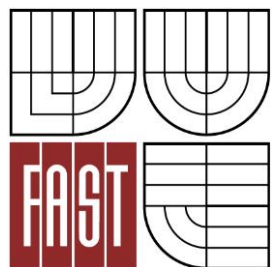




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ JAKO NÁSTROJ PŘI ŘÍZENÍ RIZIKA STAVEBNÍHO PODNIKU

MANAGERIAL ACCOUNTING AS A TOOL FOR CONSTRUCTION COMPANY RISK MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

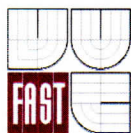
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR PAŠTĚKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013



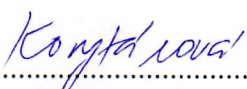
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

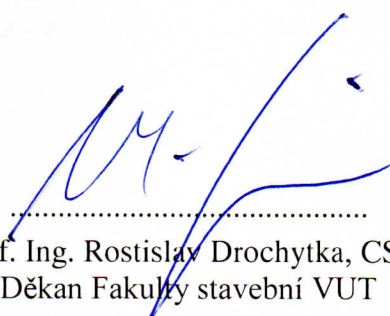
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Petr Paštěka
Název	Manažerské účetnictví jako nástroj při řízení rizika stavebního podniku
Vedoucí diplomové práce	Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2012
Datum odevzdání diplomové práce	11. 1. 2013

V Brně dne 31. 3. 2012


.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu




.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

KRÁL, B.; Manažerské účetnictví, Management Press, 2010

ŠOLJAKOVÁ, L.; Strategicky zaměřené manažerské účetnictví, Management Press, 2009

PETRÍK, T.; Ekonomické a finanční řízení firmy, Grada Publishing, 2009

Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)

Cílem práce je využití oblasti manažerského účetnictví při řízení rizika podniku.

Požadovaným výstupem je identifikace a vliv rizika na řízení podniku s využitím manažerského účetnictví.

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika stavebního podniku
2. Identifikace rizik
3. Charakteristika manažerského účetnictví
4. Funkce manažerského účetnictví při řízení daného rizika ve vybraném podniku

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Teoretická část této diplomové práce se soustředí na popis a charakteristiku oblasti manažerského účetnictví, popis stavebního podniku, druhy rizika, která působí na podnik a jeho možnosti identifikace, hodnocení a řízení. Zabývám se také oblastí finanční analýzy ve stavebním podniku. Praktická část má za cíl zobrazit dopady mnou identifikovaného a vyhodnoceného rizika na podnikový plán a jeho fungování. Dopad rizika je v první části zobrazen bez uskutečnění opatření, v druhé fázi jsou do plánu implementována opatření pro zmírnění rizika na podnik. Opatření jsou nastavena tak, aby byl podnik dál schopen pokračovat ve svých výrobních aktivitách. Pro srovnání jednotlivých modelů jsem použil ukazatele likvidity podniku.

Klíčová slova

Manažerské účetnictví, riziko, řízení rizika, finanční analýza.

Abstract

The theoretical part of this master thesis is focused on description and characteristics of the management accounting, the description of erection log book, and types of risks, which influence the company itself and possibilities for their identification, evaluation and control. I also pay attention to financial analysis area of company operating in civil engineering. The goal of the practical part of this thesis, the impacts of risk are pointed out without taking measures, the second part describes the implementation of arrangements to reduce the risk effecting the company. The measures are adjusted in the way of company's capability to continue in the production activity. For the comparison of particular models, the parts of financial analysis - namely company's liquidity indicators, were used.

Keywords

Managerial accounting, risk, risk management, financial analysis.

Bibliografická citace

PAŠTĚKA, Petr. *Manažerské účetnictví jako nástroj při řízení rizika stavebního podniku*. Brno, 2013. 95 s., 3 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 31. 1. 2013

.....
podpis autora
Bc. Petr Paštěka

Poděkování

Poděkování bych chtěl věnovat všem kantorům Ústavu stavební ekonomiky a řízení FAST VUT Brno, zvláště pak mé vedoucí diplomové práce, paní Ing. Evě Vítkové PhD. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti Aliacem s.r.o. za poskytnutí vnitropodnikových dat, potřebných pro vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍHO PODNIKU	11
3	CHARAKTERISTIKA ÚČETNICTVÍ	13
3.1	Manažerské účetnictví	13
3.2	Historický vývoj manažerského účetnictví	14
3.3	Základní rysy manažerského účetnictví	14
3.4	Základní úkoly manažerského účetnictví	15
3.5	Vztah jednotlivých informačních systémů k manažerskému účetnictví	16
3.5.1	Vztah manažerského účetnictví ke controllingu	16
3.5.2	Vztah manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví	17
3.5.3	Vztah manažerského a daňového účetnictví	18
3.6	Primární orientace manažerského účetnictví	19
3.7	Manažerské účetnictví a informace k sestavení podnikového plánu	19
4	RIZIKO A MOŽNOSTI JEHO ŘÍZENÍ	21
4.1	Definice rizika a podnikatelského rizika	21
4.2	Klasifikace a kategorizace rizik	23
4.3	Analýza rizik v podniku	24
4.4	Identifikace a hodnocení rizika	25
4.5	Stanovení významnosti rizik	26
4.6	Postoje k riziku	27
4.7	Řízení rizika	27
5	FINANČNÍ ANALÝZA	29
5.1	Ukazatele likvidity podniku	30
5.2	Využití ukazatele likvidity pro rozhodování	33
6	PRAKTICKÁ ČÁST	34
6.1	Popis zkoumaného podniku – Aliacem s.r.o.	34
6.2	Vývoj podniku v letech 2007 - 2010	35
6.2.1	Struktura majetku společnosti Aliacem s.r.o.	37
6.2.2	Vývoj ukazatelů likvidity podniku v období 2007-2010	39
6.3	Cíle společnosti Aliacem s.r.o. pro rok 2011	41
6.3.1	Strategické cíle pro rozvoj podniku	42

6.3.2	Operativní cíle pro rok 2011	43
6.4	Plán podniku pro rok 2011	44
6.4.1	Celkové plánované výnosy a náklady společnosti Aliacem s.r.o. pro rok 2011	45
6.4.2	Plánované výnosy a náklady společnosti Aliacem s.r.o. rozčleněné čtvrtletně	50
6.4.3	Plán hospodářský výsledek a peněžní toky podniku pro rok 2011	53
6.4.4	Finanční analýza na základě plánu podniku pro rok 2011	55
6.5	Analýza rizik na základě cílů a plánu podniku	57
6.5.1	Identifikace rizik.....	57
6.5.2	Stanovení významnosti identifikovaných rizik	58
6.5.3	Určení nejvýznamnějšího rizika	61
6.6	Zobrazení dopadu rizika R1 na podnik v roce 2011	61
6.6.1	Plánované tržby podniku po uskutečnění rizika R1	62
6.6.2	Plánované náklady po uskutečnění rizika.....	63
6.6.3	Působení rizika na peněžní toky	65
6.6.4	Dopad působení rizika R1 na likviditu podniku	70
6.7	Využití informací manažerského účetnictví pro řízení rizika	71
6.7.1	Návrh dlouhodobých opatření pro snížení dopadu rizika R1	72
6.7.2	Návrh operativních opatření pro snížení dopadu rizika na podnik pomocí manažerského účetnictví	72
6.7.3	Působení opatření na peněžní toky podniku a výsledek jeho hospodaření	79
6.7.4	Dopad opatření na ukazatele likvidity podniku	80
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	82
8	ZÁVĚR	88
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	91
11	SEZNAM TABULEK.....	92
12	SEZNAM GRAFŮ.....	94
13	SEZNAM PŘÍLOH	95

1 ÚVOD

Manažerské účetnictví je jednou z nejdůležitější oblastí řízení podniku a využívají jej pracovníci podniku na různých stupních podnikového vedení pro řízení jednotlivých podnikatelských procesů. Základní snahou manažerského účetnictví je poskytnout takovou škálu informací, která umožní zhodnocovat různé varianty budoucího vývoje a možného rozvoje podniku. Na rozdíl od finančního účetnictví, které je orientováno spíše na externí uživatele, je manažerské účetnictví zaměřeno pro vnitřní potřebu vedení podniku a mělo by podávat podrobnější informace o výnosech a nákladech a o jejich vnitřní struktuře a členění. V současnosti dochází k prolínání prvků finančního a manažerského účetnictví a obě tyto oblasti spolu úzce souvisí.

Cílem mé diplomové práce „Manažerské účetnictví jako nástroj při řízení rizika stavebního podniku“ je ukázat jednu z možností využití informací, získaných z jednotlivých složek manažerského účetnictví, jako nástroje pro řízení rizika v podniku. Pro dosažení tohoto cíle chci využít podnikový plán, na kterém budu modelovat vybrané scénáře budoucího vývoje podniku.

V teoretické části mé diplomové práce se budu zabývat základní charakteristikou manažerského účetnictví a vlivem, jež mají informace získané z manažerského účetnictví, na fungování a vnitřní procesy podniku. Dále také vymezím, dle odborné literatury, vztah manažerského účetnictví k dalším složkám podnikového informačního systému. Důležitou součástí teoretické části této diplomové práce bude základní charakteristika rizika, možnosti jeho identifikace a stanovení významnosti rizik, jež působí na podnik. V poslední kapitole teoretické části se budu věnovat vymezení procesu sestavení podnikového plánu na základě informací získaných z manažerského účetnictví.

