

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Implementace systému řízení rizik v organizaci

Implementation of risk management system in the organization

Petra Švehlová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace systému řízení rizik v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25.4.2016

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. Děkuji mu za cenné odborné rady, připomínky a profesionální vedení diplomové práce.

Dále děkuji mému konzultantovi, panu Ing. Miroslavu Sýkorovi z firmy ARTEO CZ. Děkuji za poskytnutí nezbytných podkladů a také za poskytnutí osobních konzultací.

Děkuji také paní Bultasové a paní Štruncové, které byly ochotné poskytnut mi rady ohledně organizačních stránek studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Představení podniku ARTEO CZ s.r.o.	8
1.1 Profil podniku.....	8
1.2 Historie firmy	8
1.3 Ekonomický profil podniku	9
1.4 Poslání, vize, strategie.....	10
1.4.1 Poslání.....	10
1.4.2 Vize.....	10
1.4.3 Strategické cíle.....	12
1.5 Zhodnocení historických ekonomických výsledků.....	15
1.5.1 Ukazatel čistého pracovního kapitálu.....	15
1.5.2 Ukazatele likvidity.....	16
1.5.3 Ukazatele rentability.....	17
1.5.4 Ukazatele aktivity.....	18
1.5.5 Ukazatele zadluženosti.....	20
1.6 Plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	21
1.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	21
1.6.2 Plánovaná rozvaha.....	23
2 Riziko.....	25
2.1 Definice rizika.....	25
2.1.1 Druhy rizik.....	25
2.2 Management rizik.....	26
2.2.1 Základní pojmy.....	26
2.2.2 Proces managementu rizik.....	28
2.2.3 Přínosy managementu rizik.....	32
3 Analýza prostředí podniku ARTEO CZ s.r.o.	33
3.1 Analýza externího prostředí firmy ARTEO CZ.....	33
3.1.1 Legislativa.....	34
3.1.2 Ekonomika.....	34
3.1.3 Demografie.....	36
3.1.4 Politika.....	36
3.1.5 Technologie a ekologie.....	37

3.2 Analýza mezoprostředí	37
3.2.1 Konkurence v oboru.....	37
3.2.2 Potenciální nová konkurence	38
3.2.3 Zákazníci.....	38
3.2.4 Dodavatelé	39
3.3 Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE	40
3.4 Analýza interního prostředí firmy ARTEO CZ	41
3.4.1 Management.....	42
3.4.2 Finance a účetnictví	42
3.4.3 Výroba	42
3.4.4 Marketing.....	43
3.5 Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE.....	44
4 Management rizika ve firmě ARTEO CZ.....	47
4.1 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika	47
4.2 Identifikace rizik	48
4.2.1 Jednostranný marketing	49
4.2.2 Limity ve výrobě.....	49
4.2.3 Problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců.....	50
4.2.4 Hrozba nepříznivé ekonomické situace	52
4.2.5 Kurzové rozdíly	53
4.2.6 Zákazník dá přednost konkurenční firmě	54
4.2.7 Problémy se zprostředkovatelskými agenturami	55
4.2.8 Růst mzdových nákladů.....	56
4.3 Stanovení významnosti faktorů rizika	56
4.3.1 Expertní hodnocení	57
4.3.2 Analýza citlivosti	59
4.4 Opatření k ošetření rizika.....	62
4.4.1 Problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců.....	63
4.4.2 Problémy se zprostředkovatelskými agenturami	65
4.2.3 Růst mzdových nákladů.....	65
Závěr	67
Seznam tabulek	68
Seznam obrázků.....	68
Seznam použitých zkratk	69
Seznam použité literatury	70
Seznam příloh	73

Úvod

Cílem této diplomové práce je věnovat se problematice managementu rizik v podniku ARTEO CZ.

Rizika se vyskytují ve všech oblastech života a je tomu tak i v případě podnikání. Existuje celá škála rizik, která mohou ovlivnit existenci podniku. Cílem této práce je na příkladu firmy ARTEO CZ tato rizika identifikovat a zabývat se možnostmi jejich ošetření.

V první části práce bude pozornost věnována představení firmy ARTEO CZ. Dále budou formulovány střednědobé strategické cíle podnikání ARTEO CZ. Na strategické cíle bude navazovat analýza finančních výsledků firmy a stanovení plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy.

V další části práce bude definován teoretický rámec managementu rizik. Na základě poznatků z odborné literatury budou vymezeny základní pojmy a definice týkající se rizik. Na teoretickou část naváže analýza prostředí firmy, která vyústí v identifikaci rizik.

Identifikovaná rizika budou posouzena na základě provedení expertního hodnocení a analýzy citlivosti. Toto posouzení povede ke stanovení klíčových rizik, jejichž výskyt a působení může ovlivnit dosahování stanovených strategických cílů.

V poslední části práce budou stanovena doporučená opatření vedoucí k ošetření klíčových rizik.

V závěru bude zhodnocen přínos řízení rizik ve firmě ARTEO CZ. Cílem této části bude shrnutí hlavních poznatků získaných během zpracování této diplomové práce.

Tato diplomová práce staví na poznatcích získaných během studia na katedře podnikové ekonomiky a managementu na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni. Práce dále navazuje na poznatky získané rešerší odborné literatury, jejíž seznam je uvedený v Seznamu použité literatury na konci práce.

1 Představení podniku ARTEO CZ s.r.o.

1.1 Profil podniku

Společnost ARTEO CZ s.r.o. sídlí ve městě Blovice, vzdáleném 25 kilometrů od Plzně. Své postavení na trhu si společnost buduje již od roku 1991. Zakladatelé firmy v té době navázali na své letité zkušenosti v oblasti realizace výstav a reklamní činnosti.

Společnost ARTEO je ryze českou prosperující společností. V současné době firma zaměstnává necelou stovku zaměstnanců, díky čemuž patří mezi největší a nejvýznamnější české realizátory atypických výstavních expozic s vlastními výrobními kapacitami. ARTEO CZ si samo vyrábí inventář, který přesně odpovídá požadavkům zákazníka. Ve výrobních prostorách firma disponuje stroji na opracování dřeva, kovů a dalšími výrobními zařízeními potřebnými pro výrobu zařízení do interiérů výstavních prostor. Kromě výstav se společnost zabývá realizací stálých výstavních expozic, produkcí různých kulturních událostí a tvorbou grafiky a designu.

Společnost ARTEO CZ proniká se svou činností nejen na tuzemské trhy, ale i do zahraničí. Mimo evropský trh společnost obchoduje i se zeměmi jako jsou Japonsko, USA, Thajsko nebo Jižní Korea.

1.2 Historie firmy

Historie společnosti sahá do roku 1960, kdy byl v Blovicích založen výrobní závod podniku Merkur Praha. Merkur Praha zodpovídal za veškerou reklamu v tehdejším Československu, výrobní závod Merkur Blovice měl na starost výstavní činnost a poutačovou tvorbu. V této době se Merkur Blovice podílel na realizaci významných výstav, například Světová výstava v Montrealu (1967) nebo Světová výstava ve Vancouveru (1986).

V roce 1991 se následkem privatizace podnik dostává do soukromých rukou, s novým názvem Merkur-Print spol. s r.o. Z původních 5 zaměstnanců, díky rostoucímu odbytu, postupně společnost zaměstnává 50 zaměstnanců. V průběhu 90. let začíná firma budovat spolupráci s evropskými partnery a prohlubuje množství nabízených služeb.

V roce 2005 dochází ve firmě k přeskupení vlastnických podílů a je otevřena pražská pobočka společnosti.

Na základě přirozeného vývoje v podnikatelském prostředí je hlavním cílem podniku expandovat do zahraničí a z tohoto důvodu vyplývá změna názvu společnosti na ARTEO CZ s.r.o. Pod tímto názvem společnost podniká od roku 2013 až do současnosti.

Obr. č. 1: ARTEO CZ s.r.o. v Blovicích



Zdroj: www.arteo.eu

1.3 Ekonomický profil podniku

- Firma ARTEO CZ je vedená jako *společnost s ručením omezeným*, do obchodního rejstříku zapsaná v roce 1991.
- *Základní kapitál* společnosti tvoří 120 000 Kč.
- Dle obchodního rejstříku je činnost společnosti definována jako „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. (www.justice.cz)
- IČ: 18240160
- DIČ: CZ18240160
- Jednatelé: Miroslav Sýkora, Ing. František Lahodný, Ing. Bohumil Bochňák, Ing. Miroslav Sýkora
- Středně velký podnik (téměř 100 zaměstnanců)

Dle direktivy Evropské komise 2003/361/EC spadá firma ARTEO se svým počtem zaměstnanců do kategorie *středních podniků*. (www.eur-lex.europa.eu)

Kategorie středních podniků je vymezena hranicí 50 až 250 zaměstnanců a ročním obratem, který nepřekročí limit 50 milionů Euro. (Veber a kol. 2005)

Třetí podmínkou klasifikace firmy do kategorie malých a středních podniků je nezávislost podniku na dalších subjektech. V případě firmy ARTEO CZ je tato podmínka splněna.

Pro konkrétní představu o činnosti firmy ARTEO slouží následující výčet realizovaných expozic a interiérů:

- Světová výstava Expo Miláno 2015 - interiéry restaurací český a slovenský pavilon
- Světová výstava Expo Shanghai 2010 - interiér a provoz restaurace český pavilon
- Interiér restaurace Pi-jez-pi Plzeň
- Realizace stálé expozice v Jízdárně na Pražském hradě

1.4 Poslání, vize, strategie

1.4.1 Poslání

„Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (Fotr a kol. 2012, str. 33)

Posláním společnosti ARTEO CZ s.r.o. je spokojený zákazník a vysoká kvalita realizovaných originálních výstavních expozic a poskytování kvalitních služeb v oboru výstavnictví. Společnost netradičním způsobem zprostředkovává kontakt zákazníka s výrobkem či službou a reprezentativní představení firem a České republiky na různých tuzemských či zahraničních veletrzích a výstavách. Cílem společnosti je přitáhnout a originálními řešeními zaujmout zákazníky vystavovatelů a zprostředkovat krásný zážitek všem dalším návštěvníkům výstav a veletrhů.

1.4.2 Vize

„Vize je již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.“ (Fotr a kol. 2012, str. 33)

Vize společnosti vychází ze základního poslání poskytovat vysoce kvalitní služby v oblasti realizace výstavních činností. ARTEO chce nadále dbát na dobré vztahy

se svými stálými zákazníky a nabízet jim flexibilní služby od prvotních konzultací navrhovaných expozic po včasné a bezchybné předání hotových zakázek.

Snahou ARTEO CZ je vhodně reprezentovat české podnikání a dbát o dobrou reputaci České republiky prostřednictvím dobře vykonané práce pro dodavatele vystavující své zboží a služby v zahraničí. Při své činnosti používá firma materiálů od českých dodavatelů, tak i zahraničních. ARTEO CZ věří, že pokud zachová nastavené standardy, udrží si reputaci spolehlivého obchodního partnera pro své odběratele i dodavatele.

Firma stále dbá na sledování nových trendů v oblasti naší činnosti, v oblasti designu, materiálů a dalších nezbytností, které napomáhají k uspokojení potřeb svých zákazníků.

Péče o zaměstnance je jedním z pilířů podnikání firmy ARTEO. Firma si chce udržet zkušené zaměstnance a v případě potřeby poskytnout zaměstnání novým uchazečům. Samozřejmostí je péče o zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce, stabilních příjmů a mimořádných benefitů.

- Zákazníci

Prostřednictvím nastaveného podnikatelského záměru získat zákazníky na nových tuzemských i zahraničních trzích. Nadále pečovat o stálé zákazníky.

- Produkt

Dbát na dodržování standardů kvality u vyráběných zakázek. Získávat informace od zákazníků a na jejich základě reagovat stálého zlepšování.

- Trh

Udržovat si získanou pozici na trhu a expandovat do zahraničí.

- Technické a technologické vlastnosti produktu

Nezanedbat požadovanou kvalitu.

- Strategie záměru

Zvyšovat prodeje, tržby, zisk a být konkurenceschopní.

- Filosofie záměru

Respektovat přání a potřeby zákazníků. Respektovat přání a potřeby zaměstnanců, kteří zajišťují plnění přání a potřeb zákazníků.

- Image podniku

Být v očích zákazníků poskytovatelem kvalitních služeb a loajálním zaměstnavatelem.

- Sociální koncepce

Vytvářet přijatelné pracovní podmínky s ohledem na znalost všech aspektů každé pracovní pozice.

1.4.3 Strategické cíle

Definované dlouhodobé cíle mají za úkol navázat na zpracovanou vizi, kterou následně významně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích. Strategické cíle určují plánovaný finální stav, ke kterému podnik se svou vizí dlouhodobého vývoje směřuje. (Fotr a kol. 2012)

Strategické cíle jsou stanoveny na základě rozhodnutí vedení společnosti a vycházejí z nastavené vize společnosti ARTEO CZ s.r.o.

1. Zvýšení tržeb

Prvním strategickým cílem je zvýšení tržeb v horizontu následujících let. Následující tabulka udává hodnoty dosažených tržeb v uplynulých třech letech.

Tab. č. 1: Tržby 2013 - 2015

Rok	2013	2014	2015
Tržby v tis. Kč	103382	61895	101845

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V roce 2014 došlo ke znatelnému propadu tržeb. Společnost se ale v svém plánu odráží od hodnot dosažených v letech 2013 a 2015. Vzhledem k tomu, že na podobné úrovni se společnost pohybovala s tržbami i v letech před rokem 2013, nepředpokládá se žádný další znatelný propad.

Plánované hodnoty tržeb jsou ve společnosti stanoveny tak, jak je udává následující tabulka.

Tab. č. 2: Plánované tržby 2016 - 2018

Rok	2016	2017	2018
Tržby v tis. Kč	110000	115000	120000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V roce 2016 má podnik v plánu více proniknout na zahraniční trhy, viz následující strategický cíl. Cílem je zvýšit tržby jak na domácím, tak na zahraničním trhu.

Podnik má v současné době kapacity, se kterými dokáže pokrýt rostoucí požadavky na výrobu a realizaci zakázek. V následujícím roce je cílem vyjednávat o možnostech spolupráce s novými zahraničními obchodními partnery. Navýšení zahraniční poptávky po produktech firmy ARTEO CZ povede k většímu množství uskutečněných obchodních případů a tím pádem ke zvýšení tržeb. Dále je cílem udržet stávající úroveň spolupráce se stávajícími odběrateli a zvýšit celkové tržby na úroveň 110000 Kč.

V roce 2017, prostřednictvím výše uvedených nástrojů, je cílem zvýšit tržby o dalších 5000 tis. Kč na 115000 tis Kč a v roce 2018 jsou plánované tržby na úrovni 120000 tis. Kč.

2. Proniknout na nové trhy

Společnost ARTEO CZ s.r.o. na základě dlouhodobého záměru hodlá uskutečnit akvizici, jejímž prostřednictvím pronikne na nové zahraniční trhy.

Po přehled, jak se vyvíjela situace doposud, slouží následující tabulka.

Tab. č. 3: Zahraniční tržby 2013 - 2015

Rok	2013	2014	2015
Podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách [%]	4%	11%	16%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Strategickým cílem je rozšířit podíl zahraničních tržeb na celkově dosažených tržbách s následujícími hodnotami:

- 2016: 18 % zahraničních tržeb
- 2017: 20 % zahraničních tržeb
- 2018: 22 % zahraničních tržeb.

V roce 2016 je cílem zvýšení podílu zahraničních tržeb na celkových tržbách o 2 %. Cílem je rozšířit spolupráci se stávajícími zahraničními partnery a získat nové obchodní partnery v zahraničí. Cíl bude dosažen prostřednictvím vyjednávání se stávajícími podniky a prostřednictvím získávání nových kontraktů. Při získávání nových kontraktů bude management firmy využívat kontakty získané na veletrzích, kde podnik ARTEO v minulosti realizoval svou činnost a dále bude management firmy průběžně sledovat vývoj trhu v oblasti realizace výstav. Těchto prostředků pro zvyšování podílu zahraničních tržeb bude firma využívat po celé období plánu.

V roce 2017 je plánovaný nárůst o další 2 %, to znamená, že podnik chce dosáhnout 20% podílu zahraničních tržeb na celkem dosažených tržbách.

V roce 2018 je plán stanoven tak, že 22 % tržeb budou tvořit tržby realizované v zahraničí.

Hodnoty tržeb kvantifikované v české koruně vychází z předchozího strategického cíle, kde jsou stanoveny plánované tržby. Pro tento účel jsou plánované tržby vynásobeny požadovaným poměrem zahraničních tržeb v jednotlivých letech.

Tab. č. 4: Podíl zahraničních tržeb vyjádřený v Kč

Rok	2016	2017	2018
Plánované tržby	110000	115000	120000
Plánované % zahraničních tržeb na celkových tržbách	18%	20%	22%
Podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách vyjádřený v Kč	19800	23000	26400

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3. Kladné provozní cash flow

Společnost přikládá velký význam hodnotám v oblasti ukazatele cash flow. V letech 2016 - 2018 má společnost za cíl udržet cash flow z provozní činnosti kladné, v každém roce nad 2 miliony korun.

V roce 2016 má společnost za cíl dbát na peněžní toky společnosti. Finanční vedení podniku plánuje sledovat peněžní toky odcházejících z podniku a peněžní toky, které budou plynout do podniku. Cílem je tedy udržet na akceptovatelné úrovni závazky, pohledávky a ostatní položky provozního hospodaření. V roce 2016 je plán dosáhnout provozního CF na úrovni minimálně 2000 tis. Kč.

Stejný cíl ze strany finančního vedení je stanoven pro roky 2017 a 2018. Prostředkem pro dosažení je kontrola peněžních toků ze strany vedení firmy.

4. Udržení kvality vyhotovených zakázek

V roce 2016, v roce 2017 i v roce 2018 společnost hodlá udržet nastavenou úroveň kvality.

Cílem pro rok 2016 je udržet počet reklamačních řízení na úrovni maximálně 4 reklamace za rok. Prostředkem k dosažení tohoto cíle je neustálá kontrola kvality produkce ze strany mistrů výroby a vedoucích zakázek. Ke kvalitě přispěje pravidelné

školení jakosti, které společnost pořádá každým rokem. Na tomto školení jsou poučeni výrobní dělníci a jejich přímí nadřízení. Nově přijatí zaměstnanci jsou proškoleni z hlediska legislativně nutných školení, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, a na toto školení je smluvená spolupráce s externí firmou.

