

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rizika podniku

Milena Kuchynková

**Bakalářská práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milena Kuchynková**
Osobní číslo: **E14246**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Rizika podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je obecný popis problematiky rizika podniku, metody bezpečnostní diagnostiky podniku. Dalším cílem je posouzení některého z rizik ve vybraném podniku včetně poznatků a doporučení.

Osnova:

- Teoretické vymezení problematiky rizika podniku.
- Představení vybraného podniku.
- Analýza a zhodnocení současného stavu v podniku.
- Analýza rizika a návrh opatření k minimalizaci rizik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

CHEVALIER, A., Rizika podnikání. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85865-05-X.

SMEJKAL, V., RAIS, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SMEJKAL, V., RAIS, K., Řízení rizik. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

TICHÝ, M., Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Radim Roudný, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2017

Milena Kuchynková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Radim Roudný, CSc. za jeho odbornou pomoc, poskytnuté materiály, cenné rady a vedení při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce Rizika podniku je charakterizovat a analyzovat základní podnikatelská rizika, následně je implementovat do vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout metody na jejich snížení. V teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na seznámení s teorií rizika, řízení a analýzy řízení rizik, oblasti řízení rizik a metody snižování rizik. V praktické části bakalářská práce obsahuje představení vybraného podnikatelského subjektu, analýzu a zhodnocení současných rizik a návrh opatření k minimalizaci rizik.

KLÍČOVÁ SLOVA

teorie rizika, finanční ukazatele, SWOT analýza

TITLE

Risk enterprise

ANNOTATION

The aim of the bachelor thesis The Risk of the Company is to characterize and analyse the basic business risks, subsequently to implement them into a selected business subject and to propose methods for their reduction. In the theoretical part, the bachelor thesis focuses on the introduction of risk theory, risk management and analysis, risk management and risk reduction methods. In the practical part, the bachelor thesis contains a presentation of the chosen business subject, analysis and evaluation of the current risks and the proposal of measures to minimize the risks.

KEYWORDS

theory of risk, financial ratios, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 RIZIKO A JEHO DEFINICE	11
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	13
1.2.1 Klasifikace rizik podle jejich charakteristiky.....	13
1.2.2 Věcná klasifikace rizik podnikatelských subjektů	14
1.2.3 Klasifikace rizik podle rizikového managementu.....	15
1.3 MĚŘENÍ RIZIKA	19
1.4 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE ŘÍZENÍ RIZIK	20
1.5 ANALÝZA RIZIK.....	23
1.5.1 Fáze analýzy rizik.....	24
1.5.2 Postup analýzy rizik.....	26
1.5.3 Metody analýzy rizik	29
1.6 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA.....	30
2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU.....	33
2.1 POPIS SPOLEČNOSTI	33
2.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ABC.....	33
2.3 MISE A VIZE	33
2.4 POVĚST A IMAGE SPOLEČNOSTI	34
3 SOUČASNÝ STAV PODNIKU.....	35
3.1 SWOT ANALÝZA	35
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	37
3.2.1 Rentabilita.....	37
3.2.2 Likvidita	41
3.2.3 Aktivita.....	43
3.2.4 Zadluženost	46
4 SUBJEKTIVNÍ ZHODNOCENÍ K MINIMALIZACI RIZIK	49
4.1 FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKU.....	49
4.2 BUDOVNÍ DLOUHODOBÉHO VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	50
4.3 ORIENTACE NA BUDOUCÍ POTŘEBY ZÁKAZNÍKŮ	51
4.4 OPATŘENÍ VEDOUcí KE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	52
ZÁVĚR.....	54
POUŽITÁ LITERATURA.....	56
SEZNAM PŘÍLOH	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatel rentability v letech 2010 - 2015 (v %)	39
Tabulka 2: Ukazatelé likvidity v letech 2010 - 2015	42
Tabulka 3: Ukazatelé aktivity v letech 2010 – 2015 (ve dnech)	44
Tabulka 4: Ukazatelé zadluženosti v letech 2010 - 2015	47

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Analýza rizik.....	20
Obrázek 2: SWOT Analýza.....	35
Obrázek 3: Graf popisující rentabilitu podniku z let 2010 - 2015 (v %)	38
Obrázek 4: Graf lineární regrese hodnot rentability	40
Obrázek 5: Graf lineární regrese hodnot likvidity	42
Obrázek 6: Graf vývoje ukazatelů likvidity a vyrovnání přímkou	43
Obrázek 7: Graf popisující aktivitu podniku z let 2010 - 2015 (ve dnech).....	45
Obrázek 8: Graf vývoje ukazatelů aktivity a vyrovnání přímkou	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
VaR	Value at Risk
R	Riziko
Z	Ztráta
P	Četnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	Environmental Management System
QMS	Quality Management System
CRM	Customer Relationship Management
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita celkového kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu

ÚVOD

Bakalářská práce zabývající se riziky podniku byla vybrána z důvodu mého zájmu o zanalyzování vybrané společnosti, ve které pracuje jeden z rodinných příslušníků. Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání. Na obranu proti rizikům vznikl rizikový management, jehož hlavním cílem je rizika rozpoznat, analyzovat, ohodnotit a zjistit možné ztráty a škody, které mohou rizika způsobit.

Bakalářské práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. Prvá část se věnuje obecné problematice rizik podniku jsou v ní definovány základní pojmy. Jsou to například pojmy riziko, měření rizika, řízení rizik a analýza rizik.

Ve druhé části je popsán vybraný podnik a jeho charakteristika. Vybraný podnik je z důvodu diskrétnosti pojmenován ABC.

V třetí části je zhodnocen současný stav podniku pomocí SWOT analýzy a ukazatelů finanční analýzy.

V poslední části práce jsou zhodnoceny dosažené výsledky finanční analýzy a subjektivní návrhy k minimalizaci rizik a zlepšení ekonomického stavu v podniku.

V této bakalářské práci je použita SWOT analýza a finanční analýza jejíž výsledky jsou hodnoceny v časové řadě s vyrovnáním lineární regresí. Informace pro finanční analýzu jsou čerpány z výročních zpráv zveřejněných na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti za časové období let 2010 až 2015. Navrhnout opatření, které by rizika v budoucnu eliminovala, má převážně deduktivní charakter.

Prvním cílem této práce je obecný popis problematiky rizika podniku. Dalším cílem je popis vybraného podniku a zhodnocení jeho současného stavu s vyvozením návrhů a doporučení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Každý podnikatelský subjekt stejně jako každý jednatel se při své činnosti setkává s různými druhy nebezpečí a riziky. Tyto nebezpečí nebo rizika mohou podnikatelským subjektům stejně jako každému jednotlivci způsobit značné škody či ztráty. Zvláště pak v současnosti, v době rostoucí globalizace, vývoje vědy a provázanosti podnikatelského prostředí je důležité a nezbytné, aby se podnikatelský subjekt dokázal s rizikem vypořádat identifikovat, pracovat s ním, eliminovat a kontrolovat rizikové oblasti. [5]

V následujících podkapitolách budou teoreticky definovány základní pojmy, které souvisejí s pojmem riziko, analýzou a řízením rizik.

1.1 Riziko a jeho definice

K pojmu riziko neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Vznik slova riziko je datován údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z itaštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Starší definice hovoří o tzv. „vystavení nepříznivým vlivům“, kde najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvalu či nebezpečí. [10]

V současnosti je riziko obecně známo jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. [10]

Možné definice pojmu riziko:

- „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).

- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.“ [11]

V technické literatuře se nejčastěji setkáváme s definicí „Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.“ [14]

Finanční teorie definuje pojem riziko jako „volatilitu (kolísavost) finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.“ [11]

S rizikem je také spjaté podnikání, v dnešní době neexistuje podnikatelský subjekt, který by nebyl vystaven nějakému riziku. Z podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika, že s určitou pravděpodobností dojde k události v průběhu určité doby, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. [10]

Podnikatelské riziko má dvě stránky:

- 1) Pozitivní – očekávání vyššího zisku, očekávání vyššího úspěchu, uplatnění na trhu, konkurenceschopnost atd.
- 2) Negativní – nebezpečí horších hospodářských výsledků atd. [11]

Každý jedinec má k riziku jiný vztah a hodnocení rizika je částečně ovlivněno subjektivním vnímáním každého jednotlivce. Někdo riziko vyhledává a jiný se mu snaží co nejvíce vyhnout. Co se týká vnímání rizika v podnikatelském subjektu, obecně se uvádějí tři možné přístupy podnikatele či manažera k riziku.

- 1) Averze – podnikatelský subjekt či manažer se sklonem k averzi se snaží značně vyhýbat rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které zaručují dobré výsledky bez minimálních rizik.
- 2) Sklon k riziku – podnikatelský subjekt se sklonem k riziku aktivně vyhledává rizikové projekty. Vybírá projekty s vyšším rizikem a očekává od nich vyšší zisk. Obecně je známo, že vyšší riziko může znamenat vyšší zisk, ale je nutné si přiznat, že to je i hrozící vyšší ztráta.
- 3) Neutrální postoj – podnikatelský subjekt s neutrálním postojem má rovnováhu mezi averzí a sklonem k riziku. [10]

1.2 Klasifikace rizik

Podobně jak existují různé definice pojmu riziko, existuje i několik způsobů, jak rizika třídit nebo kategorizovat. Třídění rizik je při řízení podnikatelského subjektu velmi důležitým, díky němu může konkrétní riziko identifikovat, popsat a dostat o něm lepší představu a lépe se proti němu bránit. Následující kapitoly budou věnovány klasifikaci rizik podle různých hledisek a jejich charakterizace.

1.2.1 Klasifikace rizik podle jejich charakteristiky

V současné době existuje mnoho rizik a u každého lze pozorovat odlišné charakteristiky a vlastnosti. Můžeme je rozdělit do několika skupin.

- a) Interní a externí - již z názvu je patrné, že rizika mohou být zapříčiněny buď podnikem samotným tzv. interní riziko (např. vysoké vstupy do výroby s tím spojené vysoká cena vůči konkurenci, nereagování na stav poptávky a trhu), popř. je důvodem rizika zapříčiněno okolím podniku tzv. externí riziko (např. změna politického systému v zemi, do které podnik expeduje hlavní podíl své výroby).
- b) Ovlivnitelná a neovlivnitelná – na ovlivnitelná rizika může management podniku reagovat popř. působit k snížení či částečnému odstranění. Snažit se jej ovlivnit ve svůj prospěch. Neovlivnitelná rizika nelze nijak ovlivnit a působí nezávisle na vůli managementu podniku. [11]
- c) Hmotná a nehmotná – hmotné riziko je zpravidla měřitelné, můžeme je změřit, vypočítat. Nehmotná rizika souvisejí s duševní činností, často se označují jako psychologická rizika.
- d) Spekulativní a čisté – u spekulativních rizik se pracuje s cíleným záměrem, kdy motivem z rizika je zisk. Čisté riziko je vázáno na události, u kterých je vždy nepříznivý výsledek.
- e) Systematické a nesystematické – systematická rizika jsou taková, která se mění v závislosti na vývoji ekonomiky. Nesystematická rizika se vztahují jen na jeden projekt či na konkrétní podnik.
- f) Pojistná a nepojistná – pojistná rizika jsou rizika, která jsou pojišťovny ochotny převzít. Jde o peněžní přenesení rizika na třetí osoby. Nepojistná rizika nelze pojistit a případné vzniklé škody jdou na vrub konkrétního subjektu.

- g) Odhadovaná – riziko, které nelze numericky popsat. Víme jen, že existuje nebo neexistuje. [14]
- h) Finanční a nefinanční riziko – finanční riziko je ovlivněno výskytem jisté události a vztaženo k hodnotným předmětům a jejich možné ztráty. Nefinanční riziko je, když jednotlivec nevlastní nic hodnotného, není vystaven finančnímu riziku. [11]

1.2.2 Věcná klasifikace rizik podnikatelských subjektů

V podnikatelském prostředí je třídění rizik podle jejich věcného obsahu nejvýznamnější. Uvedená rizika jsou rozdělena podle toho, jakých částí fungování podniku se týkají.

- a) Výrobní rizika – výrobní rizika jsou zejména determinována omezeností a kvalitou výrobních zdrojů, které mohou ohrozit úspěšný průběh výrobního procesu. Příčinou výrobních rizik mohou být rizika technická, sociální, zásobovací.
- b) Ekonomická rizika – ekonomická rizika jsou spojena se změnou nákladů (např. růstem ceny materiálu, nafty, energie). Mohou způsobit překročení plánovaných nákladů a snížení hospodářského výsledku či ztrátu.
- c) Tržní rizika – tržní rizika jsou spjata a hlavně ovlivněna úspěšností prodeje výrobků či služeb podniku. Patří zejména riziko poptávkové a cenové.
- d) Finanční rizika – finanční rizika jsou spojena s kapitálovou strukturou podniku a dostupností zdrojů. Také do finančního rizika můžeme zařadit změny úrokové sazby a měnových kurzů.
- e) Informační rizika – mezi tyto rizika se řadí informační systém, software podniku.
- f) Kreditní rizika – kreditní rizika jsou ovlivněna především platební neschopností odběratelů, kde konkrétní organizace působí.
- g) Technologická rizika – tato rizika jsou spojena s možností neúspěchu aplikace výsledků vědecko-technického rozvoje.
- h) Legislativní rizika – rizika, která jsou ovlivněna hlavně legislativní a hospodářskou politikou vlády. Negativní vliv na společnost může mít vysoké administrativní nároky dané zákonem, nestabilní daňové zákony, atd.
- i) Politická rizika – politická rizika jsou způsobena politickou situací daného státu, kde společnost působí (válka, změna politického systému).

- j) Environmentální rizika – rizika související s životním prostředím (náklady na odstranění škod).
- k) Rizika spojená s lidským činitelem – významné riziko spojené s lidským činitelem lze uvést jednání managementu, který je pro chod podniku klíčový.
- l) Zásahy vyšší moci – jedná se o rizika, jako jsou například živelné pohromy, průmyslové havárie, atd.
- m) Další rizika (ekonomická, technická, sociální, logistická, atd.).

Všechna zmíněná rizika mají vliv na chod podniku, proto dokážeme-li je správně a včas poznat, analyzovat a řešit, pak můžeme získat představu o celkovém riziku společnosti.