V praktické části mé diplomové práce se v první fázi budu zabývat popisem podniku a jeho činností, historickým a ekonomickým vývojem podniku. Tyto informace pak budou zohledněny při sestavování strategických a operativních cílů podniku pro sledované období. Další kapitola této práce se bude věnovat sestavení podnikového

plánu pro budoucí období zvoleného podniku, ve kterém využiji informace získané z vnitropodnikových informačních zdrojů a z dosavadního historického i ekonomického vývoje podniku. Pro možnost využití manažerského účetnictví jako nástroje pro řízení rizik provedu proces identifikace rizik, stanovení jejich významnosti a určení nejvýznamnějšího rizika, které bude mít nejvíce negativní dopad na fungování podniku.

Takto stanovené riziko, v další části této diplomové práce, aplikuji na podnikový plán, sestavený v předchozí kapitole. Riziko bude aplikováno v první fázi formou čistého negativního působení rizika na podnikový plán, bez uskutečnění jakýchkoliv opatření, které by následky rizika zmírnily. Takto definované čisté riziko poskytne obraz o důsledcích působení rizika na zkoumaný podnik.

V poslední části této diplomové práce využiji informace získané ze složek manažerského účetnictví pro vlastní řízení rizika. V rámci procesu řízení rizika navrhu vhodná opatření pro eliminaci dopadů působení rizika na zkoumaný podnik, jejichž cílem bude co nejvíce zmírnit negativní dopady na podnik.

2 CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍHO PODNIKU

Stavební podnik lze obecně charakterizovat jako ekonomicky i právně samostatnou jednotku, jež působí na trhu v roli zhotovitele a dodavatele, a jehož hlavní činností je stavební výroba. Základním cílem stavebního podniku, stejně jako u podniků působících v jiných oblastech, je dosahovat zisku a maximalizovat svou hodnotu a dosáhnout tak dlouhodobé prosperity. Pro zajištění prosperity musí stavební podnik získávat nové stavební zakázky, které musí v rámci realizace zhodnocovat. [1]

Činnost stavebního podniku je primárně zaměřena na stavební práce při výstavbě, rekonstrukci či údržbě budov a staveb. Stavební podnik se však nevěnuje pouze vlastní výstavbě, ale také aktivitami souvisejícími s projekční a průzkumnou činností, dodávkami a montáží technologických zařízení.

Stavební podnik lze také definovat jako podnik s časově sladěným výrobním procesem, kdy je výroba plánována individuálně pro každou jednotlivou zakázku. Stavební podnik je materiálově velmi intenzivní, což klade vysoké nároky na provozní kapitál podniku a finanční plánování, jak na úrovni celého podniku, tak i jednotlivých zakázek. [2]

Produktem jednotlivých činností stavebního podniku jsou ucelené stavební objekty v pozemním stavitelství, inženýrské výstavbě při úpravách ploch a území nebo jednotlivých částí stavebních objektů. Stavební podnik může při výstavbě vystupovat jako hlavní dodavatel nebo subdodavatel, jež realizuje pouze část stavebního objektu. [2]

Stavební podnik má v rámci činnosti jistá specifika, která vyplývají z charakteru jeho výroby a produktů, které podnik vytváří. Mezi hlavní specifika stavebního podniku a stavební výroby patří:

- Individualita zakázek - stavební výroba je založena na principu zakázkové výroby vysoce individuálního charakteru. Konečný produkt stavební výroby je vytvářen na základě jedinečné projektové dokumentace a každá realizace je ovlivněna rozdílnými faktory působícími v místě realizace.

- Dlouhý výrobní cyklus – realizace stavebních celků je nesmírně časově náročná a realizace zakázky od přípravy po kolaudaci může trvat i několik let.
- Náročnost organizace výroby – je důsledkem častých přesunů výrobních kapacit, vysoké materiálové náročnosti a délky výrobního procesu
- Přesun výrobních kapacit – výsledek stavební činnosti je stacionární a po dokončení výstavby dochází k přesunu výrobních kapacit podniku.
- Nízké využití výrobních kapacit – proces výstavby na jednom místě může být relativně malý a na stejném místě se již neopakuje. Výrobní kapacity proto musí být přemístěny, což způsobuje jejich neefektivitu využití v porovnání s možnou technickou kapacitou.
- Povětrnostní podmínky – stavební výroba je ovlivněna působením povětrnostních vlivů, jež mohou mít negativní dopad na jednotlivé výstavbové činnosti a na délku jejich trvání. [2]

Hlavní činností stavebního podniku je tedy provádění stavebních prací, které mohou být prováděny v rámci vlastních kapacit nebo formou subdodávek jinými stavebními organizacemi. Výrobní charakter mají pouze práce prováděné vlastními pracovníky, práce prováděné formou subdodávek mají charakter obchodní činnosti, což znamená, že podnik zajišťuje a vytváří podmínky pro jejich provedení.

3 CHARAKTERISTIKA ÚČETNICTVÍ

V minulosti bylo chápáno účetnictví jako prostředek pro uchování informací vznikajících v souvislosti s činností podniku, které již byly realizovány. Ve dvacátém století však došlo k ovlivnění základních myšlenek pro funkci účetnictví, a tím je rozčlenění účetnictví podle toho, kdo bude uživatelem informací vzešlých z účetnictví a jaké rozhodovací úlohy řeší. Vlivem této změny v chápání účetnictví došlo k rozdělení účetnictví na finanční účetnictví, daňové účetnictví a manažerské účetnictví.

Finanční účetnictví má ve své podstatě přinášet ekonomické a účetní informace pro externí uživatele, jako například banky, akciové trhy, potencionální a současné vlastníky, obchodní partnery, jak uvádí B. Král [3]: „Tito uživatelé sice stojí mimo hodnocený subjekt, ale jsou s jeho vývojem spjati jak budoucím prospěchem, který odvozují zejména ze synteticky analyzovaných faktorů ovlivňujících výnosnost kapitálu, tak i budoucími riziky, která se snaží odhadnout zejména z analýzy faktorů ovlivňujících schopnost podniku hradit své závazky“.

Daňové účetnictví zobrazuje stejné ekonomické informace jako finanční účetnictví, jeho smyslem je však poskytnout relevantní a věcně správné informace, které slouží pouze pro účely daňových subjektů.

Oproti výše zmíněným druhům účetnictví je manažerské účetnictví systémem informací, jehož hlavním úkolem je poskytování relevantních informací vedoucím pracovníkům podniku pro řízení budoucího vývoje.

3.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví má za cíl sloužit pro řízení podniku, především ke správnému rozhodování o jeho chodu a dalším rozvoji. Manažerské účetnictví tedy poskytuje informace pro vnitropodnikové účely, není nijak legislativně upraveno, a proto se jeho forma může v každém podniku velmi lišit.

3.2 Historický vývoj manažerského účetnictví

Vývoj manažerského účetnictví je spjat s rostoucí potřebou po informacích, které vyžadovaly řídicí orgány podniku pro rozhodovací procesy. Nejčastěji lze v odborné literatuře nalézt rozdělení vývoje manažerského účetnictví na tři základní fáze. Toto dělení vzniklo na základě členění informací a jejich vztahu k jednotlivým fázím rozhodovacího procesu.

První fáze vývoje manažerského účetnictví se zabývala zajištěním podkladů o skutečně vynaložených nákladech a výnosech. Jak uvádí B. Král [3]: „V první fázi se takto zaměřené účetnictví orientovalo hlavně na zjištění skutečně vynaložených nákladů a výnosů, a to nejprve podle jejich vztahu k prodávaným finálním výkonům, a později také ve vztahu k dílčími procesům, činnostem a útvarům, které za vynaložené náklady, resp. realizované výnosy odpovídají“.

V druhé fázi byly využívány informace získané z procesů vzniklých v první fázi a takto rozčleněné položky byly porovnávány s plánovaným stavem, tedy s plány a kalkulacemi.

Ve třetí fázi, též nazývané účetnictví pro rozhodování, bylo základním posláním manažerského účetnictví zajistit informace nejen pro řízení ale i pro rozhodování. Jak píše B. Král [3]: „Typ těchto informací, zjednodušeně nazývaný „Co se stane, když...“, tak umožňuje využít účetní informace nejen pro běžné řízení podnikových výkonů, útvarů a procesů, ale i pro rozhodování o variantách jejich budoucího průběhu“. Třetí fázi již chápeme jako manažerské účetnictví využívané v současnosti.

3.3 Základní rysy manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví pro řízení (též v literatuře označováno jako nákladové účetnictví) je chápáno jako základní část manažerského účetnictví a jeho hlavním rysem je zobrazení podnikatelského procesu, včetně výsledků, jež charakterizují činnost podniku v daném období. Dle obsahu můžeme nákladové účetnictví rozčlenit na tzv. výkonové účetnictví, odpovědnostní účetnictví a procesní nákladové účetnictví. Příklon k jednomu

z těchto obsahových rozčlenění je plně v kompetenci podniku a jeho vedoucích pracovníků, pro které jsou zdrojem potřebných informací.