Cílem pro rok 2017 je udržet počet reklamačních řízení pod 4 reklamace za rok a stejná hodnota je cílová i v roce 2018. Zde platí stejné prostředky k dosažení tohoto cíle, za jeho plnění je zodpovědné vedení firmy spolu s mistry ve výrobě.

1.5 Zhodnocení historických ekonomických výsledků

Vzhledem k tomu, že zásadní důraz této práce bude kladen analýzu rizik ve firmě ARTEO CZ, budeme se v dalším textu zabývat analýzou prostředí firmy, která slouží jako nástroj k definici faktorů rizika. Součástí analýzy vnitřního prostředí firmy je i finanční analýza, která bude uvedena v této kapitole. Kapitola pro hodnocení finančních výsledků přímo navazuje na představení společnosti.

1.5.1 Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Konstrukčně jednoduchým ukazatelem sloužícím ke zhodnocení ekonomické situace podniku je ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK).

Tento rozdílový ukazatel se sestojí jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky. (Kislingerová 2010)}$$

V případě čistého pracovního kapitálu neexistuje žádná pevně stanovená hodnota, ke které by měl daný podnik směřovat. Zde se vychází ze skutečnosti, že hodnota ČPK by měla být kladná, tedy oběžná aktiva by měla být větší než krátkodobé závazky. To je možné si vysvětlit tak, že podnik musí mít dostatek krátkodobého majetku ke krytí krátkodobých závazků. Na druhou stranu je třeba dát si pozor, aby nebyla hodnota ČPK přehnaně vysoká. To by mohlo znamenat, že podnik má finanční prostředky, které by bylo možné využít i jinde. (Kislingerová 2010)

Hodnoty ČPK pro podnik ARTEO CZ jsou dány následující tabulkou.

Tab. č. 5: Čistý pracovní kapitál

Rok	2013	2014	2015
ČPK v tis. Kč	8530	8441	9406

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky je zřejmé, že v posledních třech letech dosahoval podnik ARTEO kladných hodnot čistého pracovního kapitálu. To znamená, že v případě nepříznivé ekonomické situace by podnik měl mít dostatek finančních zdrojů.

1.5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své platební závazky. Z tohoto důvodu je nezbytným ukazatelem používaným pro zjišťování finanční situace podniku. (Kislingerová 2010)

Při výpočtech budeme vycházet ze tří typů likvidity, vzorce jsou následující.

- $Běžná\ likvidita\ (BL) = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$
- $Pohotová\ likvidita\ (PL) = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$
- $Okamžitá\ likvidita\ (OL) = \frac{krátkodobý\ finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$

(Kislingerová 2010)

V tabulce 2 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů likvidity pro podnik ARTEO CZ. Interpretace vypočítaných hodnot vychází z porovnání výsledků s hodnotami zjištěnými pro celé odvětví, které jsou čerpány ze statistických zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu. V případě zde zkoumané společnosti je poměrně složité stanovit reprezentativní skupinu odvětví dle hodnot NACE udávaných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Budeme vycházet ze zprávy nezávislého auditora, který společnost řadí do skupiny podniků zabývajících se reklamní činností, tedy CZ-NACE L73. Vzhledem k obtížnosti jednoznačného zařazení firmy budeme získané hodnoty pro likviditu porovnávat také se všeobecně stanovenými hodnotami vycházejícími z odborné literatury, viz níže.

Tab. č. 6: Hodnoty pro likviditu

v tis.Kč	ARTEO CZ s.r.o.			Srovnání dle MPO (NACE L73)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
BL	1.64	2.51	2.58	2,10	2,29	1,30
PL	1.45	1.04	1.74	2,08	2,26	1,28
OL	0.54	0.11	0.63	0,28	0,21	0,18

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

Z tabulky jsou na první pohled zřejmé výkyvy v jednotlivých rocích. Vzhledem ke složitosti zařazení podniku do reprezentativní skupiny CZ-NACE si nemůžeme být jistí tím, že bychom se měli držet hodnot stanovených v tabulce číslo 6.

ARTEO CZ je podnik v rámci celého hospodářství poměrně výjimečný, proto se budeme držet hodnot obecně stanovených v odborné literatuře.

Hodnoty doporučené pro likviditu:

- běžná likvidita větší nebo rovná 1,5;
- pohotová likvidita v rozmezí 0,8 až 1;
- okamžitá likvidita přibližně 0,2.

(Kislingerová 2010)

V roce 2013 bychom mohli likviditu společnosti ARTEO CZ považovat za standardní, což znamená, že poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků je v normě. V letech 2014 a 2015 dochází ke znatelnému růstu v hodnotě běžné likvidity. V roce 2014 a 2015 dochází k poklesu u oběžných aktiv i krátkodobých závazků. Ve větší míře poklesnou krátkodobé závazky, oproti oběžným aktivům, což má za následek růst ukazatele běžné likvidity. Vyšší hodnota běžné likvidity znamená, že má podnik oběžná aktiva ve větší míře, než by bylo nutné. Sice to znamená, že je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky, na druhou stranu je zapotřebí zvážit, zda by tyto prostředky nemohly být využity jinde.

Totéž platí i u hodnot pohotové likvidity. I zde je podnik se svými oběžnými aktivy nad doporučovanou úrovní, zde ovšem uvažujeme oběžná aktiva s výjimkou zásob.

Okamžitá likvidita v čitateli zahrnuje krátkodobý finanční majetek, to znamená v našem případě peníze a účty v bankách. I zde je podnik nad doporučenou úrovní pro hodnoty okamžité likvidity. Velká část krátkodobého finančního majetku je v podniku vedena na bankovních účtech. Z hlediska optimálního financování by podnik měl zvážit, zda by tato aktiva nemohl využít s lepším výsledkem.

Celkově jsme zjistili, že podnik ARTEO CZ vykazuje vyšší hodnoty likvidity, než považujeme za běžně doporučené. Tato skutečnost souvisí s tím, že se jedná o malý podnik, který preferuje menší míru rizika nedostatku okamžitých finančních prostředků a sází na jistotu pokrytí krátkodobých závazků.

1.5.3 Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability je možno dokládat ziskovost podniku. Jinými slovy prostřednictvím těchto ukazatelů zjišťujeme, kolik korun zisku připadá na 1 korunu

položky uváděné ve jmenovateli vzorečku. Ukazatele rentability udávají poměr zisku ke sledované položce finanční analýzy. (Fotr 2005)

- $Rentabilita\ aktiv\ (ROA) = \frac{zisk\ před\ úroky\ a\ zdaněním\ (EBIT)}{aktiva}$
- $Rentabilita\ vlastního\ kapitálu\ (ROE) = \frac{čistý\ zisk\ (EAT)}{vlastní\ kapitál}$
- $Rentabilita\ tržeb\ (ROS) = \frac{EAT}{tržby}$

(Fotr, 2005)

Tab. č. 7: Ukazatele rentability

v tis. Kč	ARTEO CZ s.r.o.			Srovnání dle MPO (NACE L73)		
Rok	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ROA	2.03%	1.72%	6.03%	7.04%	3.43%	2.61%
ROE	2.17%	1.44%	6.80%	3.06%	8.16%	2.60%
ROS	0.28%	0.31%	0.96%	5.27%	2.95%	2.12%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V letech 2013 a 2014 se společnost ARTEO CZ se svými hodnotami rentability pohybuje pod odvětvovými průměry. Znamená to, že poměr zisku ke sledovaným položkám je nižší než u firem ze stejného odvětví. Pokud uvažujeme, že aktiva, vlastní kapitál i tržby jsou v podniku na vyhovující úrovni, bylo by pro podnik žádoucí zvýšení vykazovaného zisku. Oproti tomu v roce 2015 dochází k velké změně ve všech druzích rentability. Při pohledu do finančních výkazů zjistíme, že dosažený zisk v roce 2015, oproti rokům 2013 a 2014 několikanásobně vzrostl a to se promítlo do rentability aktiv, vlastního kapitálu i tržeb. V tomto roce se rentabilita pohybuje vysoko nad odvětvovým průměrem a v tom případě může být firma se svými výsledky spokojena (položky aktiv, vlastního kapitálu a tržeb se příliš nemění).

V následujících letech je pro podnik žádoucí zachovat si úroveň nastavenou v roce 2015.

1.5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou ve finanční analýze využívány pro zjišťování, jak firma nakládá se svými aktivy. Je nezbytné najít vhodnou úroveň aktiv, se kterými by podnik měl disponovat. Nízká hodnota aktiv vede k dosahování nízké úrovně tržeb (firma nemá aktiva, které by do výroby mohla zapojit a tím dosáhnout tržeb), naopak nadměrná hodnota aktiv má za následek vznik dalších nákladů, které snižují zisk.

- $Obrat\ aktiv\ (OA) = \frac{tržby}{aktiva}$
- $Obrat\ zásob\ (OZ) = \frac{tržby}{zásoby}$
- $Doba\ obratu\ zásob\ (DOZ) = \frac{zásoby}{tržby} \times 360$
- $Obrat\ pohledávek\ (OP) = \frac{tržby}{pohledávky}$
- $Doba\ obratu\ pohledávek\ (DOP) = \frac{pohledávky}{tržby} \times 360$
- $Obrat\ závazků\ (OZV) = \frac{tržby}{závazky}$
- $Doba\ obratu\ závazků\ (DOZV) = \frac{závazky}{tržby} \times 360$

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledky pro výše uvedené ukazatele aktivity.

Tab. č. 8: Ukazatele aktivity

Rok	2013	2014	2015
OA	3.79	3.08	4.76
OZ	40.49	7.52	20.41
DOZ [dny]	8.89	47.90	17.64
OP	8.60	11.98	15.44
DOP [dny]	41.86	30.06	23.32
OZV	7.79	12.06	17.05
DOZV [dny]	46.20	29.85	21.11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrat aktiv demonstruje, jak je v podniku nakládáno s aktivy, tedy jak efektivně je využíván majetek společnosti. Obrat aktiv v podniku ARTEO CZ nemá jednoznačný trend, ukazatel v průběhu času kolísá, což je dáno propadem tržeb v roce 2014. V roce 2014 se tržby propadly ze 103 382 tis. Kč na 61 895 tis. Kč a v roce 2015 se přiblížily zpět hodnotě z roku 2013, jmenovitě 101 845 tis. Kč. Rozdíly v hodnotě aktiv mezi jednotlivými roky nelze považovat za podstatné, proto vycházíme zejména z kolísání v tržbách.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se v podniku vymění (obrábí) zásoby.

V důsledku toho, že podnik nevyrábí technologicky náročné produkty, je tento ukazatel poměrně vysoký. Pokles v roce 2014 je způsoben opět poklesem v tržbách. Vzhledem k tomu, že tržby jsou zde mnohanásobně větší než zásoby, je vzorec pro výpočet citlivější na tržby a proto změna v tržbách způsobí tak velkou změnu v ukazateli. Doba obratu zásob lze chápat jako opačnou interpretaci předcházejícího ukazatele. DOZ vyjadřuje průměrný počet dní, během nichž jsou zásoby vázány v daném podniku.

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků jsou ukazatele důležité z pohledu financování podniku. Doba obratu pohledávek udává dobu, která uplyne mezi vystavením odběratelské faktury a jejím uhrazením. Analogicky odvodíme dobu obratu závazků jako dobu mezi obdržením dodavatelské faktury a jejím uhrazením ze strany rozborované společnosti.

U doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je vhodné porovnat oba ukazatele mezi sebou. V případě, že je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků, mohlo by dojít k tomu, že krátkodobé finanční prostředky budou vázané v pohledávkách a podnik bude mít znesnadněné splácení svých závazků. V roce 2013 byla situace v pořádku, v následujících dvou letech se doba obratu pohledávek dostane mírně nad úroveň doby obratu závazků, čemuž by podnik měl v budoucnu věnovat pozornost.

1.5.5 Ukazatele zadluženosti

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva}}$$

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, jak se na celkových zdrojích podílí cizí zdroje.

Tab. č. 9: Celková zadluženost

Rok	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0.49	0.28	0.28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S použitím cizího kapitálu souvisí případná rizika. Z tabulky 5 je evidentní, že se celková zadluženost podniku ARTEO CZ pohybuje pod úrovní 0,5. To znamená, že zadluženost firmy na stávající úrovni nepřináší závažné riziko ohrožení z přílišného využití cizích zdrojů. Firma ARTEO CZ se snaží o zabezpečení pasiv z větší části vlastními zdroji, což považuje za méně rizikový způsob financování.

1.6 Plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz zisku a ztráty

Na základě stanovených strategických cílů jsou pro horizont následujících tří let sestavovány plánované finanční výkazy. Pro účely této diplomové práce zde zmíníme plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz zisku a ztráty pro roky 2016 až 2018. Společnost ARTEO CZ tyto výkazy sestavuje za předpokladu respektování dlouhodobých strategických cílů, přičemž zohledňuje konkrétní strategické cíle pro následující tři roky plánu.

1.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty vychází z plánu tržeb. Firma ARTEO CZ dělí svou činnost do 5 segmentů a pro každý z těchto segmentů si stanovila plán tržeb pro roky 2016 až 2018. Plán je stanoven na základě analýzy minulých tržeb a na základě stanovených strategických cílů.

Tab. č. 10: Plán tržeb

Segment v tis. Kč	2016	2017	2018
Výstavní činnost	60500	63250	64000
Expozice stálé	15400	16100	16800
Realizace interiérů	11000	11500	12000
Produkční činnost	3300	1150	800
Zahraniční činnost	19800	23000	26400
CELKEM	110000	115000	120000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán tržeb je zahrnut do plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Tab. č. 11: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V tisících Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	103382	61895	101845	110000	115000	120000
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4297	5584	-1998	-500	-500	-500
Výkonová spotřeba	81456	50451	80273	90000	93200	96400
Osobní náklady	15166	15474	15997	17001	16772	16813
Odpisy	970	1191	1675	942	942	942
Ostatní provozní náklady	759	1421	628	591	672	715
Ostatní provozní výnosy	178	911	406	0	0	0
Opravné položky	-52	-530	-37	-500	-200	-100
Provozní výsledek hospodaření	964	383	1717	1466	3115	4731
Finanční výnosy	38	411	122	130	125	125
Finanční náklady	682	601	640	500	450	400
Daň splatná	32	0	218	208	326	847
Výsledek hospodaření za účetní období	288	193	981	888	2464	3609
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>	320	193	1199	1096	2790	4456

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z hlediska velké náročnosti detailního plánování výsledovky je zpracován méně podobný plán výnosů a nákladů, který ale společnost ARTEO CZ považuje v tomto rozsahu za dostačující a z takto sestaveného plánu získá všechny potřebné informace.

Cílem podniku je postupně snižovat zásoby, čehož chce docílit přesnějším plánováním potřeby zásob.

Při plánování výkonové spotřeby počítá společnost s tím, že pokud chce zvyšovat počet realizovaných zakázek, poroste i výkonová spotřeba. Růst výkonové spotřeby je spojen s růstem spotřeby materiálu, energií a osobních nákladů. Dále se počítá s náklady vynaloženými na servis výrobních zařízení, s náklady na školení personálu a s ostatními náklady, které nespádají do žádné ze zmíněných kategorií.

Osobní náklady se v roce 2016 zvýší z důvodu přijetí nových zaměstnanců, ale v dalších dvou letech se ustálí.

Odpisy jsou stanoveny na základě plánu dlouhodobého majetku.

Ostatní provozní náklady zahrnují náklady na reprezentaci a náklady na tvorbu rezerv.

Ostatní provozní výnosy společnost plánuje nulové.

Finanční výnosy jsou naplánovány podle splátkového kalendáře a zahrnují úroky z půjček poskytnutých firmou ARTEO.

Finanční náklady reprezentují náklady vynaložené za využívání služeb specializovaných finančních institucí. Společnost plánuje tyto náklady v následujících letech snižovat.

1.6.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha je taktéž stanovena na období let 2016 až 2018.

Tab. č. 12: Plánovaná rozvaha

V tisících Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA	27311	20121	21394	33390	32879	32576
<i>Dlouhodobý majetek</i>	5250	5818	5834	19123	18181	17239
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	5250	5818	5834	19123	18181	17239
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	22061	14303	15560	14267	14698	15337
Zásoby	2553	8236	4989	2750	2875	3000
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	12021	5168	6598	6875	6970	7273
Krátkodobý finanční majetek	7224	633	3791	4290	4485	4680
Časové rozlišení	263	266	182	352	368	384
PASIVA	27311	20121	21394	22878	25492	29437
<i>Vlastní kapitál</i>	13243	13438	14419	15307	17771	21380
Základní kapitál	120	120	120	120	120	120
Rezervní fondy	1173	1174	1174	1174	1174	1174
VH minulých let	11662	11951	12144	13125	14013	16477
VH běžného účetního období	288	193	981	888	2464	3609
<i>Cizí zdroje</i>	14068	6683	6975	7621	7771	8057
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	13268	5713	5972	6471	6571	6857
Časové rozlišení	800	970	1003	1100	1150	1200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dlouhodobý hmotný majetek vychází z plánu dlouhodobého hmotného majetku.

Tab. č. 13: Plán DHM

Plán dlouhodobého majetku	2015	2016	2017	2018
Pozemky	358	358	358	358
Stavby	4592	4481	4370	4259
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14866	14059	13252	12445
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	249	225	201	177
Celkem	20065	19123	18181	17239

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán dlouhodobého hmotného majetku se odvíjí od úprav hodnoty stávajícího majetku o plánované odpisy uvedené v plánované výsledovce. Dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek ARTEO CZ neeviduje a nebude jej evidovat ani v letech strategického plánu. Žádný dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní a dle svých cílů ani neplánuje vlastnit.

Zásoby společnost plánuje pomocí obrátových ukazatelů.

Dlouhodobé pohledávky zůstávají nulové tak, jak tomu bylo již v uplynulých letech.

Krátkodobé pohledávky jsou posuzovány na základě obrátových ukazatelů. Tak je tomu i u položky krátkodobého finančního majetku.

Časové rozlišení se odvíjí od plánovaných tržeb.

Základní kapitál zůstává na stejné úrovni jako doposud, stejně tak i rezervní fondy.