Další rozdělení rizik podle věcné podstaty:

- Základní rizika – mezi tyto rizika patří živelná rizika, rizika přerušení provozu,
- Operační riziko – mezi tyto rizika patří každodenní činnosti,
- Strategická rizika – týkají se rozhodování, ovlivňují obchodní politiku,
- Finanční rizika – souvisejí s platbami a příjmy. [5], [14]

1.2.3 Klasifikace rizik podle rizikového managementu

Chevalier a Hirsch člení rizika do tří základních skupin [5] :

I. PRŮMYSLOVÁ A OBCHODNÍ RIZIKA

Průmyslová rizika

1. Výrobní rizika:
 - technická (kvalita výroby, poruchy výrobního zařízení, zastaralost zařízení),
 - sociální (stávky, problémy s pracovní kázní, pracovní úrazy, požáry),
 - nákupní (kvalita, cena, kvantita).
2. Nákup surovin (strategické suroviny)
3. Subdodavatelské vztahy

Rizika technologická a inovační

1. Skrytá rizika (přehnané úsporné programy)
2. Nedocení rizikovosti investic do vývoje a výzkumu

Rizika v oblasti informatiky

1. Technika (zničení nebo poškození)
2. Programy (zničení, ukradení nebo zfalšování programu)
3. Údaje (špatná příprava, zfalšování nebo krádež)

Rizika v distribuci a sociální rizika

1. Distribuce:
 - rizika při rozdělování, dopravě, přenechávání zboží (krádeže, ztráty, poškození, zpoždění atd.),
 - nedodržené dohody mezi dodavatelem a distributorem (údaje o zboží, pravidelnost dodávek, použitelnost zboží, jeho rozsah, pestrost atd.),
 - finanční vyřizování distribučních procesů,
 - zřízení, správa a údržba skladů.
2. Sociální rizika:
 - z nedodržování legislativních norem,
 - zapříčiněná neznalostí některých veličin a číselných údajů o zaměstnancích (absence, příprava, osobní náklady),
 - plynoucí z neúčinných, nevhodných a překonaných postupů,
 - vyvstávající ze ztrát, krádeží či poškození informací o zaměstnancích.

II. FINANČNÍ RIZIKA

Rizika nesolventnosti

1. Riziko likvidity

2. Riziko spojené se zákazníkem

Rizika cenová:

- změna reálné hodnoty v důsledku změn tržních cen.

Rizika bankovní

1. Riziko likvidity
2. Riziko solventnosti
3. Riziko rentability

III. MEZINÁRODNÍ A INFLAČNÍ RIZIKA

Rizika vývozní

1. Rizika při realizaci vývozu:
 - špatný průzkum odbytišť,
 - podíl na nákladech,
 - vytvoření zásob v zahraničí.
2. Rizika při realizaci zakázky:
 - zvýšení výrobních nákladů,
 - přerušení kontaktu s trhem po dobu výroby.
3. Rizika spojená s placením zakázky:
 - nezaplacení zakázky,
 - riziko změny.

Měnová rizika:

- změna kurzu jedné měny vůči jiné měně,
- změna hodnoty jednotlivých složek majetku, peněžních toků nebo závazků.

Politické riziko

1. Nediskriminační vměšování:

- požadavky na jmenování vlastních občanů do vedoucích funkcí,
- požadavky, aby se výrobky na vnitřním trhu prodávaly na hranici rentability,
- nátlak na vytváření některé ekonomické a sociální infrastruktury,
- požadavek, aby se při výrobě používaly i místní výrobky,
- opatření k dočasné nekonvertibilitě měny.

2. Diskriminační vměšování:

- povolení jen smíšených podniků,
- uvalení zvláštní daně,
- legislativní komplikace,
- bojkot výrobků nebo zaměstnanců.

3. Diskriminační sankce:

- zastřené vyvlastňování (např. povinné reinvestování dosažených zisků),
- zvýšení daní nebo nákladů s cílem zabránit dosahování zisků,
- domáhání se odškodnění za křivdy v minulosti.

4. Vyvlastnění:

- vyvlastnění,
- znárodnění,
- socializace (všeobecné znárodnění).

Riziko inflační

1. Vliv inflace na aktiva:

- nadhodnocení rentability firmy,
- immobilizace.

2. Indexace úvěrů a dluhů:

- nereálné finanční náklady výrazně zvyšují účetní nákupní ceny, náklady podniku a snižují účetní výsledek a rentabilitu,
- pokud není zavedena indexace dluhů a úvěrů, pak stát podněcuje poptávku a inflaci.

3. Inflační účetnictví

1.3 Měření rizika

Měření velikosti rizika podniku je jednou nejproblematictějších avšak nejdůležitějším složkou procesu analýzy rizik a řízení rizik v podniku. Velikosti rizika můžeme vyjádřit prostřednictvím číselných neboli kvantitativních charakteristik nebo pomocí popisných neboli kvalitativních charakteristik rizika.

Kvantitativními charakteristikami rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika konkrétního podnikatelského subjektu. Určení kvantitativního rizika vyžaduje kvantitativní charakter (kritéria) vzhledem ke kterému se riziko určuje a znalost jeho rozdělení pravděpodobnosti. Jakožto číselné charakteristiky rizika slouží pravděpodobnost, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient, hodnoty kritéria překročené (nedosažené) se zvolenou pravděpodobností neboli Value at Risk (VaR). [3]

- Pravděpodobnost – Existují dvě základní definice pravděpodobnosti a to je klasická a statistická. Klasická definice říká, že „pravděpodobnost jsou události na základě úplné znalosti náhodného chování jevu.“ Definice statistická „určuje pravděpodobnost na základě realizovaných pokusů, popř. pozorování a musíme ji proto považovat za odhad“. [14] Používané rozdělení náhodných veličin je označováno Binomické rozdělení, Poissonovo rozdělení, Alternativní rozdělení, exponenciální rozdělení, atd.
- Rozptyl - jedná se o střední hodnotu kvadrátů odchylek od střední hodnoty. Odchylku od střední hodnoty, která má rozměr stejný jako náhodná veličina, zachycuje směrodatná odchylka.

- Směrodatná odchylka – patří stejně jako rozptyl mezi míry absolutní variability. Směrodatná odchylka je definována jako odmocnina rozptylu.
- Variační koeficient – jedná se o ukazatel míry relativní variability. „Představuje relativní míru rizika a stanoví se jako podíl směrodatné odchylky kritéria a jeho střední hodnoty.“ Variační koeficient je bezrozměrné číslo, lze vyjádřit v procentech.
- Value at Risk (VaR) – je jednou z kvantitativních metod používaných hlavně v bankovníctví a pojišťovnictví k řízení rizik. Jde o statistický odhad udávající nejhorší ztrátu, ke které může dojít s určitou pravděpodobností v určitém budoucím období. [3]

1.4 Základní pojmy a definice řízení rizik

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizuje.

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů.“ [11]



Obrázek 1: Analýza rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Management řízení rizika využívá princip zpětné vazby nebo predikační vazby.

Řízení rizik obvykle zahrnuje:

- 1) Analýzu rizika,
- 2) Vytvoření rizikových plánů,
- 3) Monitorování a dokumentace výsledků.

V teorii řízení rizik se používají pojmy aktivum, hrozba, zranitelnost, protipatření a riziko, které je nutné při definovat.

Aktivum

Aktivum neboli aktiva je jedním ze základních pojmů účetnictví. Aktiva představují v účetnictví všechno, co účetní jednotka vlastní a v budoucnu jí to přinese ekonomický prospěch. Aktivum je všechno, co má pro konkrétní subjekt určitou hodnotu. Dle účetnictví se dělí na Hmotná (stroje, budovy, nemovitosti) a nehmotná (software, autorská práva, patenty)

Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva. Tu je možné vyjádřit buď objektivně (např. pořizovací cenou) nebo subjektivně (podle důležitosti aktiva pro podnikatele). Hodnota aktiva se mění v závislosti na úhlu pohledu hodnocení a může být zmenšena působením hrozby. „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 (mohou být specifická případ od případu).“ [11]

Další charakteristikou aktiva je zranitelnost.

Hrozba

Hrozba neboli nebezpečí je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Příkladem hrozby je požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, chyba obsluhy, kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu. Škodu, kterou způsobí hrozba při působení na aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby je možné určit podle absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků dané škody.

Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Ta se hodnotí podle následujících faktorů:

- Nebezpečnost – schopnost hrozby způsobit škodu,
- Přístup – pravděpodobnost působení na aktivum,
- Motivace – zájem ohrozit aktivum. [10]

Zranitelnost

„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu.“ Zranitelnost je vlastností aktiva a vyjadřuje citlivost aktiva na působení hrozby. Vzniká všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- Citlivost – náchylnost aktiva na poškození danou hrozbou,
- Kritičnost – důležitost aktiva pro podnikatelský subjekt. [11]

Protiopatření

Protiopatření lze definovat jako postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo zmírnit následky vzniklé škody.

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření definováno efektivitou a náklady. „Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby.“ Mezi náklady na protiopatření je možné zařadit náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření.

Náklady i efektivita jsou důležitými parametry při výběru protiopatření. Optimálním řešením je protiopatření s vysokým účinkem a nízkými náklady. [11]

Riziko

„Ve smyslu předchozích definic riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucími ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní.“ [10]

Vzájemným působením hrozby a aktiva vzniká riziko. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby a je snižována pomocí protiopatření. Při návrhu protiopatření je důležité, aby náklady vynaložené na snížení rizika byly přiměřené hodnotě chráněných aktiv (případně hodnotě škod vzniklých dopadem hrozby). To vede ke stanovení referenční úrovně rizika, tedy hranice míry rizika, která určuje, zda je riziko zbytkové, či není zbytkové. Tím se rozhodne, zda se proti riziku podnik má zabývat nebo ne. Měla by být stanovena na takové úrovni, aby byl dopad hrozby zanedbatelný. Riziko, které je nižší než referenční úroveň se prohlásí za zbytkové riziko a nepodnikají se proti němu žádná protiopatření. [11]

1.5 Analýza rizik

Obecně platí, že pokud chce jednotlivec nebo podnikatelský subjekt něco řídit, popřípadě ovládat, musí danou věc nejprve důkladně popsat a pochopit. Jinak tomu ani není v případě řízení rizik. Sebevětší úsilí vynaložené v procesu řízení rizik nemůže nahradit chyby, které byly udělány v průběhu jejich analýzy.

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení jejich závažnosti.“ [10]

Riziko je předpokládána **ztráta Z** a **četnost P**, které hodnotíme:

- jako ztrátu $R = Z$,
- nebo jako četnost $R = P$,
- nejčastěji se používá $R = Z * P$,

kteřá vyjadřuje střední ztrátu za časovou jednotku, např. za rok (pro stanovení pojistného). [12]

1.5.1 Fáze analýzy rizik

Většina literárních zdrojů zpravidla uvádí 4 fáze analýzy rizik:

1. Identifikace aktiv

Rozpoznání všech faktorů, které se mohou vyvíjet nepříznivým směrem, a ohrožovat tak úspěšnost a finanční stabilitu firmy. Rizikových faktorů však existuje obvykle značný počet, přičemž některé z nich mohou mít na hospodářské výsledky firmy pouze zanedbatelný vliv. Vzhledem k tomu je důležité posoudit významnost rizikových faktorů, což umožní snížit počet těchto faktorů na relativně malý počet faktorů, kterým se věnuje v dalších fázích managementu rizika zvýšená pozornost. Základní nástroje stanovení významnosti rizikových faktorů představují expertní hodnocení a analýza citlivosti.

2. Stanovení hodnoty aktiv

Stanovení rizika dosavadní podnikatelské činnosti firmy, resp. nových projektů, kterými firma rozšiřuje své podnikatelské aktivity, je obtížnou záležitostí. Určitým pomocníkem zde mohou být některé nástroje rizikového rozhodování, resp. manažerské rozhodovací analýzy. Výsledkem aplikace těchto nástrojů může být stanovení podstatných ekonomických kritérií podnikatelské činnosti a určení základních statických charakteristik těchto rozdělí, tj. rozptylu, směrodatné odchylky, variačního koeficientu, které představují významné míry rizika. K posouzení míry rizika lze využít i jednodušších přístupů vycházejících ze stanovení robustnosti a flexibility firmy.

3. Příprava a realizace opatření k snížení rizika

Riziko podnikatelské činnosti není pevně dáno, ale manažer či podnikatel může toto riziko uplatněním vhodných postupů a opatření snížit nebo je ve výjimečných případech zcela eliminovat.

Postupy snižování podnikatelského rizika lze rozčlenit podle jejich povahy:

- odstranění příčin vzniku rizika,
- snížení nepříznivých důsledků rizika.

Do první skupiny lze zařadit ty postupy, jejichž cílem je působení na vlastní příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila:

- pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými účinky na výsledky podnikatelské činnosti,
- velikost nepříznivých důsledků.

Tyto způsoby snižování rizika se soustřeďují na určitou prevenci rizika a někdy se též označují jako ofenzivní přístupy (strategie) redukce podnikatelského rizika. Jako příklady těchto přístupů můžeme uvést např. přesun rizika, využívání síly a vertikální integraci.

Do druhé skupiny činností zaměřených na snižování podnikatelského rizika lze zařadit ty postupy, které se soustřeďují zejména na snižování nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací. Zde tedy nejde o ovlivňování vlastních příčin vzniku rizika, ale o to, aby se účinky vzniku rizika na firmu snížily na určitou ekonomicky přijatelnou míru. Tyto činnosti a postupy, které mají někdy charakter určitých nápravných opatření, se často označují jako defenzivní přístupy (strategie). Mezi významné příklady těchto strategií patří diverzifikace, etapové rozhodování a pojištění.

Společnou vlastností výše uvedených ofenzivních a defenzivních opatření je to, že tato opatření je třeba realizovat včas, před výskytem rizikových situací. Některá opatření k snížení podnikatelského rizika však mohou být, a to vzhledem k velikosti rizika příliš nákladná. Některé druhy rizik nelze takto ošetřit vůbec. V tomto případě je třeba pro významné neošetřené rizikové faktory (resp. i pro vybrané rizikové faktory ošetřené pomocí nápravných opatření) zpracovat včas určité plány korekčních opatření (někdy označované jako kontingenční plánování). Tyto plány mají charakter určitých havarijních plánů a představují připravené postupy reakcí na výskyt určitých rizikových situací (výpadek významného dodavatele, ztráta důležitého trhu)

4. Operativní řízení rizika

Představuje určitou konečnou fázi managementu rizika, jejíž náplní je především systematické sledování významných faktorů, které by mohly ohrozit prosperitu firmy. Identifikace rizikových situací vyžadujících realizaci určitých plánů korekčních opatření a vlastní realizace těchto plánů.

První dvě fáze uvedeného členění managementu rizika, jejichž náplní je identifikace rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti a určení velikosti rizika, se označují souhrnně jako analýza rizika a poslední dvě fáze spočívající v přípravě protirizikových opatření, jejich realizaci a operativním řízení rizika představují vlastní řízení rizika.

Management rizika nepředstavuje jednorázový proces, ale opakovaný, jehož jednotlivé fáze se do určité míry prolínají. Obvyklá je proto spíše paralelní realizace fází managementu rizika než jejich striktně sekvenční pojetí. [15]

1.5.2 Postup analýzy rizik

Vzhledem k velkému množství rizik, jejich odlišné pravděpodobnosti vzniku a dopadu na podnikatelský subjekt vzniká potřeba rizika třídít, ohodnocovat a zaměřit se na řízení těch klíčových.

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o kombinaci rizik. Ta představují pro daný subjekt hrozbu a je nutné provést jejich analýzu a následně navrhnout řešení. Nejdříve je ale nutné vysvětlení vztahů a souvislostí v analýze rizik. Mechanismus uplatnění rizika probíhá takto:

- „Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu (dopad).
- Aktivum (svou hodnotou) motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností. Aktivum je zároveň chráněno protiopatřeními proti hrozbám.
- Protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působením na aktiva. Protiopatření zároveň odrazují od aktivování hrozeb.
- Hrozba působí přímo na aktivum nebo na protiopatření s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba působit, musí být aktivována. Pro svou aktivaci vyžaduje zdroje.“ [10]

V průběhu analýzy rizik se provádějí některé obecné činnosti, které si popíšeme v níže uvedené posloupnosti.