Pro prvky nákladového účetnictví je typické zejména zaměření na minulost a sledování výhradně vnitřních ekonomických jevů v podniku, tedy primárně sledování nákladů a výnosů za určité období. Sledování nákladů a výnosu je však většinou omezené pouze na náklady provozní, výrobní a obchodní, jež nejsou schopny dodat komplexní informace o nákladech celého podniku, a proto mohou být takto získané informace neobjektivní. [3]

3.4 Základní úkoly manažerského účetnictví

Obecně lze říci, že základním úkolem všech složek manažerského účetnictví je vytvářet vhodné podklady pro rozhodovací procesy vznikající v rámci řízení podniku. Tento základní úkol je tvořen řadou dílčích vzájemně propojených úkolů, které na sebe navazují. Dílčí úkoly lze rozdělit na zjišťování skutečných jevů a informací, kontrolu těchto jevů a informací, a přípravu zjištěných informací pro vlastní rozhodovací procesy.

První dvě skupiny dílčích úkolů lze spíše přiřadit k úkolům finančního účetnictví, ale jsou s úkoly manažerského účetnictví velmi úzce propojeny a je velmi obtížné určit hranici, kde končí finanční a kde začíná manažerské účetnictví. Třetí skupina je již plně spojena s pojmem manažerského účetnictví a obsahuje úkoly, které popíší v následující části této práce

Dle A. Čechové [4], lze jednotlivé úkoly charakterizovat a zařadit do následujících skupin:

- **Informace o struktuře nákladů** - pomocí těchto informací jsem schopni třídit náklady jejich vzniku.

- **Informace o výkonech** - poskytuje informace o výkonech a přiřazuje k nim správné náklady, což je spojené i s přiřazením odpovědnosti za vznik těchto nákladů.
- **Informace o útvarech** - poskytuje informace o jednotlivých útvarech podniku, hlavně o vzniku nákladů režijních. Tyto informace jsou velmi důležité pro kalkulace, jelikož jsme schopni do kalkulací přesně započítat vznikající režijní náklady.
- **Informace potřebné pro kalkulaci** - systém kalkulací vychází z informací z minulosti, které nám dává kalkulace výsledná, a z předpokladů o budoucnosti, které obsahuje kalkulace předběžná.
- **Řízení odpovědnosti** - věnuje se zjištění a přenosu odpovědnosti za odchylky od žádoucího plánovaného stavu vůči jednotlivým odpovědnostním útvarům.
- **Běžná kontrola nákladů** - provádí se krátkodobá kontrola nákladů formou kontroly plnění norem spotřeby pro správné stanovení kalkulací a rozpočtů.
- **Rozpočty** – součástí tohoto úkolu je sestavování jak podnikových tak i vnitropodnikových rozpočtů.

Tyto úkoly jsou obsahem kompletního informačního systému podniku. Záleží však na rozhodnutí vedení podniku, které z jednotlivých úkolů bude využívat a které jsou nutné pro vytváření správných rozhodnutí.

3.5 Vztah jednotlivých informačních systémů k manažerskému účetnictví

3.5.1 Vztah manažerského účetnictví ke controllingu

Controlling, jehož charakteristika není jednotně vymezena, lze dle B. Krále [3] chápat jako: „V nejobecnějším slova smyslu je chápán jako metoda, jejímž cílem je zvýšit

účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů“ nebo jak vymezuje pojem controlling A. Čechová [4]: „Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny s cílem působit na zlepšení podnikových výsledků.“

Z výše uvedených charakteristik lze vyvodit, že není možno posuzovat vztah mezi manažerským účetnictvím a controllingem, ale pouze manažerské účetnictví a informační nástroje controllingu. Zatímco se manažerské účetnictví zabývá výhradně hodnotovými charakteristikami, controlling pracuje ve velké míře i s nepeněžními informacemi. Proto lze říci, že informace manažerského účetnictví pro potřeby řízení, jsou pokryty nákladovým a finančním controllingem. [4]

Nákladový controlling je primárně zaměřený na řízení faktorů, které ovlivňují výši zisku podniku, finanční controlling je zaměřený na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a řízení finančních toků. [4]

3.5.2 Vztah manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví

Jak jsem již uvedl v předchozích částech této diplomové práce, rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím je hlavně v informacích, které podávají. Finanční účetnictví je zaměřeno na externí uživatele, kdežto manažerské účetnictví slouží pouze pro potřeby vedoucích pracovníků. Jak uvádí J. Lazar [5]: „Finanční účetnictví se nezabývá otázkami řízení účetních jednotek jako celku ani jejich nižších organizačních složek, ani samo o sobě neřeší problém, jak dospět k údajům o množství a ceně vyprodukovaných, ale nerealizovaných zásob, které podnik vytvořil vlastní činností“. Proto je nutné zdůraznit obsahově rozdílné pojetí, které se projevuje základními odlišnostmi a to: odlišným způsobem vymezení aktiv a pasiv, větší variabilitou principů a konkrétních způsobů oceňování.

V souvislosti s využitím manažerského účetnictví jako nástroje pro strategické a operativní řízení se odlišnosti vůči finančnímu účetnictví dají shrnout do několika základních bodů.

- Finanční účetnictví se zaměřuje především na informace z minulých období, kdežto manažerské účetnictví má poskytnout vhodné podklady pro srovnání skutečnosti s plánovaným stavem, nebo poskytnout takové informace, které slouží pro vyhodnocení srovnávaných variant budoucího vývoje.
- Finanční účetnictví vydává přesné standardizované údaje. Data získané z finančního účetnictví se využívají při styku s externími uživateli, a proto musí být jejich forma a obsah přesně stanoven, aby externí uživatelé měli jistotu, že získaná data odpovídají skutečnosti. Naopak manažerské účetnictví slouží pro interní uživatele a jeho obsah a forma jsou plně v kompetenci vlastního podnikatelského subjektu.
- Jak vyplývá z předchozího odstavce, informace poskytované z finančního účetnictví jsou přístupné externím uživatelům, tedy i konkurenci. Jak uvádí B. Král [3]: „Podniky mají tendenci skrývat některé důležité informace „obchodního tajemství“; mezi nimi hrají dominantní roli zejména faktory ovlivňující výsledky z prodeje. Manažerské účetnictví by naopak mělo dát o těchto výsledcích co nejpresnější údaje“.

3.5.3 Vztah manažerského a daňového účetnictví

Vztah manažerského a daňové účetnictví lze charakterizovat podobně jako vztah manažerského účetnictví k finančnímu. Každý z těchto systémů je určen pro různé uživatele a také pro řešení odlišných rozhodovacích úloh. Daňové účetnictví získává informace z účetnictví finančního a jeho hlavním cílem je zjištění a správné vyjádření základu pro výpočet daně z příjmů, případně ostatních daní. Tento systém je silně legislativně standardizován. [3]

3.6 Primární orientace manažerského účetnictví

Volba primární orientace manažerského účetnictví je rozhodovací proces, který vytváří každý podnik dle svých vlastních potřeb. Primární orientaci si podnik volí zejména podle těch faktorů, které nejvíce ovlivňují fungování podniku. Mezi tyto faktory lze dle B. Krále [3] zařadit: „Složitost výrobního procesu, rozsah pomocných a obslužných činností, opakovanost výroby, délka výrobního cyklu a proporce přímých respektive nepřímých nákladů“. Tyto i další podnikově specifické faktory je nutné brát na zřetel při základním rozhodování o orientaci manažerského účetnictví.

Dle odborné literatury rozlišujeme dvě základní orientace manažerského účetnictví a to výkonový přístup a odpovědnostní přístup. Dělení mezi těmito orientacemi není striktní, velmi často se setkáváme i s kombinací těchto přístupů.

Výkonový přístup se zaměřuje hlavně na zjištění skutečných nákladů, místa jejich vzniku a dále jejich charakteru, tedy rozděluje náklady na přímé a nepřímé. Výkonový přístup se využívá hlavně při řízení nákladů po linii výkonů. V případě, že se místa vzniku a odpovědnost za vznik nákladu neliší, lze jednoduše srovnávat plánované náklady vůči skutečně vynaloženým. Avšak v případě, kdy se místo vzniku a odpovědnost liší, je nutné sledovat náklady v rámci odlišného členění nákladů. [3]

Odpovědnostní přístup se zaměřuje na sledování přínosu jednotlivých vnitropodnikových útvarů k celkovým podnikovým výsledkům. Proto při této orientaci primárně členíme náklady dle odpovědnosti za jejich vznik. Díky tomuto členění jsme schopni porovnat skutečně vzniklé náklady vůči nákladům plánovaným a tím i přiřadit zodpovědnost jednotlivým útvarům zda byl náklad vynaložen racionálně. [3]

3.7 Manažerské účetnictví a informace k sestavení podnikového plánu

Informace, které poskytují jednotlivé součásti manažerského účetnictví, se využívají jako podklad pro stanovení podnikové strategie, dlouhodobých i krátkodobých cílů a následně i pro sestavení podnikového plánu.

Pro sestavení plánu podniku je v první fázi nutné zformulovat cíle podniku. Základním cílem každého podniku je dosažení zisku, ale s tímto primárním cílem si podnik nevystačí, proto je nutné definovat dílčí cíle podniku, mezi které lze zařadit cíle s oblasti ekonomiky podniku, jeho financování, personální oblasti a mnoha dalších. Podnikové cíle se sestavují jako dlouhodobé a krátkodobé (taktické). Cíle jsou sestavovány na základě předpokladů a chtěného směřování podniku. Podnikové cíle sestavuje vedení podniku, případně jeho majitelé a jejich stanovení je plně v jejich kompetenci. Dlouhodobé cíle se převážně soustředí na určení celkového rozvoje a vývoje podniku, stanovení dlouhodobých investic. Vyplývají ze zvolené podnikové strategie a odpovědnost za jejich plnění nese vedení podniku a vrcholový management. Krátkodobé cíle jsou sestavovány v souladu se stanovenými dlouhodobými cíli a soustředí se na krátké období, převážně na dobu jednoho roku. Představují operativní úkoly, kterých chce podnik v následujícím období dosáhnout.

