


# **Analýza finančních rizik vybrané organizace**

Zuzana Michalčíková, Dis.

---

Bakalářská práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Zuzana Michalčíková, DiS.  
Osobní číslo: L20638  
Studijní program: B1022A020002 Management rizik  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Analýza finančních rizik vybrané organizace

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice finančních rizik a k analýze finančního zdraví podniku.
2. Zpracujte analýzu finančního zdraví vybraného podniku a zhodnoťte finanční rizika, která na něj působí.
3. Na základě vypracované analýzy navrhnete doporučení pro zmírnění identifikovaných finančních rizik.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

1. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
  2. KLJUČNIKOV, Aleksandr. *Financial management in the segment of SMEs*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7454-675-4.
  3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5. 5. 2022

Jméno a příjmení studenta: Zuzana Michalčíková, DiS.

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu finančních rizik vybrané organizace. Cílem práce je identifikovat potenciální finanční rizika a navrhnout doporučení pro jejich zvládnutí. V teoretické části se zaměřuji na finanční rizika a představuji práci s poměrovými ukazateli. Následně jsou definovány základní pojmy a postup analýzy rizik včetně možných použitelných metod. V praktické části je analyzovaný podnik představen, zanalyzován vertikální a horizontální analýzou a poměrovými ukazateli. Pomocí SWOT analýzy budou identifikována finanční rizika a následně doporučena opatření k jejich zmírnění.

Klíčová slova: Finanční rizika, podnik, finanční analýza, poměrové ukazatele, metody analýzy rizika, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the financial risk analysis of a selected organisation. The aim of the thesis is to identify potential financial risks and propose recommendations for its management. In the theoretical part, I focus on financial risks and introduce the work with ratios. Furthermore, the basic concepts and the risk analysis procedure are defined, including possible applicable methods. In the practical part, the analysed enterprise is introduced and analysed with vertical and horizontal analysis and ratio indicators. Using SWOT analysis, financial risks will be identified and then mitigation measures will be recommended.

Keywords: Financial risks, enterprise, financial analysis, ratio indicators, risk analysis methods, SWOT analysis

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Jiřímu Dokulilovi Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho laskavé vedení, trpělivost, ochotu a čas, který mi během psaní věnoval. Poděkování za velkou podporu patří také mému synovi a rodině.

„Prospěch má mít ten, kdo nese riziko.“

„Commodum eius esse debet, cuius est.“

(neznámý autor)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 FINANČNÍ RIZIKO</b> .....	<b>11</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU „RIZIKO“ .....	11
1.2 TYPY FINANČNÍCH RIZIK .....	12
1.2.1 Kreditní riziko .....	12
1.2.2 Riziko likvidity.....	12
1.2.3 Riziko úrokové míry .....	13
1.2.4 Kurzovní riziko .....	13
1.3 FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU.....	13
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	14
1.4.1 Ukazatele rentability .....	15
1.4.2 Ukazatele likvidity .....	17
1.4.3 Ukazatele zadluženosti.....	18
<b>2 PROCES HODNOCENÍ A OVLÁDÁNÍ RIZIK</b> .....	<b>21</b>
2.1 PRACOVNÍ POSTUP ANALÝZY RIZIK .....	23
2.1.1 Identifikace rizik .....	24
2.1.2 Hodnocení rizik.....	24
2.1.3 Ošetření rizika .....	25
2.2 METODY ANALÝZY RIZIKA .....	26
2.2.1 Kvalitativní metody analýzy rizika .....	27
2.2.2 Kvantitativní metody analýzy rizika .....	28
2.2.3 Semikvantitativní metody analýzy rizika.....	29
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU</b> .....	<b>33</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	33
4.2 EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	33
4.3 ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	35
4.3.1 Prodej .....	35
4.3.2 Zaměstnanost.....	35
4.3.3 Produktivita práce .....	36
4.3.4 Zahraniční obchod.....	36
4.4 MEZIOBOROVÉ SROVNÁNÍ.....	37
<b>5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU</b> .....	<b>39</b>
5.1 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA .....	39
5.1.1 Vertikální a horizontální analýza pasiv .....	39

5.1.2	Vertikální a horizontální analýza aktiv .....	40
5.1.3	Vertikální a horizontální analýza výnosů .....	42
5.1.4	Vertikální a horizontální analýza nákladů.....	43
5.1.5	Horizontální analýza hospodářského výsledku .....	46
5.2	ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI .....	47
5.2.1	Ukazatel rentability .....	47
5.2.2	Ukazatel likvidity .....	48
5.2.3	Ukazatel zadluženosti.....	48
<b>6</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>NÁMĚTY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>54</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

V současné době je nutností, aby se podniky zabývaly finančními riziky, která mohou mít dopad na ziskovost, dlouhodobou stabilitu a životaschopnost subjektu. Efektivní řízení finančních rizik může pomoci zajistit přežití a úspěch společnosti. Díky správnému vyhodnocení finančního zdraví, se může podnik dále rozvíjet a poskytovat stabilitu zaměstnání pro své pracovníky. Špatná investiční rozhodnutí mohou přivést podnik do finanční tísně a ten může v krajním případě vést k bankrotu. Velké firmy mají celá oddělení, která pracují na identifikaci rizik a jejich ošetření. Znalost potřebných metod k vyhodnocení rizik je klíčová. Nutností je znalost dané terminologie. K základním dovednostem finančního oddělení, bez kterého se neobejde dobrý finanční manažer, je znalost čtení výkazu zisku a ztráty a zároveň správné vyhodnocení poměrových a stavových ukazatelů. Znalosti těchto oddělení jsou podstatné pro další směřování podniku. Neplatí to jen pro velké podnikatelské subjekty, jejichž možnosti jsou jiné než středních a malých podniků. To neznamená, že střední a malé podniky jsou méně ohroženy. Uplatnění znalostí správného finančního rozhodování a způsobu identifikace rizik může poskytnout možnost většího uplatnění na trhu, což je i pro ekonomiku našeho státu důležité.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se seznámíme s finanční analýzou horizontální i vertikální, poměrovými ukazateli, jak s nimi pracovat, případně kde potřebné informace nalezneme. Zpracování těchto informací z teoretické části v praxi ukážeme na vybrané organizaci.

Základem práce bude firma, která se zaměřuje na výrobu konfekce. Díky analýze můžeme navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení finanční situace.

Cílem mé bakalářské práce je analýza finančního zdraví vybrané organizace a identifikace, resp. hodnocení její finanční situace. Na základě provedených analýz navrhnout doporučení ke zmírnění závažných rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ RIZIKO

Posouzení finančních rizik je důležité pro veškeré aktivity subjektu. Finanční riziko je definována jako možná ztráta, ne již realizovaná nebo nerealizovaná finanční ztráta. Jde především o ztrátu v budoucnosti vyplývající z finančního řízení (Jílek, 2000).

### 1.1 Vymezení pojmu „riziko“

Pod pojmem riziko se pojí prakticky každá lidská činnost. Například už to, že ráno sedneme do auta a jedeme do práce nese určitá rizika. Samozřejmě, že můžeme riziko snížit na minimum takovým způsobem, že přizpůsobíme rychlost vozidla stavu komunikace nebo se rozhodneme vůbec nevyjet autem, ale dopravíme se na místo určení hromadnou dopravou. Velmi dobře je uvedeno riziko dle Smejkal a Rais (2013) „*Finanční teorie obvykle definuje riziko jako volatilitu (kolísavost), finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku, atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů*“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 92). S rizikem jsou úzce spojeny dva poznatky:

1. Aspoň jeden z výsledků je nežádoucí. V jistém smyslu to lze pochopit jako stav, kdy je část majetku ztracena. Například když investor nekoupí akcie, tím ztrácí zisk, kterého mohl dosáhnout. Kdyby je koupil nebo v případě, že se rozmyslí z více druhů akcií a nakoupí ty akcie, které jsou prodělečné, ztrácí zisk.
2. Výraz neurčitého výsledku ve všech úrovních rizika lze vyjádřit tak, že výsledek je nejistý. Pokud se investuje do základních prostředků, musíme počítat s tím, že podléhají fyzickému znehodnocení a jejich cena bude adekvátně klesat. Zde riziko představuje znalost, do čeho a kdy investovat (Smejkal a Rais, 2013).

Všechny podniky bez ohledu na to, zda jsou veřejné nebo soukromé, ziskové nebo neziskové, velké nebo malé, čelí nejistotě. Nejistota vede k rizikům. Stále více firem bude čelit nejistotě při navrhování, zavádění a zajišťování svého systému řízení kvality (QMS), systému environmentálního řízení (EMS), systému řízení bezpečnosti informací (ISMS) a většiny systémů ISO. Zásadní organizační výzvou v příštím desetiletí bude, jak budou podnikatelské subjekty identifikovat a ošetřovat rizika z toho vyplývající (Hutchins, 2018). Záleží čistě na vedení podniku, jak bude k riziku přistupovat. Může jej dobrovolně strpět, vyhnout se mu, nebo riziko ignorovat. Firma, která dobrovolně přistupuje k riziku, si většinou volí rizikovější projekty, s nimiž je spojeno nebezpečí ztráty, ale současně možnost

vyššího zisku. Manažer, který je konzervativní a rozhodne se riziko nepodstoupit, vsází na jistotu a jistý zisk, ale podnik nemá takovou možnost rozšiřovat výrobu a získat větší podíl na trhu.

Vedení podniku by každopádně mělo zanalyzovat celý projekt, do kterého se rozhodne vstoupit. Vyhodnotit rizika s tím spojená, očekávání budoucího výsledku a pomoci finanční analýzy finančních ukazatelů zjistit finanční stránku, se kterou mohou počítat (Smejkal a Rais, 2013).

## 1.2 Typy finančních rizik

V současné době se top management většiny firem zabývá i finančními riziky, kterými mohou být podniky ohroženy. Musí se správně ohodnotit konkurence schopnost, inovace produktů nebo vstup na zahraniční trhy. Velmi důležitá je i finanční výkonnost podniku.

Vedení podniku musí rozhodnout, zda použije peníze z účtu nebo se je pokusí získat jiným způsobem. Dále je podstatným kritériem ochota a schopnost vedení podniku podstupovat rizika v očekávání zisku. Existuje mnoho způsobů, jak kategorizovat finanční rizika. Nejčastější způsob je rozdělení do čtyř kategorií: kreditní riziko, riziko likvidity, riziko úrokové míry, kurzovní riziko (Ključnikov, 2019).

### 1.2.1 Kreditní riziko

Ke kreditnímu nebo jinak řečeno k úvěrovému riziku dochází, pokud dojde k neplnění smluvních závazků nebo k nesplacení půjčky dlužníkem. Patří k nejdůležitějším rizikům v podnicích. Spotřebitelé, u kterých se očekává horší platební morálka a představují vyšší úvěrová rizika, také většinou platí vyšší úrokové míry. Tato rizika jsou spočítána na základě celkové schopnosti splatit půjčku podle sjednaných podmínek. Věřitel má právo při posuzování rizika řídit se tzv. 5 C: kapitál, podmínky půjčky, úvěrová historie, zajištění půjčky a schopnost splácet (Vochozka, 2021).

### 1.2.2 Riziko likvidity

Riziko likvidity je riziko, že společnost nebude mít dostatek hotovosti, aby splnila své finanční závazky (zaplatila své dluhy) včas. Likvidita označuje nenáročnost, s jakou může být aktivum přeměněno na hotovost, aniž by to negativně ovlivnilo jeho tržní cenu. Hrozba vzniká, když společnost nemůže prodat aktivum výměnou za hotovost dostatečně rychle, aby zaplatila své dluhy (Bragg, 2018).

### 1.2.3 Riziko úrokové míry

Úrokové riziko je možnost, že hodnota investice klesne v důsledku neočekávané změny úrokových sazeb. Toto riziko je nejčastěji spojeno s investicí do dluhopisu s pevnou úrokovou sazbou. Pokud úrokové sazby rostou, tržní hodnota dluhopisu klesá, protože sazba placená za dluhopis je nyní nižší ve srovnání s aktuální tržní sazbou. Krátkodobější dluhopisy mají nižší úrokové riziko, protože existuje kratší časové období, během kterého mohou změny úrokových sazeb nepříznivě ovlivnit dluhopisy. Naopak s dlouhodobějšími dluhopisy je spojeno vyšší úrokové riziko, protože může trvat mnoho let, kdy může dojít k nepříznivému kolísání úrokové sazby. Vzhledem k tomu, že dlouhodobější dluhopisy mají vyšší úrokové riziko, je jejich očekávaná míra návratnosti obvykle vyšší než sazba krátkodobých dluhopisů, která je známá jako prémie za riziko splatnosti. Dluhopis s vyšší úrovní úrokového rizika bude kolísat vždy, když dojde k nepříznivé změně úrokové sazby (Ključnikov, 2017).

