

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Rizika a ekonomika podniku

Žaneta Machalíková

**Bakalářská práce
2016**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta Machalíková**
Osobní číslo: **E13639**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Rizika a ekonomika podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je obecné posouzení problematiky rizik podniku a dále analýza vybraných rizik podniku s návrhy na případná opatření.

Osnova:

- Obecný popis problematiky rizik podniku.
- Popis vybraného podniku.
- Popis rizik podniku.
- Analýza rizik podniku.
- Hlavní poznatky a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Alain Chevalier. Rizika podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85865-05-X.

James T. Turner, Michael G. Gelles. THREAT Assessment, A Risk Management Approach. Binghamton, NY. The Hawort Press, 2003. ISBN 0-7890-1628-1

Jaromír Walter. Teorie rizika. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-401-1.

Milík Tichý. Ovládání rizika. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5

Vladimír Smejkal. Řízení rizik. Praha: Grada, 2003. ISBN 978-80-247-4644-9.

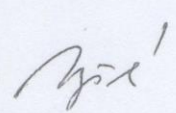
Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Radim Roudný, CSc.

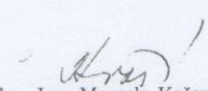
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a veškeré informace, které jsou v této práci využity, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

.....

podpis studentky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Radimovi Roudnému CSc. za jeho cenné rady, připomínky a odbornou pomoc, která mi pomohla při zpracování bakalářské práce. V neposlední řadě pak děkuji také své rodině a přátelům za velkou podporu a trpělivost.

Anotace

Obsah této bakalářské práce je zaměřen na obecné posouzení problematiky rizik podniku. První část bakalářské práce se zabývá základními pojmy, které souvisí s problematikou rizik, obecným popisem rizik. Druhá část bakalářské práce se zabývá popisem vybraného podniku a rizik v daném podniku a analýzou zjištěných rizik v daném podniku.

Klíčová slova

riziko, analýza, řízení, podnik

Title

Risks and Economics of Company

Annotatiton

The content of this Bachelor thesis is focused on general assessment of problematic risks in business. First part of this Bachelor thesis is focused on basic terms related to problematic risks, general description of risks. Second part of this Bachelor thesis is focused on description of selected business, risks in this business and analysis of risks found in selected business.

Keywords

risk, analysis, management, company

Obsah

Úvod.....	11
I. Teoretická část.....	12
1 Riziko	13
2 Klasifikace rizika	14
3 Analýza rizik	19
3.1 Základní pojmy.....	19
Aktivum.....	19
Hrozba	20
Zranitelnost.....	21
Protiopatření	21
3.2 Vztahy v analýze rizik.....	21
3.3 Identifikace rizik.....	23
3.4 Hodnocení rizik	23
4 Řízení rizik.....	25
4.1 Metody zvládnání rizik	26
4.1.1 Retence rizik.....	26
4.1.2 Redukce rizika.....	27
4.1.3 Pružnost firmy.....	27
4.1.4 Pojištění.....	27
II. Praktická část	28
5 Představení společnosti.....	29
5.1 Historie společnosti	29
5.2 Podnik dnes	30
5.3 Činnost společnosti	30

6 Popis rizik podniku	32
7 Analýza rizik.....	34
7.1 Analýza hospodářského výsledku.....	34
7.2 Ukazatele aktivity.....	36
7.3 Ukazatelé likvidity	39
7.4 Ukazatele zadluženosti.....	41
8 Hlavní poznatky a doporučení	44
Závěr.....	46
Použitá literatura.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztahy v analýze rizik.....	22
Obrázek 2: Logo společnosti	29
Obrázek 3: Grafické znázornění zisku v jednotlivých letech	34
Obrázek 4: Obratový cyklus peněz.....	38
Obrázek 5: Grafické znázornění vývoje likvidity v letech 2005 - 2007.....	41
Obrázek 6: Grafické znázornění celkové zadluženosti v letech 2005-2007.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hospodářský výsledek v jednotlivých letech	34
Tabulka 2: Údaje k následujícím výpočtům	37
Tabulka 3: Vzorečky potřebné pro výpočty.....	37
Tabulka 4: Obratový cyklus peněz (ve dnech).....	37
Tabulka 5: Obrat aktiv ve sledovaném období	39
Tabulka 6: Běžná likvidita ve sledovaném období.....	40
Tabulka 7: Pohotová likvidita ve sledovaném období.....	40
Tabulka 8: Okamžitá likvidita ve sledovaném období.....	41
Tabulka 9: Celková zadluženost podniku ve sledovaném období (v %).....	42
Tabulka 10: Míra zadluženosti podniku ve sledovaném období (v %).....	43

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila téma Rizika a ekonomika podniku. Zaměřila jsem se na rizika ekonomická a na rizika, která v první řadě ohrožují celkový chod podniku.

Svou práci jsem rozdělila do dvou částí. První část, která se zabývá teorií, obsahuje klasifikaci rizik, analýzu rizik a v neposlední řadě řízení rizika. Ve druhé části mé práce představím konkrétní podnik, který jsem si byla nucena vyhledat na internetu, poté co mi žádný podnik nechtěl osobně poskytnout žádné údaje. Pokusím se popsat rizika tohoto podniku a analyzovat je.

V první teoretické části se budu věnovat nejdříve tomu, co je to riziko. Dále se budu věnovat klasifikaci rizika a analýze rizika, kde opět v první řadě uvedu několik základních pojmů jako jsou aktivum, hrozba, zranitelnost a protiopatření. V návaznosti na to uvedu vztahy v analýze rizika a jaké jsou metody pro identifikaci rizik a jako poslední v kapitole analýza rizik uvedu hodnocení rizik. Poslední kapitolou v teoretické části bude řízení rizika, kde se zaměřím na metody zvládnání rizik.

V druhé praktické části představím, jak už jsem zmiňovala, firmu, kterou jsem si našla na internetu a veškeré informace jsem čerpala pouze z dat přístupných na internetu pro veřejnost. Bylo mi doporučeno poohlédnout se po podniku, který několik let fungoval a poté zkrachoval. Jako vhodný kandidát mi připadal Oděvní podnik a.s. Nenašla jsem bohužel žádné oficiální webové stránky s případnými informacemi, fotografiemi a vhodnými daty. Proto jsem čerpala pouze z výročních zpráv, které jsou veřejně přístupné. Po představení podniku se pokusím popsat jaká rizika se v podniku mohou objevovat, pokusím se tato rizika analyzovat a vyhodnotit.

Pro zpracování své teoretické části využiji informace, které získám nastudováním různé odborné literatury a v praktické části využiji informace, které jsem si samostatně dohledala na internetu a z výročních zpráv konkrétního podniku.

Cílem práce je obecně popsat problematiku rizik podniku. Dalším cílem je popis vybraného podniku, popis rizik tohoto podniku a dále analýza ekonomických výsledků včetně vyvození hlavních poznatků a doporučení.

I. Teoretická část

1 Riziko

Můžeme říci, že riziko je historický výraz, který údajně pochází ze 17. století, kdy byl objeven v souvislosti s lodní plavbou. Z italštiny pochází výraz „risico“ a označuje úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně tím také vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem.“ Pod tímto heslem můžeme ve starších encyklopediích najít různá vysvětlení. Například Ottův obchodní slovník píše, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Masarykův slovník naučný píše, že teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. [1]

Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Důležité je si uvědomit, že riziko nemusí být pouze negativní, ale i pozitivní. Ve spoustě případech lze dosáhnout lepších výsledků a výhod právě díky riziku. [1][3][7]

Neexistuje pouze jedna obecně známá a uznávaná definice pojmu riziko. Tento pojem je definován různě. Uvedeme si několik příkladů:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
5. Střední hodnota ztrátové funkce.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného. [1]

Riziko můžeme také charakterizovat danou funkcí [2]

$$R = f(Z, p, t, x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

Kde Z ... ztráta,

p ... pravděpodobnost,

t ... čas,

x ... další faktory.

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

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

Můžeme hovořit o tom, že jsou s rizikem spjaty dva pojmy:

1. Pojem neurčitého výsledku, o němž se implicitně uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek je nejistý. Máme-li hovořit o riziku, musí tedy existovat alespoň dvě varianty řešení. Víme-li s jistotou, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku.

2. Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. V obecném slova smyslu může jít o ztrátu, kdy jistá část majetku jednotlivce je ztracena; může jít o výnos, který je nižší než možný výnos. [1]

2 Klasifikace rizika

Samotné riziko lze klasifikovat z velké škály aspektů. Základní způsob třídění rizik, člení rizika na tyto:

- Riziko podnikatelské a čisté

Podnikatelské riziko (Business Risk) má jak pozitivní tak i negativní stránku. Čisté riziko má však pouze stránku negativní, to znamená, že jde existuje nebezpečí vzniku nepříznivých situací, respektive nepříznivých odchylek od nežádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, zdraví a lidských životů. Čistá rizika se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací, jednotlivců a v neposlední řadě také k poškození zdraví.

- Systematické a nesystematické

Toto riziko je riziko vyvolané společnými faktory a je postihující v různé míře všechny hospodářské jednotky, respektive oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem tohoto rizika jsou změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství a celkové změny trhu. Jelikož toto riziko závisí do značné míry také na celkovém vývoji trhu, označuje se jako riziko tržní a vzhledem ke společnému charakteru nelze snižovat diverzifikací, označuje se též jako nediverzifikovatelné. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé firmy. Zdrojem takovýchto rizik může být například selhání významného subdodavatele, odchod klíčových pracovníků firmy nebo vstup nového konkurenta na trh. Svým charakterem představují systematická rizika obvykle rizika makroekonomická a rizika nesystematická pak rizika mikroekonomická.

- Vnitřní a vnější

K faktorům uvnitř firmy se vztahují rizika vnitřní. Zde může jít například o rizika technicko-technologická, která jsou spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií. Naopak k podnikatelskému okolí se vztahují vnější rizika. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické a mikroekonomické. Makroekonomické jsou v podobě ekonomického, sociálního, technicko-technologického a ekologického makrookolí. Na druhou stranu mikroekonomické jsou v podobě konkurence, dodavatelů, odběratelů aj.

- Ovlivnitelné a neovlivnitelné

Jako ovlivnitelné riziko lze chápat to, které lze eliminovat, respektive oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu eliminace, respektive snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací. U neovlivnitelného rizika není možnost působit na jeho příčiny, ale lze přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik. Ovlivnitelná jsou spíše vnitřní rizika a vnější rizika většinou neovlivnitelná.

- Primární a sekundární

Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření, které sníží riziko primární. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu.

- Ve fázi přípravy a realizace a provozu firemních projektů

Všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu představují rizika ve fázi přípravy a realizaci projektu. Je to například nebezpečí nedostatků projektového řešení, rizika selhání subdodavatelů stavební a strojní části projektu, nepříznivá změna měnového kurzu, který ovlivňuje cenu dovážené technologie. Rizika ve fázi provozu představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu. Například vzrůst cen surovin, materiálů a energie, nebo pokles poptávky. [1][3]

Dalším významným členěním rizika je podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se obvykle rozlišují rizika:

- Technicko-technologická

Tato rizika jsou spojená s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje a vedou k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií a k nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výrobní kapacity. Tato rizika se mohou projevit též objevením nových produktů a postupů, které mohou vést k morálnímu zastarání technologií.

- Výrobní

Mají velice často charakter omezenosti, jinak řečeno nedostatku zdrojů různé povahy (surovin, materiálů, energií, pracovních sil určité kvalifikace), které mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky. Mezi tyto rizika je možné zařadit i rizika, která se

projevují například nespolehlivostí a výpadky výrobních zařízení spojenými s omezením dodávky produktů či služeb.

- Ekonomická

Rizika ekonomická zahrnují širokou škálu nákladových rizik, jež jsou vyvolána růstem cen surovin, materiálů, služeb, energií, resp. dalších nákladových položek. V důsledku těchto rizik může dojít k překročení plánované výše nákladů a tím pádem se nedosáhne předpokládaného hospodářského výsledku.

- Tržní

Tyto rizika jsou spojená s úspěšností služeb a výrobků na zahraničních i domácích trzích, která mají převážně podobu rizik prodejních ve vztahu k velikosti prodeje a rizik cenových z hlediska dosahovaných prodejních cen. Hlavním zdrojem je často chování konkurence projevující se zaváděním nových výrobků a cenovou politikou nebo jsou zdrojem změny spotřebitelských preferencí.

- Finanční

Finanční rizika jsou spojená se způsobem financování, s dostupností zdrojů financování a schopností dostát splatným závazkům, nazývané jako likviditní riziko. Dále jsou spojená s nepříznivými změnami úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami nebo změnami měnových kurzů.

- Kreditní

Vztahuje se k nebezpečí, které souvisí s platební neschopností či nevěli zákazníků a odběratelů. Obecně lze říci, že jde o nebezpečí, kde smluvní strana nedostojí svému závazku splatit úvěr, uhradit fakturu aj.

- Legislativní

Tato rizika jsou často vyvolaná hospodářskou a legislativní politikou vlády. Spadají jsem např. změny daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí nebo snížení ochrany domácího trhu. Velice důležitou složkou tohoto rizika může být nedostatečně velká ochrana duševního vlastnictví. Mezi toto vlastnictví lze řadit patenty, obchodní známky nebo autorská práva.

- Politická

Zdrojem politické nestability i změn politických systémů jsou stávky, rasové a národní nepokoje, války a teroristické akce. Rizika spojená s podnikáním v zahraničí, a to především v rozvojových zemích se do skupiny politických rizik obvykle také zahrnují.

- Environmentální

Tato rizika mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesů do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů a ztrát spojených s nuceným ukončením určitých aktivit.

- Spojená s lidským činitelem

Zde jde o rizika, která vyplývají z určité úrovně zkušeností, kompetence i jednání všech relevantních subjektů. Rizika managementu zde budou především významná. Je to jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti firmy. V této kategorii mohou být dalšími riziky např. ztráty klíčových pracovníků, podvodné či nezákonné jednání zaměstnanců, stávky nebo sabotáže.

- Informační

Rizika, která se týkají firemních informačních systémů a dat, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita interními a externími subjekty. V jiných systémech klasifikace rizik se informační rizika a některá rizika spojená s lidským činitelem zahrnují mezi provozní rizika.

[1][3]

3 Analýza rizik

Prvním, hlavním krokem procesu, při kterém dochází ke snižování rizik je přirozeně jejich analýzy. Tato analýza je určitý proces kde se definují hrozby, pravděpodobnost uskutečnění těchto hrozeb a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizika a jejich závažnosti. Navazující činnosti na analýzu rizika je řízení rizik, což bude probráno v následující kapitole. [12]

Do analýzy rizik zpravidla spadají následující kroky:

1. **Identifikace aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
2. **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty těchto aktiv a jejich význam pro subjekt, hodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.
3. **Identifikace hrozeb a slabin** – určení druhů akcí a událostí, které by mohli ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.
4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – definování pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik. [1]

3.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy, které patří do analýzy rizik jsou řazeny pojmy jako aktivum, hrozba, zranitelnost a protiopatření.

Aktivum

Aktivum je vše, co má pro danou společnost hodnotu, která může být zmenšena právě působením hroby. Aktiva můžeme dělit na hmotná (sem řadíme např. nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.) a poté na nehmotná (např. informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků, kvalita personálu apod.). Sám subjekt však může být aktivem, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.

Hodnota aktiva je základní charakteristikou aktiva. Tato hodnota je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt, po případně kombinaci obou přístupů. [1][4]

Při hodnocení aktiva se berou v úvahu především následující hlediska:

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

Hrozba

Hrozbou může být jak síla, událost, aktivita nebo dokonce i osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Základním principem hrozby je využití zranitelnosti, překonat protiopatření a mít určitý vliv na aktivum, kde způsobí danou škodu. Úroveň je hlavním rysem hrozby a je hodnocen podle tří základních faktorů, kterými jsou:

- nebezpečnost (možnosti hrozby způsobit určitou škodu),
- motivace (zájem, který podněcuje hrozbu vůči aktivu, odhad motivace spočívající v pochopení skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky, odhad motivace napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb),
- přístup (určení pravděpodobnosti, že hrozba jejím účinkem získá přístup k aktivu, jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby).

Hrozby mohou být členěny z hlediska působení zdrojů hrozeb na organizaci do dvou základních skupin a to na vnitřní hrozby a vnější hrozby.

První skupinou jsou hrozby vnitřní. Jde o hrozby, které jsou ovlivnitelné z důvodů že příčiny působení můžeme minimalizovat nebo také dokonce eliminovat. Vnitřní hrozby můžeme členit dále do tří skupin a to na hrozby procesní, věcné a personální.