1. Stanovení hranice analýzy rizik

Na počátku analýzy rizik je potřeba stanovit, jaká aktiva do analýzy zahrneme a jaká ne. K tomu slouží hranice analýzy rizik, která odděluje aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Při stanovení hranice analýzy se vychází zejména ze záměrů managementu.

2. Identifikace aktiv

Identifikace aktiv spočívá vznikem soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na soupis se uvede název a umístění aktiva.

3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Posuzování hodnoty aktiv je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Hodnota aktiva se obvykle stanovuje podle nákladů, které byly vynaloženy na jeho pořízení (pořizovací cena, reprodukční pořizovací cena). Pokud aktivum přináší firmě zisky, vychází jeho hodnota z výnosů. Je potřeba rozlišit, zda se jedná o aktivum jedinečné nebo jednoduše nahraditelné.

Vzhledem tomu, že aktiv je veliký počet, tak se snižují seskupením aktiv podle různých hledisek. Aktiva se mohou seskupit podle ceny, účelu, kvality apod. a vytvoří tak skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi. Každá skupina potom vystupuje pouze jako jedno aktivum.

4. Identifikace hrozeb

Mezi hrozby řadíme takové, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv podniku. Při identifikaci hrozeb se vychází z tzv. seznamu hrozeb, sestavený podle literatury nebo lze odvodit z vlastních zkušeností, z analýzy subjektu apod. Hrozby lze identifikovat podle zdroje nebezpečí. Tím může být člověk (např. technologická nebezpečí, nebezpečí odcizení aj.) nebo příroda (zejména živelní nebezpečí). Může dojít také ke kombinaci obou zdrojů nebezpečí.

5. Analýza hrozeb a zranitelnost

Při analýze hrozeb se hodnotí každá hrozba vůči každému aktivu, případně skupině aktiv. Pokud se hrozba na dané aktivum vztahuje, musíme určit úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva. Při stanovení úrovně se vychází z faktorů ovlivňujících úroveň hrozby (nebezpečnost, motivace a přístup).

U úrovně zranitelnosti aktiva to jsou pak faktory citlivost a kritičnost. Na analýzu hrozeb mají vliv také používaná protiopatření, ta snižují úroveň hrozby i zranitelnosti.

Výsledkem analýzy hrozeb je potom seznam dvojic „hrozba-aktivum“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.

6. Pravděpodobnost jevu

Někdy nevíme, zda zkoumaný jev nastane. „Jde o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek nevede vždy je stejnému výsledku.“ V takové situaci je třeba k popisu jevu doplnit, s jakou pravděpodobností tento jev může nastat. „Abychom mohli počítat s pravděpodobnostmi, musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti či zda jej můžeme vyloučit, jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.“ [11]

7. Měření rizika

Riziko je v určitých situacích různé, někdy může být větší, jindy menší. „Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva.“ [11]

„Kvantifikace rizika rozumíme úsek analýzy rizika, ve kterém se numericky hodnotí a popisuje účinek možné realizace scénářů nebezpečí.“ Cílem je odhadnout četnost a závažnost ztrát, která mohou ohrozit projekt a prioritizovat rizika podle jejich hodnoty.

Kvantifikaci rizika můžeme dělit:

- absolutní kvantifikaci – vyjadřuje riziko hodnotou pravděpodobné ztráty (počet dní, apod.),
- relativní kvantifikace – vyjadřuje riziko poměrnou hodnotou ke zvolené základně (k nabídkové ceně, k základnímu jmění, apod.).

Kvantifikaci je možné provést pomocí dvěma způsoby:

- analytické odhady – na základě matematicko-statistických metod a pravděpodobnostní analýzy,
- empirické odhady – založené především na zkušenosti. [14]

Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a jejich velikost se tedy určuje pouze odhadem vyjádřeným na základě zkušeností. Při charakteristice velikosti se v těchto případech užívají výrazy typu „malý, střední nebo velké“, nebo vyjádření pomocí stupnice 1 až 10. [11]

1.5.3 Metody analýzy rizik

Základní hledisko pro rozdělení těchto metod, se používá způsob vyjádření veličin. Existují tedy objektivní a subjektivní metody, kdy se v analýze rizik používá buď jedna z metod, nebo jejich kombinace.

Subjektivní metody (kvalitativní) jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost vznikne. „Vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. pomocí bodové stupnice <1 až 10> nebo určena pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem.“ Výhodou subjektivních metod je především jednoduchost a rychlost, jsou ale více subjektivní. Nevýhodou jsou obvykle problémy v oblasti zvládnání rizik. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, nelze přesně posoudit přijatelnost finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby.

Příkladem je metoda účelových interview (metoda Delphi). Charakteristické pro tuto metodu je, že získávání informací probíhá formou písemné komunikace s odborníky, experty pro danou oblast. Oproti jiným metodám, založeným na strojovém zpracování velkého počtu dotazníků. Tato metoda je využívána především pro předpovídání budoucích událostí nebo výstupů, kdy je skupina odborníků požádána, aby činila své předpovědi a to nejprve nezávisle a následně v konsenzu, aby se vyloučil jakýkoliv extrémní pohled.

Objektivní metody (kvantitativní) jsou postaveny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné označení v případě pravděpodobnosti vzniku události i při ocenění dopadu dané události. Objektivní metody sice vyžadují více času a úsilí, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání výhodnější. Nevýhodou však je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků.

Příkladem objektivní metody jsou metody pro počítačové zpracování (metodika CRAMM, COBRA, MELISA). [10]

1.6 Metody snižování rizika

S existencí rizika musíme počítat, a to jak v podnikání, tak při řízení jiných složitějších subjektů. Nejvhodnější je se riziku vyhnout, avšak vždy to není reálné. Proto musíme rizika redukovat, přesunout nebo některá zadržet. Stejně jako toto rozhodnutí tak i výběr metody snižování rizika záleží vždy na konkrétní situaci. Níže popíši některé metody snižování podnikatelského subjektu.

Ofenzivní řízení firmy

„Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení“.

Vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek firmy a snahou o dosažení pružnosti firmy.

Retence rizik

Retence rizik spočívá v tom, že podnikatel čelí neomezenému počtu rizik, ale obvykle proti nim nic nedělá. „Retence rizik může být vědomá či nevědomá.“ Pokud je riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku, tak hovoříme o vědomé retenci. U nevědomé retence není riziko rozpoznáno, tedy podnikatel zadržuje důsledky možné ztráty, aniž by si uvědomil, že tak činí. Retence rizika může být také dobrovolná či nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je tichý souhlas s převzetím ztráty, i přes rozpoznání existence rizika. U nedobrovolné retence rizik jsou rizika nevědomě zadržena.

Redukce rizika

Tato metoda snižování rizik spočívá v odstranění příčin vzniku rizik nebo ve snížení nepříznivých důsledků rizika. Riziko lze redukovat mnoha způsoby jako například jeho přesunem na jiné podnikatelské subjekty, pojištění nebo diverzifikací.

Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Jedná o defenzivní přístup k řízení rizik, který zahrnuje uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponentů za předem stanové pevné ceny, uzavírání

obchodních smluv, termínové obchody, leasing, odkup pohledávek, inkaso, bankovní záruka atd.

Diverzifikace

Diverzifikace patří mezi nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Cílem této metody je rozložit rizika na co největší základu. Diverzifikace souvisí s volbou právní formy podnikání, kde většina podnikatelů chce omezit důsledky rizika jen na část svého soukromého majetku. Uplatňují se i další diverzifikace, například geografická, dodavatelů a odběratelů.

Pružnost firmy

Pružnost firmy je metoda, která umožňuje eliminovat některá rizika. Je dána její schopností z hlediska výroby, služeb a struktury flexibilně reagovat na změny. Typická metoda pro malé a střední firmy.

Sdílení rizika

Tato metoda snižování rizik je založena na rozložení rizika mezi několik účastníků podnikatelské činnosti a jejich kooperace (př. pojištění)

„Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného).“

Vyhýbání se rizikům

Jedná se o metodu spíše negativní než pozitivní, kdy tato metoda je založena na averzi vůči podstupování jakéhokoliv rizika. Vyhýbání se rizikům ve svém důsledku může způsobit více škody než užitku, tedy je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující.

Získávání dodatečných informací

Jedná se o získávání informací za účelem zkvalitnění rozhodování. Tato metoda je jednou z nejdůležitějších a nejefektivnějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem.

Vytváření rezerv

„Rezervy jsou aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností.“ Podnikatelské subjekty si nejčastěji vytvářejí materiálové rezervy k eliminaci výkyv dodávek surovin a finanční rezervy na období nedostatku hotových finančních prostředků.

Metody operační analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika

Jedná se o klíčové postavení v procesu racionálního snižování rizika při podnikání prostřednictvím operační analýzy, které jsou založeny na tzv. deterministických modelech. Nejčastěji se používají modely na bázi lineárního programování, metod síťové analýzy nebo modely hromadné obsluhy.

Postoptimalizační analýza

Postoptimalizační analýza zkoumá vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury vzhledem nalezenému řešení. Tato analýza se také nazývá analýza citlivosti řešení, která zkoumá vlivy změn (změny hodnot některých proměnných, změny složek vektoru pravé strany atd.)

Metody síťové analýzy

„Tyto metody nacházejí mimořádné široké uplatnění zejména v oblasti:

- řízení investiční výstavby,
- řízení výroby (zejména kusové výroby)
- řízení generálních oprav,
- řízení výzkumných a vývojových projektů.“

Výhoda metody je jednoduchost, dostupnost (k dispozici komerční programové prostředky renomovaných firem). Nevýhodou je nemožná současná časová optimalizace projektu a zdrojů. [10]

V podnikatelské praxi se setkáváme s kombinací různých metod prevence a snižování rizik. Podnikatelský subjekt by měl vždy posuzovat efektivitu jednotlivých metod prevence nebo snížení konkrétního rizika a cenu tohoto opatření. Je nezbytné mít na paměti, že není možné rizika úplně eliminovat, ale je možné a žádoucí rizika efektivně řídit.

2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

2.1 Popis společnosti

Jméno společnosti: ABC

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 1 119 600 000,- Kč

2.2 Charakteristika podniku ABC

Podnik ABC je jeden z největších stavebních společností působících na českém i světovém trhu. V rámci celého koncernu je v současnosti zaměstnáno cca 73 300 zaměstnanců, podnik dosahuje obrátu cca 13 mld. Euro. Podnik ABC zaměstnává v České republice asi 2465 lidí, v roce 2015 podle údajů utržil zhruba 14,3 miliardy korun a byl v zisku 341 milionů korun. Firma podniká ve stavebnictví, hlavním předmětem činnosti je výstavba dopravní infrastruktury všech úrovní.

2.3 Mise a vize

Mise společnosti ABC je zajišťovat řízení a realizaci náročných stavebních děl, proměňovat vize veřejných a soukromých investorů pro zlepšení životního prostředí lidí ve skutečnost.

Vize společnosti ABC je základem pro stanovení cílů, strategií a pro podnikatelské jednání.

Prvořadým podnikatelským cílem je dlouhodobý hospodářský úspěch, za jehož dosahování společnost odpovídá svým vlastníkům, zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, subdodavatelům i veřejnosti. Jednání orientované na dosažení cíle, včasné rozpoznávání šancí a zamezení ekonomických rizik zajišťují kontinuitu podniku a hájí zájmy akcionářů. Postupným systematickým sebezdokonalováním bude společnost ABC schopna zvládnout i rostoucí požadavky budoucnosti.

Výkony společnosti ABC jsou zaměřeny na splnění oprávněných požadavků a očekávání zákazníků. Díky blízkosti k zákazníkům, profesionalitě, vstřícnému přístupu k inovacím a přiměřeným cenám společnost plní potřeby trhu. Ve smyslu partnerské spolupráce

komunikuje se svými zákazníky otevřeně a transparentně. Buduje tak dlouhodobé obchodní vztahy plné důvěry, aniž by současně zanedbávala potřebnou míru mlčenlivosti a diskrétnosti.

2.4 Pověst a image společnosti

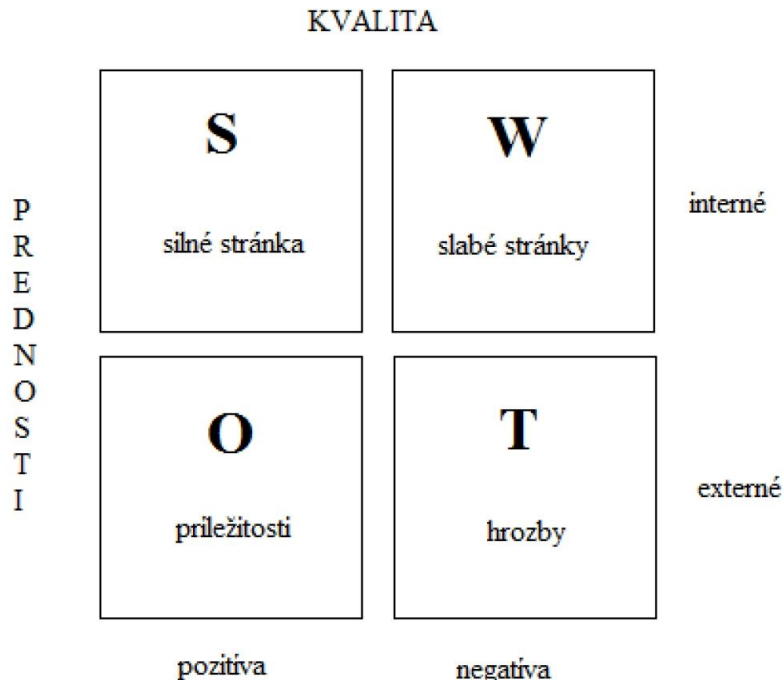
Koncern ABC je aktivní ve všech oblastech stavebního průmyslu a jako významná evropská stavební společnost podniká po celém světě. V České republice působí firma ABC, která podniká v oblasti dopravních staveb a pozemního a inženýrského stavitelství. Je spolehlivým partnerem komunálních a krajských zadavatelů, státu i soukromých investorů pro všechny úkoly v oblasti dopravních, pozemních a inženýrských staveb

3 SOUČASNÝ STAV PODNIKU

Pro zhodnocení současného stavu podniku jsem zvolila základní metody: analýzu SWOT , a finanční analýzu, které mají podat ucelený přehled o vnitřním a vnějším prostředí firmy, na jehož základě pak dále budou identifikovány rizikové faktory.