### 1.2.4 Kurzovní riziko

Měnové riziko se týká potenciálu zisku nebo ztráty vyplývajících z obchodování v různých měnách. Měnové riziko může způsobit problémy různými způsoby od nejistoty plánování, bezkonkurenční ceny, nesoulad mezi příjmem a odpovědností až po kurzovní ztráty (Ključnikov, 2017).

Kurzovnímu riziku, lze i předejít v rámci forwardového devizového kontraktu, který je velmi častým měnovým zajištěním. Umožňuje podniku nakoupit množství měny za určitou částku ke konkrétnímu datu a tím uzamknout směnný kurz předem pro vypořádání ve stanoveném termínu (Bragg, 2018).

## 1.3 Finanční zdraví podniku

Finanční zdraví podniku je možné hodnotit jen díky existenci a vztahu k měnícím se podmínkám na trhu. Zároveň i k vnějšímu prostředí a rozhodujícím zájmovým skupinám, které mají na podnik rozhodující vliv. Hodně podstatnou podmínkou finančního zdraví je perspektiva finanční stability (platební schopnosti). Velmi důležité je i řízení zadluženosti vlastního kapitálu (podíl vloženého vlastního kapitálu a dluhů podniku). Čím je takový podíl menší, tím je podnikatelský subjekt méně zranitelný při dočasně slabších hospodářských výsledcích. Finanční tíseň nastává, pokud jsou problémy finanční stability (platební

schopnosti) tak závažné, že je nelze řešit bez zásadních změn činnosti podniku a ve způsobu jeho financování (Martinovičová, 2019).

V případě, že se podnik blíží k finanční krizi, lze podle Synka (2011) vysledovat následující symptomy:

- závazky jsou uhrazovány po splatnosti,
- klesá odbyt, výrobky a polotovary se hromadí ve skladech, tudíž se zvyšuje vázanost finančních prostředků,
- klesá rentabilita tržeb, rostou ceny vstupů, úroků a mezd,
- klesá podíl vlastního kapitálu,
- v případě velmi zadluženého podniku, klesá možnost získání půjček.

#### 1.4 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitá pro jakékoliv finanční rozhodování. Měla by se provádět v pravidelných intervalech a představuje způsob, jak zjistit finanční zdraví podniku. Hlavním nástrojem pro výpočet finančního zdraví podniku jsou poměrové ukazatele. Jde o poměrování jednotlivých položek účetních výkazů. Na výsledcích finanční analýzy je založena cenová a investiční politika, řízení stavu zásob, majetkové a finanční struktury. Základní zdrojem informací jejího zpracování pro interní uživatele je výkaz zisku a ztráty a cash-flow. V tomto případě se zaměřuje na stanovení vývoje podniku a porovnání s daty z minulých let, dále ji lze využít i ke srovnání s podniky ve stejném odvětví. Případně jako predikci budoucí finanční tísně nebo k vyhodnocení podnikových rozhodnutí. Primární cílem finanční analýzy je zlepšit výkonost firmy a tím přispět ke zvýšení její hodnoty. Hlavními uživateli interní analýzy, která je více detailně propracovaná jsou stakeholders, vrcholové vedení podniku, ale mohou to být i vybraní zaměstnanci podniku. Externí analýza je zpracována pro uživatele z vnějšku jako jsou např. banky, obchodní partneři, potenciální investoři, ale můžeme sem zahrnout i stát zastoupený finančními institucemi. Zdroje dat jsou běžně dostupné údaje, které poskytují výkaz zisku a ztráty výkaz o cash-flow, rozvaha zveřejněné v obchodním rejstříku (Knápková a kolektiv, 2017).

## Metody finanční analýzy

Výchozí metodou pro finanční analýzu podniku je vertikální a horizontální analýza. Abychom získali vypovídací schopnost je třeba shromáždit dostatek dat. Je potřebné mít informace, zda v podniku během tohoto období nedošlo k neočekávaným mimořádným událostem.

Horizontální analýza srovnává dvě po sobě jdoucí období, ale lze použít i více období. Sleduje vývoj sledované položky v čase. Analýza se může provádět buď rozdílově nebo podílově. Vertikální analýza se zabývá jedním obdobím, jak se na vybrané veličině podílely veličiny dílčí. Sleduje tedy podíl položek ve vybraném účetním výkazu k základní položce. Lze tedy říci, že nám dají informaci, zda struktura majetku, výnosů, zdrojů a nákladů stabilní nebo k jakým změnám případně dochází (Taušl, Procházková, 2018).

Nejvíce užívanou skupinou jsou poměrové ukazatele, kde se porovnávají dvě položky účetních výkazů. Jsou to údaje, které jsou dostupné pro externí uživatele. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů umístěné v čitateli k jiné skupině ve jmenovateli (Růčková, 2021).

Poměrové ukazatele se současně používají k předpovědi finanční tísně podniku. V případě oslabení podniku (např. provozními potížemi – vysoké náklady, špatný odbyt výrobků) se firma může dostat do finanční tísně, která může být následována finanční krizí a ukončena úpadkem. Hlavním nástrojem pro rozpoznání nastupující se finanční krize je kontrola finančního plánování a sledování odchylek při jejich plnění. Zjištění příčin a nastavení účinných opatření. Pomocí finanční analýzy manager zjistí nedostatky a měl by navrhnout případná opatření na zmírnění možné ekonomické tísně. K její predikci se podle Synka (2011) lze použít následujících poměrových ukazatelů. Jsou to:

- pracovní kapitál/zásoby,
- zisk po zdanění/aktiva,
- cizí zdroje/aktiva,
- oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje,
- krátkodobý bankovní úvěr/cizí zdroje.

### 1.4.1 Ukazatel rentability

Rentabilita je schopnost podniku vytvářet zisk pomocí vloženého kapitálu. Jde především o ukazatel, jenž bude hlavně zajímat budoucí investory a vlastníky podniku. U následujících

ukazatelů se hlavně vychází z výkazu zisku a ztráty. Je velmi důležité, aby položky zisku měly vzrůstající tendenci. U rentability se nachází v čitateli položka, která vypovídá o výsledku hospodaření, lze ji také nazvat veličinou tokovou. Ve jmenovateli se uvádí druh kapitálu, jinak řečeno veličina stavová, případně položka s tržbou, tj. veličina toková. Pokud porovnáváme veličiny tokové a stavové, je třeba si stanovit, za jaké časové období je budeme sledovat (Kalouda, 2019).

1. *Rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets – ROA)*, patří mezi nejdůležitější ukazatel, kterým firma prokazuje schopnost produkovat zisk z vložených aktiv. Ve výpočtu se použije EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), tj. zisk před odečtením úroků a daní. Daný ukazatel bude nejvíce zajímat věřitele, vlastníky podniku, ale za určitých okolností i stát (Knápková a kolektiv, 2017).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (1)$$

2. *Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)*. Jedná se o další ukazatel, který je důležitý pro vlastníky podniku, neboť jím lze zjistit schopnost z vlastního vloženého kapitálu vytvářet zisk. Nejčastěji se uvádí v čitateli ukazatel EAT (Earnings After Tax), což je čistý zisk, který byl očištěn o daň z příjmu. Výsledek by měl být vyšší, než činí úroky z dlouhodobých vkladů. Je tedy odměnou vlastníkům, kteří podstupují riziko. Pokud je tato odměna dlouhodobě nulová, případně záporná, znamená, že podnikání je rizikové. V tom případě by finance podniku mohly být uloženy v bance kde je riziko daleko nižší a také můžeme dosáhnout zisku. V případě, že je výsledek ukazatele vyšší znamená to, že se podniku risk vyplatil a dostane tzv. Prémii za riziko (Knápková a kolektiv, 2017).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

3. *Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)* – Daný ukazatel nám ukazuje schopnost podniku dosahovat zisku při současné úrovni tržeb. To znamená, jaký zisk nám přinese jedna koruna tržeb. Hodnota ROS by měla postupně růst. Občas je také nazýván rizikovým rozpětím a vyjadřuje ziskovou marži. V takovém případě se v čitateli uvádí čistý zisk. Výsledek vzorce je možné také porovnat s oborovým průměrem. Platí, že



pokud je náš výsledek nižší než oborový průměr, tak jsou náklady vysoké a ceny výrobku naopak nízké. Zde je třeba si uvědomit, na jakém trhu produktů se firma pohybuje a na jaké zákazníky cílí. Pokud je konkurence na trhu velká, tím pomaleji roste zisk. Jestliže se nacházíme na trhu s malou konkurencí a malým množstvím substitutů, poroste zisk rychleji. Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z oblasti produkce (Růčková, 2021).

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EBIT (EAT, EBT)}}{\text{Tžby (Výnosy)}} \quad (3)$$

#### 1.4.2 Ukazatel likvidity

Pojem likvidita nebo likvidnost určité složky majetku určuje její schopnost ji bez velké ztráty a rychle přeměnit na hotovost. Likvidita podniku je vyjádřením celkové schopnosti firmy přeměnit krátkodobý likvidní majetek (oběžná aktiva) na peněžní prostředky. Je předpokladem, že solventní podnik chce své plnit své závazky včas. Nedostatek likvidity může směřovat k platební neschopnosti (Čížinská, 2018).

Záleží, zda ukazatele likvidity budou sledovat externí nebo interní uživatelé. Pro každou ze skupin je důležitá jiná hladina likvidity. Pokud jde o externí uživatele, jako jsou banky, je nedostatek likvidity podniku spojen s obavou, že nedostanou své finance zpět a úroky zůstanou nezaplaceny. V případě vlastníků podniku ukazuje tento nedostatek na to, že většina financí leží v polotovarech nebo nehotových výrobcích, které nelze prodat a dané cíle splnit. Pro management firmy to znamená, že nemají firmu dostatečně pod kontrolou a nemohou dále investovat do finančních aktiv. Je tedy velmi důležité najít zlatou střední cestu mezi vysokou a nízkou likviditou (Růčková a Roubíčková, 2012).

1. *Okamžitá likvidita – (Cash ratio)*, bývá někdy označována jako likvidita prvního stupně. Zde na straně čitatele jsou hotové finanční prostředky, které lze nalézt na bankovních účtech nebo v pokladně, či volně obchodovatelné akcie a šeky. Tedy to, co lze velmi rychle prodat. Podnik jejich prodejem získá hotové peníze. Složkami krátkodobých závazků mohou být i krátkodobé úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. V okamžité likviditě platí pravidlo, že by měla vycházet v rozmezí 0,9 – 1. Dále, ale platí, že pro okamžitou likviditu nedodržení této hodnoty nutně neznamená, že podnik má problémy. Může to jen znamenat, že firma častěji používá kontokorent (Růčková a Roubíčková, 2012).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}} \quad (4)$$

2. *Pohotov\acute{a} likvidita (Acid test)* je veden\acute{a} jako likvidita druh\acute{e}ho stupně. Zde plat\acute{i} jednoduch\acute{e} pravidlo. V\acute>ysledek poměru oběžných aktiv a krátkodobých dluhů by měl být roven nebo vyšší než 1. To znamená, že firma je schopná platit své závazky, aniž by musela prodávat materiál nebo polotovary. Pohotov\acute{a} likvidita bývá jedním z nejspolehlivějších ukazatelů a mívá nejvyšší vypovídací hodnotu. Pokud se v\acute>ysledek nachází ve vyšších hodnotách, je to dobré pro věřitele, ale špatné pro veden\acute{i} podniku. To znamená, že podnik má množství finančních prostředků vázáno v oběžných aktivech, a tím ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků (Růčková a Roubíčková, 2012).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (5)$$

3. *Běžná likvidita (Current ratio)* - je popsána jako likvidita třetího stupně. Běžná likvidita vyjadřuje, jak by mohl podnik zaplatit své závazky, pokud by v daný okamžik prodal veškerý svůj majetek. Nejlepší pro podnik je, když se hodnoty pohybují ve vyšších hodnotách mezi 1,5 – 2,5 (Růčková a Roubíčková, 2012).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (6)$$

### 1.4.3 Ukazatel zadluženosti

Podnik k financování svých aktiv může používat cizí i vlastní kapitál. Použití výhradně vlastního kapitálu s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak výhradní financování z cizích zdrojů může být spojeno s obtížemi při jejich získávání. Jinak řečeno, získání cizích zdrojů je možné jen za podmínek, které mohou být značně nevýhodné. Hlavním důvodem vyhodnocení ukazatelů zadluženosti je především najít ideální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Tento vztah bývá nazýván kapitálovou strukturou. Z kapitálové struktury bývá financován nákup dlouhodobého majetku. Do skupiny kapitálové struktury lze zahrnout cenné papíry, vlastní kapitál, ale i cizí kapitál, který je především zastoupen úvěrem. Tedy lze říct, že kapitálová struktura podniku má velmi podstatný vliv na dobrý rozvoj podniku a jeho zdravý finanční rozvoj (Růčková, 2021).