Položka výsledku hospodaření minulých let je meziročně zvyšována o dosažený výsledek hospodaření předešlého účetního období. Společnost nevyplácí žádné dividendy a na základě nastavené politiky společnosti není výplata dividend naplánovaná ani na následující plánované tři roky.

Výsledek hospodaření běžného účetního období je přenesen zplánované výsledovky.

Ukazatele obrátu závazků jsou stanoveny z výše krátkodobých závazků.

K dorovnání výše pasiv je naplánován krátkodobý bankovní úvěr, s jehož pomocí bude dosaženo bilanční rovnosti aktiv a pasiv.

2 Riziko

Tato kapitola má za úkol objasnit hlavní pojmy spojené s rizikem a s managementem rizik.

Každý strategický plán, reprezentovaný strategickými cíli, je založen na souboru jistých předpokladů, které se v současném globalizovaném podnikatelském prostředí nemusí v plné šíři splnit. S tím by management každé společnosti měl již při tvorbě strategického plánu počítat. Firma musí být na takové odchylky od plánu připravena a hlavním článkem v procesu reakce na změnu podmínek je management rizika a krizového řízení.

(Fotr 2012)

2.1 Definice rizika

„Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout.“ (Smejkal 2006, str. 78)

Podle současných definicí riziko představuje nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně nezdaru při podnikání. Nelze zde uvést jednu jedinou platnou definici pro pojem riziko. Riziko je definováno různě, pro příklad uvedeme několik z možných definic.

- Pravděpodobnost, či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Odchylka skutečných výsledků od očekávaných výsledků.
- Situace, při které kvantitativní rozsah daného jevu podléhá určitému rozdělení pravděpodobností
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.

(Smejkal 2006)

S ohledem na orientaci této práce chápeme riziko z pohledu problematiky řízení podnikatelských rizik jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se liší od předpokládaného stavu nebo předpokládaného vývoje. (Smejkal 2006)

2.1.1 Druhy rizik

Pro utvoření komplexního pohledu na riziko nelze uvažovat pouze riziko ekonomické. Existují různé druhy rizik, například rizika uvedená níže.

- Právní rizika
- Politická a teritoriální rizika
- Bezpečnostní rizika
- Předvídatelná a nepředvídatelná rizika
- Specifická rizika - např. manažerská, finanční, inovační, odbytová nebo pojišťovací rizika (Smejkal 2006)

Jiný pohled na klasifikaci rizik uvádí čtyři hlavní typy rizik. Tato klasifikace vychází ze závažnosti následků rizika.

- Strategická rizika - přináší velký dopad na organizaci. Tato rizika by se měla řešit na úrovni top managementu společnosti. Organizace by měla uvážit nastavení monitoringu rizika a zabývat se strategickým plánováním. Za strategické riziko považujeme například změnu technologie, státní zásahy nebo změny konkurence.
- Operativní rizika - tato rizika si žádají řízení ze strany vedení společnosti, ale je možné je operativně řídit i na nižších úrovních managementu. Operační rizika se týkají produkce firmy nebo přímo souvisejí s činností firmy (riziko dodavatele, riziko odběratele apod.).
- Rizika nesouladu - souvisí s legislativou, která ovlivňuje činnost podniku. Význam těchto rizik postupně stále roste v souvislosti s rostoucími požadavky na reporting a risk management.
- Finanční rizika - dělí se na interní a externí finanční rizika. Interní finanční riziko představuje například ztráta ziskovosti podniku, externí finanční riziko reprezentuje například nepříznivý měnový kurz. (Kafka 2009)

2.2 Management rizik

2.2.1 Základní pojmy

V úvodu podkapitoly managementu rizik je pro začátek vhodné uvést základní pojmy, se kterými je management rizik spojen.

- Aktivum

Jako aktivum chápeme všechno, co má pro podnik určitou hodnotu. Hodnota takového aktiva může být snížena působením hrozby. Aktiva dělíme na hmotná a nehmotná.

Jako hmotné aktivum může být chápáno například výrobní zařízení, jako nehmotné aktivum například informace. (Smejkal 2006)

- Hrozba

„Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.“ (Smejkal 2006, str. 82)

Škoda na aktivu, která je způsobená působením hrozby, je nazývána dopadem hrozby. Dopad hrozby může být kvantifikován absolutní hodnotou ztráty, případně hodnotou nákladů nezbytných k odstranění následků škody způsobené danou hrozbou. (Smejkal 2006)

- Riziko

V návaznosti na výše uvedené definice nyní riziko definujeme jako míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Riziko tedy vzniká interakcí hrozby a aktiva. (Smejkal 2006)

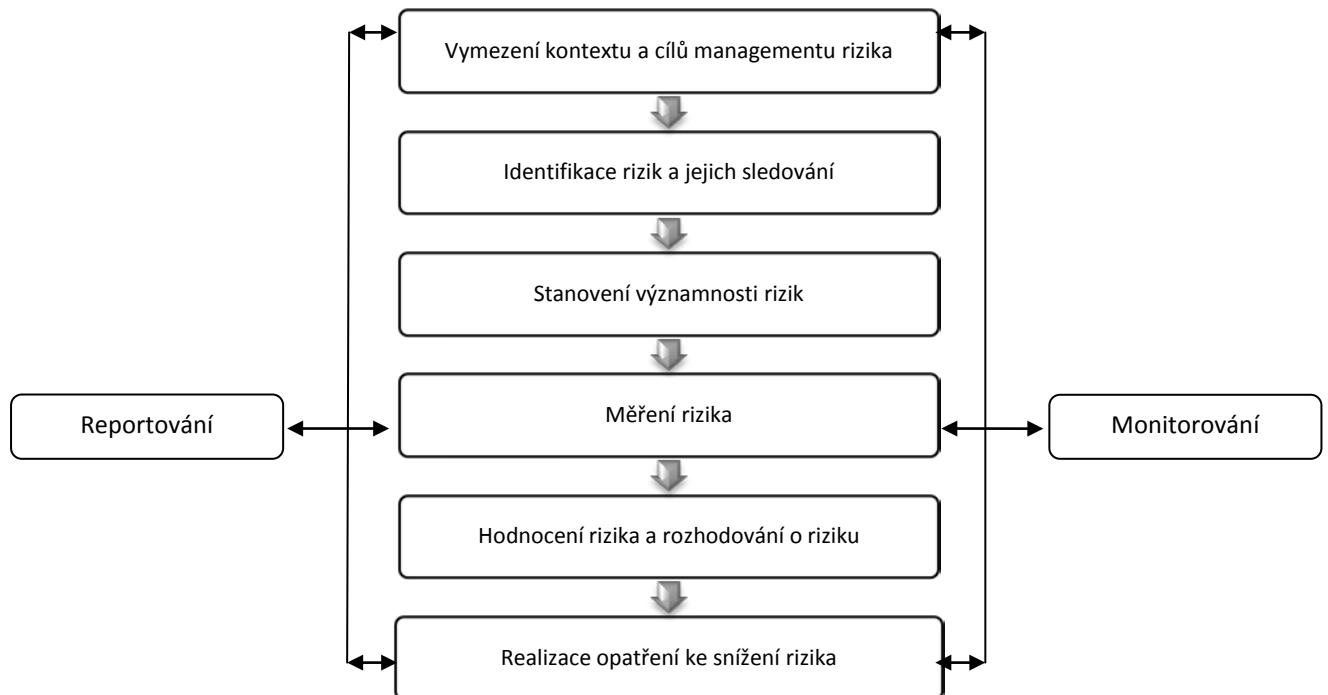
- Pravděpodobnost

Někdy dochází k situaci, kdy nevíme, zda sledovaný jev nastane. Jedná se o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek nevede vždy ke stejnému výsledku. K popisu určitého jevu pak doplňujeme údaj vyjadřující, s jakou pravděpodobností může tento jev nastat. (Smejkal 2006)

2.2.2 Proces managementu rizik

Řízení rizika lze dekomponovat do několika dílčích návazných aktivit. Odborná literatura tyto aktivity definuje někdy detailněji, někdy více agregovaně. Pro účely této práce budeme vycházet z detailnějšího členění posloupnosti aktivit managementu rizika, jež je znázorněno prostřednictvím následujícího obrázku.

Obr. č. 2: Proces managementu rizika



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr 2016

1. Vymezení kontextu a cílů managementu rizika

Vymezení kontextu podniku znamená zejména definování interního i externího prostředí, ve kterém se podnik nachází. Cíle managementu rizika jsou určeny v návaznosti na strategické cíle podniku. Důležitou součástí první fáze managementu rizika je stanovení rizikové kapacity (Risk Capacity) a hranice přijatelného rizika (Risk Appetite).

- Risk Capacity

Obvykle je riziková kapacita popsána jako největší finanční ztráta, kterou je firma schopna zvládnout, to znamená ztráta, která neohrozí existenci firmy. Výše Risk Capacity se odvíjí od velikosti kapitálu firmy a jeho struktury a také od schopnosti získávat další zdroje financování. (Fotr 2012)

- Risk Appetite

Hranice přijatelného rizika, tedy Risk Appetite, představuje takovou výši ztráty, kterou je firma ochotná akceptovat v rámci své rizikové kapacity. Stanovení hranice přijatelného rizika spadá do kompetencí top managementu společnosti a závisí tedy na postoji managementu ve vztahu k riziku a na očekávání stakeholders, tedy angažovaných osob. (Fotr 2012)

2. Identifikace rizik a jejich sledování

V této fázi podnik stanoví faktory rizik, která by mohla ovlivnit fungování podniku a tyto faktory podnik nadále sleduje, i v dalších fázích řízení rizika. Tato fáze je pro management rizik velmi důležitá, jelikož podnik může řídit pouze ta rizika, která byla včas identifikována a kde byly určeny vhodné způsoby jejich ošetření.

Na identifikaci rizik by se měl podílet co nejširší okruh zaměstnanců, avšak klíčové jsou zde znalosti, zkušenosti a systematickosti managementu firmy. Výstupem této fáze by měl být katalog rizik. (Fotr 2012)

3. Stanovení významnosti rizik

Předchozí fáze identifikace rizik vede často ke stanovení velkého počtu rizikových faktorů. Úkolem managementu firmy je věnovat pozornost zejména významným faktorům rizika, které by měly na fungování firmy velký vliv. Ke stanovení významnosti rizik lze aplikovat dva postupy, buďto kvalitativní metodu nebo metodu kvantitativní.

- Kvalitativní metoda

Kvalitativní metoda je založená na znalostech a zkušenostech osob odpovědných za řízení rizik. Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika je založena naskutečnosti, že se daná významnost posuzuje prostřednictvím dvou hledisek. Prvním z hledisek je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým hlediskem je intenzita negativního vlivu, který by výskyt rizika způsobil. Faktor rizika je významný podle toho, jak je velká pravděpodobnost výskytu rizika a jak vysoká je intenzita jeho dopadu.

K hodnocení rizik se v tomto případě používá nejčastěji pěti stupňů významnosti, přičemž jednotlivé stupně hodnocení by měly vycházet z rizikové kapacity firmy.

Čím vyšší je stupeň rizika, tím vyšší je míra ohrožení podniku. Výsledky hodnocení faktorů rizika se zaznamenávají do matice ohrožení. (Fotr 2012)

- Kvantitativní metoda

Tato metoda vychází z definování závislosti veličin strategických finančních plánů na rizikových faktorech. Cílem kvantitativní metody je určení změn hospodářských výsledků firmy, případně jiných zásadních absolutních či relativních finančních ukazatelů. Jako významné rizikové faktory zde chápeme ty faktory, které mají zásadní negativní dopady na vybraný ukazatel. Výsledky kvantitativní analýzy rizik jsou zaneseny do tabulky nebo mají podobu grafického zobrazení. (Fotr 2012)

Nevýhodou kvantitativní metody je náročnost jejího provedení a následného hodnocení výsledků. V případě kvantitativního hodnocení je možné, že nebudou postihnuta veškerá specifika daného podnikatelského subjektu z důvodu, že hodnotitel bude mít k dispozici velké množství nestrukturovaných dat a nebude schopen se v nich správně zorientovat. (Smejkal 2006)

4. Měření rizika

V předchozím bodě jsme se zabývali rizikovými faktory v rámci jejich izolovaného výskytu, ve fázi měření rizika však tyto faktory chápeme jako celek. V této fázi dochází ke kvantitativnímu vyjádření rizika (peníze, zisk apod.), rizikové faktory ovlivňují dosahování cílů společně.

K vyjádření rizika v číselné podobě slouží:

- statistické charakteristiky variability - rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient ve vztahu například k zisku nebo rentabilitě,
- Value at Risk (VaR) – nástroj, jehož prostřednictvím lze kvantifikovat ztrátu, používaný zejména v bankovníctví a pojišťovnictví. (Fotr 2012)

Předpokladem pro číselné vyjádření je znalost rozdělení pravděpodobnosti.

K verbálnímu vyjádření rizika slouží:

- robustnost – vyjadřuje odolnost vůči nepříznivým změnám v okolí podniku,
- flexibilita – znamená schopnost přizpůsobit se těmto změnám bez výraznějších dopadů pro firmu. (Fotr 2012)

5. Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

„Jde o posouzení míry přijatelnosti rizika v závislosti na ochotě organizace přijímat (tolerovat) riziko a rozhodnutí o zacházení s rizikem.“ (Fotr 2012, str. 275)

V této fázi podnik zvažuje přijatelnost firemního rizika, které se váže na strategický finanční plán. Hodnocení rizika navazuje na konkrétní změřené riziko, což bývá nejčastěji definovaná ztráta vycházející z varovného scénáře. Velikost ztráty se následně porovnává s hranicí přijatelného rizika, tedy s Risk Appetite pro daný podnik.

V případě, že riziko nepřesahuje hranici přijatelného rizika, což znamená, že firma je schopna případnou ztrátu pokrýt vlastními zdroji nebo je schopna získat dodatečný externí kapitál, může firma toto riziko akceptovat. Tuto situaci nazýváme jako retenci rizika.

V situaci, kdy riziko přesáhne hranici přijatelnosti, je zapotřebí rozhodnout o dalším postupu. Podnik zvažuje možnost vyhnout se riziku anebo případně snížení tohoto rizika. Vyhnout se riziku znamená, že firma danou podnikatelskou aktivitu zatíženou nepřijatelným rizikem neučiní. Pokud se firma rozhodne hodnotu rizika snížit, je zapotřebí zvolit strategii pro snížení rizika. Možnosti strategií jsou tyto:

- transfer rizika – tj. přesun na jiné subjekty (např. pojišťovna),
- eliminace příčin vzniku rizika,
- snížení dopadu rizika. (Fotr 2012)

6. Realizace opatření ke snížení rizika

Jde o stěžejní část managementu rizika, ke které podnik dospěje po absolvování výše zmíněných předešlých částí managementu rizika. Tato fáze zahrnuje specifikaci rizik, které organizace nehodlá akceptovat, a dále jsou nastavena opatření, která povedou ke snížení daných rizik. (Fotr 2012)

Do celého procesu managementu rizik dále spadá reporting rizik, který připravuje zprávy pro interní uživatele (představenstvo aj.) a též pro externí uživatele (např. věřitele). Cílem monitorování systému je sledování jeho funkčnosti. (Fotr 2012)

2.2.3 Přínosy managementu rizik

Management rizik by měl být podniky chápán jako jeden ze způsobů, jak dosáhnout hlavního cíle firmy. Tímto cílem je myšlena cesta od bezpečnosti firmy přes zabezpečení finanční stability až k samotné existenci firmy.

Zmíněné udržení finanční stability může vést ke zlepšení finanční situace firmy a tím pádem k růstu hodnoty podniku.

Management rizik dopomáhá podnikům ke zlepšení podmínek pro získávání dodatečného externího kapitálu v podobě úvěrů.

Rámcově můžeme také tvrdit, že fungující management rizik celkově posiluje dobré jméno daného podniku.

(Fotr 2012)

3 Analýza prostředí podniku ARTEO CZ s.r.o.

Součástí strategického plánování je provedení analýzy prostředí, jehož je vybraný podnik součástí. Podnikatelské prostředí se dělí na *externí* prostředí (vně podniku) a na *interní* prostředí (uvnitř podniku). Externí prostředí pak dále zahrnuje *makroprostředí* (funguje nezávisle na podniku) a *mezoprostředí* (lze částečně ovlivnit dobře vedeným marketingem). Interní prostředí respektive *mikroprostředí* je ovlivnitelné vnitropodnikovými činnostmi, neboť se jedná přímo o prostředí uvnitř organizace.

Firma by měla analyzovat své prostředí proto, aby:

- znala svou pozici v rámci podnikatelského prostředí, ve kterém se nachází,
- byla schopna efektivně reagovat na neustále změny v okolí,
- uměla posoudit svůj potenciál pro další vývoj,
- dokázala předvídat chování zákazníků a konkurence,
- *identifikovala faktory rizika a uměla s nimi dále naložit ve svůj prospěch.*

(Fotr 2012)

Analýza prostředí podniku probíhá na základě pravidla MAP,

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj.

Nejprve je zapotřebí monitorovat situaci, ve které se k danému okamžiku firma nachází. Dále je tato situace managementem firmy vyhodnocena a je úkolem pověřeného managementu, aby predikoval, jakým směrem se podnik bude v rámci svého prostředí ubírat.

3.1 Analýza externího prostředí firmy ARTEO CZ

Analýza externího prostředí vede ke stanovení seznamu příležitostí podniku (opportunities) a seznamu hrozeb (threats), které mohou podnik ohrozit. Tyto příležitosti a hrozby jsou následně zaneseny do matice EFE, jejímž cílem je vybrat takové příležitosti a hrozby, které by měly významný vliv na strategický záměr podniku. (Fotr 2005)

3.1.1 Legislativa

Firma ARTEO CZ s.r.o. je jako všechny ostatní podnikatelské subjekty v České republice ovlivněna platnými zákony. Legislativní rámec, který firmu ovlivňuje, vychází zejména z Nového občanského zákoníku, ze Zákona o účetnictví, daňových zákonů, Živnostenského zákona, Českých účetních standardů a v neposlední řadě musí mít podnik v patrnosti právo Evropské unie.

Firma si hlídá veškeré změny v zákonech a právních předpisech, neboť jakékoliv porušení zákona by mohlo být pro středně velkou firmu, jakou je ARTEO CZ, likvidační.