3.1 SWOT Analýza

Metoda SWOT je založena na kombinaci silných stránek podniku (Strengths), slabých stránek podniku (Weaknesses), příležitostí okolí (Opportunities) a hrozeb okolí (Threats). Tato analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Správná strategie podniku je taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. [15]



Obrázek 2: SWOT Analýza

Zdroj: www.euroekonom.sk

SILNÉ STRÁNKY podniku ABC:

- stabilita a silný zahraniční kapitál
- dodržování zásad BOZP, EMS, QMS
- schopnost provádět stavby největší technické náročnosti
- velké zkušenosti v oboru
- působnost po celé ČR
- kvalifikovaní zaměstnanci
- výroba vlastních stavebních materiálů (kamenolomy, obalovny, betonárny atd.)
- politika integrovaného systému řízení

SLABÉ STRÁNKY podniku ABC:

- přílišná byrokracie, špatná komunikace
- vysoké režijní náklady
- nutnost vždy využít koncernových firem
- špatné jméno divize pozemního stavitelství
- vysoká citlivost na stav národního hospodářství
- náročnost na kapitál
- nepředvídatelné působení klimatických vlivů

PŘÍLEŽITOSTI podniku ABC:

- zvýšení investic státu a dotace EU do dopravní infrastruktury
- nenaplněný potenciál v segmentu ekologických staveb
- vytváření nových forem financování výstavby, výzkumu a vývoje zejména spojením veřejných a soukromých zdrojů (př. PPP)
- příchod investic postavených na principech PPP a přísun peněz na projekty ze strukturálních fondů

HROZBY podniku ABC:

- silná konkurence na stavebním trhu
- vstup zahraničních stavebních firem na náš trh
- pokles zakázek z důvodu stagnace ekonomiky
- nekalé konkurenční praktiky
- růst cen stavebních hmot, zvýšení cen ropných produktů a energií

3.2 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, jimiž se dá posoudit finanční zdraví organizace. Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Naprostou většinu výchozích dat – údajů kvantitativní povahy poskytuje účetnictví a jeho finální produkt rozvaha a výkaz zisků a ztrát. [8]

V této kapitole se budu zabývat finanční výkonností podniku ABC, z pohledu rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti v letech 2010 – 2015. [12], [15]

3.2.1 Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů podniku a zhodnocení vložených prostředků.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí efektivnost prostředků, které vkládají akcionáři, ale také to, zda jim investice přináší i dodatečný výnos. Ukazuje, co se vydělalo s prostředky vloženými akcionáři. Vypočte se podle vzorce:

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

Rentabilita celkového kapitálu (ROI) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. Odráží výkonnost celkového kapitálu ze všech tří podnikatelských činností (provozní, investiční a finanční).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

kde, EBIT – zisk před daněmi a úroky.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje velikost zisku z každé koruny tržeb.

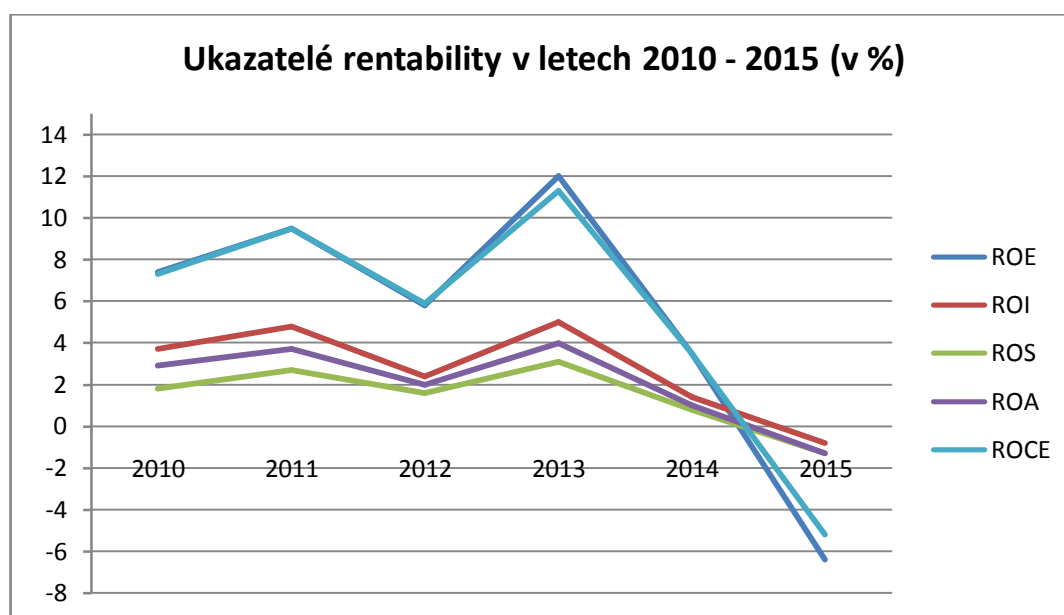
$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita celkových aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Představuje souhrnnou charakteristiku celkové efektivnosti vložených prostředků.

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

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů.

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$



Obrázek 3: Graf popisující rentabilitu podniku z let 2010 - 2015 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1: Ukazatel rentability v letech 2010 - 2015 (v %)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	7,4	9,5	5,8	12,0	3,5	-6,4
ROI	3,7	4,8	2,4	5,0	1,4	-0,8
ROS	1,8	2,7	1,6	3,1	0,8	-1,3
ROA	2,9	3,7	2,0	4,0	1,0	-1,3
ROCE	7,3	9,5	5,9	11,3	3,5	-5,2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů rozvahy a výkazu zisku a ztrát z let 2010-2015

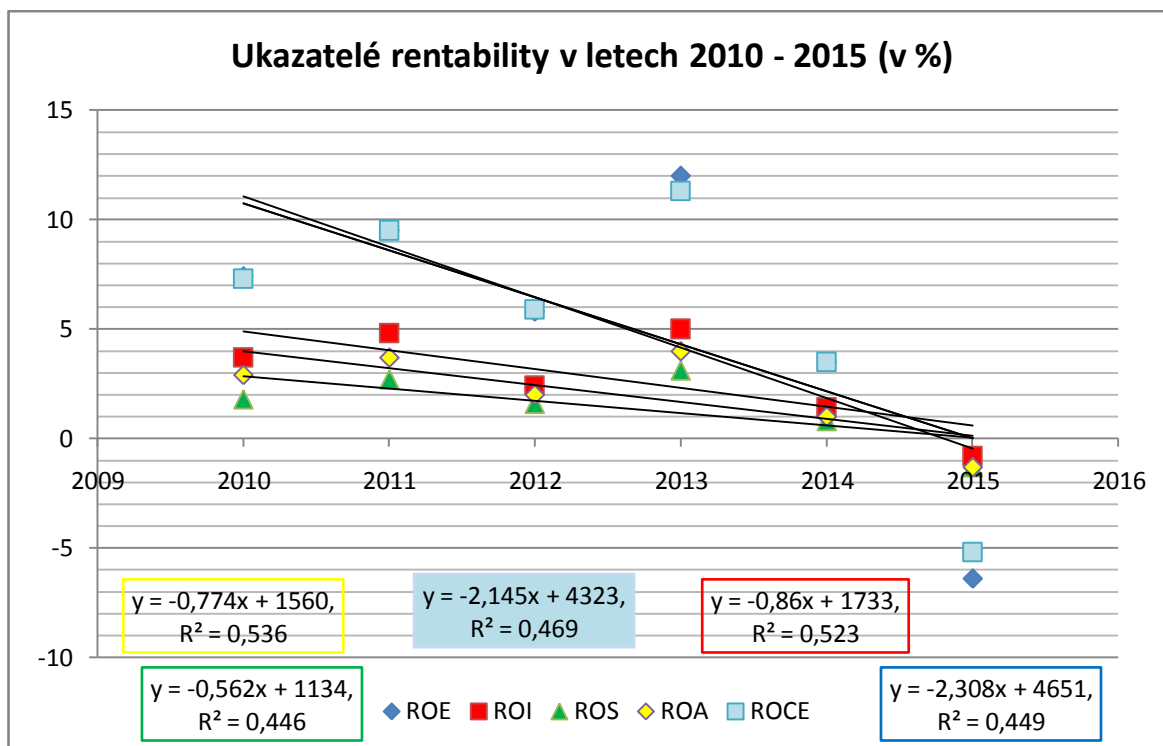
Zhodnocení vlastních vložených prostředků do společnosti (ROE) vypovídá o tom, že v roce 2013 byla dosažena nejvyšší rentabilita 12%. V roce 2014 došlo k poklesu vlivem poklesu čistého zisku. V roce 2015 došlo k výraznému poklesu všech ukazatelů oproti předešlému roku a na hodnotě ROE se tato skutečnost projevila nejvíce poklesem skoro 10%.

Z vypočtených hodnot vyplývá, že rentabilita vloženého kapitálu byla v roce 2013 nejvyšší. Ukazatel ROI nám udává, že na 1Kč vloženého kapitálu připadlo 0,050Kč zisku v roce 2013. V roce 2015 připadlo na 1Kč vloženého kapitálu už jen -0,008 Kč ze zisku. Tyto hodnoty odrážejí skutečnost, že podnik v roce 2013 dosáhl výrazně vyššího zisku než v následujících letech. Pokles zisku byl způsoben jednak poklesem zakázek z důvodu ekonomické krize a také i vysokou rozestavěností a menším podílem dokončených staveb.

Ukazatel ROS ukazuje ziskovou marži podniku. Tento ukazatel by měl mít vrůstající tendenci. Vyjadřuje poměr mezi čistým ziskem a tržbami. V roce 2015 tato hodnota výrazně poklesla oproti předešlým rokům, což bylo opět dáno výrazným poklesem zisku.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) zhodnocuje efektivitu celkových vložených prostředků. Celková aktiva společnosti jsou celkem stabilní, ve sledovaném období se pohybují zhruba mezi 9 – 11,5 miliardami Kč. Za poklesem hodnoty v roce 2015 oproti roku 2014 stojí opětovně pokles čistého zisku. V roce 2015 bylo dosaženo zhruba o 250mil. nižšího zisku než v roce 2014, což mělo za následek prudké snížení rentability celkových aktiv.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) je prakticky shodná (ROCE je upraven o nákladové úroky) s hodnotou ROE, liší se pouze v roce 2013 a 2015 zhruba o 1%, což je způsobeno navýšením dlouhodobých závazků.



Obrázek 4: Graf lineární regrese hodnot rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje křivky průběhu rentabilit společně s regresní přímkou, která její hodnoty vyrovnává. Lineární regrese hodnot Y v závislosti na X je vyrovnáním časové řady a za předpokladu stabilního trendu. [1] Je ve tvaru:

$$Y = a + b * X$$

Regresní přímky rentabilit udávají klesající průběh za 5 let od roku 2010 i přesto, že v období roku 2013 výrazně vzrostly ukazatele ROE a ROCE.

3.2.2 Likvidita

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. [7], [9]

Celková likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace, kolika korunami oběžných aktiv je kryta 1 Kč krátkodobých závazků.

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

Uvedený ukazatel je nejčastěji používán k měření krátkodobé platební schopnosti. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti organizace. Doporučený interval tohoto ukazatele je 1,5 - 2,5.

Běžná likvidita ukazuje, je-li podnik schopen dostát svým závazkům, aniž by musel prodávat své zásoby.

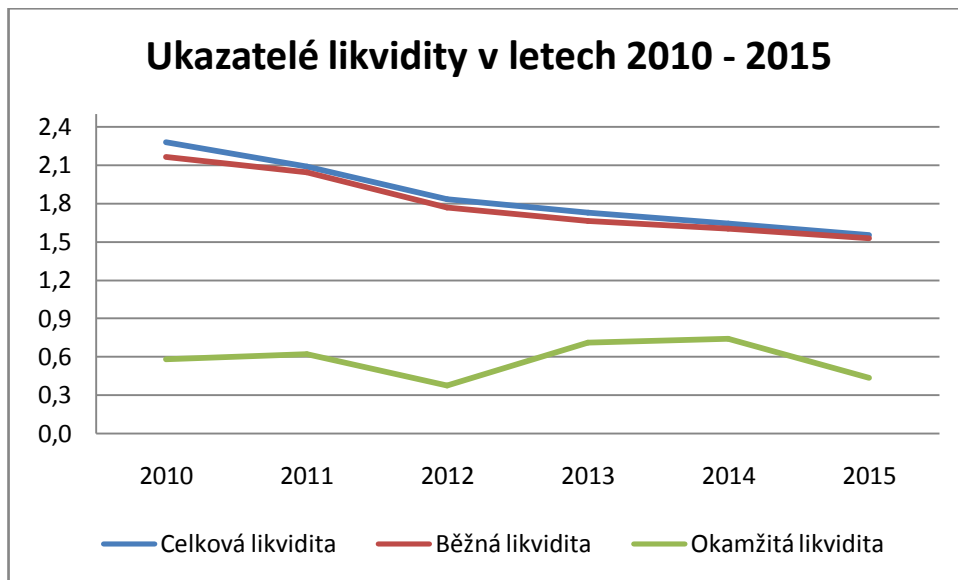
$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Obecně se uvádí, že běžnou likviditu lze považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele alespoň jedna. Vyšší hodnota bude příznivější z hlediska věřitelů, méně však z hlediska vlastníků organizace. Nadměrná výše oběžných aktiv totiž vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, a tím negativně ovlivňuje rentabilitu organizace. Doporučený interval tohoto ukazatele je 1 - 1,5.

Okamžitá likvidita měří schopnost organizace hradit právě splatné závazky naprosto nekompromisně, okamžitě.

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

Do čitatele se dosazují všechny pohotové platební prostředky – suma peněz na běžném účtu, v pokladně a jejich ekvivalenty. Doporučený interval tohoto ukazatele je 0,2 - 0,5.



Obrázek 5: Graf lineární regrese hodnot likvidity

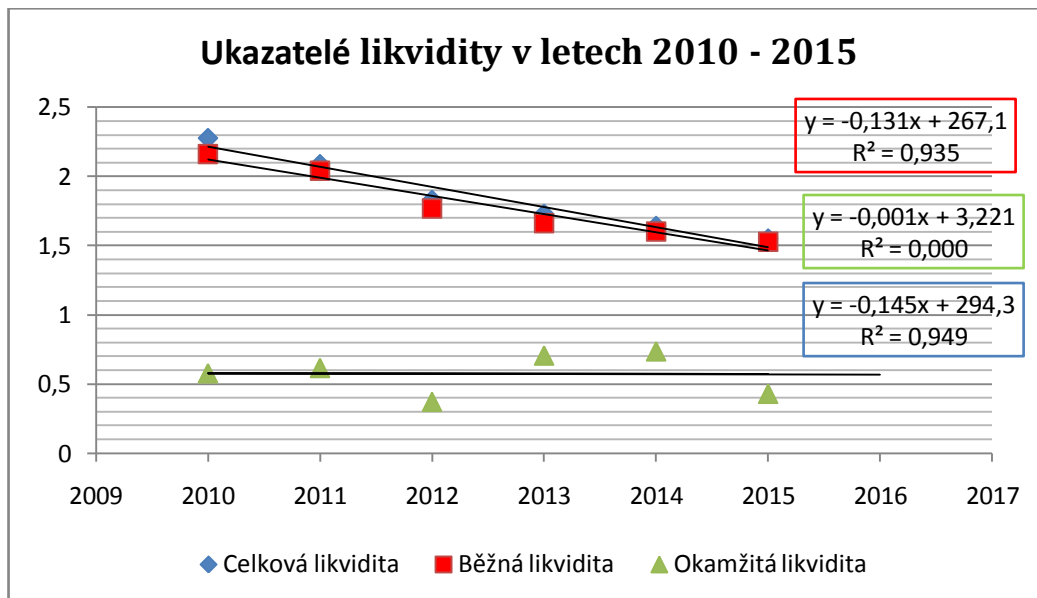
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Ukazatelé likvidity v letech 2010 - 2015

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková likvidita	2,279	2,090	1,831	1,729	1,642	1,551
Běžná likvidita	2,164	2,042	1,769	1,660	1,602	1,527
Okamžitá likvidita	0,581	0,619	0,375	0,709	0,739	0,433

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů rozvahy a výkazu zisku a ztrát z let 2010-2015

Obecně můžeme konstatovat, že ukazatelé likvidity postupně klesají, ale i přesto jsou hodnoty příznivé z doporučených hodnot. Na základě zhodnocení ukazatelů likvidity můžeme říci, že podnik nemá problémy s platební schopností a byl by schopen okamžitě splatit své krátkodobé závazky.



