

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

Rizika v podniku - Václav Ježek - TRUHLÁŘSTVÍ

Václav Ježek

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav JEŽEK**
Osobní číslo: **E09463**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Rizika v podniku - Václav Ježek - TRUHLÁŘSTVÍ**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

- 1) Úvod
- 2) Uvedení podniku
- 3) Teorie rizika
- 4) Analýza rizika
- 5) Důsledky rizika
- 6) Snižování rizika
- 7) Závěr


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

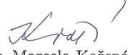
DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku : analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita . Praha : Ekopress, 2006. 191 s.
HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří . Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha : Grada, 2009. 262 s.
PEČINKOVÁ, Ivana. Euro versus koruna : rizika a přínosy jednotné měny pro ČR . Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2008. 215 s.
ROUDNÝ, Radim ; LINHART, Petr . Krizový management III. : Teorie a praxe rizika. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 174 s.
WALTER, Jaromír . Teorie rizika. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 83 s.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 5. května 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 15. června 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Jílovicích dne 30. 4. 2012

Václav Ježek

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych rád poděkoval především svému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval všem, kteří mě při mém snažení podporovali. Zejména pak své rodině.

ANOTACE

V úvodní části je bakalářská práce zaměřena na teoretická rizika, jimž obecně podniky v ČR čelí, nebo by čelit mohly. Jsou zde uvedeny i informace jak se tato rizika měří a jak podniky tato rizika vnímají, co preferují. Druhá část je praktická. Jsou v ní obsaženy informace o podniku Václav Ježek – TRUHLÁŘSTVÍ. Je zaměřena na rizika spojená s běžným provozem tohoto podniku a se způsobem, jakým se podnik s těmito riziky vypořádává.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, riziko, truhlářství, Jílovice

TITLE

Risks in the company – Václav Ježek – TRUHLÁŘSTVÍ

ANNOTATION

The first part of the thesis is focused on the theoretical risks that generally companies in the CR face or could face. There are some information, how companies measure these risks and which type of risk is generally preferred. The second part is practical. There are information about the company Vaclav Jezek - joinery. It focuses on the risks, which are connected with normal operation of this company. There is the way, how company face these risks.

KEYWORDS

Company, risk, joinery, Jílovice

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORIE RIZIKA.....	12
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	12
1.1.1 Riziko	12
1.1.2 Nejistota.....	12
1.1.3 Hrozba	13
1.2 KLASIFIKACE RIZIKA	13
1.2.1 Dle aspektů	13
1.2.2 Dle věcné náplně	15
1.3 IDENTIFIKACE RIZIKA	17
1.3.1 Dekompozice objektu analýzy rizika	17
1.3.2 Náplň identifikace	18
1.3.3 Nástroje identifikace a informační zdroje	18
1.3.4 Subjekty podílející se na identifikace rizik.....	18
1.4 MĚŘENÍ RIZIKA	18
1.4.1 Číselné charakteristiky rizika	19
1.4.2 Kvalitativní charakteristiky rizika	19
1.5 PREFERENCE RIZIKA	20
1.6 POSTOJ K RIZIKU.....	21
2 FINANČNÍ ANALÝZA	22
2.1 PROCENTNÍ ROZBOR	22
2.2 POMĚROVÁ ANALÝZA.....	22
2.2.1 Postup poměrové analýzy.....	23
2.2.2 Poměrové finanční ukazatele.....	23
2.3 SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ.....	25
2.3.1 Rychlý test.....	26
2.3.2 Index bonity.....	26
2.3.3 Altmanův model finančního zdraví	27
2.3.4 Index důvěryhodnosti	28
3 UVEDENÍ PODNIKU.....	29
3.1 SÍDLO	29
3.2 HISTORIE PODNIKU	30
3.2.1 Informace z obchodního rejstříku.....	30
3.2.2 Vývoj podniku	30
3.3 VÝROBA	31
3.3.1 Kuchyňské linky.....	31
3.3.2 Schodiště	32
3.3.3 Interiérové dveře.....	33
4 RIZIKA PODNIKU A JEJICH MOŽNÝ DOPAD	34
4.1 BLÍZKÁ MINULOST.....	34
4.2 SOUČASNOST.....	36
4.2.1 Splátky.....	36
4.2.2 Konkurence	36
4.2.3 Úraz	37
4.2.4 Požár.....	37
4.2.5 Krádež	37
4.2.6 Kontrola.....	37
4.2.7 Technická závada	38
4.3 BUDOUCNOST.....	38
4.3.1 Investice.....	38
4.3.2 DPH.....	39

5	OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA	40
5.1.1	Minulost.....	40
5.1.2	Současnost.....	40
6	VÝHODY A NEVÝHODY SAMOSTATNOSTI	44
6.1	POZITIVA	44
6.2	NEGATIVA.....	45
6.3	KOMBINACE.....	45
7	ZÁVĚR.....	46
	POUŽITÁ LITERATURA	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stupnice kvalitativního vyjádření rizika.....	20
Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Rychlého testu	26
Tabulka 3: Hodnocení podle nového Altmanova Z-Score	27
Tabulka 4: Výsledná klasifikace podniku podle indexu IN	28
Tabulka 5: Výhody a nevýhody samostatnosti.....	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma vzniku rizika.....	13
Obrázek 2: Základní způsoby třídění rizika dle aspektů	13
Obrázek 3: Klasifikace rizik dle jejich věcné náplně	15
Obrázek 4: Vyhodnocení finanční situace firmy pomocí indexu bonity.....	27
Obrázek 5: Provozovna	29
Obrázek 6: Lokalizace podniku.....	29
Obrázek 7: Rozdělení živností dle živnostenského zákona.....	30
Obrázek 8: Kuchyňská linka.....	32
Obrázek 9: Schodiště	32
Obrázek 10: Interiérové dveře	33
Obrázek 11: Původní budova při rekonstrukci	34
Obrázek 12: Dodávka materiálu	35

SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
CF	cash flow
č. p.	číslo popisné
č.	číslo
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
DTDL	dřevotřísková deska laminovaná
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
IČ	identifikační číslo
km	kilometrů
např.	například
OA	oběžná aktiva
odst.	odstavec
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
popř.	popřípadě
PSČ	poštovní směrovací číslo
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	výnosnost vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil: „Rizika v podniku Václav Ježek – TRUHLÁŘSTVÍ“ a to z pochopitelného důvodu. Jedná se totiž o podnik mého otce, o který se i já zajímám a mám veškeré informace potřebné pro sepsání této práce. Zaměřil jsem se na rizika spojená s běžným provozováním soustavné podnikatelské činnosti takového podnikatele, který podniká samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Chtěl bych poukázat na rizika, která takováto osoba podstupuje a s kterými si musí poradit, aby byla konkurenceschopná.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. Na teoretickou, ve které rozebírá obecná rizika podniků v ČR a praktickou, kde se věnuje konkrétním řešením jednotlivých situací podniku Václav Ježek - TRUHLÁŘSTVÍ.

V první části, která je teoretická, se nejprve věnuji vymezení základních pojmů, jako jsou riziko a nejistota. Dále obecně popisují rizika, kterým podniky v ČR čelí. Jejich klasifikaci, identifikaci, měření, významnost, hodnocení a nakonec i postoj podnikatelů k rizikovým situacím. Teoretickou část ukončuji finanční analýzou.

V druhé praktické části nejdříve uvádím informace o podniku. Tzn. jeho lokalizaci, historii a v neposlední řadě se v ní věnuji i výrobě, ve které je kladen velký důraz především na kvalitu, rychlost a spolehlivost. Dále se v této části zaměřuji na rizika, která podnik v blízké minulosti podstoupil, ale která jsou pro současnost stále aktuální. Zabývám se zde i riziky, která lze v budoucnosti očekávat. V této části práce jsem se zaměřil i na způsoby, kterými podnik tyto rizikové situace nejen řeší, ale i jak se tato rizika snaží snížit.

Pro sepsání teoretické části využiji poznatků, které získám nastudováním potřebné literatury. V praktické části budu těžit z informací, které jsem buď sám pochytil, nebo mi byly poskytnuty.

Cílem práce je v první řadě si ujasnit, co je to riziko a nejistota v podniku. Jakou má klasifikaci, jak se identifikuje a co podniky v případě výskytu rizika preferují. Dále pak vymezit a v konečné fázi i zhodnotit rizika podniku Václav Ježek – TRUHLÁŘSTVÍ.

1 TEORIE RIZIKA

1.1 Vymezení základních pojmů

1.1.1 Riziko

Riziko je výraz, který pochází z itaštiny a původně znamenal úskalí v mořeplavbě. Historických výkladů je více, např. riskovat = být odvážný.

V dnešní době se rozumí rizikem nebezpečí vzniku škod, která má souvislost s hrozbou, popř. konečnou ztrátou. Pojem riziko svojí podstatou vyjadřuje určitou budoucí, nežádoucí situaci.

Riziko vyjadřuje míru budoucího ohrožení objektu, respektive aktiva hrozbami, které vede ke škodám. [7, str. 10]

Definice rizika je mnoho, např.:

- pravděpodobnost škody,
- velikost škody,
- odchylka od žádoucího stavu, atd.

1.1.2 Nejistota

Nejistota je spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů rizika, které ovlivňují výsledky aktivit, prodejních a nákupních cen materiálů či měnových kurzů. Nejistota budoucích hodnot faktorů rizika se promítá do nejistoty výsledků realizovaných podnikatelských aktivit nebo projektů a je příčinou jejich rizikovosti.