Na základě určených podnikových cílů je podnik schopen sestavit svůj plán na dané období. Smyslem podnikového plánu je zajištění takového stavu podniku na konci plánovaného období, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Podnikový plán není po svém sestavení a schválení neměnný a striktní, musí pružně reagovat na změnu vnějších i vnitřních okolností, které ovlivňují fungování podniku. Dlouhodobé plány vychází ze stanovených dlouhodobých cílů podniku, jsou sestavovány na delší časové období, a mají převážně strategický charakter. Krátkodobé plány jsou nejčastěji sestavovány na jedno kalendářní období a zohledňují krátkodobé cíle a dlouhodobý plán. V případě potřeby jsou tyto krátkodobé plány zpřesňovány na kratší období (čtvrtletí, měsíce). Tento přehled zde uvádím z důvodu, že v praktické části mé diplomové práce mi plán podniku poskytne oporu pro zobrazení využití možností manažerského účetnictví jako nástroje pro řízení podniku a následně určeného rizika. [6]

4 RIZIKO A MOŽNOSTI JEHO ŘÍZENÍ

Riziko je stále přítomným faktorem u jakéhokoliv podnikatelského subjektu či činnosti. Proto je povinností manažera s riziky efektivně a dlouhodobě pracovat, rizika v podniku vyhledávat, analyzovat a řídit. Podnikatelská rizika se v čase mohou projevit na výsledcích hospodaření podniku jak kladně tak i negativně, proto je velmi důležité vytvořit a uplatnit v podniku nejlepší metody identifikace a řízení rizik.

4.1 Definice rizika a podnikatelského rizika

Pro pojem riziko neexistuje přesná, obecně uznávaná definice. V odborné literatuře se však setkáváme s definicí rizika jako např.:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného

Podnikatelské riziko vyjadřuje možnost ztráty, která může podnikatele postihnout při provozování podniku a výrobě, nebo také ohrožení či příležitost, která může na podnik působit jak kladně tak i záporně. Proto hodnotíme podnikatelské riziko ze dvou hledisek - jeho pozitivní stránky (naděje vyššího zisku a s tím spojená naděje vyššího úspěchu) a negativní stránky (nebezpečí špatných hospodářských výsledků, nebezpečí neúspěchu a krachu podniku). [7]

Základní rozdělení rizik lze rozdělit dle Hnilici [7] do těchto kategorií:

- **Podnikatelské riziko, čisté riziko**

Podnikatelské riziko má pozitivní tak i negativní stránku na rozdíl od čistého rizika, které reprezentuje pouze negativní dopady rizika na člověka, společnost či podnik.

- **Systematické a nesystematické riziko**

Systematické riziko lze charakterizovat jako riziko vyvolané společnými faktory a postihující v různé míře všechny části společnosti či trhu, jako například změny daní, změny cen základní surovin a další. Nesystematické je naopak individuální pro každý podnik a pro jeho aktivity.

- **Vnitřní a vnější rizika**

Vnitřní rizika se převážně vztahují k faktorům, které vznikají uvnitř podniku, kdežto vnější rizika se vztahují na okolní prostředí podniku, ve kterém působí, a na externí faktory, které podnik ovlivňují.

- **Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika**

Ovlivnitelná rizika lze charakterizovat jako rizika, jež je schopen podnik respektive jeho vedení nebo majitelé eliminovat či zmenšit pravděpodobnost jeho vzniku. Neovlivnitelná rizika jsou naopak taková rizika, u nichž nemá podnik možnost působit na jeho příčiny a ani zabránit vzniku tohoto rizika, má však možnost přijmout opatření na zmírnění či eliminaci dopadů.

- **Primární a sekundární rizika**

Sekundární riziko je vyvoláno přijatým opatřením, jehož cílem je snížení primárního rizika. [8]

K základním vlastnostem rizika dle Vochozky [8] patří následující charakteristiky:

- Rizika se vyskytují pouze v systémech, v nichž mají realizovat určitá očekávání. Ta jsou tvořena jednak vytýčenými cíli a jednak rámcovými podmínkami pro jejich realizaci.
- Rizika je možné zjistit pouze v definovaných systémech.
- Rizika vznikají z dynamiky podniku a rušivých procesů, které se vyskytují v souvislosti s touto činností.
- Rizika se projevují na všech úrovních řízení a ve všech oblastech podnikových činností.

4.2 Klasifikace a kategorizace rizik

Obečně lze klasifikovat rizika podle různých metod a parametrů. Klasifikace rizik pomáhá manažerům zvolit nejlepší možné techniky a nástroje pro identifikaci a analýzu rizik, které v podniku vznikají.

Mezi základní kategorie rizik patří hlavně rizika:

- **Finanční**

Jsou převážně spojena se způsobem financování podniku a jeho aktivit a také se schopností podniku zajistit dostatečnou likviditu. Také mohou být spojena s růstem úrokových sazeb či změnami měnových kurzů.

- **Legislativní**

Vyvolávána jsou převážně hospodářskou a legislativní politikou státu, čili změnami zákonů, daní, změny celní politiky a dalších. Taktéž lze do této kategorie zařadit rizika spojená s ochranou duševního vlastnictví.

- **Politická**

Zahrnují rizika spojená se stávkami, vnitrostátními nepokoji, válkami, zvýšením nestability určitých regionů či změn politických systémů. Lze sem také zařadit rizika spojená s podnikáním v zahraničí, převážně v rozvojových zemích, kde je riziko státního převratu, znárodnění podniků či omezení podnikání vyšší než v rozvinutých ekonomikách.

- **Ekonomická**

V této kategorii jsou zahrnuta rizika spojená s nákladovými riziky jako například změny cen vstupních surovin a materiálu, energií či služeb.

- **Výrobní a dodavatelská**

Výrobní rizika představují převážně rizika omezení případně nedostatku zdrojů různé povahy, například odborných pracovníků, nedostatek surovin a materiálů a další. Dodavatelská rizika jsou orientována na rizika spojená s přenášením části zakázky na dodavatele, u nichž hrozí nespolehlivost při dodávkách, nekvalifikovaní pracovníci, nedodržování uzavřených smluv a další.

- **Zásahy vyšší moci**

Jedná se o zvláštní kategorii rizik, která jsou spojena s nepředpokladatelnou situací převážně přírodního charakteru (záplavy, sucha, zemětřesení) případně s neočekávanými haváriemi výrobních zařízení. [7]

4.3 Analýza rizik v podniku

Rizika jako takové patří v životě i podnikání k velmi výrazným faktorům, které ovlivňují chování člověka, i společnosti. Podnik zaměřený na investiční výstavbu by měl, ve svém nejlepším zájmu, pravidelně provádět procesy, které mu pomohou možné rizika včasné odhalit, poskytnou podniku prostor pro přípravu opatření vůči riziku, anebo se riziku vyhnout.

V případě, že je firma schopna rizika identifikovat již na základě podnikových cílů, plánu či finanční analýzy, poskytne jí to dostatek času pro nastavení takových opatření, které podniku pomohou se riziku vyhnout nebo toto riziko zmírnit.

Manažerské účetnictví nám poskytuje velké množství údajů o fungování podniku a jeho vnitřních i vnějších procesech, proto jsou velmi často složky manažerského účetnictví využívány jako prostředek pro analýzu dopadu rizika na podnik a simulaci možných opatření. Jako významný prostředek pro analýzu dopadu finančního rizika na podnik je využíván finanční plán podniku společně s finanční analýzou.

Analýza rizika vznikajícího v podniku se může skládat z těchto základních procesů:

- **Identifikace rizik** – je proces, na základě něhož jsme schopni získat přehled o možných rizicích, která působí na podnik.
 - **Stanovení významnosti identifikovaných rizik** – po identifikaci rizik získáme soupis všech rizik, která na podnik mohou působit. Tento soupis však může obsahovat desítky i stovky rizik, která sice na podnik působí, ale jejich dopad na podnik je minimální.
 - **Určení dopadu významných rizik na podnik** – tento proces nám pomáhá určit, jaký dopad má riziko fungování podniku. Pro určení komplexních dopadů rizika na podnik, jsem se rozhodl určit dopad nejvýznamnějšího rizika na plán podniku.
 - **Řízení rizika** – je proces, kdy se podnik snaží zamezit působení rizik a návrh řešení a opatření. Jako nástroj při řízení rizika se používají prvky manažerského účetnictví jako strategický management, finanční a nákladové účetnictví a další.
- [7]

4.4 Identifikace a hodnocení rizika

Identifikace neboli poznání rizik představuje první fázi managementu rizik a plánování toho, jak je možné rizika řídit. Smyslem určení rizika je identifikace nejdůležitějších oblastí, které musí být managementem podniku řízeny. Pokud jde o příčinu rizika, opatření by měly směřovat k vyloučení rizikové události nebo snížení pravděpodobnosti jejího výskytu. Opatření zaměřená na následek se týkají snížení nebo omezení rizika, rozptýlení, předcházení, odvrácení nebo přenosu rizika. Pro správnou identifikaci rizika je nutné znát a brát ohled na strategické, taktické a operační cíle podniku. [8]

Identifikace faktorů rizika je založena jednak na využití znalostí a intuice pracovníků firmy, podílejících se na realizaci a řízení jejích aktivit (identifikace vnitřních rizik), a také na pečlivém sledování vývoje podnikatelského okolí (identifikace vnějších rizik).