Velkou změnou, která nastala v lednu 2016, je povinnost podávat kontrolní hlášení k dani z přidané hodnoty. Cílem ministerstva financí je zefektivnění výběru daní. Z pohledu firmy je povinnost podávání kontrolního hlášení spojená s novým administrativním procesem, který nelze zanedbat. Pokud by firma podávala nesprávně zpracovaná kontrolní hlášení, byla by možnost přísného sankcionování ze strany Ministerstva financí. Firma tedy musí nadále udržovat pořádek v účetnictví a mít přehled o svých obchodních partnerech (znalost, zda je protistrana plátcem DPH). Selhání v oblasti vedení účetní agendy by znamenala nutnost hrazení udělených postihů.

3.1.2 Ekonomika

Vývoj makroekonomických ukazatelů může ovlivnit hospodaření konkrétního podniku. Z hlavních makroekonomických veličin je vhodné jmenovat hrubý domácí produkt (HDP), inflaci a daňovou politiku státu. ARTEO CZ je firmou, která obchoduje jak na domácím, tak i na zahraničním trhu, a proto ARTEO musí sledovat ekonomický vývoj trhu domácího a taktéž i trhu zahraničního.

Příznivý vývoj ekonomiky ovlivňuje ekonomické subjekty napříč celým trhem a může tím pádem znamenat posílení kupní síly potenciálních zákazníků firmy ARTEO CZ. Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na daném území. Je zřejmé, že pokud bude růst hrubý domácí produkt, bude to způsobené tím, že roste hodnota vytvořených statků a služeb. To je pro firmu dobrým znamením, že ostatní subjekty budou mít volné prostředky pro nákup statků a služeb. Pohled firmy ARTEO CZ je takový, že pokud se jejím odběratelům bude v podnikání dařit, budou mít předpoklady pro investování do služeb

v oblasti realizace výstav a interiérů. Tím pádem bude firmě ARTEO CZ v případě realizovaných zakázek růst její obrát.

Dle posledních údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) je vývoj HDP příznivý. ČSÚ uvádí, že meziroční růst HDP ve čtvrtém čtvrtletí 2015 činí 4%. V prvním čtvrtletí 2015 je předběžný odhad meziročního růstu HDP 3,9%, ve druhém 4,4% a ve třetím čtvrtletí potom 4,3% oproti roku 2014. Pozitivní dopad růstu HDP demonstrujeme na konkrétních výsledcích firmy ARTEO CZ. Tržby roku 2014 dosahovaly hodnoty 61895 tis. Kč a v roce 2015 jsme zaznamenali nárůst tržeb na hodnotu 101845 tis. Kč. (www.czso.cz)

Dle prognózy České národní banky (ČNB) se má HDP v roce 2016 meziročně celkově zvýšit o 2,7% oproti roku 2015. To by samozřejmě mělo pozitivně ovlivnit i firmu ARTEO a dopomoci ke zvýšení tržeb. Tato skutečnost by podpořila strategický plán firmy, která plánuje v roce 2016 zvýšit tržby na hodnotu 110000 tis. Kč.

Vzhledem k tomu, že firma ARTEO obchoduje z velké části i na zahraničních trzích, je nezbytné počítat s kurzovými rozdíly. Firma udává, že v poslední době byl znatelný kurzový rozdíl u ruského rublu. Změny kurzů měn tedy také ovlivňují činnost podniku.

Další skutečnost, kterou je třeba ve vztahu k zahraničnímu obchodu zmínit, se týká měnové politiky České národní banky. V březnu roku 2015 se Bankovní rada ČNB rozhodla nadále používat devizový kurz (již od roku 2013) jako další nástroj uvolňování měnových podmínek a potvrdila závazek intervenovat v případě potřeby na trhu na oslabení kurzu tak, aby ho udržovala poblíž 27 CZK/EUR. Hlavním cílem opatření je oživení exportu, dále je pozitivně ovlivněna nezaměstnanost, která postupně klesá. Opatření měnové politiky také směřují k nízké míře inflace. (www.cnb.cz)

Oslabení kurzu koruny vedlo ke zvýšení dovozních cen, a tím i celkové cenové hladiny v tuzemsku. Pro tuto práci je nutno umínit, že slabší kurz koruny podporuje české vývozy, a tím roste konkurenceschopnost a ziskovost podniků a jejich ochota investovat. To znamená, že firmě ARTEO vzrostou náklady na materiál, který nakupuje od zahraničních firem, ale naopak vzrostou tržby realizované v zahraničí. Současná měnová politika ČNB je pro ARTEO výhodná a to je také jedním z důvodů, proč se ARTEU nyní v zahraničí daří. (www.cnb.cz)

3.1.3 Demografie

Demografie sehrává roli především v oblasti najímání zaměstnanců. Plzeňský kraj je třetím největším krajem v České republice, avšak co se týká obyvatel, řadí se Plzeňský kraj až na deváté místo. (www.plzensky-kraj.cz)

Blovice jsou malé město s přibližně 4000 obyvatel, a proto by zde mohl vzniknout problém s obtížnějším najímáním kvalifikovaných zaměstnanců. Blovice se nacházejí ve vzdálenosti 30 kilometrů od krajského města Plzně, a proto je zde předpoklad, že lidé budou odcházet za prací právě do Plzně. V současné době se ale firma ARTEO CZ s tímto problémem nepotýká, není zde přílišná fluktuace zaměstnanců. Pokud by problém s najímáním kvalifikované pracovní síly nastal, muselo by ARTEO vymyslet, jak si potenciální zaměstnance získat, aby pro ně bylo zaměstnání v Blovicích přijatelné.

3.1.4 Politika

Politika se firmy ARTEO CZ týká tak, jako všech ostatních ekonomických subjektů. Politika ovlivňuje podnikání všeobecně v první řadě prostřednictvím daní. Daně se v podnikání projevují obecně zejména ve formě daně z přidané hodnoty a daně z příjmů právnických osob. V současné době je základní sazba daně z přidané hodnoty na úrovni 21% a daň z příjmů právnických osob činí 19%.

Firmu ARTEO CZ by změna sazby výše zmiňovaných daní samozřejmě ovlivnila. Jedná se o podnik střední velikosti a jakékoliv zvýšení sazeb by bylo pro firmu citelné. V současné době Ministerstvo financí o změně sazeb nejedná, ale s potenciálním příchodem nové vlády by tato změna mohla nastat, je zapotřebí tuto problematiku stále sledovat.

Velký význam má pro firmu mezinárodní politická situace. ARTEO CZ se snaží stále více pronikat na zahraniční trhy a realizovat svou činnost v zahraničí, a proto musí sledovat i zahraniční politickou situaci. Co se týká politické situace v Evropské unii, není zde žádný závažnější politický problém, který by přímo ovlivňoval podnikatelskou činnost firmy ARTEO CZ. Obtížnější je politická situace mimo státy Evropské unie. Dle vyjádření vedení ARTEO CZ naráží firma na politické překážky ve státech jako je Rusko a Čína. Komplikovaná politická situace v těchto zemích komplikuje i podmínky pro podnikání zahraničních firem. Z pohledu firmy ARTEO CZ tvoří

zahraniční politická situace možný faktor rizika, který by mohl ovlivnit strategický záměr.

3.1.5 Technologie a ekologie

Dalšími faktory externího prostředí jsou technologie a ekologie. Z povahy podnikání firmy ARTEO CZ vyplývá, že v oblasti technologie a ekologie nehrozí žádná závažná rizika. Je samozřejmostí, že podnik stále dbá na kvalitu své produkce a využívá k tomu moderních technologií, ale nehrozí zde žádný významný technický pokrok, který by firmu v budoucnu omezil.

Firma dbá na ekologickou likvidaci odpadů z produkce a sleduje danou legislativu k tomu navazující, ale není si vědoma žádných vážných potenciálních rizik v této oblasti.

3.2 Analýza mezoprostředí

3.2.1 Konkurence v oboru

Svou dlouhodobou působností na trhu si firma vybuodovala poměrně silnou pozici v oblasti realizací interiérů a výstav. Za dobu své působnosti firma získala mnoho obchodních partnerů, s nimiž udržuje pravidelnou spolupráci.

Cílem firmy je udržení si vybudované obchodní pozice a tím pádem udržení portfolia stávajících zákazníků. Firma musí sledovat stávající konkurenci, která by ji potenciálně mohla připravit o zákazníky. Cestou ke sledování konkurence je sledování výstav realizovaných prostřednictvím konkurenčních firem. ARTEO CZ monitoruje, s jakými zákazníky konkurence spolupracuje. Dále se firma ARTEO zajímá o to, jaký typ výstav konkurenční firmy realizovaly a jaké k tomu využily prostředky. Znalost těchto skutečností je přínosná nejen z důvodu udržení si konkurenční pozice jako takové, ale i z pohledu osvojení si nových způsobů pro navržení dalších výstavních expozií.

Dle vyjádření zástupce firmy ARTEO není situace s konkurencí příliš závažná v České republice, ale spíše v zahraničí. Ke zprostředkování zakázek využívá ARTEO služeb reklamních agentur, které si najímá k vyhledávání možností pro realizaci zakázek mimo ČR. Těchto služeb firma využívá z toho důvodu, že se jedná o velké agentury, které mají velký přehled o veletrzích a podobných událostech, kde dochází k výstavní činnosti. Agentury mají velkou síť kontaktů a je pro ně mnohem snazší udržovat

si přehled o nastávajících výstavách. Další nespornou výhodou je, že se firma tímto vyhne kulturnímu nesouladu. Některé národnosti si potrpí na kontakty se svými krajany (dle ARTEA zejména Německo a Rusko), a proto si firma ARTEO najímá agentury, které v dané zemi působí a tím pádem je přes zprostředkovatele zajištěn kontakt mezi subjekty stejné národnosti.

Firma se již několikrát setkala s tím, že agentura, jejíchž služeb ARTEO využívá, zprostředkovala zakázku jiné konkurenční firmě, ačkoliv ARTEO bylo vhodným kandidátem pro realizaci. V této oblasti se ARTEO střetává s konkurencí a může se stát, že pro zákazníka je důležitější nižší cena od konkurence, než vysoká kvalita od ARTEA.

Celkově využití služeb zprostředkovatelských agentur s sebou přináší celou řadu rizik. V oblasti reklamní činnosti a výstav, zejména na zahraničním trhu, existuje celá řada konkurenčních firem, se kterými ARTEO CZ soupeří o získání zakázek zprostředkovaných přes agentury. Agentury také mohou využít toho, že získají od svých zákazníků (jak je chápána v tomto kontextu firma ARTEO) know-how a postupem času se osamostatní a seberou firmě ARTEO CZ její zákazníky. Další rizika spojená s agenturami budou detailně specifikována v kapitole věnované managementu rizika, viz kapitola 4.2.7. Pro účely analýzy prostředí zjednodušíme faktor rizika v této oblasti na faktor *problémy se zprostředkovatelskými agenturami*.

3.2.2 Potenciální nová konkurence

Jak bylo již zmíněno v podkapitole 3.1.2, dle prognóz ČNB se předpokládá ekonomický růst v podobě růstu HDP. S růstem ekonomiky je spojen předpoklad pro růst požadavků k realizaci výstavních expozic. To je pozitivní zpráva pro podnik ARTEO CZ, který je připraven tyto požadavky potenciálních zákazníků realizovat.

S růstem ekonomiky také souvisí možnost vstupu nových konkurenčních podniků do odvětví. Firma ARTEO CZ své stávající konkurenty v odvětví zná, je připravená trh nadále sledovat a s případným vstupem nové konkurence je firma schopná se vyrovnat tak, aby jí nebyla do budoucna ohrožena.

3.2.3 Zákazníci

Mezi zákazníky firmy ARTEO CZ se řadí běžné soukromé podnikatelské subjekty větší či menší velikosti (z prestižních firem například firma Moser nebo Bohemia Sekt),

dále také subjekty z řad muzeí (Západočeské muzeum v Plzni) nebo veřejných zadavatelů (Ministerstvo zemědělství) a v neposlední řadě nesmíme zapomenout na zahraniční zákazníky (Russian Railways).

Firma ARTEO nepředpokládá, že by bylo stávající portfolio zákazníků do budoucna jakkoliv ohroženo. Na základě pozitivní ekonomické situace se předpokládá příznivý vývoj v oblasti realizace výstav. Současní dominantní odběratelé jsou dle soudu ARTEO dostatečně silní, aby byli schopni nadále využívat služeb v oblasti výstavnictví. Cílem firmy ARTEO CZ je získávat další nové zákazníky a rozšířit svou zahraniční činnost.

3.2.4 Dodavatelé

ARTEO CZ má vybudovanou síť osvědčených dodavatelů, se kterými udržuje dlouhodobé obchodní vztahy. S těmito dodavateli má ARTEO domluvené smluvní podmínky, na jejichž bázi mezi sebou firmy obchodují.

Mezi zásadní požadavky na dodavatele řadí firma ARTEO kvalitu odebíraného zboží a služeb. Dodavatelé jsou vybíráni na základě jejich spolehlivosti ve vztahu k dodržování sjednaných obchodních podmínek. Zde je potřeba zmínit důraz kladený na včasnost dodávek zboží a na dodanou kvantitu objednaného sortimentu. Firma ARTEO CZ dbá na spokojenost svých zákazníků a proto se snaží odebírat zboží od takových dodavatelů, u kterých jsou si jisti relevantností vzájemných obchodních vztahů, které se dále promítnou do služeb poskytovaných zákazníkům firmy ARTEO CZ. Tím společnost předchází případným reklamacím a odchodu zákazníků ke konkurenčním společnostem.

Další neméně významnou položkou v kritériích pro výběr dodavatelů je samozřejmě cena odebíraného zboží a služeb. Firma ARTEO musí dodavatele vybírat tak, aby byla schopná kalkulovat ceny svých služeb na úrovni přijatelné pro koncové zákazníky. Cena materiálu vstupuje do kalkulačního vzorce a je zapotřebí tuto položku správně vyhodnotit. Firma je v situaci, kdy nehodlá nakupovat levný materiál na úkor kvality, ale je jisté, že vyšší cena materiálu znamená vyšší vstupní výrobní náklady. Cenová politika firmy a finance vynaložené na nákup zboží a služeb jsou klíčovým bodem k řešení ze strany managementu firmy.

3.3 Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE

K formalizovanému vyjádření výsledků externí analýzy slouží matice EFE, tedy matice hodnocení faktorů externí analýzy. Smyslem matice EFE je vybrat právě ty rizikové faktory vnějšího prostředí podniku, které mají na podnik zásadní vliv a jejichž působení časově odpovídá strategickému plánu. Vliv rizikových faktorů může být ve vztahu ke strategickému plánu buďto negativní (hrozby), nebo pozitivní (příležitosti).

Prvním krokem při tvorbě matice EFE je výběr významných rizikových faktorů. Počet příležitostí a počet hrozeb musí být dle Fotra stejný, tedy v poměru jedna ku jedné. Dále jsou těmto rizikovým faktorům přiřazeny váhy jejich významnosti. Váhy mají rozsah hodnot od 0,00 do 1,00 a jsou faktorům přiřazeny na základě jejich důležitosti. Součet vah u všech faktorů je vždy ve výsledku roven 1,00. Následuje ohodnocení všech faktorů rizika stupněm vlivu na strategické výstupy, bez ohledu na to, zda jde o příležitost nebo hrozbu. Stupnice vlivu je následující:

- 4 = nejvyšší vliv,
- 3 = nadprůměrný vliv,
- 2 = střední vliv,
- 1 = nízký vliv.

U každého faktoru rizika se poté vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, tak dostaneme vážené hodnocení faktorů rizika. Na závěr sečteme všechna dílčí vážená hodnocení a získáme *celkové vážené ohodnocení*. Celkové vážené ohodnocení představuje celkovou citlivost strategického plánu na externí prostředí firmy. Nejméně citlivý je strategický záměr s hodnocením 1, středně citlivý záměr má hodnocení 2,5 a nejvíce citlivý je strategický záměr s celkovým váženým ohodnocením 4.

Z předchozího textu vyplývají východiska pro určení nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb pro podnik ARTEO CZ. Jako příležitosti, které mohou nejvýznamněji ovlivnit strategický záměr, jsou vybrány následující skutečnosti.

- Stabilní pozice firmy ARTEO CZ v rámci trhu a konkurence.
- Spolehliví dodavatelé, se kterými firma dlouhodobě obchoduje.
- Příznivý vývoj stávající ekonomické situace (HDP).
- Snaha o získání dobré obchodní pozice na nových zahraničních trzích.

Co se týká hrozeb, byly vybrány níže uvedené faktory.

- Hrozba potenciálního nepříznivého ekonomického vývoje.
- Kurzové rozdíly.
- Zákazník dá přednost konkurenční firmě, vítězí nižší cena.
- Selhání platební morálky odběratelů.

Podle definovaného postupu je níže sestrojena matice EFE, která obsahuje přehled vybraných příležitostí a hrozeb a jejich ohodnocení.

Tab. č. 14: Matice EFE

MATICE EFE	Váha	Stupeň vlivu	Vážený vliv
Příležitosti			
1. Stabilní pozice firmy ARTEO CZ	0,15	3	0,45
2. Spolehliví dlouhodobí dodavatelé	0,05	2	0,10
3. Příznivý vývoj ekonomické situace	0,10	2	0,20
4. Snaha o získání pozice na zahraničních trzích	0,10	3	0,30
Hrozby			
1. Hrozba nepříznivé politické situace	0,15	2	0,30
2. Kurzové rozdíly	0,15	1	0,15
3. Zákazník dá přednost konkurenci	0,10	1	0,10
4. Problémy se zprostředkovatelskými agenturami	0,20	3	0,60
Celkové ohodnocení externího prostředí	1,00		2,20

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

Vynásobením váhy a stupně vlivu jsme získali vážený vliv pro všechny zvolené příležitosti a hrozby. Celkové ohodnocení externího prostředí je součtem všech vážených vlivů. Celkové ohodnocení vyšlo v případě firmy ARTEO CZ 2,20. To znamená, že je firma spíše středně citlivá na faktory externího prostředí firmy. Takový výsledek je v normě a firma v této oblasti žádným způsobem nevyniká.

3.4 Analýza interního prostředí firmy ARTEO CZ

Cílem interní analýzy je stanovení silných stránek (strengths) a slabých stránek společnosti (weaknesses). Analýzu interního prostředí je nutné provádět s ohledem na stanovený strategický záměr firmy. Interní analýza hodnotí jak současnou situaci firmy, tak i její potenciál naplnit strategické cíle.

