

Analýza a řízení podnikatelských rizik ve společnosti Ecopak, spol. s r. o.

Silvie Mlčochová

Bakalářská práce
2016



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: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Silvie Mlčochová**
Osobní číslo: **L13148**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku Ecopak, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik.
2. Analyzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhnete opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik ve vybraném podniku.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.

[2] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

[3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. 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:

5. února 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2016

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016

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 vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do její 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 bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku Ecopak, spol. s r. o. V teoretické části je práce zaměřena na vymezení pojmů riziko a podnikatelské riziko, na rozdělení podnikatelských rizik, analýzu rizik a na způsoby snižování podnikatelských rizik. V praktické části je představen analyzovaný podnik, je provedena finanční analýza podniku, SWOT analýza a skórovací metoda s mapou rizik. Na základě provedených analýz byly vymezeny problematické oblasti a byla navržena opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik v analyzovaném podniku.

Klíčová slova: Riziko, podnikatelské riziko, analýza rizik, snižování rizik.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the analysis and risk management in the company Ecopak, spol. s r.o. The theoretical part of the work is focused on the general concept of the risk and the business risk, the business risk allocation, the risk analysis and the ways how to reduce business risk. In the practical part there is an introduction of the selected enterprise, the company analysis, SWOT analysis and the method of scoring with the risk map. Based on done analysis there were identified problem areas and proposed measures to improve the process of managing business risks in the analyzed company.

Keywords: risk, business risk, risk analysis, risk reduction.

Děkuji vedoucímu práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za jeho čas věnovaný odbornému vedení práce, za cenné rady, připomínky a konzultace.

Ráda bych touto cestou poděkovala společnosti Ecopak spol. s r. o. za jejich ochotu a poskytnutí informací o podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 RIZIKO	11
2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	14
2.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZIK	15
2.1.1 Provozní rizika	15
2.1.2 Ekonomická a finanční rizika.....	15
2.1.3 Tržní rizika	16
2.1.4 Marketingová rizika	16
2.1.5 Sociální rizika.....	16
2.1.6 Obchodní rizika	16
2.1.7 Legislativní rizika.....	17
2.1.8 Logistická rizika.....	17
2.1.9 Politická rizika	17
2.1.10 Informační rizika	17
2.1.11 Projektová rizika	17
2.1.12 Ekologická rizika	18
2.1.13 Živelná a přírodní rizika.....	18
2.1.14 Bezpečnostní rizika	18
2.1.15 Kreditní rizika	18
2.2 VZTAH MEZI NEJISTOTOU A RIZIKEM	18
3 ANALÝZA RIZIK	20
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	21
3.1.1 Aktivum.....	21
3.1.2 Hrozba	22
3.1.3 Zranitelnost	23
3.1.4 Protiopatření.....	24
3.1.5 Riziko	25
3.2 VZTAHY V ANALÝZE RIZIK	26
4 ZPŮSOBY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA.....	27
4.1 DIVERZIFIKACE	27
4.2 FLEXIBILITA (PRUŽNOST)	27
4.3 DĚLENÍ RIZIKA	27
4.4 TRANSFER RIZIKA.....	28
4.5 POJIŠTĚNÍ.....	28
4.6 ETAPOVÁ PŘÍPRAVA A REALIZACE PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU.....	28
4.7 DALŠÍ PŘÍSTUPY KE SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA	28
5 FINANČNÍ ANALÝZA	30
5.1 UKAZATEL RENTABILITY	30
5.2 UKAZATEL LIKVIDITY	31
5.3 UKAZATEL ZADLUŽENOSTI.....	31
5.4 UKAZATEL AKTIVITY	32
6 SWOT ANALÝZA	34

6.1	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	34
6.2	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	34
7	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
8	SPOLEČNOST ECOPAK, SPOL. S R. O.	39
8.1	HLAVNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI	39
8.2	HISTORIE	40
8.3	STŘEDISKA SPOLEČNOSTI	42
9	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	43
9.1	POMĚROVÉ UKAZATELE	46
9.2	UKAZATEL RENTABILITY	46
9.3	UKAZATEL LIKVIDITY	47
9.4	UKAZATEL AKTIVITY	48
9.5	UKAZATEL ZADLUŽENOSTI.....	49
10	SWOT ANALÝZA	50
10.1	SILNÉ STRÁNKY.....	51
10.2	SLABÉ STRÁNKY.....	51
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	52
10.4	HROZBY	52
10.5	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	53
11	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	55
12	VÝSLEDKY PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	59
12.1	KREDITNÍ RIZIKO	59
12.2	LOGISTICKÉ RIZIKO	61
12.3	SOCIÁLNÍ RIZIKO	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Riziko je pojem, se kterým se jedinec často setkává, buď v životě osobním nebo životě profesním v práci. Proto je důležité se touto problematikou zabývat a tím případné nastalé riziko zčásti eliminovat nebo se mu nejlépe vyhnout úplně, ale to by nešlo, kdybychom riziko nebrali vůbec v potaz. Riziko v různých činnostech má odlišný význam, ale základem vždy bývá nejistota.

Riziko úzce souvisí s podnikáním, kde se riziku zcela vyhnout nelze. Z tohoto důvodu by měl podnikatel identifikovat rizika, která by mohla nastat v průběhu podnikatelské činnosti. Rizika mohou být dělena podle oblastí, kde se mohou vyskytnout, například rizika výrobní, finanční, marketingová a další. Vznik rizikového managementu má pomoci společnosti bránit se proti vzniklým rizikům. Zmíněný rizikový management se věnuje analýze řízení rizik dané společnosti pomocí určitých nástrojů. Těmito nástroji můžeme chápat kontrolní seznamy, katalogy rizik a také strategické analýzy. Hlavní úkoly krizového managementu jsou rozpoznat, analyzovat riziko, které se následně vyhodnotí.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na problematiku rizika, dělení rizik a analýzy rizik. V praktické části budou metody popsané v teoretické části aplikovány na vybraný podnik.

Tato bakalářská práce analyzuje společnost, která se zabývá sběrem, recyklací a prodejem odpadu. Za odpad je myšleno papír a plast. Důvodem vybrání tohoto podniku je fakt, že je to podnik rodinný a tak mám přístup k potřebným informacím ke zpracování bakalářské práce. Také mám všeobecný přehled, co se v tomto podniku odehrává, což může pomoci k identifikování různých situací.

Cílem bakalářské práce je zpracovat analýzu podnikatelských rizik a jejich řízení ve vybraném podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik v analyzovaném podniku

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Riziko, původ tohoto slova můžeme brát buď jako arabské slovo *risq*, nebo také latinské slovo *riscum*. Arabské slovo *risq* znamená „všechno, co ti bylo dáno (Bohem) a z čeho můžeš mít zisk“ a to má za význam příhodného a náhodného výsledku. Ve dvanáctém století se používala řecká odvozenina arabského slova *risq*, má buď negativní, nebo pozitivní význam a vyskytuje se obecně ve vztahu k změně výsledku. *Risque*, toto slovo má původ francouzský, jeho význam je hlavně negativní, ale má i příležitostně posilující význam. Naproti tomu v běžné angličtině použití slova *risk* má zřejmý negativní význam. [1]

Pro pojem riziko neexistuje jedna uznávaná definice a může být definováno různě:

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

Mezi nejdůležitější charakteristiky rizika můžeme řadit:

- Úroveň rizika
- Dopady rizika – můžeme chápat, že jsou to důsledky, které se projeví, pokud nastane nějaká riziková situace.
- Míra pravděpodobnosti rizika – je pravděpodobnost, že se riziko vyskytne.
- Míra ovlivnitelnosti rizika
 - Neovlivnitelná
 - Částečně ovlivnitelná

- Ovlivnitelná
- Velikost rizika
 - Velká
 - Střední
 - Malá
- Pravděpodobnost vzniku a působení
 - Téměř jistá
 - Velmi pravděpodobná
 - Pravděpodobná
 - Málo pravděpodobná
 - Nepravděpodobná
- Vztah k organizaci
 - Externí – pojednává o rizicích, která nemůže daný subjekt přímo ovlivnit. Jedná se o faktory prostředí.
 - Interní – jsou to rizika, která se vyskytují uvnitř instituce a subjekt je může ovlivnit a řídit.
- Rozsah působení
 - Nesystematická – druh těchto rizik se vztahuje pouze pro určitý obor podnikání.
 - Systematická – tento druh rizik se vztahuje pro všechny podnikatelské subjekty.
- Pořadí působení – vzniku odstranitelnosti
 - Zbytková (zůstatková) – toto riziko setrvává po eliminaci rizika, je to takové riziko, které je subjekt ochoten snést.
 - Sekundární – tento typ rizik nastává při eliminaci rizik primárních.
 - Primární
- Míra akceptovatelnosti (přijatelnosti)
 - Neúnosná (rizika nepřijatelná)
 - Únosná (rizika přijatelná)
 - Nezbytná (rizika nutná) [15]

Riziko v ekonomii

Pojem riziko je používán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů. Také souvisí s nejednoznačností jejich výsledků. O rizikách nepojednáváme pouze o ekonomických, ale vyskytují se i jiné druhy rizik. Většinou rizika spojená s lidským činitelem jsou ta, která jsou nejkrytější a nejnebezpečnější. Celkový charakter má většina rizik, která souvisejí s různými oblastmi života podniků a málokdy jejich potenciální důsledky dopadají pouze do jedné z nich.

Dle oblastí, které mohou být případnými následky ohrožovány, dělíme rizika: bezpečnostní, environmentální, informační, finanční, kulturní, sociální, morální, manažerská, politická, personální, provozní, procesní, technologická, tržní, zákaznická, marketingová, obchodní, zdravotní. [3]

2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která podstatným způsobem ovlivňují podnikání. Můžeme jej charakterizovat jako spojující nebezpečí neúspěchu s nadějí na úspěch. Jedná se o rizika, která mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu organizace. Samotné podnikání přináší spousta rizik už od prvopočátku, kdy rozhodujeme o podnikání (a to, jak podnikat, kde podnikat, v čem budeme podnikat), nebo rozhodnutí o vzniku podniku (zde se jedná o založení obchodní společnosti) a také v průběhu podnikání jde o rozhodování, například o vývoji a zavedení nových výrobků či služeb na trh. [4][16]

Dále potom máme podnikatelská rizika v praxi, kde je vysvětlováno, že samotné podnikání patří mezi vysoce rizikové. Rozhodnutí o podnikání, financování vývoje a zavádění nových výrobků nebo služeb jsou největší podnikatelská rizika. Pokud je to neúspěšné, jsou to vynaložené náklady ztracené (může je nazývat náklady utopené), pokud hovoříme o úspěchu, tak může mít podnik velký zisk, což ale vyžaduje podstoupit nějaké to riziko. Jestliže je na rozvoj nového produktu vynaložený cizí kapitál (kde se podnikatel podrobuje rizika zadlužení, které musí dále splácet), tak v tom to případě je riziko daleko větší.

Ke snížení podnikatelských rizik nám může pomáhat vypracovaný podnikatelský plán, dobrá informovanost o stavu organizace anebo také o situaci na trhu. Také je velice důležitá ke snížení rizika dobrá intuice podnikatele nebo manažera, různé další schopnosti a okolnosti v průběhu uskutečnění podnikatelského záměru. Pojištění podnikatelských rizik se v praxi používá pro snížení dopadů těchto zmiňovaných rizik. [16]

2.1 Druhy podnikatelských rizik

Zde je uvedeno rozdělení podnikatelských rizik:

- Provozní rizika,
- Ekonomická a finanční rizika,
- Tržní rizika,
- Marketingová rizika,
- Sociální rizika,
- Obchodní rizika,
- Legislativní rizika,
- Logistická rizika,
- Politická rizika,
- Informační rizika,
- Projektová rizika,
- Ekologická rizika,
- Živelná a přírodní rizika,
- Bezpečnostní rizika,
- Kreditní rizika. [17]

2.1.1 Provozní rizika

Provozní rizika v managementu rizik značí druh podnikatelského rizika. Můžeme hovořit o rizicích, které souvisejí s výpadkem plynulého provozu nebo poruchou. Mezi ně řadíme například havárie a poruchy, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky nebo zastavena výroba, náhrada za nemocného zaměstnance nebo zaměstnance, který odchází ze svého pracovního místa, výpadky elektrické energie. Provozní rizika se dále dělí na rizika:

- technická (technologická),
- výrobní.

Při prevenci těchto rizik může nastat situace, kdy se vyskytnou rizika sekundární. Může se stát, že i přes realizovaná opatření dojde k havárii, tak je potřebné se intenzivně věnovat odstranění jejích důsledků, aby se tím minimalizoval dopad, který souvisí s přerušáním výroby. [18]

2.1.2 Ekonomická a finanční rizika

Ekonomická a finanční rizika jsou rizika, která obsahují rozsáhlou paletu rizik nákladových, jež jsou vyvolávána, růstem cen jednotlivých nákladových položek. Dále také zahrnují rizika spojená s rozpočtovou a peněžní politikou a inflací. Rizika spojená se zahraničněobchodními činnostmi a podnikání v zahraničí tvoří významnou složku těchto rizik. Ekonomická a finanční rizika ovlivňují ekonomické výsledky podniku a řadíme je mezi

rizika nejvýznamnější. Vně podniku to mohou být rizika spojená s řízením a hospodařením v podniku, s chybami v dalších oblastech podniku i faktory. Naopak uvnitř podniku jsou to rizika, která jsou spojena s nastavením systému vnitropodnikového řízení, nevhodným finančním řízením včetně důsledků s ním spojených (zadluženost, ztráta, problémy s likviditou atd.). Pokud hovoříme o rizicích vně podniku, tak jde především o podmínky podnikání – legislativní, tržní, ekonomické, obchodní a politické. [5][19]

2.1.3 Tržní rizika

Tržní rizika jsou spojena s úspěšností výrobků na trhu a to na zahraniční nebo domácích trzích. Většinou můžeme hovořit o rizicích, která se týkají chování konkurence, preference spotřebitelů. Tato rizika mají většinou povahu rizik prodejních (poptávkových) ve vztahu k výši prodejů a rizik cenových, kde jde o dosahování nejvyšších možných prodejních cen. [5][20]

2.1.4 Marketingová rizika

Za marketingová rizika lze označovat rizika, která souvisí s vhodným zvolením marketingových aktivit například tržní segmentace, marketingové kampaně, se správným odhadem vývoje trhu a s vhodně zvoleným produktem. [21]

2.1.5 Sociální rizika

Za sociální rizika jsou označována rizika, která jsou spojena s chováním a jednáním lidí. Týkají se především následujících rizik:

- Zdravotní rizika - riziko pandemie.
- Sociálně patologická rizika - podvody, krádeže.
- Skupinové hrozby – různé konflikty, přírodní katastrofy, masová migrace z míst se špatnou hospodářskou situací.
- Manažerská rizika - rizika související s nevhodným rozhodnutím manažerů a vlastníků podniků. [22]

2.1.6 Obchodní rizika

Obchodní rizika pojednávají o rizicích, která spočívají v poruchách zejména prodeje výrobků a služeb, a také jejich nákupu.