Omezenou spolehlivost stanovení budoucích hodnot ovlivňují především:

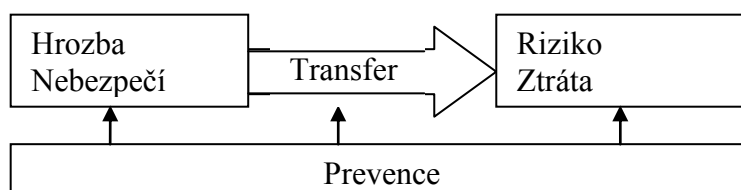
- nedostatek informací a nedostatečné poznání procesů, které generují faktory rizika a nejistoty;
- použití nevhodných zdrojů informací a neověřených, resp. nespolehlivých dat;
- uplatnění nevhodných metod odhadu budoucího vývoje faktorů rizika a nejistoty;
- náhodný charakter procesů, jejichž výsledkem jsou hodnoty rizikových faktorů.[4]

Je nutné si uvědomit, že nejistotu odhadu vývoje faktorů rizika a nejistoty lze snížit, např. lepším informačním vybavením či užitím spolehlivějších zdrojů dat, ovšem zcela odstranit vzhledem k náhodné povaze procesů generujících rizikové faktory ji nelze.

1.1.3 Hrozba

Hrozbou rozumíme něco, co je na počátku nežádoucího jevu a existuje nezávisle na ohroženém aktivu, tedy ohroženém objektu nebo osobě. Můžeme ji definovat jako: „Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.“ [7, str. 8]

Při jejím hodnocení je rozhodující její velikost, tzn. možnost způsobit škodu. Velmi důležitý je prostorový a časový přístup. Hrozba, která je pro nás blízká prostorově a časově je pro nás mnohem významnější než hrozba, která je prostorově a časově vzdálená



Obrázek 1: Schéma vzniku rizika

Zdroj: Vlastní zpracování podle: [7, str. 7]

1.2 Klasifikace rizika

Rizika můžeme klasifikovat několika způsoby. Ať už podle aspektů, nebo podle jejich věcné náplně.

1.2.1 Dle aspektů



Obrázek 2: Základní způsoby třídění rizika dle aspektů

Zdroj: vlastní zpracování podle: [4, str. 16]

Podnikatelské riziko se od rizika čistého liší především tím, že má jak svou pozitivní, tak i negativní stránku. Chápeme jej jako možnost, že skutečné výsledky určité činnosti se budou lišit od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být jak žádané, tj. odchylky směřující k vyššímu zisku, tak nežádané, tj. odchylky směřující ke ztrátě. Riziko čisté má pouze stránku negativní. Tzn., že existuje nebezpečí vzniku nepříznivých situací, či odchylek od žádoucího stavu, čímž je chápáno uchování majetku, zdraví a lidských životů. Čistá rizika se obvykle vztahují ke škodám na majetku organizací a jednotlivců, způsobená především přírodními jevy, jako jsou povodně, požáry a zemětřesení, selháním technických systémů, či jednáním lidí.

Systematické riziko je takové, které je vyvolané společnými faktory a které v různé míře postihuje veškeré oblasti podnikatelské činnosti. Za zdroje tohoto rizika jsou chápány např. změny peněžní politiky, změny daňového zákonodárství popř. změny celého trhu. Protože systematické riziko určitým způsobem závisí na celkovém vývoji trhu, označuje se někdy také jako riziko tržní. Systematická rizika vzhledem ke svému charakteru představují rizika makroekonomická. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé podniky či jejich aktivity. Za zdroje mohou být považovány např. odchody klíčových pracovníků, selhání významného dodavatele či vstup nového konkurenta na trh. Nesystematická rizika představují rizika mikroekonomická.

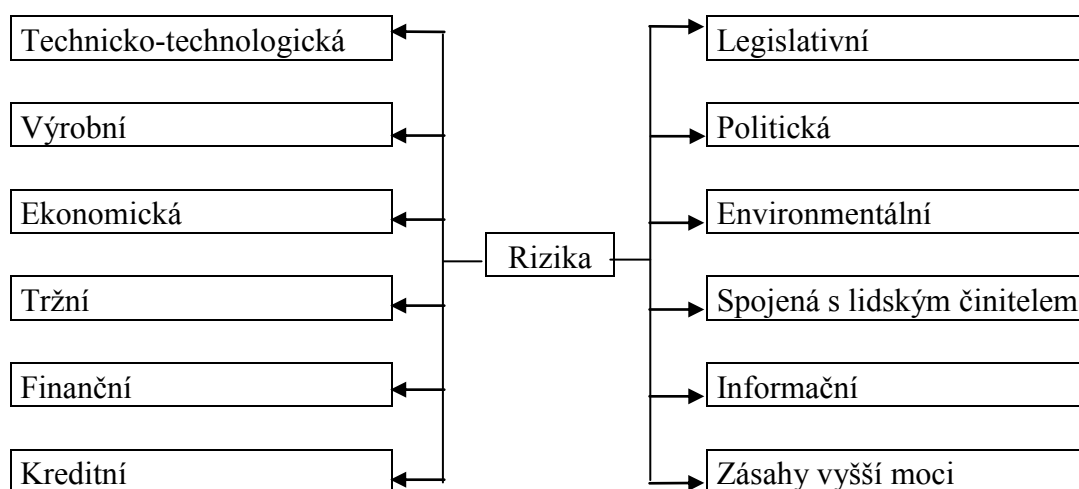
Vnitřní rizika jsou taková, která se vztahují k faktorům uvnitř podniku. Často bývají spojena např. se selháním pracovníků, vývojem nových výrobků a technologií či rizik spojených s výzkumem. Vnější rizika se vztahují především k podnikatelskému okolí, ve kterém daný podnik působí. Jejich zdroji jsou faktory makroekonomické a mikroekonomické. Makroekonomickými faktory rozumíme např. okolí ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické. Za mikroekonomické faktory jsou považovány např. konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.

Ovlivnitelné riziko je takové, které lze určitým způsobem eliminovat popř. oslabit takovým opatřením, které sníží pravděpodobnost vzniku možných nepříznivých situací. Za způsoby vedoucí k jeho snížení můžeme považovat např. zvýšení kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje, zlepšení přístrojového vybavení apod. Neovlivnitelné riziko je takové, u kterého nemáme možnost působit na jeho příčiny, ale můžeme přijmout opatření, která snižují nepříznivé následky těchto rizik. Např. pojištěním. Obecně můžeme za rizika ovlivnitelná považovat rizika vnitřní a za rizika neovlivnitelná rizika vnější, která jsem již v této práci zmiňoval.

Primární riziko je tvořeno všemi výše uvedenými faktory. Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení rizika primárního. Mezi sekundární rizika řadíme např. rizika spojená s existencí odlišné podnikové kultury při vytváření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu.

Riziky ve fázi přípravy a realizace rozumíme takové druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, kvalitu projektu a dodržení rozpočtu. Riziky ve fázi provozu rozumíme takové rizikové faktory, které ovlivňují hospodářské výsledky fungování projektu. Mezi tyto faktory řadíme např. vzrůst cen materiálů, energie a surovin, pokles poptávky či nedosažení projektové kapacity. [4]

1.2.2 Dle věcné náplně



Obrázek 3: Klasifikace rizik dle jejich věcné náplně

Zdroj: vlastní zpracování podle: [4, str. 17-19]

Technicko-technologická rizika jsou spojena s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií či nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výrobní kapacity aj. Tato rizika se mohou projevat též objevením nových produktů a postupů, které vedou k morálnímu zastarání technologií.

Výrobní rizika mají často charakter omezenosti neboli nedostatku zdrojů jako jsou suroviny, materiál, energie, pracovní síla aj., které mohou ohrozit průběh výrobního procesu nebo i celý výsledek. Příčinou některých výrobních rizik mohou být rizika dodavatelská. To jsou taková rizika, která jsou spojena s omezeností zdrojů. Mezi výrobní

rizika se řadí i rizika provozní. Ta se projevují např. nespolehlivostí či výpadky výrobních zařízení spojenými s omezením dodávky produktů či služeb.

Ekonomická rizika v sobě zahrnují především řadu nákladových rizik, která jsou vyvolána růstem cen surovin, materiálů, energií, služeb a dalších nákladových položek. V celkovém důsledku může dojít k překročení plánované výše nákladů a tím i k nedosažení plánovaného hospodářského výsledku.

Tržní rizika jsou spojená s úspěšností výrobků či služeb na domácích a zahraničních trzích. Z hlediska dosahovaných prodejních cen mají převážně podobu rizik cenových a ve vztahu k velikosti prodeje podobu rizik prodejních. Za zdroje tržních rizik jsou považovány např. chování konkurence projevující se zaváděním nových výrobků a cenovou politikou, změnami spotřebitelských preferencí aj. Tržní rizika stejně jako nákladová výrazně ohrožují hospodářský výsledek podniku.

Finanční rizika jsou spojena se způsobem financování, s dostupností zdrojů financování, schopností dostát svým splatným závazkům, nepříznivými změnami úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami a změnami měnových kurzů. [4]

Důvod, proč je měna úzce spjata s otázkou státní suverenity, spočívá především v tom, že měna umožňuje uvalování tzv. inflační daně. To je generování výnosu z emise monopolu, která je na úkor uživatelů peněz, protože tito uživatelé čelí poklesu kupní síly. [6]

Kreditní rizika se vztahují k nebezpečí platební neschopnosti či nevěli zákazníků a odběratelů. Obecně lze říci, že se jedná o riziko, kdy smluvní strana nedostojí svému závazku splatit úvěr či zaplatit fakturu.

Legislativní rizika bývají často vyvolána hospodářskou a legislativní politikou vlády. Jedná se např. o změny zákonů na ochranu životního prostředí, změny daňových zákonů, snížení ochrany domácího trhu, změny ochrany spotřebitelů aj. Nedostatečná ochrana duševního vlastnictví, jako jsou patenty či autorská práva, může být nedílnou složkou tohoto rizika.

Politická rizika zahrnují stávky, války či národnostní nepokoje, které jsou zdrojem politické nestability. Do politických rizik se taktéž řadí rizika spojená s podnikáním v zahraničí, která mohou mít podobu znárodnění, uvalení tarifních bariér, omezení přístupu ke zdrojům surovin a energií aj.

Environmentální rizika mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesů do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, ztrát spojených s nuceným ukončením určitých aktivit aj.