3.4.1 Management

Management společnosti ARTEO CZ je stabilní a manažeři těží z dlouholeté praxe ve svém oboru. Jednoduchá organizační struktura podniku umožňuje přehledné vedení firmy, kdy manažeři navzájem vědí o strategických cílech napříč celým spektrem vedení. Samozřejmě odpovědnost za plnění dílčích cílů strategického plánu nesou manažeři předem k tomu zvolení.

Složitější je situace v řadách výrobních pracovníků. V dnešní době se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných řemeslníků. Mladí lidé netouží být vyučeni v řemeslech, ale vidí potenciál v humanitních oborech. Nezřídka se stává, že vyučení absolventi se s vidinou lepšího finančního ohodnocení obracejí na méně kvalifikované zaměstnání mimo svůj obor. Tím pádem ubývá kvalifikovaných vyučených řemeslníků. S tímto problémem se setkává i firma ARTEO, která těžko hledá řemeslníky, kteří by chtěli vykonávat svou profesi, navíc ve firmě mimo větší město.

3.4.2 Finance a účetnictví

V předchozím textu byla vypracována a interpretována finanční analýza ekonomických výsledků dosažených v letech 2013, 2014 a 2015. V této části odkazujeme na tyto již uvedené závěry.

Vedení financí a účetnictví má v podniku na starost ekonomické oddělení. Účetní agenda je vedena dle všech platných právních předpisů, s ohledem na znalost legislativy v rámci celé Evropské unie.

3.4.3 Výroba

Výrobní kapacity firmy jsou v současné době pro firmu dostačující. Dostačující jsou i za předpokladu, že bude firma více expandovat do zahraničí a bude realizovat více zakázek. Dle vyjádření managementu firmy není v plánu žádná významná investice do výrobních zařízení. S dalším rozšířením výrobní kapacity by firmě vzrostly režijní náklady, které firma hodlá spíše snižovat. Díky tomu, že si ARTEO vystačí se současnými kapacitami, rozšiřování výroby není nutné.

Limity ve výrobě jsou dány charakterem podnikatelské činnosti firmy ARTEO CZ. Firmu ARTEO poptávají zákazníci, které chtějí realizovat interiéry na jednorázových akcích, například výstavách. Takové akce jsou charakteristické tím, že se neopakují v totožné formě (stejný počet vystavovatelů, stejné téma a podobně) a ARTEO

tím pádem nemá žádnou jistotu, že se jejich zákazník bude téže akce znovu účastnit, a že bude znovu ARTEO poptávat za účelem realizace interiéru.

3.4.4 Marketing

Společnost ARTEO CZ si zakládá na své dlouholeté historii. V rámci svého oboru má firma dobré jméno. Jedním ze základních pilířů marketingu firmy je stále dbát na kvalitu své produkce. Firma se domnívá, že pokud bude nadále držet kvalitu své produkce na vysoké úrovni, zákazníci budou vědět, že ARTEO CZ nabízí výhradně kvalitní služby.

Firma se v rámci realizace svých zakázek účastní široké řady veletrhů a výstav jak v České republice, tak i v zahraničí. Na takových akcích je dobré navazovat další obchodní vztahy s novými potenciálními zákazníky. Firma je toho názoru, že pokud potenciální klienti uvidí, že je ARTEO CZ pracuje kvalitně a precizně, je zde prostor pro navázání spolupráce.

Další cestou pro marketingovou činnost firmy ARTEO CZ v zahraničí je najímání zahraničních reklamních agentur jakožto zprostředkovatelů pro šíření jména firmy. ARTEO CZ má v současné době uzavřené smlouvy o spolupráci s několika agenturami, které pro firmu shánějí další zakázky. ARTEO CZ využívá služby agentur, které mají v zahraničí větší dosah. Pro českou firmu jako je ARTEO je velice složité na vlastní pěst hledat nové zakázky na všech zahraničních trzích, na které se firma orientuje, a proto je firma ochotna za tyto zprostředkovatelské služby platit. Agentury, které ARTEO CZ najímá, mají širokou síť kontaktů na velkém množství trhů a jsou schopny vybrat zakázky potenciálně vhodné pro ARTEO. Pokud firma ARTEO CZ realizuje zakázku získanou prostřednictvím zprostředkovatelské agentury, jde část z výtěžku na platbu za prostředkování zakázky.

Další samozřejmou součástí marketingu firmy jsou internetové stránky, které firma provozuje. Na těchto stránkách se každý může dozvědět základní informace o firmě a její historii. Dále je zde poměrně rozsáhlý přehled realizovaných zakázek rozdělených do kategorií činnosti po jednotlivých letech. Výhodou těchto internetových stránek je kvalitní fotodokumentace ke každé uskutečněné zakázce. Zákazníci a veřejnost tak snadno zjistí, jakou činností se firma zajímá a jakým způsobem odvádí svou práci.

Jiným metodám marketingu se firma příliš nevěnuje. V současné době existuje celá řada moderních marketingových nástrojů, které by firma mohla využívat. Pokud by firma chtěla dosáhnout na možnosti získání dalších zakázek, má v oblasti marketingu prostor pro využití dalších nástrojů.

3.5 Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE

Matice IFE, která hodnotí faktory interní analýzy, je založena tak jako matice EFE na zanesení hodnocených faktorů do tabulky, se kterou se poté dále pracuje. Postup pro sestavení matice IFE je podobný jako u matice EFE. V první řadě stanovíme silné a slabé stránky podniku, které vyhodnotíme na základě předem provedené analýzy interních faktorů. Počet silných stránek se musí shodovat s počtem slabých stránek. Jednotlivým faktorům interního prostředí firmy jsou přiřazeny váhy jejich důležitosti, v rozmezí od 0,00 do 1,00. Suma vah silných a slabých stránek musí být rovna 1,00. Následně jsou faktory ohodnoceny na základě jejich vlivu na strategický záměr. Stupnice pro hodnocení je následující:

- 1 = významná slabá stránka,
- 2 = méně důležitá slabá stránka,
- 3 = méně důležitá silná stránka,
- 4 = významná silná stránka.

U každého faktoru provedeme vynásobení jeho váhy a stupně vlivu a získáme tak vážené hodnocení těchto faktorů. Celkové vážené ohodnocení je dáno jako součet všech jednotlivých hodnocení.

Výsledné celkové ohodnocení nám napovídá o interní pozici podniku ve vztahu ke strategickému záměru. Nejlepší hodnocení vnitřní situace vychází 4, střední hodnocení je 2,5 a nejhorší hodnocení má podnik, kterému vychází výsledná hodnota 1.

Tab. č. 15: Matice IFE

Matice IFE	Váha	Stupeň vlivu	Vážený vliv
Silné stránky			
1. Zkušené vedení firmy	0,20	4	0,80
2. Stabilní ekonomická situace	0,15	3	0,45
3. Tradice a dlouhodobá existence	0,15	4	0,60
Slabé stránky			
1. Problém se získáváním kvalifikovaných lidí	0,25	1	0,25
2. Limity ve výrobě	0,10	2	0,20
3. Jednostranný marketing	0,15	2	0,30
Celkové ohodnocení vnitřního prostředí	1,00		2,60

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky jsou zřejmé faktory definované jako silné a slabé stránky firmy ARTEO CZ, které vyplynuly z analýzy vnitřního prostředí.

Nejsilněji hodnocený vnitřní faktor podniku ARTEO je zkušené vedení firmy. Firma ARTEO má dlouholetou historii sahající do počátku devadesátých let. Většina ze současných jednatelů stála již u zrodu firmy a znají veškeré okolnosti, které se týkají existence firmy. Vedení tedy za celou působnost podniku čerpalo zkušenosti a je velkou výhodou, že vedoucí jsou schopni své zkušenosti racionálně uplatnit. Znalost veškerých firemních okolností a zkušenost s vedením firmy a zaměstnanců jsou jedním z nejsilnějších vnitřních faktorů, který pozitivně ovlivňuje existenci firmy a strategický záměr.

Stabilní ekonomická situace vyplývající z finanční analýzy je nesporně další silnou stránkou podniku. Firma za poslední roky své existence nezaznamenala žádný významný ekonomický výkyv a je tedy zřejmé, že vedení společnosti řídí svou činnost a finance správnou cestou. To je dobrým předpokladem k tomu, aby tomu tak bylo i nadále a z tohoto důvodu je firma oprávněna být optimistická i ve svém strategickém výhledu.

Tradice a dlouholetá existence jsou silnou stránkou, která v podstatě navazuje na výše zmíněné silné stránky. Na svém dobrém jménu si firma velice zakládá a můžeme tvrdit, že jsou zákazníci, kteří tuto skutečnost ocení a služeb firmy ARTEO využívají.

Velkým problémem pro firmu ARTEO se jeví získávání nových kvalifikovaných řemeslníků. Potenciální zaměstnanci nejsou buďto dostatečně kvalifikovaná

pro řemeslnou činnost nebo nemají zájem o zaměstnání ve firmě v Blovicích a volí raději větší město.

Z charakteru podnikání firmy ARTEO CZ vyplývají limity pro realizaci projektů. Firma se orientuje na specifickou zakázkovou výrobu, a proto nemá nikdy stoprocentní jistotu pro uzavření nového obchodu se současnými nebo novými zákazníky. Takové limity obnáší každá zakázková výroba, ale i tak je tato skutečnost slabou stránkou konkrétně pro firmu ARTEO CZ.

Poslední hodnocenou slabou stránkou je jednostranný marketing. Firma v současnosti nevyužívá moderních marketingových nástrojů.

Výše jmenované faktory vnitřního prostředí jsou zaneseny ve výše uvedené tabulce. Váhy a stupně vlivů faktorů jsou vzájemně vynásobeny a součtem těchto hodnot získáme celkové vážené ohodnocení. Pro firmu ARTEO CZ je hodnota interní pozice na úrovni 2,60. Z předchozího výkladu víme, že je firma lehce nad průměrem hodnocení. To odkazuje na poměrně dobrou interní pozici firmy vzhledem ke stanovenému strategickému záměru.

4 Management rizika ve firmě ARTEO CZ

V předchozích kapitolách jsme se seznámili s firmou ARTEO CZ, provedli jsme analýzu finančních výsledků a definovali strategický záměr firmy na období tří let. Dále byla teoreticky popsána rizika a proces managementu rizik. Na teoretickou část navazuje analýza prostředí firmy, externího a interního prostředí. Výstupy z analýzy prostředí jsou zaznamenány do matice EFE a matice IFE. Na tyto části můžeme nyní plynule navázat praktickou částí managementu rizika ve firmě ARTEO CZ.

Řízení rizik je chápáno jako důležitá součást vedení firmy. Pokud má firma definovaný strategický záměr orientovaný na dosažení vytyčených strategických cílů, je žádoucí počítat se skutečností, že dosažení cílů může být ohroženo rizikovými faktory. Riziko se běžně vyskytuje ve všech situacích a ve všech fázích existence podniku a z tohoto důvodu se rizikem a jeho řízením zabýváme.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, řízení rizika probíhá v několika fázích. Tyto fáze si zde pro jistotu znovu připomeneme, abychom byli schopni dále se jednotlivými fázemi zabývat.

1. Vymezení kontextu a cílů managementu rizika
2. Identifikace rizik (faktorů rizika) a jejich sledování
3. Stanovení významnosti rizik (faktorů rizika)
4. Měření rizika
5. Hodnocení rizika a rozhodování o riziku
6. Realizace opatření na snížení rizika (ošetření rizika)

V průběhu těchto fází navíc dochází k reportování rizik a následné komunikaci.

Rizika jsou také stále monitorována a dochází k prověřování systému.

(Fotr 2012)

Nyní se budeme detailněji zabývat jednotlivými fázemi na příkladu firmy ARTEO CZ.

4.1 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika

Kontext a cíle managementu rizika jsou vymezeny na základě provedení analýzy prostředí podniku. Zde navazujeme na předchozí text, kde byla provedena analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Výsledky této analýzy jsou shrnuty v maticích EFE a IFE, tedy v kapitolách 3.3 a 3.5.

Tab. č. 16: Vymezení kontextu managementu rizika – specifikace prostředí

Příležitosti
1. Stabilní pozice firmy ARTEO CZ
2. Spolehliví dlouhodobí dodavatelé
3. Příznivý vývoj ekonomické situace
4. Snaha o získání pozice na zahraničních trzích
Hrozby
1. Hrozba nepříznivé politické situace
2. Kurzové rozdíly
3. Zákazník dá přednost konkurenci
4. Problémy se zprostředkovatelskými agenturami
Silné stránky
1. Zkušené vedení firmy
2. Stabilní ekonomická situace
3. Tradice a dlouhodobá existence
Slabé stránky
1. Problém se získáváním kvalifikovaných lidí
2. Limity ve výrobě
3. Jednostranný marketing

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V uvedené tabulce jsou shrnuty faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmy ARTEO.

Hranice Risk Appetite, která je dle (Fotr 2012) obvykle stanovena v této fázi, bude dle konzultace v podniku ARTEO CZ stanovena až ve fázi stanovení významnosti rizik.

4.2 Identifikace rizik

Díky předešlému vymezení kontextu managementu rizika jsme nyní schopni identifikovat faktory rizika, které by mohly ovlivnit dosažení strategického záměru. Rizikové faktory vychází z analýzy prostředí firmy, kde jsme definovali příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a také zde zohledníme další rizikové faktory, které vychází z informací poskytnutých firmou ARTEO CZ.

Faktory rizika, které budeme v dalším textu identifikovat a dále s nimi pracovat, se tedy opírají o závěry získané z analýzy prostředí firmy a také o znalosti, zkušenosti a intuici vedoucích pracovníků podniku ARTEO CZ.

Výsledkem fáze identifikace rizik je následující seznam všech zjištěných faktorů rizika.

4.2.1 Jednostranný marketing

Prvním rizikovým faktorem je faktor jednostranného marketingu. V dnešní době globalizace, snadno dostupných informací a různých komunikačních technologií je marketing významným nástrojem, jak získávat nové zákazníky. Firma ARTEO CZ z velké části spoléhá na šíření svého dobrého jména prostřednictvím marketingových metod z dob začátku svého podnikání. V předchozím textu jsme vyzdvihli dobře strukturované webové stránky a dobrou pověst podniku. Jsou ale i jiné metody marketingu, jakých by firma mohla využít.

Marketing je společenský a manažerský proces, jehož výsledkem je poznání, předvídání a ovlivňování a v konečné fázi i uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, který zajišťuje dosažení cílů podniku. (Kotler 2013)

Pokud tedy chce firma využívat výhod marketingu zmiňovaných v předchozí definici marketingu dle Kotlera, musí si zvolit konkrétní marketingové nástroje a postupy, které hodlá využívat, vyčlenit peněžní prostředky nezbytné k jejich realizaci a určit odpovědné osoby, které se marketingu budou věnovat. V případě, kdy firma svůj marketing zanedbá, může docházet k tomu, že nezíská nové zákazníky a tím pádem bude hůře dosahovat svých cílů. Tím je myšlen například cíl firmy ARTEO CZ pro zvyšování tržeb podniku. Pokud nebude mít firma dostatek zákazníků, potažmo dostatek zakázek, nemůže dojít k naplnění cíle zvýšení tržeb.

4.2.2 Limity ve výrobě

Pro zakázkovou výrobu je typické, že je nepravidelná a často pouze jednorázová. Firma ARTEO CZ je schopna vyhovět specifickým požadavkům zákazníků a realizovat interiéry přesně podle jejich představ. Je samozřejmé, že zakázková výroba a její specifická značená vyšší náklady na výrobu a služby s ní spojené, a proto jsou výrobky a služby firmy ARTEO CZ dražší, než produkty sériové výroby.

Rizikový faktor se zde vyskytuje právě v nepravidelnosti a jednorázovosti zakázkové výroby. Firma ARTEO CZ naráží na nejistotu spojenou s uzavíráním převážně jednorázových smluv na realizaci zakázek. Samotní zákazníci firmy nemají velký výhled do budoucnosti a nevědí, jakých výstav se budou účastnit v horizontu více jak jednoho roku. Účast na takových výstavách je daná objemem finančních prostředků, který mohou zákazníci firmy ARTEO do výstav svých produktů investovat.

Z toho důvodu nebývá výhled zákazníků ARTEA příliš daleký, firmy plánují výstavy na základě aktuální finanční situace.

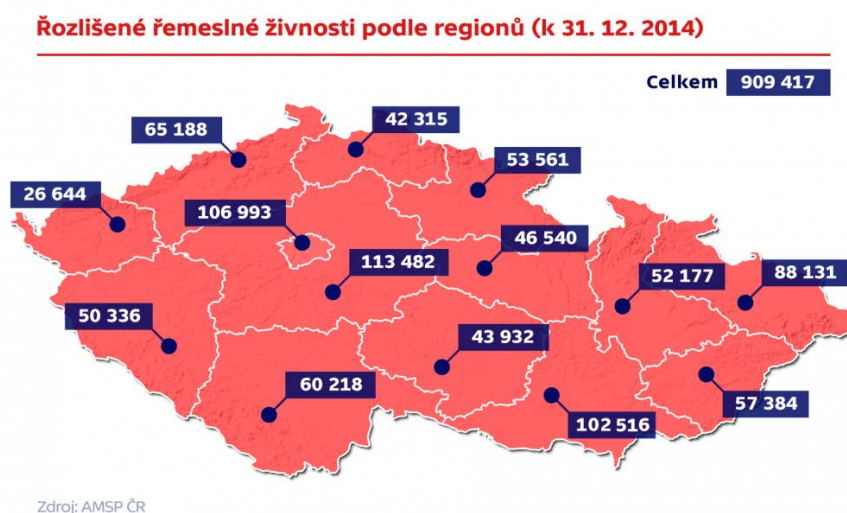
ARTEO CZ, jakožto firma, která na zakázku vyrábí interiéry na převážně jednorázové akce, je vystavena riziku, že v budoucnu nebude mít jistotu dosažení plánovaných tržeb.

4.2.3 Problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců

Čeští zaměstnavatelé se v posledních letech setkávají s problémem zaměstnávání kvalifikovaných pracovních sil. Společnost ARTEO CZ uvádí, že v případě poptávky po nových zaměstnancích se setkává s malým množstvím dostupných uchazečů kvalifikovaných pro řemeslnou činnost. Tím jsou myšleni truhláři, zámečníci, elektrikáři a podobně.

