystavení akreditivu) požádá jiného (zejména banku v místě určení akreditivu), aby doručiteli listiny vyplatil po splnění předem určených podmínek (např. prokázání totožnosti) finanční prostředky. Je sjednáno, zda finanční prostředky budou doručiteli listiny vyplaceny najednou či postupně. Tzv. dokumentární akreditiv je nejrozšířenější forma akreditivu, používaného v zahraničním obchodě. Vyplácející banka se v případě dokumentárního akreditivu zavazuje vystavující bance k proplacení šeků, směnek nebo poskytne peněžité plnění oprávněné osobě. K proplacení je nutné, aby oprávněná osoba předložila potřebné dokumenty, uvedené v akreditivní listině. Akreditiv patří k doporučovaným preventivním nástrojům, bojujícím proti zvyšování platebních neschopností odběratelů. Akreditiv se vyplatí využít při:

- Obchodování s odběrateli, u nichž má dodavatel pochybnosti o jejich solventnosti.
- Obchodování s novými a neprověřenými odběrateli.
- Obchodování s odběrateli ze zemí s nestabilními politickými nebo hospodářskými poměry.

Forfaiting - jde o téměř totožnou metodu jako je klasický faktoring. Tento způsob transferu rizika je využíván, pokud je riziko spojené s vyšší hodnotou pohledávky. Stanovují se delší doby splatností, poplatek účtovaný forfaitingovou společností je také větší.

Bankovní záruka - na základě písemně podané žádosti klienta banka poskytne oprávněné osobě peněžní částku, za předpokladu, že byly splněny předem stanovené podmínky. Veškeré podmínky bankovní záruky jsou stanoveny v záruční listině. Pokud jsou veškeré podmínky splněny a banka je klientem požádána o vyplacení částky, musí tak banka bez podání výhrady uskutečnit, a to až do výše částky, stanovené v záruční listině. V případě mezinárodního obchodu jsou bankovní záruky sjednávány dle podmínek Mezinárodní obchodní rady v Paříži.

Akontace - neboli platba předem. Dodavatelská firma v tomto případě požaduje po svém zákazníkovi či obchodním partnerovi uhradit předem stanovenou procentuální část celkové fakturované částky předem. Pro dodavatele se tak snižuje riziko pravděpodobnosti odstoupení od sjednaného obchodu ze strany odběratele. Případně jsou alespoň částečně kryty náklady, v případě, že zákazník přeci jen od sjednaného obchodu odstoupí. Tato metoda je velmi rozšířená, především při obchodování s neznámým a dosud neproověřeným zákazníkem či při kontraktech s vysokou hodnotou. Akontace může mít také podobu 100% platby předem. Tato metoda je hojně využívána při platebním styku se zahraničními obchodními partnery nebo v případě kapitálově slabými firmami.

Diverzifikace - hlavní myšlenkou metody diverzifikace je nalezení optimálního rozložení rizika ztráty mezi více investičních zdrojů. V případě ztráty jednoho zdroje je tak firma chráněna náhradou této ztráty zdroji ostatními. Dle obecného pravidla efektivního investování by měla být 1/3 majetku vložena do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata či uměleckých předmětů a zbylá 1/3 držena v hotovosti (pokladna nebo bankovní účet). Firmy mají však k dispozici celou řadu možností, jak majetek investovat. Mezi základní investiční nástroje patří:

- Cenné papíry – akcie, dluhopisy, podílové listy, apod.
- Peněžní účty – spořicí účty, termínované vklady atd.
- Komodity – zlato, ropa aj.

Ochrana před rizikem diverzifikací může mít následující podoby:

Správný výběr právní formy - která je pro danou podnikatelskou činnost společnosti nejvhodnější.

Rozšíření výrobního programu - s cílem nabídnout trhu zajímavější výrobek / službu v případě poklesu poptávky po stávající nabídce. Firma také může rozšířit síť svých dodavatelů pro jednotlivé suroviny či polotovary. Chrání se tak možným ztrátám při výpadku dodávek od hlavního dodavatele.

[1]

Dalším důvodem pro rozšíření výrobního programu může být možnost nalezení úspor v podobě nahrazení nakupovaného materiálu vlastní produkcí. Podnik si tak zároveň snižuje riziko, jež představuje dodavatelská nespolehlivost.

Sdílení rizika - rozložení rizika na více účastníků společného seskupení. Pro jednotlivé členy je tak snazší se na daný trh dostat (základní kapitál), zabrat na něm co nejlepší místo a v případě neúspěchu jsou ztráty rozvrženy příslušným poměrem.

Pojištění - přenesení rizika na pojišťovnu za stanovený poplatek. Pojištění se zavádí v různém rozsahu, dle potřeby společnosti.

Vytváření rezerv - rezervy představují aktiva, jež se využívají v případě negativní události. Jedná se o rezervy materiální pro případ neočekávaného zvýšení poptávky či výpadku dodávek od dodavatele. Podnik také vytváří rezervy finanční pro možné situace, kdy nemá dostatek finančních prostředků (zhoršení platební morálky zákazníků, nepředpokládaný pokles poptávky atd.).

Snižování rizika z nezaplacení pohledávek

- Detailní příprava smlouvy.
- Prověření dostupných informací o novém odběrateli (výpis z OR, reference aj.).
- Obchodní transakce uzavírat s dlouhodobými a ověřenými obchodní partnery.
- Využití akontace.

V případě nesplacení faktur do doby splatnosti postupovat aktivně (aktivní jednání s dlužníkem, snaha o dosažení uznání dluhu, prodej pohledávky, atd.).

[1]

II. TEORETICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Podnik XYZ spol. s r.o., sídlící v České republice, vznikl dne 28. 5. 2007, na základě poslední změny názvu společnosti. Hlavním předmětem její činnosti je slévárství, obráběčství, modelářství a nástrojářství. Je předním dodavatelem armatur pro odpadní vodu, průmysl a plyn.

Historie společnosti sahá až do roku 1881, kdy byla založena původní strojírna a slévárna. Podnik tehdy zaměstnával 71 pracovníků. Firma se v počátcích specializovala na výrobu rour a tvarovek. V roce 1936 rozšiřuje podnik jak pracovní plochu, počet zaměstnanců tak i sortiment, který je doplněn o výrobu vodárenských armatur. V období okupace, roku 1943, se původní podnik stává akciovou společností. Po procesu znárodnění a přidružení místních rodinných podniků je založen nový podnik s názvem XYZ národní podnik. Do roku 2007 je pak název firmy ještě několikrát pozměněn až k dnešní podobě, sídlo společnosti bylo od počátku stejné. Postupně byly zaváděny nové výrobky z kategorie vodárenských armatur. Areál firmy byl postupně rozšiřován o nová specializovaná pracoviště. Byla postavena moderní slévárna, obrábění odlitků začalo využívat CNC obráběcí stroje, protikorozi ochrana zaznamenala také vývoj vedoucí k vyšší kvalitě. Přibyly provozy na výrobu hydrantů a uzavíracích klapek. Také vzniklo evropské logistické centrum - sklad a expedice na evropské úrovni. Firma zaměstnává okolo 500 zaměstnanců. V roce 2001 se podnik dostává pod nového majitele a stává se tak jednou z jeho dceřiných společností. Jako jediný ze svých celosvětových sesterských společností si však zachoval své jméno. Ostatní podniky nesou společný název své mateřské společnosti. I tento fakt odráží skutečnost, že společnost XYZ spol. s r.o., jakož podnik s dlouhou historií, je stále klíčovým článkem celého koncernu. Patří tak mezi významné dodavatele v oboru armaturní výroby jak pro celou Evropu tak zbytek světa. Firma XYZ spol. s r.o. si svou firemní strategií drží stabilní místo na trhu. Podnik si zakládá na své dlouholeté tradici a na nejvyšší kvalitě dodaných výrobků i služeb, které poskytuje svým zákazníkům. Od technického poradenství, nabídek, zpracování zakázek, odeslání až po následný servis. Společnost se vyznačuje širokým sortimentem. Je orientována jednak na nabídku standardních výrobků, firma se však také vyznačuje schopností řešení často náročných individuálních potřeb zákazníků, čímž si získává dobré jméno nejen na tuzemském trhu, ale i po celém světě.

6.1 Organizační struktura analyzovaného podniku



Obrázek č. 7 Organizační struktura podniku XYZ spol. s r.o. dle oddělení

6.2 Ekonomická situace podniku

Ekonomická krize se nevyhnula ani vodárenskému průmyslu. V roce 2010 se prakticky ve všech teritoriích i oblastech, ve kterých je společnost XYZ spol. s r.o. činná, projevovaly důsledky hospodářské krize. Negativnímu vývoji trhu čelila firma jednak zvýšeným úsilím v těch segmentech trhu, které obsluhuje tradičně, a dále pak hledáním nových segmentů trhu a tedy rozšířením svého pole působnosti. Zvýšení úsilí v sobě zahrnovalo nejen intenzivnější kontakt s uživateli armatur, tedy vodárenskými, plynárenskými a dalšími podniky, ale především práci s celým řetězcem rozhodujících činitelů – projektanty, obchodními společnostmi a technologickými firmami.

Pronikání do nových segmentů trhu je logickým důsledkem přeměny společnosti z dříve lokálního výrobce armatur do společnosti, která díky svému napojení na globálně působící mateřskou firmu má možnost využití nejmodernějšího know-how a poskytování komplexních problémových řešení prakticky kdekoli na světě. Společnost razantně vstoupila do oblasti projektového obchodu (přehrady, elektrárny, řízení vodních ztrát měst atd.).