1. *Ukazatele věřitelského rizika, resp. Celková zadluženost (Debt ratio)* – lze říct, že čím vyšší hodnota výsledné hodnoty, tím více stoupá finanční riziko, protože je podnik zadlužený. Firmě hrozí finanční riziko především z toho, protože jakékoliv dluhové zatížení sebou nese i povinnost fixních plateb, jako jsou úroky nebo splátky jistiny. Pokud je výsledek vyšší než úroková sazba z cizího kapitálu, je pro podnik výhodnější. Zlaté pravidlo říká, že úroveň ukazatele by měla dosahovat 50 %. Je však třeba výnosnost vloženého kapitálu a strukturu cizího kapitálu dobře vyhodnotit (Mrkvička, 2006).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100 \quad (7)$$

2. *Ukazatel finanční páky (Financial leverage)* – Ukazatel vyjadřuje, kolikrát převyšuje celkový kapitál (Celková aktiva) vlastní zdroje. Je to informace, jak silnou finanční páku podnik používá. Pomocí cizího zdroje, posiluje vlastní zdroje za účelem dosažení vyšší rentability a vyššího zisku. Čím vyšší ukazatel, tím více se podílejí cizí zdroje na celkové finanční struktuře (Pevná, 2017).

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (8)$$

3. *Poměr dluhu k vlastnímu kapitálu (Debt to equity ratio, D/E)* – Ukazatel porovnává kapitál vlastníků a kapitál věřitelů. V tomto ukazateli je důležité vyhodnotit poměr vlastního a cizího kapitálu, který ovlivňuje míru finančního rizika v rámci podnikatelské činnosti. Zde je na místě posouzení, zda ukazatel v čase klesá nebo roste. Bývá používán bankami při rozhodování při poskytnutí úvěru (Pevná, 2017).

$$D/E = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (9)$$

4. *Ukazatel úrokového krytí (Interest coverage)* – Ukazatel vypovídá o tom, kolikrát vytvořený zisk před úroky a daněmi převyšuje nákladové úroky. Tedy lze říct, že část zisku vytvořená cizím kapitálem, by měla pokrýt náklady na vypůjčené finance. Pokud je výsledná hodnota rovna 1, znamená to, že na úhradu úroků je třeba využít celý zisk před úroky a daněmi (Pevná, 2017).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (10)$$

## 2 PROCES HODNOCENÍ A OVLÁDÁNÍ RIZIK

Během procesu hodnocení rizik by měl podnik identifikovat procesy a situace, které mohou způsobit újmu v rámci své organizace (identifikace nebezpečí). Měl by zvážit, jaká je pravděpodobnost výskytu, a jaké by byly jeho důsledky (analýza hodnocení rizik). Vedení podniku musí rozhodnout co udělat, aby se zastavil výskyt již identifikovaných nebezpečí nebo kontrolovat riziko, které nelze vyloučit.

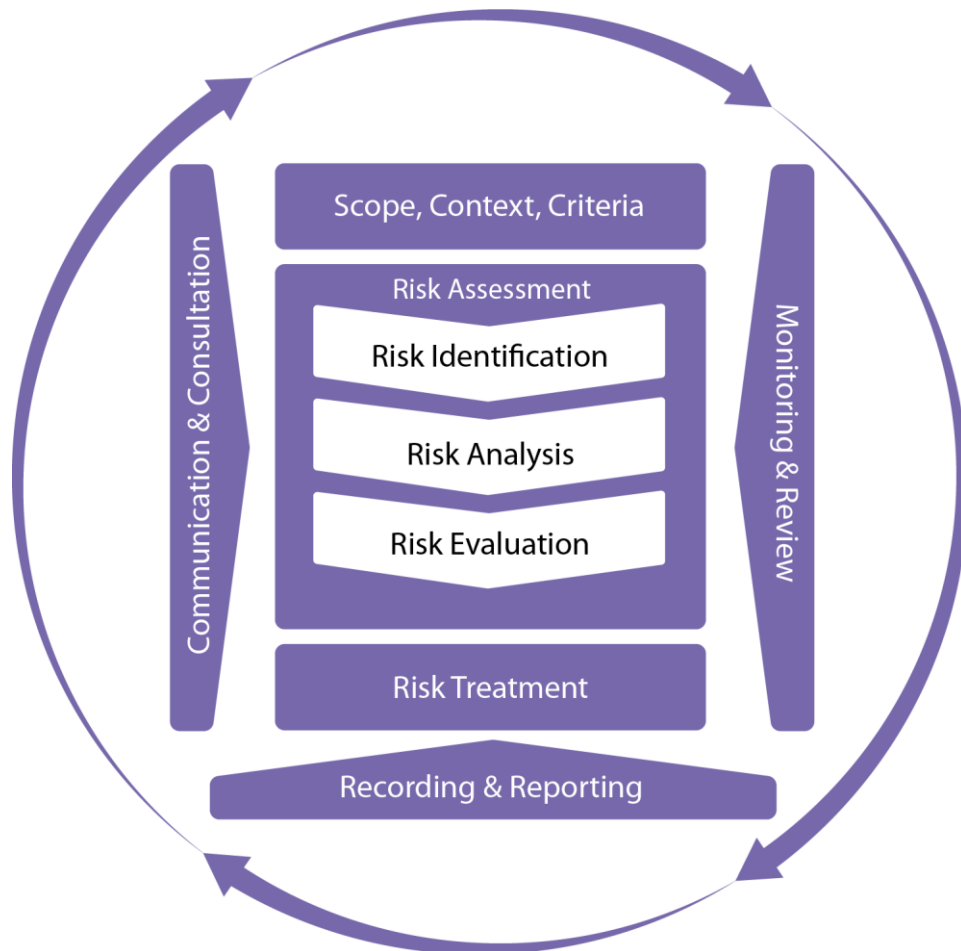
Je podstatné si vymezit rozdíl mezi pojmy nebezpečí a riziko. Nebezpečím můžeme nazvat vše, co může způsobit škodu. Mohou to být konflikty mezi pracovníky, stres na pracovišti, pracovní úrazy, únik toxických chemikálií, nouzové situace či jiné potíže. O riziku lze říci, že nebezpečí způsobí škodu na aktivu.

Hodnocení rizik se může v jednotlivých odvětvích lišit. Úkolem je pomoci organizacím, připravit je na rizika a bojovat proti nim.

Cílem může být:

- poskytnutí analýzy možných hrozeb
- odůvodnění nákladů na jejich omezení
- stanovení rozpočtu na nápravu
- splnění zákonných požadavků
- vytvoření povědomí o nebezpečích v podniku
- prevence zranění a nemoci z povolání
- vytvoření přesného seznamu všech aktiv, která mohou být čímkoliv ohrožena.

Firmy by měly provést posouzení rizik před zavedením nových projektů. Jak napovídá obrázek na další straně, je to stále se opakující a nekončící koloběh. V některých případech lze i zahrnout rizika, která u předchozího hodnocení nebyla zahrnuta. Postup používaný při hodnocení rizik by měl být součástí plánu řízení rizika a tím by měla být firma schopná zvládnout jakékoliv riziko (Ostrom, 2019).



Obrázek 1 Norma ISO 31000:2018 (juliantalbot.com, 2022)

Norma ISO 31000:2018 je mezinárodní norma, která poskytuje pokyny a zásady pro řízení rizik. Je použitelná pro všechny typy organizací, bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví, a pomáhá jim systematicky identifikovat, hodnotit a řídit rizika. Norma zdůrazňuje význam začlenění řízení rizik do celkových rozhodovacích procesů organizace a zajišťuje, aby se řízení rizik stalo součástí její kultury a praxe. Obsahuje rámec pro řízení rizik zahrnující identifikaci, analýzu, ošetřování, monitorování a přezkoumání rizik. Norma ISO 31000:2018 poskytuje návod, jak komunikovat se zainteresovanými stranami, zavedení účinné politiky hodnocení a proces řízení rizik. Je považována za klíčovou referenci pro organizace, které chtějí zlepšit své postupy řízení rizik a zvýšit celkovou odolnost. (Hutchins, 2018).

### **Základní pojmy analýzy rizik**

*Aktivum* – zde můžeme zahrnout vše, co má pro podnik hodnotu, může být ohroženo případnou hrozbou. Aktiva můžeme dělit na hmotná (nemovitosti, majetek, zásoby), ale i nehmotná (znalosti zaměstnanců, dobré jméno podniku, předměty průmyslového a

autorského práva). Hodnota aktiva může být hodnocena subjektivním způsobem, tj. důležitosti pro daný podnik a objektivní, tj. cenou za, kterou byla pořízena (Smejkal a Rais, 2013).

*Hrozba* – zde můžeme zahrnout vše, co bude mít negativní vliv na aktiva nebo může způsobit jakoukoliv škodu. Např. přírodní událost, krádež, chyba zaměstnanců, růst koruny vůči euru... Velmi podstatný je i dopad hrozby. Zde můžeme počítat nejen celkové škody, ale i náklady na obnovení aktiva. Je třeba zmínit, že hrozba může ohrozit i více než jen jedno aktivum. Data pro identifikaci hrozeb a pravděpodobnosti výskytu lze získat od vlastníků, a může vycházet i z údajů z minulých let (Smejkal a Rais, 2013).

*Zranitelnost* – nepředstavuje sama o sobě škodu pro podnik, ale v případě spojení s hrozbou riziko negativního dopadu významně zvyšuje. Je třeba vše monitorovat a včas přijmout nutná opatření. Zranitelnost je přítomna tam, kde dochází ke střetu hrozby s aktivem. Je hodnocena podle citlivosti aktiva (Smejkal a Rais, 2013).

*Protiopatření* – je vším, čím může být hrozba odvrácena, zmírněna nebo snížena její dopad na organizaci (technický prostředek, postup, proces). Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno náklady a efektivitou. Efektivita nám napoví, jak protiopatření sníží účinek hrozby. Protiopatření zahrnují vše, čím může být snížena úroveň hrozby, zranitelnosti nebo následky hrozby. Je třeba v pravý čas aktivovat protiopatření. Do protiopatření lze zahrnout i náklady po obnovení činnosti. Dále se sem zahrnují náklady na jeho pořízení a zavedení. Podnik by měl vyhledat co nejúčinnější protiopatření, které by zároveň bylo efektivní a vhodné. Firma musí vzít v patrnost i protiopatření, které již zavedla. Měla by vyhodnotit, jak úspěšně je aplikovala, případně zvážila jejich funkčnost. V případě, že je vyhodnotí jako nedostatečná nebo nevhodná, může je nahradit jinými. Nejlepším zdrojem pro vyhodnocení již zavedených protiopatření je jejich přezkum nebo zprávy z auditu (Smejkal a Rais, 2013).

## 2.1 Pracovní postup analýzy rizik

Z pohledu rizika a nejistoty je velmi důležité těmito faktory pracovat a použít je do přípravy projektu, jejich hodnocení a rozhodování o přijetí nebo zamítnutí. Pracovní postup dle Fotra a Hnilici (2014) obsahuje následující kroky. Identifikovat nejistoty a rizika, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit výsledek hospodaření podnikatelského subjektu. Zhodnotit a stanovit dopady identifikovaných rizik a nejistot na budoucí hospodaření podniku (určit

přijatelnost/nepřijatelnost rizika, stanovit jeho velikost a jeho dopad). Zvážit možná opatření na zmenšení rizika z hlediska nákladů i z rozsahu tohoto snížení.