Na problém s kvalifikovaností řemeslníků upozorňuje i Asociace malých a středních podniků a živnostníků (AMSP). Dle tvrzení asociace v současné době ubývá kvalifikovaných řemeslníků a naopak roste počet těch, kteří pracují a podnikají bez kvalifikace a garance bezpečnosti zaměstnání. Řemeslných oprávnění je registrováno stále méně a méně.

Obr. č. 3: Počet řemeslníků v ČR ke 31.12.2014

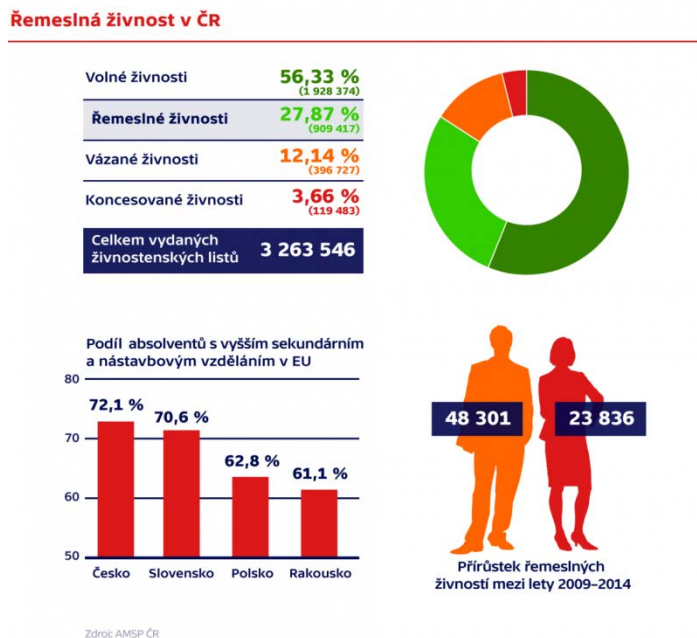


Zdroj: www.asmp.cz 2016

Situaci řemeslných živností v České republice demonstruje výše uvedený obrázek. Obrázek čerpá z dat získaných Asociací malých a středních podniků a živnostníků ke 31.12.2014. Dle těchto dat bylo k danému datu v České republice registrováno

celkem 909 417 řemeslných živností. V Plzeňském kraji bylo evidováno 50 336 registrovaných řemeslných živností. (www.amsp.cz)

Obr. č. 4: Řemeslná živnost v ČR



Zdroj: www.amsp.cz 2016

Mezi roky 2000 až 2014 bylo za rok získáno průměrně 24 tisíc řemeslných registrací, a v roce 2014 přibylo pouhých 9 929 řemeslníků. (www.amsp.cz)

Z výše uvedeného obrázku se dozvídáme, že k datu 31.12.2014 bylo v České republice registrováno celkem 3 263 546 živnostenských listů a z toho 27,87% tvořily živnostenské listy pro řemeslnou činnost. Zároveň je z obrázku zřejmé, že v České republice je mezi absolventy celých 72,1% absolventů s vyšším vzděláním, než je výuční list (nebo základní vzdělání).

S problémem získávání kvalifikovaných zaměstnanců se setkává i firma ARTEO CZ. Firma obtížně shání řemeslníky, kteří by měli zájem pracovat pro český podnik střední velikosti, a jejich požadované platové ohodnocení by odpovídalo platovým podmínkám, které jsou v současnosti v ARTEU nastaveny. Řemeslníci jsou zvyklí za práci dojíždět do větších měst, kde mají možnost se zaměstnat u větší nadnárodní firmy, která jim nabídne lepší mzdové ohodnocení. Podle ARTEA v budoucnu nastane situace, že z firmy odejdou dlouholetí zkušení řemeslníci a ARTEO bude muset hledat nové zaměstnance. Tito potenciální zaměstnanci budou ovšem požadovat mnohem vyšší

platové ohodnocení, než předchozí zaměstnanci a firmě se tak rapidně zvýší mzdové náklady. ARTEO CZ nehodlá situaci řešit tím způsobem, že by najala méně kvalifikované pracovníky, kteří by měli nižší mzdy, ale na druhou stranu by odváděli méně kvalitní práci. Kvalita produkce je jedním ze základních pilířů firmy ARTEO CZ, a proto je nutné zaměstnávat pouze odborné pracovníky.

Úbytek kvalifikovaných zaměstnanců je jedním z rizikových faktorů pro firmu ARTEO. V případě, že by tento rizikový faktor firmu negativně ovlivňoval, došlo by k rapidnímu růstu mzdových nákladů a firma by měla potíže s jejich pokrytím.

4.2.4 Hrozba nepříznivé ekonomické situace

ARTEO CZ obchoduje ve významné míře i se zeměmi, které nejsou členy Evropské unie a tím pádem jsou zde nastavené jiné podmínky pro obchod, než ve většině evropských států. Pro firmu, která vyváží své produkty do zahraničí, je nezbytné, aby sledovala celosvětovou ekonomickou i politickou situaci.

Hrozba nepříznivé ekonomické situace se nyní v ARTEU řeší zejména ve vztahu k Rusku. ARTEO v posledních letech navázalo spolupráci s několika ruskými firmami a jednalo se o lukrativní významné zakázky. Tato spolupráce v řadě případů přetrvává i nadále, ale v některých případech byla spolupráce dotčena nepříznivou ekonomickou situací v Rusku.

Podle statistik ruského ministerstva ekonomiky pokleslo tamní HDP v lednu 2016 o 2,5 % v porovnání s hodnotou HDP v prosinci roku 2015. (www.kurzy.cz)

Podle posledních informací České národní banky (ČNB) dosahuje Rusko investičního ratingu na úrovni skupiny Ba1, kde se nachází spolu s Chorvatskem, Maďarskem a Portugalskem. (www.cnb.cz)

Investiční rating je druh hodnocení, který rozděluje hodnocené subjekty do určitých ratingových skupin. Tyto ratingové skupiny jsou definovány stupněm rizika, kterému je daná investice vystavena. Rating provádí specializované ratingové agentury, mezi ně patří například Standard & Poor's nebo Moody's. (www.investopedia.com)

Ratingová třída Ba1 spadá do skupiny *spekulativních stupňů ratingu*. Toto hodnocení znamená nízký až střední stupeň rizika pro potenciální investory. Subjekty, které mají přiřazeny hodnocení Ba1, obecně mají dostatečné rezervy a jsou poměrně stabilní,

ale nejsou tak atraktivní pro investory, jako subjekty z lépe hodnocené *skupiny investičního ratingu*. (www.investopedia.com)

Rusko se nyní nachází v ratingové třídě Ba1 zejména kvůli prudkému poklesu cen ropy (v období před poklesem ceny ropy bylo Rusko v lépe hodnocené investiční skupině BBB). Rusko je zemí, která je ekonomicky závislá na vývozech ropy a zemního plynu. Prudký pokles cen ropy způsobil, že se země dostala do méně příznivé ekonomické situace. Ekonomickou situaci Ruska nezlepšilo ani výrazné oslabení Rublu v druhé polovině roku 2015. Výsledkem je pokles HDP Ruska a to samozřejmě ovlivňuje i mezinárodní obchod. (www.investopedia.com)

Vzhledem k tomu, že má firma ARTEO CZ ruské obchodní partnery, nepříznivá ekonomická situace v Rusku firmu ovlivňuje. Jak bylo zmíněno v předešlém textu, Rusko se nyní potýká s poklesem HDP a to by mohlo znamenat oslabení ruských firem. Pokud by ruské firmy, se kterými ARTEO CZ spolupracuje, zaznamenaly pokles tržeb, je velmi pravděpodobné, že by klesl jejich zájem o účast na výstavách a veletrzích. Tato skutečnost by měla za následek pokles tržeb firmy ARTEO.

Stejně ostražitě je ARTEO i vůči ekonomické situaci v Číně a Spojených státech, se kterými taktéž firma obchoduje. Hrozba nepříznivé ekonomické situace v zemích obchodních partnerů firmy ARTEO by se dotkla firmy samotné. Díky tomu, že se ARTEO v současné době stále více orientuje na zahraniční obchod, byla by nepříznivá ekonomická situace v zahraničí zásadním rizikovým faktorem.

4.2.5 Kurzové rozdíly

Kurzové rozdíly představují další rizikový faktor pro firmu ARTEO. Jak již bylo několikrát zmíněno, firma ve velké míře obchoduje se zahraničními firmami. Pokud ARTEO uzavře obchod se zahraniční firmou, cena kontraktu je daná v měně daného zahraničního státu. Zde vzniká riziko způsobené časovým nesouladem mezi sjednáním ceny zakázky a mezi realizací zakázky a následným placením. Může se stát, že v období realizování zakázky dojde k propadu vybrané zahraniční měny, ve které se obchoduje, a tím pádem může být pro firmu ARTEO zakázka náhle ztrátová.

V poslední době nastala tato situace při obchodování s Ruskem. Na počátku roku 2016 došlo k rekordnímu propadu rublu, rubl prorazil dosavadní nejnižší úroveň, na které

byl v roce 2014. Rekordní propad rublu byl způsoben vytrvalým poklesem cen ropy, která je stěženi ruskou komoditou. (www.biznys.ihned.cz)

Kurzové rozdíly představují rizikový faktor pro ARTEO CZ ve dvou směrech. Může se stát, že dojde k propadu zahraniční měny v době realizace obchodu a ARTEO CZ tím pádem vydělá za zakázku méně peněz. Druhou možností je, že již k propadu zahraniční měny došlo a tím pádem je ARTEO CZ pro danou zemi nuceno zvýšit ceny svých zakázek, aby obchod byl nadále rentabilní. V tomto případě je možné, že zahraniční firmy nebudou schopny vyšší ceny akceptovat a ARTEO tím pádem přijde o zakázky.

4.2.6 Zákazník dá přednost konkurenční firmě

Rizikový faktor konkurence se vyskytuje zřejmě ve všech oblastech podnikatelské činnosti. Velkou měrou k tomu přispívá globalizace, která napomáhá rychlému šíření informací a zboží. Firma ARTEO CZ se setkává s konkurencí jak na domácím trhu, tak i na trzích zahraničních.

V kapitole 3.2.4 bylo zmíněno, že se ARTEO při realizaci svých zakázek zaměřuje na kvalitu své produkce, což s sebou přináší i vyšší ceny. Vyšší ceny jsou mnohdy důvodem, proč se zákazníci přikloní raději k nabídkám od levnějších konkurenčních firem.

ARTEO CZ se v České republice účastní různých veřejných výběrových řízení. Výběrová řízení se řídí Zákonem o veřejných zakázkách, který přesně určuje podmínky pro účast firem v těchto zakázkách. Zadavatel má zadané přísně stanovené podmínky, při kterých může výběrové řízení zahájit a není příliš prostoru pro stanovení podmínek k výběru vítězné firmy. Kritérium pro výběr vítězné firmy bývá často zadavatelem stanoveno na základě dosažení nejnižší nabídkové ceny za realizaci zakázky. V takovém případě bývá často ARTEO dražší, než konkurenční firmy, což je důvodem neúspěchu firmy oproti konkurenci. Odhadem tvoří veřejné zakázky pouze desetinu ročního obrátu firmy ARTEO.

Co se týká zahraničí, je firma ARTEO CZ s cenami své produkce oproti ostatním západním firmám konkurenceschopná. Nižší ceny produkce nabízí firmy například z Polska a Rumunska, ale nejsou to nabídky kvalitativně srovnatelné s firmou ARTEO.

Zahraníční klienti většinou upřednostní lepší kvalitu a zde má ARTEO konkurenční výhodu.

V zahraničí naráží ARTEO CZ na problémy v oblasti konkurence, které jsou dány využíváním služeb zprostředkovatelských reklamních agentur. Výhodou takových reklamních agentur je jejich přehled o výstavách a velké množství kontaktů, které jsou pro zprostředkování zakázek nezbytné. Firma ARTEO je ale pouze jednou z mnoha dalších firem, které mají o potenciální zakázky zájem. ARTEO se mnohokrát dostalo do situace, kdy byla ze strany reklamní agentury upřednostněna větší konkurenční firma, které byla zakázka zprostředkována. Vzhledem k české příslušnosti firmy se ARTEO často dostává do řetězce kandidátů na přidělení zakázky až za firmy ze zemí jako jsou Spojené státy americké nebo Velká Británie.

Samostatnou kapitolou v oblasti zprostředkování zahraničních zakázek je klientelismus v mimoevropských zemích. Zde je pro českou firmu mimořádně těžké se prosadit a firma musí mít dostatek obchodních zkušeností a konkurenčních výhod, aby měla šanci uspět. Klientelismus je dle vyjádření firmy typický pro Rusko a Čínu.

4.2.7 Problémy se zprostředkovatelskými agenturami

Spolupráce se zprostředkovatelskými reklamními agenturami přináší několik rizikových faktorů.

Prvním z rizikových faktorů je případné osamostatnění agentury jako realizátora výstav. Tento rizikový faktor má ARTEO potvrzený vlastní zkušeností. Jeden se zaměstnanců agentury, se kterou ARTEO spolupracuje, ukončil v agentuře pracovní poměr a založil vlastní firmu na realizaci výstav. Tento člověk využil znalostí, kterých u agentury načerpal a vystavěl na nich portfolio svých služeb. Zanedlouho po založení se tato nová firma stala konkurentem společnosti ARTEO. Po těchto zkušenostech řadí ARTEO ohrožení ze strany agentur mezi rizikové faktory, které by mohly ovlivnit dosahování tržeb firmy, tím pádem i naplnění strategických cílů.

Další rizikový faktor, který souvisí se zprostředkovatelskými agenturami, je obava ze ztráty spolupráce s agenturami. ARTEO CZ má co se týká českého trhu realizátorů výstav poměrně široké a dostačující portfolio. Problém nastává, když ARTEO prostřednictvím agentur vstoupí na zahraniční trhy. V porovnání s ostatními zahraničními firmami nabízí ARTEO úzký okruh služeb. To si samozřejmě uvědomují

i agentury, pro které tím pádem ARTEO CZ není tak lukrativní zákazník, jako některé jiné konkurenční firmy. ARTEO CZ má obavy, že by ze své pozice menšího zákazníka zahraničních zprostředkovatelských agentur mohlo přijít o spolupráci s těmito agenturami.

4.2.8 Růst mzdových nákladů

Rizikový faktor možného růstu mzdových nákladů souvisí s rizikovým faktorem nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. V předešlém textu jsme se otázkou nedostatečného množství kvalifikovaných řemeslníků zabývali a došli jsme také k závěru, že pokud nastoupí nová generace řemeslníků, budou tito zaměstnanci požadovat takové mzdové ohodnocení, které bude vyšší než doposud.

Růst mzdových nákladů znamená růst celkových nákladů podniku. To by znamenalo výrazné změny ve strategických cílech firmy. Nyní má firma nastaveny určité cíle, které počítají s určitou výší nákladů, a jejich zvýšení by se dotklo celkového hospodaření podniku. Velké ohrožení vidí ARTEO u svého postavení v zahraničí. V současné době ARTEO profituje ze svých cen, které jsou v porovnání s cenami zahraničních konkurenčních firem nižší. Pokud by bylo ARTEO CZ z důvodu zvýšení mzdových nákladů nuceno zvýšit ceny své produkce, ztratilo by v zahraničí svou zásadní konkurenční výhodu.

V poslední době se firma setkává s překážkou nastavených mzdových limitů z činnosti v zahraničí. Vlády jednotlivých evropských zemí se rozhodují pro nastavení minimálních mzdových sazeb, které musí zahraniční firmy, uskutečňující svou podnikatelskou činnost na území daného státu, vyplatit svým zaměstnancům. Tato místní nařízení stanovující mzdové limity výrazně ovlivňují mzdové náklady firmy ARTEO.

4.3 Stanovení významnosti faktorů rizika

Výsledkem fáze identifikace rizik je stanovení konkrétních rizikových faktorů, které by mohly mít významný dopad na fungování firmy. Nyní je cílem určit významnost těchto rizikových faktorů, k čemuž lze využít dva možné přístupy, a to expertní hodnocení a analýzu citlivosti.

4.3.1 Expertní hodnocení

Nástrojem pro expertní hodnocení rizik je matice hodnocení rizik. Sestavení matice hodnocení rizik je založeno na zkušenostech a znalostech hodnotících subjektů. Podstatou expertního hodnocení je stanovení *pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika* a *intenzity negativního vlivu*, který má výskyt faktoru na výsledky podnikatelské činnosti firmy. Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu, tím je faktor rizika z pohledu řízení rizik významnější.

K ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a také k ohodnocení intenzity dopadu faktorů rizika použijeme následující stupnici s pěti stupni.

1 = velice malá pravděpodobnost výskytu / intenzita dopadu,

2 = malá pravděpodobnost výskytu / intenzita dopadu,

3 = střední pravděpodobnost výskytu / intenzita dopadu,

4 = velká pravděpodobnost výskytu / intenzita dopadu,

5 = zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu / intenzita dopadu. (Fotr 2012)

Na základě teoretické znalosti postupu expertního hodnocení a na základě konzultace v podniku jsme schopni jednotlivé faktory rizika ohodnotit. Hodnocení rizikových faktorů je uvedeno v následující tabulce.