Rizika spojená s lidským činitelem vyplývají ze zkušeností, kompetencí i jednání všech relevantních subjektů. Do této skupiny se řadí především rizika spojená s managementem, který je jedním z nejdůležitějších faktorů rozhodující o úspěšnosti či neúspěšnosti podniku. Do této skupiny kromě rizik managementu také zařadíme rizika ztráty klíčových pracovníků, podvodné jednání zaměstnanců či stávky.

Informační rizika se týkají informačních systémů a dat, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita interními a externími subjekty.

Zásahy vyšší moci představují rizika, která jsou spojena s haváriemi výrobních zařízení a nebezpečími živelných pohrom různého druhu. Může se jednat o požáry, zemětřesení, povodně či výrazné změny klimatu. V současnosti se do této skupiny řadí i riziko teroristického útoku. [4]

1.3 Identifikace rizika

Identifikace rizika společně s určením jeho významnosti patří mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika, protože veškeré následné kroky pracují pouze s takovými faktory, které byly včas rozpoznány.

Jejím cílem je vymezit takové rizikové faktory, které by mohly ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy.

Proces identifikace se skládá z několika faktorů. Mezi nejvýznamnější patří:

1.3.1 Dekompozice objektu analýzy rizika

Dekompozice objektu analýzy rizika spočívá v rozčlenění objektu na složky, aspekty apod. Rozdělením projektu na jednotlivé dílčí kroky můžeme předejít vynechání zásadních problému či otázek a to především tím, že každé jednotlivé fázi se věnujeme podrobněji. Ukázkou dekompozice může být např. prodej v podniku. Prodej je široký pojem a nespočívá pouze v konečném odběru výrobku zákazníkem, ale skládá se z mnoha úkolů útvaru prodeje, kde pro každý úkol existuje nějaké riziko. Proto lze vymezit podrobný přehled jednotlivých činností, které jsou s prodejem spojeny. Na každou z nich se klade patřičný důraz. Těmito činnostmi jsou jednání s odběrateli, uzavírání kupních smluv, jednání s výrobními útvary podniku, vyřizování reklamací, fakturace zboží, vedení účetnictví, poskytování služeb zákazníkům, ale také marketing. [2]

1.3.2 Náplň identifikace

Důležité pro identifikaci rizik je zodpovězení několika zásadních otázek. Ptáme se např., zda by mohly vzniknout nějaké problémy při realizaci projektu či aktivity, jaké faktory by mohly ohrozit dosažení cílů podniku, co by mohlo být zdrojem výhod a kdy, kde a jak by se mohla vyskytnout pravděpodobná rizika a kdo by jimi mohl být ovlivněn.

1.3.3 Nástroje identifikace a informační zdroje

Nástroje identifikace slouží k identifikaci rizik. K nejznámějším patří kontrolní seznamy, které udávají přehled možných rizikových faktorů podniku, čili jejich aktivit. Tím, že využijeme tyto seznamy, snižujeme možnost, že zapomeneme zmínit některá z rizik.

Jako další nástroj identifikace rizik mohou být pohovory s experty a skupinové diskuze. Těchto diskuzí se účastní pracovníci firmy, experti a jiní a řídí je většinou rizikový analytik, který dohlíží na to, aby se mohl každý z členů diskuze vyjádřit. Dále směřuje debatu k závěru a snaží se dospět k výsledku.

Zmínit můžeme nástroje strategické analýzy, které se zaměřují hlavně na externí rizika. Mezi tyto nástroje řadíme např. SWOT analýzu, PEST analýzu či Porterův model pěti sil.

Pro identifikaci faktorů rizika slouží zdroje informací, které můžeme získat ze znalostí expertů, pomocí dotazníků, výsledků finančního controllingu či zkušeností získaných z významných projektů. [4]

1.3.4 Subjekty podílející se na identifikace rizik

Na identifikaci rizik se mohou krom pracovníků firmy podílet i externí specialisté. Významnou roli by měl představovat i management na vrcholové úrovni řízení. Metodickou pomoc by měl poskytovat útvar managementu rizika. [4]

1.4 Měření rizika

Proto, abychom mohli riziko měřit, nejprve musíme určit jeho číselné charakteristiky. Pro určení těchto charakteristik je nezbytný kvantitativní charakter veličiny, k němuž se riziko určuje a znalost jeho rozdělení pravděpodobnosti. V případě, že není možné číselné měření rizika, můžeme uplatnit určité kvalitativní charakteristiky.

Kvantitativní charakter mají kvantitativní scénáře, které představují vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových faktorů rizika. Tyto scénáře slouží ke stanovení dopadů, hodnocení a výběru rizikových hodnocení.

Kvalitativní charakter mají kvalitativní scénáře, které představují dlouhodobější vize vývoje v podobě slovních popisů. Jejich cílem je určitým způsobem pomoci manažerům rozšířit okruh jejich myšlení. Tzn. diskutovat o svých představách týkajících se budoucího vývoje těch faktorů, které jsou důležité pro fungování podniku.

1.4.1 Číselné charakteristiky rizika

Číselným stanovením velikosti rizika určité podnikatelské aktivity či firmy jako celku rozumíme měření rizika. Toto riziko lze vyjádřit vždy pouze vzhledem k takovému kritériu povahy, které zobrazuje číselně výsledky této aktivity a slouží k jejímu hodnocení. Typickými příklady takového kritéria jsou např.: zisk podniku za určité období, doba úhrady, či rentabilita jejího kapitálu. [4]

Jakožto číselné míry rizika mohou sloužit:

- *pravděpodobnosti nedosažení (případně překročení) určité hodnoty kritéria;*
- *statistické charakteristiky variability kritéria, zahrnující rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient;*
- *hodnoty kritéria, které budou překročeny (či nedosaženy) se zvolenou pravděpodobností. [4, str. 20]*

Stanovit tyto charakteristiky rizika však není vůbec snadné, protože vzhledem ke kritériím, ke kterým se riziko určuje, vyžaduje znát rozdělení pravděpodobností těchto kritérií. Jedním z nejdůležitějších nástrojů na stanovení těchto rozdělení pravděpodobností je simulace Monte Carlo. Podstatou této simulace je generování velkého počtu scénářů a propočet hodnot finančních kritérií pro každý z těchto scénářů. Výstupem nejsou informace v podobě určitých charakteristik jednotlivých scénářů, ale grafická zobrazení rozdělení pravděpodobnosti finančních kritérií a jejich statistických charakteristik k celému souboru scénářů. [4]

1.4.2 Kvalitativní charakteristiky rizika

V případě, že nemáme k dispozici rozdělení pravděpodobnosti, můžeme použít k popisu rizika kvalitativních charakteristik v podobě slovních popisů. Velikost rizika můžeme určit pomocí hodnocení ze stupnice, uvedené v následující tabulce:

Tabulka 1: Stupnice kvalitativního vyjádření rizika

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	velice malé riziko
2	malé riziko
3	střední riziko
4	velké riziko
5	zvláště vysoké riziko

Zdroj: vlastní zpracování podle: [4, str. 26]

Stupeň kvalitativního vyjádření rizika nemusí být vždy od 1 do 5. Těchto stupňů si můžeme zvolit i více, či méně. Abychom dané rozhodnutí mohli zařadit do určitého stupně, musíme zvážit jak faktory rizika, tak možné dopady výskytu těchto rizik.

Na rozdíl od charakteristik kvantitativních, kde je měření od hodnocení odděleno, se při užití kvalitativních charakteristik prolíná měření rizika s jeho hodnocením. Při tomto hodnocení se bere v potaz organizační kontext (např. rozsah projektu a možné dopady jeho neúspěchu na podnik), ale také postoj manažerů, kteří jsou zodpovědní za přijetí či nepřijetí projektu k riziku. [4]

1.5 Preference rizika

Riziko je součástí veškerých podnikatelských aktivit a nelze jej zcela odstranit. Existují však možnosti, jak jej zmírnit. Podniky se snaží toto riziko zmírnit např. rozložením financí podniku do více akcí vytvářením portfolia, pojištěním se proti možným ztrátám v důsledku podnikatelské činnosti a řízením se všeobecnými pravidly pro finanční rozhodování.

Všeobecná pravidla pro finanční rozhodování investorů a manažerů jsou formulována takto:

- *preferuje se vyšší výnos před nižším,*
- *preferuje se nižší riziko před vyšším,*
- *za vyšší riziko se požaduje vyšší výnos,*
- *preferuje se dřívější získání peněz,*
- *motivací veškerého investování je zvětšení majetku.*

Zdroj: [5, str. 51]

1.6 Postoj k riziku

Výsledky analýzy rizika dávají informace pro zhodnocení, zde je riziko spojené s určitým projektem či plánem podniku přijatelné či nepřijatelné. Přijatelnost rizika určitého projektu ovlivňuje velikost rizika, kterou je firma ochotna podstoupit a riziková kapacita, což je nejvyšší finanční ztráta, která ještě neovlivní existenci firmy.

Manažeři a podnikatelé mohou mít k riziku buď averzi, sklon, nebo neutrální postoj. Averzí se rozumí, že se podnikatelé snaží vyhnout vysoce rizikovým projektům. Místo nich preferují málo rizikové projekty, které jsou pro ně přijatelné. Sklonem k riziku rozumíme, že podnikatelé naopak preferují vysoce rizikové projekty před projekty málo rizikovými. Podnikatelé s neutrálním postojem k riziku hodnotí vysoce rizikové projekty stejně jako projekty málo rizikové. [5]

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je velmi důležitá pro finanční rozhodování podniku, které je úzce spjato s řadou rizik. Výsledky finanční analýzy zajímají nejen vlastníky podniku, ale také banky, obchodní partnery, zaměstnance aj. Vypovídá o hospodářské a finanční situaci podniku a členíme ji na vnitřní a vnější.

Vnitřní vychází z údajů vnitropodnikové evidence, kalkulací nebo finančního či manažerského účetnictví. Mezi její cíle patří zejména zjištění likvidity podniku, porovnání plánovaných výsledků s těmi skutečnými, zhodnocení minulých výsledků aj.

