

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rizikový management a ochrana vybraného podniku před krizí

Filip Pačes

Bakalářská práce
2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Filip Pačes**
Osobní číslo: **E10852**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**
Název tématu: **Rizikový management a ochrana vybraného podniku před krizí**
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 :

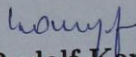
Předmětem bakalářské práce "Rizikový management a ochrana vybraného podniku před krizí" je rozbor dopadu ekonomické krize a ostatních rizik na vybraný podnik. První část je zaměřena na charakteristiku vybraného podniku, uvedení do tématu a seznámení s teorií. V druhé části aplikují problematiku na konkrétním případu. V poslední části je pak podnik analyzován, jsou vyhodnoceny výsledky a navržena doporučení.

- Charakteristika vybraného podniku
- Vymezení základních pojmů a definic
- Aplikace problematiky na konkrétním případu
- Vyhodnocení výsledků a doporučení

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

- [1] CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. Rizika podnikání. Praha : Victoria Publishing, 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.
[2] HNILICA, J.; FOTR, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
[3] KAFKA, T. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha : C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
[4] PETERA, P.; ŠIMAN, J. Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi. Praha : C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
[5] SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha : Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
[6] ZUZÁK, R. Krizové řízení v podniku : dokud ještě není v krizi. Praha : Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

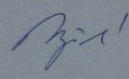
Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.

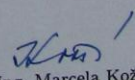
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 22. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 24. října 2012

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.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfovi Kampfovi, CSc. za jeho odborné vedení a pomoc při tvorbě, sestavování a kontrole této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Bc. Danielu Norkovi z Hasičského záchranného sboru Pardubického kraje za zprostředkování kontaktu na podnik, ve kterém tuto bakalářskou práci zpracovávám. V neposlední řadě bych také chtěl poděkovat společnosti CEREА, а. s., а především Jaromírovi Daleckému, osobě odborně způsobilé v BOZP а PO za mimořádnou vstřícnost а poskytnutí informací а materiálů.

Na závěr bych chtěl poděkovat své rodině za podporu а trpělivost.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce je rozbor dopadu ekonomické krize a ostatních rizik na vybraný podnik. První část je zaměřena na charakteristiku vybraného podniku, uvedení do tématu a seznámení s teorií. Následuje aplikace problematiky na konkrétním případě. V poslední části jsou shrnuty poznatky, vyhodnoceny výsledky a navržena doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krize, identifikace rizika, ochrana podniku, bonita, finanční analýza

TITLE

Risk Management and Prevention against Company Crisis

ANNOTATION

Subject of this thesis is to analyze the impact of economic crisis and other risks to the selected company. The first part of thesis focuses on characteristics of the selected company, introduction of the topic and the theory followed by their employment on selected case. In the last section of thesis findings are summarized, results are evaluated and recommendations are made.

KEYWORDS

Crisis, identification of risk, protection of company, bonita, financial analysis

Obsah

Úvod	11
1 Charakteristika vybraného podniku	13
1.1 VÝBĚR PODNIKU (SPOLEČNOSTI)	13
1.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CEREAL, A. S.	13
1.3 NABÍDKA PRODUKTŮ A SLUŽEB	14
1.4.2 Stanovení organizace zabezpečení požární ochrany v objektech a na pracovištích Cereál, a. s.	16
1.4.3 Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků	16
1.4.4 Směrnice k zajištění bezpečnosti při svařování a ostatních pracích s otevřeným ohněm	16
1.4.5 Směrnice o koordinaci BOZP a PO na pracovištích Cereál, a. s.	16
2 Vymezení základních pojmů a definic	17
2.1 RIZIKO	17
2.2 DRUHY RIZIK	19
2.2.1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika.....	19
2.2.2 Tržní rizika.....	20
2.2.3 Dodavatelská a odběratelská rizika.....	20
2.2.4 Politická rizika.....	21
2.2.5 Rizika výrobní, technická a technologická.....	22
2.2.6 Rizika změny vlastníků a fúzí	22
2.2.7 Informační rizika	22
2.2.8 Sociálně-pracovní rizika	23
2.3 MANAGEMENT	23
2.4 KRIZOVÝ MANAGEMENT	26
2.4.1 Krizový management – definice.....	27
2.4.2 Základní pojmy krizového managementu	27
2.4.3 Mimořádné události jako zdroj krizí.....	29
2.5 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	30
2.6 KRIZOVÝ PLÁN.....	30
2.7 HAVARIJNÍ PLÁN.....	31
2.8 VNITŘNÍ HAVARIJNÍ PLÁN (PODLE § 17 ZÁKONA Č. 59/2006 SB.).....	32
2.9 VNĚJŠÍ HAVARIJNÍ PLÁN.....	34
2.10 ROZDÍL MEZI VNITŘNÍM A VNĚJŠÍM HAVARIJNÍM PLÁNEM.....	34
2.11 RIZIKOVÝ MANAGEMENT – HISTORIE	35
2.12 RIZIKOVÝ MANAGEMENT - DEFINICE.....	37
3 Aplikace problematiky na konkrétním příkladu	41
3.1 APLIKACE SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	41
3.1.1 Výpočet Altmanova indexu	42
3.1.2 Výpočet Indexu IN05	46
3.1.3 Výpočet Indexu bonity	49
3.2 ANALÝZA KARET RIZIK SPOLEČNOSTI CEREAL, A. S.....	51
3.2.1 Seznámení s Kartami rizik	52
3.2.2 Výběr největších rizik na základně míry rizika	54
4 Vyhodnocení výsledků, doporučení a návrh opatření	57
4.1 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, DOPORUČENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ V OBLASTI OCHRANY SPOLEČNOSTI CEREAL, A. S., PŘED EKONOMICKOU KRIZÍ A PŘÍPADNÝM BANKROTEM.....	57

4.2 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, DOPORUČENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ V OBLASTI OSTATNÍCH RIZIK PŘEDSTAVUJÍCÍCH PRO SUBJEKTY A OBJEKTY SPOLEČNOSTI CEREAL, A. S., POTENCIÁLNÍ NEBEZPEČÍ.....	58
---	----

Závěr	62
--------------------	-----------

Seznam použité literatury	63
--	-----------

Seznam příloh	66
----------------------------	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo společnosti Cerea, a. s.	13
Obr. 2: Druhy managementu	24
Obr. 3: Rozdělení managementu organizací.....	24
Obr. 4: Rozdělení managementu ve veřejné správě	25
Obr. 5: Rozdělení krizového managementu	25
Obr. 6: Rozdělení mezinárodního managementu	26
Obr. 7: Rozdělení managementu volného času	26
Obr. 8: Rozdělení osobního managementu.....	26
Obr. 9: Schéma členění mimořádných událostí.....	29
Obr. 10: Schéma rozdílu mezi vnějším a vnitřním havarijním plánem.....	35
Obr. 11: Historický vývoj risk managementu	36
Obr. 12: Interpretace Altmanova indexu	43
Obr. 13: Vývoj Altmanova indexu ve společnosti Cerea, a. s. – část první	45
Obr. 14: Vývoj Altmanova indexu ve společnosti Cerea, a. s. – část druhá	46
Obr. 15: Interpretace Indexu IN05	47
Obr. 16: Vývoj Indexu IN05 ve společnosti Cerea, a. s.	48
Obr. 17: Interpretace Indexu bonity	50
Obr. 18: Vývoj Indexu IN05 ve společnosti Cerea, a. s.	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Plánování podle zákona 239/2000 Sb.	30
Tab. 2: Obecné výhody proaktivního přístupu k risk managementu.....	39
Tab. 3: Interpretace Altmanova indexu	43
Tab. 4: Vstupní data pro výpočet Altmanova indexu.....	44
Tab. 5: Výsledné hodnoty Altmanova indexu	44
Tab. 6: Vstupní data pro výpočet Indexu IN05	47
Tab. 7: Výsledné hodnoty Indexu IN05	48
Tab. 8: Interpretace Indexu bonity	50
Tab. 9: Vstupní data pro výpočet Indexu bonity	50
Tab. 10: Výsledné hodnoty Indexu bonity	51
Tab. 11: Pravděpodobnost nežádoucího následku (P).....	52
Tab. 12: Expozice rizika (E).....	53
Tab. 13: Ochranná reakce (O)	53
Tab. 14: Následky rizika (N)	53
Tab. 15: Vyhodnocení rizika	54
Tab. 16: Příklad karty rizik.....	54
Tab. 17: TOP10 největších rizik ve společnosti Cerea, a. s.	55

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
HZS	hasičský záchranný sbor
IZS	integrovaný záchranný systém
KP	krizový plán
LF	lidský faktor
MV	ministerstvo vnitra
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
PHM	pohonné hmoty
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
PR	public relations
resp.	respektive
Sb.	Sbírka zákonů
tj.	to je
tzv.	takzvaný

Úvod

„Pro slovo krize se v čínštině používá dvou znaků: první znamená „nebezpečí“ a druhý „příležitost“. Zdá se, že takový rozpor je typický pro každou krizi: jedná se o bod zlomu a podle toho, kam se člověk obrátí, najde buď nebezpečí, nebo nové možnosti.“

(John Powell)

„Existuje riziko, které si můžeme dovolit podstoupit a riziko, které si nemůžeme dovolit nepodstoupit.“

(Peter Ferdinand Drucker)

Schopnost úspěšně pracovat a pohybovat se mezi riziky, kterou v některých případech můžeme nazvat i uměním, se v dnešní době stává typickým znakem a charakteristickou vlastností současné manažerské profese. Prostředí manažerské práce je plné změn, které na ni pozitivně či negativně působí. Tyto změny bez přestání vznikají, případně zanikají a jejich původy, stejně jako i dopad, mohou být rozličné. Pod některými změnami se také může skrývat nebezpečí selhání, ztrát a pohrom. Častokrát se uskutečňují nejen paralelně, ale i se vzájemným působením nelehko předpokladatelných interakcí, jež mohou působení a účinek prvotních rizikových příčin změnit. Náhle dochází k mnohonásobným efektům souběhů rizikových faktorů, které poté mohou pro některé vedoucí pracovníky lehce přerůst ve faktory nepochopitelné, v některých – těch horších případech – dokonce i ve faktory nezvládnutelné.

Dopady toho, že manažerská činnost nebude schopna pracovat v podmínkách rizika, jsou v dnešní době rozhodující. Dalo by se říci až kriticky důležité. Na druhou stranu: pokud se dotyčný manažer vyzná v oblasti práce s riziky, je na dobré cestě k úspěchu, jelikož drtivá většina příležitostí je zpravidla doprovázena riziky.

Nejvyšší riziko – pokud tedy nebereme v potaz mimořádné události – hrozí v podstatě každému podniku (může se ale jednat například i o subjekt) v souvislosti s určitou změnou. Pokud totiž podnikající osoba chce být úspěšná ve stále urputnější bitvě v oblasti hospodářské soutěže, musí uskutečnit, resp. postupně uskutečňovat jisté změny: v předmětu podnikání, marketingu, systému řízení, financování, apod. Zajisté kterákoli změna s sebou přináší také možnost rizika, že požadovaný výsledek nebude dosažen, nebo dokonce, že místo plánovaného vylepšení se situace rapidně zhorší. Pokud zamýšlená změna neprovede kvalitně a řádně, úspěch se nedostaví. [12]

Prvořadým faktorem rozhodujícím při krizi bývá čas, a to především z toho důvodu, že právě v jeho průběhu se krize zpravidla prohlubuje, což způsobuje stále výraznější škody. Hlavním záměrem zasažených subjektů je tedy redukovat následky a škody, jež krize zapříčinila a také minimalizovat období, po které daná krize trvá. Jako pomůcka k těmto záměrům se využívá soubor opatření a metod, který můžeme shrnout pod pojmem krizové řízení nebo dnes moderněji – krizový management. Obecná základní myšlenka krizového řízení je shodná. Pouze jednotlivé přístupy, opatření a metody jsou odlišné, jelikož se aplikují na rozdílné krizové objekty.

„Zcela odlišně bude chápat krizové řízení armádní generál, pro něhož je krize převážně stavem vnějšího ohrožení, jinak policejní ředitel, krajský hejtman, ředitel jaderné elektrárny, ředitel výrobního podniku s chemickou výrobou nebo dolu, krajský hygienik, a tak by se mohlo pokračovat ještě dále.“ [16]

Důvodem je to, že každá profese s sebou přináší odlišný pohled na krizovou situaci a každý si pod pojmem krize představí něco jiného. Tyto situace jsou shodné jen v tom, že každá z nich obsahuje destruktivní nebo jinak nepříznivý vývoj, který má negativní dopad na další činnost objektu napadeného krizí. [16]

Hlavním cílem této bakalářské práce je rozbor finanční situace a vyhledaných rizik a následná interpretace nalezených zjištění v závislosti na dopad ekonomické krize a ostatních možných rizik na vybraný podnik. Díky finanční analýze autor bakalářské práce zjistí, zda vybranému podniku hrozí v dohledné době krize z ekonomických důvodů. Poté s pomocí podnikového krizového plánování vyhledá a vyhodnotí největší rizika pro vybraný podnik. Dílčím cílem je následnou interpretaci doplnit o návrh doporučení a opatření v oblasti prevence a ochrany před vyhledanými riziky.

1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

V následující kapitole autor nejdříve objasní proč a z jakého důvodu si zvolil právě tento podnik. Dále autor čtenáře stručně seznámí s vybraným podnikem, jeho základními činnostmi a v neposlední řadě představí nabídku jeho produktů a služeb.

1.1 Výběr podniku (společnosti)

Autor společnost Cerea, a. s., poznal v rámci vykonávání své desetidenní odborně řízené praxe na oddělení prevence požární ochrany v pobočce Hasičského záchranného sboru Pardubického kraje v Pardubicích, ulice Teplého č. p. 1526. Společně s Bc. Danielem Norkem z oddělení kontrolní činnosti a zjišťování příčin požáru navštívil její středisko v Pardubicích.

Ve středisku společnosti Cerea, a. s., provedl autor technickou kontrolu dodržování povinností stanovených předpisy o požární ochraně v nově vybudované sušárně. První část kontroly probíhala takzvaně „od stolu“ s osobou odborně způsobilou v BOZP a PO Jaromírem Daleckým, s nímž si prohlédl a zkontroloval veškerou dokumentaci týkající se sušárny obilí Alvan Blanch s posklizňovou linkou, která je umístěna v budově se zvýšeným požárním zabezpečením.

Při hledání vhodné společnosti k realizaci bakalářské práce na téma Rizikový management a ochrana vybraného podniku před krizí proto autor prostřednictvím Bc. Daniela Norka kontaktoval Jaromíra Daleckého, který byl velice vstřícný a se spoluprací na autorově bakalářské práci souhlasil.

1.2 Představení společnosti Cerea, a. s.



Obr. 1: Logo společnosti Cerea, a. s.

Zdroj: [30]

Společnost Cerea, a. s., je význačný partner zemědělců na agrárním trhu v ČR. Za to vděčí především své dlouhé tradici spojené s obchodem s obilovinami a olejninami. Společnost se zabývá nákupem, posklizňovou úpravou, následným skladováním a prodejem zemědělských

rostlinných komodit. Na tento účel má k dispozici své vlastní sklady na Pardubicku, Královéhradecku a Havlíčkovobrodsku s celkovou kapacitou 450 000 tun.

Společnost je důležitým skladovatelem zboží pro Státní zemědělský intervenční fond a Správu státní hmotných rezerv.

Cerea, a. s. mimo jiné nabízí také rozsáhlé portfolio dalšího zboží a služeb. Obchodní partneři zde mají možnost nakoupit osiva, hnojiva, agrochemii, zemědělskou techniku, pohonné hmoty, případně agrotechnické služby. Aby společnost podpořila obchodní činnosti, její specialisté nabízejí i konzultace a poradenství.

Společnost je držitelem certifikátu SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY dle normy ČSN EN ISO 9001:2009.

V rámci budoucnosti by společnost ráda zapracovala na své pozici důležitého a stabilního partnera zemědělských společností a farmářů východočeského regionu. Jejím cílem je udržení a pokud možno posílení této pozice. [18]

1.3 Nabídka produktů a služeb

Společnost Společnost Cerea, a. s., nabízí následující produkty a služby:

- **Agrochemikálie** – mořidla, pesticidy
- **Hnojiva** – hnojiva draselná, dusíkatá, fosforečná, hořečnatá, listová, organická, se sírou, speciální, stabilizovaná, trávnicková, vápenatá, vícesložková
- **Hospodářské potřeby** – dezinfekční přípravky a další hospodářské potřeby
- **Komodity rostlinného původu** – luskoviny a vedlejší výrobky z nich, obiloviny, olejniny
- **Komodity živočišného původu** – zvířata
- **Krmiva a krmné komponenty** – lihovarnické výpalky, pokrutiny, řepkové šroty, sojové šroty
- **Osiva** – kukuřice, luskoviny, obiloviny, olejniny, pícniny
- **Pesticidy** – fungicidy, herbicidy, insekticidy
- **Topiva** – uhlí, topné oleje
- **PHM** – biopaliva, ekodiesel, maziva, ostatní oleje
- **Služby** – skladování hnojiv, pesticidů a zemědělských komodit
- **Stavební technika** – technika značky Case

- **Zemědělská technika** – technika značek Amazone, Berthoud, Case, Kuhn, Simba Great Plains, sklízecí mlátičky, traktory, závěsná technika [17]

1.4 Směrnice ve společnosti Cerea, a. s.

Následující kapitola bude věnována směrnicím, kterými se společnost Cerea, a. s., řídí. Autor vybere jen několik z rozsáhlého množství směrnic, aby si čtenář udělal představu. Stručně je popíše a nastíní jejich hlavní cíl, případně účel a důvod jejich existence.