2.1.7 Legislativní rizika

Za legislativní rizika považujeme rizika, která jsou spojená s legislativní úpravou podnikání. Jde také o nové zákony a normy nebo změny stávajících zákonů a důsledky z nich plynoucí. [23]

2.1.8 Logistická rizika

Dalším druhem rizik jsou rizika logistická, která jsou spojená s dopravou, kde se může jednat o poškození dílů, pomačkáním povrchu nebo chybnou manipulací s díly, chybným skladováním u odběratele. Dále můžeme například hovořit o jistých dopravních omezeních řidičů v rámci povinných bezpečnostních přestávek.

2.1.9 Politická rizika

Mezi rizika politická můžeme zařadit rizika, která souvisí se změnami státního zřízení a vládní orientace. Jsou spojená především s válkami, stávkami, terorismem, nepokoji a s politickým rozhodnutím, podpory a omezení podnikání v konkrétní zemi, zestátnění, znárodnění. [24]

2.1.10 Informační rizika

Informační rizika pojednávají o poruchách v informačních souborech a operacích. [25]

2.1.11 Projektová rizika

Mezi projektová rizika řadíme rizika, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Jsou to rizika taková, která nám ohrožují čas, cíl a náklady projektu. Vznikají především kvůli změnám v projektu, špatné komunikaci a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek. Řízení projektových rizik se odehrává ve čtyřech propojených fázích a to:

- Identifikace projektových rizik (ve fázi plánování projektu – jako součást projektového plánu).
- Zhodnocení projektových rizik.
- Zvládnutí projektových rizik.
- Monitoring potenciálních projektových rizik. [26]

2.1.12 Ekologická rizika

Ekologickými riziky označujeme rizika, která souvisejí s ekologií. Například to mohou být emise a znečištění vod, půdy a ovzduší, působení ozónové díry. Dále to také mohou být úniky nebezpečných látek. [27]

2.1.13 Živelná a přírodní rizika

Za živelná a přírodní rizika můžeme označovat rizika spojená s živly. Můžeme sem řadit přírodní katastrofy a živelné pohromy. Zmíněná rizika nemůžeme ovlivnit. [28]

2.1.14 Bezpečnostní rizika

Další zmíněná rizika jsou rizika bezpečnostní, která jsou spojená s bezpečností osob, informací a aktiv. Řadíme sem tyto druhy rizik:

- Informační rizika – jedná se o zneužití nebo poškození dat, narušení bezpečnosti dat, sítě anebo informačního systému.
- Personální bezpečnost – jde o ochranu osobních údajů nebo poškození majetku, zdraví a života osob.
- Fyzická bezpečnost – pojednává o narušení systémů a objektů a o poškození zařízení. [29]

2.1.15 Kreditní rizika

Za kreditní rizika můžeme považovat, rizika, která představují pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí události nebo akce. Představuje ztrátu, kterou společnost utrpí, pokud nedojde ke splácení bankovního úvěru. K tomuto většinou dochází, když odběratel včas nesplatí pohledávky, které vůči společnosti má. A to na druhé straně vyvolá problém, že společnost není schopna dostát svým závazkům. [6][7]

2.2 Vztah mezi nejistotou a rizikem

Nejistota – je to pojem vyjadřující neurčitost, náhodnost podmínek nebo výsledků nějakých procesů nebo jevů. Také ji můžeme chápat, jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích faktorů, které ovlivňují hospodářský výsledek.

Riziko – je to druh nejistoty, kdy je možno pomocí obvyklých statistických metod kvantifikovat pravděpodobnost vzniku odchýlných výsledků. Riziko můžeme označit i jako ne-

bezpečí, že získané výsledky podnikání se budou odlišovat od předpokládaných výsledků.
[30]

3 ANALÝZA RIZIK

Analýzu rizik považujeme za základní krok, který je nezbytný pro zvládání rizik vyskytující se v podniku, hlavně těch rizik, která ohrožují zdraví lidí nebo životního prostředí. Obvykle analýzu rizik chápeme jako proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva respektive určit rizika a jejich závažnosti. Analýza rizik obvykle obsahuje:

1. Identifikace aktiv – v tomto kroku jde o stanovení hodnoceného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
 2. Stanovení hodnoty aktiv – zde jde o stanovení hodnoty aktiv a význam, jaký má pro subjekt, posouzení.
 3. Identifikaci hrozeb a zranitelnosti (slabin) – zde určujeme druh akce a události, které mohou negativním způsobem ovlivnit hodnotu aktiv. Definovat tak slabá místa subjektu, která by mohla umožnit realizaci hrozeb.
 4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – zde se určuje pravděpodobnost výskytu hrozby a jejich míru zranitelnosti subjektů vzhledem k dané hrozbě.
- [2][31]

Uvedené první části analýzy rizik také můžeme říkat identifikace rizik. Dále následuje další fáze, která spočívá ve vyhodnocení identifikovaných rizik, kdy je nutno:

1. Zhodnotit dopady naplnění hrozeb na aktiva a na činnosti daného podniku.
2. Stanovit úroveň rizik.
3. Rozhodnout, jestli jsou daná rizika akceptovatelná či nikoli.

Za kvalitní řešení jakéhokoliv vyskytnutého problému v jakékoliv situaci je vždy postaveno na kvalitně sestavené analýze rizik. Ta je základním vstupem pro řízení rizik.

Při hodnocení rizik jde neustále o proces zvažování, kde posuzujeme:

1. Poškození aktivit, která mohou vzniknout naplněním hrozeb, a zároveň musíme vzít v úvahu veškeré možné důsledky.
2. Pravděpodobnost výskytu rizik z pohledu převažujících zranitelnosti, hrozeb a aktuálně uplatněných opatření.

Řešení, která je možno vytvořit z analýzy rizik jsou:

1. Zrealizovat vhodná opatření pro zmírnění rizika.
2. Vědomé smíření (akceptování) s riziky, za předpokladu, že není ohrožena činnost podniku.
3. Vyhnout se rizikům.
4. Přesunutím rizik na stranu třetí (transfer). [2]

Výsledky hodnocení rizik nám pomohou stanovit vhodné kroky vedení společnosti i priority pro zvládnání rizik a také pro realizaci opatření, která jsou určená k zamezení jejich výskytu. Jestliže se jedná o proces hodnocení rizik a stanovení opatření, je možné, že bude potřeba opakovat tento proces několikrát a to z důvodu, aby byly pokryty různé části společnosti nebo jednotlivé činnosti.

Je nutné, abychom si již od začátku stanovili úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o úplné odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k nepřiměřeným nákladům při realizaci příslušných opatření a také by se určitě podepsala i na funkčnost daného subjektu. [2]

3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Mezi základní pojmy analýzy rizik řadíme pojmy aktivum, hrozba, zranitelnost, protioopatření.

3.1.1 Aktivum

Za aktivum považujeme vše, co má pro daný subjekt hodnotu a ta může být snížena působením hrozby. Aktiva dělíme na hmotná a nehmotná. Za hmotná považujeme například cenné papíry, nemovitosti, peníze apod. A za aktiva nehmotná například morálka pracovníků, informace, pověst firmy, kvalita personálu a podobně. Ale subjekt sám může být aktivem, protože hrozba může mít vliv i na celou jeho existenci.

Identifikace aktiv je závislá na úrovni podrobnosti, která je zvolena, příkladem toho může být již uvedená dobrá pověst. Ta se může vztahovat k podniku jako takovému, k poskytování služeb či výrobků.

Hodnota aktiv je základní charakteristikou aktiva. Ta je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt,

eventuálně kombinaci obou přístupů. V závislosti na úhlu pohledu hodnocení je hodnota aktiva relativní. Můžeme při hodnocení aktiva brát především dále uvedená hlediska:

1. Pořizovací náklady nebo jiná hodnota aktiva.
2. Důležitost aktiva pro existenci nebo chování subjektu.
3. Náklady na překlenutí potenciální škody na aktivu.
4. Rychlost odstranění potenciální škody na aktivu.
5. Jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu).

Aktiva můžeme dále charakterizovat pojmem, který vyjadřuje citlivost na působení hrozby. Jedná se o zranitelnost, která bude popsána dále.[2]

3.1.2 Hrozba

Hrozbu můžeme chápat jako sílu, aktivitu, událost nebo osobu, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, popřípadě poškodit organizaci jako celek. Hrozby můžeme dělit na hrozby přírodní nebo lidského původu a také mohou být úmyslné nebo náhodné. Hrozby mohou vzniknout zvenčí i zevnitř podniku. Za příklad hrozeb můžeme považovat přírodní katastrofu, chybu obsluhy, požár, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, může to být i kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně apod.

Dopad hrozby nazýváme škodou, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum. Dopad hrozby může být odvozen od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady, které vznikly z důvodu znovuoobnovení činnosti aktiva nebo vznik nákladů na odstranění následků škod, které byly způsobeny subjektu danou hrozbou.

Některé hrozby ale mohou zasáhnout více aktiv najednou. V takovém případě mohou mít různý dopad. Tento dopad se odvíjí podle toho, která aktiva jsou postižena, a musí být posouzen jejich vliv na celý podnik. Jako příkladem může být zničení vozového parku požárem, to může mít dopad jak na výrobu, tak na distribuci již hotových výrobků a také i na servis prodaného zboží.

Úroveň hrozby je její základní charakteristikou. Úroveň hrozby posuzujeme podle následujících faktorů:

- Nebezpečnost – je schopnost hrozby způsobit škodu.
- Přístup – je pravděpodobnost, že se hrozba dostane svým způsobem k aktivu.

- Motivace – je zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Základem pro vytvoření odhadu motivace je pochopení národních a skupinových záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky. Výše zmíněné bývá analyzováno s ohledem na předchozí podmínky a činnosti těchto ohrožovatelů. Odhad motivace slouží při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb.

Údaje, které slouží pro identifikace hrozeb, a odhad pravděpodobnosti jejich výskytu je možno získat od uživatelů nebo vlastníků aktiv, od manažerů, interních odborníků a externích expertů, specializovaných firem (na bezpečnost informací), pojišťoven, meteorologických stanic, orgánů veřejné moci a dalších úřadů.

Při vytváření aktuálního hodnocení bychom měli přihlížet i k vnitřním zkušenostem z incidentů a minulých hodnocení hrozeb.

Můžeme nahlédnout do důležitých i dostupných, dříve zpracovaných katalogů hrozeb. Musíme mít ovšem na paměti, že pokud používáme katalogy hrozeb nebo výsledky dřívějších hodnocení hrozeb, tak musíme počítat s tím, že se hrozby mohou měnit, zejména v obchodních sociálně – ekonomických turbulencích a prudkého technologického vývoje. [2]

3.1.3 Zranitelnost

Zranitelnost chápeme jako slabinu, stav, nedostatek analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého negativního vlivu. Tato veličina vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

Škodu nepůsobí výskyt zranitelnosti jako takový, protože musí existovat hrozba, která ho využije. Zranitelnost, která nemá odpovídající hrozbu, by měla být monitorována a rozpoznána a pokud se nemění, tak nemusí vyžadovat přijetí opatření. Je nutné podotknout, že samotnou zranitelnost by mohlo představovat nesprávně přijaté nebo nefunkční opatření či opatření, které se nesprávně používá. Závislost opatření, jestli je účinné či neúčinné, je prostředí, v němž funguje.

Zranitelnosti mohou souviset s vlastnostmi aktiva. A to takové, že je lze použít pro účel nebo způsobem, který je jiný, než pro které aktivum bylo zakoupeno nebo zhotoveno. Musíme posuzovat zranitelnosti, které vyplývají z různých zdrojů, jenž mohou být pro aktivum podstatné či vedlejší. Pokud dojde k interakci mezi hrozbou a aktivem, tak to vždy

vede ke vzniku zranitelnosti. Mezi hlavní charakteristiky zranitelnosti aktiva je její úroveň, která se hodnotí dvěma následujícími faktory:

Citlivost – jedná se o náchylnost aktiva, které může být poškozeno danou hrozbou.

Kritičnost – jde o významnost aktiva pro analyzovaný subjekt.

Pro hodnocení můžeme používat scénáře incidentů. Scénář obsahuje popis hrozby zneužívající danou zranitelnost nebo soubor zranitelnosti. Je nutné, abychom si určili následek incidentu a u toho posuzovat kritéria dopadu, která jsou definovaná během činnosti stanovení kontextu. Následkem může být ovlivněná buď jen část aktiva nebo jedno aktivum či více aktiv. [2]

3.1.4 Protiopatření

Za protiopatření považujeme proces, postup, technický prostředek proceduru nebo cokoliv, co bylo navrženo za účelem zmírnění působení hrozby případně její úplné eliminaci, snížení zranitelnosti či dopadu hrozby. Cílem pro navrhování protiopatření je předejít vzniku škody nebo ulehčit překlenutí následků vzniklé škody.

Protiopatření je charakterizováno z hlediska analýzy rizik efektivitou a náklady. Zmíněná efektivita protiopatření udává, nakolik nám protiopatření sníží dopad vzniklé hrozby. Aplikuje se ve fázi zvládání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení, kdy je vhodné použít určité opatření.

Protiopatření využíváme na oblasti snížení úrovně hrozby a zranitelnosti. Snížení následků působení hrozby, odhalování nežádoucích vlivů s cílem včas identifikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění. Posléze ho můžeme dále využívat na oblast obnovení činnosti po působení hrozby.

Náklady na pořízení, zavedení a uskutečňování protiopatření se započítávají do nákladů na protiopatření. Tyto náklady společně s efektivitou protiopatření patří mezi důležité parametry při výběru vhodného protiopatření. Zmíněný výběr spočívá v optimalizaci, kdy se hledají nejefektivnější protiopatření, jejichž realizace bude co nejméně nákladná.

Je důležité v rámci analýzy rizik rovněž identifikovat existující opatření, která již byla učiněna. Hlavně proto, aby se předešlo jejich duplikaci a aby nedošlo k jejich křížovému ovlivňování, které bývá negativní. A také proto, aby byla vyhodnocena funkčnost, účinnost a funkčnost těchto stávajících opatření. Pokud nastane případ, že i přes existenci protiopatření riziko stále přetrvává, pak je něco v nepořádku. Toto může způsobit zranitelnost, že

dané opatření nefunguje podle předpokladů. Je třeba brát v úvahu situace, kdy zvolené opatření selže, a z toho důvodu jsou k účinnému řešení identifikovaného rizika nutná dodatečná opatření. Odhadnout účinnost opatření lze poznat způsobem, jak snižuje pravděpodobnost hrozby, a jak lze snadno zneužít zranitelnost nebo dopad incidentu. Zprávy auditu a přezkoumávání vedením podniku nám také mohou poskytovat informace o účinnosti existujících opatření. [2]

3.1.5 Riziko

Zde se opět dostáváme k riziku, kdy velikost je vyjádřena jeho úrovní. Riziko nastává vzájemným působením hrozby a aktiva. Pokud hrozba nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být brána při analýze rizik v úvahu.

Hodnota aktiva určuje úroveň rizika, přesněji je určena následkem pro celou organizaci nebo vlastníka, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Úroveň hrozby, zranitelností aktiv a hodnota aktiv se podílejí na růstu úrovně rizika. Jediné, co úroveň rizika snižuje, je zmíněné protiopatření.

Pokud chceme stanovit úroveň rizika, tak pracujeme se seznamem identifikovaných scénářů incidentů, včetně zranitelností, ovlivněných aktiv, identifikace hrozeb, dopadů na aktiva a procesy v organizaci. Kombinace pravděpodobností realizace scénáře incidentů a jeho následků tvoří riziko.