Vnější vychází z údajů finančních výkazů. Především pak z rozvahy, výkazu zisků a ztrát, CF apod. Je prováděna externími subjekty jako jsou banky či investoři a jejím cílem je zjistit investiční potenciál podniku.

Ve finanční analýze jsou používány dvě základní rozborové techniky a to procentní rozbor a poměrová analýza. [5]

2.1 Procentní rozbor

Procentní rozbor je procentní analýzou účetních výkazů, která se vyjádří převodem částek ve finančních výkazech na procenta. Vypočítávají se zde jednak podíly jednotlivých položek rozvahy na aktivech, ale také jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty na výnosech neboli tržbách.

Sestavují se výkazy „ve společném rozměru“. Analýza, která je založená právě na nich, se označuje jako vertikální. Jejím cílem je zjistit, jakým způsobem (kolika %) se jednotlivé položky podílely na celku.

Procentní podíly se posléze porovnávají buď s odvětvovými průměry nebo mezipodnikově. Porovnání ukazatelů v čase se označuje jako horizontální analýza. Jejím cílem je vyjádřit změnu jednotlivých položek. [5]

2.2 Poměrová analýza

Poměrová analýza využívá poměrové ukazatele vypočtené z absolutních ukazatelů (např. podíl ceny akcie k čistému zisku na 1 akcii). [5, str. 63]

2.2.1 Postup poměrové analýzy

1. výpočet poměrových ukazatelů (*ratios koeficientů*) za sledovaný podnik,
2. porovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (*komparativní analýza*),
3. hodnocení poměrových ukazatelů v čase (*trendová analýza*),
4. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (*v USA Du Pont analýza, v ČR pyramidová analýza*),
5. návrh na opatření – analýza odhaluje slabá a silná místa v podnikovém hospodaření a využívá se jako podklad pro finanční řízení, plánování a prognózování. [5, str. 63]

2.2.2 Poměrové finanční ukazatele

Poměrové finanční ukazatele jsou sestavovány jako podíl dvou absolutních ukazatelů a umožňují porovnání daného podniku s podniky jinými nebo s průměrem odvětví. Základními skupinami poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele výnosnosti. [5]

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele nám udávají, jak rychle je podnik schopen inkasovat peníze za své prodané výrobky či pohledávky a v případě nutnosti i jak rychle je schopen prodat své zásoby apod.

- Ukazatel celkové likvidity =
$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel poměří objem oběžných aktiv s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Jedná se o relativně hrubý ukazatel, který je často využíván díky své jednoduchosti. Pro podnik je velmi důležité, aby tyto krátkodobé závazky byly financovány ze zdrojů k tomu určených. Problémem by mohl být např. prodej hmotného majetku k uhrazení těchto závazků. Prodej sice umožní splacení, ale může ohrozit budoucí vývoj. Trend tohoto ukazatele by měl být stabilní a doporučená hodnota se uvádí v rozmezí od 1,5 do 2,5.

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

Tento ukazatel vystihuje okamžitou platební schopnost podniku srovnáním s odvětvovým průměrem. Tuto schopnost se změří po odečtení nejméně likvidní části OA, tedy zásob. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí a doporučená hodnota by měla být v rozmezí od 1 do 1,5.

- Okamžitá likvidita =
$$\frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Tento ukazatel je významný zejména z krátkodobého hlediska a měří schopnost podniku hradit své splatné závazky. Pohotovité platební prostředky tvoří především peníze v hotovosti a na účtech. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí a doporučená hodnota by měla být 0,5. [3]

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele udávají, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. V případě, že má podnik více aktiv, než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady a podnik vykazuje nižší zisk. Naopak nižší objem aktiv než je potřeba vede ke snížení tržeb.

- Obrat zásob =
$$\frac{\text{tr\acute{z}by}}{\text{pr\acute{u}m\acute{e}rn\acute{a} z\acute{a}soba}}$$

Tento ukazatel měří, kolikrát dojde k obratu zásob za sledované období. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí.

- Doba obratu zásob ve dnech =
$$\frac{\text{pr\acute{u}m\acute{e}rn\acute{a} z\acute{a}soba}{\text{tr\acute{z}by/360}}$$

Tento ukazatel měří, jak rychle se zásoby obracejí. Trend tohoto ukazatele by měl být klesající. Čím kratší je doba obratu, tím je hospodaření podniku s oběžným majetkem.

- Doba obratu pohledávek =
$$\frac{\text{pohled\acute{a}vky}}{\text{ro\acute{c}n\acute{i} tr\acute{z}by/360}}$$

Tento ukazatel měří, jak dlouho musí podnik čekat, než obdrží pohledávky za prodané zboží. Trend tohoto ukazatele by měl být klesající. Čím dříve peníze podnik dostane, tím pro jeho hospodaření lépe.

- Obrat stálých aktiv =
$$\frac{\text{ro\acute{c}n\acute{i} tr\acute{z}by}}{\text{st\acute{a}l\acute{a} aktiva}}$$

Tento ukazatel měří, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok a tím i jak efektivně podnik využívá svých stálých aktiv. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí. [5]

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele udávají, jak velkou část financování podniku tvoří cizí kapitál. Tím zjišťujeme i výši závislosti podniku na cizím kapitálu.

- Zadluženost =
$$\frac{\text{celkov\acute{y} dluh}}{\text{celkov\acute{a} aktiva}}$$

Tento ukazatel udává, jak moc jsou podniková aktiva financována cizími zdroji. Pro výpočet zadluženosti vycházíme z rozvahy. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je v rozmezí od 40 – 60%.

- Ukazatel úrokového krytí = $\frac{\text{EBIT}}{\text{placené úroky}}$

Tento ukazatel udává, kolikrát zisk podniku převyšuje úroky, které musí podnik zaplatit ve sledovaném období. Ve vyspělých zemích se za optimální uvádí hodnota ukazatele 8 - 9, ovšem v našich podmínkách se vzhledem k vysokým úrokovým sazbám udává za optimum rozmezí mezi hodnotami 5 - 6. [5]

Ukazatele výnosnosti

Ukazatele měří čistý výsledek podnikových aktivit tím, že porovnávají zisk podniku (v některých případech také cash flow) např. s tržbami, celkovým vloženým kapitálem nebo s vlastním kapitálem. [5, str. 67]

- $\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$

Tento ukazatel udává výnosnost celkových aktiv podniku. Trend tohoto podniku by měl být rostoucí.

- $\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$

Tento ukazatel udává, jak efektivně podnik využívá vlastního kapitálu k dosažení zisku. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí.

- $\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$

Tento ukazatel udává výnosnost veškerého kapitálu, který podnik investoval. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí.

- $\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$

Tento ukazatel udává stupeň ziskovosti neboli množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí. [3]

2.3 Systémy včasného varování

Systémy včasného varování jsou modely finanční analýzy, které se zabývají finanční analýzou orientovanou na budoucnost podniku. Jako budoucnost se ve většině případů rozumí interval od 3 do 5 let. Tyto modely odhalí případné ohrožení finančního zdraví podniku dříve, než dojde ke krizové situaci. Podnik má poté dostatek času nato, aby na toto ohrožení reagoval.

2.3.1 Rychlý test

Podstatou tohoto testu je stanovit čtyři poměrové ukazatele se stejnou vahou. Kvótu vlastního kapitálu, dobu splacení dluhu, CF v % z tržeb a ROA, přičemž první dva ukazatele hodnotí finanční situaci a zbylé dva výnosovou situaci podniku.

Kvóta vlastního kapitálu udává, jakou měrou je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Doba splácení dluhu vyjadřuje, kolik času podnik potřebuje na uhrazení svých závazků. CF v % z tržeb a ROA analyzují výnosovou situaci podniku.

Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Rychlého testu

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	negativní
doba splácení dluhu	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
CF v % z tržeb	>10%	>8%	>5%	>0%	negativní
ROA	>15%	>12%	>8%	>0%	negativní

Zdroj: vlastní zpracování podle: [5, str. 73]

Výhodou tohoto ukazatele je jeho jednoduchost a „rychlost“, s jakou informuje o předpokládaném budoucím vývoji podniku. [5, str. 73]

2.3.2 Index bonity

Index bonity měří schopnost podniku dostát svým závazkům, přičemž pracuje se šesti ukazateli:

$$x_1 = \text{cash flow} / \text{cizí zdroje},$$

$$x_2 = \text{celková aktiva} / \text{cizí zdroje},$$

$$x_3 = \text{zisk před zdaněním (EBT)} / \text{celková aktiva},$$

$$x_4 = \text{EBT} / \text{celkové výkony},$$

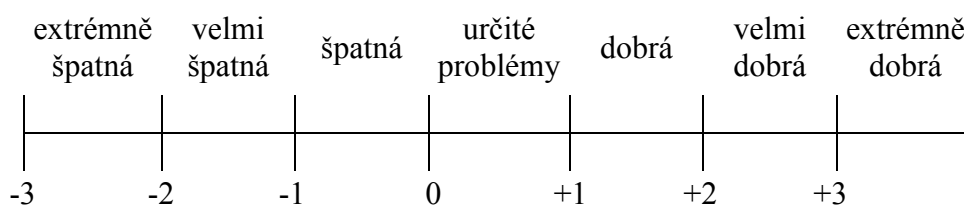
$$x_5 = \text{zásoby} / \text{celkové výkony},$$

$$x_6 = \text{celkové výkony} / \text{celková aktiva},$$

kteřé jsou součástí rovnice Indexu bonity (B_i):

$$B_i = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

Čím větší je hodnota B_i , tím je finanční situace hodnocené firmy lepší. [5, str. 74]



Obrázek 4: Vyhodnocení finanční situace firmy pomocí indexu bonity

Zdroj: vlastní zpracování podle: [5, str. 74]

2.3.3 Altmanův model finančního zdraví

Altmanův model finančního zdraví, známý také jako Altmanovo Z-Score, slouží k provedení předpovědi budoucí možné finanční tísně podniku. Tento model za dobu své existence prošel vývojem a řadou úprav až do konečné dnešní podoby. Lze vyjádřit rovnicí a skládá se z 5 poměrových ukazatelů.

$$Z_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,420x_{4,i} + 0,998x_{5,i}$$

kde

i - *i* - tý podnik

*x*₁ - pracovní kapitál/aktiva

*x*₂ - kumulovaný nerozdělený zisk minulých let/aktiva

*x*₃ - EBIT/aktiva

*x*₄ - základní kapitál/dluhy

*x*₅ - tržby/aktiva [5, str. 74-75]

Výsledek dané rovnice zařadíme do následující tabulky, podle které je zřetelným jak vážnou finanční tíseň lze očekávat.