1.4.1 Směrnice pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci v Cerea, a. s.

Tato směrnice se zabývá péčí o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a stálé zlepšování pracovních podmínek. Je rovnocennou a neoddělitelnou součástí plnění pracovních úkolů a je jednou z nejrozsáhlejších ve společnosti Cerea, a. s.

Za plnění úkolů Cerea, a. s., v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci společnosti na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí.

Všichni zaměstnanci jsou povinni při své pracovní činnosti dodržovat pokyny a nařízení, které se dotýkají BOZP, stanovené právními a ostatními předpisy, v rozsahu daného pracovního zařazení.

Principy zajištění a řízení činnosti v oblasti péče o bezpečnosti a ochranu zdraví při práci vycházejí především z jednotlivých ustanovení zákoníku práce. Zaměstnanec dále postupuje v souladu s dalšími právními a ostatními předpisy, vztahujícími se k různým pracovním činnostem, a se kterými byl řádně seznámen.

Tato směrnice obsahuje následující body:

- Prevence rizik
- Kategorizace prací
- Povinnosti vedoucích zaměstnanců
- Zvláštní odborná způsobilost
- Poskytování OOPP a mycích a desinfekčních prostředků
- Bezpečnostní značky a signály
- Práce zakázané těhotným ženám a mladistvým
- Hlášení a evidence pracovních úrazů
- Školení vedoucích zaměstnanců a BOZP

Upraveno podle: [36]

1.4.2 Stanovení organizace zabezpečení požární ochrany v objektech a na pracovištích Cerea, a. s.

Účelem této směrnice je vytvořit podmínky pro ochranu života, zdraví a majetku právního subjektu Cerea, a. s. Každý je povinen si počínat tak, aby nezavdal příčinu ke vzniku požáru, neohrozil zdraví osob, zvířat a majetku. Při zdolávání požáru je povinen poskytovat přiměřenou osobní a potřebnou věcnou pomoc, nevystaví-li tím vážnému nebezpečí, nebo ohrožení sebe, nebo osoby blízké, nebo nebrání-li mu v tom důležitá okolnost dle zákona o požární ochraně č. 133/1985 Sb. a prováděcí vyhlášky MV č. 246/2001 Sb. [38]

1.4.3 Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků

Tato směrnice uplatňuje poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků v souvislosti se zákonem č. 262/2006 Sb. § 104 a nařízením vlády č. 495/2001 Sb. [37]

1.4.4 Směrnice k zajištění bezpečnosti při svařování a ostatních pracích s otevřeným ohněm

Tato směrnice upravuje podmínky pro svařování, pro ostatní práce s otevřeným ohněm a pro další požárně nebezpečné činnosti v návaznosti na zákon 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů a vyhlášku č. 87/2000 Sb., kterou se stanoví podmínky požární bezpečnosti při svařování a nahřívání živců v tavných nádobách. Cílem této směrnice je zajištění požární bezpečnosti při těchto činnostech v Cerea, a. s.

Ve směrnici se vyskytují pojmy požární bezpečnost, svařování, ostatní práce s otevřeným ohněm, svařečské pracoviště, ochranné pásmo, aj. [34]

1.4.5 Směrnice o koordinaci BOZP a PO na pracovištích Cerea, a. s.

Účelem této směrnice je stanovení koordinace BOZP a PO dvou a více zaměstnavatelů na pracovištích Cerea, a. s. Směrnice též informuje o nebezpečích (rizicích) a opatřeních k ochraně před jejich působením. [35]

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A DEFINIC

V této kapitole autor seznámí čtenáře se základní teorií a definicemi. Vysvětlí důležité pojmy a výrazy týkající se vybraného tématu. Úkolem je především předat čtenáři základní informace potřebné k bezproblémovému pochopení probíraného tématu.

2.1 Riziko

Pojem **riziko** je úzce spojen s vývojem společnosti, jelikož formulace tohoto pojmu z dřívějších dob byly rozdílné od současných definic, a to především po stránce obsahové. Riziko má také odlišnou významnost pro různé činnosti. Jedno však zůstává – společná základní slova **nejistota** a **neurčitost**. Pokud bychom hledali jednu přesnou obecně uznávanou definici rizika, nenalezneme ji. Je tomu totiž přesně naopak. Definicí rizik existuje celá řada. Veškeré formulace rizik obsahují tři prvky, podle kterých jsou rozpoznatelné. Prvním prvkem je **časový rámec**, v němž je o riziku uvažováno. Druhým prvkem je **pravděpodobnost výskytu události/událostí**. Posledním prvkem rozpoznatelnosti definic rizika je **míra závažnosti důsledků**. Právě díky trojici těchto prvků je poté možné riziko zapsat jako níže uvedený součin:

$$\text{Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} \times \text{závažnost důsledků}$$

Ani v oblasti řízení není pojem rizika výslovně definován. Spojuje nejistotu toho, co by se mohlo stát s cíli, kterých se musí dosáhnout. Dále také představuje dva protikladné póly – míru příležitostí a míru ohrožení. Právě proto se o riziku mluví především v souvislosti s rozhodováním, což naznačuje i P. Drucker: „*Rozhodnutí, které nezahrnuje riziko, pravděpodobně není rozhodnutím.*“ V případě, že je potřeba riziko stanovit, nelze tak učinit náhodně, ale mělo by se jednat systematicky a tato činnost by měla být prováděna v rámci řízení rizik podniku, kde následným výstupem bude kategorizace rizik. [16]

Za riziko jsou označovány na první pohled velice odlišné pojmy, které jsou si však hodně příbuzné. Lze tedy usoudit, že najít univerzální definici rizika je problém neřešitelný. Důležité je, v jakém oboru či odvětví se nacházíme a jaká problematika je řešena. Koneckonců záleží i na řeči, ve které se o riziku hovoří či píše, protože například v češtině uvažujeme s rizikem jako s něčím negativním. Definice rizik jsou rozděleny do určitých skupin – technické, ekonomické, sociální. Uvedme několik tzv. technických definic, kde je riziko možné chápat jako:

- a) nejistotu vztahující se k újmě;
- b) nejistotu vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí;
- c) nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy;
- d) nebezpečí, po jehož realizaci dochází k újmě;
- e) nebezpečí vzniku nějaké újmy;
- f) nebezpečí zvyšující četnost a závažnost ztrát;
- g) zdroj takového nebezpečí (přírodní jevy, lidé nebo zvířata a činnosti);
- h) hmotný statek vystavený újmě;
- i) osobu vystavenou újmě;
- j) pojištěnou osobu, popř. pojištěný hmotný statek, na který se vztahuje pojistná smlouva;
- k) pravděpodobnost vzniku příslušné újmy;
- l) kombinaci pravděpodobnosti a škody;
- m) pravděpodobnou hodnotu ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřenou v peněžních nebo jiných jednotkách;
- n) pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot;
- o) kumulativní účinek pravděpodobnosti nejisté události, která může pozitivně nebo negativně ovlivnit cíle projektu;
- p) volatilitu, neboli kolísání, finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku, apod.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn různých okolností;
- q) odchylky od očekávaných ztrát;
- r) možnost zisku nebo ztráty při investování, popř. podnikání;
- s) možnou nejistou událost nebo situaci, která může mít záporný nebo kladný účinek na cíle projektu.

Za povšimnutí stojí rozdíl mezi definicemi: za riziko se totiž považuje nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost, objekt vystavený nebezpečí nebo dokonce i časová změna veličiny.

Definice a) až j) nenaznačují kvantifikaci škody, zatímco definice k) až r) vedou naopak k určitým číselným hodnotám, přičemž definice p) až s) pokrývají riziko čisté i spekulativní.

Uvedený seznam definic není v žádném případě vyčerpávající. Důvodem je, že jakákoli definice se může vyskytovat ještě ve svých různých obměnách. Z následujících odstavců je však patrné, že riziko jako veličina nepředstavuje přesné hodnoty, nýbrž **odhad**. [14]

2.2 Druhy rizik

Podniky jsou ohrožovány velkým množstvím činitelů, které jsou následkem aktivit podniku k jeho okolí, dále ze změn, které okolí způsobuje a v neposlední řadě následkem změn, jež se přímo či nepřímo podniku týkají. Ohrožení může mít příčinu také ve vzájemné nefunkčnosti podnikových systémů. Každou hrozbu je nutné chápat jako případné podnikové ohrožení, jelikož při jejím působení mohou v podniku nastat potíže. A pokud se tyto problémy neřeší, případně se řeší neadekvátně, nedostatečně, špatně, v podniku se zrodí krizová situace.

Rizik, která mohou v souvislosti s činností podniku nastat, je nesmírné množství a každé působí rozdílnou silou. V následujícím přehledu proto budou uvedena jen ta nejvýznamnější rizika s vědomím, že stoprocentně vyčerpávající seznam rizik nelze vytvořit. [16]

2.2.1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika

Hlavním působitelem na vnitřní a vnější ekonomická rizika podniku jsou především rizikové faktory z jiných oblastí. Samotný podnik může rozsah tohoto rizika ovlivnit jen částečně. Co však lze udělat, je to, že případné působení rizikových faktorů může podnik předpokládat a tudíž se proti němu pojistit.

Příklady vnitřních a vnějších ekonomických rizik:

- globální (makroekonomické krize), recese, deprese, pád akciových trhů vede k určitému dominovému efektu (importu krize) do dalších zemí a k poklesu ekonomického růstu (dokonce k poklesu výroby a hospodářské aktivity);
- zvýšení směnných kurzů vůči zemi, kde podnik nakupuje suroviny, vede ke zvýšení ceny vstupů;
- snížení směnných kurzů vůči zemi, do které podnik vyváží výrobky, vede ke snížení cen;
- zvýšení inflace vede ke zvýšení ceny peněz (úroků);
- jestliže se ekonomika určité země dostala do recese, bude se zhoršovat platební schopnost zákazníků;

- vstup nového konkurenta do odvětví povede ke snížení odbytu, pravděpodobně také ke snížení cen a do problémů se dostávají podniky s vysokými fixními náklady;
- vyšší náklady na výrobní investice než plánované, nižší efektivnost investic, nebo dokonce zbytečné investice (nákup zařízení na výrobek, který se neuchytil na trhu) vede k poklesu cash flow;
- nižší výnosnost finančních investic;
- zvýšení nákladů na vstupy (například pohonné hmoty, plyn) včetně nákladů na pracovní sílu (uplatnění vyjednávací síly zaměstnanců). [16]

2.2.2 Tržní rizika

Tržní rizika vyplývají především z podnikatelské činnosti podniku směřované do jeho okolí. Na toto okolí poté mají zákazníci a konkurence kladné či záporné reakce. Může tedy dojít k ohrožení úmyslů podniku, které má dopad i v oblasti finanční. Trh následně nezaznamenává takový vývoj, jako podnikový předpoklad a očekávání.

Příklady tržních rizik:

- zákazníci neakceptují nový výrobek, protože neodpovídá módě;
- významný konkurent podstatně snížil cenu a zahájil masivní reklamní kampaň,
- velkoobchodník ve významném regionu se dostal do finančních potíží;
- do odvětví vstoupil nový, kapitálově silný konkurent, který využívá zavedenou značku z jiných svých výrobků;
- na trhu se objevil substituční výrobek založený na odlišném principu, který lépe uspokojuje potřeby zákazníků nebo se stane „módím hitem“. [16]

2.2.3 Dodavatelská a odběratelská rizika

Rizika ohrožující řetězce dodavatelů se dají kontrolovat a předvídat mnohem reálněji, než si někteří manažeři myslí. Zajisté se vyskytnou i takové události, které se předvídat nedají (například exploze továrny, zemětřesení, ztráta dodavatelské lodi v bouři). Tyto události se naskytnou opravdu výjimečně a jen těžko se dají dopředu předvídat. Paradoxně právě tyto události jsou nejčastěji jmenovány manažery, když jsou požádáni, aby uvedli příklad dodavatelských rizik. Avšak každá přírodní katastrofa nemusí hned znamenat selhání či

zhroucení a následnou ztrátu zisku. Svědčí o tom následující citace: „*Po hurikánu Katrina zaznamenala jedna americká firma, distribuující sanitární prostředky, historicky nejvyšší prodej svých produktů, i když celkově byla firma velmi oslabena (personálně, škodami na budovách apod.), fungování dodavatelského řetězce bylo zasaženo minimálně.*“ [32]

Co se týče rizik odběratelských, pro podnik je důležité vědět, že za projektem, objednávkou či poptávkou, je silný odběratel, který je připravený nakupovat dané statky či služby a platit za ně.

Příklady dodavatelských a odběratelských rizik:

- požár na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu a následné zastavení dodávek;
- nedostatečná výrobní kapacita dodavatele neumožňující uspokojit potřebu odběratele;
- neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas;
- monopolní postavení dodavatele, které vede k diktování dodacích a platebních podmínek;
- změna distribučních kanálů;
- změna vlastníka nebo vrcholového managementu u dodavatele a odběratele;
- nedodržování smluv a závazků;
- stávka dopravců v zemi dodavatele a tím opoždění důležité dodávky;
- ztroskotání lodě vezoucí surovinu;
- změna politického režimu v zemi dodavatele a přerušení obchodních vztahů;
- legislativní opatření v zemi vývozce (například omezení vývozu suroviny);
- bankrot u dodavatele nebo odběratele. [16]

2.2.4 Politická rizika

Vznik politických rizik je závislý především na změně politických systémů nebo jejich chování. Politické riziko také může nastat za situace, kdy lidé jednají v důsledku nesouhlasu s politickým systémem.

Příklady politických rizik:

- v důsledku zhoršení politických vztahů obyvatelstvo země nenakupuje zboží z druhé země,
- přerušením diplomatických vztahů nebo zavedením embarga vůči určité zemi jsou zmrazeny všechny pohledávky. [16]

2.2.5 Rizika výrobní, technická a technologická

Tato rizika jsou ve velké části případů zapříčiněna nabídkou výrobků, které nemají patřičné technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi, případně jsou výsledkem technického výzkumu a vývoje, které nedopadly úspěšně. Tato rizika vznikají neadekvátním provozem technologických zařízení, a to například zanedbáním údržby, únavou materiálu nebo selháním obsluhy. [16]

2.2.6 Rizika změny vlastníků a fúzí

V období několika posledních let se počet rizik v oblasti změn vlastníků a fúzí neustále navyšuje. Účelem těchto změn je především snaha o navýšení tržní síly a konkurenceschopnosti podniku. Kterákoliv změna však přináší riziko, že ze strany nového vlastníka neproběhne převzetí podniku hladce a přeruší tak kontinuitu rozvoje. Speciálním druhem změny vlastníka je situace, kdy se vlastníkem podniku stává jiný subjekt (například jiný podnik). Důležité na této situaci je, že se vše děje proti jeho vlastní vůli. Následně může dojít až k situaci, kdy je podnik pohlcen svým vlastníkem (větším podnikem) a ztrácí svoji identitu. Souběžně s tím vznikne obava z redukce pracovníků a změny managementu, která může vyústit až v úplné uzavření celého podniku nebo jeho části. Na aktuálně vzniklou situaci pak reagují zaměstnanci, menšinoví vlastníci i média. [16]

2.2.7 Informační rizika

Informační rizika lze rozčlenit do tří kategorií – datová, softwarová a hardwarová. „*Tato rizika se objevují především při selhání informačních systémů (výpadky počítačových sítí, technické závady na serveru apod.), zabezpečení dat (krádež, manipulace s daty, poškození dat) a softwaru před zneužitím (krádež firemního tajemství, know-how apod.)*“ [16]

2.2.8 Sociálně-pracovní rizika

Sociálně-pracovní rizika odrážejí jednání pracovníků podniku. Vyplývají především ze vztahu zaměstnavatele vůči zaměstnanci a také z pohledu obyvatelstva, jakožto zákazníka na podnik. [16]

2.3 Management

Podle [8] je management

1. systém a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci, manažery;

2. vedení skupiny manažerů.

Kořeny tohoto pojmu lze podle některých jazykovědců nalézt v latinském *manus* (tj. ruka). Jak uvádí P. Drucker, pojem management se v americké angličtině objevil už na začátku 20. století a od té doby se usadil také v ostatních jazycích. Ani do češtiny se většinou nepřekládá, a pokud ano, tak většinou jako řízení, respektive podnikové řízení.