Pokud stanovujeme návrh protiopatření, uplatňujeme pravidlo, které určuje, že vynaložené náklady na snížení rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv nebo hodnotě škod, které vznikly dopadem hrozby. S tímto pravidlem souvisí i stanovení referenční úrovně rizika. Referenční úroveň rizika je taková, pod kterou se riziko označí za zbytkové a neuskutečňují se žádná protiopatření.

Za zbytkové riziko považujeme riziko, které je tak malé, že je pro subjekt přijatelné a není nutné uskutečňovat opatření, která by vedla k jeho snížení. Toto riziko nepřesahuje referenční úroveň.

Referenční úroveň je stanovená hodnota velikosti rizika neboli hranice míry rizika, která rozhoduje, zda je riziko zbytkové nebo není. Riziko, které není zbytkové, je takové, kdy je jeho velikost větší než referenční úroveň. To nám pomáhá rozhodnout, jestli je či není nutné podnikat proti riziku další protiopatření na jeho snížení. Stanovená velikost hodnoty

referenční úrovně by měla být taková, aby dopad hrozby byl tak malý, že jej můžeme zanedbat.

Je ale důležité podotknout, že rizika s vysokou úrovní mají mít absolutní přednost při realizaci protiopatření. Není možné pominout i situaci, kde bude existovat větší množství středních rizik, která mohou za určitých okolností vyvolat značně vyšší rizika, místo několika vysoce hodnocených rizik.

Vždy by měl být brán zřetel i na požadavky vyplívající ze smluvních závazků nebo z veřejnoprávních předpisů v průběhu procesu vyhodnocování rizik. [2]

3.2 Vztahy v analýze rizik

Klíčové pro úspěšné vypracování analýzy je správné pochopení vztahů v analýze rizik.

Postup uplatnění rizika probíhá nadcházejícím způsobem:

Daná hrozba využije zranitelnosti, překoná-li protiopatření má vliv na aktivum, kde způsobí škodu.

Aktivum, svojí hodnotou motivuje útočníka ke spuštění hrozby. Vzhledem k působení hrozby se aktivum vyznačuje konkrétní hrozbou. Zároveň je aktivum chráněno před hrozbami náležitým protiopatřením.

Pro chránění aktiv slouží protiopatření, to detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela eliminuje jejich působení na aktiva. Protiopatření současně odvracejí od aktivování hrozeb.

Hrozba může mít vliv přímo na aktivum nebo na protiopatření. Cílem působení na protiopatření je získat přístup k aktivu. Hrozba musí být aktivována, aby mohla působit. Ke svojí aktivaci požaduje vytvoření podmínek pro její působení. [2]

4 ZPŮSOBY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA

Není pevně dáno, že se riziko podnikatelské činnosti nemůže vyskytnout v různých situacích. To ale neznamená, že je vyloučeno, aby podnikatel či manažer nemohl vyskytnuté riziko při využití vhodných postupů a opatření snížit. V některých případech byt' jen výjimečných toto riziko zcela eliminovat. Způsoby, jak lze podnikatelská rizika snižovat lze rozdělit podle jejich povahy do dvou základních skupin. A to způsoby zaměřené na:

- a) Eliminaci příčin vzniku rizika.
- b) Snížení nepříznivých dopadů rizika.

V následujících oddílech této kapitoly si podrobněji popíšeme významné přístupy eliminace podnikatelského rizika. [4]

4.1 Diverzifikace

Mezi významný způsob snížení podnikatelského rizika řadíme diverzifikaci. Její význam spočívá v tom, že má snahu rozložit riziko na co jeho největší základnu. Jako běžným druhem diverzifikace je rozšiřování výrobního programu. To znamená, že jde o zapojování výrobků různorodé povahy a zaměření do výrobního sortimentu a to tak, aby byly důsledky poklesu poptávky po jednom nebo skupině produktů vyvažovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.

4.2 Flexibilita (pružnost)

Flexibilita slouží ke snižování nepříznivých důsledků výskytu určitých rizik našeho podnikatelského projektu neboli naší podnikatelské činnosti. Především se jedná o rizika tržní, která jsou pojená se změnami prodejních cen, s výkyvy poptávky, rizika spojená s dostupností a cenovou úrovní surovin, energií, materiálů a mnoho dalších rizik. Zmíněná flexibilita znamená, že jsme schopni reagovat na různé druhy změn a to rychle a bez vynaložení nadměrných nákladů. [4]

4.3 Dělení rizika

Jako další způsob ke snižování rizika můžeme řadit dělení rizika. U tohoto způsobu snižování rizika jde o to, že se určité riziko rozděluje mezi dva přesněji mezi více účastníků. Tito účastníci se společně podílejí na uskutečňování stanoveného podnikatelského projektu nebo podnikatelské činnosti.

4.4 Transfer rizika

Transfer rizika můžeme také řadit mezi častý používaný způsob ke snižování podnikatelského rizika. Transfer neboli přesun rizika na jiné subjekty např. odběratele, dodavatele, a jiné. Tento způsob se realizuje různými formami, mezi nejčastější řadíme: uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky materiálu, surovin, polotovarů a to za předem dohodnutých podmínek. Uzavírání kontraktů na prodej výrobků, kde jsou opět stanovené podmínky, které se vztahují například k prodejním cenám nebo k objemu prodeje a další. Pronájem výrobního zařízení. Oddálení termínů uzavření smluv na dané projekty, zpravidla technické povahy, zde se jedná například o vývoj nových technologií nebo výrobků. A termínované obchody. [4]

4.5 Pojištění

Mezi určité speciální druhy přenosu rizika patří pojištění. Pojištění nám slouží k tomu, aby zabránilo negativním důsledkům rizika, které vzniknou za určité budoucí nepříznivé situace. Ty mohou být například různě vzniklé finanční škody nebo ztráty. A tyto důsledky se přenášejí na pojišťovnu, která podle sjednaných podmínek pojistné smlouvy kryje vzniklé škody, a to buď částečně či plně. Podnik, který se rozhodl nechat se pojistit, musí samozřejmě platit pojišťovně pojistné, které vstupuje do jejich nákladů.

4.6 Etapová příprava a realizace podnikatelského projektu

Jako další způsob snižování rizik se řadí etapová příprava a realizace podnikatelského projektu. Tento způsob tkví v tom, že projekt se rozdělí do několika fází (etap). Každá fáze je rozvrhována k variantě, a proto je připravováno několik variant pokračování podnikatelského projektu. Přitom volba v pokračování bude záležet na výsledcích předchozích fází.[4]

4.7 Další přístupy ke snižování podnikatelského rizika

Mimo výše uvedených způsobů snižování podnikatelského rizika existují i další způsoby, jak snižovat riziko. Můžou se zde vyskytovat například:

Vyhýbání se riziku – Tento přístup využíváme u nepřijatelného rizika, kdy se uskutečňuje podnikatelský projekt a mohla by v případě neúspěchu vést k významnému narušení finanční stability podniku a tím také vést k jejímu možnému úpadku. Plánované vyhýbání se

rizikovým podnikatelským aktivitám, ale nemůže zajistit trvalé podnikatelské prospívání podniku v tržní ekonomice, kde se vyskytují náročné podmínky.

Využívání síly – Tento přístup vede ke snižování zranitelnosti podnikatelského projektu nebo podnikatelské činnosti. Můžeme sem řadit více různých postupů anebo opatření, jejichž konkrétním společným znakem je používání síly, dominantního postavení či konkurenčních předností společnosti k oslabení nebo k eliminaci faktorů rizika.

Získávání dodatečných informací – Jde o způsob, který je podstatný tehdy, jestliže je nejistota způsobena především nedostatečným poznáním určitých procesů nebo předmětů. Jako příkladem odstraňování nedostatku informací jsou průzkumy trhu před zaváděním nových výrobků, finanční postavení obchodních partnerů nebo získávání informací o konkurenci.

Vytváření rezerv – Vznik těchto rezerv nám umožňuje snížit působení určitých rizik. Příkladem může být udržování výrobních zásob na úrovni odpovídající dané situaci na trhu. Respektive vytvoření si zásob určitých nedostatkových surovin, tím nám umožňuje překlenout období jejich náhlého nedostatku a tím snížit účinky rizika jejich cenových výkyvů.

Postupy zaměřené na oslabování specifických rizik – Některé přístupy ke snižování podnikatelského rizika mají do určitého rozsahu specifický charakter podle charakteru rizika, na jehož zmírnění se zaměřují. Podniky věnují významnou pozornost například snižování rizik tržních, která mají v tržní ekonomice podstatnou váhu. [4]

5 FINANČNÍ ANALÝZA

V oddílu této kapitoly se budeme zabývat jednotlivými ukazateli analýzy. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

5.1 Ukazatel rentability

Cílem ukazatelů rentability je poměřovat zisk, který je dosažený danou společností s velikostí zdrojů, které byly užity k dosažení zisku. Při výpočtu rentability můžeme v čitateli narazit na různé vyjádření zisku, především to bývá EBT, EAT, EBIT a zisk po zdanění navýšený o úroky po zdanění. Mezi ukazatele rentability můžeme pokládat ukazatele, které v čitateli mají peněžní tok, hrubé rozpětí nebo přidanou hodnotu. Podle účelu, pro který je analýza stanovena, závisí, jakou skupinu zisku vybereme. Přesněji závisí na tom, jaké má subjekt rozhodovací pravomoci, kterému je analýza určena. [8]

ROA – Rentabilitu celkových aktiv můžeme považovat za klíčové měřítko rentability, protože vyjadřuje celkovou efektivnost firmy. Ukazatelé rentability celkových aktiv mohou mít různé podoby a to například:

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$ROA = \frac{\text{EBIT (zisk před odečtním úroků a daní)}}{\text{Celková aktiva}}$$

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, pomocí něhož měříme výnosnost kapitálu, který vložili akcionáři nebo vlastníci podniku.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk (po zdanění)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

ROS – Rentabilita tržeb je ukazatel, který je považován za jeden z velmi důležitých. Vyskytnou-li se zde nějaké problémy, tak je velice pravděpodobné, že se budou odvíjet i v jiných oblastech. Rentabilita tržeb nám vyjadřuje podíl zisku na tržbách. To uvádí tržní ohodnocení výkonu firmy za konkrétní časový interval. Tento ukazatel představuje poměr, kde v čitateli se nachází výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli se vyskytují tržby, které jsou různým způsobem upravované, a to podle účelu analýzy.

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

ROC – Rentabilita nákladů bývá většinou chápána už jen jako doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Jde o poměr celkových nákladů k tržbám daného podniku. [11]

$$ROC = 1 - \frac{Zisk}{Tržby} \Rightarrow 1 - \text{rentabilita tržeb}$$

5.2 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity je ukazatel velice důležitý z hlediska výkonnosti podniku a to z toho pohledu, že podnik musí být schopen dostát svým splatným závazkům. Likvidita je potřebnou podmínkou, aby podnik měl dlouhodobou existenci. Podnik musí být likvidní, aby mohl být solventní. Tyto ukazatele poměřují prostředky, za které je podnik schopen splatit své závazky. Můžeme je dělit podle likvidnosti jednotlivých položek aktiv.

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát musí být oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky, aby tím krátkodobé závazky nemusely být placeny prodejem dlouhodobého majetku. Ideální hodnota by měla být větší jak 1,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy nezahrnující zásoby. A zásoby jsou považovány za nejméně likvidní aktivum. Ideální hodnota tohoto ukazatele by měla být jedna.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Peněžní likvidita neboli okamžitá vyznačuje vyjádření likvidity těch nejlikvidnějších položek v aktivech. Dá se chápat také jako schopnost podniku uhradit své právě splatné závazky. Ideální hodnota by měla být větší jak 0,2. [9]

$$\text{Peněžní (okamžitá) likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

5.3 Ukazatel zadluženosti

Pojem zadluženost představuje fakt, že společnost využívá k financování svých aktiv nejen vlastní kapitál, ale i cizí zdroje. Reálně si ani nelze představit, že by existoval podnik, který by byl financován pouze z cizích zdrojů nebo jen z vlastního kapitálu.

Mezi nejhlavnější patří ukazatel věřitelského rizika, jenž vyjadřuje finanční závislost firmy. Pokud je výsledná zadluženost na nízké úrovni, tak věřitelé podniku mají větší jistotu, že jejich pohledávky budou splaceny.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování je ukazatel doplňkový k ukazateli věřitelského rizika. Vyjadřuje nám, do jaké míry je podnik schopný uhradit své potřeby z vlastních zdrojů. Po sečtení těchto dvou ukazatelů by se měl výsledek přibližně rovnat jedné. [10]

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

5.4 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak je společnost schopná využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu, a to v jednotlivých druzích pasiv a aktiv. Tyto ukazatele se většinou rozdělují do dvou základních typů: [10]

Doba obratu – tento vztah bývá většinou vyjádřen v počtu dní a sděluje nám informaci, za jak dlouho se uhradí určitá zkoumaná položka v rozvaze.

Počet obrátů – může být vyjádřen například jednou za měsíc nebo jednou za rok a udává nám, kolikrát se určitý druh majetku obrátí za určitý časový interval (úsek – období). [32]

Doba obratu pohledávek nám vyjadřuje, za jakou dobu jsou pohledávky průměrně splaceny, respektive za jakou dobu zákazník uhradí námi dodané zboží. Vhodnou hodnotou měření je ovšem obvyklá doba splatnosti faktur. Pokud je doba obratu pohledávek delší, než je obvyklá doba splatnosti faktur, znamená to, že ze strany obchodního partnera dochází k nedodržování obchodně – úvěrové politiky. Ovšem zde se musí přihlídnout, jaká je velikost analyzovaného podniku. A to z toho důvodu, že u malých firem delší doba splatnosti pohledávek může v konečném dopadu znamenat podstatné finanční problémy. Kdežto naopak velké podniky si mohou z finančního hlediska dovolit delší dobu splatnosti. Bývá vyjadřována jako poměr tržeb k pohledávkám.

Doba obratu zásob říká, po jak dlouhou dobu jsou oběžná aktiva vázána v zásobách. Platí, že lepší situace je tehdy, kdy je obratovost zásob stále vyšší a doba obratu zásob kratší. Doba obratu zásob je vyjádřena jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob.

Doba obratu závazků je takový ukazatel, jenž nám vyjadřuje průměrnou dobu, která uběhne mezi pořízení zásoby nebo služby a jejich následnému zaplacení. Jinak řečeno jde o to, jak rychle společnost splatí svoje závazky (vůči dodavatelům). Obecně lze říci, že zmíněná doba obratu závazků by měla být delší jako doba obratu pohledávek, aby tím nedošlo k narušení finanční rovnováže v podniku. Ukazatel doby obratu závazků je poměrem tržeb k závazkům. [10][32]

6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je analýza, která je zaměřená na identifikaci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Můžeme ji použít k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Samostatné závěry strategické analýzy se dělí na externí příležitosti a hrozby a interní silné stránky a slabé stránky (slabiny).

SWOT analýza je nejčastěji využívána v podnikání, kde jde hlavně o rozbor kladů a záporů a jde hlavně o rozbor vnějšího a vnitřního prostředí. [12][33]

6.1 Vnější prostředí

U vnějšího prostředí ke vztahu k interním možnostem či předpokladům musíme posoudit vnější hrozby a příležitosti, které jsou důležité pro podnikatelský úspěch určených podnikatelských cílů. Tyto faktory jsou ležící mimo kontrolu společnosti.