Tab. č. 17: Hodnocení rizikových faktorů

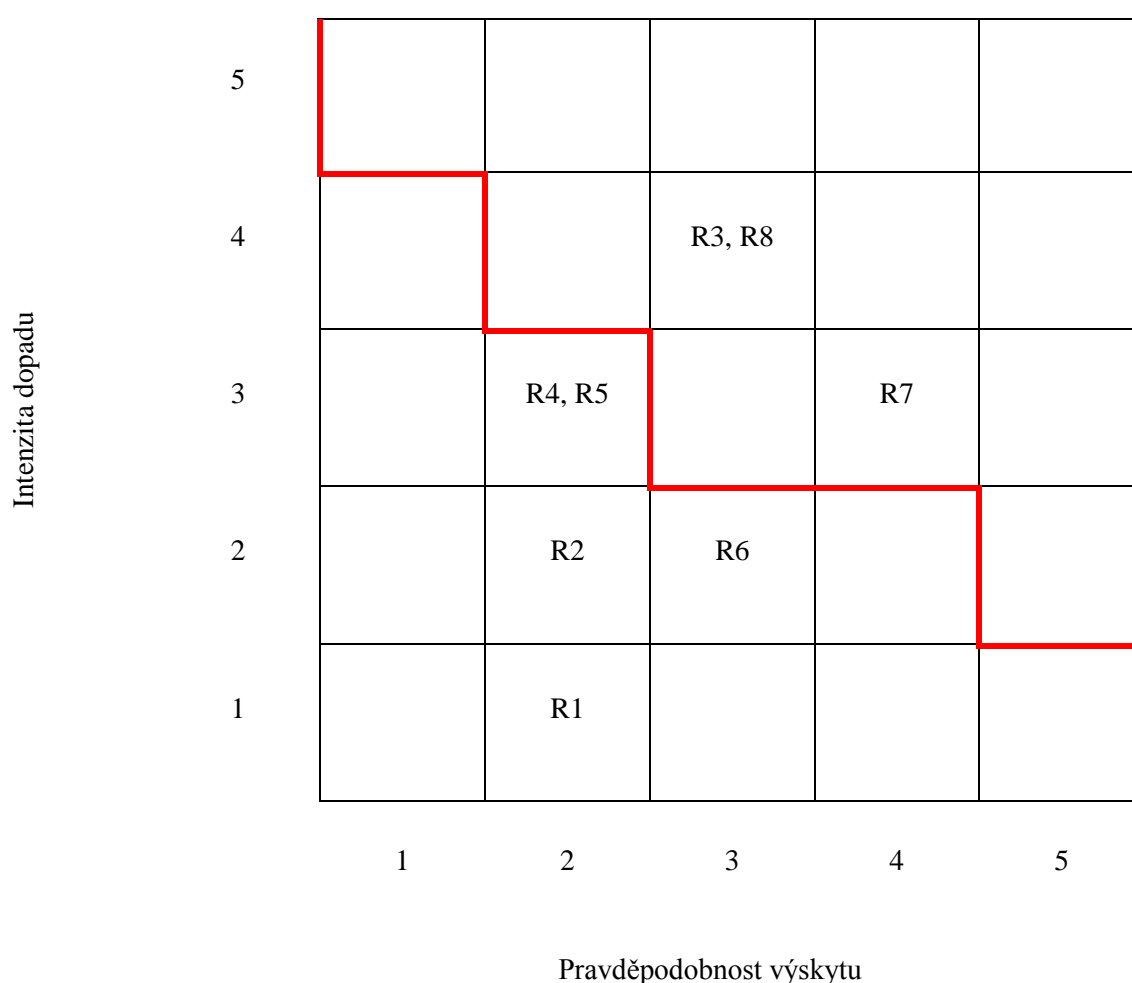
Rizikový faktor	Označení	Hodnocení	
		PPST výskytu	Intenzita dopadu
Jednostranný marketing	R1	2	1
Limity ve výrobě	R2	2	2
Problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců	R3	3	4
Hrozba nepříznivé ekonomické situace	R4	2	3
Kurzové rozdíly	R5	2	3
Zákazník dá přednost konkurenční firmě	R6	3	2
Problémy se zprostředkovatelskými agenturami	R7	4	3
Růst mzdových nákladů	R8	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výše získané hodnoty se nyní přenesou do matice rizik. Matice rizik je dvourozměrný graf, kde jsou zaznamenány faktory rizika dle určené pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity dopadu.

Faktory, kterým by management měl dále věnovat zvýšenou pozornost, jsou dány jejich výskytem nad hranicí Risk Appetite. Hranici Risk Appetite jsme stanovili na základě konzultace v podniku. Bereme zde v potaz zkušenosti podniku, který na základě expertního hodnocení stanovil Risk Appetite na úrovni dané v matici rizik. Hranice Risk Appetite je v tab. 18 vyznačena červenou čarou.

Tab. č. 18: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nyní známe významné rizikové faktory, které by svým výskytem mohly ohrozit činnost firmy ARTEO CZ. Jedná se o:

- R3 - problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců,
- R7 - problémy se zprostředkovatelskými agenturami,
- R8 - růst mzdových nákladů.

K těmto výše vyjmenovaným rizikovým faktorům by management firmy měl směřovat největší podíl své pozornosti.

4.3.2 Analýza citlivosti

Analýzu citlivosti volíme pro stanovení významnosti rizik v případě, že můžeme modelovat závislost veličin strategických finančních plánů na faktorech rizika. Cílem analýzy citlivosti je nejčastěji zjišťování změn plánovaných hospodářských výsledků firmy. Prakticky jde o zjišťování citlivosti vybraného kritéria na faktorech, které toto vybrané kritérium ovlivňují. (Fotr 2012)

Za sledované kritérium si pro účely této práce zvolíme provozní výsledek hospodaření (VH). Je důležité zdůraznit, že analýza citlivosti měří citlivost na změnu pouze u jednoho faktoru, hodnoty ostatních faktorů zůstávají neměnné.

Při výpočtu budeme vycházet z plánovaného výkazu zisku a ztráty, který je uvedený v kapitole 1.6.1. Budeme předpokládat, že míra odchylky od plánovaných hodnot je 10 %, což je hodnota běžně udávaná v dostupné odborné literatuře.

Tab. č. 19: Plánovaný VH 2016

<i>Plánovaný provozní výsledek hospodaření</i>	2016
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	110000
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-500
Výkonová spotřeba	90000
Osobní náklady	17001
Odpisy	942
Ostatní provozní náklady	591
Ostatní provozní výnosy	0
Opravné položky	-500
Provozní výsledek hospodaření	1466

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nyní budeme jednotlivé faktory měnit o avizovaných 10 %. Z důvodu uvažování negativního dopadu rizika budeme faktory měnit o 10 % v negativním smyslu. Získané výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tab. č. 20: Analýza citlivosti

Položka	Plánovaná hodnota	Odchylka 10%	VH po změně	Absolutní pokles VH	Absolutní rozdíl VH oproti plánovanému VH
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	110000	99000	-9534	11000	750%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-500	-450	1516	50	3%
Výkonová spotřeba	90000	99000	-7534	9000	614%
Osobní náklady	17001	18701	-234	1700	116%
Odpisy	942	1036	1372	94	6%
Ostatní provozní náklady	591	650	1407	59	4%
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0%
Opravné položky	-500	-550	1416	50	3%
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	<i>1466</i>				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z analýzy citlivosti jsme získali přehled o tom, jak je provozní výsledek hospodaření citlivý na změny jeho jednotlivých složek. Z výsledků vyplývá, že největší vliv na provozní výsledek hospodaření mají položky:

- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- výkonová spotřeba,
- osobní náklady.

Tyto tři faktory považujeme za velmi důležité, jejich změna může zásadně ovlivnit provozní výsledek hospodaření.

Při expertním hodnocení jsme na základě určení pravděpodobností výskytu rizikových faktorů, intenzity dopadu rizikových faktorů a stanovení Risk Appetite zjistili rizika, která by zásadně mohla ovlivňovat strategický záměr a fungování podniku. Jedná se o *problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců, problémy se zprostředkovatelskými agenturami a riziko růstu mzdových nákladů*. Dále jsme provedli analýzu citlivosti a došli jsme k závěru, že největší vliv na provozní výsledek hospodaření mají *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, výkonová spotřeba a osobní náklady*.

Nyní budeme zjišťovat, jak jsou hlavní položky provozního výsledku hospodaření ovlivněny klíčovými riziky.

- Vliv problému se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců na VH

Problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců se z hlediska provozního výsledku hospodaření projeví zejména v růstu mzdových nákladů. V kapitole 4.2.3 bylo získávání kvalifikovaných zaměstnanců již analyzováno a došli jsme k závěru, že kvalifikovaní řemeslníci budou zřejmě za svou práci požadovat vyšší mzdové ohodnocení, než požadovali řemeslníci o generaci starší.

- Vliv problémů se zprostředkovatelskými agenturami na VH

V kapitole 4.2.7 jsme problémy se zprostředkovatelskými agenturami rozdělili do dvou částí, na obavu z osamostatnění agentury a na obavu ze ztráty spolupráce s agenturou. Pokud by došlo k tomu, že se agentura osamostatní a začne podnikat jako realizátor výstav, stala by se konkurentem firmy ARTEO a tím pádem by vznikla možnost, že se sníží tržby firmy ARTEO.

Pokud by došlo k rozvázání spolupráce firmy ARTEO a některé z najatých zprostředkovatelských agentur, vedlo by to ke snížení počtu zprostředkovaných zakázek. Snížení počtu realizovaných zakázek by se promítlo do realizovaných tržeb firmy ARTEO CZ. Předpokládáme, že snížení počtu realizovaných zakázek by se promítlo i do ostatních komponent výsledku hospodaření, jako je například položka výkonové spotřeby, a tím pádem by se změnil celkový provozní výsledek hospodaření.

- Vliv růstu mzdových nákladů na VH

Růst mzdových nákladů samozřejmě znamená zvýšení položky osobních nákladů. Zvýšení osobních nákladů by se projevilo ve výsledku hospodaření. Pokud bychom uvažovali, stejně jako při výpočtech u analýzy citlivosti, izolovanou změnu pouze položky osobních nákladů, vedlo by zvýšení této položky ke snížení výsledku hospodaření.

4.4 Opatření k ošetření rizika

V předešlých kapitolách jsme definovali jednotlivá rizika, prostřednictvím expertního hodnocení a analýzy citlivosti jsme určili významnost těchto rizik a nyní se přesuneme ke stanovení opatření, která budou sloužit k ošetření definovaných rizik.

Existují různé druhy nástrojů řízení rizik. Vhodnost každého z nástrojů určují charakteristiky rizika, o kterém v dané situaci rozhodujeme. Nástroj pro ošetření rizika by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem, který napomůže k dosažení cíle ve formě snížení nebo eliminace rizika.

- Ofenzivní přístup k riziku

Tento přístup je doporučován jako jeden z aktivních způsobů ošetřování rizika. Ofenzivní přístup spočívá v odstranění nebo v oslabení příčin rizika. Cílem je snížit pravděpodobnost výskytu nepříznivých situací a vyhýbat se situacím, které by měly negativní vliv na podnik. (Smejkal 2006)

- Retence rizika

Retence rizika je dle Smejkala jedním z nejběžnějších postupů řešení rizik. Spočívá v tom, že firma vědomě či nevědomě riziku čelí a podstupuje ho. Retence rizika je legitimním způsobem řešení rizik, kritériem pro rozhodování bývá velikost rezerv firmy nebo schopnost nést ztrátu. (Smejkal 2006)

- Redukce rizika

Jak název napovídá, redukce je přístup založený na snižování rizika. Redukce rizika je rozdělena do dvou skupin, na *metody odstraňující příčiny vzniku rizika* a na *metody snižující nepříznivé důsledky rizika*.

- Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Přesun rizika představuje defenzivní přístup k riziku. Riziko je možné přesunout na obchodní partnery prostřednictvím uzavírání kupních smluv na suroviny za předem stanovené pevné ceny, nebo prostřednictvím uzavírání obchodních smluv podmiňujících odběr minimálního množství. Dále firma může využít služeb faktoringových firem, které odkupují pohledávky. (Smejkal 2006)

Firma se také může rozhodnout přenést riziko na jiný subjekt prostřednictvím *pojištění*. Principem pojištění je výměna rizika velké ztráty (škody) za jistotu rizika malé ztráty (placené pojistné). Firmy se mohou pojistit proti rizikům zahraničněobchodních operacím, úvěrovým rizikům nebo je možné pojistit odpovědnost za škodu. (Smejkal 2006)

- Diverzifikace rizika

Základem metody diverzifikace je rozložení rizika na co největší základnu a tím zmenšení následků působení rizik. Diverzifikace může být dosaženo například rozšířením výrobního programu, správnou volbou právní formy podnikání nebo vhodným řízením portfolia projektů. (Smejkal 2006)

4.4.1 Problém se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců

Riziko obtížného hledání kvalifikované pracovní síly bylo na základě analýzy citlivosti a expertního hodnocení vyhodnoceno jako významné, a proto je vhodné, aby se mu firma věnovala se zvýšenou pozorností.

Vhodným způsobem pro ošetření rizika obtížného získávání kvalifikovaných pracovníků je volba ofenzivního přístupu. To znamená, že by firma měla předcházet tomu, aby problém vznikl a tím pádem zabránit výskytu rizika.

Z kapitoly 4.2.3 víme, že kvalifikovaní řemeslníci v České republice jsou, ale o profesi řemeslníků postupně klesá zájem a roste počet lidí, kteří řemeslo vykonávají jako osoby samostatně výdělečně činné. Úkolem podniků, které řemeslníky zaměstnávají, je najít způsob, jak účelně řemeslníky vyhledávat a jak nastavit pracovní a platové podmínky, aby řemeslníci byli ochotní nechat se v podniku zaměstnat.

Prvním z kroků, jak získat kvalifikované zaměstnance, je jejich cílené vyhledávání a oslovování. Dle mého názoru je vhodné využít placených služeb specializovaných pracovních portálů. Na pracovním portálu, jako je například jobs.cz, si firma založí svůj profil a v případě potřeby zadá inzerát s nabídkou práce. Výhodou takových portálů je, že mají velkou návštěvnost z řad uchazečů o zaměstnání a pravděpodobnost, že firma nalezne vhodného kandidáta, je vyšší než v případě hledání prostřednictvím soukromých inzerátů.

Další možností, jak hledat zaměstnance, je využití služeb personálních agentur. Personální agentury mají velkou databázi uchazečů o zaměstnání a jsou tím pádem

schopny vybrat zaměstnance přímo podle požadavků, které firma specifikuje. Výhodou hledání zaměstnance přes personální agenturu je efektivnost hledání. Jak již bylo řečeno, agentury využívají svých rozsáhlých databází, což je první příčinou efektivnosti. V druhé řadě v personálních agenturách pracují personální odborníci, což je pro podnik, který nemá personální oddělení, další výhodou.

Spolupráce s Úřadem práce je také jednou z možných cest, jak získat hledané pracovníky. Úřady práce mají k dispozici rozsáhlou databázi uchazečů o práci, a mohou tak podniku nabídnout kontakty na uchazeče, kteří odpovídají jeho požadavkům.

Nyní se dostáváme ke druhému kroku, který souvisí se získáváním kvalifikovaných řemeslníků, a tím je jejich mzdové ohodnocení. V kapitole 4.2.3 je zmíněno, že s příchodem nové generace řemeslníků se očekává tlak na požadované vyšší mzdové ohodnocení. Původní řemeslníci, kteří v blízké době odejdou do penze, byli ochotní nechat se zaměstnat za nižší mzdy, než jejich následovníci. V dnešní době není problém, aby kvalifikovaní řemeslníci dojížděli za prací do větších měst, kde jim nadnárodní podniky nabídnou lepší ohodnocení a nároky řemeslníků jsou tím pádem pochopitelně vyšší. Jinou možností je, že se řemeslníci s vidinou vyšších příjmů osamostatní a založí si vlastní živnosti. S tím by měly podniky jako je ARTEO počítat a nezbývá jim, než se situaci přizpůsobit a zvýšit řemeslníkům mzdy.

ARTEO by mělo ve svých strategických plánech zohlednit fakt, že bude muset zaměstnat nové řemeslníky. Firma je si vědoma toho, že vývoj situace na trhu práce je takový, že kvalifikovaní schopní řemeslníci požadují vyšší mzdy, než je firma zvyklá dosud řemeslníkům vyplácet. Pokud ale firma chce nadále dbát na kvalitu své produkce a zaměstnávat tím pádem kvalifikované pracovníky, bude muset nabízet řemeslníkům vyšší mzdy, jinak kvalifikované řemeslníky firma nezíská. Ve svých strategických plánech by firma měla kalkulovat s vyššími mzdovými, respektive osobními náklady.

4.4.2 Problémy se zprostředkovatelskými agenturami

V kapitole 4.2.7 jsou definovány dva možné zásadní problémy se zprostředkovatelskými agenturami. Prvním je obava z možného osamostatnění agentury coby realizátora výstav a druhým je obava ze ztráty spolupráce s agenturami.

ARTEO má na základě svých předchozích zkušeností obavy z toho, že by agentury, se kterými spolupracuje, mohly načerpat za dobu své existence know-how v oblasti realizace výstav a následně by se mohly jakožto realizátor výstav osamostatnit. Tím pádem by ARTEO mělo na trhu novou konkurenční firmu, která by navíc těžila z velkého množství kontaktů na potenciální zákazníky. ARTEO nemůže příčinu vzniku tohoto rizika nijak zásadně ovlivnit a mělo by tím pádem zvolit ošetření rizika prostřednictvím jeho retence. To znamená, že firma toto riziko zná a bude mu vědomě čelit. Pokud bude firma ARTEO sledovat vývoj v oboru a přicházet s novými nápady, může předstihnout konkurenci a získat možnost minimalizovat příčiny vzniku rizik spojených s výskytem konkurence.

ARTEO se dále obává možnosti ztráty spolupráce s agenturami, se kterými v současnosti spolupracuje. V zahraničí je spolupráce s agenturami klíčová pro získávání zakázek, agentury zde mají velké množství kontaktů na zákazníky. Pokud by některá z agentur neměla zájem s firmou ARTEO nadále spolupracovat, tato ztráta spolupráce by pro ARTEO znamenala zhoršení vyjednávací pozice v zahraničí. Výskytu tohoto rizika se ARTEO může vyhnout pomocí diverzifikace. To znamená diverzifikovat riziko prostřednictvím navázání spolupráce s více zprostředkovatelskými agenturami. Pokud by poté došlo ke ztrátě spolupráce s některou z agentur, dopady působení rizika by nebyly tak zásadní. ARTEO by mělo v zásobě další agentury, na které by se mohlo následně obrátit a jednat o možnostech získání zakázek.

4.2.3 Růst mzdových nákladů

Riziko růstu mzdových nákladů souvisí s rizikem obtížného získávání kvalifikovaných zaměstnanců, viz kapitola 4.2.1. Pokud si firma chce nastavit realistické strategické cíle, musí při jejich stanovování počítat i s vyššími osobními náklady, které vzrostou z důvodu ošetření rizika obtížného získávání kvalifikovaných řemeslníků. Firma bude nucena zvýšit mzdy, aby zvýšila zájem kvalifikovaných řemeslníků o zaměstnání ve firmě ARTEO. Situace týkající se zaměstnávání kvalifikovaných řemeslníků je stejná

napříč celým oborem, a proto je malá šance, že by byla firma schopna přilákat řemeslníky za předpokladu nižších mezd, než jsou mzdy, které řemeslníci mohou získat u jiných konkurenčních firem nebo při vlastním podnikání.