Tabulka 3: Hodnocení podle nového Altmanova Z-Score

Z > 2,9	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
1,2 < Z ≤ 2,9	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
Z ≤ 1,2	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Zdroj: vlastní zpracování podle: [5, str. 75]

2.3.4 Index důvěryhodnosti

Podobně jako Altmanovo Z-score, tak i tento index dokáže do jisté míry předpovědět, jak bude v budoucnu podnik úspěšný. Skládá se z ukazatelů z oblastí aktivity, výnosnosti a zadluženosti. Lze vyjádřit rovnicí ve tvaru:

$$IN = V_1xA + V_2xB + V_3xC + V_4xD + V_5xE + V_6xF$$

kde

A - aktiva/cizí kapitál

B - EBIT/nákladové úroky

C - EBIT/celková aktiva

D - tržby/celková aktiva

E - oběžná aktiva/krátkodobé závazky

F - závazky po lhůtě splatnosti/tržby

V_1 až V_6 – váhy jednotlivých ukazatelů [5, str. 75]

Tyto váhy se vypočtou podle toho, jak významný podíl mají jednotlivé ukazatele vzhledem k celkové hodnotě ukazatele. Výsledek zařadíme do následující tabulky, podle které zjistíme finanční situaci podniku.

Tabulka 4: Výsledná klasifikace podniku podle indexu IN

IN > 2	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
1 < IN ≤ 2	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
Z ≤ 1	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Zdroj: vlastní zpracování podle: [5, str. 75]

3 UVEDENÍ PODNIKU

3.1 Sídlo

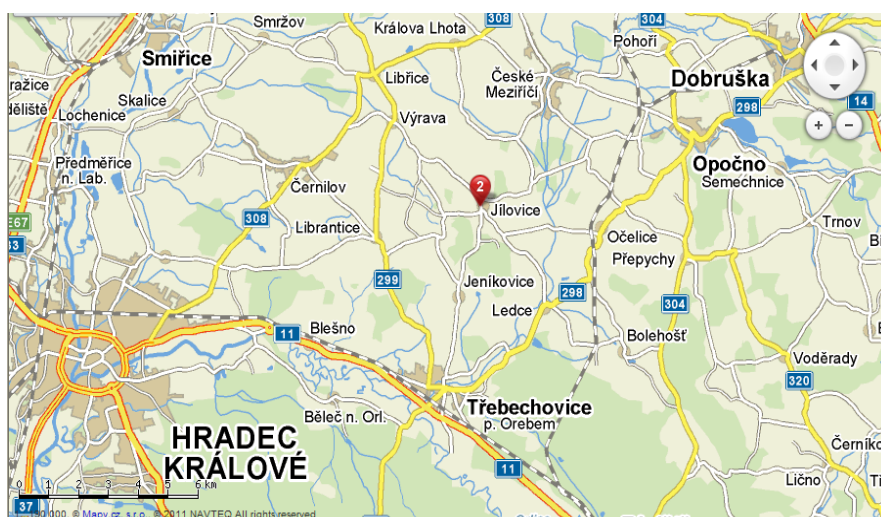
Sídlo podniku se nachází v malé vesničce s přibližně 300 obyvateli, která se jmenuje Jílovice. Konkrétně sídlí na č. p. 49 s PSČ 517 72.



Obrázek 5: Provozovna

Zdroj: vlastní zpracování

Tato vesnička se nachází na území České republiky, konkrétně v královéhradeckém kraji a leží přibližně 15 km severovýchodně od Hradce Králové.



Obrázek 6: Lokalizace podniku

Zdroj: [9]

3.2 Historie podniku

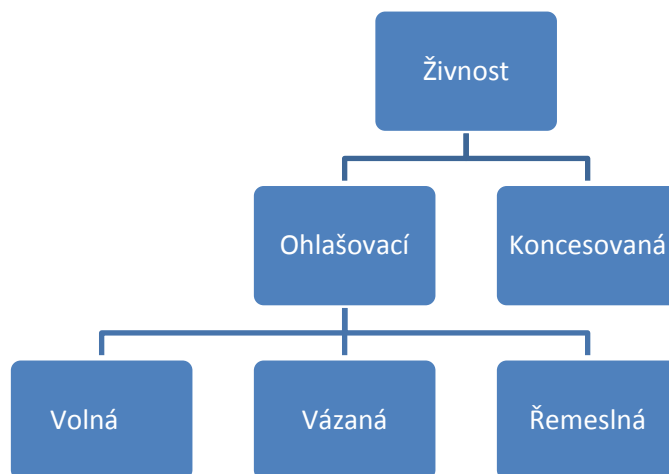
3.2.1 Informace z obchodního rejstříku

Podniku Václav Ježek- TRUHLÁŘSTVÍ Jílovice na základě ohlášení ze dne 14. 4. 1999 byl vydán živnostenský list dle ustanovení §47, odst. 1 a 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Datum vzniku živnostenského oprávnění je ke dni 1. 5. 1999. Podniku bylo přiděleno IČ: 632 13 389. Místo podnikání je totožné s místem trvalého bydliště žadatele o živnostenské oprávnění. Místo podnikání: Jílovice 49, PSČ 517 72. [10]

Podle § 33 odst. 12 a 13 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů je podniku s účinností od 21. 2. 2006 přiděleno daňové identifikační číslo (DIČ): CZ7003223304.

Podle § 94 odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů se daňový subjekt Václav Ježek, Jílovice 49, 517 72, Jílovice u Dobrušky stal plátcem daně z přidané hodnoty s účinností od 1. 1. 2008.

Předmětem podnikání je truhlářství, podlahářství. Druh živnosti spadá do kategorie ohlašovací řemeslná a doba platnosti oprávnění je na dobu neurčitou.



Obrázek 7: Rozdělení živností dle živnostenského zákona

Zdroj: vlastní zpracování podle: [1]

3.2.2 Vývoj podniku

Vznik podniku se datuje do roku 1999. V prvních letech po založení byla činnost podniku zaměřena především na opravu a renovaci starých kusů nábytku. Vzhledem k malé konkurenci bylo práce dostatek a především díky stálým zákazníkům, kteří s nábytkem obchodovali, byly tržby za opravu velmi zajímavé. Především díky zisku z těchto oprav mohl

být podnik postupně rozšiřován a stával se více vybaveným. Díky novým strojům a nástrojům došlo k urychlení prací na opravách a tudíž se tržby ještě zvýšily. Tím docházelo k dalšímu neustálému pořizování nových strojů a k dalšímu rozšiřování.

Postupem času se na trhu objevovalo čím dál tím více konkurence a to mělo jasný dopad na tržby. Podnik musel zregulovat ceny, a tudíž už nedocházelo k takovým ziskům jako do této doby. Konkurence stále narůstala a tržby stále klesaly až do takové míry, že podniku se již dále nevyplatilo provádět tyto opravy. Na tuto situaci tedy podnik musel nějakým způsobem zareagovat.

Okolo roku 2004 se podnik zcela přeorientoval z oprav starého nábytku na výrobu nábytku nového. Ačkoli se zdá, že když se zvyšovala konkurence při opravách starého nábytku, že tato konkurence bude i při výrobě nábytku nového, opak byl ale pravdou. Podniku se znovu začalo dařit. Podnik pokračuje ve výrobě nového nábytku až doposud.

3.3 Výroba

Podnik se v současnosti snaží vyhovět přáním co možná nejširšího okruhu zákazníků, a proto vyrábí své výrobky z různých druhů materiálů. Např. z masivu, dýhy či DTDL.

Výroba se orientuje jednak na interiér, kde převážnou většinu zakázek tvoří kuchyňské linky, vchodové a vnitřní dveře, schodiště a vestavné skříně. Nedílnou součástí výroby jsou i zakázky pro exteriér. Zejména pak altány, pergoly či zahradní domky.

3.3.1 Kuchyňské linky

Jak jsem se již zmínil, kuchyňské linky tvoří největší část výroby, a proto se náš podnik na tuto výrobu specializuje. Není rozhodující, zda se jedná o kuchyňskou linku velkých, či malých rozměrů. Už neplatí, že si drobní podnikatelé mohou své zakázky vybírat. Doba je taková, že i malá práce je prací, a proto i drobnou zakázku podnikatelé ocení.

Výhodou našeho podniku vzhledem ke konkurenci, tím myslím firmy, které se specializují pouze na výrobu kuchyňských linek, jsou především osobní přístup k zákazníkovi, spolehlivost a ochota.



Obrázek 8: Kuchyňská linka

Zdroj: [8]

3.3.2 Schodiště

Podobně jako u kuchyňských linek je to i u výroby schodišť. Zákazník si může vybrat materiál, jehož výběr mu v případě potřeby usnadníme, díky několika vzorkovníkům, zhotovených ze skutečných materiálů, jako jsou přírodní či namořené dřevo, různé druhy dýh atd. Tyto vzorkovníky jsou vyrobeny z odpadů již uskutečněných zakázek, a proto nepůsobí zkresleně.