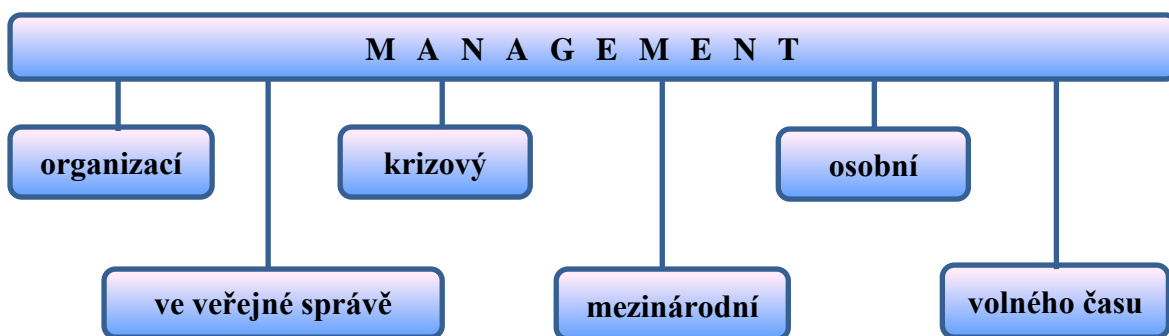
Pojem management je rovněž možné odvodit od anglického slovesa *to manage*, což **neznamená pouze řídit, ale také zvládat (co), vědět si rady, stačit nebo dokázat něco**, či dokonce **dobře hospodařit** (Velký anglicko-český slovník, 1992). V managementu tudíž nejde jednoduše jen o řízení formou příkazování nebo pokynů, které jsou nutné k vykonání činností a o kontrolu jejich plnění, ale jde také o samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesech nasměrovaných k efektivnímu výkonu. [15]

Managementu je tedy možné rozumět jako: *„Procesu systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.“* Manažerské funkce poté budou: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personalistika), vedení a kontrolování. [11]

V odborné literatuře je možné nalézt mnoho různých definic managementu, pro příklad lze uvést například ještě tuto: *„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.“* [1]

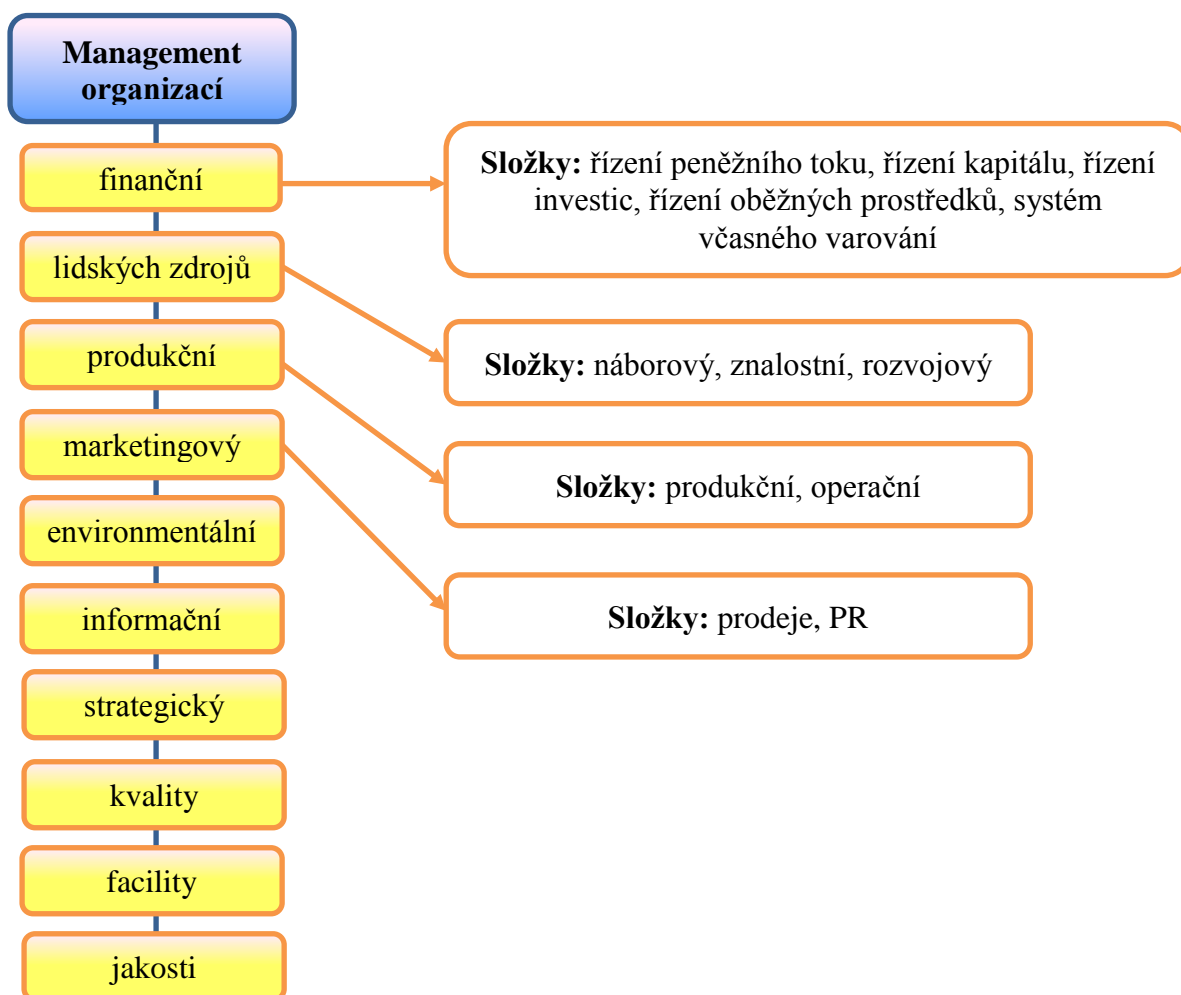
Na následujících **Obr. 2 až Obr. 8** jsou přehledně představeny základní druhy managementu v návaznosti na jeho poddruhy a případné složky. Pro účely této bakalářské práce je důležité si povšimnout především druhé odnože s názvem krizový, která v sobě

skrývá rozdělení krizového managementu. Toto rozdělení je autorem doplněno o úkoly a zaměření jednotlivých částí.



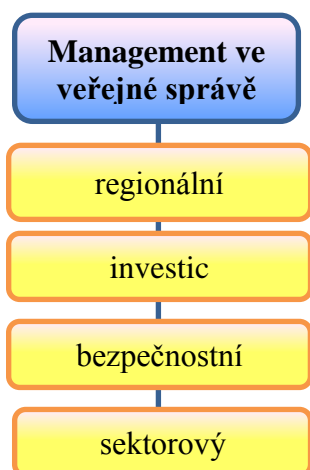
Obr. 2: Druhy managementu

Zdroj: Upraveno podle [28]



Zdroj: Upraveno podle [28]

Obr. 3: Rozdělení managementu organizací



Obr. 4: Rozdělení managementu ve veřejné správě

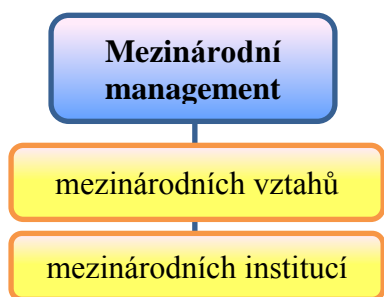
Zdroj: Upraveno podle [28]



Obr. 5: Rozdělení krizového managementu

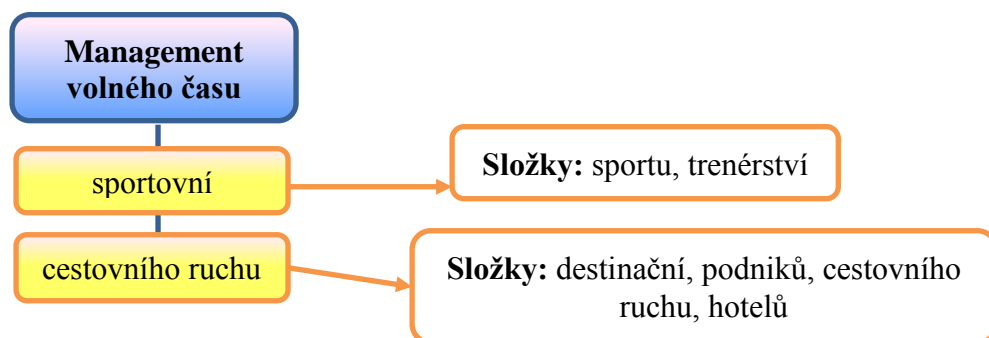
Zdroj: Upraveno podle [28]

V návaznosti na rozdělení krizového managementu z **Obr. 5** lze doplnit, že poddruh risk management se zabývá řízením rizik a řešením mimořádných událostí. Poddruh ve veřejném zájmu má v případě mimořádných událostí na starost součinnost moci zákonodárné, výkonné a soudní a poddruh krizové řízení podniku má za úkol vyřešit krizové situace za předpokladu zachování existence podniku. [28]



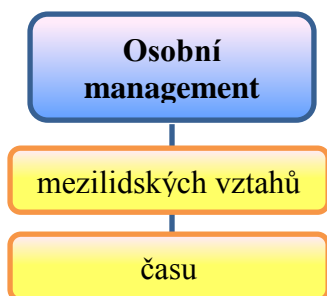
Obr. 6: Rozdělení mezinárodního managementu

Zdroj: Upraveno podle [28]



Obr. 7: Rozdělení managementu volného času

Zdroj: Upraveno podle [28]



Obr. 8: Rozdělení osobního managementu

Zdroj: Upraveno podle [28]

2.4 Krizový management

V této kapitole autor čtenáře seznámí s pojmem krizový management, který úzce souvisí s rizikovým managementem. V úvodu s pomocí několika definic pojem představí a přiblíží. Poté se zaměří na základní pojmy používané v krizovém managementu. Na závěr se autor

bude věnovat mimořádným událostem ve smyslu mimořádné události – zdroj krizí. Jednotlivé mimořádné události rozdělí, charakterizuje a představí na příkladech.

2.4.1 Krizový management – definice

Podle Vítězslava Háalka se jedná o: „*Soubor specifických přístupů a metod využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí funkcí subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události.*“ [29]

V současné době jsou lidé a majetek pro podnik to nejdůležitější, čím disponuje. Hned v závěsu samozřejmě doplněno finanční a operační stabilitou. Jsou to právě tato aktiva, která neočekávané události ohrožují, a před kterými se podnik chrání pomocí krizového managementu.

V širším slova smyslu lze tedy krizový management chápat jako nástroj řízení, který slouží ke zvládnutí krizového stavu. Jeho hlavním úkolem je si nejen efektivně poradit s již probíhající krizí a poté odstranit její následky, ale především zavést taková preventivní opatření, aby ideálně k žádné krizi vůbec nedošlo. Krizový management nelze chápat jako soubor pravidel, kroků a činností, jak řešit určitou krizi, ale spíše jako souhrn promyšlených procesů, které se zaměřují na její předvídání.

„K základním rysům krizového managementu se řadí malá možnost predikce, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv, psychologický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí.“ [2]

Je velice důležité, aby se krizový management věnoval pouze omezenému počtu cílů, které povedou ke snížení tlaku při krizové situaci. Jen za takových okolností může působit ve své maximální míře. [2]

2.4.2 Základní pojmy krizového managementu

V následující podkapitole autor uvede několik základních pojmů týkajících se krizového managementu a pro přesnější pochopení je doplní o názorné příklady s tematikou vybrané společnosti Cerea, a. s. Vybrané pojmy a jejich definice autor čerpal z [29].

- **Nebezpečí** – očekávané ohrožení, poškození či ztráta;
př.: Nebezpečí nezájmu zákazníků o nový typ zemědělské techniky.
- **Zranitelnost** – stupeň ztrát vzhledem k počátečnímu stavu systému, nebo subjektu;

př.: Pokud se nový typ zemědělské techniky neujme, nebude z čeho uhradit náklady na její vytvoření.

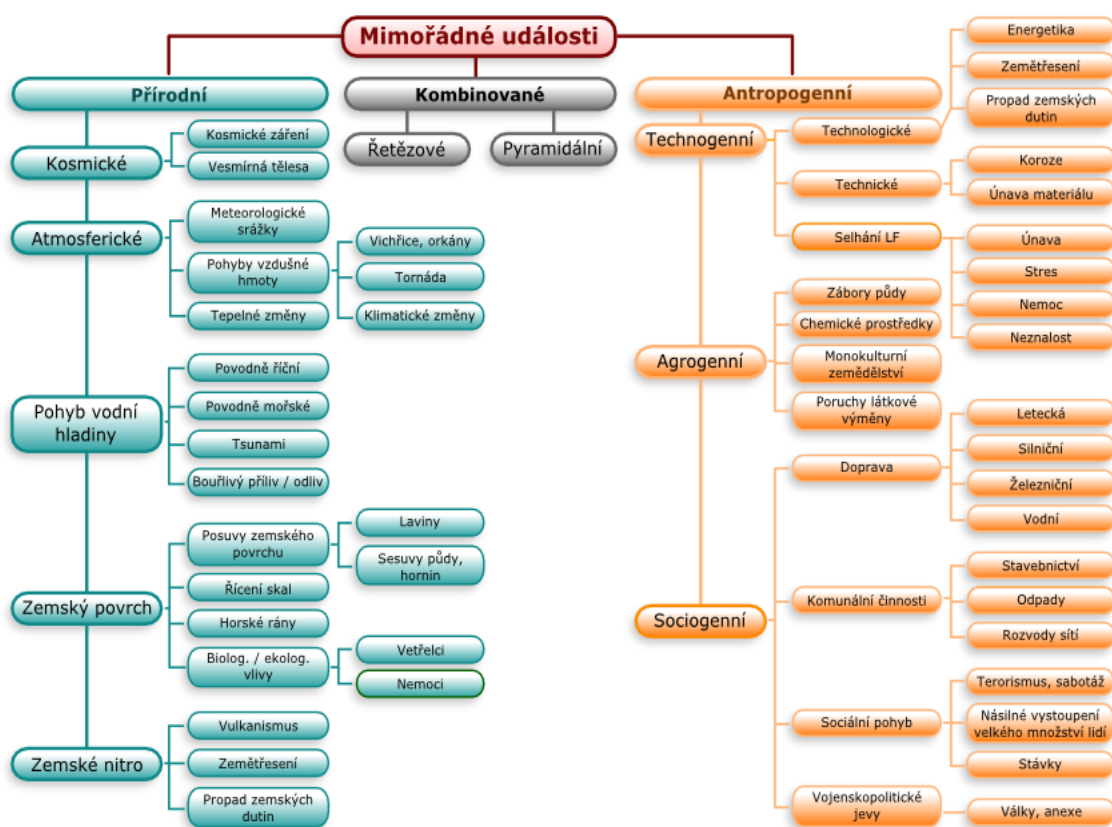
- **Riziko** – pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost;
př.: Jedná se o veličinu v jednotkovém rozsahu 0-1. Případně v rozsahu procentuálním, tedy 0-100 %.
- **Krize** – pokles stavu systému do úrovně, kdy vzniká nebezpečí;
př.: Ztráta vytvořená z nevydařeného prodeje nového typu zemědělské techniky může ohrozit výsledky hospodaření společnosti.
- **Katastrofa** – krize velkého rozsahu;
př.: Zborcení střechy výrobní haly během výstavby, což bude mít za příčinu pozastavení nebo úplné zrušení výroby nového typu zemědělské techniky.
- **Prevence** – činnosti vytvářející ochranu proti krizím či katastrofám, příprava zmírnění jejich následků;
př.: Rozmístění požárních hlásičů a hasícího systému v hale, kde se budou skladovat nově vyrobené typy zemědělské techniky.
- **Přípravenost** – činnosti určené ke zmírnění následků a ztrát;
př.: Umístění požárního plánu evakuace s plánem únikových cest do skladu s nově vyrobenými typy zemědělské techniky. Seznámení zaměstnanců s tímto plánem například formou interního školení.
- **Zmírnění následků** – činnosti zmírňující následky krize či katastrofy, bez ohledu zda se jedná o opatření připravená či operativní;
př.: Postavení povodňových ochranných stěn.
- **Předpověď** – jedná se o pravděpodobnost vzniku či o stanovení doby, místa a síly budoucího stavu;
př.: Pravidelně sledovat varování hydrometeorologů o nebezpečných přírodních jevech, které se mohou pohybovat v oblasti blízké společnosti Cerea, a. s. Tedy v například v Pardubickém kraji.
- **Varování** – předání zprávy o nebezpečí či krizi;
př.: Varovný signál vyvolaný sirénou, která je umístěna v okolí společnosti Cerea, a. s., varování hydrometeorologů pomocí masmédií.

2.4.3 Mimořádné události jako zdroj krizí

Z hlediska podstaty krize je možné krize způsobené mimořádnou událostí rozdělit do čtyř základních kategorií:

- **Přírodní krize**, které řeší civilní ochrana a integrovaný záchranný systém, pochopitelně i postižené subjekty;
př.: Povodně, lesní požáry, sesuvy hornin.
- **Technické krize**, které řeší postižené subjekty;
př.: Poruchy zařízení, únava materiálu, zkrat v elektrickém rozvodu.
- **Sociální krize**, kterou řeší veřejná správa s případnou další asistencí;
př.: Stávka učitelů, lékařů, aj.
- **Politické krize**, které řeší politické strany, případné instituce veřejné moci (stát).
př.: Vyslovení nedůvěry vládě. [29]

Schéma členění mimořádných událostí



Obr. 9: Schéma členění mimořádných událostí

Zdroj: [27]

Výše představené základní rozdělení do čtyř kategorií je však pouze jedním z mnoha. Další rozsáhlejší rozdělení je zobrazeno na **Obr. 9**.

2.5 Krizové plánování

Příprava na mimořádnou událost vyžaduje i plánování jak pro činnost IZS, tak pro krizové stavy (takzvaná krizová připravenost). [6] Třídění plánů pro běžné mimořádné události podle úrovně a zpracovatele je uvedeno v **Tab. 1**.

Tab. 1: Plánování podle zákona 239/2000 Sb.