V případě firmy ARTEO souvisí růst mzdových nákladů i se zahraniční činností firmy. V kapitole 4.2.8 je zmíněno, že některé zahraniční státy stanovují minimální mzdové limity, které firmám udávají, jakou minimální hodinovou mzdovou sazbu musí zaměstnancům vyplatit, pokud vykonávají pracovní činnost na území daného státu. Státy si mzdové limity stanovují podle mzdové úrovně, která odpovídá jejich konkrétní situaci a například v případě Švýcarska je rozdíl mezi švýcarskou a českou mzdovou úrovní velký. Pokud ARTEO CZ realizuje výstavu na území Švýcarska, je nuceno zaměstnancům pracujícím na tomto území vyplatit mzdy podle švýcarských mzdových limitů a mzdové náklady pro tento případ prudce vzrostou (v porovnání se mzdovými náklady za činnost v České republice). Firma ARTEO CZ riziko plynoucí ze mzdových limitů zná a měla by tudíž pro ošetření rizika zvolit retenční přístup. Je zřejmé, že se zákonnými mzdovými limity ARTEO nic nezmůže, a proto není možné, aby firma ovlivňovala příčiny vzniku rizika. ARTEO bude muset riziko růstu mzdových nákladů způsobené zahraničními mzdovými limity vědomě podstoupit a bude muset být na vyšší mzdové náklady připraveno. To znamená, že strategické plány by měly být sestaveny za předpokladu respektování vyšších mzdových nákladů plynoucích ze zahraniční činnosti.

Závěr

Cílem této diplomové práce je implementovat systém řízení rizik ve firmě ARTEO CZ a tento cíl byl naplněn.

V úvodu práce jsem představila firmu ARTEO CZ. Uvedla jsem historii podniku, ekonomický profil firmy a strategické cíle firmy. Dále jsem navázala provedením analýzy finančních výsledků, kterých firma dosáhla mezi roky 2013 až 2015. Představení firmy jsem zakončila stanovením plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy.

Následuje teoretická část práce, která vychází z poznatků, které jsem získala rešerší odborné literatury zaměřené na management rizik, management podniku a strategický management podniku. V teoretické kapitole uvádím základní definici rizika a druhů rizik, dále jsem popsala proces managementu rizik a v závěru kapitoly uvádím přínosy managementu rizik.

Ve třetí kapitole se zabývám analýzou prostředí podniku ARTEO CZ. Nejprve analyzuji externí prostředí firmy a ze získaných poznatků sestavím matici EFE. Následně analyzuji vnitřní prostředí firmy a sestavuji matici IFE.

Kapitola číslo 4 je vyústěním teoretických poznatků uvedených v kapitole 2 a analýzy prostředí uvedené v kapitole 3. Ve čtvrté kapitole identifikuji faktory rizika, které by mohly ovlivnit dosažení strategického záměru firmy ARTEO CZ. Následně tyto faktory podrobím expertnímu hodnocení a na základě posouzení rizik z pohledu Risk Appetite získám klíčová rizika. Na stanovených klíčových rizicích uplatňuji principy analýzy citlivosti. V závěru čtvrté kapitoly navrhuji jednotlivé strategie pro ošetření klíčových rizik.

Zpracováním této diplomové práce jsem prohloubila své znalosti v oboru řízení rizik. Velkou výhodou při psaní práce byla dobrá spolupráce s firmou ARTEO CZ, která mi poskytla veškeré materiály a informace, které jsem ke zpracování práce potřebovala. Jsem velice vděčná, že vedoucím mé diplomové práce byl pan docent Vacek, který mi poskytoval cenné rady a připomínky, díky nimž jsem byla schopná držet se jádra zvolené problematiky řízení rizik.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Tržby 2013 - 2015	12
Tab. č. 2: Plánované tržby 2016 - 2018	12
Tab. č. 3: Zahraniční tržby 2013 - 2015	13
Tab. č. 4: Podíl zahraničních tržeb vyjádřený v Kč.....	14
Tab. č. 5: Čistý pracovní kapitál	15
Tab. č. 6: Hodnoty pro likviditu	16
Tab. č. 7: Ukazatele rentability	18
Tab. č. 8: Ukazatele aktivity	19
Tab. č. 9: Celková zadluženost	20
Tab. č. 10: Plán tržeb	21
Tab. č. 11: Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	21
Tab. č. 12: Plánovaná rozvaha	23
Tab. č. 13: Plán DHM.....	23
Tab. č. 14: Matice EFE	41
Tab. č. 15: Matice IFE	45
Tab. č. 16: Vymezení kontextu managementu rizika – specifikace prostředí	48
Tab. č. 17: Hodnocení rizikových faktorů	57
Tab. č. 18: Matice rizik.....	58
Tab. č. 19: Plánovaný VH 2016.....	59
Tab. č. 20: Analýza citlivosti	60

Seznam obrázků

Obr. č. 1: ARTEO CZ s.r.o. v Blovicích	9
Obr. č. 2: Proces managementu rizika	28
Obr. č. 3: Počet řemeslníků v ČR ke 31.12.2014.....	50
Obr. č. 4: Řemeslná živnost v ČR.....	51

Seznam použitých zkratk

AMSP.....Asociace malých a středních podniků a živnostníků

ČR.....Česká republika

HDP.....hrubý domácí produkt

PPST.....pravděpodobnost

Seznam použité literatury

- Carnall, C. A. (2003). *Managing change in organisations*. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck.
- Kotler, P., Keller, K. L., Juppa, T., & Machek, M. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Šulák, M., Vacík, E., & Ircingová, J. (2012). *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
- Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání: Malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Vlachý, J. (2006). *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Zuzák, R., & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

ASMP ČR (2016). *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Cit. 6.4.2016, dostupné z: <http://www.amp.cz/rokremesel2016>.

CXO Media, Inc. a subsidiary of EDG Enterprise (1994). *CSO. Security news, feature sand analysis about prevention, protection and businessn innovation*. Cit. 3.4.2016, dostupné z: <http://www.csoonline.com/article/2133047/strategic-planning-erm/how-to-determine-your-company-s-real-risk-appetite.html>.

Česká národní banka (2003). *ČNB. Ústřední banka České republiky*. Cit. 21.3.2016, dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP.

Česká národní banka (2003). *ČNB. Ústřední banka České republiky*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating.

Česká národní banka (2003). *ČNB. Ústřední banka České republiky*. Cit. 8.4.2016, dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/160331_prohlaseni.html.

Český statistický úřad (2016). *ČSÚ. Český statistický úřad*. Cit. 4.4.2016, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hdp-narodni-ucty-analyzy-komentare>.

Česká televize (1996). *Česká televize*. Cit. 6.4.2016, dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1666327-kvalifikovane-remeslo-laka-cim-dal-mene-lidi-poptavka-roste-po-hodinovych>.

Economia, a.s. (1996). *Hospodářské noviny. IHNEED.cz*. Cit. 8.4.2016, dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65113580-kurz-rublu-je-na-rekordnim-minimu-investory-desi-pad-cen-ropy-na-ktere-je-ekonomika-zeme-zavisla>.

EUR-Lex. Access to European Union Law. Cit. 25.2.2016, dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3An26026>.

Investopedia, LLC. (2016). *Investopedia. Investment Grade Definition*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/i/investmentgrade.asp>.

Investopedia, LLC. (2016). *Investopedia. Investment Grade Definition*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: http://www.investopedia.com/articles/investing/010616/how-bad-will-it-get-russia-2016.asp?utm_term=russia&utm_content=sem-

unp&utm_medium=organic&utm_source=&utm_campaign=&ad=&an=&am=&o=40186&askid=&l=dir&qsrc=999&qo=investopediaSiteSearch.

Krajský úřad Plzeňského kraje (2016). *Plzeňský kraj*. Cit. 24.3.2016, dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/kategorie/plzensky-kraj>.

Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb.cz, spol. s r.o. (2000). *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání – Kurzy.cz*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/395570-rusko-ekonomika-pokracuje-v-oslabovani-ale-s-mensi-dynamikou-v-lednu-2-5>.

Seznam příloh

- Příloha A.....Rozvaha společnosti ARTEO CZ ke dni 31.12.2013
- Příloha B.....Výkaz zisku a ztráty společnosti ARTEO CZ ke dni 31.12.2013
- Příloha C.....Rozvaha společnosti ARTEO CZ ke dni 31.12.2014
- Příloha D.....Výkaz zisku a ztráty společnosti ARTEO CZ ke dni 31.12.2014
- Příloha E.....Rozvaha společnosti ARTEO CZ ke dni 31.12.2015
- Příloha F.....Výkaz zisku a ztráty společnosti ARTEO CZ ke dni 31.12.2015

ke dni 31.12.2013

IČ

18240160

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tržní 818

Blovice

336 01

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	40868	13557	27311	23616
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	18181	12931	5250	5115
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007			0	
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	18181	12931	5250	5115
B. II. 1.	Pozemky	014	342		342	342
	2. Stavby	015	4592	1610	2982	3093
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	13126	11241	1885	1636
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	121	80	41	44
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	22424	626	21798	18139
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	2553	0	2553	6866
C. I.	1. Materiál	033	1309		1309	1324
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	1244		1244	5542
	3. Výrobky	035			0	
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
	5. Zboží	037			0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	12647	626	12021	8807
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	10857	626	10231	7415
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	492		492	424
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1060		1060	327
	8. Dohadné účty aktivní	056			0	69
	9. Jiné pohledávky	057	238		238	572
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	7224	0	7224	2466
C. IV.	1. Peníze	059	235		235	284
	2. Účty v bankách	060	6989		6989	2182
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	263	0	263	362
D. I.	1. Náklady příštích období	064	241		241	362
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066	22		22	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	27311	23616
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	13243	12937
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	120	120
A. I.	1. Základní kapitál	070	120	120
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II.	1. Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	1173	1155
A. III.	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	78	78
	2. Statutární a ostatní fondy	081	1095	1077
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	11662	11431
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	083	11662	11431
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	288	231
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	13268	10649
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	13268	5209
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	11543	3153
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	605	557
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	463	457
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	120	119
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	397	772
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	139	150
11.	Jiné závazky	114	1	1
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	5440
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	5440
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	800	30
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	21	18
2.	Výnosy příštích období	121	779	12

Sestaveno dne:

.....

Právní forma účetní jednotky:

.....

Předmět podnikání účetní jednotky:

.....

Podpisový záznam:

.....

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2013

IČ

18240160

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ARTEO CZ s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tržní 818
Blovice
336 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	99085	61460
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	103382	57584
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-4297	3809
	3. Aktivace	07	0	67
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	81456	45930
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	19307	14576
B. 2.	Služby	10	62149	31354
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	17629	15530
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	15166	14268
C. 1.	Mzdové náklady	13	11150	10507
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3733	3496
C. 4.	Sociální náklady	16	283	265
D.	Daně a poplatky	17	143	88
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	970	929
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	135
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	135
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	44
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	44
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-52	20
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	178	1122
H.	Ostatní provozní náklady	27	616	507
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	964	931

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	235	195
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	38	47
O.	Ostatní finanční náklady	45	447	516
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-644	-664
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	32	36
Q. 1.	- splatná	50	32	36
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	288	231
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	288	231
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	320	267

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

ke dni 31.12.2014

IČ

18240160

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tržní 818

Blovíce

336 01

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	33569	13448	20121	27311
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	19170	13352	5818	5250
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007			0	
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	19170	13352	5818	5250
B. II. 1.	Pozemky	014	358		358	342
	2. Stavby	015	4592	1721	2871	2982
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	14059	11549	2510	1885
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	121	82	39	41
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	40		40	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	14133	96	14037	21798
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	8236	0	8236	2553
C. I.	1. Materiál	033	1408		1408	1309
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	6828		6828	1244
	3. Výrobky	035			0	
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
	5. Zboží	037			0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	5264	96	5168	12021
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	3407	96	3311	10231
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	128		128	492
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1325		1325	1060
	8. Dohadné účty aktivní	056			0	
	9. Jiné pohledávky	057	404		404	238
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	633	0	633	7224
C. IV.	1. Peníze	059	633		633	235
	2. Účty v bankách	060			0	6989
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	266	0	266	263
D. I.	1. Náklady příštích období	064	165		165	241
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066	101		101	22

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	20121	27311
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	13438	13243
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	120	120
A. I.	1. Základní kapitál	070	120	120
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II.	1. Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	1174	1173
A. III.	1. Zákoný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	78	78
	2. Statutární a ostatní fondy	081	1096	1095
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	11951	11662
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	083	11951	11662
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	193	288
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	5713	13268
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092		
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	5596	13268
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	3854	11543
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	350	
5.	Závazky k zaměstnancům	108	615	605
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	486	463
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	120	120
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		397
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	169	139
11.	Jiné závazky	114	2	1
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	117	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	117	
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	970	800
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	104	21
2.	Výnosy příštích období	121	866	779

Sestaveno dne:

.....

Právní forma účetní jednotky:

.....

Předmět podnikání účetní jednotky:

.....

Podpisový záznam:

.....

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2014

IČ

18240160

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ARTEO CZ s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tržní 818
Blovice
336 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	67479	99085
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	61895	103382
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	5584	-4297
	3. Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	50451	81456
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	16776	19307
B. 2.	Služby	10	33675	62149
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	17028	17629
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	15474	15166
C. 1.	Mzdové náklady	13	11375	11150
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3814	3733
C. 4.	Sociální náklady	16	285	283
D.	Daně a poplatky	17	218	143
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1191	970
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	89	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	89	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-530	-52
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	822	178
H.	Ostatní provozní náklady	27	1203	616
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	383	964

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	153	235
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	411	38
O.	Ostatní finanční náklady	45	448	447
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-190	-644
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	32
Q. 1.	- splatná	50		32
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	193	288
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	193	288
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	193	320

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

ke dni 31.12.2015

IČ

18240160

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tržní 818

Blovice

336 01

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	35683	14289	21394	20121
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	20064	14230	5834	5818
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007				
	4. Ocenitelná práva	008				
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	20064	14230	5834	5818
B. II. 1.	Pozemky	014	358		358	358
	2. Stavby	015	4592	1832	2760	2871
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	14865	12314	2551	2510
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	121	84	37	39
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	46		46	40
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	82		82	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0		0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	15437	59	15378	14037
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	4989	0	4989	8236
C. I.	1. Materiál	033	159		159	1408
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4830		4830	6828
	3. Výrobky	035			0	
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
	5. Zboží	037			0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	6657	59	6598	5168
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	4346	59	4287	3311
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	938		938	128
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1217		1217	1325
	8. Dohadné účty aktivní	056			0	
	9. Jiné pohledávky	057	156		156	404
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	3791	0	3791	633
C. IV.	1. Peníze	059	896		896	633
	2. Účty v bankách	060	2895		2895	0
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	182	0	182	266
D. I.	1. Náklady příštích období	064	182		182	165
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066	0		0	101

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	21394	20121
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	14419	13438
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	120	120
A. I.	1. Základní kapitál	070	120	120
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II.	1. Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	1174	1174
A. III.	1. Zákoný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	78	78
	2. Statutární a ostatní fondy	081	1096	1096
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	12144	11951
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	083	12144	11951
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	981	193
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	5972	5713
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulém účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	5972	5596
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	104	4323	3854
	2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
	3. Závazky - podstatný vliv	106		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		350
	5. Závazky k zaměstnancům	108	656	615
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	508	486
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	335	120
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111		
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113	148	169
	11. Jiné závazky	114	2	2
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	117
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		117
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	1003	970
C. I.	1. Výdaje příštích období	120	148	104
	2. Výnosy příštích období	121	855	866

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2015

IČ

18240160

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ARTEO CZ s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tržní 818
Blovice
336 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	99847	67479
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	101845	61895
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1998	5584
	3. Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	80273	50451
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	25463	16776
B. 2.	Služby	10	54810	33675
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	19574	17028
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	15997	15474
C. 1.	Mzdové náklady	13	11776	11375
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3916	3814
C. 4.	Sociální náklady	16	305	285
D.	Daně a poplatky	17	158	218
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1675	1191
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	89
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	89
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-37	-530
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	406	822
H.	Ostatní provozní náklady	27	470	1203
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	1717	383

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	92	153
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	122	411
O.	Ostatní finanční náklady	45	548	448
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-518	-190
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	218	0
Q. 1.	- splatná	50	218	0
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	981	193
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	981	193
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1199	193

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Abstrakt

ŠVEHLOVÁ, Petra. *Implementace systému řízení rizik v organizaci*. Plzeň, 2016. 71 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: riziko, management, řízení rizik, klíčová rizika, ošetření rizik

Předložená práce je zaměřena na implementaci systému řízení rizik v organizaci ARTEO CZ. Autorka v úvodní části práce představuje podnik ARTEO CZ, jeho strategické cíle, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovanou rozvahu. Dále se autorka zabývá analýzou externího a interního prostředí zvoleného podniku a stanovuje matice EFE a IFE. Na analýzu prostředí autorka navázala kapitolou věnovanou managementu rizik. V této části identifikovala rizika, která vyplývají z provedené analýzy prostředí. Identifikovaná rizika autorka podrobila expertnímu hodnocení a dle stanovené hranice Risk Appetite vyvodila klíčová rizika. Následně autorka posoudila citlivost klíčových rizik na změny faktorů, která tato rizika ovlivňují, prostřednictvím analýzy citlivosti. V poslední části práce autorka navrhuje opatření vhodná k ošetření klíčových rizik.

Abstract

ŠVEHLOVÁ, Petra. *Implementation of risk management system in the organization*. Plzeň, 2016. 71 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: risk, management, risk management, key risks, risk treatment

The diploma thesis is focused on the implementation of the risk management system in the organization called ARTEO CZ. In the first part of the thesis the author introduces the company ARTEO CZ, the strategic goals of the company, projected profit and loss statement and projected balanced sheet. Furthermore, the author analyzes the external and internal environment of the company and formulates EFE and IFE matrices. Based on the analysis, the following part of the thesis is focused on the risk management. In this part the author identifies risks arising from the environment analysis. Identified risks are evaluated and according to the Risk Appetite limits the author determines the key risks. Then the author, using sensitivity analysis, reviews the sensitivity of key risks regarding changes of the factors which influence these risks. In the last part of the thesis the author proposes measures suitable for the treatment of key risks.