Obrázek 9: Schodiště

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Interiérové dveře

Ve výrobě interiérových dveří se náš podnik zaměřuje především na kvalitu, protože cenou nemůže konkurovat nabídkám větších společností, které na tyto výrobky často poskytují slevy. Našimi zákazníky jsou lidé, kteří jsou ochotni zaplatit za výrobek více peněz. Tím se ale vyhnou řadě problémů spojených s možnou nefunkčností či poškozením. Naši zákazníci si mohou opět vybrat ze široké škály vzorků.



Obrázek 10: Interiérové dveře

Zdroj: vlastní zpracování

4 RIZIKA PODNIKU A JEJICH MOŽNÝ DOPAD

Vzhledem k tomu, že tento podnik vede pouze daňovou evidenci a tudíž nemohu zjistit některé důležité informace pro provedení finanční analýzy podniku, zaměřím se v této kapitole na rizika, které jsou spojena s běžným provozováním živnosti podnikatele, který vykonává svoji činnost samostatně. Chtěl bych zde poukázat na rizika, kterým musí sám čelit a co by tato rizika v případě nastání znamenala pro chod podniku.

4.1 Blízká minulost

V letech 2009-2010 procházel objekt naší truhlárny rozsáhlou rekonstrukcí. Rozhodnutí o investici do budovy bylo asi nejvýznamnějším rozhodnutím naší truhlárny, co se rizika týče. Ke konečnému rozhodnutí přestavět celou budovu přispěl i fakt, že stará budova nebyla zkolaudována. Během několika let se změnila i řada norem, které stará budova nesplňovala. Nejzávažnějším nedostatkem byla nedostatečná výška stropů v celém objektu. Stropy byly vysoké pouze 2,5 metru, což jednak nevyhovovalo zmíněné normě, ale také manipulace s výrobky byla značně obtížná.



Obrázek 11: Původní budova při rekonstrukci

Zdroj: vlastní zpracování

Nevyhovující výška stropů a stísněné prostory v objektu vedly k tomu, že náš podnik musel rozměrově větší zakázky odmítat a tím ztrácel potenciální zákazníky.

Konečné rozhodnutí o tom, že dojde k přestavbě, s sebou přineslo nejen vidinu lepší manipulace s výrobky, možnosti zkolaudování objektu a nových prostorů ke skladování dřeva, ale především řadu rizik spojených s přestavbou.

Rizika podniku spojená s přestavbou:

- Splátky

Vzhledem k velikosti podniku je zřejmé, že celkovou částku není podnik schopen celou uhradit ze svých zdrojů. Převážnou část peněz podnik získal díky půjčce, kterou každý měsíc v podobě splátek splácí. Právě tyto splátky patří k největším závazkům podniku. Musím však podotknout, že se jedná o jediný závazek, který podnik v tuto dobu má.

- Možná ztráta zákazníků

Skutečnost, že objekt bude po delší dobu v rekonstrukci, znamenala, že uvnitř objektu nebylo možné vykonávat žádné truhlářské práce. Proto zde existovalo riziko ztráty potenciálních zákazníků. Zákazníkům, kteří něco potřebovali, v tuto dobu nebylo možné žádným způsobem vyhovět. Bylo jen na nich, zda vydrží čekat, nebo zda odejdou ke konkurenci.

- Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že podnik potřeboval, aby samotná rekonstrukce proběhla co možná nejrychleji, tak i dodavatelé představovali značné riziko. Důležitá byla především návaznost jednotlivých prací. Spolupráce zedníků, tesařů a dalších byla nezbytná, a ne vždy se ji dařilo zabezpečit. Nicméně vše se nakonec stihlo ve stanoveném termínu.



Obrázek 12: Dodávka materiálu

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Současnost

V současnosti čelí podnik několika typickým rizikům spojených s provozem. Ať už se jedná o rizika vnitřní, která lze určitým způsobem omezit, či rizika vnější, která jsou vyvolaná vnějším okolím. Pro oba dva tyto druhy rizik je však společný negativní dopad na chod podniku v případě, že by nastaly.

4.2.1 Splátky

Jak jsem se již zmínil dříve, splátky vzniklé z důvodu přestavby v minulosti jsou aktuálním rizikem pro podnik i v současnosti. Tento finanční závazek je jedním z nejdůležitějších pro chod podniku, neboť splátky musí být každý měsíc hrazeny. V případě, že by podnik nebyl schopen splácet tyto splátky, byl by vážně narušen chod celého podniku. Jelikož se jedná o malý podnik, který nemá zaměstnance, a tudíž není možné propouštět, musel by podnik finanční nouzi řešit např. prodejem DHM. To by byla však krajní situace, ke které snad nedojde, neboť podnik dělá vše proto, aby co nejlépe zabezpečil chod podniku.

4.2.2 Konkurence

Konkurence v tomto směru podnikání představuje značný problém. Drobný podnikatel není schopný cenově konkurovat velkým společnostem, neboť vyjednávací síla těchto gigantů je na zcela jiné úrovni. Náš podnik není schopen nakoupit materiál za ceny, za které nakupují již zmínění giganti, protože tyto ceny se odvíjí od odkoupeného množství. Je zcela logické, že větší společnosti s více zaměstnanci nakupují více materiálu, a tím jim i podniky, který daný materiál vyrábějí, poskytují nadstandardní slevy. Ztráta popř. přechod odběratele k jinému dodavateli by byl pro ně nepřijatelný. Cena nákupu materiálu v konečné fázi ovlivní i konečnou cenu výrobku.

Co se týká přímé konkurence, tzn. podniků specializujících se na výrobu v menších rozsazích, tam záleží na každém podnikateli, jak se ke konkurenci postaví a co udělá proto, aby byl co nejvíce konkurenceschopný.

V současné době je konkurence velká. Ať už se jedná o velké společnosti, nebo o řadu samostatně podnikajících osob. Udržet se v této společnosti je značně obtížné, neboť velké společnosti především díky nízkým cenám, které jsou mnohdy na úkor kvality, představují pro drobné podnikatele neřešitelné situace, které mnohdy vedou až k ukončení činnosti.

4.2.3 Úraz

Úraz představuje pro člověka, který je závislý více, či méně sám na sobě obrovské riziko. Zvláště u podnikatele, který se živí manuálně, a pro kterého jsou ruce tím nejdůležitějším. V podniku typu truhlárny je člověk vystaven nebezpečí takřka na každém kroku. Neexistuje zde téměř žádná činnost, která nevyžaduje zvýšenou opatrnost a soustředěnost. Na pracovišti se nachází řada pil, fréz a dřevoobráběcích strojů, na kterých se ani ta sebemenší chyba neodpouští.

4.2.4 Požár

Požár je jedním z rizik, které by pro podnik znamenaly fatální důsledky. Jedná se o riziko, které je možné omezit řadou opatření, ovšem úplně eliminovat nejde. V době, kdy podnik procházel přestavbou, bylo pro omezení tohoto rizika uděláno maximum. Počínaje rozvodem nové elektroinstalace, či zakoupením protipožárních vrat u kotelny.

4.2.5 Krádež

Krádež se řadí k rizikům, která se v minulosti téměř nevyskytovala. Ovšem v posledních letech se z ní stal problém nejen podnikatelů, ale i všech ostatních obyvatel. Nedobrá ekonomická situace spojená se značnou nezaměstnaností obyvatel vede mnohdy právě k tomuto přestupku, popř. trestnému činu.

V současnosti je třeba krádež chápat jako fakt, který se vyskytuje. Je třeba jí věnovat pozornost a to především prevencí. Nedat zbytečnou možnost či záminku ponecháním movitých věcí bez dozoru atd.

4.2.6 Kontrola

Kontrola v našem podniku se řadí k rizikům, neboť není téměř vůbec prováděna. Tím myslím především kontrolu výroby. Vzhledem k tomu, že v podniku pracuje pouze jedna osoba, která je zodpovědná za vše, není na kontrolu kladen takový důraz. Vše se odvíjí od víry v sebe sama. Kdyby měla být kontrola prováděna u každého úkonu, např. zda souhlasí uvedené rozměry, pak by se nic jiného nedělalo, než kontrolovalo.

Nicméně jsem přesvědčen, že toto riziko nemá pro podnik žádné vážnější důsledky na rozdíl od některých, již zmíněných rizik. Proto se na ni neklade v našem podniku vážnější důraz. Téměř všechny chyby ve výrobě, zapříčiněné nedostatečnou kontrolou, lze opravit. Případná chyba sice zpozdí dobu výroby a stojí trochu úsilí, ale neohrozí konečný výrobek.

4.2.7 Technická závada

Technické závady se řadí k rizikům, které nelze příliš ovlivnit. Jejich výskyt na některém ze strojů či zařízení je náhlý, a proto je potřeba, aby i s takovýmito možnostmi podnik počítal.

Poruchy mohou mít rozdílné podoby. Může se jednat o poruchu, která lze opravit svépomocí, ovšem na moderních strojích, kterými je z převážné části podnik vybaven, to jde zcela ojediněle. Pak jsou poruchy, které je třeba řešit zakoupením nové součástky, která je vadná. Těchto poruch je převážná většina. A nakonec jsou poruchy, které nejen drobní podnikatelé v tomto oboru vidí neradi. Těmito poruchami mám na mysli např. poruchy strojů, které se využívají každý den nebo závažné poruchy na firemním vozidle. Tyto poruchy se musí řešit odborným servisem a v převážné většině případů se částky za opravu nepohybují v řádech stovek korun, ale v řádech deseti tisíců.

4.3 Budoucnost

Vzhledem k tomu, že v současnosti podnik disponuje dostatečnými prostory jak pro výrobu, tak pro skladování materiálu, otevírají se mu do budoucnosti možnosti dalšího vývoje.

4.3.1 Investice

Investice vždy představovaly a představují určité riziko. Malá investice v převážné většině případů představuje riziko malé a velká investice riziko velké.