Ustanovení zákona 239/2000 Sb.	Úroveň	Zpracovatel	Typ plánu
§ 10 (2) d)	Kraj	HZS kraje	Havarijní plán
§ 10 (2) e)		HZS kraje	Poplachový pln
§ 10 (2) f)		Spolupráce – HZS kraje	Povodňový plán
§ 12 (2) f)	Obec s rozšířenou působností	Obec s rozšířenou působností	Vnější havarijní plán pro území správního obvodu
§ 12 (2) g)		Spolupráce – Obec s rozšířenou působností	Vnější havarijní plán pro území přesahující správní obvod
§ 15 (2) e)	Obec	Podnikající osoby – na výzvu	Plán krizové připravenosti

Zdroj: [6]

2.6 Krizový plán

Krizový plán je přehled postupů a opatření potřebných k řešení krizových situací. **Základní část** se skládá z: vymezení působnosti, odpovědnosti a úkolů správních úřadů a jiných státních orgánů a orgánů samosprávy, kterým zákon ukládá povinnost zpracovat KP. Dále tato část obsahuje charakteristiku organizace krizového řízení, výčet a hodnocení krizových rizik, která mohou nastat, jejich dopad na území a činnost orgánů a organizačních složek státu. **Přílohovou část** KP tvoří přehled sil, nástrojů a způsobů eliminace krizových situací, katalog krizových opatření, typové plány a potřebné operační plány. Jedná se především o tyto plány:

- Havarijní plán;
- Plán nezbytných dodávek;
- Plán hospodářské mobilizace;

- Plán akceschopnosti zpracovatele KP, který stanoví postupy a termíny zabezpečení připravenosti k plnění úkolů při krizových situacích;
- Plány spojení, materiálně technického a zdravotnického zabezpečení a topografické mapy s vyznačením rizik a řešením ohrožení. [25]

2.7 Havarijný plán

Havarijný plán se vypracovává pro řešení mimořádných událostí, které vyžadují vyhlášení třetího nebo zvláštního stupně poplachu, je přílohou Krizového plánu. Rozděluje se na **informační část**, kde se nachází charakteristika kraje, dílčí druhy mimořádných událostí (doplňené o možné následky a prostředky jejich eliminace), a **operativní část**, kde jsou uvedeny síly a prostředky pro záchranné a likvidační práce, vyrozumění složek IZS a varování obyvatelstva o mimořádné události) a tyto druhy plánů konkrétních činností:

- **Plán vyrozumění** obsahuje způsob předání prvotní informace o mimořádné události apod.
- **Traumatologický plán** obsahuje způsob zabezpečení zdravotnických opatření postiženým osobám atd.
- **Plán varování obyvatelstva** obsahuje způsob varování obyvatelstva o možném nebezpečí apod.
- **Plán ukrytí obyvatelstva** obsahuje zásady zabezpečení ukrytí apod.
- **Plán individuální ochrany obyvatelstva** obsahuje prostředky individuální ochrany, systém jejich výdeje apod.
- **Plán evakuace obyvatelstva** uvádí zásady provádění evakuace atd.
- **Plán nouzového přežití obyvatelstva** obsahuje nouzové ubytování, zásobování základními potravinami, pitnou vodou, dodávky energií apod.
- **Povodňový plán** je dokument, který obsahuje způsob zajištění včasných a spolehlivých informací o vývoji povodně, možnosti ovlivnění odtokového režimu, organizaci a přípravu zabezpečovacích prací; dále obsahuje způsob zajištění včasné aktivizace povodňových orgánů atd.
- **Plán ochrany území pod vybranými vodními díly před zvláštními povodněmi** obsahuje kategorie vodních děl, rozsah a účinek zvláštní povodně na území pod vodními díly atd.

- **Plán mimořádných veterinárních opatření** obsahuje přehled připravených mimořádných veterinárních opatření, způsob jejich provádění apod.
- **Plán veřejného pořádku a bezpečnosti** obsahuje způsob jeho zabezpečení atd.
- **Plán ochrany kulturních památek** obsahuje přehled kulturních památek, způsob zabezpečení jejich ochrany před účinky havárií apod.
- **Plán hygienických a protiepidemických opatření** obsahuje přehled připravených hygienicko-epidemiologických opatření, způsob jejich provádění atd.
- **Plán komunikace s veřejností a sdělovacími prostředky** obsahuje přehled spojení na sdělovací prostředky, texty nebo nahrávky televizních a rozhlasových varovných relací apod. [25]

2.8 Vnitřní havarijní plán (podle § 17 zákona č. 59/2006 Sb.)

(1) Provozovatel je povinen zpracovat vnitřní havarijní plán v součinnosti se zaměstnanci objektu nebo zařízení zařazeného do skupiny B a stanovit v něm opatření uvnitř objektu nebo zařízení při vzniku závažné havárie vedoucí ke zmírnění jejích dopadů. Vnitřní havarijní plán obsahuje:

- jména, příjmení a funkční zařazení fyzických osob, které mají pověření provozovatele realizovat preventivní bezpečnostní opatření;
- scénáře možných havárií, scénáře odezvy na možné havárie, scénáře řízení odezvy na možné havárie a matice odpovědnosti za jednotlivé fáze odezvy na možné havárie;
- popis možných dopadů závažné havárie;
- popis činností nutných ke zmírnění dopadů závažné havárie;
- přehled ochranných zásahových prostředků, se kterými disponuje provozovatel;
- způsob vyrozumění dotčených orgánů veřejné správy a varování osob;
- opatření pro výcvik a plán havarijních cvičení;
- opatření k podpoře zmírnění dopadů závažné havárie mimo objekt a spolupráci se složkami integrovaného záchranného systému.

(2) Ostatní plány pro řešení mimořádných událostí, zpracované provozovatelem a schválené podle zvláštních předpisů, tvoří samostatné přílohy vnitřního havarijního plánu.

(3) Provozovatel je povinen předložit vnitřní havarijní plán k evidenci a uložení krajskému úřadu.

(4) Provozovatel je dále povinen:

- zajistit aktualizaci vnitřního havarijního plánu do 1 měsíce po každé změně druhu nebo množství umístěné nebezpečné látky přesahujícím 10 % dosavadního množství nebo po každé změně technologie, ve které je nebezpečná látka použita, pokud tyto změny vedou ke změně bezpečnosti užívání objektu nebo zařízení, a při organizačních změnách ovlivňujících systém zajištění bezpečnosti;
- předložit krajskému úřadu neprodleně aktualizaci vnitřního havarijního plánu k evidenci a uložení;
- zahrnout na základě rozhodnutí krajského úřadu do vnitřního havarijního plánu preventivní bezpečnostní opatření vztahující se k možnosti vzniku domino efektu;
- zvažovat ve vnitřním havarijním plánu také opatření na zmírnění dopadů závažné havárie a souvislosti umístění objektu nebo zařízení vzhledem k dopravní nebo technické infrastruktuře, sídelním útvarům nebo významným krajinným prvkům, zvláště chráněným územím a územím soustavy NATURA 2000;
- zajistit prověření vnitřního havarijního plánu z hlediska jeho aktuálnosti nejméně jednou za 3 roky ode dne, kdy se stal vnitřní havarijní plán platným dokumentem; tento den musí být v dokumentu vyznačen včetně podpisu oprávněné fyzické osoby;
- prokazatelně seznámit zaměstnance a ostatní fyzické osoby zdržující se v objektu nebo u zařízení, včetně pracovníků dlouhodobých subdodavatelů, o rizicích závažné havárie, o preventivních bezpečnostních opatřeních a o žádoucím chování v případě vzniku závažné havárie;
- uložit vnitřní havarijní plán tak, aby byl dostupný osobám, které mají pověření realizovat opatření vnitřního havarijního plánu a provádět kontroly;
- postupovat podle vnitřního havarijního plánu v případě, kdy závažnou havárii nelze odvrátit nebo k závažné havárii již došlo.

(5) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem způsob a strukturu zpracování vnitřního havarijního plánu a provedení jeho aktualizace. *Upraveno podle: [20]*

2.9 Vnější havarijní plán

Zpracování vnějšího havarijního plánu je pod záštitou krajského úřadu podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů).

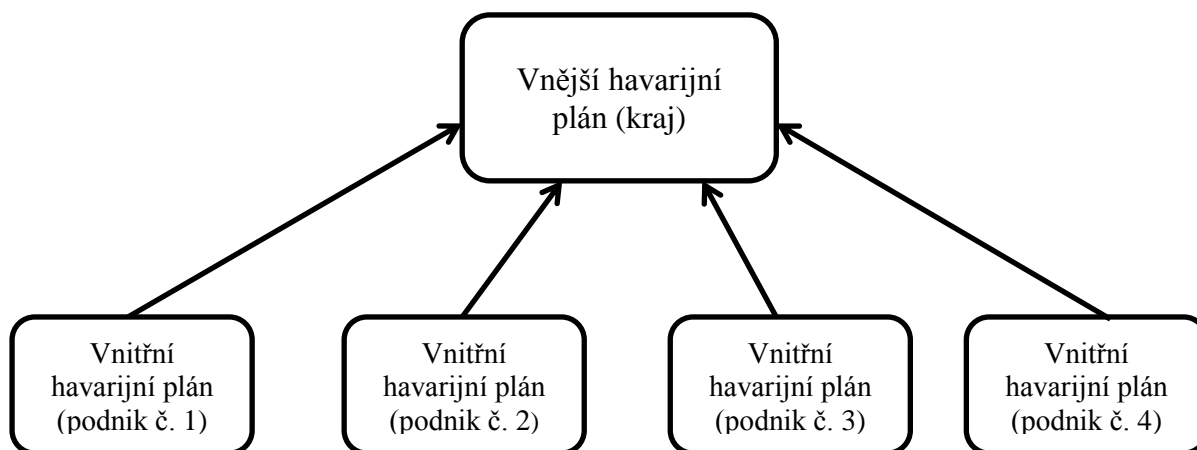
Vnější havarijní plány vypracovává podle vyhlášky č. 103/2006 Sb., o stanovení zásad pro vymezení zóny havarijního plánování a o rozsahu a způsobu vypracování vnějšího havarijního plánu HZS kraje.

Tento plán obsahuje **textovou část**, která sestává z údajů informativního a operativního charakteru a plánů konkrétních činností, a **grafickou část**, kterou tvoří mapy, grafy, schémata apod.

Pokud nastane taková závažná havárie, která bude vyžadovat řešení, tak se podle směru nebo způsobu rozšiřování vlivů unikající nebezpečné látky uplatňují ochranné postupy stanovené vnějším havarijním plánem – zejména pak plány konkrétních činností (vyrozumění, varování obyvatelstva, ukrytí obyvatelstva, záchranné a likvidační práce, evakuace osob, dekontaminace, monitorování, regulace pohybu osob a vozidel, traumatologický plán, plán zajištění veřejného pořádku a bezpečnosti, aj.). [26]

2.10 Rozdíl mezi vnitřním a vnějším havarijním plánem

Vnitřní havarijní plán společně s bezpečnostní zprávou a plánem fyzické ochrany objektu nebo zařízení je povinen vypracovávat každý podnik, který je zařazen podle zákona o prevenci závažných havárií do skupiny B. A je poté na krajském úřadu, aby za pomoci podkladů, které mu předají jednotliví provozovatelé, stanovil zónu havarijního plánování. Tato zóna se dá také charakterizovat jako: Území v okolí objektu nebo zařízení, v němž krajský úřad uplatňuje požadavky havarijního plánování formou **vnějšího havarijního plánu**. [26]



Obr. 10: Schéma rozdílu mezi vnějším a vnitřním havarijním plánem

Zdroj: vlastní zpracování

Podle **Obr. 10** je tedy možné usoudit, že vnější havarijní plán je podřazen vnitřnímu havarijnímu plánu. Za předpokladu, že je vnitřní havarijní plán vypracováván například v rozsahu kraje, musí být brán v potaz vnější havarijní plán každého podniku, který je zařazen do skupiny B podle zákona o prevenci závažných havárií, z daného kraje. Obdobně by se dle autorova názoru postupovalo i při vyšším rozsahu (například kraj – Česká republika, Česká republika – Evropská unie).

2.11 Rizikový management – historie

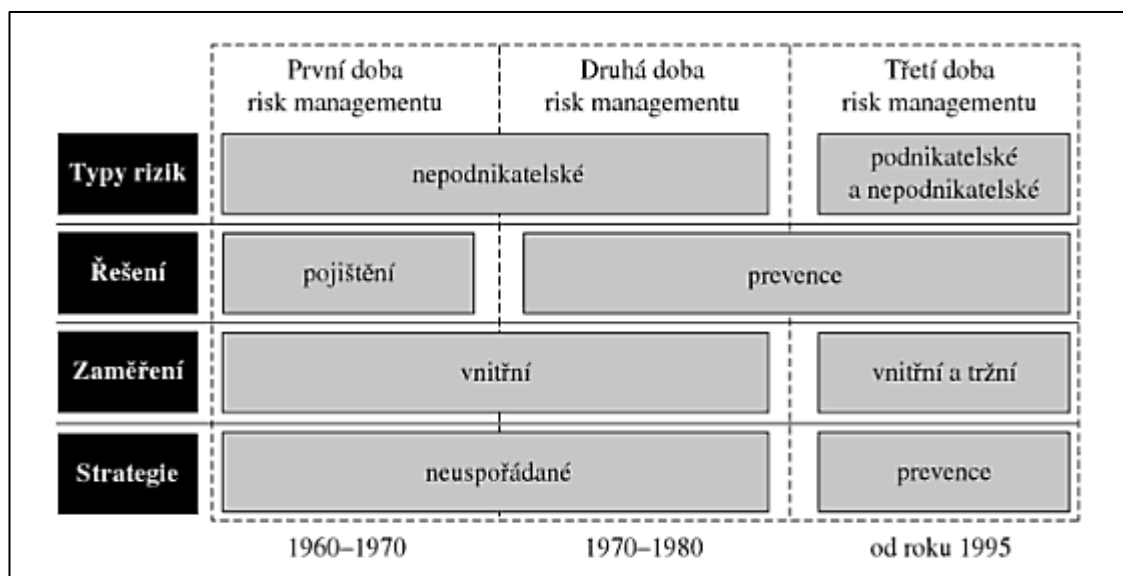
Počátky rizikového managementu lze datovat až do období starověkého Babylonu, přesněji okolo roku 2100 před naším letopočtem. Zmínky o něm jsou obsaženy v Chamurappiho zákoníku. Tento souhrnný, na svou dobu velice kvalitní zákonodárný dokument, obsahuje slovní vyjádření pojištění (tzv. *bottomry*), které zní: „*Jestliže vlastník zboží zaplatí za jeho přepravu a nebude moci zboží převzít z důvodu ztroskotání lodi na moři, obdrží určité plnění.*“ Termín **bottomry** představuje ve významové souvislosti „*plnění, které nastane v případě, kdy nebude řádně realizována daná lodní doprava.*“

Od tohoto okamžiku představovalo pojištění hlavní způsob řízení rizik ze strany organizace. Podstatnější změny se uskutečnily až v letech 1960 až 1970. A to formou ochrany před případnými ztrátami organizace, jež souvisejí s podnikatelskou činností. Tato ochrana vystřídala již zmíněné pojištění organizací. V této etapě, nazývané jako **první doba risk managementu**, je zájem zaměřen především na ochranu podnikání. Úspěšnost podnikání není závislé pouze na rizicích, která jsou s ním spojena, ale odvíjí se i kupříkladu od bezpečnosti prostředí, ve kterém má organizace své působišťe.

V letech 1970 až 1980 se především v podnikání začíná klást větší důraz na hodnocení kvality, se zaměřením na to, jestli produkované zboží splňuje specifické nároky z hlediska užitečných vlastností. V této době, která se nazývá **druhou dobou risk managementu**, se začínají objevovat Britské institucionální standardy (British Standards Institution – BSI) a organizace ve vztahu k rizikovému managementu začínají smýšlet odpovědněji, promyšleji své plánování budoucích činností a primárně se orientují na cíle. Jednoduše řečeno - více dbají na prevenci. Vlastní legislativa vyžaduje ochranu před riziky, tudíž vlastníci organizací mají například povinnost zaobírat se riziky, která souvisejí s bezpečností práce či chráněním zájmu zákazníků. Nově nastavené podmínky od roku 1980 pak souvisejí s riziky, která jsou spjata s životním prostředím.

Ve **třetí době risk managementu** se organizace více zabývají hodnocením svého podnikatelského rizika. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být fakt, že čelí o mnoho přísnějším požadavkům. Jedná se především o požadavky týkající se povinnosti oznamovat finanční výkaznictví, které mimo jiné musí být také přehledné a průhledné. Toto je jistě možné považovat za pozitivní trend, už jen z důvodu, že se stále nacházíme v době finanční krize. [4]

Tyto tři etapy vývoje risk managementu autor stručně shrnul pomocí **Obr. 11**.



Obr. 11: Historický vývoj risk managementu

Zdroj: [4]

2.12 Rizikový management - definice

V oblasti rizik a risk managementu je možné nalézt mnoho odborných názvosloví a nejrůznějších definic. Většina z nich je obecného charakteru. V návaznosti na tento fakt dochází k mnohým sporům spojeným s překladem daných pojmů. Především pak z anglického jazyka. [4]

M. Synek například ve své publikaci vysvětluje, že: *„Rizikový management se snaží riziku částečně vyhnout nebo jej přenést na jiný subjekt. Musí nejprve riziko identifikovat, změřit potenciální efekt každého rizika a následně riziko omezit přenesením na jiný subjekt (například na pojišťovnu) případně využít tzv. derivátů (například zajištění ceny termínovou smlouvou) nebo provést opatření snižující například riziko požáru apod.“* [13]

V jiné odborné literatuře je možné se dočíst, že risk management je obor, ale zároveň i speciálně zaměřená skupina lidí, zabývající se krizemi, mimořádnými událostmi různého charakteru a jejich předcházením. Jeho klíčové úkoly jsou:

- **řízení** rizik subjektu,
- **příprava řešení** mimořádných událostí v subjektu,
- **řízení v průběhu** různých typů havárií.