Druhou skupinou jsou hrozby vnější. Tyto hrozby jsou neovlivnitelné, proto u této skupiny můžeme zmírnit jenom dopady jejich působení. Lze je dále členit do šesti kategorií a to na hrozby politické, sociální, legislativní, ekonomické, technologické a ekologické. Na základě faktorů PESTLE analýzy je toto členění uskutečněno. Tato analýza slouží pro analýzu vnějšího prostředí. [4]

Zranitelnost

Zranitelnost je slabina, nedostatek nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby a je vlastností aktiva.

Zranitelnost vznikne vždy tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Právě úroveň je základní charakteristikou zranitelnosti. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- Citlivost: pokud je aktivum náchylné k tomu, aby bylo poškozeno danou hrozbou.
- Kritičnost: důležitost daného aktiva pro analyzovaný subjekt. [1]

Protiopatření

Protiopatření je proces, procedura, postup, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně vytvořeno pro zmírnění (eliminaci) působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.

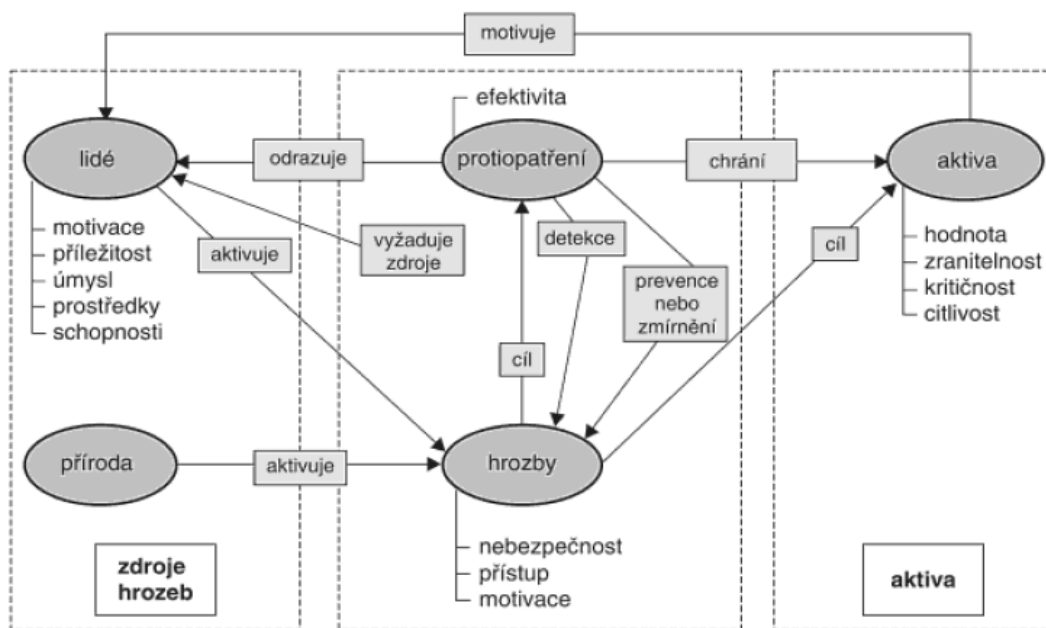
Protiopatření jsou navrhována s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody.

Právě efektivitou a náklady je protiopatření charakterizováni z hlediska analýzy rizik. Efektivita protiopatření vyjádří, nakolik by mělo protiopatření snížit účinek hrozby. Je použito ve fázi zvládání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření.

Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Společně s efektivitou protiopatření jsou tyto náklady důležitými parametry při výběru protiopatření. Výběr nejvhodnějšího protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady. [1]

3.2 Vztahy v analýze rizik

Klíčové pro úspěšné provedení analýzy je především správné pochopení vztahů v analýze rizik. Základní vztahy a souvislosti v analýze rizik jsou znázorněny na obrázku 1. [1]



Obrázek 1: *Vztahy v analýze rizik*

Zdroj: [1, s. 84]

Mechanismus uplatnění rizika probíhá následujícím způsobem:

- Hrozba využívá zranitelnosti, překonává protiopatření a působí na aktivum, kde působí škodu.

- Aktivum svou hodnotou motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností. Aktivum je zároveň chráněno protiopatřeními před hrozbami.

- Protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a snaží se zmírňovat nebo zcela zabraňovat jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrazují od aktivování hrozeb.

- Hrozba působí jednat přímo na aktivum nebo na protiopatření, s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba působit, musí být aktivována. Pro svou aktivaci vyžaduje zdroje, jinak řečeno vytvoření podmínek pro její působení.

Nejdůležitější fáze analýzy rizika jsou identifikace rizik, stanovení jejich významnosti a poté samotné hodnocení rizik. [1][3]

3.3 Identifikace rizik

Správná identifikace je velice důležitá pro samotné hodnocení rizika neboť kdyby nebylo riziko správně rozpoznáno, nebylo by možné, aby bylo zohledněno. Cílem identifikace je dojít k co nejvíce vyčerpávajícímu souhrnu rizikových faktorů, které by mohly mít vliv na hospodářské výsledky podniku či jiné výsledky a to nejen pozitivní, ale i negativní.

Stanovení segmentů objektu je při identifikaci rizik zpravidla prvním krokem. Následně se identifikují zdroje které mají ohrožující povahu. Zdrojem nebezpečí jsou osoby v různých postavení, příroda a především kombinace těchto dvou složek, kombinace osoby a přírody. Právě identifikací událostí začíná identifikace rizik. Tyto události probíhají na všech stupních řízení a rizika se stanoví na základě těchto událostí. V této části jsou hledány odpovědi na otázky:

- Co přesně je příčinou vzniku této události?
- Jaké jsou dopady vzniku?
- Jakým stylem lze toto riziko eliminovat či řídit? [3][5]

Máme určité nástroje, které lze použít k identifikaci rizik. K těm nejvýznamnějším řadíme:

- **Myšlenkové mapy (kognitivní)**. Jde o grafický nástroj, který je schopen zobrazit jednotlivé faktory rizika a jejich vzájemné vazby.
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze**. Takové diskuze mohou probíhat v podobě brainstormingových schůzek, kde se ve skupině sejdou pracovníci podniku, externí expert atd.
- **Nástroje strategické analýzy** podnikatelského prostředí (např. SWOT analýza nebo PEST analýza), které pomáhají především externí rizika identifikovat.
- **Kontrolní seznamy** respektive **katalogy rizik**, poskytující rozsáhlý přehled případných rizikových faktorů podniku. [3][8]

3.4 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik představuje neustálé zvažování:

- a) poškození aktiv, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré potenciální důsledky,

b) reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření. [1]

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

Nejvyšší finanční ztráta, kterou je podnik schopen přežít se nazývá riziková kapacita, takzvaně taková velikost ztráty, která ještě výrazně neovlivní existenci podniku. Velikost přijatelného nebo-li tolerovaného rizika ukazuje určitou výši ztráty, jež je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Na požadavcích a předpokladech stakeholderů (např. věřitelů, finančních institucí, regulátorů atd.) a také na postoji managementu k riziku závisí rozhodnutí o velikosti přijatelného rizika, takzvaně jestli zde převládá spíše ochota přijímat riziko či averze k riziku. [3]

4 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při kterém se subjekt řízení snaží určitým způsobem zamezit působení již existujících i budoucích rizik a snaží se navrhnout řešení, která by pomohla omezit účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.

Součástí procesu řízení rizik je proces rozhodovací, který vychází z analýzy rizika. Po zvážení i dalších faktorů, zejména technických, ekonomických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Poté vybere z nich ta, která minimalizují existující riziko. Součástí řízení rizika bývá i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception).

Velice kritickou fází procesu řízení rizik je výběr neoptimálnějšího řešení. Určením úrovně rizika začíná a postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů (Cost-Benefit Analysis). Dále pokračuje zhodnocením dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistot, spojených se stávajícím stupněm poznání a tím nemožnosti snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí.

Principu **zpětné vazby** (reaktivní strategie – klasický způsob, kdy se jedná o nápodobu učícího se systému) nebo **predikační vazby** (proaktivní strategie – způsob, kdy je subjekt seznámen se současným stavem, možnými hrozbami a má so nejúplnější informace o možném průběhu jejich naplnění) využívá management řízení rizika. Většinou však není reálné mít k dispozici takto komplexní informace a zejména pak není reálné odhadnout předem vliv a hlavně význam jednotlivých faktorů, které na subjekt působí, existuje proto zde možnost rozhodování za neúplné informace (fuzzy), což lze částečně eliminovat pomocí nástrojů pro podporu rozhodování při neúplných (mlhavých) informací.