Trh armatur je prostředím silně konkurenčním. Společnost XYZ spol. s r.o. se na něm střetává s celou řadou evropských i mimoevropských výrobců. Nepříznivá ekonomická situace vedla k vyhocení tlaku na snižování cen. Tomuto tlaku se firmě podařilo úspěšně čelit. Téměř 85 % produkce podniku směřovalo v roce 2010 do zahraničí. Ve stejném duchu se nesla ekonomická situace v následujících letech. Nestabilní politická situace

v zemích severní Afriky a Blízkého Východu – tradičních trhů pro výrobky společnosti XYZ spol. s r.o. – negativně ovlivnila její hospodářské výsledky. Firma opět přistoupila k prohloubení orientace na nové segmenty trhu, čímž se podařilo kompenzovat vzniklé ztráty.

Velmi silný vliv na ekonomické výsledky má vývoj kurzu eura a dolaru. Velká část fakturace probíhá právě v těchto měnách. Větší pohyby kurzu mohou způsobit významné ztráty nebo naopak přinést zisk.

Vedle změn měnových kurzů je ekonomická oblast podniku ovlivňována vývoje inflace. Vysoká inflace představuje nestabilní ekonomické prostředí.

Firma nyní zaznamenává postupné oživení. Díky slábnoucím vlivům ekonomické krize roste poptávka a samotný počet realizací stavebních prací, jež do té doby spíše stagnovaly. Do roku 2014 byla většina velkých zakázek realizovaná přes sesterskou společnost v Německu, kdy výrobky firmy XYZ spol. s r.o. byly této sestře prodávány s často nízkými indexy.

V polovině roku 2014 získal podnik XYZ spol. s r.o. pravomoc realizovat tyto velké projektové zakázky napřímo s konečným zákazníkem. Čímž se ekonomická situace podniku stále zlepšuje. Firma dosahuje stanovených hospodářských výsledků oproti předešlým létům bez větších problémů. Hospodářské výsledky jsou dokonce překročeny. Společnost XYZ spol. s r.o. tak vykazuje nejlepší výsledky z řad svých sesterských společností. Velmi důležitou roli v tomto pozitivním vývoji hraje i oblast snižování nákladů. V loňském roce byly vlastníkem stanoveny požadované úspory pro jednotlivé dceřiné společnosti na všech úrovních jejich činností (nákup surovin, výrobní náklady, režijní náklady aj.).

Výhled na příští období

Pro nadcházející období byly stanoveny nové cíle v oblasti hospodářských výsledků, včetně úspor. Nároky na úspory jsou stále vyšší. Předpokládá se tedy, že jejich dosahování bude mírně problematičtější. Naopak v oblasti rozvíjení trhu očekává vedení firmy další pozitivní vývoj, právě díky možnosti expandovat na nové trhy a oslovovat přímo konečné zákazníky, pro něž byly v minulosti projektové zakázky realizovány přes sesterskou společnost. Vyšším ziskům by měl v neposlední řadě napomoc neustálý vývoj nabízeného sortimentu, díky čemuž se firma XYZ spol. s r.o. stává stále více konkurenceschopná.

6.3 Prostředí podniku

Odběratelé

Zákaznické oddělení nabízí svým tuzemským i zahraničním zákazníkům velmi kvalitní úroveň technické podpory při zpracování nabídek. Obchodní oddělení je pak stěžejní pro bližší kontakt s odběrateli, včetně dalšího vyjednávání o uskutečňovaných projektových obchodech (rabaty, dodavatelské podmínky, poskytované záruky aj.). Přiměřená cena, vysoká kvalita dodávaných výrobků a služeb (servis, reklamační řízení apod.). Nejen tyto skutečnosti vedou k udržení širokého pole odběratelů a získávání nových zákazníků.

Dodavatelé

Firma má celou řadu dlouholetých dodavatelů. Vzhledem ke stále více specifickým požadavkům zákazníků je však nutné vyhledávat dodavatele nové, jež jsou schopni zvláštní sortiment nabídnout. Velká část dodavatelů je z České republiky a Německa. Velmi významnými dodavateli jsou však i firmy z Číny, Indie či Turecka. Společnost má síť dodavatelů mnohem širší. Jak již zavedeným dodavatelům, tak dodavatelům novým, je při výběrovém řízení věnována velká pozornost. A to jak v oblasti cenového vyjednávání (nákupní ceny materiálu či služeb včetně platebních a dodavatelských podmínek) tak i v oblasti kvality, na kterou je ve firmě kladen velký důraz. Dodavatelé z Číny byli vyhledáni jako adekvátní náhrada za tuzemské či evropské dodavatele, pouze za splnění podmínky dodržení požadované kvality. Převážná většina dodávaných materiálů je certifikovaná. V případě výskytu vyšší intenzity reklamací je problém řešen oddělením nákupu v co možná nejkratším čase, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám (vícenáklady za opravy; mezera v dodávkách a nemožnost vyrábět, která by mohla vést až ke stornování zákaznických zakázek či poplatků z prodlení plnění dodávek atd.).

Konkurence v oboru

V České republice je prodej armatur vcelku rozšířen. Jedná se však spíše o maloobchody, jež jsou úzce specializované na určité standardní výrobky, častěji menších dimenzí. Konkurenčních firem, jež jsou svou nabídkou srovnatelné se společností XYZ spol. s r.o. je pak méně. Konkurenci představují spíše podniky v Německu. Firma má velkou konkurenční výhodu díky vlastní slévárně. Tato skutečnost umožňuje nabídnout zákazníkům široký sortiment výrobků za přiměřené ceny a s často krátkými dodacími lhůtami.

7 SWOT ANALÝZA

Použitím SWOT analýzy zjistíme, do jaké míry jsou současná podniková strategie a její silné a slabé stránky schopny vyrovnat se se změnami, ke kterým dochází v prostředí firmy. Prvním krokem je definice konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Na následujícím obrázku jsou sepsány zjištěné faktory spolu s definovanými přístupy, tedy možnými způsoby reakce na tyto faktory.

		INTERNÍ FAKTORY	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
		<ul style="list-style-type: none"> - dlouholetá tradice - kvalita výrobků a služeb - široké portfolio stálých zákazníků - kvalitní tým konstruktérů - silné zdroje - marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká hodnota zásob - politika nízkých cen výrobků - zastaralá technologie - vysoké režie
EXTERNÍ FAKTORY	Příležitosti trhu O <ul style="list-style-type: none"> - rostoucí poptávka, trh - prezentace firmy - možnost export do nových oblastí - zakázková výroba 	Přístup SO <ul style="list-style-type: none"> - snaha využít všechny silné stránky pro využití příležitostí - snaha o klíčovou pozici na trhu 	Přístup WO <ul style="list-style-type: none"> - snaha využít příležitosti z okolí - nalézání nových odbytišť za lepších podmínek
	Nebezpečí trhu T <ul style="list-style-type: none"> - konkurence, včetně zahraniční - nestabilní trhy - zvyšování cen materiálu a služeb 	Přístup ST <ul style="list-style-type: none"> - diverzifikace sortimentu výrobků - oslabení konkurence širokou nabídkou sortimentu a kvalitou - využití dobrého postavení na trhu 	Přístup WT <ul style="list-style-type: none"> - uvážení o přistoupení ke kompromisům - případně opuštění trhu - snaha o přežití

Obrázek č. 8 SWOT analýza podniku XYZ spol. s r.o.

Následuje detailní rozbor jednotlivých složek analýzy a její vyhodnocení.

7.1 Silné stránky podniku

Dlouholetá tradice - Jak již bylo zmíněno v představení analyzovaného podniku. Firma má za sebou více jak 130 letou existenci na trhu výroby armatur. Za tuto dobu nasbírala spoustu cenných zkušeností a dovedností, čímž si u zákazníků udělala dobré povědomí. Tyto skutečnosti dostaly podnik na velmi výhodné místo na trhu tohoto sortimentu.

Kvalita výrobků a služeb - Firma je známa nejen díky svému dlouholetému působení na trhu. Je také typická pro svou kvalitu. Ta je jedním z hlavních silných stránek firmy a důvodů proč je o výrobky podniku XYZ spol. s r.o. zájem. Společnost spolupracuje s dlouhodobými dodavateli převážně certifikovaných výrobků. Je držitelem certifikátu kva-

lity TUV. Průzkumy spokojenosti zákazníků s dodávanými výrobky a službami (komunikace při zpracování nabídky, objednávky, logistiky a případný servis) mají kladné výsledky.

Široké portfolio stálých zákazníků - Díky zmíněným skutečnostem z oblasti tradice a kvality si podnik drží širokou síť zákazníků tuzemských i zahraničních. Při úspěšné dodávce projektových zakázek získává tímto velmi zajímavá nová odbytiště. Součástí jsou i státní zakázky.

Kvalitní tým konstruktérů - Konstrukční tým je vedle jiných kvalitně zastoupených oddělení silnou stránkou podniku. Firma je díky tomuto designovému oddělení schopna vyhovět často velmi specifickým požadavkům a potřebám zákazníků, díky čemuž lze získat více projektových zakázek, které obsahují jak výrobky standardní, tak ty s jistou odlišností. Oddělení konstrukce sleduje nejnovější trendy a neustále pracuje na vývoji nových technologií, které vedou ke spokojenosti zákazníka díky lepší funkčnosti, tak i ke snížení nákladů výroby, tedy ke spokojenosti firmy.

Silné zdroje - Tedy finanční stabilita. Firma má dostatek vlastního krytí, nepřekračuje významně doporučené hodnoty úrokových poměrů krytí.

Marketing - Vedle konstrukčního týmu je i oddělení reklamy na velmi dobré úrovni. Firma je pravidelně prezentována na tuzemských i zahraničních výstavách vodárenského průmyslu, kde se podařilo získat nejednu cenu. Na prezentaci značky je kladem velký důraz.