Co se týká investic, tak v našem podniku se do budoucna nacházejí možnosti, do kterých by daná investice mohla jít. Těmito možnostmi jsou nákup nové olepovačky hran, která by mohla sloužit nejen k nažehlování hran pro potřeby podniku, ale také pro potřeby širokého okruhu potenciálních zákazníků. Je zřejmé, že pokud by byla využívána pouze pro potřeby podniku, investice by se nikdy vzhledem k malému počtu použití nevrátila. V nákupu tohoto stroje vidím výhody, neboť konkurence na trhu v tomto směru zatím není velká. Existuje tu však i riziko, že se stroj neuplatní. Vzhledem k jeho vysoké pořizovací ceně zatím převládá strach, ale věřím, že v budoucnu bude otázka koupě tohoto stroje ještě řešena.

Kromě nákupu olepovačky hran do budoucna připadá ještě v úvahu nákup sušičky dřeva. Ta by podniku ušetřila za nákup dřeva na pilách, na kterých vysušené dřevo není levnou záležitostí. I tato investice by nepatřila mezi ty nejlevnější a vzhledem k malému rozsahu zakázek by se alespoň prozatím nevyplatila. Ovšem co není dnes, může v budoucnu být.

Méně nákladnou investicí by mohl být nákup stroje na výrobu dřevěných briket. V truhlárně se nachází řada dřevěného odpadu, která mnohdy končí v kamnech. Myslím si, že tento stroj by práci odvedl a dřevěné brikety, které by vyrobil, by se daly prodat např. na zahradní grilování, neboť se jedná o zdravotně nezávadné, ničím nenapuštěné dřevo. V letních měsících by byl zájem o tento výrobek vysoký. Jsem názoru, že by podnik měl popřemýšlet o nákupu tohoto stroje.

4.3.2 DPH

Další formou rizika pro podnik může být v budoucnosti daň z přidané hodnoty. Její sazba se téměř každý rok zvyšuje a nejednomu podniku její neustálé navyšování přináší problémy. V současnosti se daň na výrobky, na které se náš podnik zaměřuje, drží na 14%. Mezi tyto výrobky patří především kuchyňské linky, dveře, okna, vestavěné skříně aj. Ještě před pár lety tato daň byla 10%, nyní je 14% a už se vedou diskuse, že i na tyto výrobky bude platit jednotná daň ve výši 20%. Toto neustálé navyšování snižuje zisk podnikatelů, a pokud se bude dále DPH zvyšovat, dle mého názoru to přivede řadu podniků do vážných existenčních problémů.

5 OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA

V této kapitole bych se chtěl zaměřit na to, jakým způsobem podnik přistupoval a přistupuje k rizikům, která by mohla nastat.

5.1.1 Minulost

Jak jsem se již několikrát zmínil, hlavním rizikem minulosti byla přestavba. K tomu, aby vše proběhlo s co možná nejmenším rizikem, náš podnik přistoupil následujícím způsobem.

Těsně před začátkem rekonstrukce se v podniku dodělalo hned několik zakázek, které se dokončily najednou. Jelikož se za naše výrobky platí při předání, znamenalo to příjem finančních prostředků, které mohly být vloženy do rekonstrukce. Kromě několika dodělaných zakázek se v posledním měsíci připravily polotovary na další výrobu, ke které však není zapotřebí být uvnitř budovy. Dokončením výrobků a přípravou polotovarů se zabezpečilo, že po značnou dobu rekonstrukce bude dostatek práce. Náplň práce představovala: provést montáž dokončených výrobků, z polotovarů (trámů) vyrobit 2 altány atd.

Aby po dokončení přestavby bylo opět co vyrábět, se zabezpečilo nasmlouváním několika zakázek do budoucna. Podnik věděl, v jakém termínu má být rekonstrukce dokončena, a díky tomu mohl naplánovat další zakázky do budoucna. Zákazníkům, kteří potřebovali zakázku co nejdříve, nemohl podnik vyjít vstříc. Nicméně aby neztratil veškeré zákazníky, kteří by přešli ke konkurenci, byla těmto zákazníkům nabídnuta sleva v případě, že vydrží cca o půl roku déle. Zní to trochu naivně, ale ne malá část ze zákazníků, která na výrobek zprvu urgovala, nakonec půl roku vydržela.

5.1.2 Současnost

Jedním ze způsobů, kterým náš podnik řeší otázku rizika, je pojištění. To slouží ke snížení popř. k úplnému odstranění některých, dříve zmíněných rizik. Samozřejmě řešením by bylo se proti veškerým rizikům pojistit. Ovšem za vše se platí. Z vlastní zkušenosti vím, co je v silách běžného samostatně výdělečného podnikatele. Rozhodně si nemyslím, a ani neznám nikoho, kdo by byl pojištěn proti většině možných rizik. Náš podnik je pojištěn pouze proti požáru a to pouze do určité výše škody. A samozřejmě je otec také pojištěn proti pracovnímu úrazu, který by měl trvalé následky a byl by spojen s delší pracovní neschopností.

Jak jsem se již zmínil, v současné době se náš podnik zdaleka ne proti všem rizikům jistí pojištěním. Ve valné většině případů k možným rizikům, která by mohla nastat, přistupuje spíše preventivně. A nejen tato opatření bych v následujícím textu chtěl ujasnit.

Opatření, která jsou v našem podniku prováděna ohledně splátek, spočívají v určité finanční rezervě, která se vztahuje k budoucnosti. Tím, že jsou k dispozici finanční prostředky ať už v hotovosti nebo na běžném účtu, se podnik jistí proti neschopnosti splácet své závazky. Tuto neschopnost by mohl způsobit např. dočasný nedostatek zakázek. Podnik má rezervy nejen pro tyto, ale i pro jiné účely, které mohou nastat.

Druhým účelem, proč si podnik vytváří finanční rezervy, může být technická závada. Technická závada je typickým příkladem, kde má podnik minimum šancí udělat opatření proto, aby nenastala. Většina z těchto závad pramení z opotřebení, které je spojené se stářím daného stroje. Proto je nezbytné, aby podnik počítal i s těmito situacemi, a aby byl schopen na ně co nejrychleji zareagovat ať už opravou, či nákupem nového stroje. V našem podniku spočívá opatření proti technické závadě pouze v preventivní kontrole, která je prováděna na všech strojích přibližně jednou za půl roku. Při této kontrole je provedena pouze základní údržba, jako je promazání a očištění součástí aj.

Co se týká opatření, která se vážou směrem ke konkurenci, tak v tomto směru náš podnik nabízí svým stávajícím zákazníkům věrnostní slevy. To znamená, že když si zákazník u nás objedná zakázku a je se zhotovením včetně montáže spokojen, dostane slevu na další případnou zakázku. Kromě slev z celkové částky náš podnik poskytuje nejen staronovým zákazníkům další výhody. Např. dopravu a montáž zdarma.

Dalším rizikem, proti kterému se v našem podniku provádí řada opatření, je požár. Jak jsem se již zmínil na začátku této kapitoly, proti tomuto riziku se náš podnik jistí do určité míry pojištěním na škodu vzniklou v důsledku požáru. Ovšem pojištění není jediným opatřením, jak se proti požáru jistit. Vše začíná u prevence. Tzn. udělat maximum pro to, aby k takové situaci vůbec nedošlo. Jelikož se nacházíme v truhlárně, kde se nachází většinou dřevo a prach, které jsou velmi hořlavé, je nezbytné věnovat čas úklidu v prostorách kotelny. Dalším opatřením proti tomuto živlu, je nově provedená elektroinstalace, která v průběhu přestavby nahradila starou. Dalšími činnostmi, které náš podnik provádí v tomto směru, je pravidelná revize hasicích přístrojů a komína.

V budově podniku, kde probíhá veškerá výroba, se nachází i celá řada strojů a vybavení, jejichž cena není zanedbatelná. Mnohdy se nejedná pouze o velké a těžké stroje. Řada strojů je velice lehká a snadno přemístitelná. Proto je určitým rizikem odcizení, proti němuž se lze bránit jen velmi těžko. V současné době není podnik proti tomuto riziku nijak zvlášť

zabezpečen a vzhledem k velmi vysokému případnému pojištění ani pojištěn. Samozřejmostí je, že se podnik v době nepřítomnosti zamyká. Dalším drobným opatřením je přítomnost psa na pozemku, na kterém se objekt nachází. Nicméně okna budovy se nachází i v místech, která jsou snadno přístupná z vedlejšího, cizího pozemku. A proto, vzhledem k tomu, že proti tomuto riziku není podnik pojištěn, si myslím, že by nebylo na škodu pořídit do podniku systém, který by se spouštěl v době, kdy v budově nikdo není. Tento systém by reagoval na případný pohyb po budově. Reakce by měla vysokou hlasitost, díky níž by došlo k upoutání pozornosti na objekt. Věřím, že s postupem času dojde k tomuto opatření.

Jak jsem se již zmínil v předešlé kapitole, můžeme v našem podniku považovat kontrolu za určité riziko. Kontrole není vymezen čas, a proto je nezbytné k veškerým činnostem přistupovat zodpovědně a pečlivě už od počátku. V našem podniku je zodpovědnost brána za jednu z nejdůležitějších věcí, a tudíž se s ní ke každé maličkosti přistupuje. Je samozřejmé, že ne vždy se vše povede. Občas i přes snahu dojde k nedomyšlení situace. Tyto drobné nedostatky však s trochou úsilí jdou většinou odstranit a proto se kontrole náš podnik nijak zvlášť nevěnuje.