Lze tedy usuzovat, že určení rizik působících na podnik je vysoce individuální záležitostí, ve které se odráží osobní postoj managementu k rizikům. Proto je vhodné, aby se na identifikaci rizik působících na podnik podílel co možná nejvyšší počet pracovníků.

Výsledkem fáze identifikace rizik by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které mohou ohrozit či poškodit činnost podniku, tak i rizika, které představují nebo v budoucnu budou představovat podnikatelské příležitosti. Tento dokument by měl být v předem stanovených časových horizontech aktualizován a doplňován o nově vznikající příležitosti či hrozby. [7]

4.5 Stanovení významnosti rizik

Výsledkem procesu identifikace rizik vznikne velké množství rizikových faktorů, které působí nebo mohou působit na podnik. Není však hospodárné věnovat všem rizikovým faktorům stejnou detailní pozornost. Proto se snažíme ze všech rizikových faktorů vybrat pouze ty, které jsou pro podnik nejvýznamnější, tedy ty, které mohou mít pro podnik nejhorší důsledky. K hodnocení významnosti rizik se v praxi nejčastěji používají dva přístupy - analýza citlivosti nebo expertní hodnocení, které jako nástroj využívá matici hodnocení rizik.

Citlivostní analýzu můžeme použít u rizik, které je možné kvantifikovat a lze tedy modelovat dopad rizika na určená finanční kritéria v závislosti na předpokládaných faktorech rizika, jejichž odhady hodnot jsou vysoce spolehlivé. Základním principem analýzy citlivosti je stanovení, jak určité změny, například v objemu produkce, využití výrobní kapacity a dalších, ovlivňují určené kritérium. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít formu pesimistických či optimistických hodnot nebo odchylek od plánovaného stavu.

Expertní hodnocení je převážně vyjadřováno pomocí matice hodnocení rizik, kde vybraní odborníci případně určení pracovníci v podniku stanovují na základě vlastních znalostí a zkušeností významnost jednotlivým faktorům rizika. Podstatou expertního

hodnocení rizik je tedy sestavení matice, jež je složena ze dvou hledisek a ty tvoří pravděpodobnost vzniku rizika a druhé intenzita negativního dopadu rizika na zkoumaný podnik. Určité riziko je pak významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je jeho negativní dopad. Pro sestavení matice hodnocení rizik je také nutné určit stupnici hodnocení, která se nejčastěji skládá z pěti stupňů, které charakterizují pravděpodobnost a intenzitu negativního dopadu od zvláště vysoké přes střední až po velice malou. [7]

4.6 Postoje k riziku

Postoje k riziku a reakci na riziko ovlivňují jak podnikové strategie, tak i osobní vztah zodpovědného pracovníka k riziku. Obecně lze charakterizovat základní postoje k riziku jako averze, sklon k riziku a neutrální vztah k riziku.

Averze vedoucího pracovníka k riziku značí postoj, kdy se manažer snaží vyhýbat rizikovým akcím, vyhledává spíše projekty s nižší mírou rizika, které však nemusí vytvářet požadovanou výši zisku.

Sklon k riziku naopak značí snahu managementu podniku vyhledávat takové projekty, kde dochází k maximální možné míře zhodnocení vložených finančních prostředků.

Neutrální vztah k riziku vyrovnává výše zmíněné postoje do rovnováhy, kdy se podnik snaží dosáhnout takového zisku, který odpovídá míře rizika. [8]

4.7 Řízení rizika

Termín „řízení rizika“ je zavádějící. Riziko, ve smyslu dnešního chápání, nebude nikdy zcela řízeno. Naopak podnik je řízen, a to na základě předvídání nejistoty, charakterizované rizikem v daném prostředí, které se stále mění - někdy rychle, někdy pomalu.

Jak uvádí Vochozka [8], v principu jsou dva základní přístupy k řízení rizik a to intuitivní a systémový. Intuitivní přístup k řízení rizik předpokládá, že management či

vlastníci podniku mají kvalifikaci, vzdělání či zkušenost a snaží se intuitivním způsobem řídit vše, co se v podniku děje. Tento přístup se projevuje především v počátcích podnikání nebo u malých podniků. Systémový přístup je odlišný oproti intuitivnímu přístupu v tom, že management či majitel se snaží v organizaci vše systémově řídit.

Pro potřeby řízení rizika si podnik vytváří vlastní metody, postupy a opatření na snižování rizik, jež podnik ohrožují a vůči kterým je nutné podnik chránit. Proces řízení rizika tedy můžeme definovat jako uzavřený cyklus činností, které na sebe vzájemně navazují a ovlivňují se navzájem. Tento cyklus je nutné kontrolovat, monitorovat, upravovat a doplňovat v pravidelném časovém intervalu, jelikož množství, rozsah a velikost rizik se může s postupujícím časem vyvíjet stejně, jako se vyvíjí sám podnik.

Intuitivní přístup k řízení rizik je založen na předpokladu, že management případně vlastník podniku mají informace, potřebné vzdělání a zkušenosti, aby byli schopni intuitivně rizika řídit. Tento stav je vysoce obvyklý v malých podnicích, kde je snazší případná rizika identifikovat a eliminovat.

Systémový přístup k řízení rizika vychází ze stejných předpokladů jako intuitivní přístup. Avšak v podniku dochází k pravidelnému procesu identifikace a vyhodnocování rizika. Cílem je riziko řídit realizací správně určené strategie tak, aby došlo k snížení dopadů rizika na podnik za minimálních přidaných nákladů. [8]

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je prostředkem pro finanční rozhodování podnikového vedení a na jejích výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku. Finanční analýza podniku vychází jak z údajů běžně dostupných tak i z vnitropodnikových informací, které nám dodávají jednotlivé složky manažerského účetnictví. Finanční analýza se převážně zaměřuje na srovnání skutečnosti s plánem, na stanovení trendů budoucnosti vývoje podniku a poskytuje možnost srovnání podniku s konkurencí.

Běžně v podniku využíváme tři základní druhy finanční analýzy a to horizontální, vertikální a analýzu poměrovými ukazateli. Horizontální analýza srovnává vývoj podniku v čase, naopak vertikální analýza se zabývá procentuálním rozložením jednotlivých položek účetních výkazů. Jelikož tyto složky finanční analýzy nebudou v této práci použity, nejsou proto podrobněji popisovány. Pro potřeby praktické části mé diplomové práce se nyní budu blíže věnovat poměrovým ukazatelům a jejich analýze. Poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů a umožňují srovnání podniku s jinými podniky případně s odvětvovým průměrem. Primárně se využívá několik skupin poměrových ukazatelů, mezi něž řadíme ukazatele likvidity, ukazatele aktivity podniku, ukazatele zadluženosti podniku, ukazatele výnosnosti.

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky, které podnik eviduje vůči svým dodavatelům. Jelikož jsem se rozhodl v praktické části této diplomové práce použít ukazatele likvidity jako srovnávací měřítko jednotlivých modelů, budu se jim obšírněji věnovat v následujících kapitolách.

Ukazatele aktivity podniku měří, jak efektivně je podnik schopen hospodařit se svými aktivy. Vychází z předpokladu, že pokud má podnik více aktiv než je potřebné, vznikají mu zbytečné náklady, které snižují jeho ziskovost. V opačném případě přichází podnik o potencionální tržby, které mohl získat. Mezi základní ukazatele aktivity podniku patří ukazatel počtu obrátů zásob, ukazatel obrátu pohledávek či závazků a s nimi spojené doby obrátu jednotlivých položek.

Ukazatele zadluženosti podniku se naopak soustředí na rozsah, v jakém podnik využívá ke svým výrobním aktivitám cizí zdroje financování. Základním předpokladem je premisa, že pokud podnik financuje své aktivity pouze formou vlastního kapitálu, je to pro něj nepřijatelně drahé. Naopak financování aktivit podniku pouze cizím kapitálem je pro podnik vysoce rizikové. Ukazatele zadluženosti podniku lze spočítat dvěma způsoby. U prvního vycházíme z rozvahy podniku a určujeme vlastní ukazatel zadluženosti jako podíl celkového dluhu a celkových aktiv. Druhou možností je využití informací z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál. Za předlužený podnik lze považovat takový, jehož dluh přesahuje jeho majetek.

Ukazatele výnosnosti měří čistý výsledek podnikového snažení a ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku. Mezi základní ukazatele výnosnosti lze zařadit ukazatele rentability aktiv, ukazatel rentability vlastního kapitálu a ukazatel rentability tržeb. [9]

5.1 Ukazatele likvidity podniku

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům. Vyjadřuje tedy poměr mezi likvidními prostředky (tzn. prostředky, které má podnik k dispozici ve formě finanční hotovosti, nebo takové prostředky, které lze jednoduše, rychle a bezrizikově směnit za finanční hotovost) a krátkodobými závazky, které má podnik uhradit. Nedostatek likvidity může vést k tomu, že podnik nebude schopen využít přicházejících ziskových příležitostí, které se mu při činnosti nabídnou. Naopak příliš vysoká likvidita podniku vede k neefektivnímu držení finančních prostředků, které je možné investovat do rozvoje podniku a zvýšit tím jeho ziskovost.