V tomto případě rizikový management *„Navazuje na tradiční bezpečnostní a krizový management, aplikuje obecné manažerské funkce především na řízení negativních stránek života organizace. Jeho cílem je zvládnout případné selhání technologie, ale i úspěšně provádět záchranu majetků, ochránit své dobré jméno a trhy.“* A to proto, že rizikový management se využívá i při ekonomických problémech společnosti. [29]

M. Oleríny doplňuje, že: *„Úkolem rizikového managementu je snížit, popř. usměrnit faktory zvyšující nebo vyvolávající rizika, která mají negativní důsledky a že stanovení míry rizika a faktorů, které jej ovlivňují, se postupně vyvinulo do rozhodovacích činností označovaných právě jako rizikový management (risk management).“* [7]

Rizikový management je možné chápat například i jako *„Systematický přístup k nastavení optimálního přístupu k nejistotě, její identifikace, posouzení, porozumění a potřebná opatření v otázkách rizika a jejich komunikace.“* [31]

Rizikový management, který je jednomyslný a uspořádaně uplatňovaný, pomáhá organizacím předcházet hospodaření se zdroji, které je ekonomicky nešetrné. Dále také

napomáhá předcházet neefektivnímu řízení nebo úbytku nezbytně nutné pracovní síly, aj. Proces analýzy rizika je organizaci nápomocen při rozhodování, které riziko je možné přijmout, a kterému se raději vyhnout. Významnou nevýhodou je, že užitky z předem nastaveného rizikového managementu není lehké kvantifikovat. Je takřka nemožné vznést argument, že aplikace risk managementu zabránila například vzniku požáru, krádežím či jiným znatelným ztrátám.

Z hlediska účelného odůvodnění potřeby nastavení risk managementu musí organizace náležitě archivovat záznamy o negativních dopadech a ztrátách. Tyto informace jsou ale běžně drženy v rozličných odděleních, která je zároveň odlišně ohodnotí. Jejich srovnání je tudíž náročné, v mnoha situacích až nemožné. Pokud chce organizace reálně vědět, v jakém stavu se doopravdy nachází, je zapotřebí tyto informace sjednotit. [4] V **Tab. 2** lze názorně vidět některé obecné výhody risk managementu.

Tab. 2: Obecné výhody proaktivního přístupu k risk managementu

Typ rizika	Užitky z proaktivního přístupu k risk managementu
Marketingové riziko	Udržení obchodního podílu
Zdravotní a bezpečnostní riziko	Předcházení žalobě pracovníků, snížení pojistného
Environmentální riziko	Předcházení žalobě regulačních orgánů, snížení poplatků
Požární riziko	Předcházení ztráty produkce, úpadku podniku
Bombové hrozby	Předcházení ztráty života nebo zničení budovy
Počítačové riziko	Předcházení nemožnosti fakturovat, předcházení nedostatečnému přístupu k informacím
Riziko zloděje či podvodníka	Ochránění před ztrátou peněz nebo jiných aktiv
Riziko průmyslové špionáže	Ztráta tržního podílu
Technologické riziko	Předcházení zaostávání se zastaralými výrobními metodami a technologiemi, předcházení zastavení produkce
Riziko únosu a výkupného či vydírání	Bezpečnostní manažeři v zahraničí nebo doma, předcházení platby únoscům
Riziko kontaminace produktů (nehody a trestné činy)	Předcházení zranění zákazníků a následnému soudnímu procesu

Zdroj: [4]

Aby bylo zavedení rizikového managementu úspěšné, užítky z jeho implementace je důležité vysvětlit managementu a také zaměstnancům. Při analýze se nesmí opomenout výhody, které se týkají pracovní síly. Pokud jsou zaměstnanci, kteří si uvědomují riziko, přímo a aktivně zapojeni do průběhu a postupů spojených s risk managementem, sami mají možnost předcházet událostem, které nejsou čekané a kvalitněji mohou řídit rizika.

Charakteristickým příkladem je požární cvičení. U personálu, který se zúčastnil požárního cvičení, je nižší pravděpodobnost zranění, než u personálu nevyškoleného. Aplikace podobného přístupu by se měla provádět i v jiných oblastech. Speciálně u osob působících na jednotlivce. [4]

3 APLIKACE PROBLEMATIKY NA KONKRÉTNÍM PŘÍKLADU

Hlavním cílem této kapitoly je rozbor dopadu ekonomické krize a ostatní rizik na společnost Cerea, a. s. Kapitola bude rozdělena na dvě základní části. V první části bude společnost zkoumána za pomoci souhrnných ukazatelů finanční analýzy, přesněji tří indexů. Tyto indexy, které mají zjistit finanční zdraví společnosti a napoví nám, jestli společnosti Cerea, a. s., hrozí v nejbližší době ekonomická krize, se nazývají **Altmanův index**, **Index IN05** a **Index bonity**. Druhá část aplikace problematiky na konkrétním příkladu bude zaměřena na analýzu interního dokumentu společnosti Cerea, a. s., zabývajícího se vyhledáním a vyhodnocením rizik. Pro účel bakalářské práce budou po zanalyzování dokumentu autorem vybrány jen ty zdroje rizika, kterými je nejdůležitější se zabývat. Výběr bude prováděn na základě výsledků vyhodnocení rizika. Tato rizika budou doplněna o několik dalších příkladů sloužících k pochopení struktury dokumentu.

Veškeré výpočty a analýzy budou ihned interpretovány, aby mohly být následně použity v kapitole Vyhodnocení výsledků, doporučení a návrh opatření.

3.1 Aplikace souhrnných ukazatelů finanční analýzy

Není takřka možné si jen pomocí hodnocení jednotlivých poměrových ukazatelů utvořit obrázek o stavu finanční situace vybraného podniku. Tyto údaje totiž mohou vést k rozporuplným úsudkům. Důvodem je, že výsledné hodnoty jedné kategorie ukazatelů mohou vykazovat příznivou finanční situaci, kdežto vývoj odlišné skupiny ukazatelů může být negativní a naznačovat určité problémy účetní jednotky. Aby se překonaly tyto nedostatky, byly vytvořeny souhrnné indexy hodnocení podniku, které mají za úkol vystihnout, jak je podnik výkonný a také vyhodnotit jeho finanční a ekonomickou situaci. Případně mohou upozornit, pokud je ohroženo jeho finanční zdraví. [33]

Odborné publikace rozlišují dvě základní skupiny souhrnných ukazatelů:

- **bankrotní modely** (pro účel bakalářské práce byl vybrán Altmanův index a Index IN05),
- **bonitní modely** (pro účel bakalářské práce byl vybrán Index bonity).

Bankrotní modely mají za cíl zjistit, jestli podniku hrozí v nedaleké budoucnosti bankrot. Lze vycházet z předpokladu, že takovéto podniky mají problémy především s rentabilitou kapitálu, který vložili do podnikání, likviditou a s výší čistého pracovního kapitálu.

Bonitní modely diagnostikují finanční zdraví podniku. Jako nástroj používají bodové ohodnocení jednotlivých oblastí hospodaření, které je následně interpretováno na základě pomocných tabulek, a tím je možné podnik zařadit do určité skupiny. [5]

3.1.1 Výpočet Altmanova indexu

Tento index, nazýván také jako Z-skóre, obsahuje pět proměnných. Těmto proměnným je následně přiřazována jistá váha důležitosti. Byl sestaven „*diskriminační metodou, což je přímá statistická metoda spočívající v třídění pozorovaných objektů do dvou nebo více definovaných skupin podle určitých charakteristik.*“ [9] Vzorec sloužící k jeho výpočtu je ve tvaru [5]:

$$\text{Z-skóre} = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 \quad (1)$$

kde: X_1 = Pracovní kapitál/Aktiva,

X_2 = Nerozdělené zisky/Aktiva,

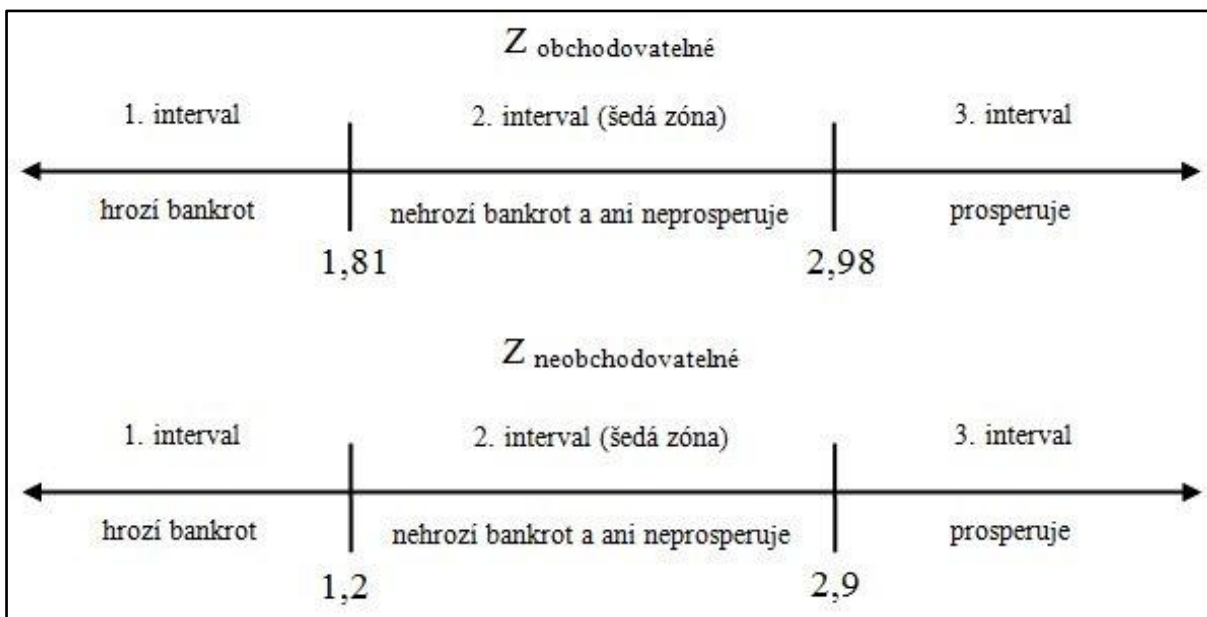
X_3 = EBIT/Aktiva,

X_4 = Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje,

X_5 = Tržby/Aktiva.

Výsledek je možné interpretovat několika různými způsoby. Na **Obr. 12** a **Tab. 3** jsou představeny dva z nich.

Pokud tedy chceme v závislosti na intervalu, do kterého výsledek spadá, označit podnik za prosperující, hodnota Z-skóre musí být větší než 2,99. V případě výsledku v intervalu 1,81 – 2,98, hovoříme o tzv. šedé zóně. V této situaci není možné jednoznačně určit, zda je podnik úspěšný nebo spěje k bankrotu. Pokud hodnota indexu klesne pod 1,81, podniku pravděpodobně hrozí závažné finanční problémy, případně i bankrot.



Obr. 12: Interpretace Altmanova indexu

Zdroj: [21]

Tab. 3: Interpretace Altmanova indexu

Hodnoty Z-skóre	Hodnocení situace
< 1,2	vážné ohrožení podniku
1,2 až 2,9	„šedá zóna“; test mlčí
> 2,9	prosperující podnik

Zdroj: [33]

K výpočtu Altmanova indexu byla použita internetová kalkulačka dostupná na [24]. Následné výsledky Altmanova indexu, které jsou zobrazeny v **Tab. 5**, byly poté pro jistotu zkontrolovány ručně za pomoci kalkulačky a výše zmíněného vzorce pro Z-skóre (1). Do internetové kalkulačky byla zadávána vstupní data z roků 2007 – 2011, která jsou zaznamenána v **Tab. 4**. Tato data byla vyhledána, případně pomocí součtu vypočítána z jednotlivých rozvah a výkazů zisku a ztráty. Jednotlivé dokumenty jsou dostupné v přílohách **A – C** na konci bakalářské práce.

Tab. 4: Vstupní data pro výpočet Altmanova indexu

Položky (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Pracovní kapitál	932 433	661 134	571 433	972 400	1 750 260
Celková aktiva	951 413	879 949	810 331	1 423 058	2 333 286
Nerozdělený zisk/ztráta minulých let	45 781	64 427	74 073	209 832	374 163
EBIT	36 647	28 241	27 124	52 776	74 655
Tržní hodnota vlastního kapitálu	498 702	508 409	568 053	750 896	1 073 611
Cizí zdroje	452 055	371 256	241 463	723 947	1 186 990
Tržby	1 235 788	1 495 616	1 261 582	2 108 769	3 998 500

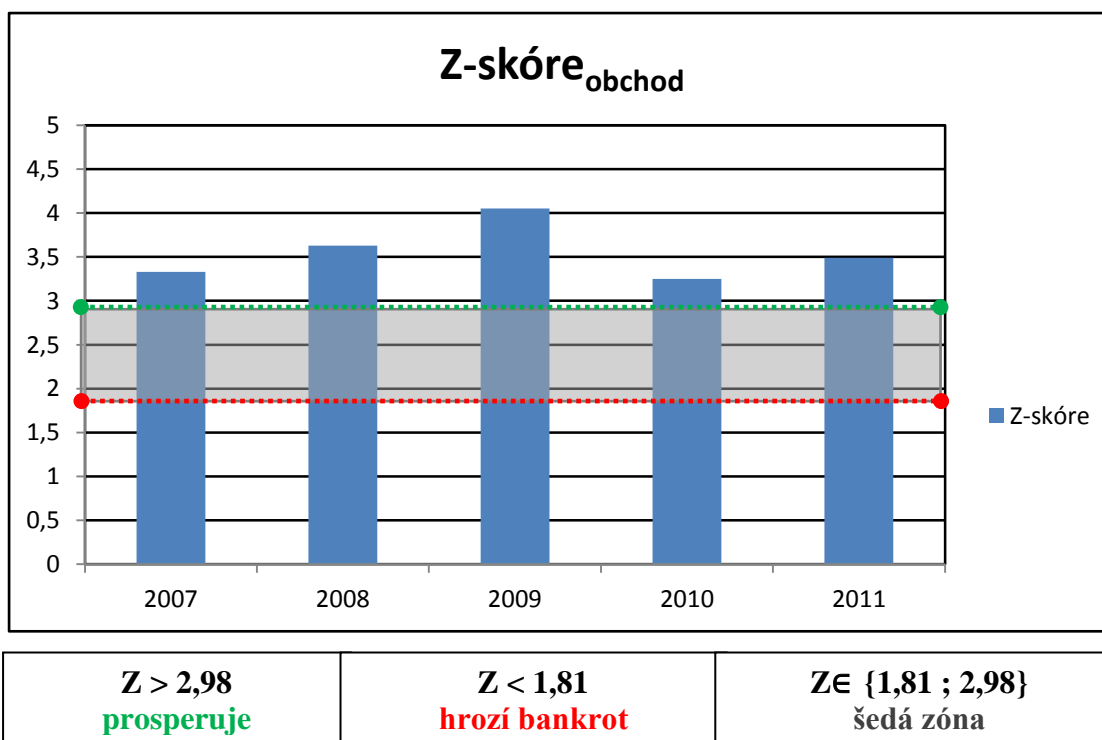
Zdroj: Upraveno podle [24]

Tab. 5: Výsledné hodnoty Altmanova indexu

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Z-skóre _{obchod}	3,33	3,63	4,05	3,25	3,49
Z-skóre _{neobchod}	2,61	2,96	3,22	2,64	2,85

Zdroj: Upraveno podle [24]

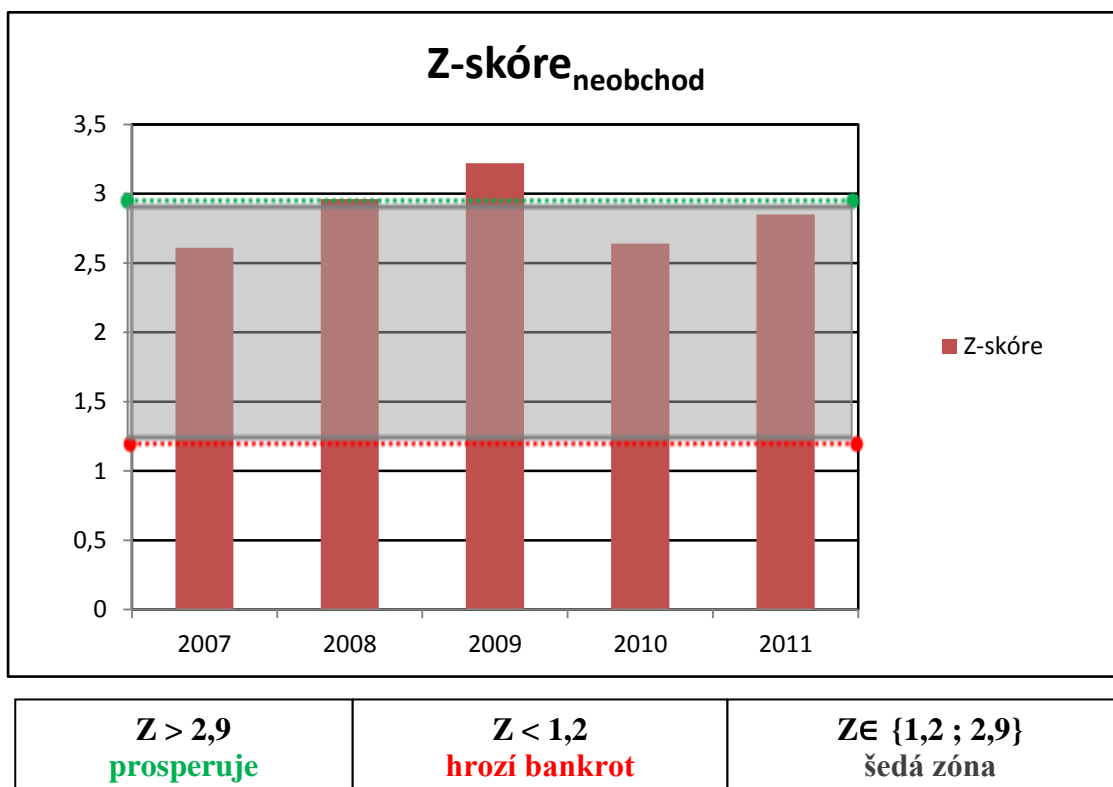
Na **Obr. 13** je zobrazen vývoj hodnot Altmanova indexu pro společnosti s obchodovatelnými akciemi na burze v letech 2007 – 2011 ve společnosti Cerea, a. s., podle kterých je zřejmé, že společnost si vede nadmíru dobře. V celém pětiletém období se hodnota Z-skóre drží nad hranicí 2,98, což znamená, že společnost stále prosperuje. Je možné si povšimnout, že po roce 2009 je zaznamenán lehký pokles. Tento trend si autor odůvodňuje faktem, že v tomto období právě vrcholila celosvětová ekonomická krize, tudíž je pravděpodobné, že lehce ovlivnila i hospodaření této společnosti. Po tomto menším poklesu, který se dokonce nesnížil ani pod hranici prosperity, však následuje opět pozvolný růst.