Poslední odstavec této kapitoly bych chtěl věnovat budoucnosti našeho podniku. Budoucnost je otevřená. Proto, aby podnik v budoucnosti nezanikl, se chci přičinit i já společně se svým bratrem. Budoucnost našeho podniku nám rozhodně není lhostejná, a proto jsme si oba dva zvolili školu, která určitým způsobem souvisí buď s podnikáním, nebo samotnou výrobou v truhlářství. Já studuji na vysoké škole v Pardubicích obor management malých a středních podniků. V průběhu studia jsem pochopil některé informace, které by mohly mít své uplatnění i v našem malém podniku. Po dokončení studia předpokládám, že bych se mohl angažovat v našem podniku, do kterého bych mohl přinést nový nápad. Můj bratr v současnosti studuje střední školu v Hradci Králové. Konkrétně umělecko-řemeslné zpracování dřeva. Prostory objektu jsou dostačující i pro dva pracovníky. Podnik je vybaven nástroji, které upotřebí jak obyčejný, tak umělecký truhlář. Tím, že by bratr v podniku začal i s případnými opravami starých kusů nábytku popř. s intarzií, rozšířil by tím i služby, které by náš podnik mohl nabídnout svým zákazníkům. Tím, že investice do nástrojů by byla vzhledem k celkově slušné vybavenosti podniku minimální, bylo by nízké i riziko spojené s těžkými začátky. Další možnou službou, která by byla nabízena, by bylo pořízení olepovačky hran. Tento stroj by mohl mít využití pro všechny truhláře z okolí, protože nikdo z nich tento stroj nevlastní. Hranu u DTDL si stejně jako náš podnik nechávají udělat v Hradci Králové. U této služby by však byl vyšší

počáteční náklad na pořízení. Nicméně se však nejedná o tak závratnou sumu, která by byla nereálná. V případě sehnání několika pevných zakázek, které by zajišťovaly určitý finanční příjem, jsem přesvědčen, že by to byla investice správným směrem. Postupem času by se z podniku, ve kterém v současnosti figuruje pouze jediná osoba, mohl stát malý rodinný podnik, který by svým zákazníkům nabízel širokou nabídku služeb, a který by byl konkurenceschopný.

6 VÝHODY A NEVÝHODY SAMOSTATNOSTI

Skutečnost, že v podniku figuruje pouze jediná osoba, s sebou přináší nejen pozitiva, ale také negativa. Zdaleka ne vše je výhodou, ale také zdaleka ne vše je nevýhodou. V některých situacích se dokonce výhody prolínají s nevýhodami a záleží na situaci, zda je to výhoda, či nevýhoda. O těchto faktech bych chtěl pojednat v této kapitole.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody samostatnosti

VÝHODY	NEVÝHODY
možnost vlastní pracovní doby	přepracovanost
jistota vykonání úkolu	fyzická náročnost
spolehlivost	vysoká zodpovědnost
nadřizenost	stres
víra v sebe sama	nedostatečná pomoc v případě nutnosti
rozhodování o veškerých věcech	
snadné prosazení všech názorů	
kontrola	

Zdroj: vlastní zpracování

6.1 Pozitiva

Mezi pozitiva samostatnosti se bezesporu řadí relativně proměnlivá pracovní doba. Možnost udělat si tzv. den volna v případě nutnosti je jednou z neoddiskutovatelných výhod. OSVČ si na rozdíl od běžných zaměstnanců může vytvořit časový harmonogram dle své potřeby.

Samostatnost s sebou přináší fakt, že nejste nikomu podřízen. Tzn., že nemusíte nikoho poslouchat a dělat přesně to, co vám řekne. Tím, že jste na pracovišti jediný, vás naučí věřit v sám sebe. Nikdo jiný za vás nic neudělá. Proto je zde důležitá spolehlivost, bez které se neobejdete.

Jistota se řadí bezesporu také k výhodám samostatnosti. V případě, že si danou věc uděláte sami, vám dává jistotu, že je skutečně hotová. Kdežto v případě zadání úkolu jiné osobě tuto jistotu nemáte.

6.2 Negativa

Jednou z hlavních nevýhod samostatnosti je z mého pohledu přepracovanost. Ze skutečnosti, že za všechny činnosti, které musí být vykonány, je zodpovědná jedna osoba, je zřejmé, že není příliš času na odpočinek. Pracovní doba se mnohdy protáhne až do večerních hodin.

S přepracovaností je velice blízce spojen stres. V případech časové tísně se dostavuje i pocit, že danou situaci nelze ve stanoveném čase zvládnout a z toho následně pramení vysoká nervozita.

Nevýhodou samostatnosti je bezesporu fyzická náročnost. Skladování a přemisťování dokončených výrobků, které jsou mnohdy velkých rozměrů, je pro jedince velmi náročné.

Další nevýhodou samostatnosti, která by mohla mít velmi vážné důsledky, je nedostatečná pomoc v případě nutnosti. Jelikož truhlárna je místo, kde je člověk vystaven nebezpečí takřka neustále, vnímal bych tuto nevýhodu za jednu z nejzávažnějších, neboť následky zranění způsobené na některém ze strojů, nemusí být pouze povrchová. Je zde velmi reálná šance, že zranění může mít dlouhodobé následky a v krajních případech by mohlo způsobit i smrt. Proto je velmi důležité nic nepodceňovat a dodržovat zásady bezpečnosti práce na pracovišti.

6.3 Kombinace

Do této skupiny se řadí činnosti, které mají z různých stran pohledu charakter jak výhody, tak i nevýhody. V jednom případě se jedná o výhodu, v druhém o zcela jasnou nevýhodu.

Takovouto činností může být rozhodování o veškerých věcech. Je sice výhodou, že o všem si rozhodnete, aniž by vás někdo ovlivňoval. Ovšem právě mnohdy chybí i názor druhé strany, se kterým nepočítáte nebo si ho neuvědomíte. V takovýchto případech může relativně snadno dojít k přeměně výhody na nevýhodu. Velmi podobné je to i u prosazení svých názorů.

Další činností, kde může dojít k relativně snadné přeměně výhody na nevýhodu je kontrola. Samozřejmě fakt, že vás nikdo nesleduje a nekontroluje je příjemný. Nicméně v ojedinělých případech kontrola i v našem podniku chybí. Mohla by včas odhalit nedostatky, které se později musí řešit. Ve většině případů se pomocí opravy dá zaváhání napravit, ale ne vždy. A právě v takovýchto případech je absence kontroly nevýhodou.

7 ZÁVĚR

Poté, co jsem sepsal tuto práci, jsem dospěl k závěru, že dnešní doba není nakloněna drobným podnikatelům a živnostníkům. Ovšem osobám, které podnikají, nezbyvá nic jiného, než se s danou situací vypořádat. Záleží pouze na nich, co udělají proto, aby byly konkurenceschopní a aby si udržely stávající, popř. získaly novou klientelu. Samozřejmě je, že jejich činy jsou ovlivněny výší rizika, kterou jsou ochotni podstoupit.

Jelikož jsem se ve své práci zaměřil na rizika podniku Václav Ježek-TRUHLÁŘSTVÍ, chtěl bych nyní sesumarizovat výsledky, ke kterým jsem došel. Jsem přesvědčen, že veškerá opatření proti výskytu rizika v našem podniku mají své opodstatnění. Každý provedený krok je podložen důvodem, pro který byl proveden.

Co se týká opatření, která podnik proti rizikům spojeným s provozem vykonává, a která může ovlivnit, nemám výhrady. Vše je prováděno v rámci možností podniku na co nejvyšší úrovni. Náš podnik se zbytečně nepouští do rizika investice, dokud není vše promyšleno do nejmenšího detailu. Nabízí zákazníkům věrnostní výhody a slevy i v případě, že má dostatek práce. Tím se zabezpečuje do budoucna proti konkurenci, protože spokojení zákazníci se na náš podnik znovu obrátí. V rámci výroby se snaží o maximální kvalitu a spolehlivost.

Určité nedostatky bych shledával v opatřeních spojených proti riziku vypuknutí požáru. Podnik je proti požáru pojištěn pouze do určité výše škody. V případě vypuknutí požáru by tato škoda byla vyšší než částka, kterou by podnik obdržel od pojišťovny. Dle mého názoru opatření prováděná proti tomuto živlu, jako jsou revize hasicích přístrojů a komína jsou nedostatečná. Doporučoval bych pořízení hromosvodů na budovu, které by eliminovaly z velké části nebezpečí vzniku požáru z důsledku úderu bleskem. Druhým opatřením proti požáru by mohla být bezpečnostní kouřová čidla, která by byla záchrannou možností, jak nastalou situaci včas řešit. V případě vypuknutí požáru by byla schopna reagovat na kouř spuštěním alarmu, čímž by vznikly vteřiny, které by mohly být rozhodující pro včasný zásah.

Kromě požáru vidím jako druhé největší riziko krádež. Proti krádeži není podnik pojištěn. Jelikož přístup k budově je vcelku jednoduchý z okolních pozemků, doporučil bych podniku věnovat větší zřetel opatřením proti nastání krádeže. Jelikož stroje v budově mají značnou hodnotu, tak si myslím, že nákup mříží na okna by byl ku prospěchu. Dále bych ještě podnik proti tomuto riziku zabezpečil bezpečnostním alarmem, který by reagoval na pohyb v uzamčené budově.

Věřím, že v blízké budoucnosti podnik provede tato zabezpečovací opatření. Tím se vyhne možným nemalým problémům, které mohou nastat. Tyto problémy by měly daleko větší důsledky, než je obětování relativně nízkých finančních prostředků do bezpečnostních opatření.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRODSKÝ, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Malé a střední podnikání: distanční opora*. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7395-346-1.
- [2] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
- [4] HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [5] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: pro kombinovanou formu studia*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 115 s. ISBN 978-80-7395-159-7.
- [6] PEČINKOVÁ, Ivana. *Euro versus koruna: rizika a přínosy jednotné evropské měny pro ČR*. 1. vydání. Editor Ivana Pečinková. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2007, 191 s. ISBN 978-807-3251-208.
- [7] ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management III.: pro kombinovanou formu studia. Teorie a praxe rizika*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 174 s., ISBN 80-719-4924-8.

Elektronické zdroje:

- [8] Truhlářství Ježkovi [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.truhlarstvijezkovi.cz/pictures/4724301504b97ce0a1e4e0.jpg>
- [9] Truhlářství Ježkovi [on-line]. [cit. 2012-04-06]. Dostupný z www: www.mapy.cz
- [10] Živnostenský rejstřík – Seznam nalezených subjektů [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://zivnostensky-rejstrik.cz/vaclav-jezek-63213389/>