7.2 Slabé stránky podniku

Vysoká hodnota zásoby - Vzhledem k širokému sortimentu výrobků je firma nucena držet určité pojistné zásoby materiálů, rozpracovaných či dokončených výrobků. Tato skutečnost způsobuje příliš vysoké hodnoty zásob. Dalším faktorem jsou stále se zvyšující ceny materiálů a obchodního zboží. Mezi základní cíle podniku patří snižování zásob na co nejnižší úroveň, kdy ale bude zajištěna dostatečná plynulost výroby.

Politika nízkých cen výrobků - Nízké ceny negativně ovlivňují hospodářské výsledky firmy. Podnik není tak ziskový, jak by podle prodejů mohl být. Stále je totiž držena politika nízkých cen a vysokého objemu prodeje. Nízké indexy jsou poskytovány převážně ses-terským společenstvem jako součást podpory ekonomiky celého seskupení.

Zastaralá technologie - Velká část výrobních je stále ještě nemodernizovaná. Efektivnost výroby je tak snižována. Modernizace postupně probíhá. Ta si ale vyžaduje velmi vysoké investice.

Vysoké režie - Klasický případ slabé stránky. Jako každá firma čelí zvyšování režijních nákladů.

7.3 Příležitosti podniku

Rostoucí poptávka, trh - Rozšiřující se pole zákazníků. Nastává oživení, realizace větší množství projektů (nové výstavby či opravy – modernizace, opotřebení atd.).

Prezentace firmy - Jak již bylo zmíněno, oddělení marketingu věnuje prezentaci firmy velkou pozornost. Účastí na veletrzích a jiných výstavách získává firma přístup k potenciálním novým zakázkám.

Možnost exportu do nových oblastí - Podnik dodává své výrobky již zavedeným zákazníkům. Díky výše popsaným skutečnostem proniká i na nové trhy.

Zakázková výroba - Schopnost zakázkové výroby představuje jak silnou stránku, tak příležitost k navázání nové obchodní spolupráce. Činní podnik více konkurenceschopný a pro zákazníky zajímavý.

7.4 Hrozby podniku

Konkurence, včetně zahraniční - Ve vodárenském průmyslu je velká konkurence. Nejvyšší hrozbu představují firmy, jež nabízejí nižší cenu.

Nestabilní trhy - Rozumí se politické či ekonomické změny na trzích, jež ovlivňují hladký průběh obchodu. Například dochází k pozdním úhradám či odstoupení od objednávky atd.

Zvyšování cen materiálu a služeb - Neustále dochází ke zvyšování cen materiálů a služeb. Je tak velmi obtížné splnit cíle podniku v oblasti úspor právě v oddělení nákupu. Zvýšení cen má negativní vliv na hospodářské výsledky podniku. Pro udržení konkurenceschopnosti nemá firma většinou možnost adekvátního navýšení cen, za které výrobky prodává.

7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Definovaným položkám SWOT analýzy je přiřazeno následující ohodnocení. Stupnice je zvolena v rozmezí 1-10 bodů, kdy vyšší počet bodů představuje vyšší významnost.

Silné stránky

Dlouholetá tradice	5 body
Vysoká kvalita výrobků a služeb	8 bodů
Široké portfolio stálých zákazníků	9 bodů
Kvalitní designerské zázemí	8 bodů
Silné zdroje	7 bodů
Marketing	6 bodů
Celkem	43 bodů

Slabé stránky

Vysoká hodnota zásob	8 bodů
Politika nízkých cen	7 bodů
Zastaralá technologie	4 bodů
Vysoká režie	6 bodů
Celkem	25 bodů

Příležitosti podniku (Opportunities)

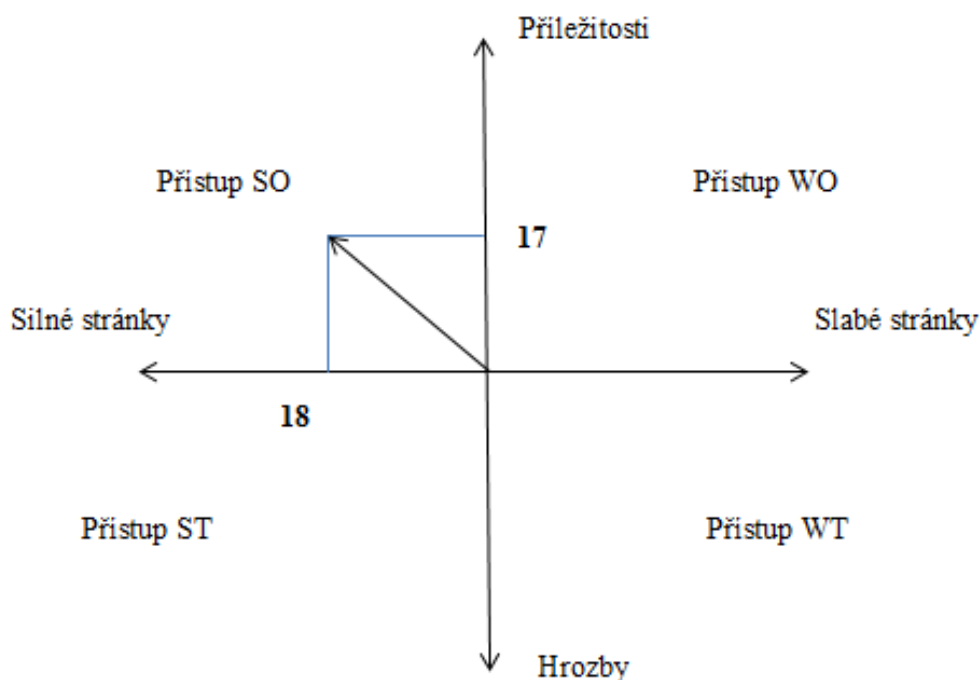
Rostoucí poptávka, trh	8 bodů
Prezentace firmy	9 bodů
Možnost exportu do nových oblastí	9 bodů
Zakázková výroba	8 bodů
Celkem	34 bodů

Hrozby podniku (Threats)

Konkurence	6 bodů
------------	--------

Nestabilní trhy	3 body
Zvyšování cen materiálu a služeb	8 bodů
Celkem	17 bodů

Pomocí grafu lze pak jednoduše výsledky porovnat a zjistit v jaké situaci se podnik nachází. Vodorovná osa představuje silné a slabé stránky, svislá osa hrozby a příležitosti.



Obrázek č. 9 Grafické znázornění výsledků SWOT analýzy

Z grafu lze vidět, že firma se nachází v SO kvadrantu. Podnik by měl klást důraz na co největší využití svých silných stránek a existujících příležitostí k získání úspěchu na trhu.

7.6 Shrnutí SWOT analýzy

Na základě provedení SWOT analýzy byly zjištěny následující skutečnosti. Silné stránky převládají nad slabými a stejně tak příležitosti nad hrozbami (nebezpečím). Mezi nejvýznamnější slabé stránky byly zařazeny zásoby a ceny. Tato problematika bude dále rozebrána v kapitole návrhů na zlepšení.

8 FINANČNÍ ANALÝZA – ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI

Pomocí analýzy poměrovými ukazateli budou představeny a zhodnoceny některé ze základních finančních ukazatelů podniku. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadlužení.

Analýza poměrovými ukazateli bude provedena pro časové období 2010 až 2013. Pro analýzu poměrovými ukazateli ve firmě XYZ spol. s r.o. byly vybrány pouze některé ze základních typů poměrových ukazatelů. Ostatní druhy jsou detailně popsány v teoretické části (viz kapitola 4).

8.1 Ukazatelé rentability

U podniku XYZ spol. s r.o. bylo provedeno zjišťování hodnot třech základních ukazatelů rentability.

- Rentabilita aktiv
- Rentabilita vlastního kapitálu
- Rentabilita tržeb

Tabulka č. 3 Základní ekonomické údaje (tis. Kč) [17]

	2010	2011	2012	2013
Zisk (EBIT)	149 320	150 328	168 165	210 256
Celková aktiva	998 523	1 024 790	1 052 003	1 095 021
Vlastní kapitál	175 260	210 642	230 493	256 951
Tržby	1 114 644	1 156 374	1 231 177	1 245 262

Rentabilita aktiv (ROA)

Hodnota rentability aktiv podniku má v daném období rostoucí trend. Což znamená, že využití aktiv ve firmě je stále lépe využíváno pro zisk firmy.

[14]

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Tabulka č. 4 Ukazatele rentability aktiv v letech 2010 – 2013 (v %)

	2010	2011	2012	2013
ROA	14,95	14,67	15,99	19,20

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou ve zkoumaném období stabilní. Firmě se daří zhodnocovat efektivně prostředky, které do podnikání vložila

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Tabulka č. 5 Ukazatele rentability vlastního kapitálu v letech 2010 – 2013 (v %)

	2010	2011	2012	2013
ROE	85,20	71,37	72,96	81,83

Rentability tržeb (ROS)

Hodnoty rentability tržeb jsou v průběhu zkoumaného období také zhruba na stejné úrovni. Nedochozí k žádným větším změnám. Dosažené výsledky poukazují na to, že ceny výrobků jsou relativně nízké a náklady společnosti jsou vysoké. Dále se tímto problémem budeme věnovat v kapitole č. 9.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

[14]

Tabulka č. 6 Ukazatele rentability tržeb v letech 2010 – 2013 (v %)

	2010	2011	2012	2013
ROS	13,40	12,99	13,66	16,88

8.2 Ukazatelé likvidity

Pro podnik byly analyzovány všechny tři stupně likvidity.

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

Tabulka č. 7 Základní ekonomické údaje (tis. Kč) [17]

	2010	2011	2012	2013
Finanční majetek	75 125	130 245	156 135	195 203
Krátkodobé závazky	289 782	301 475	334 002	362 175
Oběžná aktiva	408 147	473 347	503 125	580 476
Zásoby	202 349	215 403	221 403	199 203

Běžná likvidita

Optimální hodnota je mezi 1,5 až 2,5. Podnik se pohybuje okolo hodnoty 1,5. Výsledek potvrzuje, že firma je schopna přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky.