Obr. 13: Vývoj Altmanova indexu ve společnosti Cerea, a. s. – část první

Zdroj: vlastní zpracování

Na **Obr. 14** je pro srovnání vyobrazen vývoj hodnot Altmanova indexu pro společnosti s neobchodovatelnými akciemi na burze v letech 2007 – 2011 ve společnosti Cerea, a. s. Trend je sice takřka totožný s předchozím **Obr. 13**, ale důležitý zlom nastává z hlediska zařazení indexu do souřadnicového obrazce s mezními hodnotami. Změnou mezních hodnot, která byla učiněna z důvodu, že tentokrát se jedná o index sloužící pro společnosti s neobchodovatelnými akciemi na burze, se podnik náhle posunul ze stále prosperujících hodnot, které měly velice pozitivní vypovídací schopnost, do tzv. šedé zóny. Vstup do této zóny tedy znamená, že nelze jednoznačně určit, zda podniku hrozí bankrot anebo prosperuje. Avšak při bližším prozkoumání je zřejmé, že hodnoty indexu jsou velice blízko hranice prosperity. Podle autorova názoru tedy podniku bankrot rozhodně nehrozí. Pokud však chce hodnoty Altmanova indexu dlouhodobě udržovat v prosperující části, doporučuje autor využívat obchodovatelných akcií na burze.



Obr. 14: Vývoj Altmanova indexu ve společnosti Cereza, a. s. – část druhá

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Výpočet Indexu IN05

Tento index je jedním z nejaktuálnějších modelů IN, které je také možné nazvat indexy důvěryhodnosti. Index byl vytvořen manžely Neumaierovými, aby vyhodnocoval finanční zdraví podniků v České republice za pomoci pouze jedné jediné hodnoty.

„Byl sestaven na základě matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení a praktických zkušeností z analýzy.“ [5]

Vzorec sloužící k jeho výpočtu, je ve tvaru [10] :

$$\text{IN05} = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (2)$$

kde: X_1 = Aktiva/Cizí zdroje,

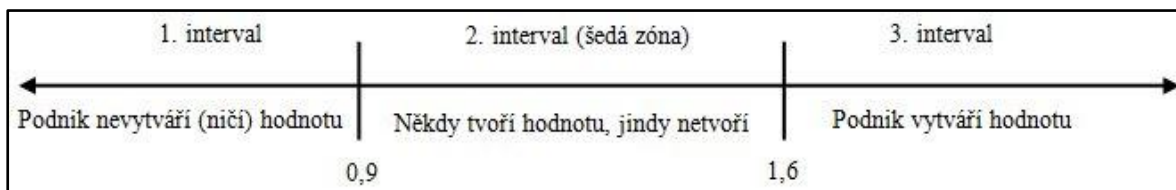
X_2 = EBIT/Nákladové úroky,

X_3 = EBIT/Aktiva,

X_4 = Výnosy/Aktiva,

X_5 = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky.

Interpretace výsledku se poté provádí podle následujícího **Obr. 15**, který je opět rozdělen na jednotlivé intervaly, kde hodnota indexu menší než 0,9 naznačuje, že podnik nevytváří nebo dokonce ničí hodnotu a tedy spěje k bankrotu (podle [10] s pravděpodobností 86 %). V případě výsledku indexu v intervalu 0,9 – 1,6, hovoříme opět o tzv. šedé zóně, ve které není možné jednoznačně určit, zda podnik hodnotu tvoří anebo netvoří. Případně někdy tvoří hodnotu, jindy zase netvoří. Aby podnik vytvářel hodnotu (s pravděpodobností 67 % podle [10]), musí se Index IN05 vyšplhat na hodnotu vyšší než 1,6.



Obr. 15: Interpretace Indexu IN05

Zdroj: [23]

Index IN05 byl vypočítán ručně, pomocí kalkulačky a vzorce pro Index IN05 (2). Jeho výsledky jsou k dispozici v **Tab. 7**. Do kalkulačky byla zadávána vstupní data z roků 2007 – 2011, která jsou zaznamenána v **Tab. 6**. Tato data byla vyhledána, případně pomocí součtu vypočítána z jednotlivých rozvah a výkazů zisku a ztráty. Tyto dokumenty jsou dostupné v přílohách A – C na konci bakalářské práce.

Tab. 6: Vstupní data pro výpočet Indexu IN05

Položky (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Celková aktiva	951 413	879 949	810 331	1 423 058	2 333 286
Cizí zdroje	452 055	371 256	241 463	723 947	1 186 990
EBIT	36 647	28 241	27 124	52 776	74 655
Nákladové úroky	8 920	15 203	7 904	10 675	17 313
Výnosy	1 235 788	1 495 616	1 261 582	2 108 769	3 998 500
Oběžná aktiva	606 242	525 729	610 515	883 035	1 627 582
Krátkodobé závazky	105 559	79 133	53 556	113 792	173 501

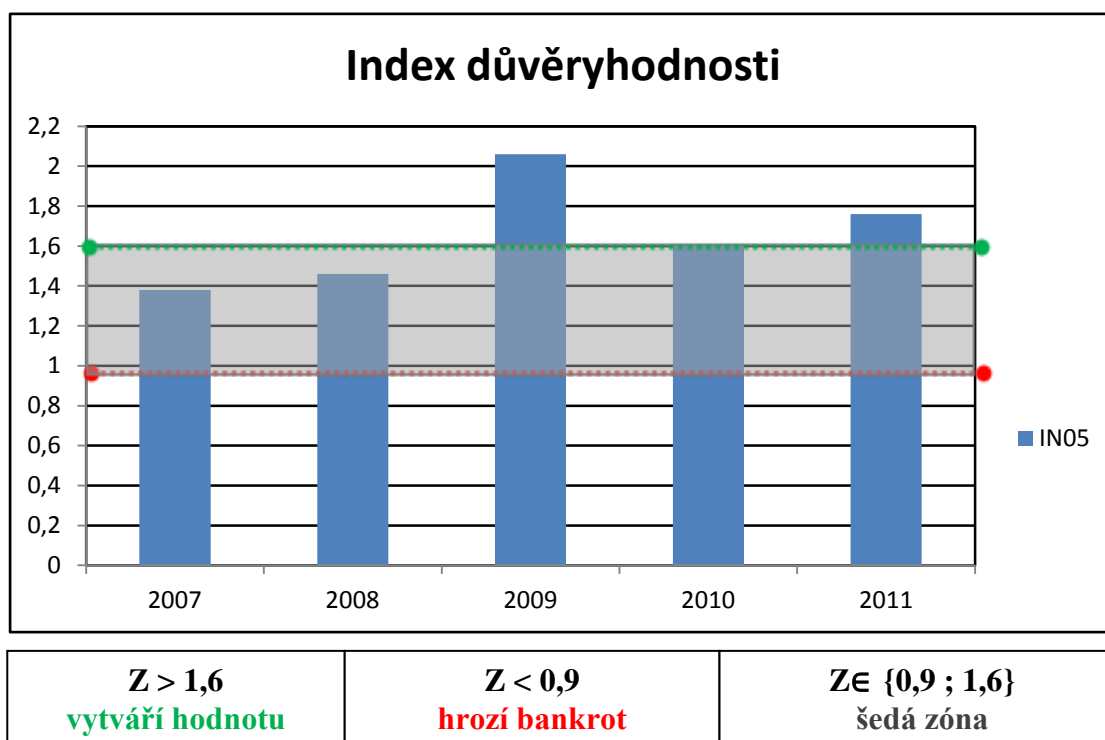
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7: Výsledné hodnoty Indexu IN05

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
IN05	1,38	1,46	2,06	1,61	1,76

Zdroj: vlastní zpracování

Na **Obr. 16** je zaznamenán vývoj Indexu důvěryhodnosti v letech 2007 – 2011 ve společnosti Cerea, a. s. Z tohoto trendu je zřejmé, že se společnost Cerea, a. s., snažila vymanit z nepopulární šedé zóny do hodnot přesahujících 1,6, tedy do Indexu důvěryhodnosti, který představuje vytváření hodnoty. V období mezi roky 2009 a 2010 je zaznamenán lehký pokles, který je možné opět vysvětlit celosvětovou ekonomickou krizí, jež v té době právě vrcholila. Po tomto poklesu však trend Indexu důvěryhodnosti opět pozvolna roste a je možné předpokládat, že v období následujících 2-3 let se hodnota Indexu IN05 dostane do každým ekonomem vyžadovaných zelených čísel.



Obr. 16: Vývoj Indexu IN05 ve společnosti Cerea, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Výpočet Indexu bonity

Index bonity má za úkol hodnotit finanční zdraví podniku, k čemuž používá bodové výsledky, které jsou následně kategorizovány. V závislosti na zařazení do kategorie se poté určí bonita společnosti. [9] Index bonity, nebo jinými slovy indikátor bonity, sestává z šesti vybraných ukazatelů a platí, že čím větší výsledná hodnota je, tím je i lepší ekonomická a finanční situace podniku. [3]

Index bonity je poté možno vypočítat z rovnice ve tvaru [19] :

$$IB = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6 \quad (3)$$

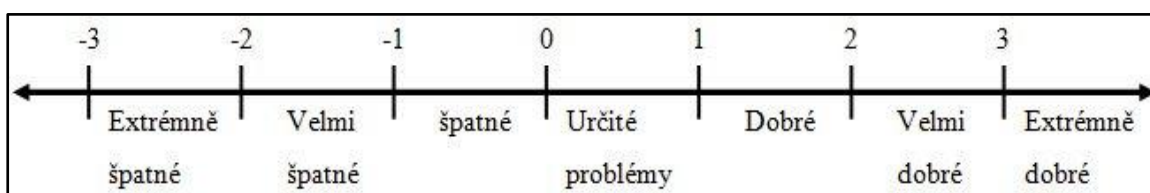
kde: X_1 = Cash flow/Cizí zdroje,
 X_2 = Aktiva/ Cizí zdroje,
 X_3 = EBT/Aktiva,
 X_4 = EBT/Celkové výkony,
 X_5 = Zásoby/ Celkové výkony,
 X_6 = Celkové výkony/Aktiva.

Vypočítané hodnoty je následně možné interpretovat s pomocí **Tab. 8**, případně **Obr. 17**, z čehož je evidentní, že čím větší hodnotu Indexu bonity dostaneme, tím je finančně-ekonomická situace podniku lepší. Podrobněji lze hodnoty interpretovat následujícím způsobem: při Indexu bonity menším než -2 je ekonomická situace podniku extrémně špatná. Pokud se hodnoty pohybují v rozmezí -2 až -1, je na tom podnik velice špatně. Hodnoty -1 až 0 signalizují situaci špatnou. Výsledek Indexu bonity pohybující se mezi 0 až 1 naznačuje určité problémy. Abychom mohli konstatovat, že finančně-ekonomická situace podniku je dobrá, hodnota Indexu bonity se musí vyšplhat na interval 1 až 2. Velmi dobrá situace nastane při výsledku 2 a 3. A konečně známku extrémně dobré finančně-ekonomické situace podniku lze evidovat při hodnotách vyšších než 3.

Tab. 8: Interpretace Indexu bonity

Hodnoty IB	Hodnocení situace
< -2	extrémně špatná
-2 až -1	velmi špatná
-1 až 0	špatná
0 až 1	určité problémy
1 až 2	dobrá
2 až 3	velmi dobrá
> 3	extrémně dobrá

Zdroj: [33]

**Obr. 17:** Interpretace Indexu bonity

Zdroj: [22]

K výpočtu Indexu bonity byla použita internetová kalkulačka dostupná na [24]. Následné výsledky tohoto indexu, které jsou zobrazeny v **Tab. 10**, byly poté pro jistotu zkontrolovány ručně za pomoci kalkulačky a výše zmíněného vzorce pro Index bonity (3). Do internetové kalkulačky byla zadávána vstupní data z roků 2007 – 2011, která jsou zaznamenána v **Tab. 9**. Tato data byla vyhledána, případně pomocí součtu vypočítána z jednotlivých rozvah a výkazů zisku a ztráty. Tyto dokumenty jsou dostupné v přílohách **A – C** na konci bakalářské práce.

Tab. 9: Vstupní data pro výpočet Indexu bonity

Položky (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Cash flow	36 425	30 255	40 873	71 819	107 677
Cizí zdroje	452 055	371 256	241 463	723 947	1 186 990
Celková aktiva	951 413	879 949	810 331	1 423 058	2 333 286
EBT	27 727	13 038	19 220	42 101	57 342
Celkové výkony	1 235 788	1 495 616	1 261 582	2 108 769	3 998 500
Zásoby	388 697	223 087	288 376	484 300	761 899

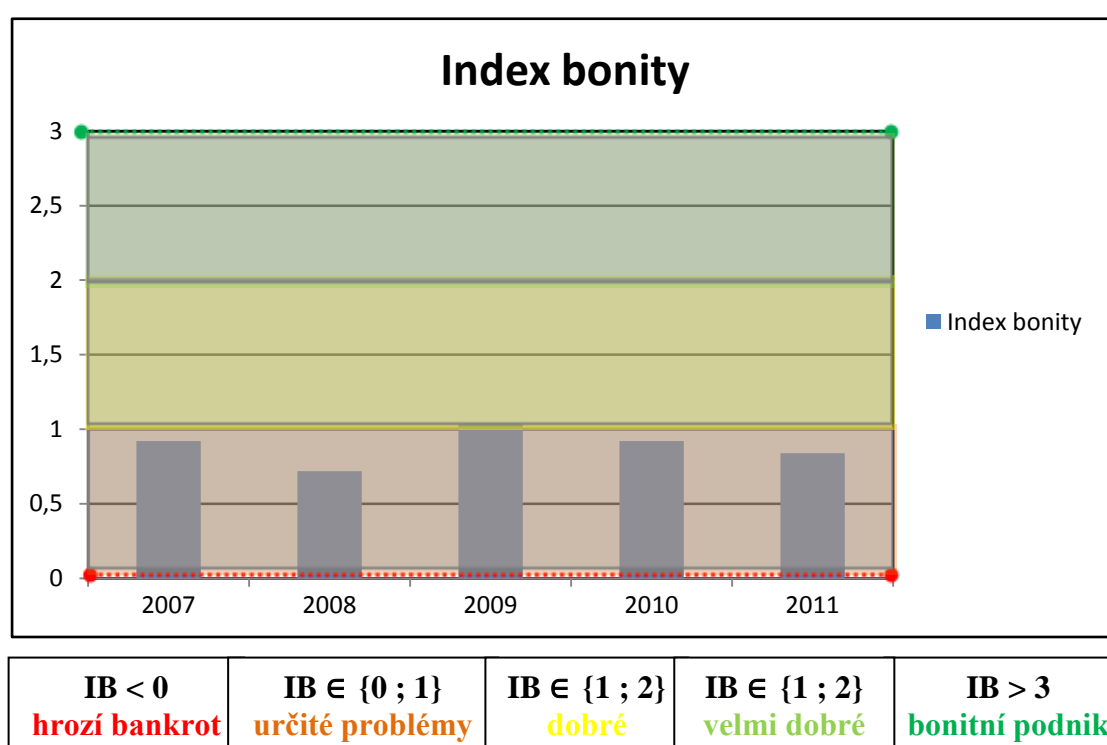
Zdroj: Upraveno podle [24]

Tab. 10: Výsledné hodnoty Indexu bonity

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Index bonity	0,92	0,72	1,06	0,92	0,84

Zdroj: Upraveno podle [24]

Na **Obr. 18** je zaznamenán vývoj Indexu bonity v letech 2007 – 2011 ve společnosti Cerea, a. s. Z tohoto obrázku je zřejmé, že z hlediska Indexu bonity si společnost nevede dobře. Lze tedy interpretovat, že má z hlediska finančního zdraví určité problémy.



Obr. 18: Vývoj Indexu IN05 ve společnosti Cerea, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Analýza karet rizik společnosti Cerea, a. s.

V této kapitole bude představen dokument **Vyhledání a vyhodnocení rizik při práci včetně stanovení návrhu opatření ve smyslu zákoníku práce § 102 odst. 3 a 4.**, který slouží ve společnosti Cerea, a. s., ke krizovému plánování. Tento dokument byl autorem důkladně zanalyzován a následně z něj byla vybrána ta rizika, která je možné považovat za nejzásadnější a nejvyšší. Výběr rizik probíhal na základně míry rizika, přičemž čím vyšší

míra, tím nebezpečnější riziko. Tato vybraná rizika budou v závěru kapitoly zaznamenána v souhrnné tabulce a budou sloužit jako podklad k závěrečným doporučením.