Ve finále je výsledkem každé etapy řízení rizika rozhodnutí. Ve většině případů je výstupem více variant řešení. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizika. Je-li riziko přijatelné a přitom nikoliv bezvýznamné a potenciál zisku je značný, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce.

Hledáním obecně platných preventivních opatření pro významné snížení pravděpodobnosti vzniku krizí a omezení jejich případných následků se také zabývá nouzové, resp. krizové plánování jako základní součást krizového řízení. [1]

4.1 Metody zvládání rizik

Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat, a to jak v podnikání, tak při řízení jakýchkoliv jiných složitějších subjektů. Jsou rizika která však můžeme přesunout a některá můžeme zadržet. V některých daných situacích je vhodnější se riziku úplně vyhnout nebo toto riziko redukovat. V které situaci je vhodnější transfer (přesun) nebo retence (zadržení) rizika a kdy musíme volit vyhnoutí se rizikům nebo jejich redukcí?

Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika. [1]

4.1.1 Retence rizik

Retence rizik je pravděpodobně nejběžnější metodou řešení rizik. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik; ve většině případů se ale proti nim nic nedělá. Retenci rizik můžeme dělit na vědomou a nevědomou.

K vědomé retenci rizika může dojít tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku (například formou jeho transferu nebo redukcí).

Pokud riziko není rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. V těchto případech podnikatel zadržuje důsledky možné ztráty, aniž by si uvědomil, že tak činí.

Retence rizika může být rovněž dobrovolná nebo nedobrovolná. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, kdy riziko nemůže být transferováno či redukováno nebo se mu nelze vyhnout. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Rozhodnutí o dobrovolné retenci rizika je přijímáno proto, že neexistují žádné atraktivnější varianty. [1]

4.1.2 Redukce rizika

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

Do první skupiny patří metody odstraňující příčiny vzniku rizika, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Lze sem zařadit přesun rizika, dále například vertikální integraci a další metody.

Do druhé skupiny patří metody snižující nepříznivé důsledky rizika, které jsou orientované na snížení nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout. Sem patří zejména diverzifikace, což je nejčastější metoda a pojištění, které patří mezi speciální, leč historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika.

Samostatnou skupinou metod, které umožní redukovat podnikatelské riziko na únosnou míru a které více či méně spadají do obou uvažovaných skupin metod, tvoří metody operační analýzy. [1]

4.1.3 Pružnost firmy

Pružnost firmy umožňuje eliminovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Toto je metoda, která je typická zejména pro úspěšné malé a střední firmy. Při diskusi o pružnosti firmy se nelze omezit jen na pružnost výroby. Prvky pružnosti firmy lze nalézt v samotné organizační struktuře firmy, v systému jejího řízení, v tvorbě podnikatelských strategií firmy a v reakci na ně. Pružnost firmy lze ohodnotit dobou, během níž je firma schopna reagovat na změny trhu. [1]

4.1.4 Pojištění

Pojištění patří mezi speciální, leč historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně. Subjekt, který se pojišťuje, platí pojišťovně určité poplatky (pojistné), přičemž nákup pojišťovací služby spočívá v rozprostření rizika pojistné události na velký počet pojištěných subjektů.

Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události, přičemž má pochopitelně své výhody i nevýhody.

II. Praktická část

5 Představení společnosti

Společnost, kterou jsem vyhledala na internetu, je Oděvní podnik, a.s. Prostějov. Její logo, které je využíváno jako znak podniku můžete vidět níže pod textem. Nepovedlo se mi najít si osobně firmu, která by byla tak sdílná, aby mi poskytla informace potřebné k napsání této bakalářské práce. Veškeré informace o tomto podniku jsem čerpala z internetu z výročních zpráv, které jsem si našla za několik let. Podnik byl před pár lety však uzavřen, proto jsou informace staršího data. Jak už jsem zmiňovala v úvodu, nenašla jsem žádné oficiální stránky.

Podnik se nachází v Prostějově na adrese Za Drahou 4239/2. Právní forma je akciová společnost. Rozhodujícím předmětem činnosti je výroba svrchních oděvů a obchodní činnost.



Obrázek 2: Logo společnosti

Zdroj: výkazy společnosti

5.1 Historie společnosti

Vznik akciové společnosti je 31. 8. 1998 přeměnou obchodní společnosti Oděvní podnik, s.r.o, která vznikla dne 9. 11. 1992. Podstatný vliv na společnost měl Ing. František Tuhý, který byl zároveň předsedou představenstva. Jeho podíl na základním kapitálu činil při vzniku 31%. Podíly ostatních akcionářů byly nižší než 20%.

Organizační strukturu společnosti tvořilo při vzniku 13 výrobních jednotek, z toho 5 sídlilo v Prostějově a 8 bylo místně odloučených. Síť vlastních firemních prodejen tvořilo 106 jednotek, z toho 21 na Slovensku a 1 ve Slovinsku. Firemní prodejny na Slovensku a ve Slovinsku tvořily stálé vnitřní organizační složky. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2001 činil 5 534.

Po několika letech v rámci obchodní činnosti provozovala síť vlastních firemních prodejen, kterou tvořilo celkem 124 jednotek, z toho 27 prodejen bylo umístěno na Slovensku a 2 v Rakousku. V průběhu několika let se otevřela spousta nových obchodů jak na Slovensku tak i v České republice, ale zároveň byla i spousta obchodu uzavřena. Počet zaměstnanců stoupl

na necelé tři tisíce osob. Síť firemních prodejen patřil k nejrozšířenější specializované síti prodejen s oděvy v České republice i na Slovensku. Prodejny jsou postupně koncentrovány do velkých měst, především do velkých nákupních center. Toto rozložení poskytovalo možnost dalšího rozvoje maloobchodního prodeje. Poslední informace byly čerpány ze zpráv z roku 2008 a 2009.

5.2 Podnik dnes

Jak už bylo zmiňováno, podnik byl před 5 lety uzavřen. Jedním z nejdůležitějších faktorů, proč byla firma neúspěšná bylo neustálé klesání tržeb už od roku 2005. Od tohoto roku klesly tržby z hodnoty 3,5 miliardy přibližně na 1,1 miliardy korun. Síť prodejn se kvůli neefektivitě velice zeštíhlovala. Důvodem toho bylo i postupné propouštění zaměstnanců.

V roce 2010 začalo insolvenční řízení tohoto podniku a následně bylo vyhlášení konkurzu. Před dvěma lety v roce 2014 koupila hlavní areál Oděvní podnik a.s. firma Astria Group a tento průmyslový komplex ve městě Prostějov byl zlikvidován a všech šest výrobních hal bylo srovnáno se zemí. Podle nejnovějších informací poskytnutých na internetu je v současnosti na vyklizené ploše pouze suť a přísný vstup do areálu. [9]

5.3 Činnost společnosti

Výrobní činnost společnosti byla orientovaná především na výrobu pánské a dámské klasické konfekce, kam patří pláště, obleky, kostýmy, saka, sukně, kalhoty a dále na výrobu konfekce pro volný čas především jeansové konfekce. V ČR se pohybovala jako nejvýznamnější a největší společnost vyrábějící oděvy.

Značky Oděvního podniku, a.s., především značka „OP Profashion“ byla vnímána odběrateli jako jedna z neznámějších značek. Současně se prodávala značka jeansové konfekce William & Delvin, která byla spotřebiteli vnímána jako ta neznámější. Mezi uznávané značky na trhu patřily „WAW“, „Fabrizio“, „Freeway“, „NERO“ a spoustu dalších.

Ve firemních prodejnách se prodávalo především zboží vlastní výroby, doplňkový sortiment byl nakupován od externích dodavatelů.

Prodejny byly převážně specializované. Dále buď zaměřené na prodej vybraného sortimentu výrobků a doplňků nebo celosortimentní. Všechny mají však jednotný vzhled.

Oděvy se vyvážely do 26 zemí světa, přičemž export tvořil z celkových tržeb společnosti 58%. Tradičně největší podíl exportu více jak 35% byl určen pro odběratele ve Velké

Británii. Na dalších místech jsou dodávky do SRN v objemu cca 29%. Poté do Švédska cca 6%, na Slovensko cca 5%, do Polska 5% a pro odběratele ve Francii a Finsku po cca 2% a pro odběratele v dalších státech bylo určeno zbývajících cca 10% exportní produkce.