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

Tabulka č. 8 Běžná likvidita v letech 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,41	1,57	1,51	1,60

[14]

Pohotová likvidita

Hodnota zásob je odečítána, jelikož zásoby patří mezi nejméně likvidní složku oběžného majetku. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Firma se v doporučené mezi nevyskytovala. Byl ale zaznamenán rostoucí vývoj.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 9 Pohotová likvidita v letech 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Pohotová likvidita	0,71	0,86	0,84	1,05

Okamžitá likvidita

Optimální hodnota je udávána v rozmezí 0,2 – 0,5. Podnik vykazuje optimální hodnoty okamžité likvidity.

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

Tabulka č. 10 Okamžitá likvidita v letech 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,26	0,43	0,47	0,54

8.3 Ukazatelé aktivity

Pro zjištění stavu podniku v oblasti efektivního využívání jeho aktiv byly analyzovány čtyři ukazatelé aktivity:

- Obrat aktiv
- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek
- Doba obratu závazků

Tabulka č. 11 Základní ekonomické údaje (tis. Kč) [17]

	2010	2011	2012	2013
Tržby	1 114 644	1 156 374	1 231 177	1 245 262
Celková aktiva	998 523	1 024 790	1 052 003	1 095 021
Zásoby	202 349	215 403	221 403	199 203
Pohledávky	117 009	122 507	128 064	134 131
Závazky	289 782	301 475	334 002	362 175

Obrat aktiv

Hodnota aktiv v podniku XYZ spol. s r.o. je pod hranicí optimálních hodnot (1,6 - 2,9). Tyto příliš nízké hodnoty ukazují na příliš vysoký stav majetku.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka č. 12 Obrat aktiv v letech 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,12	1,13	1,17	1,14

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je příliš vysoká. Zde se nachází velký prostor pro zlepšení.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360}$$

Tabulka č. 13 Doba obratu zásob v letech 2010 – 2013 (ve dnech)

	2010	2011	2012	2013
Doba obratu zásob	65,35	67,06	64,74	57,59

[14]

Doba obratu pohledávek

Optimální doba obratu pohledávek by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Zjištěné hodnoty skutečně odrážejí průměrnou dobu splatnosti faktur. Firma používá nejčastěji klasické doby splatností 14, 30, 45 v některých případech i 60 či dokonce 120 dní. Stálým zákazníkům jsou také poskytovány slevy v případě včasného splacení faktur. I to se odráží ve zjištěných hodnotách.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360}$$

Tabulka č. 14 Doba obratu pohledávek v letech 2010 – 2013 (ve dnech)

	2010	2011	2012	2013
Doba obratu pohledávek	37,79	38,14	37,45	38,78

[14]

Doba obratu závazků

Hodnoty doby obratu závazků by v ideálním případě měly odpovídat dobám obratu pohledávek. Z výsledků je ale patrné, že průměrná doba, kterou podnik potřebuje na úhradu faktur je více jak dvojnásobná. Mezi hlavní důvody patří nastavená doba splatnosti dodavatelských faktur (30, 45 až 120 dní) a také fakt, že se podnik z důvodů nařízení majitele společnosti přiklání k úhradám často až po splatnosti těchto faktur.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 360}$$

Tabulka č. 15 Doba obratu závazků v letech 2010 – 2013 (ve dnech)

	2010	2011	2012	2013
Doba obratu závazků	93,59	93,86	97,66	104,70

[14]

8.4 Ukazatelé zadluženost

Ukážou poměr vlastních a cizích zdrojů, jež jsou ve firmě využívány. Doporučuje se, aby cizí zdroje nepřekročily jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Pro příklad zjistíme míru zadluženosti analyzovaného podniku.

Tabulka č. 16 Základní ekonomické údaje (tis. Kč) [17]

	2010	2011	2012	2013
Cizí zdroje	332 187	321 187	350 187	350 005
Vlastní jmění	175 260	210 642	230 493	256 951
Celková aktiva	998 523	1 024 790	1 052 003	1 095 021

Míra zadluženosti

Jde vidět, míra zadluženost podniku klesá a dostává se do optimálních čísel. Je nastaven optimální poměr využívání vlastních a cizích zdrojů. Všechny úvěry podniky jsou sjednány s pohyblivou úrokovou sazbou. Z toho důvodu je stále potřeba mít pod kontrolou vývoj úrokového kurzu.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \times 100 [\%]$$

Tabulka č. 17 Míra zadluženosti v letech 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Míra zadluženosti	1,90	1,53	1,52	1,36

Celková zadluženost

Majetek firmy je kryt cizími zdroji zhruba z 30%.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Tabulka č. 18 Celková zadluženost v letech 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	33,27	31,34	33,29	31,96

8.5 Shrnutí analýzy poměrovými ukazateli

Z provedené analýzy základních finančních ukazatelů se podnik XYZ spol. s r.o. jeví jako stabilní a likvidní podnik. Firma stále pracuje na efektivnějším využití svých aktiv pro tvorbu zisku. Pro své financování využívá optimální poměr vlastních zdrojů vůči zdrojům cizím. Není tedy příliš zatížena úvěry. Všechny úvěry podniky jsou avšak sjednány s pohyblivou úrokovou sazbou. Z toho důvodu je potřeba mít pod kontrolou vývoj úrokového kurzu. Pokud dojde ke zvýšení úrokových sazeb, je nutné, aby podnik včas přistoupil ke snížení možného úrokového rizika.

Analýza poměrovými ukazateli však objevila i rizikové oblasti. Rentabilita tržeb je příliš nízká. Podniku vykazuje nízkou schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Tento fakt je způsoben jednak rostoucími cenami materiálů a služeb, tedy zvyšování nákladů. Dalším důvodem je poskytování nízkých indexů u prodejních cen. Prodejní ceny se z důvodu udržení zakázky pohybují lehce nad hranicí výrobních nákladů. V neposlední řadě je zisk ovlivněn i změnami měnových kurzů (při prodeji výrobků i při nákupu materiálu a služeb). Riziko představuje i příliš vysoká hodnota majetku a zásob. Podnik postupně zavádí nové výrobky, s čím souvisí rozšiřování technického zázemí. Stávající vybavení často nestačí, jelikož se jedná o stroje staršího data výroby. Vysoká hodnota majetku firmy je způsobena celkovými potřebami na modernizaci. Problematika příliš velkých zásob ve firmě je více diskutována až v posledním období. Tyto enormní hodnoty jsou způsobené specifickými potřebami podniku. Pro dodržení standardních dodacích lhůt na klasické výrobky je nutné držet stavem nejen určité množství zásob materiálu, ale často i rozpracovaných dílců. Právě rozpracovanými výrobky celková hodnota zásob velmi narůstá. Skladové zásoby se však musí udržovat i u materiálů a dílců pro méně standardní výrobky, jelikož dodací lhůty takových speciálních materiálů jsou často 2 až 3 měsíce či více. Snížení hodnoty zásob je jedním z hlavních podnikových cílů.

9 ANALÝZA FINANČNÍCH RIZIK PODNIKU

Na základě provedených analýz byly vybrány tři nejvíce rizikové faktory, jež působí na hospodářské výsledky podniku. Tato kapitola obsahuje jejich detailnější rozbor včetně popisu principu řízení, který firma uplatňuje. Kapitola také hodnotí využívané metody řízení těchto rizikových faktorů.

- Vysoká hodnota zásob
- Nízká rentabilita tržeb
- Měnové riziko

Akciová, úvěrová, úroková, likvidní a jiná finanční rizika v analyzovaném podniku samozřejmě v jisté míře také existují. V současné chvíli ale nepředstavují pro firmu tak vysoké riziko dopadu na hospodářský výsledek firmy jako právě vybrané tři oblasti. Pro tato ostatní rizika proto postačí definice v teoretické části (viz kapitola 2), kde jsou také uvedeny způsoby možného řešení řízení a snižování těchto rizik (viz kapitola 5).

9.1 Vysoká hodnota zásob

Výsledky provedené analýzy poměrovými ukazateli, konkrétně pomocí ukazatelů aktiv, hovoří o vysokých hodnotách doby obratu zásob analyzovaného podniku. Doba obratu zásob stanovuje průměrný počet dní, které firma potřebuje, aby prodala své zásoby, jež na sebe váží finanční prostředky firmy. Pokud je doba obratu zásob příliš vysoká, jako je tomu v případě firmy XYZ spol. s r.o., přichází podnik po tuto dobu o možnost využití takto blokovaných prostředků. Ztrácí příležitost uhradit své závazky či realizovat nové investice (nákup potřebného materiálu, služeb, technologické a technické investice, aj.) apod.

Problematika vysokých zásob je jedním z hlavních rizikových faktorů, jež je ve firmě XYZ spol. s r.o. v poslední době diskutovaná. Jak je již uvedeno výše, podnik se zaměřuje jednak na výrobu standardních výrobků, zakázková výroba specifických výrobků je však velmi důležitou součástí jeho podnikatelské činnosti. Právě schopnost uspokojit speciální potřeby zákazníků je jedním z klíčových faktorů pro zachování konkurenceschopnosti a udržení dobrého postavení na trhu s výrobou a prodej armaturních výrobků.