3.2.1 Seznámení s Kartami rizik

Vybraný podnik používá metodu tzv. **Risk listu (Karty rizik)**, pomocí kterých rozdělí jednotlivé hrozby, nebezpečí a rizika do skupin. Pro každou skupinu má vytvořenu tabulku (viz. **Tab. 16**), ve které je uveden zdroj rizika, identifikace rizika, vyhodnocení rizika a bezpečnostní opatření, kde podle [39]:

- **Zdroj rizika** lze obecně považovat za vnitřní vlastnost nebo schopnost čehokoli (pracovních materiálů, pracovních metod, praxe) potenciálně způsobit škodu.
- **Identifikace rizika** nás blíže seznámí s tím, jaké nebezpečí podniku hrozí, pokud jednotlivé riziko opravdu nastane a definuje charakteristiky tohoto nebezpečí.
- K **vyhodnocení** se následně použije několik tabulek (viz. **Tab. 11** až **Tab. 15**), přičemž riziko bude vypočítáno podle vzorečku $M=P \cdot E \cdot O \cdot N$, kde:
 - **P** = Pravděpodobnost nežádoucího následku. Tedy pravděpodobnost, že pokud již dané riziko nastane, bude to mít za následek přímé ohrožení daného objektu (subjektu).
 - **E** = Expozice rizika. Jinými slovy jak často může dané riziko nastat.
 - **O** = Ochranná reakce. Tedy do jaké míry je možné se před takovýmto rizikem chránit.
 - **N** = Následky rizika vyčísleny v korunách českých.

Tab. 11: Pravděpodobnost nežádoucího následku (P)

Častý výskyt	10,0
Možný výskyt	6,0
Není běžné, ale je pravděpodobné	3,0
Někdy se vyskytne	1,0
Ještě se nevyskytl, je však možný	0,5
Prakticky nemožný	0,2
Vyloučený	0,1

Zdroj: [39]

Tab. 12: Expozice rizika (E)

Stále	10,0
Často (denně)	6,0
Příležitostně	3,0
Občas (měsíčně)	2,0
Zřídka (několikrát za rok)	1,0
Velmi zřídka (ročně)	0,5

Zdroj: [39]

Tab. 13: Ochranná reakce (O)

Nemožná	1,00
Velmi obtížná	0,95
Obtížná	0,90
Možná	0,85
Snadná (reflexní)	0,80

Zdroj: [39]

Tab. 14: Následky rizika (N)

Katastrofické (mnoho smrtelných úrazů nebo škoda nad 100 mil. Kč)	100
Velmi závažné (několik smrtelných úrazů nebo škoda nad 10 mil. Kč)	40
Závažné (jeden smrtelný úraz nebo škoda nad 1 mil. Kč)	15
Vážné (těžký úraz, příp. nemoc z povolání nebo škoda nad 100 tis. Kč)	7
Lehké (úraz nebo škoda nad 10 tis. Kč)	3
Zanedbatelné (drobné poranění nebo škoda)	1

Zdroj: [39]

Tab. 15: Vyhodnocení rizika

Míra rizika	Závažnost
Větší než 400	velmi vysoké riziko, zastavit činnost
200 až 400	vysoké riziko, potřeba okamžitého řešení
70 až 200	značné riziko, potřeba řešení
20 až 70	riziko, potřeba zvýšené pozornosti
Menší než 20	přijatelné riziko

Pozn.: Míra rizika se vypočítává podle vzorečku $M=P*E*O*N$.

Zdroj: [39]

Tab. 16: Příklad karty rizik

Zdroj rizika	Identifikace rizika	Vyhodnocení rizika ($M=P*E*O*N$)
Výčet zdrojů rizika.	Co se může stát?	Číselná hodnota

Zdroj: [39]

3.2.2 Výběr největších rizik na základně míry rizika

Tabulkový přehled vyhledaných a vyhodnocených rizik obsahuje přibližně 30 stran s kartami rizik, které jsou rozděleny do následujících kategorií:

- Obecně;
- Práce na síle;
- Práce na sušárně;
- Garáže;
- Práce v laboratoři;
- Práce v opravářské a zámečnické dílně, údržba, opravy strojů a zařízení;
- Práce elektrikářů;
- Práce v chemickém skladu a skladu hnojiv;
- Práce řidičů;
- Práce s křovinořezem, travní sekačkou, malotraktorem;

- Práce u počítače;
- Provoz výtahů;
- Provoz motorových manipulačních vozíků;
- Provoz plynových zařízení, průmyslových a domovních plynovodů;
- Provoz tlakových nádob stabilních;
- Provoz kompresorů (včetně rozvodů);
- Používání (provoz) elektrických spotřebičů;
- Práce na velkokapacitní silu;

Po důkladném prozkoumání všech zdrojů rizik, zapsaných v jednotlivých kategoriích, byla vytvořena **Tab. 17**. Tato tabulka obsahuje souhrn největších rizik, která byla zjištěna pomocí karty rizik a jejího vyhodnocení podle vztahu $M=P*E*O*N$.

Tab. 17: TOP10 největších rizik ve společnosti Cerea, a. s.

Kategorie rizika	Zdroj rizika	Identifikace rizika	Vyhodnocení rizika ($M=P*E*O*N$)
Kategorie, do které riziko spadá.	Výčet zdrojů rizika.	Co se může stát?	Číselná hodnota.
Práce na velkokapacitním a ostatních silech	působení prašnosti	respirační nebezpečí, ohrožení dýchacích cest při vdechnutí rozvířeného prachu, snížení viditelnosti	48,6
Práce na velkokapacitním a ostatních silech	naražení do konstrukcí, uklouznutí	naražení hlavy při snížené průchozí výšce prostoru, práce v nepřírodných polohách, uklouznutí po skladovacím materiálu	22,95
Práce na velkokapacitním a ostatních silech	požár, výbuch	požár nebo výbuch hořlavých prachů	21,37
Obecně	vnitřní i venkovní prostory pracovišť, stroje a zařízení, pracovní činnosti	pád osoby při chůzi a přenášení břemen ve skladovacích prostorách, po zakopnutí o překážku, zranění rukou a nohou při uklouznutí, klopýtnutí či zakopnutí, naražení a pád pracovníka na zařízení, manipulační prostředek či uložené předměty	14,4

Práce elektrikářů	elektrická zařízení, jednoduché a dvojitě žebříky, pád osoby z výšky	zasažení pracovníka el. proudem, pád žebříku i s pracovníkem po ztrátě stability, pád pracovníka z plošiny, konstrukce, apod.,	10
Obecně	vnitřní i venkovní prostory pracovišť, stroje a zařízení, pracovní činnosti	úraz elektrickým proudem, srdeční zástava, popálení	9,97
Provoz výtahů	provozování výtahů - jízda, přeprava materiálů	zachycení osoby pohybem výtahové klece ve střížných místech, zastavení výtahu mimo úroveň podlaží, havárie výtahu při selhání mechanické části, uvíznutí ve výtahu, navození tísňového stavu osob při výpadku el. proudu a následném zastavení klece výtahu, propadnutí osoby do šachty,	9,97
Práce řidičů	silniční vozidla, pojízdné prostředky a stroje	zasažení pracovníka materiálem a předměty při otevření bočnic a zadního čela, zranění pracovníka materiálem spadlým z korby vozidla, zranění nohou při sestupování nebo seskoku z ložné plochy vozidla, z kabiny, náraz vozidla nebo stroje na překážku, převrácení vozidla, kontakt vozidla s osobou, s jiným vozidlem nebo pevnou překážkou – dopravní nehoda	9
Práce na síle	pád osoby z výšky	pád pracovníka z plošiny, z horní části konstrukce zásobníku, vagónu	8,9
Práce v chemickém skladu a skladu hnojiv	chemické látky	nebezpečné působení žíravín (kyselin a louhů), působení na pokožku, zasažení očí, vdechnutí výparů	7,7

Zdroj: Upraveno podle [39]

4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, DOPORUČENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ

Tato závěrečná a také nejdůležitější kapitola se bude věnovat vyhodnocení výsledků, které byly zjištěny v kapitole „Aplikace problematiky na konkrétním příkladu“. V závislosti na výsledcích interpretovaných v předešlé kapitole budou navržena opatření a konstatována doporučení zaprvé v oblasti ochrany společnosti Cerea, a. s., před ekonomickou krizí a případným bankrotem, zadruhé v oblasti ostatních rizik představujících pro subjekty a objekty společnosti Cerea, a. s., potenciální nebezpečí.

4.1 Vyhodnocení výsledků, doporučení a návrh opatření v oblasti ochrany společnosti Cerea, a. s., před ekonomickou krizí a případným bankrotem

V oblasti ochrany před ekonomickou krizí a případným bankrotem byla společnost Cerea, a. s., zkoumána za pomoci souhrnných ukazatelů finanční analýzy. Zkoumané období bylo zvoleno od roku 2007 do roku 2011. Analýza probíhala pomocí Altmanova indexu, Indexu IN05 a Indexu bonity.

Výpočet Altmanova indexu byl proveden hned dvěma způsoby. Z prvního způsobu, Altmanova indexu pro společnosti s obchodovatelnými akciemi na burze, lze vyzorovat, že společnosti v žádném případě nehrozí bankrot, a že po celé pětileté období bez problémů prosperuje.

Druhým způsobem, Altmanovým indexem pro společnosti s neobchodovatelnými akciemi na burze, bylo zjištěno, že hodnoty indexu klesly do tzv. šedé zóny, což znamená, že nelze jednoznačně určit, zda společnosti Cerea, a. s., hrozí bankrot nebo prosperuje.

Trend vývoje Altmanova indexu je pro oba způsoby totožný a zaznamenává lehký pokles v období mezi roky 2009 a 2010. Tento pokles je možné odůvodnit v té době vrcholící celosvětovou ekonomickou krizí, která pravděpodobně ovlivnila i hospodaření společnosti Cerea, a. s. Avšak celkový vývoj trendu lze označit za pozvolný růst.

Na základě vypočtených údajů Altmanova indexu je tedy možné tvrdit, že společnosti Cerea, a. s., nehrozí v nejbližší době bankrot. Pokud však chce, aby hodnoty Altmanova indexu dlouhodobě vykazovaly prosperitu, doporučuje autor využívat možnosti obchodovat s akciemi na burze.

Trend Indexu IN05 naznačuje, že se společnost Cerea, a. s., snažila vymanit z nepopulární šedé zóny, ve které není možné jednoznačně určit, jestli společnost hodnotu tvoří anebo

netvoří. Vysvětlením šedé zóny může být také fakt, že společnost někdy hodnotu tvoří, jinde zase netvoří. Tento pozvolně rostoucí trend opět s největší pravděpodobností přerušila celosvětová ekonomická krize. Pokud si společnost Cerea, a. s., tento rostoucí trend udrží v období následujících 3-5 let, je možné předpokládat, že Index IN05 překročí hranici šedé zóny a hodnoty začnou vykazovat zelená čísla, tedy tvoření hodnoty.

Na základě dílčích výsledků z Indexu IN05 bylo zjištěno, že společnost Cerea, a. s., netvoří dostatečně velký zisk. Hrozí tedy riziko, že celý zisk padne na položku nákladových úroků. Autor doporučuje společnosti ke zvýšení zisku vícenásobně pokrýt nákladové úroky. Dále bylo zjištěno, že aktiva společnosti nepřinášejí dostatečný zisk, je tedy nutné pracovat na využití aktiv a dosažení jejich větší ziskovosti.

Podle výpočtů Indexu bonity je zřejmé, že v oblasti finančního zdraví si společnost Cerea, a. s., nevede dobře a má z hlediska finančního zdraví určité problémy. Na základě dílčích výsledků bylo zjištěno, že ziskovost tržeb není tak vysoká. V této oblasti tedy autor doporučuje častější analýzy prováděné managementem a zvýšení ziskovosti například modernizováním. Dále autor na základě dílčího výsledku podílu EBT a tržeb doporučuje snížení stavu zásob (například prodejem), jelikož je zřejmé, že společnost vlastní nadbytečný počet zásob, který nepřináší žádný zisk.

Závěrem je tedy možné konstatovat, že pokud si společnost Cerea, a. s., udrží současný pozvolně rostoucí trend vývoje souhrnných ukazatelů finanční analýzy, v nejbližší době jí krize z ekonomických důvodů a s ní spojený bankrot rozhodně nehrozí.

4.2 Vyhodnocení výsledků, doporučení a návrh opatření v oblasti ostatních rizik představujících pro subjekty a objekty společnosti Cerea, a. s., potenciální nebezpečí

Ze souhrnu vyjádřeného **Tab. 17**, který obsahuje deset největších rizik, jež byla vyhledána v Risk listu je zřejmé, že největší riziko představuje působení prašnosti při práci na velkokapacitním a ostatních silech. V rámci bezpečnostních opatření tedy autor doporučuje zabránit rozvíření prachu pečlivým utěsněním veškerých vstupních a výstupních prostorů. Dále doporučuje upozornit zaměstnance (například formou školení), aby tyto prostory při každém průchodu či použití nezapomínali zavírat. Každého ze zaměstnanců pracujících v takto prašném prostředí je také nutné vybavit OOPP zaměřenými na ochranu dýchacích orgánů a dbát na to, aby tyto prostředky zaměstnanec používal. V neposlední řadě je nutné

vyločit vstup osamocenému pracovníka do uzavřeného prostoru, kde hrozí působení prašnosti.

Dalším rizikem spojeným s prací na velkokapacitním a ostatních silech je nebezpečí naražení do konstrukcí a uklouznutí. Aby se zabránilo případnému zranění, autor doporučuje dodržovat vhodný pracovní režim, rotaci pracovníků a správné pracovní postupy. Dále je také nutné udržovat pořádek na pracovišti a důsledně dbát na používání OOPP. Pro přehlednost autor doporučuje označit možné zdroje nebezpečí adekvátními symboly a značkami a upozornit na tato značení zaměstnance (opět například formou školení).

Při práci na velkokapacitním a ostatních silech hrozí také požár nebo výbuch hořlavých plynů. Zde autor jako bezpečnostní opatření doporučuje především dodržovat zákaz kouření a vstupu s plamenem a také vyhlášku, že v prostoru sila se pro osvětlení musí používat pouze bezpečnostní svítidla schváleného typu. Bezpodmínečně nutné je také provádět pravidelné technické kontroly dodržování povinností stanovených předpisy o požární ochraně a to jak formou kontroly dokumentace, tak i kontrolou osobní. Jelikož autor takovouto tematickou požární kontrolu ve společnosti Cerea, a. s., absolvoval v rámci své desetidenní odborně řízené praxe, dodává, že program takové kontroly obsahuje minimálně 11 následujících bodů, které je nutné zkontrolovat:

- 1) Požárně bezpečnostní řešení stavby
- 2) Hasicí přístroje (Doklad o provedené kontrole hasičských přístrojů)
- 3) Kontrola pracovišť – podmínky pro vytvoření požárů
- 4) Kontrola pracovišť – označování pracovišť
- 5) Doklady o provedení pravidelných kontrol (Požární kniha)
- 6) Doklady prokazující dodržování technických podmínek a návodů (prohlídka revizora)
- 7) Doklady o provedení kontrol a revizí elektrorozvodů
- 8) Stanovení podmínek požární bezpečnosti
- 9) Kontrola začlenění do kategorie činností se zvýšeným a vysokým požárním nebezpečím
- 10) Stanovení organizačního zabezpečení požární ochrany
- 11) Kontrola Požárního řádu

Další kategorií jsou rizika, která vznikají ve vnitřních i venkovních prostorech pracovišť, na strojích a zařízeních a při pracovních činnostech. Mezi ně je možné zařadit například pád, zakopnutí, uklouznutí či náraz zaměstnance při chůzi, případně přenášení břemen ve skladovacích prostorech či jiných pracovištích. Dále například úraz elektrickým proudem a následná srdeční zástava nebo popálení. V těchto případech autor doporučuje udržovat manipulační plochy čisté a rovné – bez bláta, olejových skvrn a děr, odstraňovat kluzkost venkovních ploch v zimním období pravidelným odstraňováním sněhu a proti námraze používat protiskluzový posyp. Na pracovištích udržovat pořádek a odstraňovat vyčnívající překážky, jako jsou například poklopy, víka, prahy, kabely, hadice apod. Aby nedošlo k úrazu elektrickým proudem, je nutné uvědomit zaměstnance o nebezpečí, a v rámci školení je seznámit se základními pravidly týkajícími se používání elektrického proudu. Zejména svévolně neodstraňovat zábrany a kryty, neotevírat přístupy k elektrickým zařízením, vyloučit činnosti, při nichž by se pracovník dostal do styku s napětím nebo se jej přímo dotkl, neopouštět zapnuté elektrické přístroje a zařízení po odchodu z pracoviště.

Provoz výtahů je dalším ze zdrojů rizika ve společnosti Cerea, a. s. Zde hrozí především zastavení výtahu mimo úroveň podlaží, havárie výtahu při selhání mechanické části, uvíznutí zaměstnance ve výtahu a následné navození tísnivého stavu při výpadku el. proudu, propadnutí osoby do šachty, uklouznutí osoby na podlaze v kleci. V rámci bezpečnostních opatření autor doporučuje zamezit přístup osobám do prostoru, v němž se pohybuje klec. Vybavit výtah telefony k přivolání pomoci a seznámit zaměstnance, že každá jízda výtahem musí být nahlášena mistrovi, případně jinému zaměstnanci. Dále je důležité pravidelně provádět prohlídky výtahů a odstraňovat zjištěné závady, zajistit předepsané osvětlení prostorů souvisejících s provozem výtahu. Výtah se také doporučuje vybavit vhodnou protiskluzovou úpravou podlahy.