Vyrábělo se jak pod vlastními značkami, tak i pod značkami zahraničních odběratelů. Více jak 42% produkce společnosti se vyrábělo pod vlastními značkami. Výroba byla realizována jak na vlastních výrobních kapacitách tak v rámci externí kooperace u tuzemských i zahraničních konfekčních firem.

6 Popis rizik podniku

Obecně každá společnost může být ohrožena riziky, která na ně působí. Zde jsou vybrána některá všeobecná rizika pro Oděvní podnik a.s., která mohou být považována za ty nejvíce zásadní.

Riziko konkurence

Můžeme říci, že riziko konkurence je nejrozšířenějším rizikem, které tu vždy bylo a stále bude. V tomto oděvním oboru se snaží vyčnívat spousta podniků. Například ze zahraničí je do České republiky dováženo spousta oděvních výrobků, které mohou být jak kvalitnější tak i za přijatelnější ceny, jelikož v některých zahraničních státech je levnější pracovní síla. Je důležité však upozornit na to, že Oděvní podnik a.s. vyráběl velice kvalitní výrobky a byl jedním z nejuznávanějších podniků s oděvy v České republice vůbec. Konkurence tento podnik však určitě ohrozila, jelikož tržby šly razantně dolů a o jejich výrobky nebyl v posledních letech už takový zájem.

Riziko ztráty zákazníků

Pokud dojde ke ztrátě stálých zákazníků, hrozí podniku pokles zisku nebo dokonce může podnik vykazovat ztráty. Povinností podniku je si zákazníky hýčkat a snažit si je udržet. Především ty, kteří s danou společností spolupracují už delší dobu a díky nim má společnost pravidelný peněžní příjem. O to se Oděvní podnik a.s. snažil vymýšlením nových produktů a nabízením nového zboží.

Riziko zvýšení nákladů

Pokud dojde ke zvýšení nákladů, pro podnik to představuje značně velké riziko. Podniku se mohou zvednout jak náklady variabilní tak i náklady fixní. Postupně by rostly ceny energií v podniku, zvýšily by se ceny vstupů pro danou výrobu, veškeré náklady spojené se službami (např. oprava strojů), nutné by bylo zvýšit mzdové náklady v důsledku zvýšení minimální mzdy zaměstnanců, nebo také náklady na spotřebu materiálu. Ve všech těchto ohledech by zvýšení nákladů výrazně ovlivnilo i Oděvní podnik a.s.

Riziko sociální

Tento pojem označuje všechna rizika která souvisí s chováním a jednáním lidí. Většinou se jedná o rizika, která souvisejí s nevhodnými rozhodnutími manažerů nebo vlastníků daného podniku. V podniku také může docházet ke krádežím nebo k podvodům. Dále mohou ohrozit

podnik skupinové hrozby, které mohou být například vyvolány špatnou hospodářskou situací nebo přírodními katastrofami.

Legislativní rizika

Tyto rizika podnik nemůže nijak ovlivnit. Jedná se o změny norem a zákonů, která nařizuje přímo vláda či určité orgány Evropské unie. Pokud podnik zákon jakýmkoliv způsobem poruší, hrozí mu trest v podobě finanční sankce.

7 Analýza rizik

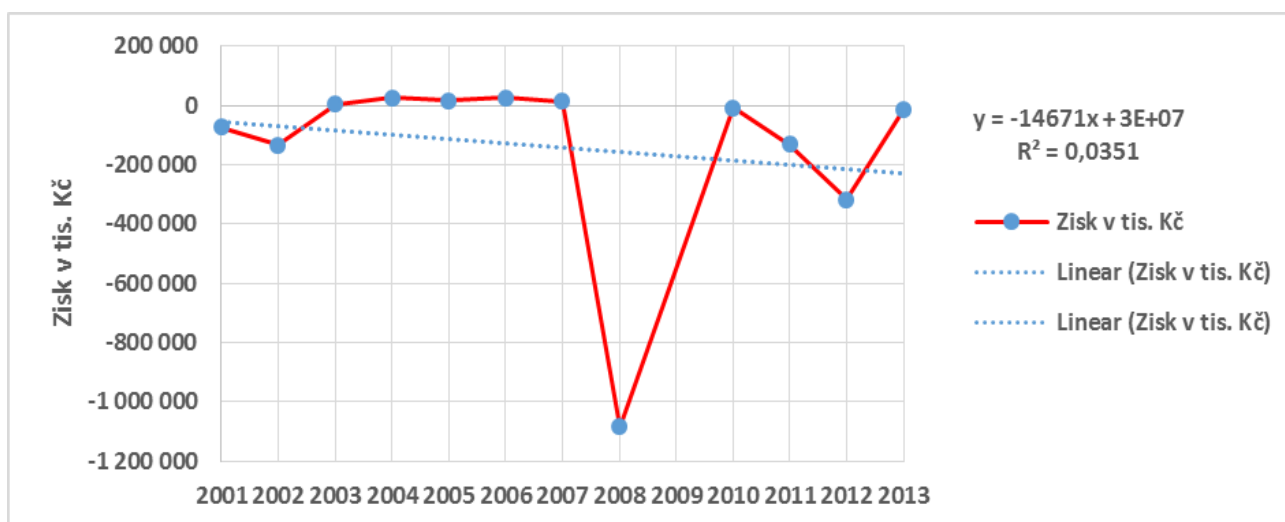
V této kapitole se budu věnovat tomu jaký byl zisk v průběhu několika let v Oděvním podniku a.s. Dále se zaměřím na poměrové ukazatele – ukazatele aktivity, likvidity a zadluženosti.

7.1 Analýza ziskovosti

Tabulka 1: Zisk podniku v jednotlivých letech

Rok	HV v tis. Kč
2001	-73 552
2002	-132 560
2003	3 628
2004	27 428
2005	16 932
2006	25 590
2007	13 745
2008	-1 085 732
2010	-6 205
2011	-130 029
2012	-316 670
2013	-11 421

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování



Obrázek 3: Grafické znázornění zisku v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování

Během sledovaných několika let dosáhl podnik jak zisku, ale i výrazné ztráty. V tabulce i v grafu chybí rok 2009 z důvodu úpadku společnosti.

V roce 2001 bylo dosaženo nejvyššího objemu vývozu v historii tohoto podniku vůbec. Vývoz překročil hranici 2 mld. Kč, což představovalo nárůst přibližně o 12 %. Oproti roku 2010 vzrostl výrazně vývoz do Velké Británie, kam byla směřována největší část vývozu a to přibližně 46 %. Společnost však v tomto roce dosáhla ztráty ve výši 73,5 mil. Kč a to z důvodu zpevnění tuzemské měny, který měl na efektivnost hospodářského výsledku výrazný vliv. V roce 2002 byla ztráta ještě o něco větší i když Oděvní podnik a.s. ve výroční zprávě píše, že finanční situace byla v průběhu roku příznivá a stav peněžních prostředků v plném rozsahu dovolil uhradit dodavatelské faktury, splátky úvěrů, platby úroků apd.

V roce 2003 došlo k fúzi Oděvního podniku a.s. se společnostmi Oděvní průmysl a.s., GLOBAL INT spol. s.r.o, Topfashion spol. s.r.o. a Propag OP s.r.o. Nástupnickou společností se stal právě Oděvní podnik a.s.. Na efektivnost hospodářského výsledku výrazně působil vliv vývoje kurzu tuzemské měny k zahraničním měnám a dále odpis opravné položky k nabytému majetku z ocenění majetku v rámci fúze.

V roce 2004 vzrostly tržby oproti roku 2003 o 14% což představuje hodnotu 107 mil. Kč. Důvodem bylo možná i to, že v tomto roce bylo otevřeno 15 nových prodejen v České republice a 5 na Slovensku. Zajímavé je, že klesl stav zaměstnanců oproti roku 2003 a to to 146 osob. V tomto roce byla vynaložena investice v částce 79 mil. Kč. Jednalo se o nákup střihárenské, šicí a žehlící techniky, výpočetní techniky a dále o vybavení nově otevřených firemních prodejen. A i přes to má společnost na konci roku zisk ve výši 27,4 mil. Kč.

Tržby v roce 2005 vzrostly o 6 % (55 mil. Kč) v porovnání s rokem 2004. I v tomto roce se v rámci neustálého zkvalitňování sítě firemních prodejen několik nových prodejen podařilo otevřít. V České republice se otevřelo 18 prodejen a na Slovensku pouze 1. Uzavřeno bylo však celkem 13 prodejen bez udání důvodu ve výroční zprávě. V tomto roce se podařilo podniku umístit se na 98. místo v rámci Evropské Unie mezi výrobními podniky. A hospodářský výsledek se stále drží v kladných číslech.