### 2.1.1 Identifikace rizik

Identifikace je nejdůležitější a časově nejnáročnější fází analýzy rizika. Cílem identifikace rizik je získat co největší množství faktorů, které by mohly negativně nebo pozitivně ohrozit hospodářské výsledky firmy. Neměla by se zaměřovat na podnik jako celek. Daleko efektivnější je rozdělit organizaci na užší složky nebo jednotlivé aktivity. Vhodné rozdělení na dílčí části může podporovat kreativitu. Pomůže zajistit, že se budou brát v patrnost veškerá rizika i ta sebezpatrnější, která mohou firmu ohrozit. Zároveň poskytuje manažerům, kteří se zabývají jen některými riziky, aby se ponořili u identifikovaných rizik do co největší hloubky. Podstatné je, aby se firma zaměřila na rizika uvnitř subjektu jako jsou například provoz podniku, výstavba nové haly, investice. Dále třeba počítat i s riziky, která mohou subjekt ohrožovat z vnějšího prostředí. Například ekonomické aspekty, právní, obchodní, geografické a životního prostředí.

Na identifikaci rizik by se mělo podílet co nejvíce zainteresovaných osob z vlastních zdrojů. Může však oslovit i externí pracovníky. Je potřebné vytvořit tvůrčí prostředí stimuluující včasné určení faktorů, které by mohly být příčinami jakéhokoliv neúspěchu.

Mělo by být zřejmé, že nejde jen o jednorázovou činnost. Významnou podporou mohou být i počítačové systémy, které monitorují vývoj rizik a můžou včas upozornit na jeho vznik (Fotr, 2014).

#### Náplň identifikace

Samotný proces identifikace rizik, dle Fotra a Hnilici (2014) klade důraz na zodpovězení následujících otázek. Jaké možné problémy by mohly nastat při realizaci projektu? Jaká může být jeho zranitelnost? Jaké faktory by mohly ohrozit splnění cílů? Jaké faktory by zvýšily či snížily úspěch plánovaného nebo již realizovaného projektu? Jak by mohl subjekt ovlivnit stakeholders či případně ovlivnit přijetí opatření k dosažení cílů? Kde, jak, proč a kdy by se rizika (negativní nebo pozitivní) mohla vyskytnout a kdo by jimi mohl být ovlivněn? Jaké významné faktory mohou ovlivnit výsledky podnikatelské činnosti. Zde se mohou zahrnout i rizika, která se objevila v minulost.



### 2.1.2 Hodnocení rizika

Hodnocení rizika by mělo vždy navazovat na identifikaci. V této fázi by se měl krizový manažer rozhodnout, jaká rizika musí být ošetřena, která budou potlačena, případně, která rizika nelze akceptovat (Doležal, 2016).

Především je nutné stanovit na jakou úroveň chceme identifikovaná rizika snížit. V případě, že by podnikatelský subjekt chtěl snížit všechna rizika, nevyhne se nákladům při realizaci příslušných opatření a v konečné fázi by mohla být samotná existence firmy ohrožena. V rámci hodnocení rizik je třeba i zvážit otázku zbytkového rizika, které krizový manažer vymezí na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, navrhovaným opatření a úrovni zranitelnosti (Smejkal a Rais, 2013).

Podle existenčního nebo finančního dopadu ztráty členíme riziko do skupin:

- Kritické riziko: Zde zahrnujeme rizika, která jsou tak velká, že mohou skončit zrušením nebo bankrotem firmy.
- Důležité riziko: Ohrožení takovým rizikem nezpůsobí bankrot, ale výrazně zvýší náklady na jeho sanaci. Bude možné, že si podnik zapůjčí finanční prostředky z banky nebo provede jinou akci svým významem přesahující běžné hospodaření, např. prodej části aktiv.
- Běžné riziko: Potenciální ztráta může být kryta stávajícími aktivy podniku nebo běžným příjmem, přitom nedojde k nepatřičnému ohrožení (Smejkal a Rais, 2013).

Zde také můžeme užít Paretovo pravidlo 80/20. V tomto případě se 20 % nejvýznamnějších rizik musí co nejlépe ošetřit, třeba i většinou prostředků a zbylé ponechat jako rezervu. Využití Paretova pravidla bývá časté u středních rizik, která mohou být ošetřena preventivně nebo lze využít nějaký záložní plán (Doležal, 2016).

### 2.1.3 Ošetření rizika

Hlavním nástrojem této fáze je snížit veškerá nalezená rizika, aby byl projekt úspěšně realizovatelný. Nejjednodušší způsob je riziko přijmout. Které riziko si podnikatelský subjekt dovolí přijmout, musí vyplynout z firemní strategie. Při nepřítomnosti takové strategie by měl rozhodovat krizový manažer. Riziko, které bude přijato se průběžně monitoruje a prověřuje, zda se jeho hodnota nemění.

U rizik, které vedení podniku nechce akceptovat, je důležité vybrat vhodné řešení. Dále navrhnout strategii preventivních opatření, díky kterým by scénář rizika vůbec nenastal, případně se v určité části průběhu zastavil. Jakékoliv preventivní opatření je zásahem do

rozpočtu podniku. V takovém případě platí, že hodnota opatření by neměla přesahovat hodnotu rizika.

V případě použití reaktivního řešení rizikového scénáře se může zabudovat varovný signál, který upozorní vedení podniku, že se scénář začíná realizovat. Varovný signál spouští předem připravené nápravné akce. V takovém případě jsou náklady investovány do předem promyšlené nápravné akce. Pokud se vyskytne riziko, které není nějakým způsobem ošetřeno nebo je opatření neúčinné, čekají vedení vícepráce, což se projeví na vícenákladech a zpoždění výroby.

**Eliminace rizika nebo vyhnutí se riziku.** Tímto přístupem se vedení podniku pokusí nalézt jiné řešení situace, které rizikový scénář neobsahuje. Takový typ preventivního ošetření nemusí mít negativní dopad do rozpočtu podniku.

**Transfer rizika lze také nazvat pojištěním rizika.** S rizikem se počítá, ale dopad je přenesen na třetí stranu, která o převodu ví a počítá s ním. Takové opatření nemá dopad do nákladů. Zde si je třeba uvědomit, že jde o preventivní opatření a se samotným rizikem se nic neděje.

Snížením rizika se firma snaží nalézt co nejlepší opatření, které by snížilo dopad rizikového scénáře nebo pravděpodobnost jeho vzniku (Doležal, 2016).

## 2.2 Metody analýzy rizika

Na základní úrovni existují tři body, které by si mělo vedení podniku při hodnocení rizik uvědomit. Jsou to: pravděpodobnost rizika, dopad rizika a vystavení riziku. Tyto tři důležité body lze odhadnout pomocí kvantitativní, kvalitativní a semikvalitativní analýzy (Smejkal a Rais, 2013).

**Kvalitativní metody analýzy rizik** – jsou rychlejší a jednodušší. Více záleží na subjektivním hodnocení. Obvykle s sebou nesou problémy při zvládnutí rizik a hodnocení přijatelnosti finančních nákladů potřebných ke snížení rizika.

**Kvantitativní metody analýzy rizik** – spočívá především na matematickém výpočtu rizika z jeho dopadu na frekvenci hrozby a přináší pochopení daného jevu. Používá se číselné ohodnocení, jako ohodnocení pravděpodobnosti vzniku události a zároveň i ocenění dopadu dané události. Výsledek kvantitativní metody souvisí na relevanci použitých zdrojů. Nevýhodou je její časová náročnost na zpracování a provedení. Největší přínos je, že poskytne finanční vyjádření rizik (Pickard, 2013).

**Semikvantitativní metody analýzy rizik** – kombinuje předchozí dvě metody. Hlavním cílem je vytvořit stupnici k navrhovaným rizikům. Vyjádřené hodnoty nejsou přímým

vyjádřením míry rizika. Ohodnocení významu každého rizika se stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika (Hnilica, Fotr, 2014).

### 2.2.1 Kvalitativní metody analýzy rizik

#### **Brainstorming (Víření mozků)**

Lze ji zařadit mezi nejznámější analýzy. Doporučuje se skupina 3-12 osob, a je vhodné, aby dohlížel na dodržování pravidel moderátor. Pro účastníky, kteří se účastní poprvé přednese i pravidla. Nápady jsou přednášeny volně, bez zamezení jakékoliv kritiky. V případě, že přednášení nápadů opadne, je dobré udělat si menší přestávku a po ní znovu začít navrhopvat různá nebezpečí. Vyhodnocení může vykonat stejná skupina po ukončení brainstormingu, kde se vyberou možná rizika. Není to však podmínkou (Doležal, 2016).

#### **What If (Co když?)**

Pokročilejší metoda brainstormingu, kde se zkoumají neočekávané události. Definuje nebezpečná místa systému a identifikuje rizika pro metodu FMEA (Smejkal a Rais, 2013).

#### **Check listy (Kontrolní seznamy)**

Poskytují ucelený soubor již identifikovaných rizik v minulosti. Může být dále rozšiřován o nově pojmenovaná rizika (Veber a kolektiv, 2021).

#### **Mind map (Myšlenkové mapy)**

Podporují laterální typ myšlení, tedy jinak řečeno, odvozování souvislostí. Jde provést stylem, že se na tabule napíše riziko, se kterým se v danou chvíli pracuje. Následně podávají účastníci jednotlivá řešení. Posléze napíšou na tabuli další riziko a opět se přinášejí různá řešení. Jednotlivá řešení rizik se mohou i propojovat. Pro podporu myšlenkových map v současné době existuje rada softwarů např. XMind nebo FreeMind (Doležal, 2016).

#### **Ishikawa diagram (Diagram rybí kosti – Diagram příčin a následků)**

Představuje jednoduchou grafickou variantu, která je určena k zjištění příčin problému. Paretoovou analýzou se dostaneme k hlavnímu riziku, které může podnikatelský subjekt nejvíce ohrozit a krajními osami se určí příčinné ohrožující faktory. Mohou to být např.: člověk, materiál, stroj, distribuce, technické problémy (Cimbálníková a kolektiv, 2013).

#### **PEST analýza (Analýza vnějšího prostředí)**

Je analýzou nepřímých vlivů na vnější okolí podniku. Vychází z vlivů, které podnik ohrožovaly v minulosti a je predikcí budoucích vlivů vnějšího prostředí ve čtyřech hlavních oblastech politické, sociální, ekonomické, technologické (Cimbálníková a kolektiv, 2013).

## 2.2.2 Kvantitativní metody analýzy rizik

### FMEA (Analýza možného výskytu a vlivu vad)

FMEA je strukturovaná technika používaná k analýze návrhu nebo procesu s cílem určit nedostatky a příležitosti ke zlepšení. Je to nástroj pro identifikaci relativních rizik, která jsou v procesu navržena a pro zahájení opatření snižující rizika s největším potenciálem. Rizika jsou hodnocena ve vzájemném poměru pomocí čísla priority ztráty pro každý způsob poruchy a jeho výsledné účinky. Číslo priority rizika se vypočítá jako součin hodnocení závažnosti, hodnocení výskytu a hodnocení detekce. Obvykle se používá desetistupňový proces, jehož výsledkem je zmírnění nebezpečí a přepočítání priority rizika pro určení jeho účinnosti (Broder, 2006).

### Analýza citlivosti

Zde se pracuje s předpokladem, že mezi hodnotou kritéria a hodnotami faktorů existuje matematický vztah. Jejich použití spočívá především v tom, že se nejpravděpodobnější hodnoty jednotlivých rizik postupně mění vždy každá zvlášť, například jen o pár procent, a zároveň hodnoty ostatních faktorů zůstávají beze změn. Na základě použitého matematického vztahu se vyčísluje parciální působení těchto změn na hodnotu kritéria. Určuje se citlivost hodnoty kritéria na změny faktorů rizika s cílem stanovit pořadí faktorů rizika dle intenzity. Jejich vlivu na hodnotu kritéria a oddělit tak podstatné faktory od nepodstatných.