Jak uvádí P. Růžicková [10]: „K hodnocení likvidity, je důležité zaujmout postoj vzhledem k různým cílovým skupinám“. Toto vyjádření lze interpretovat tak, že management podniku se přiklání k vyšší likviditě podniku. Majitelé podniku budou naopak více inkriminovat k nižší míře likvidity podniku, jelikož oběžná aktiva představují neefektivní vázanost finančních prostředků, což může v konečném důsledku znamenat snížení rentability vlastního kapitálu.

Likvidita je tedy důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Je tedy v nejlepším zájmu jak managementu, tak i vlastníků hledat vyváženou míru likvidity podniku, která zajistí jak potřebu dostát svým závazkům tak i dostatečnou rentabilitu vlastního kapitálu.

Likvidita I. stupně – okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita představuje takové finanční prostředky, které jsou managementu podniku k dispozici ve velmi krátkém časovém období. Vstupují do ní jen nejlikvidnější položky z rozvahy, do kterých řádíme hotovost na běžném účtu, finanční hotovost na jiných účtech či v pokladně, ale můžeme do něj zahrnout také volně obchodovatelné cenné papíry či šeky. Souhrnně nazýváme tyto části rozvahy jako finanční majetek podniku.

Hodnotu ukazatele likvidity jsem tedy schopni určit jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{KFM} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (5 - 1)$$

Ukazatel okamžité likvidity lze také charakterizovat jako schopnost podniku pokrýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby. Ideální hodnota ukazatele je uváděna v rozmezí 0,6 až 1,1. Podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu mohou být hodnoty ještě nižší, a to 0,2, která je však zároveň označována za hodnotu kritickou. Výslednou hodnotu ukazatele je nutno posoudit v kontextu firemní strategie a fungování podniku. [10]

Likvidita II. stupně – pohotová likvidita

Ukazatelem pohotové likvidity jsme schopni zhodnotit, zda je podnik schopen krýt svými krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a fungování, aniž by byl nucen prodávat své zásoby. Jak uvádí P. Růžicková: „Pro pohotovou likviditu platí, že čitatel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1“ [10].

Vztah pro výpočet pohotové likvidity je tedy možné vyjádřit jako:

$$\text{(Krátkodobé pohledávky + KFM) / Krátkodobé závazky} \quad (5 - 2)$$

Vyšší hodnota ukazatele, tj. nad 1,5 je příznivá pro věřitele, kteří mají jistotu, že podnik je schopen dostat svým závazkům i za nepříznivého vývoje avšak ne příliš příznivá pro vlastníky. V případě, že se hodnota ukazatele pohybuje v hodnotách pod 1, je větší pravděpodobnost, že podnik v případě nepříznivého vývoje nebude schopen dostat svým závazkům. [10]

Likvidita III. stupně – Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity se používá pro běžnou orientaci o platební schopnosti podniku, tzn., ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Z toho plyne, že čím vyšší je hodnota ukazatele běžné likvidity, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Je však nutné brát ohled na omezení, která ukazatel nebere v potaz, jak uvádí P. Růžicková v [10] „Běžná likvidita nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a dále nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti“.

Výpočet běžné likvidity je možné vyjádřit jako:

$$\text{(Krátkodobé pohledávky + KFM + Zásoby) / Krátkodobé závazky} \quad (5 - 3)$$

Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty ukazatele by se měli pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 z čehož vyplývá, že podnik ve správné kondici by měl mít skoro dvojnásobné hodnotu oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. Pro tento ukazatel, stejně jako pro předchozí dva platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější, že podnik dokáže zachovat svou platební schopnost i v případě nepříznivého vývoje. [10]

5.2 Využití ukazatele likvidity pro rozhodování

Na základě porovnání ukazatelů likvidity mezi jednotlivými navrhovanými scénáři lze porovnat dopad jednotlivých navrhovaných řešení na likviditu podniku a tedy jeho schopnost dostát svým závazkům. Pro podnikové vedení je toto srovnání důležité při rozhodovacích procesech, u kterých dojde k rozhodování o směřování a financování podniku.

Vyřádření a srovnání likvidity u plánů podniku dává také příležitost vedení podniku provést takové úpravy plánu a zavést taková opatření, které zajistí, aby byl podnik v celém plánovaném období schopen dostávat svým závazkům.

6 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této diplomové práce je dostupná pouze v neveřejné verzi diplomové práce.

7 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V následující části mé diplomové práce jsem se rozhodl vytvořit souhrn výsledků, ke kterým jsem dospěl v praktické části této práce.

Ve společnosti Aliacem s.r.o. jsem od roku 2010 zaměstnán, proto jsem měl přístup k interním datům společnosti, která bych jako externí uživatel neměl možnost získat. Přístup mi však byl zamezen v oblasti osobního ohodnocení pracovníků, kde jsem měl k dispozici pouze celkové osobní náklady podniku za běžné účetní období, dále jsem neobdržel přístup k nákladové položce ostatní náklady, ve kterých podnik eviduje náklady provozní a současně také náklady spojené se stravným a cestovními náhradami. Proto jsou tyto položky při sestavování plánu i opatření místem, kde by došlo k potencionálnímu navýšení případně snížení nákladů podniku.

Na základě současného vývoje podniku a konzultace s jeho vedením jsem stanovil jak strategické podnikové cíle, tak i operativní cíle pro rok 2011. I když jde o velmi mladou firmou, dokázala si vybudovat stabilní postavení na trhu a zajistila si stále zvyšující obraty. Kompletní přehled strategických cílů je zobrazen v tabulce 1 na straně 43 této práce. Mezi nejvýznamnější strategické cíle patří cíl na zvýšení tržeb na 180 milionů korun ročně do roku 2015 a s tím související rozšíření týmu pracovníků. Toto zvýšení tržeb není nijak enormní, ale dokládá snahu vedení podniku vytvořit zdravý, efektivní podnik bez tlaku na rychlé zbohatnutí.

Operativní cíle vycházejí ze stanovených strategických cílů a zohledňují jejich plnění. Operativní cíle podniku pro rok 2011 jsou zobrazeny v tabulce 2 na straně 43. Nejdůležitějším operativním cílem je zvýšení obratu na exportních trzích minimálně o 5 procent, dále také udržení výše obratu u zakázek v ČR a na Slovensku na úrovni roku 2010, a realizace první etapy rekonstrukce nového sídla podniku, které bude obsahovat i komerční prostory pro pronájem a podnik tak získá další zdroj příjmů.

Po stanovení cílů a určení hodnoty cílů podniku jsem sestavil podnikový plán pro rok 2011. Plán je sestaven ve dvou úrovních a to jako roční plán, kde jsou zobrazeny

kompletní milníky, které jsem určil při určování cílů. Druhou úrovní je plán sestavený na čtvrtletí, do kterého se již více promítají vazby na finanční a nákladové účetnictví. Tento čtvrtletní plán poskytl veškeré nutné data pro sestavení výkazu zisku a ztráty a peněžních toků podniku v jednotlivých čtvrtletích. Výsledky promítnutí jednotlivých cílů do základních podnikových oblastí jsou uvedeny v souhrnné tabulce 38, která porovnává stav ke konci roku 2010 k plánovanému stavu ke konci roku 2011.

Porovnání minulého a plánovaného období	2010	Plán pro rok 2011
Celkové tržby	107 925 Kč	120 535 Kč
Celkové výrobní náklady	77 767 Kč	83 583 Kč
Osobní náklady	12 805 Kč	13 942 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	12 889 Kč	18 849 Kč
Ukazatele likvidity podniku	-	-
Běžná	0,98	3,06
Pohotová	0,95	3,03
Okamžitá	0,18	2,47

Tabulka 38 - Porovnání základních ekonomických veličin v podniku dle plánu podniku pro rok 2011 a konce roku 2010

Z tabulky 38 je patrné, že podnik dosáhne, při dodržení plánu, vyšších celkových tržeb a následně i zisku. Nárůstu zisku podniku jsem dosáhl snížením plánovaných fixních nákladů a také díky nižším nákladům na nákup materiálu a služeb, které se vůči tržbám snížili, díky zvýšením slev, které podniku poskytují jeho dodavatelé. Ukazatele likvidity podniku dosáhnou v případě splnění plánu výrazného nárůstu, tento nárůst je však v kontextu situace očekávatelný, jelikož podniku se díky jeho ziskovosti podařilo zajistit si volné finanční prostředky. Nízké hodnoty ukazatelů jsou způsobeny tím, že podnik využil v roce 2010 většinu svého krátkodobého finančního majetku pro nákup nemovitosti, která bude sloužit jako jeho sídlo. Celkově se tato investice blížila částce 16 milionům korun.

Po sestavení plánu podniku jsem přistoupil k identifikaci a stanovení významnosti rizik, která mohou působit na podnik v rámci jeho činností. Nejedná se však o souhrn veškerých možných rizik, která na podnik mohou působit, ale pouze o výčet těch rizik,

která se přímo či nepřímo dotýkají podnikového plánu a cílů, které si stanovil. Kapitola 3.5.1. uvádí kompletní souhrn mnou identifikovaných rizik.

Pro určení významnosti identifikovaných rizik jsem zvolil obě vhodné metody a to jak citlivostí analýzu, tak i expertní hodnocení. U obou metod bylo určeno jako nejvýznamnější riziko R1, které představuje zhroucení majoritního exportního trhu. Toto riziko představuje pro podnik snížení celkových ročních tržeb, stanovených na základě podnikového plánu, o více než 75 milionů korun. Riziko R1 lze specifikovat jako riziko vnější, podnikem neovlivnitelné, jelikož zde předpokládám vznik vnitřního ozbrojeného konfliktu, což znamená konec jakýchkoliv aktivit v této oblasti, než bude konflikt ukončen.