Obrázek 6: Graf vývoje ukazatelů likvidity a vyrovnání přímkou

Zdroj: Vlastní zpracování

Regresní přímka celkové likvidity a běžné likvidity udává klesající průběh za 5 let od roku 2010. Zatímco regresní přímka okamžité likvidity udává od roku 2010 stálý průběh.

3.2.3 Aktivita

Ukazatelé aktivity měří schopnost organizace využívat svých zdrojů.

Rychlost obratu zásob (počet obrátek zásob) udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový interval. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je od 4,5 do 6.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob udává intenzitu využití zásob. Udává, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. U zásob výrobků a zboží je rovněž indikátorem likvidity. Napoví nám také, zda podnik drží nadbytečné zásoby s velmi nízkou nebo nulovou výnosností. Ekonomický standart doby obratu zásob je 60.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

Počet obrátek pohledávek (rychlost obrátu) udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

$$\text{Počet obrátek pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

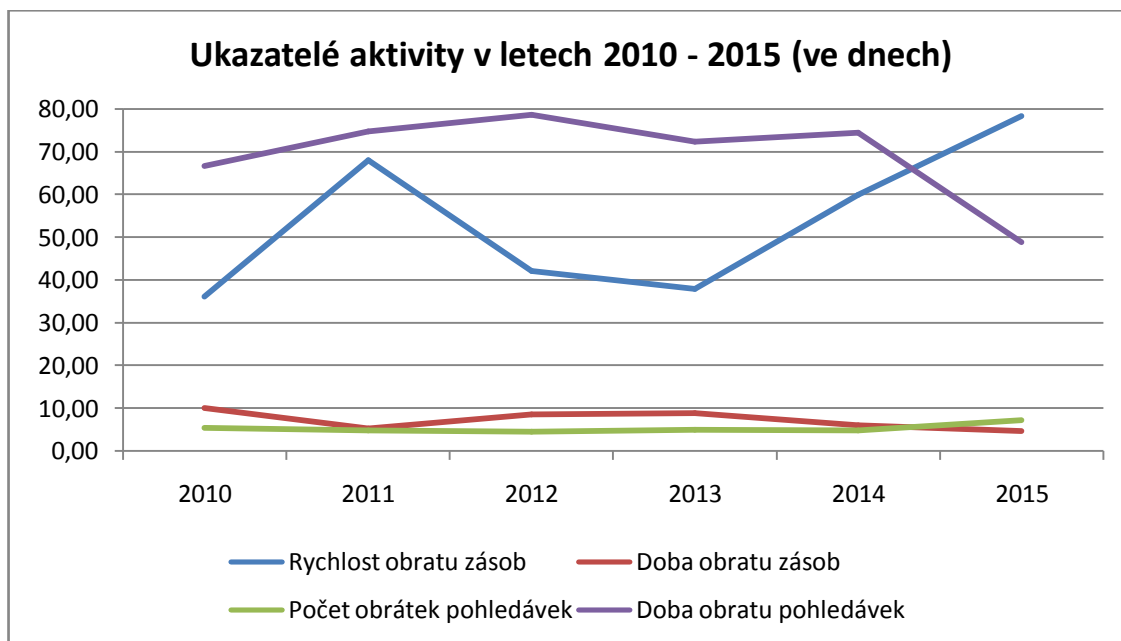
Doba obrátu pohledávek (doba inkasa) udává průměrný počet dní, během nichž nám naši odběratelé zůstávají dlužní, tj. dobu, která v průměru uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz, ať již v hotovosti nebo přípisem na běžný účet. Ekonomický standart doby obrátu pohledávek je 60.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

Tabulka 3: Ukazatelé aktivity v letech 2010 – 2015 (ve dnech)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rychlost obrátu zásob	36,178	68,146	42,113	37,917	60,065	78,427
Doba obrátu zásob	10,088	5,356	8,666	8,840	6,076	4,653
Počet obrátek pohledávek	5,467	4,875	4,638	5,042	4,901	7,313
Doba obrátu pohledávek	66,759	74,856	78,695	72,388	74,463	48,910

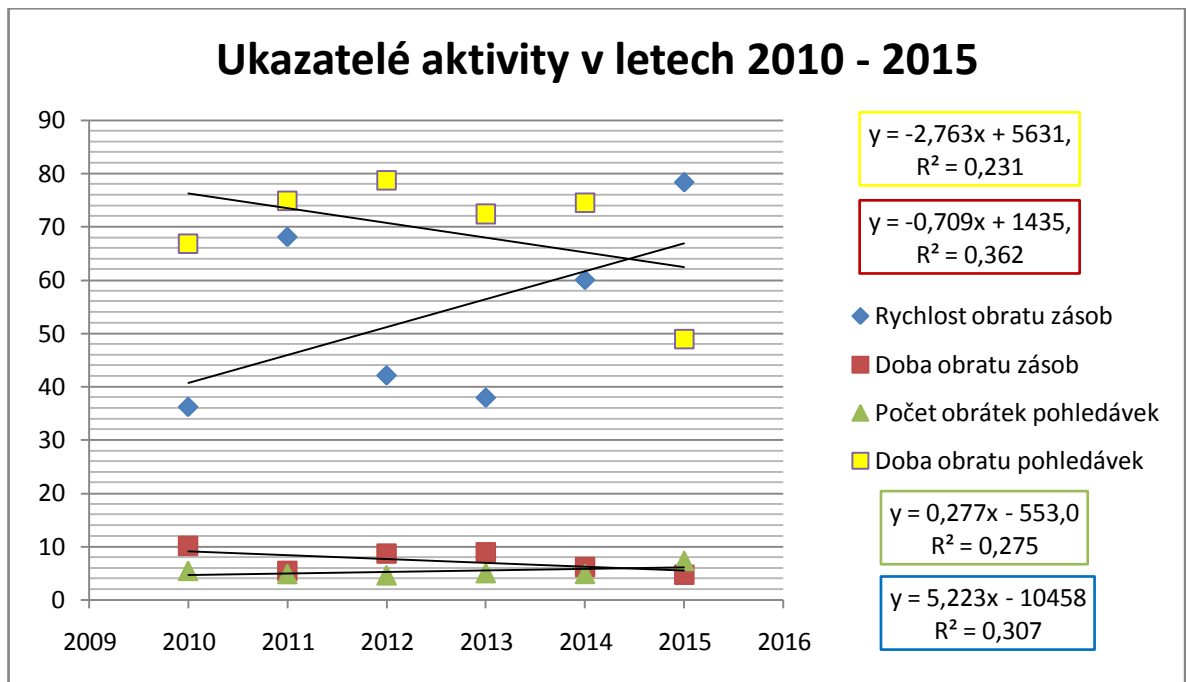
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů rozvahy a výkazu zisku a ztrát z let 2010-2015



Obrázek 7: Graf popisující aktivitu podniku z let 2010 - 2015 (ve dnech)

Zdroj: Vlastní zpracování

V odborné literatuře se uvádí jako standardní doba obratu zásob ve výši 60 dní. Podle mého názoru se jedná o těžko stanovitelný údaj, protože velice záleží na daném odvětví. Podniky, které se zabývají pásovou výrobou spotřebního zboží, budou zcela jistě vykazovat nižší hodnoty než podniky s dlouhým produkčním cyklem. Pokud je doba obratu zásob klesající, ukazatel je pozitivní a podnik nakupuje zásoby efektivně. Rychlost obratu zásob podniku se velmi liší od doporučené hodnoty. Doba obratu pohledávek v rámci doporučených ekonomických hodnot lze opět pochybovat nad dobou 60 dnů. Záleží na konkrétním kontraktu, jaký je požadavek investora. Rychlost obratu zásob ve sledovaném období velmi kolísá. Doba obratu pohledávek neboli inkaso pohledávek představuje počet dní, za které podnik vyinkasuje své pohledávky. Tento ukazatel ve sledovaném období kolísá. V oboru stavebnictví je běžné, že doba inkasa pohledávek je poměrně dlouhá. O to důležitější je řídit pracovní kapitál a sladit průběžné platby od zákazníků s výdaji.



Obrázek 8: Graf vývoje ukazatelů aktivity a vyrovnání přímkou

Zdroj: Vlastní zpracování

Regresní přímky doby obratu zásob a počet obrátek pohledávek udávají od roku 2010 stálý průběh. Zatímco regresní přímka doby obratu pohledávek udává klesající průběh, i přesto že od roku 2010 docházelo k postupnému růstu až na rok 2015, kdy byl prudký pokles. Rychlost obratu zásob má od roku 2010 velmi proměnlivý průběh. Regresní přímka rychlosti obratu zásob udává rostoucí průběh, kde v roce 2010 je hodnota přibližně 40 dní a za 5 let hodnota dosahuje skoro 70 dní.

3.2.4 Zadluženost

Ukazatel zadluženosti slouží jako identifikátor výše rizika, které organizace podstupuje, pokud svou činnost danou strukturou vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost nemusí být negativní charakteristikou.

Celková zadluženost měří podíl věřitelů na celkových aktivech. Ukazuje, jak dobře jsou věřitelé společnosti chráněni pro případ platební neschopnosti společnosti. Ekonomický standart celkové zadluženosti je 0,50.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy (cizí kapitál)}}{\text{celková aktiva}}$$

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu podává informaci o dlouhodobé zadluženosti organizace. Ekonomický standart zadluženosti vlastního kapitálu je 1,00.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost vlastního jmění} = \frac{\text{dlouhodobé dluhy}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí podává informaci o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce EBIT (zisk před úroky a zdaněním) převyšuje úrokové platby. U tohoto ukazatele se za dobrou považuje hodnota větší než 3.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Koeficient zadluženosti je ukazatel důležitý pro poskytnutí úvěru.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka 4: Ukazatelé zadluženosti v letech 2010 - 2015

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,526	0,562	0,624	0,642	0,671	0,768
Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu	0,102	0,089	0,103	0,106	0,109	0,130
Úrokové krytí	14,843	16,154	10,004	31,982	11,303	-7,943
Koeficient zadluženosti	1,343	1,440	1,805	1,916	2,17	3,627

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů rozvahy a výkazu zisku a ztrát z let 2010-2015

Celková zadluženost podniku je v letech 2010 až 2014 mírně nad průměrnou hodnotou, určující pozitivní vývoj (30 – 60%). Ovšem v roce 2015 překračuje 70%, což už je považováno za velmi rizikové. Firma používá vysoké množství cizího kapitálu, čímž tedy zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu. Na druhou stranu použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu, protože cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu podniku se pohybuje mírně nad ekonomickým standardem.

Úrokové krytí podniku ve srovnání s ekonomickým standardem je nadstandardně hodnoceno, protože doporučenou hodnotu několikrát převyšují. Tato kladné hodnocení si vysvětlují tím, že podnik využívá více cizích zdrojů než vlastních, tak hlavní položku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jedná se tedy o dodavatelské úvěry, jenž není zpoplatněné.

Koeficient zadluženosti postupně roste, což vypovídá o tom, že se zvyšuje zadluženost vlastního kapitálu.

4 SUBJEKTIVNÍ ZHODNOCENÍ K MINIMALIZACI RIZIK

4.1 Finanční výkonnost podniku

Za dvě základní charakteristiky ekonomické úspěšnosti podniku se z tradičních finančních ukazatelů považují rentabilita a likvidita. Výsledky analýzy rentability jsou ve sledovaném období ovlivněny výrazným snížením hospodářského výsledku. Pozitivně lze hodnotit, že tyto ukazatele jsou za sledovaná období aktivní, tzn., že společnost dosahuje zisku. Samostatný ukazatel ROE však nemůžeme považovat za spolehlivou míru finanční výkonnosti podniku, jelikož tento ukazatel trpí několika nedostatky. Především jde o problém časovosti, rizikovosti a oceňovací problém. Pokles rentability tržeb nebyl způsoben růstem nákladovosti, jelikož došlo i k poklesu výkonové spotřeby.

Ukazatelé likvidity informují o schopnosti splácet včas své krátkodobé závazky. Ukazatel běžné likvidity je ve sledovaném období vyrovnaný a dosahuje velmi příznivých hodnot, tzn., že společnost je schopna okamžitě splatit své krátkodobé závazky. Navíc hodnota likvidity není ani nijak zbytečně vysoká, což tedy znamená, že firma využívá své prostředky velmi efektivně.

Ukazatelé aktivity informují o tom, kolikrát se „obráť“ aktiva v tržbách či výnosech. V tomto případě je cílem zvýšení počtu obrátek. Obrat aktiv je ve sledovaném období ovlivněn poklesem tržeb. Tržby poklesly z roku 2010 na rok 2015 o 30%. Tržby z roku 2010 na rok 2011 poklesly o 10%. I přes pokles tržeb v jednotlivých letech je obrat aktiv v každém roce velmi příznivý. Je třeba zdůraznit, že na ukazatele aktivity má velký vliv obor činnosti podniku, tedy délka provozního cyklu. V oboru stavebnictví je obvyklé, že provozní cyklus je velice dlouhý, což dokazuje i doba inkasa pohledávek, která v roce 2012 činila 78 dní. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů ke konci roku 2015 dosahovaly 6 miliard. Je tedy třeba důsledně řídit pracovní kapitál a sladit tak průběžné platby od zákazníků s výdaji.

Ukazatelé zadluženosti informují o finanční stabilitě podniku. Zvyšování celkové zadluženosti ve sledovaném období pro firmu neznamena žádné ohrožení solventnosti, naopak si myslím, že to prospěje jejímu rozvoji. Firma má k dispozici velké zdroje vlastního kapitálu, což v případě potřeby cizího kapitálu výrazně usnadňuje možnost získání úvěru. Používáním levnějšího cizího kapitálu firma zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. Finanční ukazatele pro měření výkonnosti jsou základním měřítkem, avšak v dnešní době silné konkurence toto kritérium na posouzení výkonnosti firmy nestačí, proto se zaměřím na další klíčovou oblast, a to na zákazníky.

4.2 Budování dlouhodobého vztahu se zákazníky

Tržní výkonnost podniku nelze řídit jenom podle konečných výsledků podniku na trhu, ale stále významnějším nástrojem řízení výkonnosti podniku na trhu jsou procesní ukazatele tržní výkonnosti, jako je spokojenost zákazníků, udržení zákazníků a loajalita zákazníků.

Podnik ABC působí v celé České republice v segmentech dopravních staveb, pozemního stavitelství a inženýrského stavitelství. Portfolio činností sahá od výstavby kancelářských a průmyslových budov a bytových domů, přes výstavbu dálnic, silnic a letišť až po menší regionální projekty v infrastruktuře.

Aktivní komunikace se zákazníkem, seriózní cenová politika a důsledné dodržování smluvních podmínek v kombinaci se špičkovou kvalitou prací by měly tvořit základní stavební kameny budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. K této politice značně napomůže vysoká technicko-technologická vyspělost firmy, rozvinutá firemní kultura a její dlouholetá finanční stabilita.