V některých případech se může stát, že se špatně strukturovanými rozhodovacími úlohami nenachází poměr mezi hodnotou kritéria a faktory rizika nebo není jednoznačně dána množina faktorů rizika. V takovém případě lze přizvat ke spolupráci externí experty. Analýza citlivosti je součástí formulace scénářů. Naznačuje, které faktory je potřebné do scénáře zařadit a které ne (Blažek, 2014).

### Matice hodnocení rizika

Tato metoda je hlavním nástrojem expertního hodnocení, založeného na zkušenostech a znalostech vedení podniku. Jádro expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První je tvořeno pravděpodobností výskytu rizikového faktoru a druhé je tvořeno intenzitou negativního vlivu nebo dopadu rizika, který může mít vliv na fungování podnikatelského subjektu. Faktor rizika je významnější, čím vyšší je jeho intenzita (důsledek negativního vlivu) a čím pravděpodobnější je jeho výskyt. K vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika jeho intenzity a negativního dopadu se používá stupnice s 5 stupni, která rozlišuje

pravděpodobnost výskytu na značnou (fatální), vysokou, střední, malou a nízkou. Posouzení významnosti rizik a hodnocení, je řešení pro určení osob odpovědných za jejich řízení a na druhou stranu volbu ošetření takovýchto rizik (Veber a kolektiv, 2021).

### **Hodnocení příležitostí**

Riziko je chápáno především s negativními dopady, ale je velmi krátkozraké se zaměřit pouze tato rizika. Krizový manažer by se měl zaměřit na pozitivní rizika spojené s příležitostmi. K hodnocení riziků takového typu se používá Matice hodnocení rizika (Fotr a Hnilica, 2014).

### **2.2.3 Semikvantitativní metody analýzy rizik**

#### **Scénáře**

Tvorba scénáře, je složitý a velmi náročný proces, do kterého je zapojeno mnoho pracovníků. Lze je použít od krátkodobých projektů po dlouhodobé. V takovém případě se zvyšuje náročnost. V současné době se firmy zabývají tvorbou scénářů, aby se snažily zachytit veškerá rizika spojená s investičními nebo neinvestičními projekty. Scénář, bývá obvykle spojen s morfologickou analýzou a analýzou křížových dopadů (Fotr, 2019).

#### **Morfologická analýza**

Slouží k identifikaci a vyšetření úplného souboru vztahů nebo konfiguraci obsahující v daném komplexním problému. Základním bodem morfologické analýzy je identifikace a nalezení nejdůležitějších parametrů tohoto problému a přiřazení relevantních hodnot (číselné vyjádření), případně podmínek (slovní hodnocení). U morfologické analýzy se využívají k testování konzistentní scénáře. Je třeba všechny veličiny (podmínky) vystupující v jednotlivých scénářích umístit do tabulky. Taková tabulka se jmenuje matice křížových dopadů. Uplatnění analýzy pro zkoušení konzistence scénářů je založeno na zkušenosti. Pro ověření spojitosti kombinací všech hodnot nebo podmínek stačí jen posuzování dvojice veličin či podmínek. V případě, že jsou dvojice nebo podmínky nekonzistentní, jsou pak nekonzistentní i všechny kombinace kde se vyskytují (Fotr, 2019).

#### **Analýza křížových dopadů**

Tato metoda má mnoho společného s morfologickou analýzou. Velmi důležitým hlediskem je, že zajišťuje kauzální aspekt mezi událostmi a parametry, které jsou uvedeny ve scénáři. Výchozím bodem je čtvercová matice, kde jsou události uváděny ve stejném pořadí. Výsledné hodnoty v matici prezentují dopad (pravděpodobnost) za předpokladu výskytu události. Velikost stupnice se obvykle uvádí v celých číslech (Fotr, 2019).

### **Hodnocení rizik pomocí stupnice**

Metoda hodnocení rizik pomocí stupnic s využitím matice pravděpodobnost/dopad, je založená je na tom, že pravděpodobnost výskytu rizika a hodnota jeho účinků na cíle projektu není hodnocena numericky, ale pomocí stupnice, které mohou být vyjádřeny slovně. Jedná se tedy o semikvantitativní analýzu. Patří mezi velmi používané metody, především kvůli její rychlosti. Při identifikaci rizik jich můžeme v průběhu generovat velké množství a jejich základním popis Příčina  $\Rightarrow$  Riziko  $\Rightarrow$  Účinek, je následován mnohem náročnější analýzou výskytu a velikostí dopadu na cíle projektu pro každé z vyjmenovaných rizik (Korecký, 2011).

### **SWOT analýza**

SWOT analýzu lze zařadit mezi semikvantitativní analýzy. Patří k nejnámějším a nejužívanějším analýzám. Hlavním cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku a jak je firma schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí. Zahrnuje dvě analýzy SW (silné a slabé stránky) a OT (příležitosti a hrozby). V literatuře se doporučuje začít s Analýzou OT, která zahrnuje makroprostředí (faktory politické, právní, ekonomické, sociální a kulturní) a mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, odběratelé). Po jejich důkladném provedení následuje analýza SW, která obsahuje vnitřní prostředí firmy, např. zdroje podniku, firemní kultura, mezilidské vztahy, cíle podniku, výrobní systémy). Slabé a silné stránky podniku se hodnotí pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána pomocí různých metod (např. brainstorming) je přisouzena váha (1-5). Dále se používá škála v rozmezí -10 až +10, kde 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné ani mezi slabé stránky. Tím má podnikatelský subjekt povědomí o silných i slabých stránkách podniku a předpoklady o příležitosti či ohrožení. Následně se může zaměřit na nové podnikatelské záměry, finanční strategie případně vývoj nových výroků.

SWOT analýzu lze také použít k identifikaci možností vyhledání nových zdrojů nebo kompetencí firmy. Nevýhodou je, že může být subjektivní nebo statická (Jakubíková, 2013).

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Ve shrnutí teoretické části se zaměřuji na vymezení rizika a jakými finančními potížemi může být podnik ohrožen. Jejich pochopení je klíčové, protože ovlivňují výkonnost podnikatelského subjektu.

První kapitola finanční rizika je zaměřena na jejich charakteristiku. Dále jsou uváděny ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Ty by měly být sledovány vedením podniku, aby mohlo sledovat svou výkonnost v čase, srovnávat své výsledky s konkurenty v odvětví a identifikovat oblasti vyžadující zlepšení. Mohou také pomoci podniku při rozhodování o investicích a strategiích pro zlepšení finanční výkonnosti.

V druhé kapitole se zabýváme vymezením důležitých pojmů, které se vztahují k procesu hodnocení a analýzy rizik. Pomocí normy ISO 31000:2018 mohou být rizika identifikována, hodnocena a ošetřena. Jsou popsány kvantitativní, kvalitativní a semikvantitativní analýzy rizik a jejich představení. Do praktické části byla vybrána SWOT analýza, která patří mezi nejvyužívanější. Mezi další metodu analýzy rizik je také využívána FMEA. Bylo zjištěno, že tato metoda nachází uplatnění v rámci provozních rizik. Z hlediska zaměření tématu by bylo lepší použít SWOT analýzy. Především z důvodu její všestrannosti. Podnik díky ní dokáže identifikovat své silné stránky. Pomocí slabých stránek zjistí, kde je možnost ke zlepšení. Příležitosti mohou ukázat možnosti rozvoje v podobě vstupu na nové trhy, inovacemi produktů případně služeb. Identifikuje nebezpečí ohrožení, kterým je podnik vystaven.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Analyzovanou firmou bude podnikatelský subjekt XY s.r.o. z výrobního sektoru v oblasti výroby dámské a pánské konfekce, společenského oblečení a doplňků pro pánskou konfekci. V této části své bakalářské práce bych chtěla představit podnik, aplikovat na něj výše zmíněné ukazatele a práci s riziky. Pomocí analýzy SWOT efektivnější řízení rizik a zmírnění jejich dopadu.

### 4.1 Charakteristika podniku

Podnikatelský subjekt byl založen v roce 2016 tím, že navázal na dlouholetou tradici OP Prostějov. V současné době má dva vlastníky. Zároveň převzal kamenné prodejny, kterých se v celé České republice nachází 19 (Čechách 6 a na Moravě 13). Společnost během období Covid-19 rozšířila novou prodejní aktivitu o internetový prodej, který byl financován půjčkou od bankovní společnosti. V současné době podnik vlastní nejen kamenné prodejny, ale i prosperující internetový obchod. Analyzovaná společnost k 31.12.2021 má 50–99 zaměstnanců. Řadí se mezi střední podniky. Data budou uváděna v reálných číslech.

Historie OP Prostějov se začala psát kolem roku 1928 v bývalém Československu. Přes vznikající konkurenci se jí stal kritickým rok 2009, kdy vstoupila do insolvenčního řízení s dluhem 1,6 miliardy korun. To vyústilo v konkurz v následujícím roce, kdy byl téměř celý podnik rozprodán. Z celkového množství 1.500 zaměstnanců, byl počet snížen na 600. V roce 2014 byly některé budovy společnosti zbořeny. Velký podíl na úpadku společnosti měla technologická náročnost a náročný provoz.

Na slavný podnik se snažilo navázat několik společností. Nejlépe se to podařilo výše uvedené výrobní společnosti, kterou bych ráda podrobila finanční analýze.

### 4.2 Ekonomické údaje

Z ekonomických údajů firmy lze vyčíst, že aktiva podniku jsou relativně stabilní. Vlastní kapitál od roku 2019 stoupá, což naznačuje, že firma mohla získat nové investory nebo případně zlepšila své hospodaření. Tržby klesly v roce 2020, ale v roce 2021 se vrátily na vyšší úroveň než v roce 2019. Pokles mohl být důsledkem dopadů pandemie Covid-19 na obchodní činnost firmy v roce 2020 a následným postupným zotavením ekonomiky v roce 2021. Pohledávky podniku zaznamenaly značný růst v roce 2020, ale v dalším roce se snížily. To vypovídá o zlepšení v této oblasti. Cizí zdroje poklesly v r. 2021. To naznačuje, že to může být důsledek snížení financování ze strany firmy nebo zlepšení její platební

schopnosti. Dlouhodobé závazky podniku vzrostly což naznačuje investici do nových aktiv nebo rozšíření obchodní činnosti.

Firma by mohla zlepšit své hospodaření přijmutím některých opatření. Zanalyzovat své náklady a zvážit, zda je lze ještě snížit. To může zahrnovat přehodnocení výrobního procesu, snížení nákladů na energie nebo optimalizaci nákladů na zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v roce 2020 pohledávky stouply, firma by mohla zlepšit svou správu pohledávek. To by mohlo zahrnovat snížení pohledávek, které jsou nevymahatelné nebo zkrácením doby splatnosti. Zlepšení efektivity práce by mohli pomoci tržbám a provozním výsledkům. Lze navrhnout například zlepšení produktivity zaměstnanců, vylepšení marketingových kampaní nebo rozšířením sortimentu výrobků. Zlepšení finančního řízení by snížilo náklady na cizí zdroje a zlepšily se finanční výsledky hospodaření. To může zahrnovat refinancování dlouhodobých závazků nebo snížení krátkodobých závazků. Podnik by mohl zvážit i externí zdroje financování například investory, případně úvěr, aby mohl financovat své operace a zlepšit své hospodaření.

Tabulka 1 Ekonomické údaje z posledních let (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	2020	2021
Aktiva celkem	36.615	36.452	36.525
Vlastní kapitál	18.607	19.605	22.601
Tržby	73.203	60.317	86.649
Pohledávky	1.486	2.623	1.919
Cizí zdroje	16.008	16.847	13.924
Krátkodobé závazky	12.978	11.732	8.500
Dlouhodobé závazky	3.030	5.115	5.424
Provozní výsledek hospodaření	9.058	2.167	4.956
Finanční výsledek hospodaření	-996	-993	-1.262
EBITDA	9833	3.172	5.388
Úprava hodnot v provozní oblasti	1.597	1.746	1.394
EBIT	8.236	1.426	3.994
Úroky	174	252	300
EBT	8.062	1.174	3.694
Daně	1.507	164	698
EAT	6.555	1.010	2.996

### 4.3 Analýza odvětví

Analýzou odvětví se zabývá Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu (ATOK). Tato organizace působí na území České republiky od roku 1990. Jejími členy jsou obchodní organizace, školy, výzkumné ústavy a především výrobci. Reprezentuje a hájí zájmy českého textilního, oděvního a kožedělného průmyslu a navazuje bilaterální vztahy s novými partnery doma i v zahraničí. Zasazuje se o prezentaci českých výrobců na zahraničních trzích. Srovnání v rámci odvětví jsem čerpala z jejich tiskových zpráv, které jsou vydávány každým rokem.