V roce 2006 schválilo Ministerstvo průmyslu a obchodu, ČR projekt Oděvního podniku a.s. „Zavedení individuální výroby pánských obleků na míru průmyslovým způsobem“. Na tento projekt byla v poskytnuta dotace v roce 2007 ve výši necelých 10 000 tis. Kč.

Zajímavostí je to, že rok co rok, je počet zaměstnanců o několik stovek menší. V roce 2007 opět počet klesl o 782 osob. Tento rok byl poslední, ve kterém vykazoval Oděvní podnik a.s.

na konci roku zisk a podařilo se mu splátky úvěrů, platby úroků, pojistného, odvodů daní do státního rozpočtu provést včas a v plné výši.

V roce 2008 byl pro mne hospodářský výsledek šokující. Oděvní podnik a.s. dosáhl ztráty 1 095 732 tis. Kč. Z výkazu zisku a ztráty se mi povedlo vyčíst, že tržby kterých podnik dosáhl, nedokázali pokrýt veškeré náklady. Nejvyšší částku tvořili náklady mzdové a osobní plus spoustu dalších.

V roce 2009 se stal Oděvní podnik, a.s. dlužníkem a bylo na tento podnik navrženo insolvenční řízení na krajském soudě v Brně. Návrh podal insolvenční věřitel Česká spořitelna a.s. Krajský soud rozhodl o zproštění insolvenčního správce funkce. Insolvenční správce JUDr. Jaroslav Svoboda byl zproštěn funkce a na jeho funkci nastoupila JUDr. Miloslava Horská, advokátka.

Co se týká let 2011 až 2013 tak se hospodářský výsledek moc nelišil. Pohyboval se neustále v záporných číslech. Vše se odvíjelo od toho, že tržby nebyly moc veliké a sotva pokryly náklady spojené s prodejem zboží. V roce 2012 byly tržby za prodej zboží necelých 50 000 tis Kč a náklady vynaložené na prodané zboží se vyšplhaly na necelých 140 000 tis. Kč.

Podnik se každý rok snažil rozšiřovat spolupráci se stávajícími zákazníky a získat zákazníky nové. Snažil se rozšiřovat výrobu, zkvalitňovat síť firemních prodejen a růst efektivnosti tržeb. Z tabulky i z grafu si můžeme všimnout, že v prvních letech se toto vše podniku dařilo, ale postupem času ani tyto formy zvýšení příjmu nebyly natolik efektivní aby podnik dokázali udržet v kladných číslech.

7.2 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatelé jsou schopni ukázat, jak dobře a efektivně podnik hospodaří se svými aktivy jako je majetek, pohledávky, zásoby apd. Tedy, jak dlouho v nich má podnik vázán svoje finanční prostředky. Jak už bylo zmíněno výše, v roce 2009 se stal podnik dlužníkem a pohyboval se povětšinou v záporných číslech, proto jsem zvolila pro tyto výpočty roky 2005, 2006 a 2007, kde se podnik držel v číslech kladných.

Tabulka 2: Údaje k následujícím výpočtům

Položka	rok		
	2005	2006	2007
Tržby	3 545 044	3 218 297	2 568 980
Pohledávky	547 452	714 185	609 215
Zásoby	1 394 329	1 236 318	1 269 571
Krátkodobé závazky	550 703	591 055	568 877
Celková aktiva	3 249 104	3 226 058	3 105 774

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování

Tabulka 3: Vzorce potřebné pro výpočty

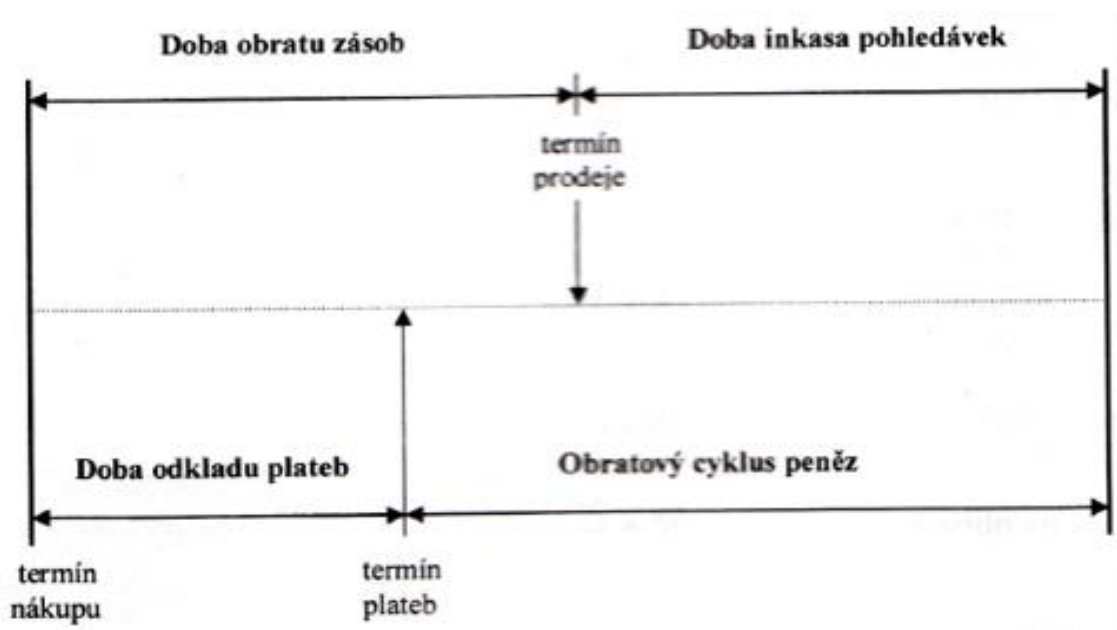
	vzoreček
Doba obratu zásob (DOZ)	$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$
Doba inkasa pohledávek (DIP)	$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$
Doba odkladu plateb (DOP)	$\frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360}$
Obratový cyklus peněz (OCP)	$DOZ + DIP - DOP$

Zdroj:[10][11], vlastní zpracování

Tabulka 4: Obratový cyklus peněz (ve dnech)

Položka	2005	2006	2007
Doba obratu zásob (DOZ)	142	139	178
Doba inkasa pohledávek (DIP)	56	80	86
Doba odkladu plateb (DOP)	56	67	80
Obratový cyklus peněz = DOZ+DIP-DOP	142	152	184

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 4: *Obrátový cyklus peněz*

Zdroj: [15]

Čím kratší je obrátový cyklus, tím méně provozního kapitálu podnik potřebuje. Lze ho ztrátit například zkrácením doby obratu zásob, zkrácením doby inkasa nebo prodloužením doby odkladu plateb. [15]

V tabulce s výsledky vidíme, že doba obratu zásob je opravdu veliká. Udává nám počet dnů, po které jsou zásoby vázány v daném podniku až do té doby než budou spotřebovány. Platí pravidlo, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je to pro daný podnik lepší. Obrat zásob v roce 2005 vyšel 2,5434 nezaokrouhlených a DOZ na 142 dní, což toto pravidlo dle mého ani trochu nespĺňuje. V roce 2006 se podařilo o pár dní DOZ snížit, ale při pohledu na výsledek z roku 2007 to nevypadá o moc lépe. Doba obratu zásob, která vychází 178 dní je opravdu nepříznivá a není divu že podnik neprosperoval tak jak by měl.

Dalším výpočtem je doba inkasa pohledávek (DIP). Tento pojem nám označuje, kolik dní trvá, než jsou pohledávky v podniku převedeny na peníze, nebo-li než jsou inkasovány. Tato doba se nějak výrazně neliší od roku 2005 až po rok 2007. Počet dní sice stoupá, ale pouze o 20 dní, což není asi tak hrozné v tak velkém podniku. Lepší by samozřejmě však bylo, kdyby toto číslo postupem času klesalo a odběratelé včas hradili své závazky vůči Oděvnímu podniku a.s.

Dále je tu doba odkladu plateb (DOP). Obvyklá lhůta pro splacení závazků je okolo 30 dnů. V tomto podniku se však tato doba pohybuje ve větších číslech a rok co rok se počet dnů zvyšuje.