V další fázi jsem modeloval dopad rizika R1 na mnou sestavený podnikový plán pro rok 2011. Tento model byl sestaven bez jakýchkoliv opatření, aby bylo patrné, jaký dopad bude toto riziko pro podnik znamenat. Dalším důvodem pro zobrazení dopadu rizika R1 bez jakýchkoli opatření je i to, že jsem chtěl zobrazit tento dopad jako čistý, který pak budu moci porovnat s plánem a opatřeními, která jsem navrhl v další části diplomové práce právě pro zmírnění dopadu rizika na podnik. Dopad rizika se projevil jak v oblasti výnosů, kde došlo k již avizovanému výraznému poklesu tržeb, ale také na straně nákladů. Jelikož jsem uvažoval s uskutečněním rizika až v průběhu prvního čtvrtletí roku 2011, hospodaření podniku negativně ovlivnila skutečnost, že podnik již uskutečnil nákup materiálu a zboží pro realizace plánované v roce 2011 pro zakázky v rámci Libye. Dalším negativním vlivem v rámci nákladů na nákup materiálu a zboží byla ztráta objemových marží u našich dodavatelů, což negativně ovlivnilo veškeré realizované zakázky.

Jak je možné vidět v tabulce 39, bez provedení opatření by byl dopad rizika na podnik v podstatě likvidační. Podnik se v případě realizace rizika R1 stal v podstatě nelikvidní. Vhodnou hodnotu likvidity podnik udržel pouze u běžné likvidity, ta je však způsobena tím, že materiál a zboží, které bylo alokováno pro zakázky v Libyi, bylo převedeno do zásob.

Porovnání minulého a plánovaného období	Plán pro rok 2011	Dopad rizika R1 na plán
Celkové tržby	120 535 Kč	36 689 Kč
Celkové výrobní náklady	83 583 Kč	50 835 Kč
Osobní náklady	13 942 Kč	13 942 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	18 849 Kč	-32 249 Kč
Ukazatele likvidity podniku	-	
Běžná	3,06	3,68
Pohotová	3,03	-0,63
Okamžitá	2,47	-10,37

Tabulka 39 - Porovnání základních veličin podniku dle plánu podniku pro rok 2011 a dopadu rizika R1 na podnik

Negativní dopad mělo riziko také na peněžní toky podniku, jak zobrazuje tabulka 40, ze které je patrné, že peněžní toky podniku jsou ve všech čtvrtletích v záporné hodnotě, což neumožňuje podniku provozovat dále své aktivity.

Výpočet plánovaných peněžních toků podniku (v tis. Kč)		2010/11	2011			
		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	
Počáteční stav peněžních prostředků k počátku roku 2011	3 565 Kč					
Stav peněžních prostředků v jednotlivých čtvrtletích na základě plánu pro rok 2011		-5 514 Kč	-38 Kč	10 096 Kč	26 575 Kč	
Počáteční stav peněžních prostředků k počátku roku 2011	3 565 Kč					
Stav peněžních prostředků v jednotlivých čtvrtletích na základě plánu po uskutečnění rizika R1		-12 305 Kč	-18 913 Kč	-25 002 Kč	-24 523 Kč	

Tabulka 40 - Vývoj peněžních toků podniku dle plánu a po uskutečnění rizika R1

Na základě výše prezentovaných výsledků dopadů rizika R1 na podnik musí vedení podniku vytvořit soubor opatření, které zmírní dopady rizika na podnik.

Pro stabilizaci podniku po uskutečnění rizika R1 jsem vytvořil soubor opatření, která měla za cíl zmírnit tyto dopady na podnik a zajistit jeho další fungování. Vlastní opatření jsem rozčlenil na dlouhodobá a krátkodobá (operativní). Dlouhodobá opatření jsem směřoval více k době, kdy dojde ke stabilizaci podniku a měla za cíl změnit

fungování a zaměření podniku tak, aby případná další rizika neměla na podnik takový dopad.

Naopak krátkodobá opatření jsem stanovil jako nástroje pro řešení aktuální situace podniku. Nejvýznamnější jsou pak ta opatření, která se soustředí na snížení nákladů podniku, ale také na zvýšení jeho tržeb zaměřením se na ostatní regiony, ve kterých působí. Jednotlivá opatření jsou popsána a aplikována do podnikového plánu v kapitole 3.7.3.

Působení opatření na podnik jsou souhrnně uvedeny v tabulce 41, kde lze vidět, že se sice podařilo stabilizovat podnik provedenými opatřeními, přesto však podnik nedosahuje zisku. Je však nutné vzít v úvahu, že podnik eviduje vůči svému zákazníkovi v Libyi pohledávky v celkové výši více než 14 milionů korun, které se překlápí do roku 2012, stejně tak je důležité zdůraznit, že podnik uhradil veškeré své závazky, které měl vůči svým dodavatelům.

Porovnání minulého a plánovaného období	Plán pro rok 2011	Dopad rizika R1 na plán	Dopad jednotlivých opatření
Celkové tržby	120 535 Kč	36 689 Kč	65 688 Kč
Celkové výrobní náklady	83 583 Kč	50 835 Kč	57 476 Kč
Osobní náklady	13 942 Kč	13 942 Kč	12 760 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	18 849 Kč	-32 249 Kč	-8 710 Kč
Ukazatele likvidity podniku	-		
Běžná	3,06	3,68	2,07
Pohotová	3,03	-0,63	1,89
Okamžitá	2,47	-10,37	0,63

Tabulka 41 - Porovnání základních veličin podniku dle plánu podniku pro rok 2011, dopadu rizika R1 na podnik a provedení navržených opatření

Pro pokračování fungování podniku jsem také musel přistoupit k zajištění externího zdroje financování, jež tvoří kontokorent ve výši 10 milionů korun. Na základě tohoto úvěru má podnik k dispozici dostatečné množství volných peněžních prostředků. Vývoj peněžních prostředků v jednotlivých čtvrtletích roku 2011 na základě provedených opatření je zobrazen v tabulce 42.

Výpočet peněžních toků podniku (v tis. Kč)		2010/11	2011			
		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	
Počáteční stav peněžních prostředků k počátku roku 2011	3 565 Kč					
Stav peněžních prostředků v jednotlivých čtvrtletích na základě plánu pro rok 2011		-5 514 Kč	-38 Kč	10 096 Kč	26 575 Kč	
Počáteční stav peněžních prostředků k počátku roku 2011	3 565 Kč					
Stav peněžních prostředků v jednotlivých čtvrtletích na základě plánu po uskutečnění rizika R1		-12 305 Kč	-18 913 Kč	-25 002 Kč	-24 523 Kč	
Počáteční stav peněžních prostředků k počátku roku 2011	3 565 Kč					
Externí zdroj financování	10 000 Kč					
Stav peněžních prostředků v jednotlivých čtvrtletích na základě plánu po uskutečnění rizika R1		3 600 Kč	2 328 Kč	5 314 Kč	9 016 Kč	

Tabulka 42 - Vývoj peněžních toků podniku dle plánu, po uskutečnění rizika R1 a po aplikaci opatření pro zmírnění dopadů rizika

Závěrem lze konstatovat, že podnik má i přes uskutečnění rizika potenciál toto krizové období přestát a pokračovat ve své činnosti. I když jsem v této diplomové práci posuzoval pouze jeden z možných scénářů, podnik by díky své velikosti, ucelenosti a know how byl schopen reagovat na měnící se podmínky a vznikající rizika.

Na základě poznatků v této diplomové práci bych doporučil vedení podniku změnu základní orientace podniku, kde namísto zaměření se na jeden majoritní exportní trh je vhodnějším řešením diverzifikace aktivit do různých regionů, případně rozšířit aktivity podniku mimo úzký rozsah cementářského průmyslu, jelikož zde hrozí riziko, že s poklesem výroby cementu se podnik dostane do potíží.

Dále bych chtěl zmínit zastaralé fungování podnikových informačních systémů, které jsou už od počátku založeny pouze na jednoduchém systému tabulek programu MS Excel. Tento systém je vysoce náchylný ke vzniku chyb a nepřesností, současně je velmi složité zjistit potřebné informace bez náročných výpočtů s další možností vzniku chyb. Proto by mělo vedení podniku uvažovat o zakoupení podnikového informačního systému a jeho implementaci do podnikových procesů.

8 ZÁVĚR

V teoretické části mé diplomové práce jsem teoreticky shrnul základní charakteristiku manažerského účetnictví jako trendu, který se v současné době hojně využívá v mnoha podnicích. Popsal jsem jeho historický vývoj, základní úkoly manažerského podniku jako prvku podnikových rozhodovacích procesů a jeho vztah k ostatním informačním systémům, které jsou v podnicích využívány. Tyto vztahy nejsou direktivně odděleny, v současné době dochází k jejich propojování a k využívání společných prvků jednotlivých systémů.

Jak již napovídá název této diplomové práce „Manažerské účetnictví jako nástroj při řízení rizika ve stavebním podniku“, bylo se v teoretické části zabývat také definicí rizika, jeho kategorizací a procesům, které rizika vznikající v podniku identifikují, hodnotí a následně stanovují jeho významnost, s jakou riziko působí na podnik a jeho fungování.