#### 4.3.1 Prodej

Jak můžeme vidět v následující tabulce, je patrný rok 2020, který byl z důvodu pandemie nemoci Covid-19 ztrátový pro celé odvětví. V roce 2021 se celý sektor vrátil na hodnoty z roku 2019. Srovnání vždy probíhá v poměru s rokem předešlým.

Tabulka 2 Tržby z prodeje vlastní výroby (ATOK.cz, 20119-2021)

	2019	2020	2021
Textilní sektor	44,8 mld	41,6 mld	45,2mld
Textilní sektor	↓ -0,1 %	↓ -7,6 %	↑ 8,1 %
Oděvní sektor	9 mld	8,5 mld	8,3 mld
Oděvní sektor	↓ -5,5 %	↓ -5,4 %	↑ 8,1 %

#### 4.3.2 Zaměstnanost

Zaměstnanost je měřená v tabulce s průměrným počtem zaměstnaných osob 20 a výše. Zde nám hodnoty ukazují klesající tendenci. Každý rok pracuje méně lidí v oděvním i textilním sektoru.

Tabulka 3 Zaměstnanost (ATOK.cz, 2019-221)

	2019	2020	2021
Textilní sektor	20,1 tis	19,1 tis	18,4 tis
Textilní sektor	↓ -4,9 %	↓ -5,8 %	↓ -3,5 %
Oděvní sektor	10,7 tis	9,9 tis	9,3 tis
Oděvní sektor	↓ -0,9 %	↓ -6,1 %	↓ -6 %

### 4.3.3 Produktivita práce

Produktivita práce je měřená objemem tržeb (v běžných cenách) na pracovníka za rok. V této tabulce můžeme vidět vzrůstající produktivitu práce. I když zaměstnanost v oděvním a textilním sektoru klesá, v konečném důsledku produktivita pracovníků vzrůstá, což může být způsobeno racionalizací výroby, případně změnou v odměňování pracovníků.

Tabulka 4 Produktivita práce (ATOK.cz, 2019-2021)

	2019	2020	2021
Textilní sektor	2.230 tis	2.180 tis	2.460 tis
Textilní sektor	↑ 5,1 %	↑ 1,9 %	↑ 12,1 %
Oděvní sektor	850 tis	860 tis	890 tis
Oděvní sektor	↑ 7,1 %	↑ 0,6 %	↑ 0,5 %

### 4.3.4 Zahraniční obchod

Je velký problém v rozdílu textilního a oděvního zboží u importu a exportu. Během roku 2021 se daleko více zboží dováželo, než vyváželo. Největší riziko spatřuji v dovozu levné módy. Přitom oděvní podniky dokážou vyprodukovat kvalitně vyrobenou konfekci.

Tabulka 5 Import, Export (ATOK.cz, 2019-2021)

Import			
	2019	2020	2021
Textil sektor	60.451 mld	65.850 mld	64.059 mld
Textilní sektor	↓ -2 %	↑ 8,6 %	↓ - 2,7 %
Oděvní sektor	78.277 mld	79.607 mld	89.985 mld
Oděvní sektor	↑ 5,6 %	↑ 0,1 %	↑ 13 %
Export			
Textilní sektor	66.040 mld	65.899 mld	68.993 mld
Textilní sektor	↓ -0,1 %	↓ - 0,5 %	↑ 4,7 %
Oděvní sektor	56.808 mld	56.336 mld	65.136 mld
Oděvní sektor	↑ 1,1 %	↓ -2,2 %	↑ 15,6 %

#### 4.4 Mezioborové srovnání

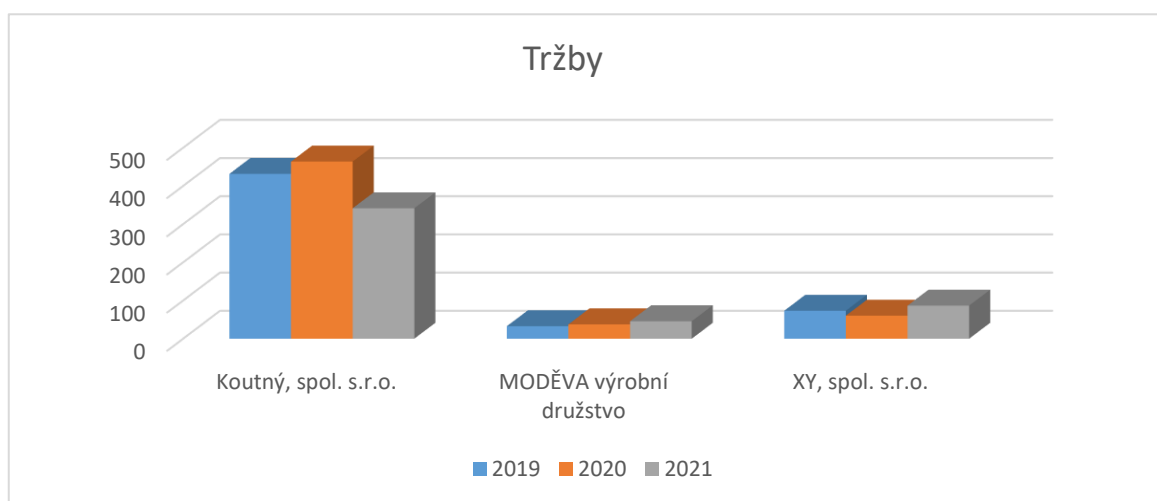
Vybrala jsem si tyto podniky z důvodu jejich výrobního sortimentu, který je srovnatelný v rámci kvality a zvolených materiálů. Jak je zřejmé, největšího podílu tržeb dosahuje podnik Koutný, spol. s.r.o., následuje jej analyzovaný výrobní podnik a poslední je MODĚVA výrobní družstvo.

V případě srovnání kamenných prodejen má společnost XY, spol. s.r.o. více prodejen než Koutný. Podstatné je to, jak oděvní podniky vnímají koneční zákazníci. Koutný, spol. s.r.o. je velmi známá firma, a proto má i největší podíl na trhu. Má 6 kamenných obchodů a 4 partnerské. Oba zmiňované podniky mají prosperující e-shop. Moděva výrobní družstvo má jen jednu kamennou prodejnu a není odkázána jen na módní oblečení. Současně vyrábí i profesní ošacení pro letecké společnosti, hasiče, lékaře. Všechny 3 podniky mají sídlo v Prostějově. Mezioborové srovnání je uváděno z důvodu zjištění situace, kam se může námi analyzovaný podnik posunout a jakou část trhu pokrývají konkurenční podniky.

Tabulka 6 Tržby (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Tržby (hodnoty jsou uváděny v tisících Kč)			
	Koutný, spol. s.r.o.	MODĚVA výrobní družstvo	XY, spol. s.r.o.
2019	431.518	32.663	73.203
2020	463.790	37.613	60.317
2021	341.518	45.772	86.649

Graf 1 Tržby

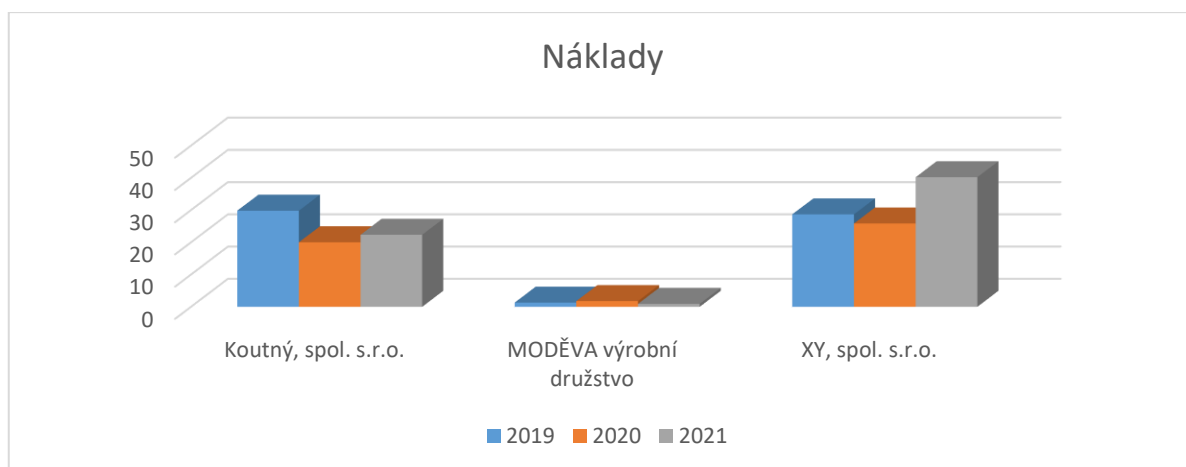


Jak je zřejmé z tabulky nejlepších tržeb dosahuje firma Koutný, spol. s.r.o., i když mu tržby poklesly v roce 2021. MODĚVA výrobní družstvo naopak vykázal nárůst tržeb, to naznačuje, že strategie, kterou používá je účinná. Ke stejnému názoru můžeme dospět i u analyzovaného podniku XY, spol. s.r.o., zde je vidět pokles v roce 2020, ale v roce 2021 dosahuje vysokých tržeb. Veškeré změny, které lze spatřit při změnách objemu tržeb mohou ovlivnit sezónní trendy a konkurence na trhu, jakož i import levné a rychlé módy ze zahraničí.

Tabulka 7 Náklady (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Náklady (Hodnoty jsou uváděny v tisících Kč)			
	Koutný, spol. s.r.o.	MODĚVA výrobní družstvo	XY, spol. s.r.o.
2019	29.807	1.305	28.668
2020	20.025	1.078	25.853
2021	22.338	911	40.200

Graf 2 Náklady



Nejnižší náklady má MODĚVA výrobní družstvo. Může to být způsobeno nasmlouvanými objednávkami, a tudíž nevyrobí na sklad, ale zboží je expedováno co nejdříve k zákazníkovi, případně mohou být poskytovány množstevní slevy při velkém objemu materiálu pro výrobu. Případně mohla společnost začít efektivněji pracovat s náklady. Náklady společnosti Koutný, spol. s.r.o. dosahují největší částky v roce 2019 a posléze v roce 2021 klesnou na 22.338 tisíc Kč. U sledovaného podniku náklady rostou až do částky 40.200 tisíc Kč. Je třeba zvážit co daný nárůst znamená. To může ovlivnit mnoho faktorů. Například vzestup cen materiálů potřebných k výrobě, nárůst zaměstnaneckých nákladů, vysoké náklady na energii

## 5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU

Pro vyhodnocení finančního zdraví podnik jsem využila data, která společnost poskytla. Veškeré hodnoty, které jsou použity při vertikální a horizontálních analýzách a v poměrových ukazatelích jsou zaznamenány v celých tisících Kč. Pro přehlednější zpracování jsem jednotlivé položky uvedla v tabulkách.

### 5.1 Vertikální a horizontální analýza

Vertikální a horizontální analýza jsou dva způsoby finanční analýzy, které se používají k hodnocení výkonnosti podniku.

#### 5.1.1 Vertikální a horizontální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv se zaměřuje na posouzení struktury a poměrů jednotlivých položek v pasivech v rámci jednoho účetního období. Tento postup umožňuje určit, jak se mění struktura a poměry v pasivech jednoho období.

Horizontální analýza pasiv se zaměřuje na posouzení změn v pasivech v průběhu více období. Tento postup porovnává vývoj pasiv v delším časovém období a určuje, jak se jednotlivé položky mění a jakým směrem. To může pomoci v plánování a řízení finančních zdrojů.

Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019		2020		2021	
Pasiva celkem	36.615	100 %	36.452	100 %	36.525	100 %
Vlastní kapitál	18.607	50,8 %	19.605	53,8 %	22.601	61,8 %
Výsledek hospodaření z min. let	12.042	32,9 %	18.585	50,9 %	19.595	53,6 %
Výsledek hospodaření běž. obd.	6.555	17,9 %	1.010	2,8 %	2.996	8,2 %
Cizí zdroje	16.008	43,7 %	16.847	46,2 %	13.924	38,1 %
Dlouhodobé závazky	3.030	8,3 %	5.115	14 %	5.424	14,8 %
Krátkodobé závazky	12.978	35,4 %	11.732	32,2 %	8.500	23,3 %

Z výše uvedených dat lze vidět, že se celkové zdroje firmy v jednotlivých letech se téměř nemění. Vlastní kapitál naopak zaznamenal každoroční nárůst a v podobě zlepšení a tím pádem výsledek hospodaření lineárně narůstá. S výjimkou roku 2020 kdy byl zaznamenán pokles, to může být v souvislosti s expanzí na nový trh (zavedením e-shopu) a výskytem

pandemie Covidu-19 (uzavření kamenných prodejen). Cizí zdroje jsou konstantní v průběhu času kdy krátkodobé závazky od roku 2019 klesají, což znamená, že firma plní své závazky vůči třetím stranám.

Tabulka 9 Horizontální analýza pasiv (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	19/20	2020	20/21	2021
Pasiva celkem	36.615	-0,4 %	36.452	0,2 %	36.525
Vlastní kapitál	18.607	5,4 %	19.605	15,3 %	22.601
Výsledek hospodaření z min. let	12.042	54,3 %	18.585	5,4 %	19.595
Výsledek hospodaření běž. obd.	6.555	-84,6 %	1.010	196,6 %	2.996
Cizí zdroje	16.008	5,3 %	16.847	-17,4 %	13.924
Dlouhodobé závazky	3.030	68,8 %	5.115	6 %	5.424
Krátkodobé závazky	12.978	-9,6 %	11.732	-27,5 %	8.500

V celkových zdrojích firmy lze spatřit, že vlastní kapitál a výsledek hospodaření z minulých let postupně roste. To signalizuje, že firma se rozvíjí a má stabilní finanční zdroje. Nicméně v roce 2021 došlo k výraznému nárůstu vlastního kapitálu, což může být důsledkem výrazného zlepšení výsledku hospodaření z minulých let. Krátkodobé závazky podniku se v průběhu tří let mírně snížily, což signalizuje snižující se závislost firmy na cizích zdrojích. Velká změna ve výsledku hospodaření v běžném období může být spojena se vstupem podnikatelského subjektu na nový trh.

Podnik by mohl zvýšit efektivitu svého podnikání, případně postupně snižovat své náklady. Také by mohl zvýšit svou ziskovost, aby mohl financovat své aktivity z vlastních zdrojů. Zároveň by si měl dávat pozor na závislost na cizích zdrojích a snažit se snížit své krátkodobé závazky.

### 5.1.2 Vertikální a horizontální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv se zaměřuje na srovnání všech aktiv v jednom konkrétním období s celkovými aktivy společnosti. Pomáhá posoudit jejich strukturu, tedy jaký podíl mají například pohledávky ve srovnání s celkovým majetkem společnosti. Tato analýza umožňuje posoudit strukturu majetku a poměry jednotlivých aktivních položek vůči celkovému majetku firmy.



Horizontální analýza sleduje změny v různých položkách aktiv. Lze posoudit, zda se tyto projevují negativně nebo pozitivně pro finanční situaci podniku.

Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019		2020		2021	
Aktiva celkem	34.615	100 %	36.452	100 %	36.525	100 %
Dlouhodobý hmot. majetek	3.747	10,8 %	2.390	6,6 %	1.607	4,4 %
Oběžná aktiva	30.700	88,7 %	33.966	93,2 %	34.756	95,2 %
Zásoby	22.172	64,1 %	18.155	49,8 %	16.112	44,1 %
Krátkodobé pohledávky	1.486	4,3 %	2.623	7,2 %	1.919	5,3 %
Peněžní prostředky	7.042	20,4 %	13.188	36,2 %	16.725	45,8 %

Celková majetek firmy se v průběhu tří let mírně zvýšil. Dlouhodobý hmotný majetek výrazně poklesl oproti předchozímu roku. To může být důsledkem prodeje některých neefektivních aktiv. Oběžná aktiva firmy se postupně zvyšovala především díky nárůstu peněžních prostředků, zatímco zásoby a krátkodobé pohledávky mírně klesaly. Vysoká hodnota peněžních prostředků signalizuje, že firma má dostatek likvidních zdrojů a může je použít na financování svých aktivit případně na investice. Současně to může znamenat, že firma nevyužívá své zdroje efektivně.

Pro řešení této situace by podnik mohl uvažovat o investicích do dlouhodobého hmotného majetku, který by pomohl zlepšit efektivitu podnikání a tím přinesl vyšší zisk. Také by mohl snížit své zásoby a krátkodobé pohledávky, aby měl k dispozici více likvidních zdrojů. Vedení podniku by mohlo provést analýzu peněžního toku, aby zjistilo, jakým způsobem používá své peněžní prostředky a zda je využívá efektivně

Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	19/20	2020	20/21	2021
Aktiva celkem	34.615	5,3 %	36.452	0,2 %	36.525
Dlouhodobý hmotný majetek	3.747	-36,2 %	2.390	-32,7 %	1.607
Oběžná aktiva	30.700	10,6 %	33.966	2,3 %	34.756
Zásoby	22.172	-18,1 %	18.155	-11,2 %	16.112
Krátkodobé pohledávky	1.486	76,5 %	2.623	-26,8 %	1.919
Peněžní prostředky	7.042	87,3 %	13.188	26,8 %	16.725

Z výše uvedené tabulky lze zjistit, že se celková aktiva každý rok zvýšila. To je pro společnost dobrá zpráva. Největší změna proběhla v oběžných aktivech. Může mít vypovídací schopnost o nadměrném nákupu materiálu. Bylo by třeba zvážit, zda se vyrobené výrobky neprodávají příliš pomalu a porovnat spotřebu materiálu s výší tržeb, aby se zjistila její efektivita. Snížení dlouhodobého hmotného majetku naznačuje, že sledovaný podnik může mít problém s udržení a obnovou kapitálových investic. Zvýšení peněžních prostředků znamená, že firma dosáhla lepšího zaplacení svých pohledávek, a ty se následně snižují. Celkově lze říci, že by vedení společnosti mohlo navrhovanými kroky udržet výkonnost do budoucna. Navrhovaná opatření by mohla zahrnovat méně restriktce na spotřebu materiálu a zvýšení efektivitu správy dlouhodobého majetku a zlepšení správy finančních prostředků.

### 5.1.3 Vertikální a horizontální analýza výnosů

Vertikální analýza výnosů se provádí srovnáním jednotlivých položek výnosového účtu (např. tržby z prodeje výrobků) s celkovými výnosy. Výsledkem je procentuální podíl každé položky na celkových výnosech.

Horizontální analýza výnosů se zaměřuje na srovnání vývoje po sobě jdoucích obdobích. Výsledkem jsou procentuální změny výnosů v porovnávaných obdobích a lze také vysledovat trend vývoje výnosů – zda rostou, klesají nebo se stabilizují.

Obě tyto analýzy jsou užitečné nástroje pro zhodnocení výnosového vývoje firmy a umožňují lépe porozumět vlivu jednotlivých položek na celkové výnosy či analyzovat trend vývoje.

Tabulka 12 Vertikální analýza výnosů (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019		2020		2021	
Výnosy celkem	72.369	100 %	62.659	100 %	92.657	100 %
Tržby z prodeje výrobků	72.203	99,7 %	60.317	96,3 %	86.649	93,5 %
Ostatní provozní výnosy	166	0,2 %	2.342	3,7 %	6.008	6,45 %

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší podíl celkových výnosů podniku tvoří prodej výrobků. Ostatní provozní výnosy se na celkových výnosech podílí jen malou částí. Navrhovaným opatřením by mohlo být zlepšení marketingové strategie, která by ještě více podpořila prodej výrobků a zvýšila počet zákazníků. Dále je třeba zvážit analýzu konkurence, aby bylo možné identifikovat příležitosti pro rozšíření nabídky a zvýšení kvality výrobků. Zvýšením efektivity procesu výroby, by se mohly snížit náklady na výrobu a racionalizovat výrobu svých výrobků.

Tabulka 13 Horizontální analýza výnosů (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	19/20	2020	20/21	2021
Výnosy celkem	72.369	-13,4 %	62.659	47,8 %	92.657
Tržby z prodeje výrobků	72.203	-16,5 %	60.317	43,6 %	86.649
Ostatní provozní výnosy	166	1310,8 %	2.342	156,5 %	6.008

Horizontální analýza ukazuje také velmi optimistický stav podniku. Celkové výnosy během let stále rostou. V tržbách z prodeje výrobků je patrný pokles v roce 2020, kdy byly obchody během pandemie Covid-19 uzavřeny. V dalším roce je viditelný nárůst tržeb. Ostatní provozní výnosy také narostly. Navrhovaným řešením by mohlo být monitorování tržeb z prodeje výrobků a proč se podílí největší částí na výnosech celkem. Úspěch případný neúspěch podniku závisí jen na této položce. Pokud by se vývoj tržeb z prodeje výrobků zpomalil, budou se zpomalovat i celkové výnosy. Je třeba, aby vedení podniku zvážilo produktovou nabídku a rozšířilo prodej nových výrobků.

#### 5.1.4 Vertikální a horizontální analýza nákladů

Vertikální analýza se zabývá rozdělením položek na celkových nákladech za dané období, aby bylo možné zjistit, jakým způsobem jsou tyto náklady alokovány. Tím lze zjistit data, která by vyžadovala pozornost.

Horizontální analýza poskytuje informace o tom, jak se náklady vyvíjejí v čase a může být použita k identifikaci trendů a případným odchylkám od plánovaných nákladů.

Tabulka 14 Vertikální analýza nákladů (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019		2020		2021	
Náklady celkem	66.913	100 %	61.978	100 %	90.070	100 %
Výkonová spotřeba	49.674	74,2 %	45.969	74,2 %	71.187	79 %
Náklady vynaložené na prod. zboží	28.668	42,8 %	25.853	41,7 %	40.200	44,6 %
Spotřeba materiálu a energie	4.629	6,9 %	3.618	5,8 %	3.495	3,9 %
Služby	16.377	24,45 %	16.498	26,6 %	27.492	30,5 %
Změna stavu zásob	0	0 %	0	0	0	0
Osobní náklady	12.209	18,2 %	12.192	19,7 %	14.542	23,46 %
Mzdové náklady	9.579	14,3 %	9.586	15,5 %	11.037	16,1 %
Soc. zabezpečení, zdrav. poj.	2.580	3,8 %	2.586	4,2 %	3.471	3,8 %
Úprava hodnot v provozní oblasti	1.597	2,4 %	1.746	2,8 %	1.394	1,5 %
Ostatní provozní náklady	832	1,2 %	585	0,9 %	578	0,6 %
Nákladové úroky	174	0,3 %	252	0,4 %	300	0,3 %
Ostatní finanční náklady	920	1,4 %	1.070	1,7 %	1.371	1,5 %
Daň z příjmů	1.507	2,3 %	164	0,23 %	698	0,8 %

Jak uvádí tabulka výše, celkové náklady výrazně poklesly v roce 2020, a v roce 2021 vzrostly. Největší podíl na nákladech tvořily náklady vynaložené na prodané zboží, dále pak služby. Následovaly je náklady na osobní náklady, mzdové náklady, osobní, spotřeba materiálu a energie.

Pro vylepšení situace lze zvážit racionalizaci pracovní síly nebo změnu personální politiky. Je možné i posoudit snížení energie pomocí ekologičtějších technologií, recyklací a minimalizací odpadů. Kromě těchto návrhů mohou být lépe využity služby a náklady vynaložené na prodané zboží s ohledem na efektivitu a konkurenceschopnost. Může být i účelné zabývat se nákladovými úroky a dalšími finančními náklady, například snížením daně z příjmu.