Cílem rozboru vnějšího prostředí společnosti je vymezení případných příležitostí pro rozvoj podniku, a tím zároveň určit možná rizika, která by mohla rozvoj podniku ohrožovat nebo dokonce ohrozit současnou pozici společnosti na trhu. Je důležité hrozby a příležitosti pravidelně sledovat, protože se mohou neustále měnit. Vliv hrozeb se podnik snaží minimalizovat nebo se snaží, co nejlépe se připravit na důsledky způsobené hrozbou.

6.2 Vnitřní prostředí

Jako druhou rovinou je analýza vnitřního prostředí. Silné a slabé stránky jsou v přímé kompetenci společnosti, proto je možné je poměrně snadno změnit, na rozdíl od příležitostí a hrozeb.

Své stránky hodnotíme v porovnání s konkurencí. To zejména v čem jsme lepší, je naše silná stránka a naopak v čem nás konkurence předčila, je naše stránka slabá. Váhu a významnost jednotlivých aspektů musíme brát v potaz v souvislosti zda, jde o slabou nebo silnou stránku.

Cílem společnosti je eliminovat slabé stránky a současně maximalizace svých silných stránek, lépe řečeno vytěžit nevíce z toho, co nám jde nejlépe.

Skutečnosti zaznamenáváme do tabulky pro lepší orientaci. Tabulka je rozčleněná na čtyři kvadranty. [33]

- Strengths – silné stránky podniku.
- Weaknesses – slabiny podniku.
- Opportunities – příležitosti.
- Threats – hrozby. [12]

Tab. 1. Uspořádání výsledků SWOT analýzy [13]

Silné stránky S - O	Slabé stránky W - O
Zde je uveden výčet silných stránek.	Zde je uveden výčet slabých stránek.
Hrozby S - T	Příležitosti W - T
Zde se uvádí výčet hrozeb.	Zde se uvádí výčet příležitostí společnosti.

Prvním krokem je sestavením uvedené tabulky. Druhým krokem se provede ohodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, u kterých jsou přiřazeny váhy významnosti. Stupnice pro hodnocení je od jedničky až do pětky, kde nejnižší stupeň znamená nejnižší váhu významnosti a naopak nejvyšší stupeň znamená nejvyšší váhu významnosti. Provedené ohodnocení je dále vyobrazeno v grafu pro lepší přehled. [12]

7 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Skórovací metoda s mapou rizik obsahuje tři fáze:

1. Identifikaci rizika.
2. Ohodnocení rizika.
3. Návrhy na opatření ke snížení rizika.

Při skórovací metodě je východiskem seznam nebezpečí a to z oblastí ze čtyř nejdůležitějších rizik:

- Obchodní oblasti projektu.
- Personální oblasti projektu.
- Finanční oblasti projektu.
- Technické oblasti projektu. [14]

Postup pro stanovení metody:

- Dochází k identifikaci rizik za pomoci rizikových faktorů, tyto údaje se zapisují do Tabulky 2.
- Posléze dochází k ohodnocení rizikových faktorů, k tomu nám slouží desetibodová stupnice a každý rizikový faktor se ohodnotí možnost výskytu a jejich dopad, tabulka 3.
- Metoda pro stanovení odhadu používá stupnici od jedničky až do desítky, které musí každý člen projektového týmu určit. Odhad hodnoty každého člena musí být nezávisle na ostatních členů projektového týmu. Poté se vypočte aritmetický průměr odhadů jednotlivců týmu.
- K ocenění rizika dojde součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu, tyto výsledky si zaznamenáme, abychom mohli vyhodnotit mapu rizik.
- Dojde k sestavení mapy rizik, ta je představována jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu, Obrázek 1.
- Po vytvoření mapy rizik vezmeme rizika, které se vyskytla v hodnotách významných a kritických a zpracuje se návrh na snížení rizik těchto hodnot, tabulka 4. [14]

Tab. 2. Rizikové faktory skórovací metody [14]

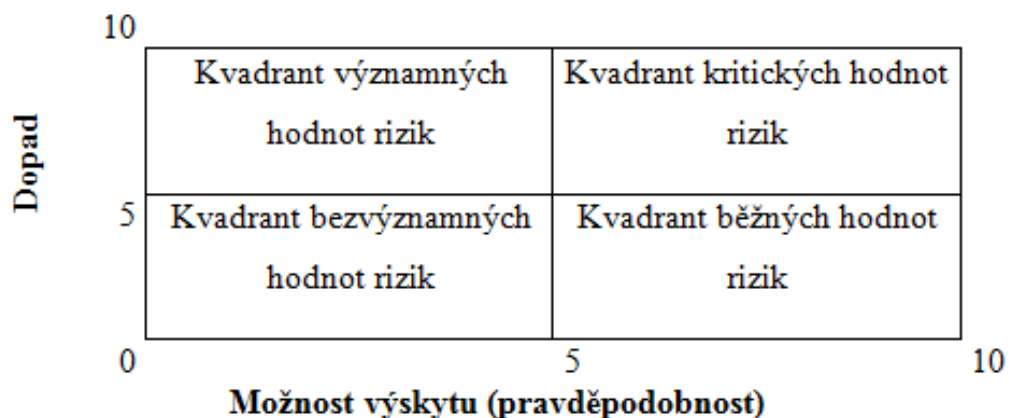
Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Tab. 3. Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody [14]

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Kvantifikace rizik členy analytického týmu										
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										X
Dopad (1 min. až 10 max.)										X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu										

Tab. 4. Návrh na opatření ke snížení rizika skórovací metody [14]

Poř. číslo – Rizikový faktor	Rizikový faktor	Návrh opatření



Obr. 1. Mapa rizik skórovací metody [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST ECOPAK, SPOL. S R. O.

Pro vypracování bakalářské práce jsem si vybrala podnik Ecopak, spol. s r. o. V následující kapitole se budu zabývat představením společnosti a jaký je hlavní předmět činnosti. Dále budou k dispozici ukázky komodit pro lepší představu, čím se podnik zabývá. Následně bude zmíněno něco o historii a mapy, kde se nachází střediska společnosti.



Obr. 2. Logo firmy Ecopak, spol. s r. o.

[34]

Hlavním cílem společnosti je ekologická likvidace tříděného odpadu. Odpadem rozumíme odpad papírový nebo plastový. Vytríděný odpad třídící linky zpracují tak, že většina surovin se vrací zpět k dalšímu využití. Společnost šetří naše životní prostředí. Příkladem předchozího tvrzení je fakt, že zpracováním jedné tuny papírového odpadu, firma zachrání až tři stromy.

8.1 Hlavní předmět činnosti

Mezi hlavní předměty podniku řadíme zpracování odpadů, obchodní činnost a logistika.

- Zpracování odpadů: sběr, svoz, vytrídění, lisování s následným prodejem komodit jako je papír a plast.
- Obchodní činnost: nákup za účelem prodeje s určitou marží.
- Logistika: zajištění dopravy od dodavatele k nám a od nás k odběrateli. [35]

Ukázky komodit:



Obr. 3. Vytříděný plast [35]



Obr. 4. Vytříděný papír [35]

8.2 Historie

Společnost Ecopak, spol. s r.o. (dále jen „Ecopak“) byla založena 6. února 1995, a to jako obchodní společnost, která se zabývá obchodováním s papírenskými komoditami. V roce 1996 se tato společnost začala postupně realizovat v nákupu, prodeji a také v zprostředkování sběrových papírů v rozsahu tuzemských papíren. O vybudování moderního recyklačního střediska bylo rozhodnuto vedením společnosti v roce 1999. Toto recyklační středisko bylo založeno v místě sídla společnosti v Šumperku.

Dalšího roku, tedy roku 2000 firma Ecopak uskutečnila tento svůj projekt zahrnující vybudování haly a technologického zařízení na třídění a separaci sběrového papíru, plastů, v Šumperku. Zmíněné technologické zařízení také obsahuje třídící linku, která slouží

ke zpracování velkoobjemových odpadů druhotných surovin s lisovacím, drtícím a skartovacím zařízením. Po dovršení v roce 2001 společnost zaměstnala více pracovníků a začala se plně specializovat na zpracování velkoobjemových odpadů. Nový podnikatelský záměr přišel o dva roky později a to v roce 2003, kterým se stal nákup a prodej papírenských produktů - tzv. hotových papírů (velkoobchod papírem), čímž zároveň vynaložila nemalé investice do logistiky, skladové technologie, personálního zajištění a také vzdělávání pracovníků. Mezi hlavní obchodní partnery společnosti Ecopak v té době patřila většina českých výrobců a zpracovatelů papíru i také mnoho zahraničních společností.

V roce 2004 se firma rozhodla rozšířit, a proto si pořídila pozemek v Ostravě – Kunčičkách. Nákup toho to pozemku souvisel se záměrem firmy výstavby nového recyklačního střediska v zmíněné Ostravě. Budování nové stavby se uskutečňovalo v letech 2005 – 2006. V nově vybudovaném středisku se z důvodu moderní technologie začala společnost v roce 2007 významně rozrůstat v oblasti recyklace papíru. Díky vysoké kapacitě zmíněné technologie, je možné zpracovat 30.000 tun odpadového papíru ročně. Za podotknutí stojí zejména tzv. de – inkingová linka, která je schopná mechanicky třídit separovaný sběr s výkonem 10 - 15 tun za hodinu.

Léta 2004 – 2008 jsou typická nikoli jen všeobecným rozvojem v podobě stavby nového recyklačního střediska v Ostravě, ale také rozvojem například vozového parku. Čtyři nákladní vozidla si firma pořídila v roce 2004 a v roce 2008 nákladních aut bylo již deset. Negativní vliv na uskutečnění některých stanovených cílů měla finanční krize, která byla v letech 2008 – 2009, zde došlo k celkem velké fluktuaci. V roce 2009 začaly značné komplikace a zhoršení pozice společnosti na trhu. Velkou příčinou byla finanční nestabilita firmy a nerovnocenný konkurenční boj na trhu s nadnárodními společnostmi. Důvodem zmiňované finanční nestability byly především dvě skutečnosti. První byla krize v odpadovém hospodářství v komoditě papíru, což nastalo kolem druhé poloviny roku 2008. Prvním byla zapříčiněna krizí v odpadovém hospodářství v komoditě papíru, ta nastala kolem druhé poloviny roku 2008. Jako druhým důvodem krize byla nezaplacená pohledávka společnosti Stopra Co., a.s, která vstoupila do konkurzu. Výše zmíněné pohledávky byla 16 milionů Kč.

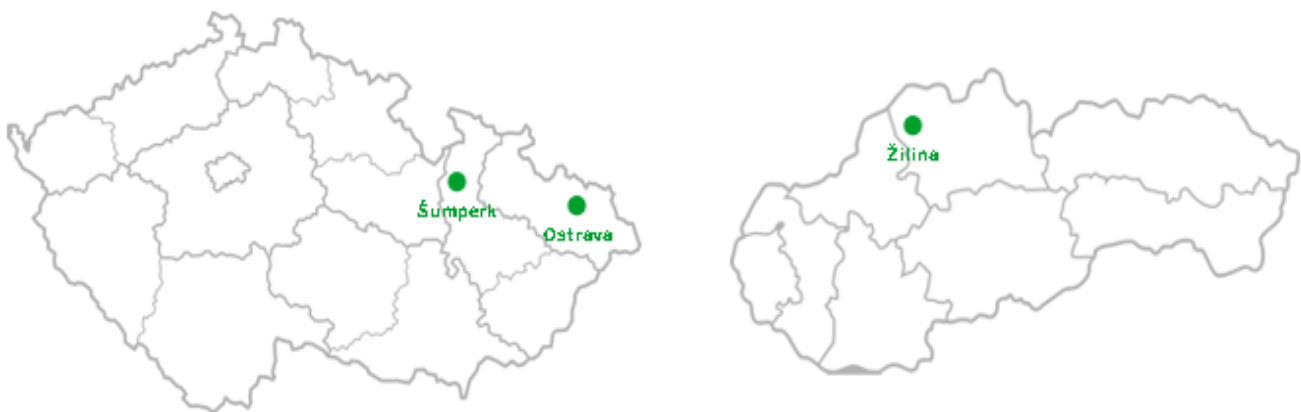
Naštěstí rok 2010 naopak přinesl zlepšení například v ukazatelích likvidity, dále byly stanoveny splátkové kalendáře, díky kterým se vyrovnaly zásadní dluhy plynoucí z obchodní činnosti. Došlo k projevení optimalizačních ekonomických opatření, kde jako příkladem

byla zvýšená produktivita práce. Dominantním věřitelem, kterým byla Česká spořitelna, restrukturalizovala úvěry a tím přizpůsobila splátky možnostem cash - flow podniku.

Jako dalším vytýčeným cílem uvedeného období bylo vytvořit vlastní kapitál posílením obchodní činnosti v celé České republice. Roku 1.1.2011 došlo ke vzniku dceřiné společnosti na Slovensku jako společnost Ecopak Slovakia, spol. s r.o., jejímž cíl bylo navýšit obrat a pořizování materiálu pro středisko Ostrava. [35]

8.3 Střediska společnosti

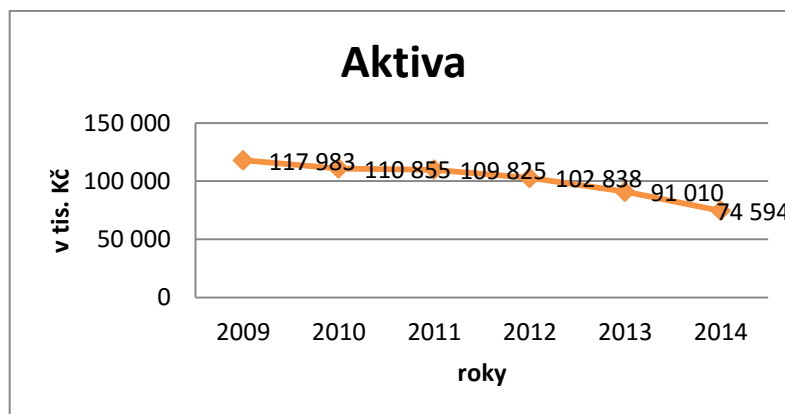
Zde jsou zobrazeny mapy, kde se nacházejí střediska společnosti Ecopak, spol. s r. o.



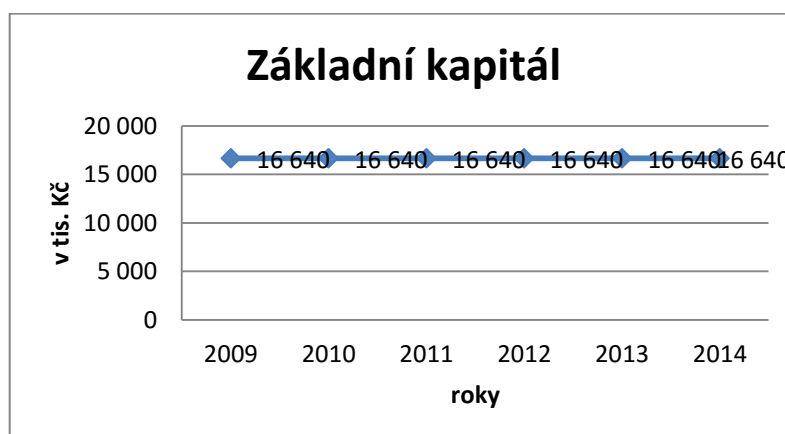
Obr. 5. Mapy firmy Ecopak, spol. s r. o. [35]

9 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

V této kapitole se budeme zabývat finanční analýzou podniku, kde si první ukážeme v čase graf aktiv poté základní kapitál, tržby, zisk po zdanění, provozní zisk (EBIT) a finanční výsledek hospodaření.