Firma disponuje širokým záběrem již zavedených produktů. Výroba celého standardního sortimentu s sebou přináší problémy s řízením zásob. Většina standardních produktů musí být vždy v určitém množství disponibilní tak, aby podnik mohl uspokojit zákazníky a nedal

jim důvod obrátit se na konkurenční firmu. Dodání standardních výrobků je totiž odběrateli vyžadováno pokud možno okamžitě (z důvodů havárií, platnosti stavebních povolení apod.). Tyto standardní produkty jsou drženy v nastavených pojistných zásobách jak na úrovni konečných výrobků, tak na úrovni rozpracovaných dílů či na úrovni základního nakupovaného materiálu nebo vlastních odlitků. Jedině tak je zajištěna plynulost další výroby. Dodací lhůty některých materiálů či doby obnovy výroby vlastních surových odlitků jsou totiž často příliš vysoké.

Pojistné zásoby u zcela zakázkových výrobků na konečné úrovni nejsou příliš často zaváděny z důvodu jejich často velmi vysoké hodnoty. U těchto specifických provedení není jisté, jak dlouho by tyto výrobky figurovaly na skladě, tedy navyšovaly hodnotu zásob a držely tak v sobě finanční prostředky firmy. Proto se zakázkové výrobky vyrábí zásadně na základě objednávky zákazníka.

Existují však i zakázkové výrobky, u nichž je prodej určitým způsobem pravidelný, i když v mnohem menší míře než u produktů standardních. V tomto případě podnik udržuje určitou hladinu pojistných zásob pouze vstupujícího materiálu (ne rozpracované výroby, ani konečných výrobků).

STÁVAJÍCÍ METODA ŘÍZENÍ ZÁSOB

Při řízení zásob jsou využívány transakce podnikového systému SAP, které umožňují zpracovávat nejrůznější přehledy dle potřeby oddělení plánování výroby a oddělení nákupu, např.:

- aktuální hodnota celkových zásob;
- aktuální hodnota zásob dle jednotlivých materiálů / komponent / hotových výrobků či celých skupin;
- průměrné spotřeby jednotlivých materiálů / komponent / hotových výrobků za ohraničené za vybrané časové období, atd.

Obecně platí následující metoda řízení zásob.

1. Vysoce obrátkové výrobky – standardní výroba

Základní materiál - jako jsou šrouby, matice, pojistné kroužky, těsnění, klapky a jiné součásti armaturních výrobků. Pořizovací hodnoty takových komponent nejsou nijak vysoké a jsou spotřebovány každý den ve velkém množství. U tohoto druhu materiálu je počet kusů v zásobě nejvyšší, hodnota je naopak nejnižší. Řízení pojistných zásob těchto položek

tedy není příliš nutné. Zcela opomíjeno ale není. Vedení oddělení plánování neustále sleduje vývoj ve vývoji prodeje a dle těchto informací upravuje pojistné zásoby tak, aby byly optimálně nastaveny vzhledem k aktuálnímu trendu výroby.

Základním materiálem pro standardní výrobky, jež jsou spotřebovávány ve velké míře, jsou vedle materiálů s nízkou hodnotou i surové či opracované odlitky, pohony a jiné součásti. Jedná se o komponenty převážně z Číny, Turecka, Indie, Itálie, Německa atd. Hodnota těchto nakupovaných částí armatur je často vysoká. Ceny jsou avšak stále nižší než u jiných dodavatelů (např. tuzemských). Dodací lhůty jsou delší. Jedná se většinou o 4-8 týdenní výrobu a 2-6 týdenní transport. Z toho důvodu je firma nucena držet dostatečné množství pojistných zásob, které pokryjí nejen potřebu mezi novou dodávkou, ale také možný výpadek dodávek. Zde je kontrola aktuální průměrné spotřeby velmi důležitá, jelikož právě tyto položky patří mezi ty, jež způsobují příliš vysoké zásoby.

Rozpracované díly jako jsou opracované odlitky, vrtané příruby, pogumované kroužky, povrstvené klapky aj. Čím více operací je na díle provedeno, tím více jeho hodnota stoupá. U vysoce obrátkových výrobků jsou však, jak už bylo zmíněno, udržovány pojistné zásoby i na úrovni rozpracované výroby. Jedině tak je zaručena plynulost výroby. Tím jak hodnota zásob roste, zvyšuje se i potřebná míra dohledu nad těmito zásobami a jejich řízení.

Konečné výrobky je u standardních provedení nutné držet stavem pro zachování plynulého prodeje, uspokojení a udržení zákazníků. Řízení hladiny pojistných zásob je zde prováděno pravidelně dle kontroly průměrných hodnot prodejů jednotlivých standardních výrobků. Hladiny pojistných zásob jsou většinou stabilní, mění se prakticky jen v případě změny trendu prodeje v důsledku sezónnosti.

2. Zakázková výroba

Zcela specifické nestandardní výrobky jsou vyráběny vždy na základě přijaté zakázky zákazníka. Nejsou drženy stavem ani nižší úrovně těchto výrobků. Z toho důvodu, že nemají jiné upotřebení. Zbytečně by tak byly blokovány finanční prostředky pro něco, co může být zhodnoceno až za velmi dlouhou dobu či vůbec.

Pro nestandardní výrobky, jejichž prodej má určitou pravidelnost (i když kolísavou), jsou udržovány také určité hladiny vstupujících komponentů či rozpracovaných výrobků. Je ale velmi důležité těmto zásobám věnovat velkou pozornost a udržovat je na nejnižší možné hranici, která je potřebná pro zachování alespoň přiměřeně dlouhé dodací lhůty konečných výrobků. Bez držení alespoň minimálních pojistných zásob, jsou dodací lhůty příliš vysoké

a podnik se tak stává méně konkurenceschopný. Zřídka se nestandardní výrobky drží v zásobách na konečné úrovni výroby, jelikož mají příliš vysokou hodnotu a jejich prodej není tak častý. Může se jednat o prodej několika kusů do měsíce či několik desítek kusů narázově během roku. Finanční prostředky by tak byly opět zbytečně blokovány.

Jak bylo výše popsáno na řízení a tedy i snižování zásob se významně podílí oddělení výroby, konkrétně vedoucí plánování tohoto oddělení. Mezi jehož povinnosti a kompetence je pravidelné sledování hodnot zásob a jejich řízení pomocí změn hladin pojistných zásob na základě aktuálního trendu výroby.

Problematikou snižování a tedy i řízení zásob se zabývá oddělení nákupu. Tento útvar má za cíl nalézt pro jednotlivé nakupované materiály levnějšího dodavatele, který je schopen nabídnout kratší dodací termín a zároveň dodržet požadavky na kvalitu, jež jsou firmou XYZ spol. s r.o. při poptávce či samotném výběrovém řízení zadány. Hlavní metodou snižování zásob je sjednávání konsignačních skladů u stálých dodavatelů. Tím se významně snižuje hodnota zásob a zároveň je zaručena plynulost výroby. Dodavatelé udrží na svém skladu předem stanovené množství zboží. Přes firemní extranet dostávají jednou až dvakrát týdně aktuální přehled potřeb výroby podniku XYZ spol. s r.o. a dle těchto informací reagují přiměřenými dodávkami. Touto cestou je zaručeno, že dodaný materiál bude během chvíle spotřebován a nebude delší dobu figurovat na skladě podniku. Samozřejmě musí být veškeré podmínky předem s dodavatelem dohodnuty. To znamená především otázku hladiny pojistných zásob, které má dodavatel držet nebo také dohodu o pravidelnosti dodávek, tedy organizování transportů s cílem ušetření vedlejší nákladů za dopravu (např. dvakrát-jedenkrát do týdne či jen jednou do měsíce apod.). Druhým důležitým přístupem je neustálé jednání s dodavateli o cenách (snížení nebo alespoň udržení stávajících cenových podmínek). V dnešní době je nalezení úspor v podobě snížení cen velmi obtížné, jelikož většina cen roste. Oddělení nákupu má i přesto každým rokem stanoveny čím dál vyšší požadavky na nalezení úspor. Cestu k dosažení těchto cílů tedy představují právě zmíněné konsignační sklady spolu s neustálým průzkumem v oblasti levnějších dodavatelů.

Nesmíme opomenout oddělení konstrukce, jež se na snižování hodnoty zásob také jistou měrou podílí. Designérový útvar neustále pracuje na vývoji kvalitní výroby při dosažení nižších výrobních nákladů. Což se někdy úspěšně daří.

Řízení hodnoty zásob a její postupné snižování, tedy zajištění optimální hodnoty zásob, je jedním z hlavních cílů podniku. Důvodem je prozatím ztracená příležitost investovat takto

držené finanční prostředky jinam, což by mohl vést ke zlepšení finančních výsledků. Vzhledem ke zvyšujícímu se tlaku v oblasti hledání úspor zastávají příslušná oddělení ofenzivní přístup, vyhledávají mezery v již zavedených systémech.