Jako poslední je zde obrátový cyklus peněz (OCP). Tento výpočet nám říká, kolik dní jsou zdroje podniku vázány v oběžných aktivech. Čím je výsledná hodnota nižší, tím lépe pro podnik. Proto můžeme vidět, že Oděvní podnik a.s. nemá zrovna příznivé výsledky a vývoj tohoto OCP nebyl zrovna nejlepší. Už v roce 2005 vyšel OCP 142 dní, což je i na takovýto podnik hodně dní a rok co rok se toto číslo zvětšovalo. V roce 2006 vyšel OCP 152 dní což je o 10 více a v roce 2007 toto číslo vzrostlo dokonce o 32 dní.

Podnik měl hlavně v první řadě řešit to, jak získat kapitálovou potřebu k úhradě svých závazků. Dále se měl zaměřit na to, jak snížit obrátový cyklus peněz. Zaměřit se měl na zkrácení doby obratu zásob, na zkrácení doby inkasa plateb a poté na prodloužení doby odkladu plateb.

Tabulka 5: Obrat aktiv ve sledovaném období

Položka	2005	2006	2007
Tržby	3 545 044 Kč	3 218 297 Kč	2 568 980 Kč
Celková aktiva	3 249 104 Kč	3 226 056 Kč	3 105 774 Kč
Obrat aktiv	1,091	0,998	0,827

Zdroj: vlastní zpracování

Tento poměrový ukazatel nám říká jaká je efektivnost využívání celkových aktiv, jinak řečeno kolikrát se celková aktiva podniku obrátí za 1 rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Nejbližší hodnota je v roce 2006. V roce 2005 se celková aktiva podniku také pohybují okolo 1 i v roce 2007 je hodnota blízko jedné, však o něco méně.

7.3 Ukazatelé likvidity

Tyto ukazatelé stanovují likviditu podniku. Likvidita podniku je poměr mezi splatnými závazky podniku, tzv. pasiva a výší likvidních aktiv. Stanovuje míru schopnosti daného podniku uhradit veškeré své závazky. Likvidita je rozdělena do 3 stupňů. Běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Tabulka 6: Běžná likvidita ve sledovaném období

Položka	2005	2006	2007
Oběžná aktiva	1 989 515 Kč	2 036 128 Kč	1 985 469 Kč
Krátkodobé závazky	550 703 Kč	591 055 Kč	568 877 Kč
Běžná likvidita	3,613	3,445	3,49

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování

Běžná likvidita kterou spočítáme jako oběžná aktiva/ krátkodobé závazky, je ukazatel, který udává kolikrát by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud by proměnila veškerá svá aktiva na hotovost. Optimální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí <1,5;2,5>. Čím vyšší je hodnota tím menší je riziko platební neschopnosti. Je to však pouze hrubý ukazatel, který dále závisí na mnoha okolnostech, jako je například struktura oběžných aktiv apd.

V tabulce můžeme vidět, že ve všech letech je hodnota větší než je optimální rozmezí. Vždy se hodnota pohybuje okolo 3,5 což, je pro podnik kladné a je schopen pokrýt oběžnými aktivy krátkodobé závazky, nebo-li je schopen uspokojit věřitele vždy minimálně 3x.

Tabulka 7: Pohotová likvidita ve sledovaném období

Položka	2005	2006	2007
Oběžná aktiva	1 989 515 Kč	2 036 128 Kč	1 985 469 Kč
Zásoby	1 394 329 Kč	1 236 318 Kč	1 269 571 Kč
Krátkodobé závazky	550 703 Kč	591 055 Kč	568 877 Kč
Pohotová likvidita	1,081	1,353	1,289

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování

Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, které není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. U výrobních podniků je hodnota pohotové likvidity podstatně odlišná od běžné likvidity. Doporučená hodnota pohotové likvidity je <1;1,5>.

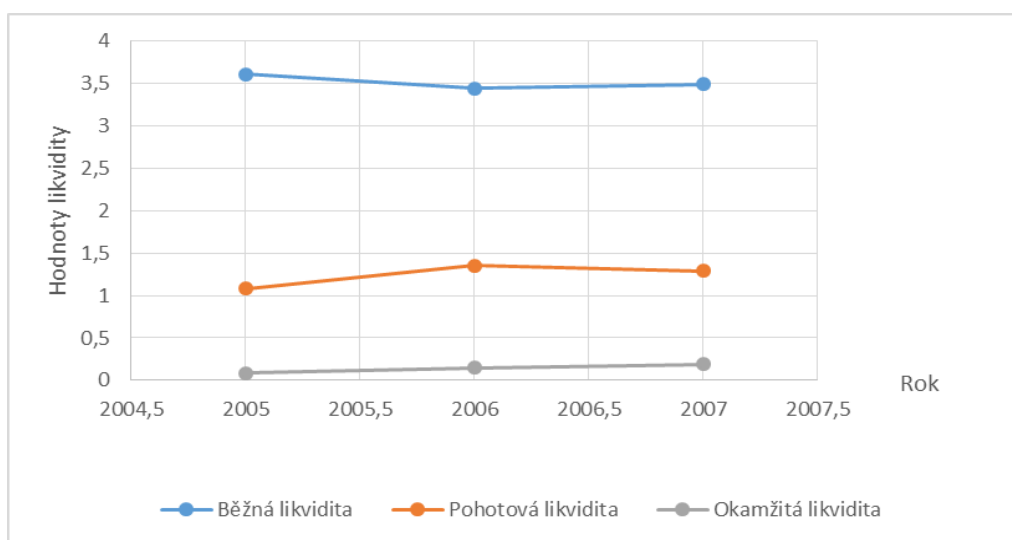
V letech 2005 až 2007 se Oděvní podnik a.s. vždy do této hranice vešel a pohyboval se v tomto rozmezí.

Tabulka 8: Okamžitá likvidita ve sledovaném období

Položka	2005	2006	2007
Finanční krátkodobý majetek	47 734 Kč	86 626 Kč	106 683 Kč
Krátkodobé závazky	550 703 Kč	591 055 Kč	568 877 Kč
Okamžitá likvidita	0,087	0,147	0,1876

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování

Okamžitá likvidita neboli likvidita I. stupně, je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel. Udává nám schopnost splatit své krátkodobé závazky ihned, tzn. pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, pomocí šeků nebo krátkodobých cenných papírů. Doporučená hodnota je v rozmezí $\langle 0,2; 0,5 \rangle$. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejlepší hodnoty bylo dosaženo v letech 2006 a 2007. Výsledek v roce 2005 se kolem doporučené hodnoty nepohybuje.



Obrázek 5: Grafické znázornění vývoje likvidity v letech 2005 - 2007

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatelé nám poskytují informace o finančním zdraví daného podniku neboli tom, jak moc je podnik úvěrově zatížen. To může být do jisté míry žádoucí, zadluženost může pomoci k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě podniku ale nesmí to podnik zatěžovat

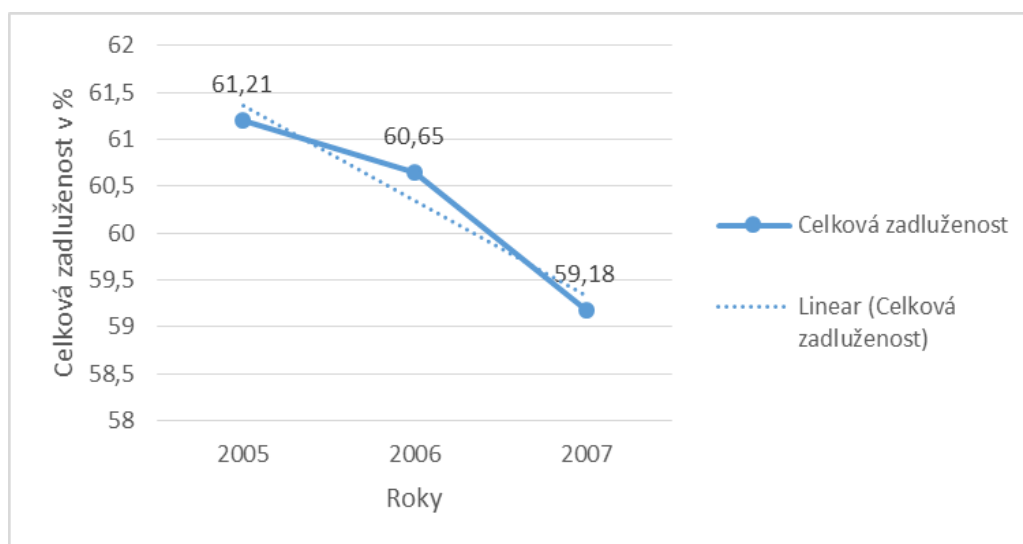
příliš vysokými finančními náklady. Jsou to ukazatelé dlouhodobé finanční stability a měří, jak je podnik schopen využívat k financování cizí zdroje a jak je schopen hradit své závazky. Každý podnik by se měl snažit o co nejvíce optimální finanční strukturu a o neoptimálnější poměr cizího kapitálu a vlastního kapitálu.