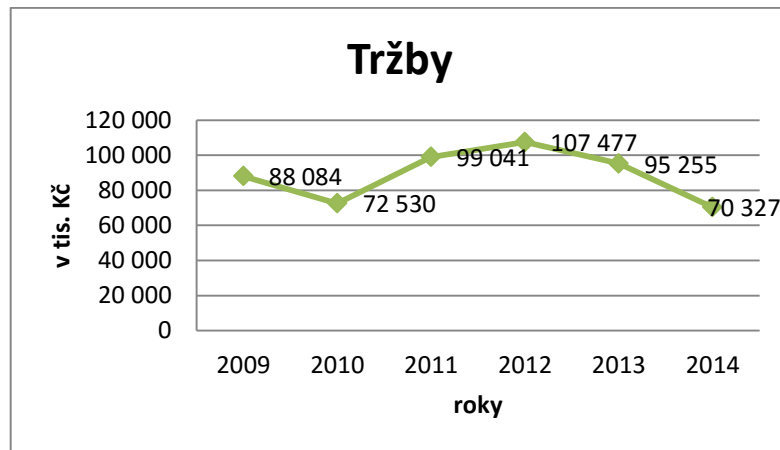


Obr. 6. Graf – Aktiva [35][36]

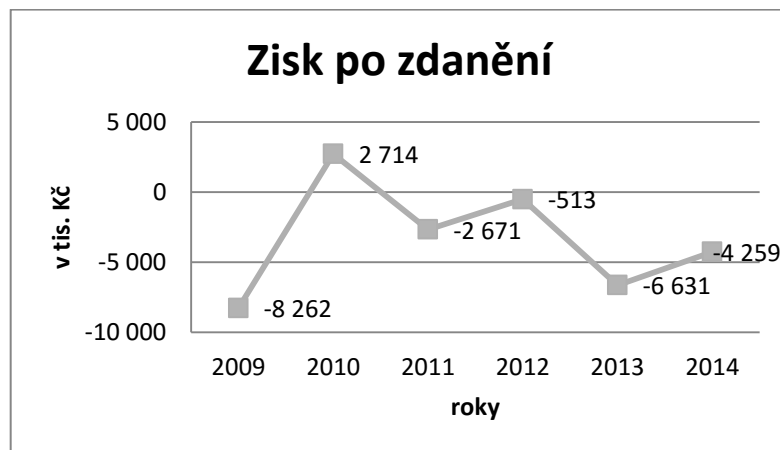


Obr. 7. Graf – Základní kapitál [35][36]

Zde jsou znázorněny dva grafy, první graf nám ukazuje aktiva podniku. Graf má klesající trend v letech 2009 až 2014, to je zapříčiněno, že se v tomto období nenakupoval žádný majetek a využíval se stávající majetek. Postupné odpisy snižují hodnotu aktiv. Druhý graf znázorňuje základní kapitál, jehož hodnota se za celé roky nezměnila.

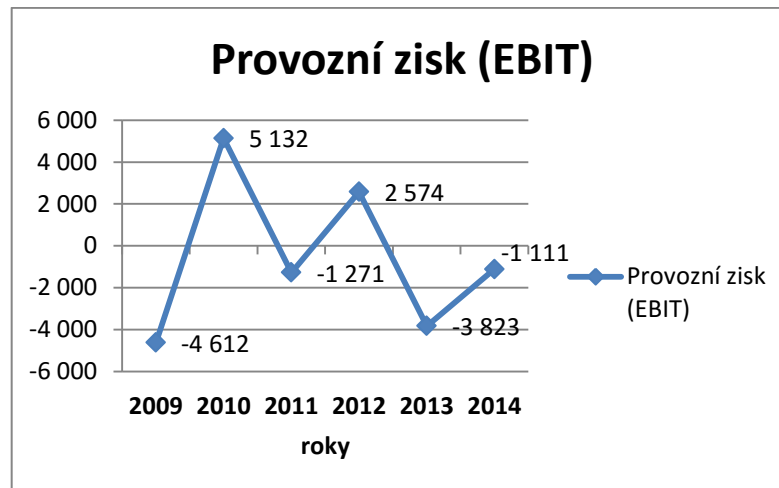


Obr. 8. Graf – Tržby [35][36]

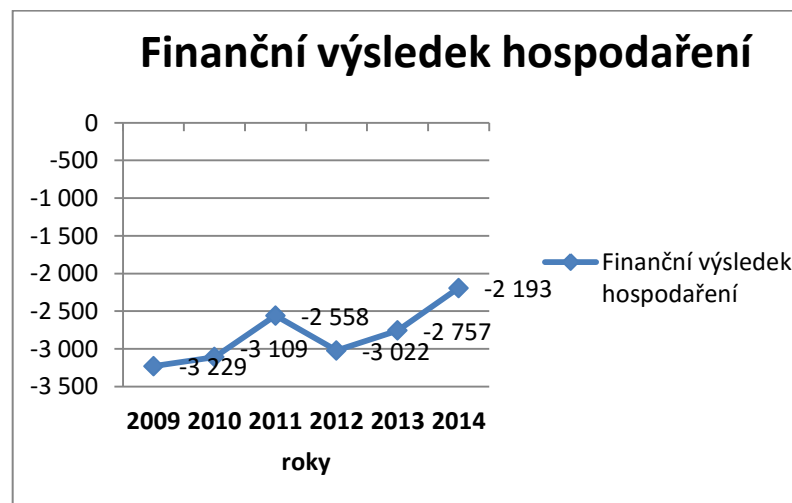


Obr. 9. Graf – Zisk po zdanění [35][36]

Tady si můžeme všimnout, že tržby od roku 2009 do 2010 klesly, následné dva roky měly růstovou tendenci. Od roku 2012 tržby podniku zase klesaly a v roce 2014 jsou tržby nejmenší za sledované období. Druhým grafem je zisk po zdanění, ze kterého hned nezjistíme podstatu ztráty, proto si níže uvedeme graf provozního a finančního zisku.



Obr. 10. Graf – Provozní zisk [35][36]



Obr. 11. Graf – Finanční výsledek hospodaření [35][36]

U grafu provozního zisku vidíme prudce kolísavý trend. Lze vidět, že jednou se provozní zisk vyskytuje v záporných hodnotách a jindy v kladných, kdežto u finančního výsledku hospodaření jsou hodnoty stále v záporných číslech. Důvodem záporných hodnot finančního výsledku hospodaření jsou hlavně úroky z úvěru.

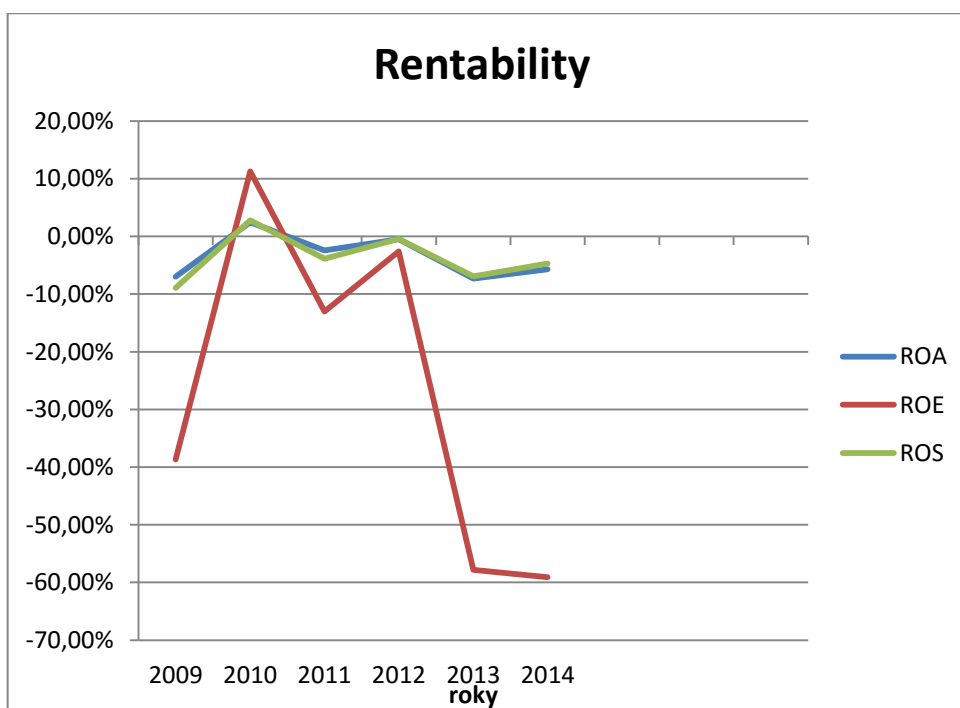
9.1 Poměrové ukazatele

V této podkapitole si uvedeme poměrové ukazatele analýzy jako je rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost.

9.2 Ukazatel rentability

Tab. 5. Rentabilita [35][36]

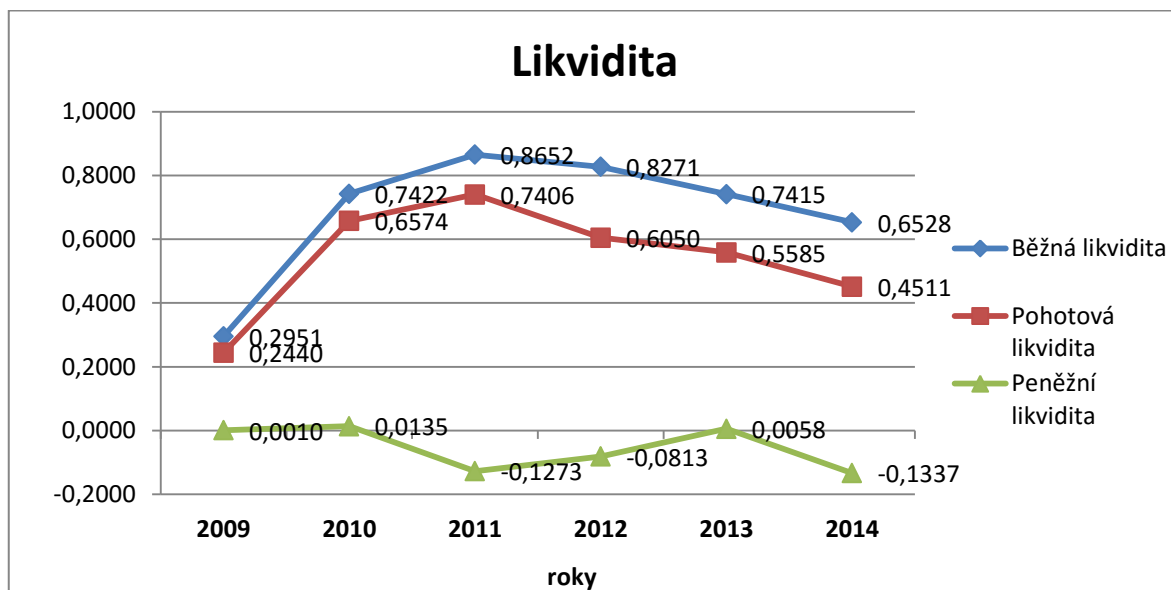
Rentabilita	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	-7,00%	2,45%	-2,43%	-0,50%	-7,29%	-5,71%
ROE	-38,69%	11,28%	-13,03%	-2,62%	-57,84%	-59,10%
ROS	-8,90%	2,79%	-3,87%	-0,42%	-6,91%	-4,70%



Obr. 12. Graf – Rentability [35][36]

Zde zmíněné ukazatele jako jsou ROA, ROE a ROS jsou záporné, protože zisk po zdanění se také pohybuje v záporných hodnotách. ROE od roku 2013 rapidně klesá z důvodu klesajícího vlastního kapitálu.

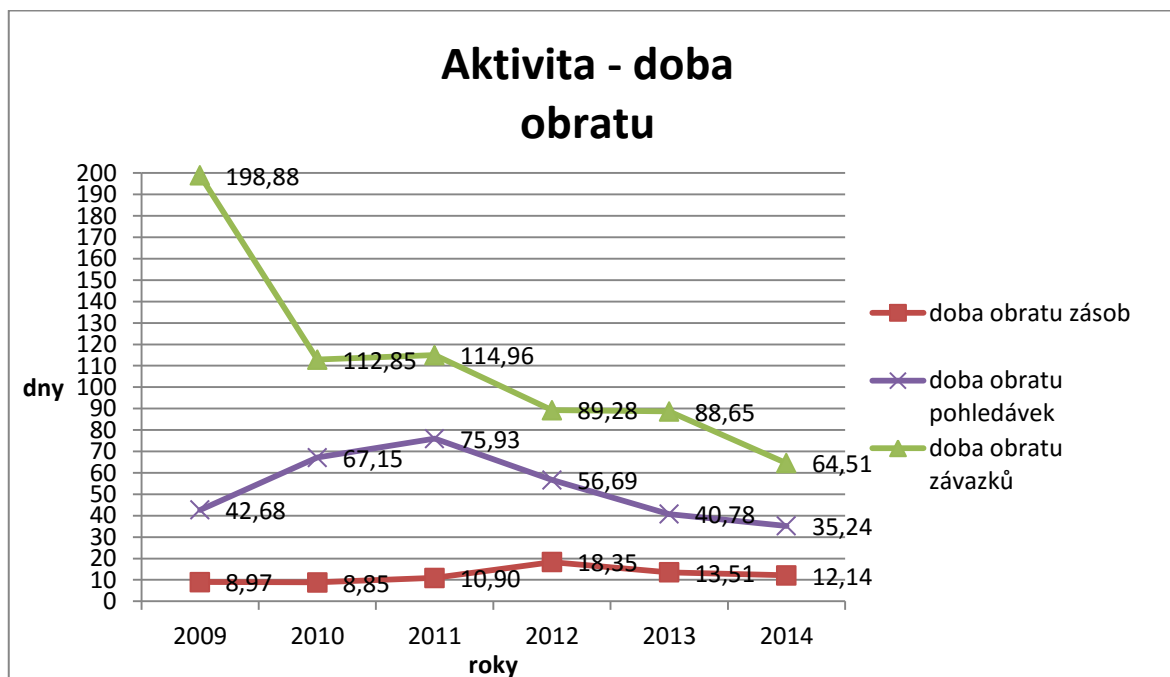
9.3 Ukazatel likvidity



Obr. 13. Graf – Likvidita [35][36]

Na tomto grafu lze vidět tři druhy likvidit. Běžná a pohotová likvidita do roku 2011 má rostoucí tendence, ale následně od roku 2011 zaujímá klesající trend. Je to zapříčiněno klesajícími oběžnými aktivy i krátkodobými závazky, ale větším tempem klesají oběžná aktiva. Peněžní likvidita se většinou pohybuje kolem nulové hodnoty, nabývá střídavě jak záporných tak i kladných hodnot.