Pro efektivní řízení vztahů se zákazníky s ohledem na jejich setrvání u podniku je užitečné rozřadit je na základě jejich loajality a ziskovosti. Všichni zákazníci nejsou stejní. Někteří mohou být loajální a ziskoví pro podnik, jiní ziskoví, ale nikoliv loajální, další loajální, ale nikoliv ziskoví a další nejsou ani loajální, ani ziskoví. Při uplatnění diferencované strategie CRM jde o to, řídit vztahy se zákazníky s cílem dosáhnout vyšší míry loajality a ziskovosti. Je důležité udržet si věrnost zákazníka do té míry, aby podnik mohl spoléhat na jeho loajalitu.

Mezi nejefektivnější způsob získávání zakázek patří osobní kontakty, dlouhodobá spolupráce, dále pak účast ve výběrových řízeních. Nezanedbatelný podíl tvoří rovněž přímá poptávka zákazníků. S poklesem zakázek na stavebním trhu dochází i ke zhoršení transparentnosti výběrových řízení.

Kombinace nadprůměrné loajality a ziskovosti zákazníků vytváří většinu zisků podniku. Primárním cílem CRM musí tedy být rozvinutí trvale udržitelných, dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky. Toho lze dosáhnout pomocí programů přizpůsobení se zákazníkům, které povedou k vysoké úrovni jejich spokojenosti.

Aby bylo možné úspěšně dosáhnout cíle zajištění dlouhodobého pozitivního vztahu zákazníka k firmě, je třeba propojit především následující aktivity:

- sběr informací o zákazníkovi,

- na základě toho pak identifikace jednotlivých zákazníků,
- rozvíjení dialogu se zákazníky za účelem pomoci zákazníkovi při hledání řešení jeho problému,
- hodnocení zákazníků podle získaných informací s cílem rozdělit je do homogenních skupin podle různých kritérií a tomu přizpůsobovat marketingový mix.

Dobu trvání vztahu se zákazníkem ovlivňují tři věci.

1. Doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti.
2. Vztah, který trval po určitou dobu, má často daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly.
3. Pragmatický pohled. Trvá-li vztah dlouhou dobu, nabízí se tím společnosti řada příležitostí rozvíjet tento vztah.

Vztahy se zákazníky představují důležitou součást jmění společnosti. Lze mluvit o bohatství, které pro společnost představuje, a o jeho vývoji. Čím více vztahů může firma rozvinout, tím větší je její bohatství, které má k dispozici. Cílem řízení vztahů tedy je zvyšovat jejich hodnotu.

4.3 Orientace na budoucí potřeby zákazníků

Pro zajištění dlouhodobého úspěchu společnosti doporučuji zaměřit se na objevování budoucích potřeb zákazníků. Důkladná znalost potřeb zákazníků firmě umožní vyvozovat závěry o nových dostupných příležitostech. V budoucnosti se nabídka příležitostí stane nejdůležitějším zdrojem orientace na zákazníka.

I když firma bude používat ty nejlepší metody pro určování potřeb zákazníků, nemůže dlouhodobě fungovat pouze na základě rozpoznání současných potřeb a jejich uspokojování. Firma musí také působit na změnu v zákaznickově chápání jeho vlastních potřeb. A nejen to, musí mít jistotu, že zákazníkovi nabízí nové způsoby vytváření hodnoty. Často jsou to způsoby, které si zákazník ani dost dobře neumí představit.

Odpovědnost za rozvoj vztahů se zákazníkem nese společnost. Práce na rozvoji by se měla orientovat na vztah se zákazníkem, přičemž zákazník by se na této činnosti měl také podílet.

Firma od svých zákazníků ví velmi dobře, jak se v konkrétním obchodním případě vytváří hodnota. Z této znalosti by měla těžit vytvářením nových způsobů, které zákazníka povedou k tvorbě hodnoty.

4.4 Opatření vedoucí ke konkurenceschopnosti

Konkurenční tlak a rostoucí počet zahraničních stavebních firem na českém stavebním trhu může být výzvou a příležitostí pro hledání a nacházení nových směrů, jak uhájít a upevnit pozici, jak být schopný získávat významné zakázky, stavět náročné stavby a vyvíjet pro jejich realizaci nové způsoby systémového řešení.

Dlouhodobým záměrem společnosti je udržení a další rozvoj pozice univerzální stavební společnosti zajišťující řízení a realizaci náročných stavebních prací ve všech klíčových oborech a na celém území České republiky.

Firma by tedy měla usilovat o trvalé zvyšování technické a technologické úrovně na bázi aplikace výzkumu a vývoje, jako jedné z priorit, odbornosti a kvalifikace pracovníků, kvality stavebního díla, urychlení provozu stavění, snižování nákladů, zdokonalení organizace práce, dodržování šetrného environmentálního přístupu a využívání druhotných surovin. V oblasti trvale udržitelného rozvoje naplňovat zásady Evropské komise v sociální, ekonomické a ekologické oblasti, při přípravě, realizaci i po dobu životnosti staveb i jejich likvidaci. Důraz klást na zajištění podmínek pro snižování energetické náročnosti budov při projektování nových budov i opatření u stávajících budov, využívání energeticky úsporných technologií, obnovitelných zdrojů.

Zvyšující se důraz na ochranu životního prostředí a snižování negativního vlivu na životní prostředí vyžaduje trvalé snižování energetické náročnosti staveb, a to jak ve fázi realizace, tak následně jejich užívání. Zvláště pro získání veřejných zakázek roste význam komplexního multikriteriálního hodnocení stavebních technologií. V hodnotících kritériích musí tedy být zahrnuty vedle ceny i náklady na provoz a údržbu, demolici a recyklaci. Nezbytností je i snižování spotřeby tradičních přírodních zdrojů energií a zvýšení užití alternativních a obnovitelných zdrojů. Prioritu musí mít ekologicky šetrná řešení, sledující dlouhodobé efekty.

Doporučuji následovat impulzy pro aktivity směřující ke snížení energetické náročnosti budov, které dala Evropská komise, když vyhlásila tři priority v technologickém výzkumu: udržitelná výroba, energeticky úsporné budovy a „zelená“ auta.

Největší potenciál pro rychlý efekt z hlediska úspor energií a snižování emisí je ve výstavbě energeticky efektivních budov. Aspekt úspor má nejen charakter ochrany životního prostředí – zmenší se emise, sníží se spotřeba neobnovitelných zdrojů surovin.

Vhodné kroky vedoucí směrem k energeticky efektivním budovám (od nejméně ekonomicky náročných k nákladnějším):

1. Snižování energetických ztrát prostřednictvím výrazně lepších izolačních vlastností obálky budov (obvodových plášťů, střechy, podlahy nad základy apod.)
2. Využívání vysoce efektivních technologických a konstrukčních řešení (úsporná svítidla, inteligentní systémy řízení kvality vnitřního prostředí, nové vysoce účinné izolační materiály apod.)
3. Využívání lokálních obnovitelných zdrojů energie (teplovodní solární systémy, tepelná čerpadla, apod.)

Při uplatňování nových technologií a konstrukčních přístupů je třeba sledovat komplexní kvalitu budov tak, aby zajišťovaly zdravé a pozitivně stimulující prostředí pro život a práci obyvatel a současně byly ekonomicky dostupné pro nejširší sociální spektrum lidí. Klíčovým aspektem je kvalita vnitřního prostředí z hlediska zdravotní nezávadnosti.

Za nejlepší způsob zvýšení konkurenceschopnosti považují zaměření na firemní výzkum a vývoj. Zabývat se moderními přístupy stavebnictví jako je např. nanotechnologie a biotechnologie. Neustále dbát na ochranu životního prostředí a snižování negativního vlivu na životní prostředí. Podmínkou je trvalé snižování energetické náročnosti staveb a to jak ve fázi realizace, tak následně jejich užívání.

ZÁVĚR

V první části práce je obecně popsáno riziko, jeho definice, klasifikace rizik podle různých hledisek, měření rizika, řízení a analýza rizik. Druhá část je obecný popis vybraného podniku. Ve třetí části je uvedena analýza současného stavu v podniku pomocí ukazatelů SWOT analýzy a ukazatelů finanční analýzy za období 2010 – 2015. Zdrojem vstupních dat pro tuto část práce byly zveřejněné účetní výkazy podniku ABC. V poslední části práce je vyhodnocení výsledků finanční analýzy za období 2010 – 2015 a subjektivní návrh k minimalizaci rizik.

Zhodnocení vlastních vložených prostředků do společnosti (ROE) vypovídá o tom, že v roce 2013 byla dosažena nejvyšší rentabilita a v roce 2015 došlo k výraznému poklesu vlivem poklesu čistého zisku. Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) byla v roce 2013 nejvyšší a v roce 2015 připadlo na 1Kč vloženého kapitálu už jen -0,008 Kč ze zisku. Pokles zisku byl způsoben jednak poklesem zakázek z důvodu ekonomické krize a také i vysokou rozestavěností a menším podílem dokončených staveb. Ukazatel rentability tržeb (ROS) by měl mít vrůstající tendenci. V roce 2015 tato hodnota výrazně poklesla oproti předešlým rokům, což bylo opět dáno výrazným poklesem zisku. Rentabilita celkových aktiv (ROA) společnosti jsou celkem stabilní, ve sledovaném období se pohybují zhruba mezi 9 – 11,5 miliardami Kč. Za poklesem hodnoty v roce 2015 oproti roku 2014 stojí opětovně pokles čistého zisku. Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) je prakticky shodná s hodnotou ROE.

Ukazatelé likvidity postupně klesají, ale i přesto jsou hodnoty příznivé z doporučených hodnot. Ukazatelé aktivity i přes kolísání hodnot lze považovat na příznivé.

Celková zadluženost podniku je v letech 2010 až 2014 mírně nad průměrnou, ovšem v roce 2015 je už považována za velmi rizikovou. Firma používá vysoké množství cizího kapitálu, čímž tedy zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu. Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu podniku se pohybuje mírně nad ekonomickým standardem. Úrokové krytí podniku ve srovnání s ekonomickým standardem je nadstandardně hodnoceno, protože doporučenou hodnotu několikrát převyšují. Koeficient zadluženosti postupně roste, což vypovídá o tom, že se zvyšuje zadluženost vlastního kapitálu.

Výsledkem provedených analýz je konstatování, že společnost se nachází v příznivé finanční situaci, i přes odchylky ukazatelů. Společnost se nepotýká s problémy platební neschopnosti a své zdroje využívá velmi efektivně. Problémovým ukazatelem je doba obratu pohledávek, která je příliš dlouhá. Je to dáno specifikou odvětví s dlouhými provozními cykly. Je tedy třeba o to důsledněji řídit pracovní kapitál a sladit tak průběžné platby od zákazníků s výdaji. I přes vyšší hodnoty ukazatele zadluženosti není nijak ohrožena solventnost firmy, což je dáno hlavně tím, že firma má k dispozici velké zdroje vlastního kapitálu. V případě potřeby cizího kapitálu by tato skutečnost výrazně usnadnila možnost získání úvěru.

Závěrem lze konstatovat, že podnik ABC je aktivní, prosperující firmou, která efektivně využívá své zdroje, je solventní a splňuje předpoklady úspěšného rozvoje. Zjištěné nedostatky je možno pominout za dílčí.

Prvý cíl práce, obecný popis problematiky je uveden v první kapitole. Další cíl, popis podniku, je obsažen v druhé kapitole. Analýza současného stavu podniku ABC pomocí SWOT analýzy a ukazatelů finanční analýzy za období 2010 – 2015 je obsažena ve třetí kapitole. Vyhodnocení výsledků finanční analýzy a subjektivní návrh k minimalizaci rizik je obsažen ve čtvrté kapitole.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B., *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- [2] *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [3] FOTR, J., HNILICA, J., *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [4] HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., *Statistika pro ekonomy*. 6. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 415 s. ISBN 80-86419-99-1.
- [5] CHEVALIER, A., *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 173 s. ISBN 80-858-6505-X.
- [6] CHROMČÍK, T., *Využití finančních a ekonomických ukazatelů v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 110 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
- [7] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [8] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2017-06-4]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [9] MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P., *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [10] SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [11] SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003, 272 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [12] SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 464 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

- [13] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [14] TICHÝ, M., *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [15] VEBER, J., RAIS, K., *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-726-1029-5.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Účetní výkazy (přístupné na stránkách Ministerstva spravedlnosti)

Příloha A

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 600/2002 Sb.
Ve znění pozdějších předpisů

VYKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

IČ

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		14 501
A.	Naklady vynaložené na prodané zboží	02		13 488
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03	0	1 013
II.	Výkony (f. 05 až 07)	04	15 629 905	16 730 633
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	16 743 364	17 876 260
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 130 182	-1 148 855
3.	Aktivace	07	16 723	3 228
B.	Výkonná spotřeba (f. 09 + 10)	08	14 093 792	15 391 384
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	3 750 295	3 448 395
B. 2.	Služby	10	10 343 497	11 942 989
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	1 536 113	1 340 262
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	1 324 550	1 374 065
C. 1.	Mzdové náklady	13	983 751	1 049 426
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	326 469	313 996
C. 4.	Sociální náklady	16	14 330	10 643
D.	Dane a poplatky	17	21 194	16 988
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	206 621	261 973
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mater (f. 20 + 21)	19	20 266	41 202
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	19 322	37 826
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	944	3 376
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	4 864	19 032
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	4 864	19 032
F.2	Prodáván materiál	24		0
G.	Změna stavů rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-304 013	-730 663
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	249 375	382 406
H.	Ostatní provozní náklady	27	108 728	130 826
V.	Převod provozních výnosů	28		0
I.	Převod provozních nákladů	29		0
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-)25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	443 810	691 649

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			bežném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	27 254	1 887
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	27 254	1 887
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Naklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Naklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		0
M.	Změna stavů rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	60 000	0
X.	Výnosové úroky	42	80 084	82 011
N.	Nakladové úroky	43	26 886	37 111
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	26 885	36 491
O.	Ostatní finanční náklady	45	92 372	122 611
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47		0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-) 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-45 015	-39 333
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	84 502	135 830
Q.1.	- splatná	50	133	156
Q.2.	- odložena	51	84 369	135 674
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	314 293	516 486
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	121
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložena	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	-121
W.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	314 293	516 365
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 43 + 53 - 54)	61	398 795	652 195