9.2 Nízká rentabilita tržeb

Výsledky finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů rentability hovoří o nízké schopnosti podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Hodnoty mají sice tendenci rostoucí, výsledky ale stále nejsou uspokojivé, viz [14]

Tabulka č. 6 Ukazatele rentability tržeb v letech 2010 – 2013 (v %)

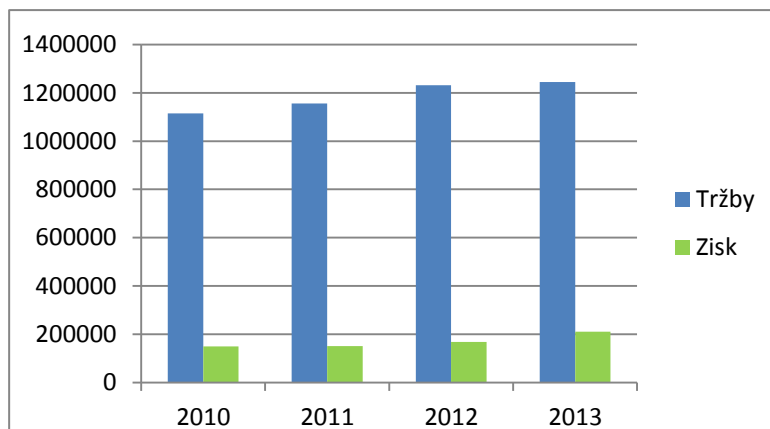
	2010	2011	2012	2013
ROS	13,40	12,99	13,66	16,88

Tabulka č. 19 Ukazatele rentability tržeb v letech 2010 – 2013 (v %)

Tento stav je v podniku XYZ spol. s r.o. zapříčiněn vysokými náklady a příliš nízkými cenami prodávaných výrobků. Již diskutovaná vysoká hodnota zásob představuje hlavní nákladovou položku, jež činí podniku problém při dosahování cílů v oblasti hospodářského výsledku. Samozřejmě jsou sledovány a řízeny náklady i v ostatních oblastech činnosti společnosti. A to zejména nákladů personálních a režijních. Nepoměrně nízké ceny, vzhledem k výši nákladů na výrobu se ve finančních výsledcích podniku odráží velkou měrou. Společnost však nemá dostatek prostoru pro zvyšování cen. Zhruba 50% prodeje je uskutečňováno mezi ním a jeho sesterskými společnostmi. Podnik XYZ spol. s r.o. je totiž spolu se sesterskou společností v Německu nejstabilnější ze skupiny sesterských společností z ostatních částí světa. Právě pro jejich podporu byla nastavena politika nízkých cen, respektive nízkých indexů na výrobní náklady. Politika nízkých cen je ale nastavena i pro ostatní zákazníky. Indexy na výrobní náklady jsou zde sice o něco vyšší, přesto jsou ceny stále dosti nízké. Podnik si tak udržuje konkurenceschopnost a brání se tak proti možné ztrátě zákazníků. Stálým zákazníkům jsou poskytovány množstevní rabaty či lepší dodací podmínky (např. doprava zdarma atd.). Firma tak zastává styl získávání zisku pomocí niž-

	2010	2011	2012	2013
ROS	13,40	12,99	13,66	16,88

ších cen, ale vyššího objemu prodeje. U politiky vyšších cen totiž hrozí riziko ztráty zákazníků a zmenšení objemu prodeje.



Obrázek č. 10 Grafické znázornění vývoje tržeb a zisků v podniku

Na finanční výsledky podniku má také značný vliv vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Kurzové změny mohou přinášet jak zisky, ale i ztráty. Oproti roku 2009 kdy firma vlivem slabší CZK vůči EUR zaznamenala pozitivní vliv na hodnotu tržeb, v roce 2010 došlo k negativnímu dopadu silné CZK vůči EUR. Tržby a zisky jsou i přes tyto kurzové změny rostoucí. V případě nižšího rizika finančních ztrát z kurzových změn, by ale podnik mohl dosahovat lepších výsledků. Problematika měnového rizika je probrána v následující kapitole č. 9.3.

STÁVAJÍCÍ METODA ŘÍZENÍ RENTABILITY TRŽEB

Vzhledem k nedostatečnému prostoru v oblasti zvyšování cen pro prodej sesterským společnostem či dlouholetým zákazníkům, je boj proti nízkým tržbám řešen pouze nepatrným zvyšováním prodejních cen. Větší prostor pro zvýšení tržeb hledá podnik v oblasti řízení a snižování nákladů. Hlavní zaměření představuje snižování výrobních nákladů. Snižování nákladů na výrobu produktu při udržení dosavadní ceny přináší firmě vyšší zisk. Mezi hlavní nástroje snižování výrobních nákladů v podniku patří:

- snižování materiálové náročnosti výrobku - tedy snížení ceny výrobku úsporou materiálu (vývoj na oddělení konstrukce a technologie);
- zvyšování produktivity montážních linek a pracovišť s lidskou obsluhou – snížení provozních nákladů (oddělení plánování výroby);

- snižování zmetkovitosti při výrobě – snížení výrobních nákladů bez velkých investic. Maximalizace kvality výroby a současně stoprocentní smontovatelnost výrobků při snížení výrobní ceny výrobku.
- snížení skladových zásob (viz předešlá podkapitola 9.1) .

9.3 Měnové riziko

Podnik XYZ spol. s r.o. je měnovému riziku vystaven dnes a denně. Jako výrazně exportní společnost, kdy téměř 85% tržeb je realizováno v EUR, jsou její výsledky v CZK velmi závislé na vývoji kurzu CZK/EUR v daném období. Riziko z kurzových rozdílů je spjata i s nákupem materiálu od zahraničních dodavatelů. Nákup od zahraničních dodavatelů tvoří zhruba 40% celkového nakupovaného materiálu. Platby zahraničním dodavatelům jsou hrazeny také v eurech. Podnik musí mít na svých bankovních účtech dostatečné množství cizí měny. Eura, která podnik obdrží od svých odběratelů, využívá pro platbu dodavatelský zahraničních faktur. Tuzemská část dodavatelů, tedy ta větší, fakturuje v CZK. Podnik tedy musí získaná eura směnit na české koruny, aby mohl uhradit své závazky vůči tuzemským dodavatelským firmám. Dostatkem finančních prostředků v CZK musí firma disponovat také pro úhradu personálních nákladů, tedy mezd zaměstnanců, dále musí být z těchto prostředků hrazeny platby sociálního a zdravotního pojištění aj. Vývoj měnových kurzů tedy zásadně ovlivňuje hospodářský výsledek podniku. Trend vývoje měnového kurzu je však velmi těžké odhadovat. V případě, že měnové riziko není nijak zajištěno, oslabení koruny vůči euru znamená pro podnik výhodný vývoz do zahraničí, zároveň se mu ale prodraží nákup materiálu od zahraničních dodavatelů. Vývoj kurzu eura vůči české koruně je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 20 Průměrné hodnoty kurzu eura v letech 2010-2013 [18]

Rok	CZK/EUR
2010	25,290
2011	24,586
2012	25,143
2013	25,974

V roce 2010 se kurz eura vůči české koruně pohyboval v průměrné hodnotě 25,290. Od poloviny roku docházelo k postupnému zhodnocení české koruny, svého minima dosáhla v říjnu a to na 24,526 CZK/EUR. Poté se česká koruna opět znehodnocovala.

Průměrná hodnota v roce 2011 se pohybovala okolo 24,586 CZK/EUR. Počátkem roku 2011 došlo k posílení české koruny a s mírnými výkyvy tak pokračoval vývoj kurzu až do srpna. Do konce roku pak docházelo k oslabení české koruny vůči euru.

Začátkem roku 2012 kurz domácí měny opět posílil a z kurzu 25,532 se dostal na 24,676 CZK/EUR. Poté však došlo k oslabení měny až na 25,641 korun za euro. Od poloviny roku česká měna opět posílila, od podzimu do konce roku však došlo k postupnému oslabení až na 25,216 CZK/EUR.

Od počátku roku 2013 domácí měna až na mírné výkyvy postupně slábla. V srpnu dosáhla hodnoty 25,980 CZK/EUR, poté nepatrně koruna posílila. Na konci října však opět došlo k oslabení koruny na 25,720 korun za euro. ČNB v listopadu spustila intervenci kvůli obavám z deflace. Došlo k výraznému oslabení koruny na 27,170 CZK/EUR a ke konci téhož roku se hodnota vyšplhala až na 27,425.²

DALŠÍ VÝVOJ MĚNOVÉHO KURZU CZK/EUR:

Od roku 2014 se kurz s občasnými změnami pohyboval v průměrné hodnotě 27,560 CZK/EUR. Začátkem roku 2015 došlo k oslabení koruny až na 28,230 korun za euro. Poté ale koruna posílila a nyní se opět pohybuje v průměrných hodnotách 27,587 CZK/EUR. Bankovní rada České národní banky oznámila, že bude pokračovat v režimu devizových intervencí minimálně do druhého pololetí příštího roku. Kurz české koruny k euru se v posledních letech pohyboval kolem 25 až 27 korun za euro a z dlouhodobějšího pohledu lze říci, že koruna postupně sílila. Pro porovnání, v lednu 2000 bylo jedno euro za 36 korun. Ke změnám kurzových rozdílů dochází každý den. Vývoj změn měnových kurzů nelze nikdy zcela správně odhadnout. Kurzový vývoj se zpravidla mění jen mírně. Samozřejmě může dojít i ke skokové změně ve vývoji měnových kurzů na základě vzniku neočekávané události větších rozměrů na mezinárodní ekonomické scéně či zásahem národní banky jako tomu bylo koncem roku 2013. Tehdy ČNB bez upozornění znehodnotila kurz na 27,17 CZK/EUR (k 31. 10. 2013 byl platný kurz 25,720 CZK/EUR) a k 31. 12. 2013 se kurz dostal až na 27,425 korun za euro. Toto náhlé oslabení koruny negativně ovlivnilo hospodář-

² *Vývoj kurzu EUR pro analyzované období viz Příloha č. 2 Vývoj kurzu EUR pro analyzované období [19]*

ské výsledky firem spolupracujících se zahraničními partnery. Došlo ke zvýšení nákladů a snížení výnosů. [19]

STÁVAJÍCÍ METODA ŘÍZENÍ MĚNOVÝCH RIZIK

Sledování kurzového vývoje je důležité, pro správný odhad dopadů kurzových změn na hospodářský výsledek firmy. Odhady však stěžuje fakt, že podnik XYZ spol. s r.o. svým zákazníkům poskytuje doby splatností od 14 až do 120 dní (mimo platby předem). S dodavatelem je sjednána převážně splatnost od 14 do 45 dní (v některých případech až 120 dní). Přitom čím více je platba vzdálena v čase, tím méně je pravděpodobnost správného odhadu výše kurzu k určitému budoucímu datu splatnosti nižší. Je tedy jasné, že firma je riziku plynoucímu ze změn měnových kurzů vystavena a jeho řízení je nutné.