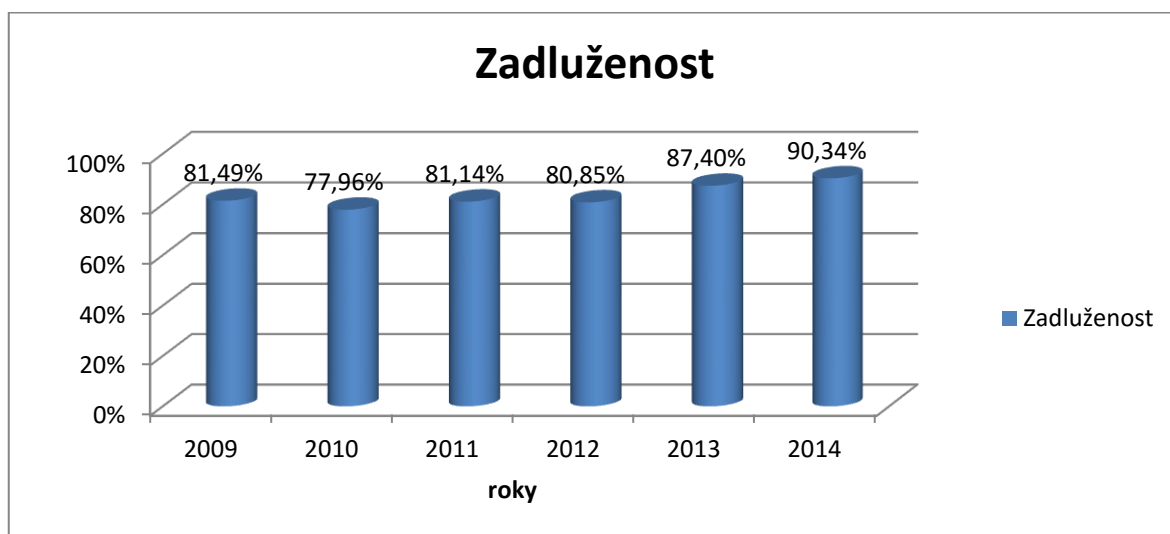
9.4 Ukazatel aktivity



Obr. 14. Graf – Aktiva – doba obratu [35][36]

Zde na grafu aktivity si můžeme všimnout, že doba obratu zásob se pohybuje téměř na stejné hodnotě kromě roku 2012, kde se to vyšplhalo až na 18 dnů. Od roku 2013 se obrat zásob pohybuje kolem 13 dnů, což je pro podnik dobře, protože nejsou zásoby drženy zbytečně dlouho na skladě. Doba obratu pohledávek do roku 2011 rostla, ale v roce 2011 začala klesat až do roku 2014. To znamená, že klesá počet dní v rámci splatnosti u námi vystavených faktur. Dále doba obratu závazku je stále klesající, to znamená, že máme stále lepší schopnost splácet své závazky. To je pro podnik pozitivum.

9.5 Ukazatel zadluženosti



Obr. 15. Graf – Zadluženost [35][36]

Na tom to grafu je vidět zadluženost společnosti. Od roku 2011 nám stále roste až na hodnotu 90,34 % v roce 2014. To pro společnost není velice příznivé, jelikož aktiva jsou vázána v cizích zdrojích, jež nesou nákladový úrok, který nám snižuje výsledek hospodaření, jak bylo zmíněno výše.

10 SWOT ANALÝZA

V této části bakalářské práci se budeme zabývat SWOT analýzou, u které si poukážeme na silné a slabé stránky podniku a vyhodnotíme příležitosti i případné hrozby. Po určení položek dojde k ohodnocení SWOT analýzy, kde si vytvoříme graf, který nám bude sloužit pro lepší přehlednost vyhodnocené analýzy.

Tab. 6. SWOT analýza podniku Ecopak, spol. s r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní výrobní haly a stroje, Nákladní automobily, Dlouholetá tradice (20 let), Zahraniční obchod, Individuální přístup k zákazníkům.	Opatřebené (zastaralé) stroje, Nedostatek řidičů, Nedostatečná jazyková vybavenost.
Příležitosti	Hrozby
Zahraniční zaměstnanci, Nová technologie, Získání nových odběratelů a dodavatelů.	Změna zákonů (o odpadech), Zvýšení daní, Konkurence, Zvýšení cen vstupů, Kurzové změny.

10.1 Silné stránky

Mezi silné stránky patří vlastní výrobní haly a stroje, kde se nemusí platit za pronájem strojů, také je dostatek prostorů na uskladnění materiálu. Dále v silných stránkách byly zmíněny vlastní nákladní automobily, což znamená, že si podnik zařizuje vlastní dopravu k odběratelům a dodavatelům, čímž sníží své náklady, které by byly vyšší, kdyby byla doprava zajišťována jinou společností.

Jako další byla zmíněna dlouholetá tradice společnosti už přes 20 let, což znamená, že firma je ve svém okolí velice známá a má na trhu svou pozici. Zahraniční obchod je další silnou stránkou, což přináší diverzifikaci portfolia odběratelů a dodavatelů. Firma tím pádem není svazována podmínkami (především cenovými) jen českého trhu.

Individuální přístup k zákazníkům se dá vysvětlit tak, že společnost přistupuje ke každému zákazníkovi zvlášť a přizpůsobuje danou službu konkrétním podmínkám zákazníka. Například pokud zákazník potřebuje určité technologie, zapůjčí (pronajme) mu ji společnost Ecopak bez problémů. Většinou se pronajímají stacionární lisy, kontejnery atd.

10.2 Slabé stránky

Jako slabé stránky jsou uvedeny opotřebené či zastaralé stroje. To může způsobovat určité komplikace, jelikož takový stroj už nepracuje na 100 % a může docházet k výrobě zmetků nebo může docházet k častým poruchám, které poté zpomalují výrobu a tím vzniká na pracovišti stres, špatné pracovní prostředí a stoupají náklady na opravu.

Další slabou stránkou je nedostatek řidičů nákladních vozidel, což se týká řidičů celkově, nejen na Šumpersku je poptávka po těchto řidičích vysoká a je jich v současné době nedostatek. Pokud tento problém demonstrujeme na našem podniku, důsledek může způsobit časové omezení dodávky k odběrateli, což nám může zapříčinit komplikace spojené s rozvázaním obchodního vztahu.

Výše byla zmíněná i nedostatečná jazyková vybavenost. To způsobuje komplikace při zahraničním obchodu, kde se zahraničními zákazníky mohou jednat jen ti zaměstnanci, kteří jsou jazykově vybavení. A těch je v současnosti ve společnosti opravdu málo. A dochází ke komplikacím, kdy není možné rychlé operativní jednání při naléhavém problému.

10.3 Příležitosti

Příliv zahraničních zaměstnanců může znamenat určitou výhodu, pokud není možné nalézt schopné pracovníky zde v České republice. Volný pohyb osob v rámci EU dává společnosti v této oblasti velkou příležitost, ale nyní není problém získat také pracovníky ze zemí mimo EU.

Nová technologie, dotace by určitě přispěly k lepším výkonům společnosti a také by to mohlo přispět k lepším peněžním výsledkům. V tomto oboru podnikání lze také získat značné dotace na novou technologii, která přispěje k lepšímu životnímu prostředí. Toho firma chce využít, to by znamenalo zlepšení výsledků za menší vynaložené náklady

Jako poslední bod příležitostí bylo zmíněno, získání nových odběratelů a dodavatelů. To by pro podnik znamenalo více obchodních vztahů, které společnost mohou dostat na úplně nová místa a získání nových zkušeností. Určitě by to také znamenalo více obchodních příležitostí jako dodávání odběrateli většího množství materiálu nebo naopak nákup potřebného materiálu.

10.4 Hrozby

Změna zákonů (o odpadech) může přinést určité komplikace v rámci provozu třídící linky nebo obecně může zapříčinit změnu celé strategie firmy.

Zvýšení daní je logicky hrozbou pro většinu obyvatel. Zde například pokud by došlo k radikálnímu zvýšení daně z příjmu právnických osob, firmě se sníží motivace mít zisk. Dalším příkladem je například silniční daň, což by mělo za důsledek zdražení dopravy.

Další zmiňovanou hrozbou byla konkurence, která je v dnešní době značná v každém oboru. Zvláště velkou nevýhodou jsou firmy, které jsou financovány ze zahraničních zdrojů. Společnost Ecopak velmi často přichází do styku s těmito firmami a je nucena vymýšlet a měnit strategie, což je finančně a také časově náročné.

Zvýšení cen vstupů zvyšují pořizovací náklady materiálu, což se projeví ve zvýšení celkových nákladů. Samozřejmě se zde nabízí krok zvýšit ceny na výstupu. To ale může přinést další hrozbu a to ztrátu zákazníka, jelikož si nebude moci dovolit zaplatit novou cenu.

Kurzové změny mohou přinést podobné důsledky jako zvýšení ceny vstupů v případě, že se náhle změní kurz zahraniční měny směrem nahoru vůči naší měně. Zdražuje se nám nákup materiálu, pokud nakupujeme ze zahraničí a prodáváme v tuzemsku.

10.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

K uvedeným položkám SWOT analýzy se provede ohodnocení váhy významnosti, které dále budou vyobrazeny v grafu.

Tab. 7. Ohodnocení jednotlivých položek ze SWOT analýzy

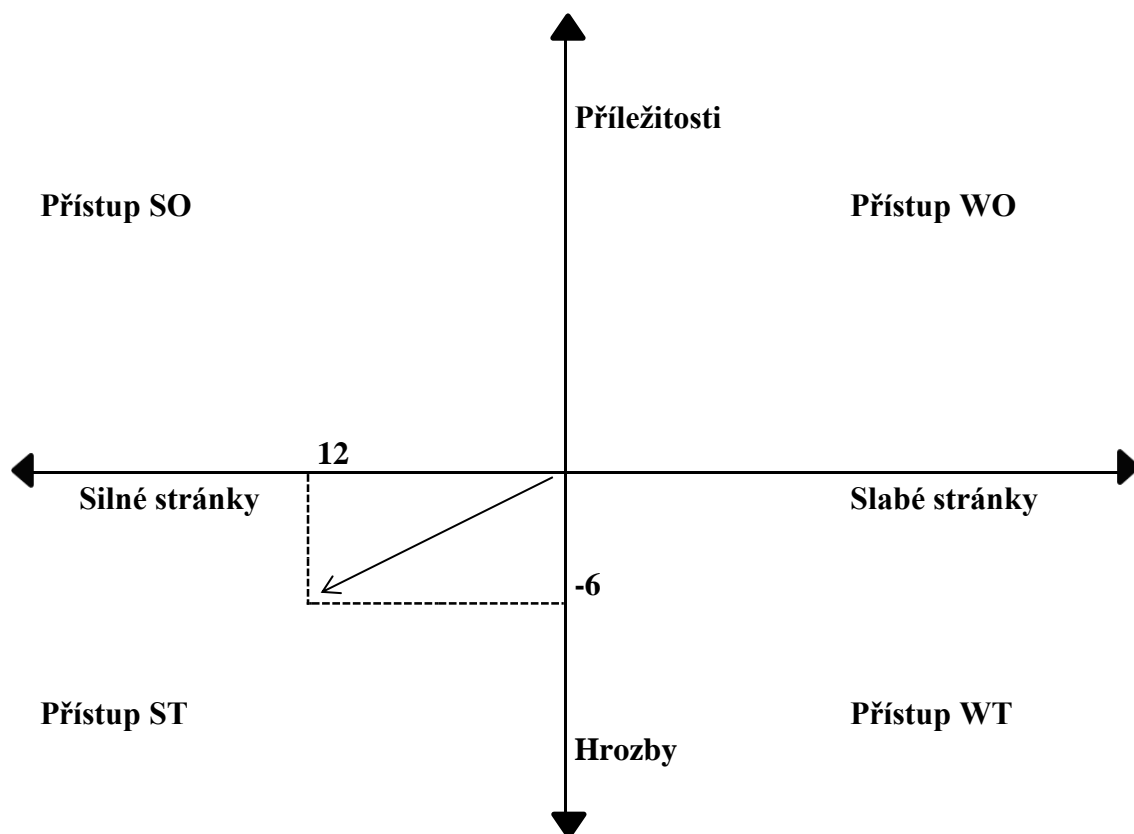
Silné stránky	
Vlastní výrobní haly a stroje	5
Nákladní automobily	4
Dlouholetá tradice (20 let)	3
Zahraniční obchod	4
Individuální přístup k zákazníkům	5
Slabé stránky	
Opotřebené (zastaralé) stroje	3
Nedostatek řidičů	4
Nedostatečná jazyková vybavenost	2
Příležitosti	
Zahraniční zaměstnanci	3
Nová technologie	4
Získání nových odběratelů a dodavatelů	4
Hrozby	
Změna zákonů (o odpadech)	2
Zvýšení daní	3
Konkurence	4
Zvýšení cen vstupů	5

Kurzové změny**3**

Silné stránky – slabé stránky = $21 - 9 = 12$ bodů

Příležitosti – hrozby = $11 - 17 = -6$ bodů

Po vyhodnocení SWOT analýzy výsledné hodnoty znázorníme v grafu, ve kterém jsou silné a slabé stránky na vodorovné ose dány do protikladu s příležitostmi a hrozbami na ose svislé.



Obr. 16. SWOT analýza v grafu

Z výše uvedeného grafu SWOT analýzy vyplývá, že se společnost nachází v ST kvadrantu. To znamená, že silné stránky převažují nad slabými stránkami a hrozby převažují nad příležitostmi. Z toho plyne, že by podnik měl využívat silné stránky k eliminaci hrozeb, například individuální přístup k zákazníkům by tak měl snížit ohrožení od konkurenčních firem.

11 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Tato kapitola se bude zabývat skórovací metodou s mapou rizik, kde jsme si identifikovali deset rizik, která by pro podnik mohla znamenat určité trable. Těchto deset zmiňovaných rizik jsem předložila na ohodnocení třem zaměstnancům společnosti a to řediteli společnosti a dvěma obchodním zástupcům, kteří u zmiňovaných rizik vyhodnotili možnost výskytu a jejich dopad, což bude znázorněno o něco později.

Zde je tabulka, která nese deset rizik pro zhodnocení.

Tab. 8. Skórovací metoda s mapou rizik

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor
1.	Požár
2.	Nemoci zaměstnanců
3.	Stávka zaměstnanců
4.	Nedostatek zaměstnanců (odborných zaměstnanců)
5.	Povodeň
6.	Výpadek elektrického proudu (zastavení provozu)
7.	Porucha stroje (lisovacího, třídící linky)
8.	Dopravní havárie
9.	Ztráta dat
10.	Sněhová kalamita

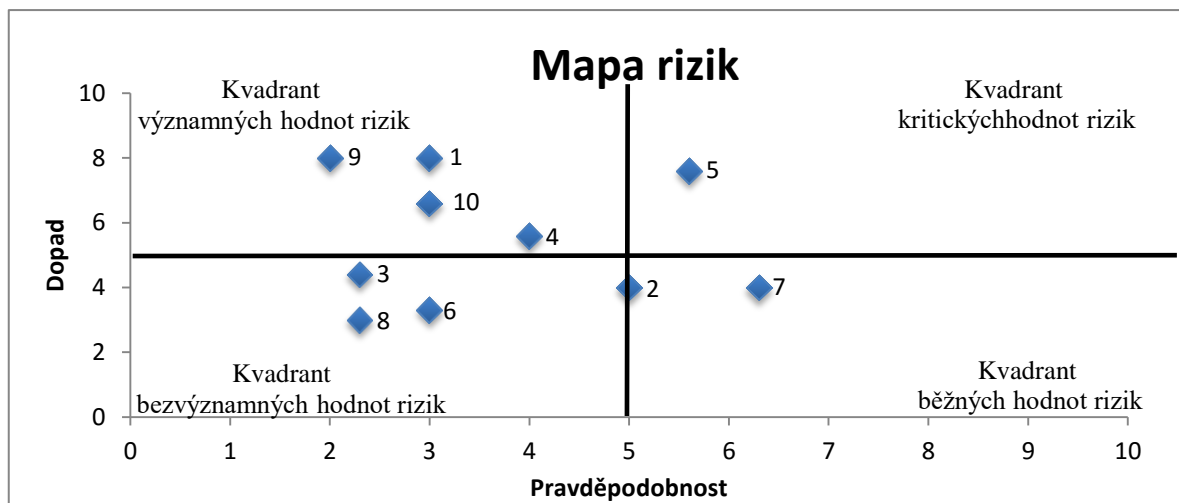
Dalším krokem v této části je vypočítání podle aritmetického průměru možnost výskytu a dopad. Toto hodnocení nám poskytli zaměstnanci společnosti. Zhodnocená rizika se vyskytují zde.