Jelikož jsem zvolil jako nástroj uplatnění manažerského účetnictví při řízení rizika podnikový plán, popsal jsem v teoretické části také základní druhy podnikových cílů a plánů, možnosti a pravidla jejich sestavení, a jejich význam pro fungování podniku. Jako měřítko k srovnání jednotlivých modelovaných scénářů jsem využil možnosti finanční analýzy, respektive ukazatele likvidity podniku, proto se jimi zabývám také v teoretické části.

Cílem praktické části mé diplomové práce bylo ukázat jednu z možných variant použití informací získaných z manažerského účetnictví jako nástroje pro řízení rizika. Rozhodl jsem se zpracovat, na základě stanovených strategických i operativních cílů, podnikový plán, který jsem následně zatížil působením nejvíce negativního rizika, které jsem určil. V poslední části této diplomové práce jsem s pomocí prvků manažerského účetnictví stanovil možná opatření, která povedou ke snížení negativního dopadu působení rizika na podnik. Jak působení rizika, tak i opatření jsem promítl do sestaveného plánu podniku a získal jsem tak srovnání dopadů jednotlivých variant na podnik a jeho fungování.

V kapitole 3.1 a 3.2 této diplomové práce jsem popsal vlastní podnik, na základě jehož výkazů a jeho znalosti jsem sestavil cíle a podnikový plán. Kapitola 3.2 zobrazuje vývoj podniku od jeho založení do konce posledního uzavřeného účetního období. Pro zpracování modelů dopadů rizika na podnik a následné nastavení opatření, které tento dopad zmírňují, bylo nutné sestavit podnikový plán pro rok 2011. Tento podnikový plán byl vytvořen na základě stanovených strategických i operativních cílů podniku (cíle uvedeny v tabulce 1 na straně 43, respektive tabulce 2 na straně 43). Plán jsem sestavil jak na celoroční bázi, tak i čtvrtletně. Na základě jednotlivých složek plánu jsem stanovil plánovaný hospodářský výsledek podniku (zobrazuje tabulka 12, strana 53), který se blíží k 19 milionům korun.

Po sestavení podnikového plánu jsem identifikoval rizika související se stanovenými cíli podniku a jeho plánem pro rok 2011. Pro stanovení významnosti jednotlivých identifikovaných rizik jsem se rozhodl použít jak citlivostní analýzu (zobrazeno v tabulce 17 na straně 59), tak i expertního hodnocení pomocí matice hodnocení rizika (zobrazeno v tabulce 19 na straně 60). V obou případech bylo zjištěno jako riziko s nejvíce negativním přímým dopadem na podnik, riziko R1, které reprezentuje kompletní zhroucení majoritního exportního trhu. Dopad rizika R1 jsem tedy v další části mé diplomové práce aplikoval na podnikový plán. Dopad rizika způsobil rapidní snížení tržeb podniku z původně plánovaných 120 milionů korun na 36 milionů korun. Tento pokles je však pouze teoretický, jelikož v této části diplomové práce, nebyla neaplikována žádná opatření, která by dopad rizika R1 na podnik snížila. Tyto opatření jsem stanovil v kapitole 6.7 této diplomové práce a následně jsem opatření implementoval do podnikového plánu. Díky těmto opatřením se mi podařilo snížit generovanou ztrátu podniku a stabilizovat podnikové finance.

Pro zobrazení dopadů rizika na podnikový plán, respektive na plán ovlivněný stanovenými opatřeními, jsem zvolil ukazatele likvidity podniku, které nám ukazují schopnost podniku dostát svým závazkům. Souhrnný vývoj ukazatelů likvidity u jednotlivých scénářů je uveden v souhrnné tabulce 41 na straně 86, ze které je zřejmé, že díky uskutečnění jednotlivých navržených opatření, stabilizoval podnik své finance a byl schopen dále pokračovat ve svých aktivitách.

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] **Synek, Miroslav.** *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [2] **Marková, Leonora.** *Stavební podnik*. Brno : VUT FAST Brno, 2007. 193 s. Studijní opora.
- [3] **Král, Bohumil.** *Manažerské účetnictví*. Praha : Management press, 2003. 660 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [4] **Čechová, Alena.** *Manažerské účetnictví*. Praha : Computer Press, 2011. 194 s. ISBN 80-2512-831-8.
- [5] **Lazar, Jaromír.** *Managerské účetnictví a controlling*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [6] **Fotr, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] **Hnilica, Jiří a Fotr, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-2472560-4.
- [8] **Vochozka, Marek.** *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 572 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [9] **Synek, Miroslav.** *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [10] **Růžicková, Petra.** *Finanční analýza*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 139 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
EUR	Euro
HV	Hospodářský výsledek
JV	Jihovýchodní
J.	Jižní
Kč	Korun českých
KFM	Krátkodobý finanční majetek
tis. Kč	Tisíc korun českých
tzn.	To znamená

11 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Strategické cíle podniku na období 2010 až 2015	43
Tabulka 2- Operativní cíle společnosti Aliacem s.r.o. pro rok 2011	43
Tabulka 3- Plánované tržby společnosti Aliacem s.r.o. pro rok 2011	46
Tabulka 4- Plánované výnosy z pronájmu	47
Tabulka 5- Plánované osobní náklady podniku	47
Tabulka 6 - Plánované náklady za materiál a služby podniku pro rok 2011	48
Tabulka 7 - Celkové plánované náklady režijní.....	49
Tabulka 8 - Investiční náklady plánované pro rok 2011	50
Tabulka 9 - Plánované čtvrtletní výnosy podniku.....	51
Tabulka 10 - Plánované osobní náklady pro jednotlivá čtvrtletí.....	52
Tabulka 11 - Plánované čtvrtletní náklady za materiál a služby podniku.....	52
Tabulka 12 - Plánovaný provozní hospodářský výsledek podniku pro rok 2011	53
Tabulka 13 - Plánované peněžní toky podniku pro rok 2011	54
Tabulka 14 - Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro rok 2011	55
Tabulka 15 - Vývoj ukazatelů likvidity podniku na základě plánu pro rok 2011	56
Tabulka 16 - Seznam identifikovaných rizik	58
Tabulka 17 - Analýza citlivosti.....	59
Tabulka 18 - Stupnice hodnocení [7].....	60
Tabulka 19 - Matice hodnocení rizik	60
Tabulka 20 - Plánované tržby po uskutečnění rizika	62
Tabulka 21 - Plánované náklady na materiál a služby po uskutečnění rizika.....	64
Tabulka 22 -Režijní náklady podniku po uskutečnění rizika.....	65

Tabulka 23 - Dopad rizika R1 na plánované výnosy podniku v jednotlivých čtvrtletích	66
Tabulka 24 - Dopad rizika R1 na plánované náklady podniku v jednotlivých čtvrtletích	67
Tabulka 25 - Náklady vynaložené na zakázky v Libyi	68
Tabulka 26 - Osobní náklady podniku pro rok 2011	68
Tabulka 27 - Hospodářský výsledek podniku po uskutečnění rizika R1	68
Tabulka 28 - Peněžní toky v podniku po uskutečnění rizika R1	69
Tabulka 29 - Výkaz zisku a ztráty po uskutečnění rizika R1	69
Tabulka 30 - Vývoj ukazatelů likvidity po uskutečnění rizika R1	70
Tabulka 31 - Navržená operativní opatření	73
Tabulka 32 - Dopad opatření na podnikové tržby	74
Tabulka 33 - Dopad opatření 3 na náklady spojené s realizacemi v Libyi	76
Tabulka 34 - Dopad opatření na plánované náklady podniku	78
Tabulka 35 - Peněžní toky podniku po uplatnění opatření	80
Tabulka 36 - Hospodářský výsledek podniku po uplatnění navrhovaných opatření	80
Tabulka 37 - Vývoj ukazatelů likvidity podniku při uskutečnění opatření	81
Tabulka 38 - Porovnání základních ekonomických veličin v podniku dle plánu podniku pro rok 2011 a konce roku 2010	83
Tabulka 39 - Porovnání základních veličin podniku dle plánu podniku pro rok 2011 a dopadu rizika R1 na podnik	85
Tabulka 40 - Vývoj peněžních toků podniku dle plánu a po uskutečnění rizika R1	85
Tabulka 41 - Porovnání základních veličin podniku dle plánu podniku pro rok 2011, dopadu rizika R1 na podnik a provedení navržených opatření	86
Tabulka 42 - Vývoj peněžních toků podniku dle plánu, po uskutečnění rizika R1 a po aplikaci opatření pro zmírnění dopadů rizika	87

12 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Struktura zakázek podniku dle regionu v roce 2010	34
Graf 2 - Vývoj obratu společnosti Aliacem s.r.o.	35
Graf 3 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti Aliacem s.r.o.	36
Graf 4 - Ukazatele kapitálové struktury společnosti Aliacem s.r.o.....	37
Graf 5 - Struktura vlastního kapitálu společnosti.....	38
Graf 6 - Struktura realizovaných zakázek společnosti Aliacem s.r.o. dle regionu	39
Graf 7 - Ukazatele likvidity společnosti Aliacem s.r.o.	40
Graf 8 - Vývoj ukazatelů likvidity podniku na základě plánu pro rok 2011.....	56
Graf 9 - Grafické znázornění vývoje ukazatelů likviditu po uskutečnění rizika R1	71

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti Aliacem s.r.o. za období 2007 až 2010