K řízení měnových rizik firma využívá finančního derivátu. Jedná se o využití měnových forwardů u Raiffeisen BANK. Tento bankovní produkt zajišťuje měnová rizika vyplývající z možného negativního vývoje konkrétního měnového kurzu. Podnik XYZ spol. s r.o. využívá této služby jako zákazník zmíněné banky. Podmínkou pro tyto produkty, zřízení běžného bankovního účtu, tedy podnik splňuje. Další podmínkou je volný limit na bankovním účtu pro uskutečnění dané obchodní transakce. Společnost využívá forwardového zajištění, jelikož předem dohodnutý kurz přináší větší jistotu a umožňuje přesnější odhad hospodářských výsledků. Tohoto produktu využívá při obchodu za vyšší finanční obnos, kdy dohodnutá splatnost je delší jak 30 dní.

Měnový forward Raiffeisen BANK poskytovaný společnosti XYZ spol. s r.o.:

- Nákup nebo prodej jedné měny za jinou měnu za předem dohodnutý kurz.
- Vypořádání obchodu proběhne s forwardovou valutou (tedy delší než 2 pracovní dny od data sjednání obchodu).
- Běžný účet s disponibilními finančními prostředky.
- Rámcová smlouva Treasury Master Agreement.
- Délka kontraktu 3 dny až 3 roky.
- Minimální objem transakce je 250 000 Kč nebo ekvivalent v jiné měně.

9.4 Shrnutí analýzy finančních rizik podniku

Provedená analýza nám ukázala, že podnik vykazuje příliš vysoké hodnoty zásob. Princip stávající metody řízení zásob se teoreticky jeví jako optimální a dá se říci dostatečný. Za-

jišťování konsignačních skladů, průzkum aktuálních hodnot zásob na všech úrovních skladů, sledování trendů ve spotřebě a jejich vzájemné porovnání za účelem stanovení optimálních dávek zásob je prováděno v dostatečném intervalu, takže je oddělení plánování schopno pružně reagovat na aktuální trend spotřeby. Tým konstruktérů pracuje na vývoji levnější výroby a oddělení nákupu zajišťuje nákup materiálu a služeb za co nejvíce výhodné ceny. Hodnota zásob se daří postupně snižovat. Zásoby při výrobě tak širokého nabízeného sortimentu budou vždy vysoké, je ale potřeba uhlídat je na co nejnižší nutné úrovni. Špatné výsledky doby obrátů zásob jsou způsobené jednak vysokými zásobami, tyto výsledky jsou však velmi silně ovlivněny hodnotou tržeb. Hodnota tržeb je vzhledem k objemu prodeje neadekvátně nízká kvůli politice nízkých cen.

Podnik se zvláště v poslední době zaměřuje na problematiku snižování skladových zásob a snižování materiálové náročnosti či efektivního využívání výrobních linek za účelem snižování výrobních nákladů a tím zvyšování ziskovosti. V oblasti cen totiž nemá dostatek prostoru pro zlepšení svých finančních výsledků. Hledání možností pro snížení nákladů, zejména těch výrobních se tedy jeví jako vhodná cesta pro dosažení lepších hospodářských výsledků firmy.

Využívání bankovního produktu měnového forwardu může podniku přinést jak zisk, tak ztrátu. Při obchodu s vyšší hodnotou a dlouhou splatností faktur se však tento způsob zajištění jeví jako výhodný pro snižování měnového rizika.

10 NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ STAVU PODNIKU

- Metoda řízení zásob na úrovni řízení pojistných zásob se zdá být dostatečná. Mezeru na zlepšení řízení zásob představuje oblast výrobních nákladů a podmínek, jež může dodavatel nabídnout.

Oddělení nákupu

- Sjednání většího počtu konsignačních skladů.
- Větší zaměření na hledání levnějších, ale stejně kvalitních dodavatelů.
- Vyjednání množstevních slev.
- Zajištění lepších podmínek dodání (kratší dodací lhůty nevyžadují tak vysoké zásoby, dopravné hrazené dodavatelem snižuje pořizovací hodnotu a tedy i hodnotu zásob).
- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky materiálu za pevné ceny.
- Zajištění zpětného odkoupení zásob, které jsou již delší dobu neprodejná.

Oddělení konstrukce

- Vývoj levnější výroby.
-
- Podnik by mohl docílit lepších hodnot tržeb, pokud by se zaměřil na dosud nastavenou cenovou politiku. U sesterských společností nemá příliš prostor pro změny. U ostatních zákazníků by mohlo postupné zvýšení cen pomoci dosáhnout lepších hospodářských výsledků. K alespoň částečnému zvýšení cen by mohlo dojít v případě speciálních zakázkových výrobků, kde jsou výrobní náklady velmi vysoké. Podnik se stále více zaměřuje na sledování a výrobních nákladů a zjišťování možností pro jejich snížení. Tyto možnosti se v oblasti nákladů na pořízení materiálu stále více zužují (levnějších dodavatelů je čím dál méně). Relativní prostor je u některých výrobků ještě v technologickém vývoji, jímž by tým konstruktérů a technologů mohl zajistit levnější výrobu.
-
- Lepší podmínky pro řízení rizik z kurzových změn nabízí vedle již využívaného měnového forwardu u Raiffeisen BANK také měnový swap u téže banky.

Měnový swap nabízený bankou Raiffeisen BANK:

- Možnost zhodnotit dočasně volné finanční prostředky, pokud hodnota úrokových sazeb pro dané období není shodná.

- Individuální kurzy pro částky již od 10 000 USD nebo ekvivalent v jiné měně.
- Bez poplatků.
- Efektivní řízení cash flow.
- Maximální délka kontraktu až 18 měsíců.

Dalším způsobem možného snížení finančních rizik, způsobených změnou kurzu, je poskytování nižších dob splatností. Čím kratší je doba splatnosti, tím menší je riziko, že se kurz významně změní.

Ke snížení tohoto rizika může podnik využít také, již zmíněné metody snižování finančních rizik, faktoringu. Tedy odprodeje pohledávky faktorovi a přenesení rizika na něj. Faktoringová firma splatí podniku pohledávku okamžitě. Platba od zákazníka je pak splacena přímo faktoringové firmě. Princip faktoringu a jeho náležitosti jsou blíže popsány v teoretické části, viz podkapitola 5.2. Faktoringových služeb by mohl podnik využít například u Komerční banky, kde má firma zřízen běžný účet.

ZÁVĚR

Podnikání je přímo spjato s existencí rizik, a to ve všech oblastech činnosti podniku. Závisí však na míře těchto rizik. Podnik by měl mít povědomí o celkovém stavu podniku, tedy o všech rizicích s jeho činností spjatých. Bližší pozornost by měl věnovat těm rizikům, jež se vyskytují ve vyšší míře a svou existencí a působením ovlivňují správné fungování firmy. Finanční rizika jsou ta, která velkou měrou ovlivňují hospodářský výsledek podniku.

Cílem bakalářské práce bylo jednak obecné pojednání k problematice analýzy a řízení finančních rizik ve firmách, a dále pak praktická analýza finančních rizik v konkrétním podniku spolu s navržením opatření pro zlepšení stavu podniku. Teoretická část definovala základní pojmy, které s analýzou a řízením finančních rizik souvisí. Úvodem praktické části byl představen analyzovaný podnik, pro který byla provedena SWOT analýz. Ta pomohla přiblížit interní prostředí podniku, tedy jeho silné a slabé stránky, stejně jako jeho příležitosti a hrozby vyplývající z externího prostředí podniku. Provedením SWOT analýzy bylo zjištěno, že by analyzovaná společnost měla klást důraz na co největším využití svých silných stránek a existujících příležitostí k získání úspěchu na trhu. Následná finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů odhalila rizikové oblasti, které ohrožují hospodářské výsledky podniku. Byly vybrány tři rizikové oblasti, které byly dále detailněji popsány. Práce v této části uvádí stávající metody řízení těchto rizik a hodnotí jejich využití. Závěrem teoretické části této bakalářské práce jsou navržena opatření, vedoucí ke zlepšení stavu firmy.

Provedené analýzy byly zhodnoceny a byla navržena možná opatření, která by dle mého názoru mohla přispět k řízení zjištěných rizik, a tedy ke zlepšení stavu podniku. Domnívám se tedy, že stanovený cíl této bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [3] Euroekonom.sk. Riziko, charakteristika a význam [online]. [cit. 2015-18-02]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/medzinarodny-obchod/Klasifikacia-medzinarodnych-rizik.pdf>.
- [4] Finez.cz Upozornění na rizika [online]. [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.finez.cz/upozorneni-na-rizika/>.
- [5] Systemonline.cz. Credit scoring [online]. [cit. 2015-16-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/credit-scoring-1.htm>.
- [6] Cleverandsmart.cz. Analýza rizik: Jemný úvod do analýzy rizik [online]. [cit. 2015-16-03]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>.
- [7] KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [8] Edolo.cz. PEST analýza [online]. [cit. 2015-23-03]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] FAF.cz. SWOT analýza firmy [online]. [cit. 2015-24-03]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>.
- [12] InnoSupport.net. Příručka inovací [online]. [cit. 2015-24-03]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2065&L=8>.
- [13] Finance.cz. Účetní závěrka [online]. [cit. 2015-24-03]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/dane-a-ucetnictvi/informace/ucetnictvi/ucetni-zaverka/>