Tab. 9. Ocenění rizika vybranými zaměstnanci

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Možnost výskytu	Dopad
1.	Požár	3	8
2.	Nemoci zaměstnanců	5	4
3.	Stávka zaměstnanců	2,3	4,4
4.	Nedostatek zaměstnanců (odborných zaměstnanců)	4	5,6
5.	Povodeň	5,6	7,6
6.	Výpadek elektrického proudu (zastavení provozu)	3	3,3
7.	Porucha stroje (lisovacího, třídící linky)	6,3	4
8.	Dopravní havárie	2,3	3
9.	Ztráta dat	2	8
10.	Sněhová kalamita	3	6,6

Tyto hodnoty nám poslouží pro stanovení mapy rizik.

Zde je uvedena mapa rizik, která nám určila hodnoty rizik.



Obr. 17. Mapa rizik

Ve významných hodnotách rizik se vyskytla rizika: požár, nedostatek zaměstnanců (odborných zaměstnanců), ztráta dat a sněhové kalamity. V kvadrantu kritických hodnot se objevilo jedno riziko a to povodeň.

Nyní u těchto vyhodnocených rizik aplikujeme data do tabulky, která nese i návrh na opatření, jak se těmto rizikům případně vyhnout, když k nim dojde.

Posledním bodem této kapitoly je sestavení tabulky s pěti riziky, která nám vyšla po vyhodnocení mapy rizik v kvadrantech významných a kritických hodnot a jejich návrh opatření.

Tab. 10. Návrh na opatření ke snížení vyhodnocených rizik skórovací metody

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Návrh opatření
1.	Požár	Zajištění komplexní zabezpečení požární ochrany, kterou poskytují firmy na požární ochranu, kontrola a revize požárních přístrojů. Zakoupení a zabudování hasících přístrojů do stropů.

4.	Nedostatek zaměstnanců (odborných zaměstnanců)	Nábor čerstvých absolventů středních a vysokých škol.
5.	Povodeň	Vytvoření protipovodňových bariér, které by z části mohla zabránit škody způsobené povodní.
9.	Ztráta dat	Zde není moc možností, ale určitě by si firma měla zálohovat data, kdyby došlo k výpadku, aby nepřišla o žádná citlivá data. Zakoupení kvalitního programu na ochranu dat.
10.	Sněhová kalamita	Opařením bude zajištění častější odklízení napadaného sněhu.

12 VÝSLEDKY PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ

V poslední kapitole se budeme zabývat třemi hlavními riziky. K těmto rizikům jsme došli třemi prováděnými analýzami. První riziko, které budeme rozebírat je riziko kreditní, toto riziko nám vplynulo z finanční analýzy podniku. Dalším rizikem bude logistické riziko, které nám vyšlo jak ze SWOT analýzy tak také ze skórovací metody. Dále jsme zde vyhodnotili důležité riziko, čímž je riziko sociální.

12.1 Kreditní riziko



Kreditní riziko firmě způsobuje určité komplikace, výše je uvedeno, co ve vybraném podniku toto riziko má za následek.

Kreditní riziko zahrnuje nesplácení běžícího bankovního úvěru z důvodu nedostatku finančních prostředků. To nám za další vyvolá nárůst penále, na které si banka dělá nárok v případě nesplácení, což nám ve finále daný úvěr zdražuje.

Další zasahující faktor je špatná pověst podniku v bankovním sektoru, a proto je zde evidentní, že jiné banky této firmě nemusí poskytnout další bankovní úvěr.

Návrh opatření

Prvním návrhem je zpětný leasing. Zpětný leasing znamená, že svůj majetek, který normálně používáme, nabídneme finanční společnosti. Tato společnost majetek ocení a koupí ho od společnosti s tím, že daný majetek nám zpět pronajme. Zmiňovanou částku vybraná finanční společnost pošle na daný účet firmě, která následně této společnosti platí nájemné za uvedený majetek. Jak dojde ke splacení, užívaná věc opět náleží původnímu majiteli. Druh tohoto leasingu má značné výhody i nevýhody.

První výhodou je získání finančních prostředků za věc, které se společnost nezbavuje. Další jsou okamžité finanční prostředky například na provoz, splácení úvěru aj. S tímto souvisí i rychlost, za jakou je finanční společnost ochotna poskytnout peníze. Další výhodou může být variabilita, to se vztahuje na ručení majetku, kde se dá ručit čímkoliv počínaje od ne-

movitostí, různých výrobních strojů nebo automobilů. Dostupnost je další výhodou, kdy zpětný leasing může být řešení, pokud je problém získat běžný účet od banky, která společnosti nevyhoví. Jako poslední může být všestrannost, kde získané finance mohou být využity na cokoliv, není zde určené, na co by peníze měly sloužit, respektive finance nejsou nijak vázané.

Za nevýhody můžeme považovat nemožnost si používaný majetek odepisovat, kde nám odpisy přináší užitek v poměrně delším čase, naopak zpětný leasing přináší peníze hned. Další nevýhodou může být pro neplátce DPH, kde není možné uplatnit odpočet DPH ze splátky. [37]

Příkladem uplatnění zpětného leasingu může být na výrobní halu, vysokozdvížené vozíky, nákladní vozidla, horizontální lis, třídící linka aj.

Druhým návrhem, ne tak ideálním pro firmu, jak se dostat k rychlým finančním prostředkům, může být prodej aktiv. Tím se myslí například prodej nákladních automobilů a kontejnerů.

12.2 Logistické riziko



U tohoto případu si můžeme všimnout, co nám vše může zasahovat do logistického rizika. Může to být například nedostatek řidičů, nyní je to v současné době problém mnoha jiných firem, a proto dochází na trhu k situaci, že si navzájem firmy přetahují řidiče. A na druhé straně má společnost zároveň nedostatek nákladních automobilů, to znamená, že má firma nasmlouváno vyšší potencionální množství na trhu než je schopna převážet nákladními automobily.

Vzhledem k tomu, že odpad není sám o sobě výrobek jako takový (což ale neznamená, že nemusí splňovat určitá kritéria odběratele), společnost expeduje balíky různého vyříděného odpadu za odběratelem. Tyto balíky musí mít určitou velikost a hmotnost. Dále se hodnotí vlhkost, nežádoucí příměsí a špatné vyřídění odpadu. Při přepravě může dojít k poškození dodávky například, když je balík moc těžký, tak to jeho vážení nemusí vydržet a může prasknout. Uvedené faktory mohou způsobit komplikace u odběratele, že nebude chtít zaplatit společnosti například plnou cenu za dodávku nebo vrátí materiál zpět. Výše uvedené komplikace souvisejí také s nesprávnou manipulací. Špatnou manipulací je myšleno, když balík při převozu spadne do nežádoucích vlivů. Například zašpinění zapříčiňuje snížení ceny dodávaného materiálu.

Návrh na opatření

Prvním návrhem „vychovat si vlastní řidiče“, tím je myšleno zaplacení řidičského oprávnění člověku, který posléze společnosti přislíbí smlouvou následnou časově ohraničenou spolupráci.

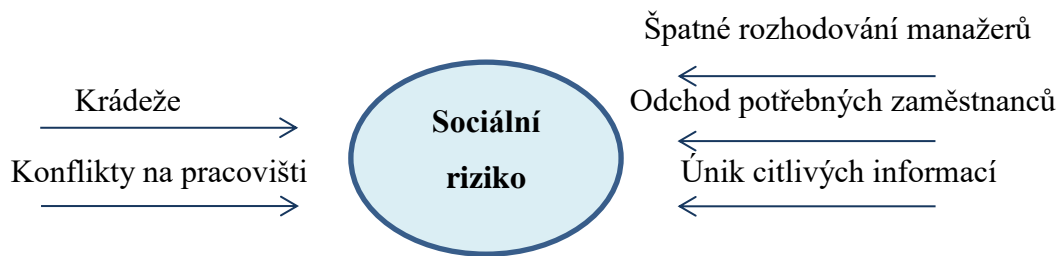
Návrhem na nedostatek nákladních automobilů je využití možnosti operativního leasingu. Operativní leasing je forma pronájmu jako u klasického leasingu, kde si společnost pronajímá například osobní automobil a platí za tento pronájem měsíční nájemné. Po ukončení smlouvy pronajímané vozidlo zůstává leasingové společnosti, ta nám ovšem může danou věc nabídnout k odkoupení za určitou cenu. Operativní leasing má jisté výhody pro nájem-

ce. Například nájemce platí pouze rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou hodnotou zmíněného automobilu.

A nemusí se zde skládat žádná akontace – což je první mimořádná splátka nebo obecně záloha. A celou splátku můžeme zařadit mezi daňově odpočitatelnou položku. [38][39]

K posledním zmiňovaným bodům bych navrhla řešení, které spočívá v najmutí člověka zabývající se dohledem a kontrolou vyexpedovaných balíků. Také bych společnosti doporučila investici do modernějších manipulačních a upevňovacích technik.

12.3 Sociální riziko



Prvním zmíněným příkladem sociálního rizika jsou krádeže na pracovišti, ke kterým může docházet mezi zaměstnanci přímo na hale (v šatně), což způsobí velké rozpře a konflikty na pracovišti. Konflikty na pracovišti ale mimo jiné mohou vznikat z mnoha dalších důvodů, jak už se jedná o odlišné názory na provedení jednotlivých úkonů, nátlak ze strany vedení o rychlém vytřídění z důvodu splnění dodávky.

Špatné rozhodování manažerů je chápáno jako špatné rozhodnutí při slíbení odběrateli něčeho, čehož není firma schopna dosáhnout za časový interval. Nábory nevhodných zaměstnanců pro danou práci. Nákup nevhodného a tím nákladného materiálu pro podnik.

Dalším zmíněným problémem je odchod potřebných zaměstnanců, což přinese firmě jisté komplikace například hledání nových zaměstnanců a učení jich. Úzce s tím to souvisí i únik citlivých informací a to právě od zaměstnanců, kteří odcházejí ke konkurenci, které poskytnou citlivé informace na úkor námi rozebírané společnosti.

Návrh na opatření

Návrhem proti krádeži je účinné pořídit si kamerový systém, kde si společnost může zpětně kontrolovat situace, kdy dojde ke zmiňované krádeži. Kamery můžou být umístěné hned před důležitými vchody, ale i před vchody do šaten, kde může dojít k drobným krádežím.

Pokud jde o špatné rozhodování manažerů, tak bych doporučila dělat kontroly o rozhodování, kdy na to může být najatý člověk, který by mohl toto riziko značně eliminovat.

Motivování zaměstnanců, by mělo zabránit odchodu potřebných zaměstnanců, například do konkurenčního podniku. Motivováním je myšleno například finanční ohodnocení. Po dobře provedené práci nebo po uplynutí určité doby by vedlo automaticky ke zvýšení platů.

Dále by mohlo být prospěšné různé školení zaměstnanců, výuka cizích jazyků pro zaměstnance, což by zároveň vedlo k vyřešení problému, kdy ve společnosti není moc zaměst-

nanců, kteří by ovládali cizí jazyky. K motivaci by určitě prospěly zaměstnanecké benefity, čímž jsou myšleny stravenky, firemní mobily, příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo životní pojištění a další. Úniku citlivých informací může společnost zabránit formou dohody o mlčenlivosti, kde nesmí bývalí zaměstnanci mluvit o citlivých informacích, ke kterým se dostali v průběhu zaměstnaneckého poměru.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je zaměřena na společnost Ecopak, spol. s r. o., která se snaží o zlepšení životního prostředí, tak že chrání naše lesy vyráběním nového materiálu z již materiálu použitého. Cílem bakalářské práce bylo zpracovat analýzu podnikatelských rizik a jejich řízení ve vybraném podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik v analyzovaném podniku

Teoretická část bakalářské práce pojednávala o problematice týkající se rizika, jejich dělení a poskytnutí základních informací o metodách, které byly aplikovány v části praktické.

V praktické části byla představena firma, která byla posléze analyzována a to její současný stav. Další část byla zaměřena na SWOT analýzu, kde jsme si určili silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále byla provedena skórovací metoda s mapou rizik, u které došlo k identifikaci deseti rizik, které společnosti hrozí a rizika, která se ocitla v kvadrantu významných a kritických hodnot byla následně vytvořena opatření, jak jim zabránit. Poslední část pojednávala o třech základních rizicích, která svým působením může zásadně ovlivnit chod společnosti. Proto zde byl vytvořen návrh na opatření, který by mohl uvedená rizika eliminovat nebo úplně vyloučit.

Doufejme, že tato práce bude inspirací pro vedení analyzované společnosti a využije tak opatření, která byla navržena. I když si tato firma vede dobře v aplikaci určitých opatření, může na tom být ještě o něco lépe.

Zpracování této práce bylo příležitostí k zúročení nově nabytých vědomostí, které jsem nabyla po dobu studia na vysoké škole.