Tabulka 9: Celková zadluženost podniku ve sledovaném období (v %)

	2005	2006	2007
Cizí kapitál	1 988 795 Kč	1 956 443 Kč	1 837 953 Kč
Celková aktiva	3 249 104 Kč	3 226 058 Kč	3 105 774 Kč
Celková zadluženost	61,21	60,65	59,18

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování

Tento ukazatel říká, jak moc celková aktiva podniku jsou zafinancovávány cizími zdroji. Doporučená hodnota, ve které by se celková zadluženost podniku měla pohybovat je v rozmezí 40 – 60 %. Z výsledných hodnot v tabulce lze vyčíst, že jediná hodnota, která by splňovala určené rozmezí je hodnota z roku 2007 a i tak, je to velice těsné. Vždy je celková zadluženost vyšší jak 60 % což pro podnik není dobré.



Obrázek 6: Grafické znázornění celkové zadluženosti v letech 2005-2007

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Míra zadluženosti podniku ve sledovaném období (v %)

	2005	2006	2007
Cizí zdroje	1 988 795 Kč	1 956 443 Kč	1 837 953 Kč
Vlastní kapitál	1 257 854 Kč	1 267 648 Kč	1 265 460 Kč
Míra zadluženosti	158,11	154,34	145,24

Zdroj: výkazy společnosti, vlastní zpracování

Podnik k zafinancování svých potřeb využívá ve větší míře spíše cizí zdroje, což není pro podnik nejlepší. V období od roku 2005-2007 jsou vždy cizí zdroje vyšší a proto je i míra zadluženosti vysoká. V roce 2005 a 2006 přesáhla míra zadluženosti 150% což jeví pro podnik negativní vývoj a kdyby podnik žádal banku o poskytnutí úvěru tak by s velkou pravděpodobností neuspěl. V roce 2007 míra zadluženosti klesla o necelých 9 % a tím pádem je i celkový vývoj zadluženosti pozitivnější.

8 Hlavní poznatky a doporučení

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Druhá část, část praktická je věnována analýze rizik společnosti Oděvní podnik a.s. v Prostějově. Zde v závěru je nutno provedené analýzy vyhodnotit a navrhnout opatření, která by mohla dříve přispět ke zlepšení stavu společnosti. Možná opatření, která se snažila společnost průběžně realizovat jsou již zmiňována postupně v provedených analýzách, proto zde budou připomenuty a budou vyzdvíženy ty, které mi přišli nejpodstatnější.

Co se týká rizika konkurence, tak toto riziko podnik ohrozilo snad nejvíce. Podnik sice produkoval kvalitní a originální produkty, ale u spotřebitelů postupem času poklesl zájem a hledali něco nového. Dle mého měl Oděvní podnik a.s. vystoupit na trh s něčím úplně novým, s produktem, který není zcela v oděvním průmyslu, zde v České republice natolik běžný a ohromil by spoustu spotřebitelů. Hlavním produktem byla klasická pánská a dámská konfekce, kterou člověk může sehnat kdekoliv, pokud mu opravdu nejde o tu kvalitu, kterou podnik mohl nabídnout. S tímto je spojeno i riziko ztráty zákazníků. Podnik se snažil si zákazníky nalákat novým zbožím, ale to dle mého není vše, co by podnik měl pro udržení zákazníků udělat. Důležitý je také především přístup k zákazníkům, nabízení různých služeb nebo samotné vystupování společnosti. Toto vše dokáže zákazníkovi říci hodně o podniku, ve kterém bude nakupovat.

Dalším rizikem je možnost, že se podniku zvýší náklady. Zvýšily by se samozřejmě náklady, jak fixní, tak i variabilní. Podnik by to ovlivnilo dost výrazně. Zvýšila by se cena energií, ceny vstupů i veškeré náklady spojené se službami. Zde měl podnik možnost poohlédnout se po jiném dodavateli, který by nebyl pro podnik tak finančně náročný. Horší by bylo však to, najít dodavatele s materiálem za cenu, která by byla přijatelná a s kvalitou, která by podniku stále vyhovovala jako dříve.

Jednou z analýz byla analýza hospodářského výsledku. V této analýze je porovnáno dvanáct po sobě jdoucích let, kde můžeme vidět, že HV nikdy nebyl nijak zvlášť kladný, spíše se v posledních letech držel v záporných číslech. Podnik se snažil splácet každý rok veškeré své splátky, platby úroků, pojistného, snažil se odvádět daně do státního rozpočtu a toto vše se snažil vykonat včas a v plné výši. Na konečný hospodářský výsledek mají však vliv i rizika, které byli výše zmíněni, plus spoustu dalších faktorů, které ani podnik sám nemůže nijak ovlivnit. Podnik se snažil otevírat nové prodejny, kdy ze začátku vynaložil jistou finanční částku, ale doufal, že do budoucna se mu vše i se ziskem vrátí. Bohužel tomu tak nebylo a

společnost rok co rok propouštěla spoustu zaměstnanců a některé prodejny spíše uzavřela, proto byl vždy hospodářský výsledek takový, jaký můžeme vidět v tabulce v kapitole 7 Analýza rizik.

Závěr

Každý podnik nese v nějaké míře různé druhy rizik. Ať už taková, se kterými může společnost bojovat a vypořádat se s nimi nebo taková rizika, kterým nemůže zabránit, ale oni ovlivňují chod podniku a podnik jako takový.

Přístup k potřebným informacím nebyl úplně snadný. V první řadě jsem se snažila najít podnik, který by byl ochotný informace poskytnout, ale po marném snažení, jsem si našla podnik, který několik let fungoval a po pár letech zkrachoval, sama na internetu a čerpala z výročních zpráv, které byly veřejně přístupné na internetu.

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit vás s riziky podniku, představit konkrétní podnik a poté analyzovat rizika uvedeného podniku a uvést případně opatření, která by mohla pomoci podniku zlepšit stav v problematických sektorech.

V teoretické části byla obsažena charakteristika rizika a jeho klasifikace. Dále analýza rizika, kde jsou uvedeny základní pojmy jako Aktivum, Hrozba, Zranitelnost a Protiopatření. Poté jsou i s obrázkem znázorněny vztahy v analýze rizik. Následuje identifikace rizik a hodnocení rizik. Poslední část v teoretické části je řízení rizik. Zde najdete metody zvládání rizik jako je například retence rizika, redukce rizika nebo pružnost firmy.

V praktické části je představen Oděvní podnik, a.s. Je zde popsána historie podniku, současný stav podniku a činnost společnosti. Poté jsou uvedena rizika podniku, která konkrétní podnik také ovlivňují. Na řadu pak přichází analýza rizik. Jako první je analyzován zisk, poté jsou vypočítány ukazatelé aktivity, ukazatelé likvidity a jako poslední ukazatelé zadluženosti a to vše je doprovázeno tabulkami s potřebnými údaji a s výslednými grafy.

Prvým cílem bakalářské práce bylo obecně popsat problematiku rizik podniku. Tento cíl je obsažen v kapitolách 1 – 4. Dalším cílem byl popis vybraného podniku, který je uveden v kapitole 5. Poslední cíl, analýza výsledků včetně hlavních poznatků a doporučení je obsažen v kapitolách 6 - 8.

Použitá literatura

- [1] SMEJKAL, Vladimír a RAIS Karel. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [2] ROUDNÝ, Radim a LINHART, Petr. *Krizový management 3 : Teorie a praxe rizika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 173 s. ISBN 80-7194-924-8.
- [3] HNILICA, Jiří a FOTR Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika a DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [6] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535
- [7] ŠEFČÍK, Vladimír a TOMEK, Miroslav a HRUŠKA, Miroslav. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [8] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [9] Před pěti lety zkrachoval OP Prostějov. *PARLAMENTNÍ LISTY*. [online]. 13.8.2015 [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Pred-peti-lety-zkrachoval-OP-Prostejov-Zajeli-jsme-se-podivat-na-misto-a-bylo-to-dost-smutne-385939>
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.
- [11] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-771-2.

- [12] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2.
- [13] Výroční zprávy od roku 2001 až 2013 veřejně přístupné na internetu.
- [14] Přehled listin. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. 20.7.2016 [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=55726>
- [15] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-482-6.