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)=ř.67	001	12 754 260	1 992 567	10 761 693	12 921 287
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	3 125 751	1 792 191	1 333 560	1 471 534
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	549	549	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	82	82	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	0
3.	Software	007	467	467	0	0
4.	Ocenitelná práva	008			0	0
5.	Goodwill (+/-)	009			0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	2 617 220	1 727 914	889 306	967 280
B. II. 1.	Pozemky	014	156 536		156 536	156 595
2.	Stavby	015	477 527	175 936	301 591	308 728
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 944 769	1 550 415	394 354	466 510
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Základní stádo a lažná zvířata	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	294		294	294
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	32 978		32 978	31 259
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022	5 116	1 563	3 553	3 894
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	507 982	63 728	444 254	504 254
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	490 078	60 000	430 078	490 078
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	14 176		14 176	14 176
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	3 728	3 728	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Obežná aktiva (f.32+39+48+58)	031	9 436 050	200 376	9 235 674	11 255 239
C. I.	Zásoby (f.33 až 38)	032	462 797	0	462 797	1 501 144
C. I. 1.	Materiál	033	110 487		110 487	18 652
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	352 309		352 309	1 482 491
3.	Výrobky	035			0	0
4.	Zvířata	036	1		1	1
5.	Zboží	037			0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (f.40 až 47)	039	401 600	0	401 600	287 357
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	198 612		198 612	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	0
7.	Jiné pohledávky	046			0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	202 988		202 988	287 357
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	6 216 907	200 376	6 016 531	6 318 238
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 262 794	200 376	3 062 418	3 261 812
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	7 718		7 718	42 865
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	61 057		61 057	50 198
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	160 815		160 815	37 983
8.	Dohadné účty aktivní	056	67 584		67 584	69 700
9.	Jiné pohledávky	057	2 656 939		2 656 939	2 855 680
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (f.59 až 62)	058	2 354 746	0	2 354 746	3 148 500
C. IV. 1.	Peníze	059	2 553		2 553	2 738
2.	Účty v bankách	060	2 352 193		2 352 193	3 145 762
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	0
D. I.	Časové rozlišení (f.64 až 66)	063	192 459	0	192 459	194 514
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	29 000		29 000	29 572
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	0
3.	Příjmy příštích období	066	163 459		163 459	164 942

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (f.68+85+118) = f.001	067	10 761 693	12 921 287
A.	Vlastní kapitál (f.69+73+78+81+84)	068	4 210 826	4 547 799
A. I.	Základní kapitál (f.70 až 72)	069	1 119 600	1 119 600
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1 119 600	1 119 600
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (f.74 až 77)	073	757 217	757 217
A. II. 1.	Emisní ážio	074	704 318	704 318
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	52 959	52 959
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0	0
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, <i>nedělitelný fond</i> a ostatní fondy ze zisku (f.79+80)	078	218 416	192 364
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/ <i>Nedělitelný fond</i>	079	214 203	188 385
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	4 213	3 979
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f.82+83)	081	1 801 240	1 962 193
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	2 029 587	2 190 540
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-228 347	-228 347
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (f.01-69-73-78-81-85-118)=f.60 výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu	084	314 293	516 366
B.	Cizí zdroje (f.86+91+102+114)	085	5 655 561	7 518 830
B. I.	Rezervy (f.87 až 90)	086	1 172 160	1 415 616
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		0
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		0
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		0
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	1 172 160	1 415 616
B. II.	Dlouhodobé závazky (f.92 až 101)	091	431 234	115 397
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	274 212	0
B. II. 2.	Závazky -ovládající a řídicí osoba	093		0
B. II. 3.	Závazky -podstatný vliv	094		0
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	157 022	115 397
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		0
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097	0	0
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0
B. II. 9.	Jiné závazky	100	0	0
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	4 052 167	5 987 817
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	2 307 677	3 686 693
B. III. 2.	Závazky - ovládací a fidejci osoba	104	30 059	65 241
B. III. 3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	105	0	0
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	70 676	72 086
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	31 795	32 875
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	10 863	27 280
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	38 237	694 893
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	600 439	662 148
B. III. 11.	Jiné závazky	113	962 421	746 601
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118+120)	118	895 306	854 658
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	895 306	854 658

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

K 31. 12. 2011
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	13 134 860	-2 062 861	11 071 999	11 136 427
B. Dlouhodobý majetek	3 144 215	-1 831 777	1 312 438	1 342 726
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	527	-527	0	0
1 Zřizovací výdaje	82	-82	0	0
3 Software	445	-445	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 637 585	-1 767 522	870 063	898 472
1 Pozemky	155 877		155 877	157 185
2 Stavby	562 725	-192 138	370 587	306 125
3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 906 629	-1 573 480	333 149	398 337
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	294		294	294
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 944		6 944	32 978
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 116	-1 904	3 212	3 553
III. Dlouhodobý finanční majetek	506 103	-63 728	442 375	444 254
1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	488 199	-60 000	428 199	430 078
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	14 176		14 176	14 176
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 728	-3 728	0	0
C. Oběžná aktiva	9 783 644	-231 084	9 552 560	9 601 187
I. Zásoby	221 156	0	221 156	466 586
1 Materiál	6 433		6 433	113 613
2 Nedokončená výroba a polotovary	214 722		214 722	352 972
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1		1	1
II. Dlouhodobé pohledávky	347 714	0	347 714	427 146
1 Pohledávky z obchodních vztahů	190 005		190 005	215 800
8 Odložená daňová pohledávka	157 709		157 709	211 346
III. Krátkodobé pohledávky	6 383 252	-231 084	6 152 168	6 315 690
1 Pohledávky z obchodních vztahů	3 321 939	-231 084	3 090 855	3 139 947
4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	15 037		15 037	7 718
6 Stát - daňové pohledávky	86 097		86 097	64 279
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	20 143		20 143	160 820
8 Dohadné účty aktivní	70 002		70 002	67 694
9 Jiné pohledávky	2 870 034		2 870 034	2 875 232
IV. Krátkodobý finanční majetek	2 831 522	0	2 831 522	2 391 765
1 Peníze	1 370		1 370	2 888
2 Účty v bankách	2 830 152		2 830 152	2 388 877
D. Časové rozlišení	207 001	0	207 001	192 514
I. 1 Náklady příštích období	10 173		10 173	29 055
3 Příjmy příštích období	196 828		196 828	163 459

Rádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	11 071 999	11 136 427
A. Vlastní kapitál	4 351 485	4 450 608
I. Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
1 Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
II. Kapitálové fondy	757 277	757 277
1 Emisní ážio	704 318	704 318
2 Ostatní kapitálové fondy	52 959	52 959
III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	230 927	221 149
1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	226 653	216 936
2 Statutární a ostatní fondy	4 274	4 213
IV. Výsledek hospodaření minulých let	1 826 616	2 352 582
1 Nerozdělený zisk minulých let	2 078 163	2 598 490
2 Neuhrazená ztráta minulých let	-251 547	-245 908
V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	417 065	0
B. Cizí zdroje	6 269 708	5 790 513
I. Rezervy	1 312 132	1 174 047
4 Ostatní rezervy	1 312 132	1 174 047
II. Dlouhodobé závazky	387 988	431 665
1 Závazky z obchodních vztahů	291 181	274 643
4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	96 807	157 022
III. Krátkodobé závazky	4 569 588	4 184 801
1 Závazky z obchodních vztahů	2 606 445	2 433 487
2 Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	30 059
4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	2 726	0
5 Závazky k zaměstnancům	65 884	72 569
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	31 891	32 355
7 Stát - daňové závazky a dotace	118 232	12 122
8 Krátkodobé přijaté zálohy	5 927	38 237
10 Dohadné účty pasivní	861 229	600 961
11 Jiné závazky	877 254	965 011
C. Časové rozlišení	450 806	895 306
2 Výnosy příštích období	450 806	895 306

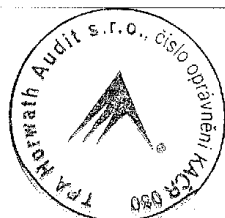
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

za období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
II. Výkony	14 933 664	16 069 757
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 070 970	17 186 571
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	-138 250	-1 133 537
3 Aktivace	944	16 723
B. Výkonová spotřeba	-13 392 019	-14 526 253
1 Spotřeba materiálu a energie	-3 070 451	-3 807 909
2 Služby	-10 321 568	-10 718 344
+ Přidaná hodnota	1 541 645	1 543 504
C. Osobní náklady	-1 100 532	-1 344 409
1 Mzdové náklady	-778 834	-996 664
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-310 214	-331 252
4 Sociální náklady	-11 484	-16 493
D. Daně a poplatky	-20 053	-21 397
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-172 309	-225 226
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	48 375	21 205
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	47 257	19 923
2 Tržby z prodeje materiálu	1 118	1 282
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-8 646	-4 885
1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-8 646	-4 885
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-149 082	306 086
IV. Ostatní provozní výnosy	332 267	259 324
H. Ostatní provozní náklady	-31 509	-109 349
* Provozní výsledek hospodaření	440 156	424 853
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	27 254
1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	27 254
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	-60 000
X. Výnosové úroky	75 651	83 580
N. Nákladové úroky	-33 269	-26 866
XI. Ostatní finanční výnosy	142 186	33 137
O. Ostatní finanční náklady	-87 292	-100 493
* Finanční výsledek hospodaření	97 276	-43 388
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-120 367	-82 248
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	-66 730	-1 153
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odložená)	-53 637	-81 095
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	417 065	299 217
*** Výsledek hospodaření za účetní období	417 065	299 217
Výsledek hospodaření před zdaněním	537 432	381 465

ROZVAHA
k 31.12.2012
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období		Minulé období	
	Brutto	Korekce		Netto
AKTIVA CELKEM	12 486 374	-2 036 452	10 449 922	11 071 999
B. Dlouhodobý majetek	3 205 359	-1 768 037	1 437 322	1 312 438
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	527	-527	0	0
1 Zřizovací výdaje	82	-82	0	0
3 Software	445	-445	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 570 449	-1 763 782	806 667	870 063
1 Pozemky	156 565		156 565	155 877
2 Stavby	567 436	-208 440	358 996	370 587
3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 839 316	-1 553 097	286 219	333 149
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	294		294	294
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 722		1 722	6 944
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 116	-2 245	2 871	3 212
III. Dlouhodobý finanční majetek	634 383	-3 728	630 655	442 375
1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	594 979		594 979	428 199
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	35 676		35 676	14 176
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 728	-3 728	0	0
C. Oběžná aktiva	9 093 382	-268 415	8 824 967	9 552 560
I. Zásoby	303 208	0	303 208	221 156
1 Materiál	13 461		13 461	6 433
2 Nedokončená výroba a polotovary	289 746		289 746	214 722
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1		1	1
II. Dlouhodobé pohledávky	324 366	-3 613	320 753	347 714
1 Pohledávky z obchodních vztahů	162 635	-3 613	159 022	190 005
8 Odložená daňová pohledávka	161 731		161 731	157 709
III. Krátkodobé pohledávky	6 658 110	-264 802	6 393 308	6 152 168
1 Pohledávky z obchodních vztahů	3 017 909	-264 802	2 753 107	3 090 855
4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	17 883		17 883	15 037
6 Stát - daňové pohledávky	90 860		90 860	86 097
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	17 211		17 211	20 143
8 Dohadné účty aktivní	98 167		98 167	70 002
9 Jiné pohledávky	3 416 080		3 416 080	2 870 034



Řádek	Brutto	Běžné období		Minulé období Netto
		Korekce	Netto	
IV. Krátkodobý finanční majetek	1 807 698	0	1 807 698	2 831 522
1 Peníze	1 652		1 652	1 370
2 Účty v bankách	1 806 046		1 806 046	2 830 152
D. Časové rozlišení	187 633	0	187 633	207 001
I. 1 Náklady příštích období	8 002		8 002	10 173
3 Příjmy příštích období	179 631		179 631	196 828



Rádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	10 449 922	11 071 999
A. Vlastní kapitál	3 611 307	4 351 485
I. Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
1 Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
II. Kapitálové fondy	757 277	757 277
1 Emisní ážio	704 318	704 318
2 Ostatní kapitálové fondy	52 959	52 959
III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	231 669	230 927
1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	226 653	226 653
2 Statutární a ostatní fondy	5 016	4 274
IV. Výsledek hospodaření minulých let	1 292 182	1 826 616
1 Nerozdělený zisk minulých let	1 292 182	2 078 163
2 Neuhrazená ztráta minulých let	0	-251 547
V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	210 579	417 065
B. Cizí zdroje	6 520 850	6 269 708
I. Rezervy	1 330 210	1 312 132
4 Ostatní rezervy	1 330 210	1 312 132
II. Dlouhodobé závazky	373 484	387 988
1 Závazky z obchodních vztahů	278 757	291 181
4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	94 727	96 807
III. Krátkodobé závazky	4 817 156	4 569 588
1 Závazky z obchodních vztahů	2 185 624	2 606 445
4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	467	2 726
5 Závazky k zaměstnancům	57 046	65 884
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	30 638	31 891
7 Stát - daňové závazky a dotace	22 885	118 232
8 Krátkodobé přijaté zálohy	3 216	5 927
10 Dohadné účty pasivní	483 009	861 229
11 Jiné závazky	2 034 271	877 254
C. Časové rozlišení	317 765	450 806
2 Výnosy příštích období	317 765	450 806



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

za období od 1.1.2012 do 31.12.2012
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
I. Tržby za prodej zboží	1	0
+ Obchodní marže	1	0
II. Výkony	12 845 677	14 933 664
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	12 769 293	15 070 970
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	75 025	-138 250
3 Aktivace	1 359	944
B. Výkonová spotřeba	-11 382 190	-13 392 019
1 Spotřeba materiálu a energie	-2 999 739	-3 070 451
2 Služby	-8 382 451	-10 321 568
+ Přidaná hodnota	1 463 488	1 541 645
C. Osobní náklady	-1 190 522	-1 100 532
1 Vzdovné náklady	-890 553	-778 834
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-293 361	-310 214
4 Sociální náklady	-6 608	-11 484
D. Daně a poplatky	-10 986	-20 053
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-150 473	-172 309
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	39 187	48 375
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	36 678	47 257
2 Tržby z prodeje materiálu	2 509	1 118
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-5 673	-8 646
1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-5 673	-8 646
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-55 750	-149 082
IV. Ostatní provozní výnosy	294 610	332 267
H. Ostatní provozní náklady	-118 306	-31 509
* Provozní výsledek hospodaření	265 575	440 156



Rádek	Běžné období	Minulé období
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	17 073	0
3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	17 073	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	60 000	0
X. Výnosové úroky	48 214	75 651
N. Nákladové úroky	-25 333	-33 269
XI. Ostatní finanční výnosy	16 350	142 186
O. Ostatní finanční náklady	-128 442	-87 292
* Finanční výsledek hospodaření	-12 138	97 276
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-42 858	-120 367
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	-46 880	-66 730
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odložená)	4 022	-53 637
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	210 579	417 065
*** Výsledek hospodaření za účetní období	210 579	417 065
Výsledek hospodaření před zdaněním	253 437	537 432



ROZVAHA
k 31.12.2013
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	11 698 324	-1 998 404	9 699 920	10 449 922
B. Dlouhodobý majetek	3 156 754	-1 714 525	1 442 229	1 437 322
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	527	-527	0	0
1 Zřizovací výdaje	82	-82	0	0
3 Software	445	-445	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 547 710	-1 710 270	837 440	806 667
1 Pozemky	155 997		155 997	156 565
2 Stavby	566 919	-226 725	340 194	358 996
3 Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	1 817 070	-1 480 958	336 112	286 219
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	294		294	294
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 314		2 314	1 722
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 116	-2 587	2 529	2 871
III. Dlouhodobý finanční majetek	608 517	-3 728	604 789	630 655
1 Podíly - ovládaná osoba	590 513		590 513	594 978
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	14 276		14 276	35 676
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 728	-3 728	0	0
C. Oběžná aktiva	8 526 569	-283 879	8 242 690	8 824 967
I. Zásoby	330 639	0	330 639	303 208
1 Materiál	8 531		8 531	13 461
2 Nedokončená výroba a polotovary	322 107		322 107	289 746
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1		1	1
II. Dlouhodobé pohledávky	347 734	-3 026	344 708	320 753
1 Pohledávky z obchodních vztahů	187 732	-3 026	184 706	159 022
8 Odložená daňová pohledávka	160 002		160 002	161 731



Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
III. Krátkodobé pohledávky	4 464 636	-280 853	4 183 783	6 393 308
1 Pohledávky z obchodních vztahů	2 767 236	-280 853	2 486 383	2 753 107
4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	12 256		12 256	17 883
6 Stát - daňové pohledávky	76 840		76 840	90 860
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	42 562		42 562	17 211
8 Dohadné účty aktivní	8 581		8 581	98 167
9 Jiné pohledávky	1 557 161		1 557 161	3 416 080
IV. Krátkodobý finanční majetek	3 383 560	0	3 383 560	1 807 698
1 Peníze	1 736		1 736	1 652
2 Účty v bankách	3 381 824		3 381 824	1 806 046
D. Časové rozlišení	15 001	0	15 001	187 633
I. 1 Náklady příštích období	8 072		8 072	8 002
3 Příjmy příštích období	6 929		6 929	179 631



Řádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	9 699 920	10 449 922
A. Vlastní kapitál	3 252 470	3 611 307
I. Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
1 Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
II. Kapitalové fondy	757 277	757 277
1 Emisní ážio	704 318	704 318
2 Ostatní kapitálové fondy	52 959	52 959
III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	231 886	231 669
1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	226 653	226 653
2 Statutární a ostatní fondy	5 233	5 016
IV. Výsledek hospodaření minulých let	751 861	1 292 182
1 Nerozdělený zisk minulých let	751 861	1 292 182
V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	391 846	210 579
B. Cizí zdroje	6 234 791	6 520 850
I. Rezervy	1 121 874	1 330 210
4 Ostatní rezervy	1 121 874	1 330 210
II. Dlouhodobé závazky	347 059	373 484
1 Závazky z obchodních vztahů	317 505	278 757
4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	29 554	94 727
III. Krátkodobé závazky	4 765 858	4 817 156
1 Závazky z obchodních vztahů	2 176 682	2 185 624
4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	92	467
5 Závazky k zaměstnancům	61 269	57 046
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	34 542	30 638
7 Stát - daňové závazky a dotace	49 353	22 885
8 Krátkodobé přijaté zálohy	1 429	3 216
10 Dohadné účty pasivní	537 339	483 009
11 Jiné závazky	1 905 152	2 034 271
C. Časové rozlišení	212 659	317 765
2 Výnosy příštích období	212 659	317 765



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

za období od 1.1.2013 do 31.12.2013
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
I. Tržby za prodej zboží	0	1
+ Obchodní marže	0	1
II. Výkony	12 571 705	12 845 677
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	12 536 939	12 769 293
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	32 361	75 025
3 Aktivace	2 405	1 359
B. Výkonová spotřeba	11 516 619	11 382 190
1 Spotřeba materiálu a energie	3 110 763	2 999 739
2 Služby	8 405 856	8 382 451
+ Přidaná hodnota	1 055 086	1 463 488
C. Osobní náklady	1 175 859	1 190 522
1 Mzdové náklady	874 498	890 553
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	294 815	293 361
4 Sociální náklady	6 546	6 608
D. Daně a poplatky	18 495	10 986
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	138 496	150 473
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	38 057	39 187
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	34 761	36 678
2 Tržby z prodeje materiálu	3 296	2 509
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	5 673
1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	5 673
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	192 531	55 750
IV. Ostatní provozní výnosy	498 625	294 610
H. Ostatní provozní náklady	70 083	118 306
* Provozní výsledek hospodaření	381 366	265 575



Řádek	Běžné období	Minulé období
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	20 000	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	-21 788	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	42 323	17 073
3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	42 323	17 073
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	60 000
X. Výnosové úroky	33 684	48 214
N. Nákladové úroky	15 210	25 333
XI. Ostatní finanční výnosy	94 506	16 350
O. Ostatní finanční náklady	48 433	128 442
* Finanční výsledek hospodaření	105 082	-12 138
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	94 602	42 858
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	92 873	46 880
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odložená)	-1 729	4 022
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	391 846	210 579
*** Výsledek hospodaření za účetní období	391 846	210 579
Výsledek hospodaření před zdaněním	486 448	253 437



ROZVAHA

k 31.12.2014

v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	11 241 513	-2 154 121	9 087 392	9 699 920
B. Dlouhodobý majetek	3 097 195	-1 761 551	1 335 644	1 442 229
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	463	-463	0	0
1 Zřizovací výdaje	82	-82	0	0
3 Software	381	-381	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 488 215	-1 657 360	830 855	837 440
1 Pozemky	156 009		156 009	155 997
2 Stavby	561 148	-241 017	320 131	340 194
3 Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	1 765 041	-1 413 415	351 626	336 112
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	294		294	294
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	607		607	2 314
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 116	-2 928	2 188	2 529
III. Dlouhodobý finanční majetek	608 517	-103 728	504 789	604 789
1 Podíly - ovládaná osoba	590 513	-100 000	490 513	590 513
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	14 276		14 276	14 276
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 728	-3 728	0	0
C. Oběžná aktiva	8 121 556	-392 570	7 728 986	8 242 690
I. Zásoby	186 882	0	186 882	330 639
1 Materiál	20 543		20 543	8 531
2 Nedokončená výroba a polotovary	166 338		166 338	322 107
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1		1	1
II. Dlouhodobé pohledávky	391 025	-3 225	387 800	344 708
1 Pohledávky z obchodních vztahů	229 893	-3 225	226 668	184 706
8 Odložená daňová pohledávka	161 132		161 132	160 002
III. Krátkodobé pohledávky	4 062 703	-389 345	3 673 358	4 183 783
1 Pohledávky z obchodních vztahů	2 679 407	-389 345	2 290 062	2 486 383
4 Pohledávky za společníky	14 617		14 617	12 256
6 Stát - daňové pohledávky	91 587		91 587	76 840
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	64 463		64 463	42 562
8 Dohadné účty aktivní	2 273		2 273	8 581
9 Jiné pohledávky	1 210 356		1 210 356	1 557 161



Řádek	Běžné období		Minulé období Netto
	Brutto	Korekce	
IV. Krátkodobý finanční majetek	3 480 946	0	3 480 946
1 Penize	1 805		1 805
2 Účty v bankách	3 479 141		3 479 141
D. Časové rozlišení	22 762	0	22 762
I. 1 Náklady příštích období	6 313		6 313
3 Příjmy příštích období	16 449		16 449



Řádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	9 087 392	9 699 920
A. Vlastní kapitál	2 801 169	3 252 470
I. Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
1 Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
II. Kapitálové fondy	757 277	757 277
1 Ážio	704 318	704 318
2 Ostatní kapitálové fondy	52 959	52 959
III. Fondy ze zisku	5 177	231 886
1 Rezervní fond	0	226 653
2 Statutární a ostatní fondy	5 177	5 233
IV. Výsledek hospodaření minulých let	819 460	751 861
1 Nerozdělený zisk minulých let	819 460	751 861
V.1. Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-	99 655	391 846
B. Cizí zdroje	6 098 714	6 234 791
I. Rezervy	1 086 266	1 121 874
4 Ostatní rezervy	1 086 266	1 121 874
II. Dlouhodobé závazky	305 561	347 059
1 Závazky z obchodních vztahů	305 561	317 505
4 Závazky ke společníkům	0	29 554
III. Krátkodobé závazky	4 706 887	4 765 858
1 Závazky z obchodních vztahů	1 760 202	2 176 682
4 Závazky ke společníkům	91	92
5 Závazky k zaměstnancům	53 444	61 269
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	31 501	34 542
7 Stát - daňové závazky a dotace	9 006	49 353
8 Krátkodobé přijaté zálohy	154 120	1 429
10 Dohadné účty pasivní	453 684	537 339
11 Jiné závazky	2 244 839	1 905 152
C. Časové rozlišení	187 509	212 659
2 Výnosy příštích období	187 509	212 659



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

za období od 1.1.2014 do 31.12.2014
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
II. Výkony	11 070 866	12 571 705
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 225 252	12 536 939
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	-155 769	32 361
3 Aktivace	1 383	2 405
B. Výkonová spotřeba	-9 788 383	-11 516 619
1 Spotřeba materiálu a energie	-3 232 190	-3 110 763
2 Služby	-6 556 193	-8 405 856
+ Přidaná hodnota	1 282 483	1 055 086
C. Osobní náklady	-1 125 725	-1 175 859
1 Mzdové náklady	-831 870	-874 498
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-287 274	-294 815
4 Sociální náklady	-6 581	-6 546
D. Daně a poplatky	-20 291	-18 495
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-143 160	-138 496
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	44 843	38 057
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	42 569	34 761
2 Tržby z prodeje materiálu	2 274	3 296
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-10 469	0
1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-10 469	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-73 424	192 531
IV. Ostatní provozní výnosy	268 164	498 625
H. Ostatní provozní náklady	-43 388	-70 083
* Provozní výsledek hospodaření	179 033	381 366

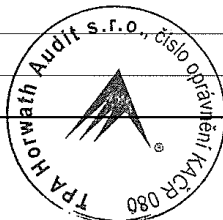


Řádek	Běžné období	Minulé období
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	20 000
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	-21 788
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	80 660	42 323
3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	80 660	42 323
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-100 000	0
X. Výnosové úroky	22 538	33 684
N. Nákladové úroky	-11 958	-15 210
XI. Ostatní finanční výnosy	22 797	94 506
O. Ostatní finanční náklady	-57 906	-48 433
* Finanční výsledek hospodaření	-43 869	105 082
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-35 509	-94 602
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	-36 639	-92 873
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odložená)	1 130	-1 729
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	99 655	391 846
*** Výsledek hospodaření za účetní období	99 655	391 846
Výsledek hospodaření před zdaněním	135 164	486 448



ROZVAHA
k 31.12.2015
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	13 333 920	-2 246 612	11 087 308	9 087 392
B. Dlouhodobý majetek	3 158 126	-1 866 113	1 292 013	1 335 644
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	463	-463	0	0
1 Zřizovací výdaje	82	-82	0	0
3 Software	381	-381	0	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 549 146	-1 686 922	862 224	830 855
1 Pozemky	156 781		156 781	156 009
2 Stavby	532 139	-242 635	289 504	320 131
3 Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	1 853 800	-1 441 018	412 782	351 626
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	294		294	294
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 016		1 016	607
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 116	-3 269	1 847	2 188
III. Dlouhodobý finanční majetek	608 517	-178 728	429 789	504 789
1 Podíly - ovládaná osoba	590 513	-175 000	415 513	490 513
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	14 276		14 276	14 276
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 728	-3 728	0	0
C. Oběžná aktiva	10 159 547	-380 499	9 779 048	7 728 986
I. Zásoby	149 031	0	149 031	186 882
1 Materiál	19 106		19 106	20 543
2 Nedokončená výroba a polotovary	129 924		129 924	166 338
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1		1	1
II. Dlouhodobé pohledávky	507 220	0	507 220	387 800
1 Pohledávky z obchodních vztahů	249 887		249 887	226 668
8 Odložená daňová pohledávka	257 333		257 333	161 132
III. Krátkodobé pohledávky	6 770 224	-380 499	6 389 725	3 673 358
1 Pohledávky z obchodních vztahů	1 978 738	-380 499	1 598 239	2 290 062
4 Pohledávky za společnosti	18 792		18 792	14 617
6 Stát - daňové pohledávky	64 695		64 695	91 587
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	43 162		43 162	64 463
8 Dohadné účty aktivní	50		50	2 273
9 Jiné pohledávky	4 664 787		4 664 787	1 210 356



Řádek	Běžné období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
IV. Krátkodobý finanční majetek	2 733 072	0	2 733 072	3 480 946
1 Peníze	1 888		1 888	1 805
2 Účty v bankách	2 731 184		2 731 184	3 479 141
D. Časové rozlišení	16 247	0	16 247	22 762
I. 1 Náklady příštích období	7 180		7 180	6 313
3 Příjmy příštích období	9 067		9 067	16 449



Řádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	11 087 308	9 087 392
A. Vlastní kapitál	2 348 751	2 801 169
I. Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
1 Základní kapitál	1 119 600	1 119 600
II. Kapitálové fondy	757 277	757 277
1 Ážio	704 318	704 318
2 Ostatní kapitálové fondy	52 959	52 959
III. Fondy ze zisku	5 319	5 177
2 Statutární a ostatní fondy	5 319	5 177
IV. Výsledek hospodaření minulých let	618 515	819 460
1 Nerozdělený zisk minulých let	618 515	819 460
V.1. Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	-151 960	99 655
B. Cizí zdroje	8 519 287	6 098 714
I. Rezervy	1 909 696	1 086 266
4 Ostatní rezervy	1 909 696	1 086 266
II. Dlouhodobé závazky	306 072	305 561
1 Závazky z obchodních vztahů	306 072	305 561
III. Krátkodobé závazky	6 303 519	4 706 887
1 Závazky z obchodních vztahů	1 651 546	1 760 202
4 Závazky ke společníkům	5 856	91
5 Závazky k zaměstnancům	58 168	53 444
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	32 158	31 501
7 Stát - daňové závazky a dotace	97 309	9 006
8 Krátkodobé přijaté zálohy	151 777	154 120
10 Dohadné účty pasivní	547 079	453 684
11 Jiné závazky	3 759 626	2 244 839
C. Časové rozlišení	219 270	187 509
2 Výnosy příštích období	219 270	187 509



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

za období od 1.1.2015 do 31.12.2015
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
II. Výkony	11 652 670	11 070 866
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 688 146	11 225 252
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	-36 414	-155 769
3 Aktivace	938	1 383
B. Výkonová spotřeba	-9 648 022	-9 788 383
1 Spotřeba materiálu a energie	-3 137 142	-3 232 190
2 Služby	-6 510 880	-6 556 193
+ Přidaná hodnota	2 004 648	1 282 483
C. Osobní náklady	-1 198 360	-1 125 725
1 Mzdové náklady	-903 406	-831 870
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-288 017	-287 274
4 Sociální náklady	-6 937	-6 581
D. Daně a poplatky	-18 561	-20 291
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-164 073	-143 160
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	56 745	44 843
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	51 082	42 569
2 Tržby z prodeje materiálu	5 663	2 274
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-14 928	-10 469
1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-14 928	-10 469
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-811 700	-73 424
IV. Ostatní provozní výnosy	262 495	268 164
H. Ostatní provozní náklady	-87 378	-43 388
* Provozní výsledek hospodaření	28 888	179 033



Řádek	Běžné období	Minulé období
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	15 807	80 660
3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	15 807	80 660
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-75 000	-100 000
X. Výnosové úroky	19 809	22 538
N. Nákladové úroky	-12 124	-11 958
XI. Ostatní finanční výnosy	2 785	22 797
O. Ostatní finanční náklady	-76 472	-57 906
* Finanční výsledek hospodaření	-125 195	-43 869
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-55 653	-35 509
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná)	-151 854	-36 639
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odložená)	96 201	1 130
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-151 960	99 655
*** Výsledek hospodaření za účetní období	-151 960	99 655
Výsledek hospodaření před zdaněním	-96 307	135 164