Aby nedošlo ke zranění pracovníka, případně k dopravní nehodě, autor doporučuje při práci řidičů dodržovat opatření, mezi které patří například zajištění odstaveného vozidla proti nežádoucímu ujetí, nezdržovat se za couvajícím vozidlem a v dráze couvání, dodržovat pravidla silničního provozu, přizpůsobit rychlost jízdy okolnostem a podmínkám na pracovišti, zajistit volné průjezdy apod. Nezbytné je pravidelné školení řidičů. Samozřejmostí je kontrola oprávnění pro řízení vozidla, tedy že řidič musí vlastnit řidičský průkaz příslušné skupiny.

Při práci na síle může dojít k pádu osoby z výšky, proto autor doporučuje vybavit volné okraje přístupných ploch zábradlím. Zaměstnanci by neměli vstupovat na místa, která nejsou

pracovními prostory. Dále by neměli podlézat ani přelézat zábradlí a využívat různých provizorních přechodů, lávek a plošin.

Poslední z deseti největších rizik ve společnosti Cerea, a. s., se týká práce v chemickém skladu a skladu hnojiv, kde hrozí nebezpečné působení kyselin a louhů, které mohou působit na pokožku, oči nebo dýchací cesty. Proto autor doporučuje, aby zaměstnanci chemického skladu a skladu hnojiv podstupovali pravidelné lékařské prohlídky a byli dostatečně odborně způsobilí. Toho je možné dosáhnout pravidelným školením, během něhož budou zaměstnanci seznámeni například s účinky a vlastnostmi látek, se kterými pracují. V návaznosti na seznámení by měl chemický sklad a sklad hnojiv obsahovat dostatečný počet lékárníček s potřebnými medikamenty. Je nutné také kontrolovat přidělení a důsledné používání OOPP jako jsou například gumové rukavice, gumová zástěra, gumové holínky, ochranné brýle a obličejový štít, kyselinovzdorný oděv, maska s filtrem na ochranu dýchacích cest apod. Zaměstnanec by měl také zajistit pravidelný přísun čerstvého vzduchu (větrání) a včasné uklidit a nahlásit případné uniknutí, vylití nebo rozsypání nebezpečných látek.

Další velice rozsáhlou kategorií jsou rizika způsobená mimořádnými událostmi přírodního charakteru. Tyto události je velmi složité až nemožné předvídat. Společnost Cerea, a. s., se nenachází v bezprostřední blízkosti vodního toku, tudíž není nezbytně nutné budovat například protipovodňové hráze. Autor doporučuje pravidelně sledovat varování hydrometeorologů před nebezpečnými přírodními jevy, které mohou nastat v oblasti blízké společnosti Cerea, a. s., například v Pardubickém kraji. Jako prevenci proti případnému výpadku proudu způsobenému mimořádnou událostí autor doporučuje vybavit společnost náhradními zdroji elektrické energie, které zamezí dlouhodobějšímu přerušení pracovního procesu.

ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce byl rozbor dopadu ekonomické krize a ostatních rizik na vybraný podnik, kterým byla společnost Cerea, a. s. V teoretické části práce byla stručně charakterizována společnost Cerea, a. s. Následně byly vymezeny základní pojmy a definice, jejichž úkolem bylo především předat čtenáři informace potřebné k bezproblémovému pochopení probíraného tématu. Autor objasnil pojmy jako je riziko a jeho druhy, management a krizový management, krizové plánování a různé druhy plánů (krizový, vnitřní havarijní, vnější havarijní) a v neposlední řadě rizikový management.

Praktická část byla rozdělena na aplikaci souhrnných ukazatelů finanční analýzy, při níž autor použil Altmanův index, Index IN05 a Index bonity k interpretaci ekonomické situace společnosti Cerea, a. s., a dále na analýzu Karet rizik společnosti Cerea, a. s., při níž byl použit interní dokument s názvem Vyhledání a vyhodnocení rizik při práci včetně stanovení návrhu opatření ve smyslu zákoníku práce § 102 odst. 3 a 4., který slouží ve společnosti Cerea, a. s., ke krizovému plánování. Podle uvedeného dokumentu bylo následně vybráno a tabulkou interpretováno 10 největších rizik ve společnosti Cerea, a. s.

V návaznosti na interpretaci praktické části práce byly následně autorem vyhodnoceny výsledky a navržena doporučení a opatření v oblasti prevence a ochrany společnosti Cerea, a. s., před vyhledanými riziky.

Hlavním cílem této bakalářské práce byl rozbor finanční situace a vyhledaných rizik a následná interpretace nalezených zjištění v závislosti na dopadu ekonomické krize a ostatních možných rizik na vybraný podnik. Díky finanční analýze autor bakalářské práce zjistil, zda vybranému podniku hrozí v dohledné době krize z ekonomických důvodů. Poté s pomocí podnikového krizového plánování vyhledal a vyhodnotil největší rizika pro vybraný podnik. Dílčím cílem bylo následnou interpretaci doplnit o návrh doporučení a opatření v oblasti prevence a ochrany před vyhledanými riziky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

- [1] BUCHTA, Miroslav a SIEGL, Milan. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.
- [2] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] GRUBER, Aleš. *Finanční analýza firem v rámci vybraného odvětví průmyslu* [online]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. 93 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: <is.muni.cz/th/50566/esf_m/diplomka.doc>.
- [4] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [6] LINHART, Petr a ROUDNÝ, Radim. *Ochrana obyvatelstva a terorismus*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 238 s. ISBN 978-807-3951-658
- [7] OLERÍNÝ, Milan. *Řízení stavebních projektů: ceny a smlouvy v zahraniční praxi*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2002, xiii, 190 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9665-4.
- [8] PETRÁČKOVÁ, Věra; KRAUS, Jiří a kolektiv. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [10] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [11] SIEGL, Milan a BRODSKÝ, Zdeněk. *Management: distanční opora*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 2 sv. (89, 69 s.). ISBN 978-80-7395-316-42.
- [12] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4
- [13] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

- [14] TICHÝ, Milík. *Ovládnání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [16] ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

- [17] *Cerea.cz* [online]. [cit. 2013-04-6]. Představení společnosti Cerea, a. s. Dostupné z: <<http://www.cerea.cz/?383/profil-spolecnosti>>
- [18] *Cerea.cz* [online]. [cit. 2013-04-6]. Úvodní stránka společnosti Cerea, a. s. Dostupné z: <<http://www.cerea.cz/?377/uvodni-stranka>>
- [19] *Dominanta.sk* [online]. [cit. 2013-04-16]. Vzorec pro výpočet indexu bonity. Dostupné z: <http://www.dominanta.sk/slovník_I.htm>
- [20] *EuroChem.cz* [online]. [cit. 2013-04-13]. Vnitřní havarijní plán. Dostupné z: <http://www.eurochem.cz/EKOinfo/Zakon/59_2006/59_2006/59_2006_p17.htm>
- [21] *Finanční analýza* [online]. [cit. 2013-04-15]. Ilustrace výsledků Altmanova indexu. Dostupné z: <http://www.finanalyza.kvalitne.cz/z_intervaly.jpg>
- [22] *Finanční analýza* [online]. [cit. 2013-04-15]. Ilustrace výsledků Indexu bonity. Dostupné z: <http://www.finanalyza.kvalitne.cz/b_interval.jpg>
- [23] *Finanční analýza* [online]. [cit. 2013-04-15]. Ilustrace výsledků Indexu IN05. Dostupné z: <http://www.finanalyza.kvalitne.cz/i_interval.jpg>
- [24] *Finanční analýza* [online]. [cit. 2013-04-15]. Internetová kalkulačka finanční analýzy. Dostupné z: <<http://www.finanalyza.kvalitne.cz/ukazatele.php>>
- [25] *Hasičský záchranný sbor hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2013-04-13]. Krizové a havarijní plánování. Dostupné z: <http://www.hzspraha.cz/soubory/oo_rizeni.html>
- [26] *Hasičský záchranný sbor Pardubického kraje* [online]. [cit. 2013-04-13]. Havarijní plánování. Dostupné z: <http://www.hzsipa.cz/izsajpo/dokumentace_izs/havarijni_planovani.php>

- [27] *HÁLEK, Vítězslav* [online]. [cit. 2013-04-14]. Členění mimořádných událostí. Dostupné z: http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/obrazky/cleneni_mimoradnych_udalosti.png
- [28] *HÁLEK, Vítězslav* [online]. [cit. 2013-04-14]. Druhy managementu. Dostupné z: http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/obrazky/druhy_managementu.png
- [29] *HÁLEK, Vítězslav* [online]. [cit. 2013-04-10]. Přednáška na téma Krizový management. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4>
- [30] *Logo společnosti Cerea, a. s.* [online]. [cit. 2013-04-7]. Dostupné z: http://www.agrofert.cz/_files_marketing/8/699-cerea_logo.jpg
- [31] *ManagerWeb.cz* [online]. [cit. 2013-04-7]. Risk management - jak na to? Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-59371210-risk-management-jak-na-to>
- [32] *Systemonline.cz* [online]. [cit. 2013-04-5]. Řízení rizik dodavatelského řetězce minimalizuje ztráty. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/rizeni-rizik-dodavatskeho-retezce-minimalizuje-ztraty.htm>
- [33] *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2013-04-7]. Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3887v5247-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>

Ostatní zdroje:

- [34] Směrnice k zajištění bezpečnosti při svařování a ostatních pracích s otevřeným ohněm
- [35] Směrnice o koordinaci BOZP a PO na pracovištích Cerea, a. s.
- [36] Směrnice pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci v Cerea, a. s.
- [37] Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a desinfekčních prostředků
- [38] Stanovení organizace zabezpečení požární ochrany v objektech a na pracovištích Cerea, a. s.
- [39] Vyhledání a vyhodnocení rizik při práci včetně stanovení návrhu opatření ve smyslu zákoníku práce § 102 odst. 3 a 4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha – Aktiva společnosti Cerea, a. s. (2007 – 2011)

Příloha B: Rozvaha – Pasiva společnosti Cerea, a. s. (2007 – 2011)

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti Cerea, a. s. (2007 – 2011)

Příloha A: Rozvaha – Aktiva společnosti Cereza, a. s. (2007 – 2011)

Označ. a	AKTIVA b	Čís. řád. c	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)=ř.67	001	951 413	879 949	810 331	1 423 058	2 333 286
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0	28 042	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	344 692	354 055	375 053	511 726	701 407
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	984	672	179	1 457	2 527
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	984	672	179	1 457	2 527
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill (+/-)	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný	012	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	235 062	219 978	238 443	429 904	576 202
B. II. 1.	Pozemky	014	22 767	22 923	24 055	43 867	56 289
2.	Stavby	015	186 717	160 463	180 287	305 040	395 746
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	33 106	39 241	31 307	86 186	123 455
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	4 195	8 953	286	5 503
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný	021	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022	-7 528	-6 844	-6 159	-5 475	-4 791
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	108 646	133 405	136 431	80 365	122 678
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	96 485	121 244	122 843	66 777	109 090
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	12 161	12 161	13 588	13 588	13 588
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba,	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční	030	0	0	0	0	0

označ. a	AKTIVA b	Čís. řád. c	2007	2008	2009	2010	2011
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	606 242	525 729	610 515	883 035	1 627 582
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	388 697	223 087	288 376	484 300	761 899
C. I. 1.	Materiál	033	27 446	18 214	18 984	53 070	2 003
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	2 035	2 066	2 068	1 307	2
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	231
5.	Zboží	037	359 216	202 807	267 324	429 923	759 315
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	348
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	11 221	6 499	6 499	1 702	22 773
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	11 221	6 499	6 499	1 702	22 773
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	205 573	295 427	313 325	389 294	759 706
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	196 983	286 512	304 399	368 451	688 662
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	73
6.	Stát - daňové pohledávky	054	3 937	5 770	5 594	10 134	41 509
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 603	2 951	3 098	5 769	26 265
8.	Dohadné účty aktivní	056	1 050	13	16	3 908	2 593
9.	Jiné pohledávky	057	0	181	218	1 032	604
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	751	716	2 315	7 739	83 204
C. IV. 1.	Peníze	059	637	595	684	1 102	887
2.	Účty v bankách	060	114	121	1 631	6 637	82 317
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	479	165	834	255	4 297
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	7	63	732	105	99
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	472	102	102	150	4 198

Příloha B: Rozvaha – Pasiva společnosti Cerea, a. s. (2007 – 2011)

Označ. a	PASIVA b	Čís. řád. c	2008	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)=ř.001	067	951 413	879 949	810 331	1 423 058	2 333 286
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	498 762	508 409	568 053	750 896	1 125 729
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	220 471	220 471	220 471	252 280	252 280
A. I. 1.	Základní kapitál	070	220 471	220 471	220 471	252 280	252 280
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (+/-)	071	0	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	169 772	169 772	212 047	212 047	396 519
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	169 772	169 772	213 451	213 451	396 519
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0	0	-1 404	-1 404	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a (ř. 79 + 80)	078	44 094	44 094	44 149	44 094	50 488
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	44 094	44 094	44 094	44 094	50 456
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0	55		32
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	45 781	64 427	74 073	209 832	374 163
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	45 781	64 427	74 073	209 832	374 163
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	18 644	9 645	17 313	32 643	52 279
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	452 055	371 256	241 463	723 947	1 186 990
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	25 084	13 540	13 979	15 029	20 980
B. I. 1.	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	087	4 934	10 440	10 979	7 629	5 590
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	089	8 500	3 100	3 000	5 500	8 500
	4. Ostatní rezervy	090	11 650		0	1 900	6 890
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	4 794	4 794	9 353	22 872	25 237
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	095	0	0	0	0	69
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0	3 268	30	0
	10. Odložený daňový závazek	101	4 794	4 794	6 085	22 842	25 168
Označ. a	PASIVA b	Čís. řád. c	2008	2008	2009	2010	2011
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	105 559	79 133	53 556	113 792	173 501
B. III. 1.	Závazky z obchodního vztahů	103	84 880	61 631	35 983	79 276	117 542
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	106	47	47	47	0	1 643
	5. Závazky k zaměstnancům	107	2 261	2 721	3 450	4 968	6 148
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 374	1 417	1 590	2 714	3 292
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	388	2 878	468	906	753
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	3 390	3 671	4 639	7 814	26 086
	9. Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	112	11 199	6 768	7 379	14 938	17 997
	11. Jiné závazky	113	2 020	0	0	3 176	40
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	316 618	273 691	164 575	514 482	967 272
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	37 500	25 000	12 500	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	279 118	248 691	152 075	514 482	967 272
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	596	382	815	5 987	20 567
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	464	161	232	2 960	7 036
	2. Výnosy příštích období	120	132	221	583	3 027	13 531

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti Cerea, a. s. (2007 – 2011)

Označení	TEXT	Číslo řádku c	2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	690 371	907 250	798 212	1 191 022	2 796 296
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	623 872	832 129	729 378	1 075 551	2 581 244
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	66 499	75 121	68 834	115 471	215 052
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	531 206	557 882	440 226	896 293	1 123 285
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	518 529	535 442	427 738	878 901	1 097 946
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 361	31	-403	-1 139	-2 242
3.	Aktivace	07	11 316	22 409	-12 891	18 531	27 581
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	482 459	535 155	403 305	796 250	1 043 922
B.	Spotřeba materiálu a energie	09	439 130	487 944	362 320	726 388	922 211
B.	Služby	10	43 329	47 211	40 985	69 862	121 711
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	115 246	97 848	105 755	215 514	294 415
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	52 068	57 542	64 961	117 667	165 340
C.	Mzdové náklady	13	37 015	41 847	47 573	84 978	119 848
C.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	792	468	341	165	270
C.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	12 893	13 676	15 214	28 650	40 110
C.	Sociální náklady	16	1 368	1 551	1 833	3 874	5 112
D.	Daně a poplatky	17	2 756	1 699	2 391	7 744	10 517
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	17 781	20 610	23 560	39 176	55 398
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 až 21)	19	14 211	30 484	23 144	21 454	78 565
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 688	9 749	4 251	1 007	14 942
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	11 523	20 735	18 893	20 447	63 623
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	9 637	24 695	16 507	19 251	79 654
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	52	7 801	700	487	15 721
F. 2	Prodaný materiál	24	9 585	16 894	15 807	18 764	63 933
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	25	11 332	2 324	-3 789	3 711	-16 342
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 623	8 420	7 249	18 893	84 129
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 055	1 226	5 083	15 199	86 841
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek	30	36 451	28 656	27 435	53 113	75 701
Označení	TEXT	Číslo řádku c	2007	2008	2009	2010	2011
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	98	0	57 772	354
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	1 548	0	57 977	3 391
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	857	0	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v	34	0	0	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	857	0	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-500	-1 870	0	0	-3 391
X.	Výnosové úroky	42	75	66	389	175	1 762
N.	Nákladové úroky	43	8 920	15 203	7 904	10 675	17 313
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 262	16 367	440	14 906	682
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 498	17 268	1 140	15 213	3 844
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 48 - 49)	48	-8 724	-15 618	-8 215	-11 012	-18 359
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	9 083	3 393	1 907	9 458	5 063
Q. 1.	-splatná	50	9 083	3 393	1 907	4 876	7 986
Q. 2.	-odložená	51	0	0	0	4 582	-2 923
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	18 644	9 645	17 313	32 643	52 279
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2.	-odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 52 + 58 - 59)	60	18 644	9 645	17 313	32 643	52 279
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	27 727	13 038	19 220	42 101	57 342