- [14] Finanční-analýza.cz. Finanční analýza [online]. [cit. 2015-29-03]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [16] VALACH, Josef a kolektiv. Finanční řízení podniku. 2. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [17] Výroční zpráva společnosti XYZ za rok 2010-2014.
- [18] Finance.cz. Makrodata-eu [online]. [cit. 2015-23-04]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>.
- [19] Kurzy.cz. Kurzy-měn [online]. [cit. 2015-23-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=EUR&D1=2.1.2013&D2=31.12.2013&I=1>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním + nákladové úroky (Earnings Before Interest and Taxes)
	Celková marže podniku, po zvážení všech jeho nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd.
HV	Hospodářský výsledek
RDK	Vlastní zkratka pro finanční ukazatel „Rentabilita dlouhodobého kapitálu“
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Označení metody analýzy (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č. 1 Struktura finančních rizik</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek č. 2 Cyklus analýzy rizik.....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek č. 3 Vztahy v analýze rizik</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek č. 4 SWOT analýza</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek č. 5 Postup implementace SWOT analýzy.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek č. 6 Princip průběhu faktoringu</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek č. 7 Organizační struktura podniku XYZ spol. s r.o. dle oddělení.....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek č. 8 SWOT analýza podniku XYZ spol. s r.o.</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek č. 9 Grafické znázornění výsledků SWOT analýzy.....</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek č. 10 Grafické znázornění vývoje tržeb a zisků v podniku.....</i>	<i>68</i>

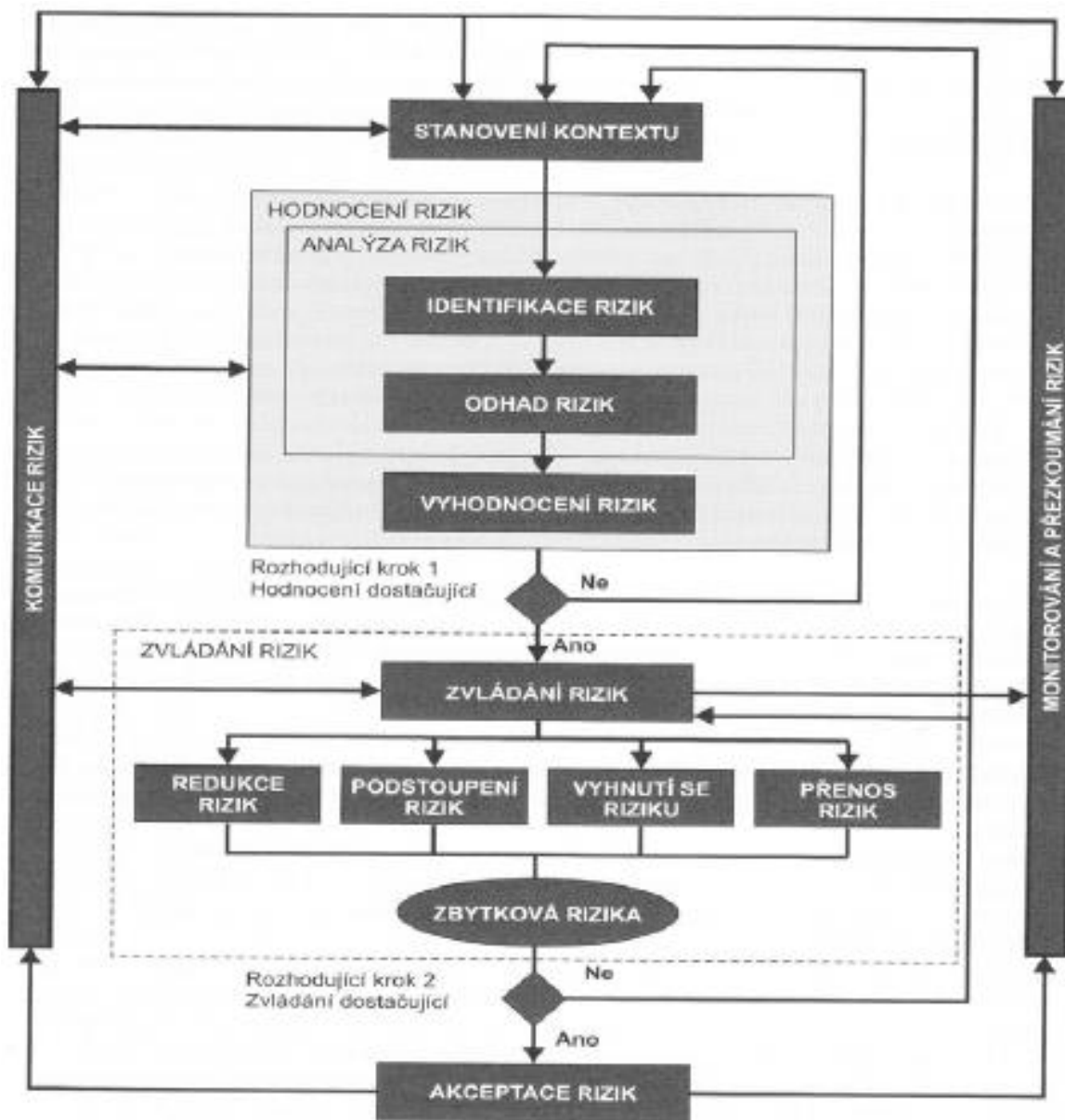
SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1 Slovní popisy ohodnocení rizik]</i>	31
<i>Tabulka č. 2 Kombinace tvrdosti a pravděpodobnosti</i>	40
<i>Tabulka č. 3 Základní ekonomické údaje (tis. Kč)</i>	55
<i>Tabulka č. 4 Ukazatele rentability aktiv v letech 2010 – 2013 (v %)</i>	56
<i>Tabulka č. 5 Ukazatele rentability vlastního kapitálu v letech 2010 – 2013 (v %)</i>	56
<i>Tabulka č. 6 Ukazatele rentability tržeb v letech 2010 – 2013 (v %)</i>	56
<i>Tabulka č. 7 Základní ekonomické údaje (tis. Kč)</i>	57
<i>Tabulka č. 8 Běžná likvidita v letech 2010 – 2013</i>	57
<i>Tabulka č. 9 Pohotová likvidita v letech 2010 – 2013.....</i>	58
<i>Tabulka č. 10 Okamžitá likvidita v letech 2010 – 2013.....</i>	58
<i>Tabulka č. 11 Základní ekonomické údaje (tis. Kč)</i>	59
<i>Tabulka č. 12 Obrat aktiv v letech 2010 – 2013.....</i>	59
<i>Tabulka č. 13 Doba obratu zásob v letech 2010 – 2013 (ve dnech)</i>	59
<i>Tabulka č. 14 Doba obratu pohledávek v letech 2010 – 2013 (ve dnech)</i>	60
<i>Tabulka č. 15 Doba obratu závazků v letech 2010 – 2013 (ve dnech).....</i>	60
<i>Tabulka č. 16 Základní ekonomické údaje (tis. Kč)</i>	61
<i>Tabulka č. 17 Míra zadluženosti v letech 2010 – 2013</i>	61
<i>Tabulka č. 18 Celková zadluženost v letech 2010 – 2013</i>	62
<i>Tabulka č. 19 Ukazatele rentability tržeb v letech 2010 – 2013 (v %)</i>	67
<i>Tabulka č. 20 Průměrné hodnoty kurzu eura v letech 2010-2013</i>	69

SEZNAM PŘÍLOH

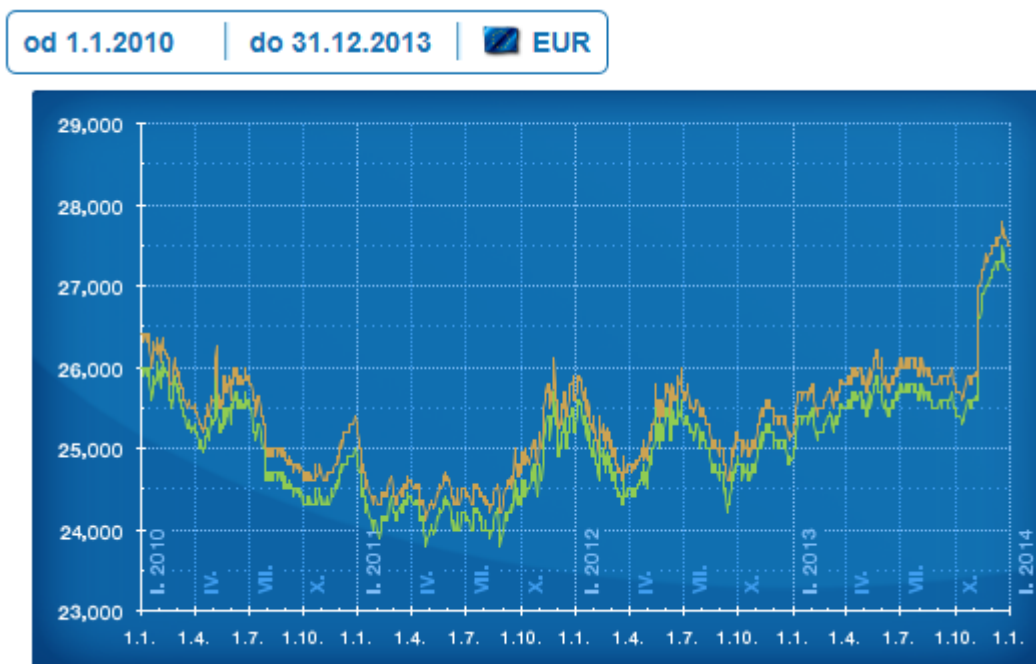
<i>Příloha č. 1 Proces řízení rizik.....</i>	<i>82</i>
<i>Příloha č. 2 Vývoj kurzu EUR pro analyzované období.....</i>	<i>83</i>

PŘÍLOHA P I:



Příloha č. 1 Proces řízení rizik [1]

PŘÍLOHA P II:



Příloha č. 2 Vývoj kurzu EUR pro analyzované období [19]