Věřím, že cíle bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: Řízení rizika ve firmě*. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [3] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*. 1 vyd. Praha: Linde, 2011. 568s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [4] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [5] VEBER, Jaromír a KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [6] VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Eupress, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.
- [7] FIGHT, A. *Credit Risk Management*. Butterworth-Heinemann, 2004. 264 s. ISBN 9780080472409.
- [8] SŮVOVÁ, Helena a Kolektiv. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1 vyd. Praha: Bankovní institut, a.s., 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [9] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2 vyd. Plzeň: Aleš Čenek, 2011, 300 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3 vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [12] HADBARA, Jaroslav. *Marketing: Produktový mix - tvorba inovací produktu*. Plzeň: Aleš Čenek s.r.o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [13] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a kolektiv. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [14] DOLAŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. *Projektový management podle IPMA* [online]. Praha: Grada, 2009 [cit. 2012-03-01]. ISBN 978-80-247-2848-3. Dostupné na:
<<https://books.google.cz/books?id=68kHtfJVbrsC&pg=PA82&lpg=PA82&dq=sk>

%C3%B3rovac%C3%AD+metoda+s+mapou+rizik&source=bl&ots=WZ_6Wlf11J
&sig=uq-
rj9RnlkMngqMvIx2ncC7ibDM&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj2zNXqyMXLAhW
in3IKHdDGDV0Q6AEIWzAJ#v=onepage&q=sk%C3%B3rovac%C3%AD%20me
toda%20s%20mapou%20rizik&f=false>

Internetové zdroje

- [15] Rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rizika>>
- [16] Podnikatelská rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>>
- [17] Druhy podnikatelských rizik. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>>
- [18] Provozní rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/provozni-rizika>>
- [19] Ekonomická a finanční rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financi-rizika>>
- [20] Tržní rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/trzni-rizika>>
- [21] Marketingová rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-rizika>
- [22] Sociální rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/socialni-rizika>>
- [23] Legislativní rizika. *Management mania* [online]. ©2013 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/legislativni-rizika>>
- [24] Politická rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/politicka-rizika>>
- [25] Informační bezpečnost - její klíčové aspekty, hrozby a minimalizace rizika. *Wikisofia* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/index.php/Informa%C4%8Dn%C3%AD_bezpe%C4%8Dnost_jej%C3%AD_kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_aspekty,_hrozby_a_minimalizace_rizika>

- [26] Projektová rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>>
- [27] Ekologická rizika. *Management mania* [online]. ©2013 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ekologicka-rizika>>
- [28] Živelná a přírodní rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/zivelni-a-prirodni-rizika>>
- [29] Bezpečnostní rizika. *Management mania* [online]. ©2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/bezpecnostni-rizika>>
- [30] Informační systém. *Vysoká škola finanční a správní* [online]. ©2005 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BP_MUc/MU_Mereni_rizika.pdf>
- [31] Katedra elektrotechniky. *VŠB - TU Ostrava* [online]. ©2006 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://fei1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>>
- [32] Ukazatelé aktivity. *Finanční analýza* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>>
- [33] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *IPodnikatel* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>
- [34] Ecopak, spol. s r. o. *Google* [online]. ©2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <<https://plus.google.com/100731619498932190694/about>>
- [35] Interní dokumenty. Ecopak, spol. s r. o. 2015
- [36] Ecopak, spol. s r. o. *Justice* [online]. ©2012 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=Ecopak](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=Ecopak)>
- [37] Co je zpětný leasing? *Zpětný leasing.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://www.zpetny-leasing.com/>>
- [38] Operativní leasing. *LeasePlan* [online]. ©2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://www.leaseplan.cz/produkty-a-sluzby/operativni-leasing>>
- [39] Akontace. *AZ data* [online]. ©2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://www.az-data.cz/slovník/akontace>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. a podobně

EU Evropská unie

Spol. s r. o. Společnost s ručením omezeným

Aj. a jiné

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Mapa rizik skórovací metody</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 2. Logo firmy Ecopak, spol. s r. o.....</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 3. Vytríděný plast.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 4. Vytríděný papír.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 5. Mapy firmy Ecopak, spol. s r. o.....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 6. Graf – Aktiva</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 7. Graf – Základní kapitál</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 8. Graf - Tržby.....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 9. Graf – Zisk po zdanění</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 10. Graf – Provozní zisk</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 11. Graf – Finanční výsledek hospodaření</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 12. Graf – Rentability</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 13. Graf - Likvidita</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 14. Graf – Aktiva – doba obratu.....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 15. Graf – Zadluženost</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 16. SWOT analýza v grafu.....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 17. Mapa rizik.....</i>	<i>57</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Uspořádání výsledků SWOT analýzy.....</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 2. Rizikových faktorů skórovací metody</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3. Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 4. Návrh na opatření ke snížení rizika skórovací metody.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 5. Rentabilita</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 6. SWOT analýza podniku Ecopak, spol. s r. o.....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 7. Ohodnocení jednotlivých položek ze SWOT analýzy</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 8. Skórovací metoda s mapou rizik.....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 9. Ocenění rizika vybranými zaměstnanci</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 10. Návrh na opatření ke snížení vyhodnocených rizik skórovací metody</i>	<i>57</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkaz zisku a ztrát

P II Rozvaha

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT								
Období do:	Číslo řádku	Vzorce	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
Období do:			31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
I. Tržby za prodej zboží	01		24 940	11 015	32 865	40 015	19 155	21 622
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02		21 833	9 421	25 713	34 526	16 680	17 503
Počet tun							10 000	
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	ř. 01-02	3 107	1 594	7 152	5 489	2 475	4 119
II. VÝKONY	04	ř. 05+06+0	56 868	65 455	74 806	77 428	79 858	44 605
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		60 416	60 874	66 158	66 867	75 195	43 702
Počet tun							23 000	
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		-10 622	-307	1 126	1 988	-661	-388
3. Aktivace	07		7 074	4 888	7 522	8 573	5 324	1 291
B. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	08	ř. 09+10	43 573	38 340	57 200	58 385	60 988	32 108
1. Spotřeba materiálu a energie	09		23 004	25 667	42 466	46 480	50 897	25 361
2. Služby	10		20 569	12 673	14 734	11 905	10 091	6 747
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	08	16 402	28 709	24 758	24 532	21 345	16 616
C. OSOBNÍ NÁKLADY	12	16	13 982	12 021	15 013	13 699	14 595	12 894
1. Mzdové náklady	13		10 710	8 914	11 080	10 299	11 223	9 991
Počet zaměstnanců							22	
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14							
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15		3 188	2 720	3 502	3 334	3 371	2 903
4. Sociální náklady	16		84	387	431	66	1	0
D. Daně a poplatky	17		997	1 287	1 294	922	805	281
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		8 324	7 511	6 950	6 743	6 756	6 159
Investice technologie (hoz.lisy Ahold, Šumperk, stac.lisy,kont zdroje)								
	19	ř. 19_1+19	2 728	641	18	595	905	5 003
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19_1		2 728	631	9		846	451
2. Tržby z prodeje materiálu, majetku	19_2			10	9	595	59	0
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20	ř. 20_1+2	657	611	0	0	85	3 367
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20_1		656	611			85	3 367
2. Prodaný materiál	20_2		1					
IV. Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	21							
G. Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	22							
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	22_1		-112	398	-125	119	-30	0
V. Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	23							
H. Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	24							
IV. Ostatní provozní výnosy	25		8 104	2 942	17 691	44 094	28 998	18 627
H. Ostatní provozní náklady	26		7 998	5 332	20 606	45 164	32 860	19 107
V. Převod provozních výnosů	27							
I. Převod provozních nákladů	28							
		ř. 11-12-17-18+19-20+21-22-22_1+23-24+25-26+27-28	-4 612	5 132	-1 271	2 574	-3 823	-1 111
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	29							
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	30							
J. Prodané cenné papíry a podíly	31							
VII. VÝNOSY Z DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU	32	ř. 33+34+3	0	0	0	0	0	0
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	33							
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	34							
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35							
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36							
K. Náklady z finančního majetku	36_1							
XI. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	36_2							
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	36_3							
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	36_4							
XII. Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37							

N. Tvorba rezerv na finanční náklady	38							
XIII. Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	39							
O. Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	40							
X. Výnosové úroky	41				33	62		
N. Nákladové úroky	42		2 980	2 955	2 563	2 632	2 426	1 958
XI. Ostatní finanční výnosy	43		652	271	658	838	818	104
O. Ostatní finanční náklady	44		901	425	686	1 290	1 149	339
XII. Převod finančních výnosů	45							
P. Převod finančních nákladů	46							
		r. 30- 31+32+3 6- 36_1+36 _2-36_3- 36_4+37- 38+39- 40+41- 42+43-	-3 229	-3 109	-2 558	-3 022	-2 757	-2 193
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	47							
Q. DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST	48	ř. 49+50	421	-691	-1 158	65	51	955
1. - splatná	49							
2. - odložená	50		421	-691	-1 158	65	51	955
	51							
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	48	-8 262	2 714	-2 671	-513	-6 631	-4 259
XIII. Mimořádné výnosy	53							
R. Mimořádné náklady	54							
S. DAŇ Z PŘÍJMŮ Z MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI	55	ř. 56+57	0	0	0	0	0	0
1. - splatná	56							
2. - odložená	57							
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	58	55	0	0	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59							
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	48	-8 262	2 714	-2 671	-513	-6 631	-4 259
XIII. Mimořádné výnosy	53							
R. Mimořádné náklady	54							
S. DAŇ Z PŘÍJMŮ Z MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI	55	ř. 56+57	0	0	0	0	0	0
1. - splatná	56							
2. - odložená	57							
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	58	55	0	0	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59							
*** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	60	59	-8 262	2 714	-2 671	-513	-6 631	-4 259
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	61	ř. 29+47+5 3-54	-7 841	2 023	-3 829	-448	-6 580	-3 304

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA

Období od:	Řádek	Vzorce	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
Období do:			31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
AKTIVA CELKEM	001	f.002+003+028+056+060	117 983	110 855	109 825	102 838	91 010	74 594
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002							
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	f.004+012+022	104 845	95 172	89 163	82 628	76 604	66 972
B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	004	f.005 až 011	86	86	42	5	0	0
1. Zřizovací výdaje	005							
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006							
3. Software	007		86	86	42	5	0	0
4. Ocenitelná práva	008							
5. Goodwill	008_1							
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	009							
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	010							
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011							
B.II. DLOUHODOBÝ HMTNÝ MAJETEK	012	f.013 až 021	104 759	94 979	89 014	82 516	76 497	66 972
1. Pozemky	013		5 690	5 690	5 690	5 690	5 690	5 690
2. Stavby	014		64 520	62 129	59 738	57 391	54 998	52 606
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	015		34 549	27 118	23 544	19 393	15 767	8 634
4. Pěstitecké celky trvalých porostů	016							
5. Základní stádo a tažná zvířata	017							
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018							
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019			42	42	42	42	42
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	020							
9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	021							
B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	022	f.023 až 027_2	0	107	107	107	107	0
1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	023							
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	024				107	107	107	0
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	025							
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	026							
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	027							
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	027_1			107				
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	027_2							
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	028	f.029+036+042+051	12 507	15 383	20 540	20 121	14 279	7 575
C.I. ZÁSoby	029	f.030 až 035	2 164	1 759	2 959	5 404	3 525	2 340
1. Materiál	030		318	233	151	1 249	1 539	931
2. Nedokončená výroba a polotovary	031							
3. Výrobky	032		1 781	1 474	2 600	3 582	1 770	1 187
4. Zvířata	033							
5. Zboží	034		65	52	208	573	216	220
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	035							
C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	036	f.037 až 041_1	0	0	1 274	1 528	10	0
1. Pohledávky z obchodních vztahů	037							
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	038							
3. Pohledávky - podstatný vliv	039							
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	040							
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	040_0							
6. Dohadné účty aktivní	040_1							
7. Jiné pohledávky	041				1 274	1 528	10	0
8. Odložená daňová pohledávka	041_1							
C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	042	f.043 až 050	10 299	13 344	19 330	15 166	10 633	6 789
1. Pohledávky z obchodních vztahů	043		10 129	10 133	16 028	10 976	9 896	4 638
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	044							
3. Pohledávky - podstatný vliv	045							
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	046							
5. Odložená daňová pohledávka	047							
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	048							
6. Stát - daňové pohledávky	049							

7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	049_1		170	247	220	306	272	285
8. Dohadné účty aktivní	049_2			2 874	2 957	2 727	299	561
9. Jiné pohledávky	050			90	125	1 157	166	1 305
C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	051	ř. 052 až 054_1	44	280	-3 023	-1 977	111	-1 552
1. Peníze	052		44	52	89	7	54	12
2. Účty v bankách	053			228	-3 112	-1 984	57	-1 564
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	054							
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	054_1							
D. OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	055	ř. 056+060	631	300	122	89	127	47
D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	056	ř. 057 až 058	631	300	122	89	127	47
1. Náklady příštích období	057			300	122	89	127	47
2. Komplexní náklady příštích období	057_1							
3. Příjmy příštích období	058							
3. <i>Kursové rozdíly aktivní</i>	059							
D.II. DOHADNÉ ÚČTY AKTIVNÍ	060							

Období od:	Číslo řádku	Vzorce	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
Období do:			31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
PASIVA CELKEM	061	ř. 062+079+105	117 983	110 855	109 825	102 838	91 010	74 594
A. VLASTNÍ KAPITÁL	062	ř. 063+066+071+075+078	21 355	24 069	20 497	19 605	11 465	7 206
A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	063	ř. 064 až 065_1	16 640	16 640	16 640	16 640	16 640	16 640
1. Základní kapitál	064		16 640	16 640	16 640	16 640	16 640	16 640
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	065							
3. Změny základního kapitálu	065_1							
A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	066	ř. 067 až 070	0	0	0	0	0	0
1. Emisní ážio	067							
2. Ostatní kapitálové fondy	068							
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	069							
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	070							
A.III. REZERVNÍ FONDY, NEDĚLITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	071	ř. 072 až 074	1 255	1 255	1 390	1 390	1 390	1 390
1. Zákonný rezervní fond	072							
2. Nedělitelný fond	073							
1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	073_1		1 255	1 255	1 390	1 390	1 390	1 390
2. Statutární a ostatní fondy	074							
A.IV. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	075	ř. 076+077	11 722	3 460	5 138	2 088	66	-6 565
1. Nerozdělený zisk minulých let	076		19 231	3 460	5 138	5 138	66	
2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	077					-3 050		-6 565
A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+ -/	078		-8 262	2 714	-2 671	-513	-6 631	-4 259
B. CIZÍ ZDROJE	079	ř. 080+084+091+101	96 146	86 420	89 111	83 142	79 545	67 388
B.I. REZERVY	080	ř. 081 až 083_1	0	0	0	0	0	0
1. Rezervy zákonné	081							
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	081_1							
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	081_2							
3. Rezerva na daň z příjmů	081_3							
2. <i>Rezerva na kursové ztráty</i>	082							
4. Ostatní rezervy	083							
4. Odložený daňový závazek (pohledávka)	083_1							
B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	084	ř. 085 až 090_4	3 485	11 426	9 986	9 871	8 487	9 626
1. Závazky z obchodních vztahů	085			8 632	8 350	7 180	6 850	7 371

2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	086								
3. Závazky - podstatný vliv	087								
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	088								
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	089								
6. Vydané dluhopisy	090								
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	090_1								
8. Dohadné účty pasivní	090_2								
9. Jiné závazky	090_3		450	450	450	1 440	335	0	
10. Odložený daňový závazek	090_4		3 035	2 344	1 186	1 251	1 302	2 255	
B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	091	ř. 092 až 100_3	42 381	20 725	23 740	24 327	19 256	11 604	
1. Závazky z obchodních vztahů	092		34 830	12 278	16 904	19 731	14 016	7 536	
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093								
3. Závazky - podstatný vliv	094								
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		1 154	422					
5. Závazky k zaměstnancům	096		659	887	979	725	832	666	
6. Odložený daňový závazek	097								
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	098		2 694	1 316	2 231	3 042	3 171	1 893	
7. Stát - daňové závazky a dotace	099		1 798	4 259	2 372	693	680	392	
8. Krátkodobé přijaté zálohy	100		1 019	1 351	734	17	95	0	
9. Vydané dluhopisy	100_1								
10. Dohadné účty pasivní	100_2		227	212	520	97	462	575	
11. Jiné závazky	100_3					22		542	
B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	101	ř. 102+103+104	50 280	54 269	55 385	48 944	51 802	46 158	
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	102		44 667	52 569	47 931	46 983	47 923	45 333	
2. Krátkodobé bankovní úvěry	103		5 613						
3. Krátkodobé finanční výpomoci	104			1 700	7 454	1 961	3 879	825	
C. OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	105	ř. 106+108	482	366	217	91	0	0	
C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	106	ř. 107+108	482	366	217	91	0	0	
1. Výdaje příštích období	107			366	214	91			
2. Výnosy příštích období	108					3			