Tabulka 15 Horizontální analýza nákladů (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	19/20	2020	20/21	2021
Náklady celkem	66.913	-7,8 %	61.978	45,3 %	90.070
Výkonová spotřeba	49.674	-7,5 %	45.969	54,8 %	71.187
Náklady vynaložené na prodané zboží	28.668	-9,8 %	25.853	55,5 %	40.200
Spotřeba materiálu a energie	4.629	-21,8 %	3.618	-3,4 %	3.495
Služby	16.377	0,7 %	16.498	66,6 %	27.492
Změna stavu zásob	0	0,00 %	0	0,00 %	0
Osobní náklady	12.209	-0,1 %	12.192	19,3 %	14.542
Mzdové náklady	9.579	0,1 %	9.586	15,1 %	11.037
Soc. zabezpečení, zdrav. poj.	2.580	0,2 %	2.586	34,2 %	3.471
Úprava hodnot v provozní oblasti	1.597	9,3 %	1.746	-20,2 %	1.394
Ostatní provozní náklady	832	-29,7 %	585	-1,2 %	578
Nákladové úroky	174	44,8 %	252	19 %	300
Ostatní finanční náklady	920	16,3 %	1.070	28,1 %	1.371
Daň z příjmu	1.507	-89,1 %	164	325,6 %	698

Horizontální analýza ukazuje, že nejvyšší náklady společnost nese v roce 2021, zatím co v roce 2019 a 2020 jsou velmi podobné. Výkonová spotřeba a náklady vynaložené na prodané zboží rostou v roce 2021 a jsou vyšší než v předchozích letech. Spotřeba materiálu, energie a ostatní náklady jsou relativně stabilní a lehce poklesly v roce 2021. Služby a osobní náklady naopak rostou v roce 2021. Mzdové náklady, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se zvyšují jen po menších částkách. Úprava hodnot v provozní oblasti má mírné výkyvy v průběhu let. Nákladové úroky a ostatní finanční náklady razantně vzrostly v roce 2021 na 300.000,- což evidentně nebylo zapříčiněno výrobou, nýbrž službami a zbožím.

Vzhledem k trvale rostoucím nákladům na výkonovou spotřebu a nákladům na prodané zboží by měla společnost zvážit efektivní energetické řešení a redukci nákladů na výrobu výrobků. V oblasti služeb a osobních nákladů lze zvažovat analýzu a optimalizaci pracovních procesů včetně využití nových technologií, které by mohly zvýšit produktivitu práce. Zvýšení efektivity výroby a provozu může být rovněž účinným řešením ostatních nákladů. V oblasti nákladových úroků a ostatních finančních nákladů může společnost

zvýšovat optimalizaci financování a úvěrů, aby tyto náklady snížila. Daň z příjmu může být nižší díky efektivnímu využití daňových úlev a opatření.

### 5.1.5 Horizontální analýza hospodářského výsledku

Horizontální analýza hospodářského výsledku je finanční analýzou, která porovnává výkonnost společnosti ve sledovaných obdobích. Tento typ analýzy umožňuje sledovat změny ve výkonnosti podniku v čase a zjistit, zda se výsledky zhoršují nebo zlepšují. Je užitečná pro srovnání výkonnosti společnosti v čase a zjistit, zda daná společnost roste nebo stagnuje. Zároveň pomáhá identifikovat oblasti, které by mohly být zdrojem potenciálních problémů, což pomáhá při rozhodování o dalších krocích a strategiích.

Tabulka 16 Horizontální analýza hospodářského výsledku (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Položka	2019	19/20	2020	20/21	2021
EBITDA	9.833	-67,7 %	3.172	69,8 %	5.388
Úprava hodnot v provozní oblasti	1.597	9,3 %	1.746	-20,2 %	1.394
EBIT	8.236	-82,7 %	1.426	180,1 %	3.994
Úroky	174	44,8 %	252	19 %	300
EBT	8.062	-85,4 %	1.174	214,6 %	3.694
Provozní výsledek hospod.	9.058	-76,1 %	2.167	128,7 %	4.956
Finanční výsledek hospod.	-996	0,003 %	-993	27,1 %	-1.262
Daně	1.507	-89,1 %	164	325,6 %	698
EAT	6.555	-84,6 %	1.010	196,6 %	2.996

Z výše uvedené tabulky je patrné, že EBITDA se oproti roku 2019 snížila velmi podstatně. EBIT klesl z částky 9.833 na 5.388. Provozní výsledek se 2x více snížil a finanční výsledek je v záporných číslech. Daně vzrostly.

Podnik by měl začít hledat nové příležitosti pro růst tržeb a zvětšení tržního podílu. Optimalizace nákladů a snižování fixních nákladů by také mohla být jedna z cest. Zlepšení konkurenceschopnosti lze pomoci inovací produktů. Snižit finanční zatížení podniku a efektivní zhodnocení finančních prostředků. Vedení podniku by mělo zvážit zlepšení vztahu s dodavateli a vybudování silné zákaznické základny.

## 5.2 Analýza poměrovými ukazateli

Analýza poměrovými ukazateli je finanční analýzou, která porovnává různé poměrové ukazatele podniku v různých časových obdobích. Tento druh analýzy pomáhá vedení podniku pochopit, jak dobře fungují a jak mohou zlepšit své výsledky.

### 5.2.1 Ukazatel rentability

Z ukazatele rentability tržeb vyplynulo, že společnost má nejlepší ROA v roce 2019 a pak klesá. Což může představovat určité riziko. Rok 2020 byl pro většinu firem ztrátový. Když vynecháme tento rok, tak ukazatel má stále výrazně klesající charakter. Tudíž by mohlo být možné řešení využití aktiv optimalizací úrovně zásob a minimalizací nevyužitých aktiv. Společnost měla zvážit investici do návrhů inovace oděvů nebo případnou expanzi na nové trhy. V případě klesajícího ukazatele ROS, by byla třeba analýza důvodu, proč klesá tento ukazatel. Může se zmírnit podporou zvýšení prodeje, podrobnou analýzou nákladů či zlepšením výrobních procesů.

Z ukazatele rentability vloženého kapitálu lze vyčíst, že v roce 2019 společnost vygenerovala větší zisk vlastníků než v dalších letech. Nadále se ukazuje krizový rok 2020. V roce 2021 už ROE stouplo, ale bylo by vhodné, kdyby vedení podniku docílilo zlepšení svého zisku např. snížením nákladů, zvýšením tržeb nebo zvýšením ziskových marží.

Tabulka 17 Ukazatel rentability (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	2020	2021
Aktiva	34.615	36.452	36.525
Vlastní kapitál	18.607	19.605	22.601
Tržby	73.203	60.317	86.649
EBIT	8.062	1.174	3.694
EAT	6.555	1.010	2.996
ROA	0,23	0,03	0,1
ROE	0,35	0,05	0,13
ROS	0,11	0,02	0,04

### 5.2.2 Ukazatel likvidity

Uvedené ukazatele likvidity naznačují, že společnost v letech 2019-2021 zlepšila svou likviditu. Ukazatel okamžité likvidity se zvýšil z 0,54 na 1,96 což naznačuje, že se zlepšila schopnost podnikatelského subjektu pokrýt své okamžité závazky svými aktivy. Ukazatel pohotové likvidity zůstává stabilní. To ukazuje, že své závazky hradí včas. Ukazatel běžné likvidity se výrazně zvýšil od 2,36 na 4,08, to znamená, že vedení podniku zvládne své krátkodobé závazky pokrýt svými oběžnými aktivy. Trend je více než pozitivní. Podnik zvládne generovat více hotovosti, protože se zlepšil v řízení svých oběžných aktiv. Je možné navrhnout i řešení, kdy se zlepší inkaso hotovostí od zákazníků, případně se zkrátí cyklus přeměny hotovosti v okamžitou likviditu. Pomoci by mohlo snížení množství zásob a docílit pokles vázaného kapitálu.

Tabulka 18 Ukazatel likvidity (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	Rozmezí	2019	2020	2021
Krátkodobé závazky		12.978	11.732	8.500
Oběžná aktiva		30.700	33.966	34.756
Zásoby		22.172	18.155	16.112
Peněžní prostředky		7.042	13.188	16.725
Okamžitá likvidita	0,9-1	0,54	1,12	1,96
Pohotová likvidita	větší než 1	0,65	1,34	2,19
Běžná likvidita	1,5-2,5	2,36	2,89	4,08

### 5.2.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují smíšený obraz. Věřitelské riziko v letech 2019-2021 je relativně stabilní, i když v roce 2021 mírně pokleslo. Finanční páka i poměr dluhu k vlastnímu kapitálu naopak trvale roste, to naznačuje rostoucí míru zadlužení v poměru k vlastnímu kapitálu. Úrokové krytí se v daném rozmezí výrazně změnilo s prudkým poklesem v roce 2020 a částečným oživením v roce 2021. Lze to připočítat k tomu, že firma v roce založila e-shop. Naznačuje to, že společnost může mít potíže s plněním svých úrokových závazků. Ke zlepšení těchto ukazatelů zadluženosti by společnost mohla zvážit zavedení několika opatření. První možnost je prozkoumání možnosti snížením úrovně svého dluhu, například splacením stávajícího dluhu nebo refinancováním za nižší úrokové sazby. To by mohlo snížit finanční páku a poměr dluhu k vlastnímu kapitálu. Druhou možností je,



že se vedení podniku zaměří na peněžní toky a ziskovost, což by mohlo zlepšit splácení svých závazků. To by mohlo zahrnovat i snížení nákladů, zvýšení výnosů nebo zlepšení provozní efektivity. Třetí možností je, že by vedení společnosti mohlo zvážit zlepšení vztahů s věřiteli případně oslovit potenciální investory. To by mohlo pomoci snížit riziko věřitelů a zlepšit přístup k financím. Celkově lze říci, že podnikatelský subjekt by mohl komplexním přístupem zlepšit svou finanční stabilitu a zajistit si dlouhodobý úspěch.

Tabulka 19 Ukazatel zadluženosti (Výkaz zisku a ztráty, 2019-2021)

Hodnoty jsou v tisících Kč	2019	2020	2021
Aktiva celkem	34.615	36.452	36.525
Vlastní kapitál	18.607	19.605	22.601
Cizí zdroje	16.008	16.847	13.924
Nákladové úroky	174	252	300
EBIT	8.236	1.426	3.994
Věřitelské riziko	46,25	46,21	38,12
Finanční páka	1,86	1,86	1,61
Poměr dluhu k vlastními kapitálu	0,86	0,85	0,61
Úrokové krytí	47,33	5,65	13,31

## 6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je důležitý nástroj hodnocení situace podniku. Patří k nejčastěji využívaným analýzám. Jednoduchými kroky může podnik rozebrat silné a slabé stránky podniku. Jeho příležitosti a ohrožení.

V tomto případě bude předmětem analýzy vybraný podnik XY, spol. s.r.o. Cílem je zjistit, které faktory mohou přispět k úspěchu podniku a jaké hrozby mu mohou bránit v dosažení jeho cílů. SWOT analýza byla vypracována za pomoci ekonomického poradce, klíčového zaměstnance společnosti a odborníka z oboru, který se v této oblasti pohybuje od roku 1989. Jednotlivé body u SWOT analýzy byly vypracovány pomocí brainstormingu.

Tabulka 20 SWOT analýza (zdroj: Vlastní)

	Pozitivní	Negativní
VNITŘNÍ	<p><b>STRENGTHS (silné stránky)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmanité zdroje financování</li> <li>• Efektivní výrobní procesy a kontrola kvality</li> <li>• Stabilní společnost</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká závislost na sezónních cyklech</li> <li>• Omezená diverzifikace</li> <li>• Klesající marže</li> </ul>
VNĚJŠÍ	<p><b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvíjení E-shopu</li> <li>• Rozšiřování kamenných prodejen</li> <li>• Využití příležitostí na zahraničních trzích</li> </ul>	<p><b>THREATS (hrozby)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Měnové riziko</li> <li>• Pokles reálných mezd</li> <li>• Očekávaný růst úrokové míry</li> </ul>

Mezi silné stránky patří rozmanité zdroje financování. Podnik využívá především vlastních zdrojů, ale využívá i cizí kapitál, jehož podíl v roce 2021 snížil. Efektivní výrobní procesy a kontrola kvality je velmi důležitou součástí v oděvních podnicích. Zákazníci uvítají kvalitně ušité oděvy, které by měly danou osobu reprezentovat. Je zde patrná tzv. vysoká krejčovina. Když se vyrábí oblek na muže je podstatný střih, přiléhavost, vypracování, materiál, a jak samotný oblek sedne na těle. Zde není prostor pro odskočené švy nebo špatně zvolený druh nití, protože s každým materiálem se pracuje jinak. Na některých materiálech mohou být vady a tím se daný výrobek znehodnotí. Tedy je třeba pracovat velmi efektivně s pečlivě propracovanou technologií. Analyzovaný podnik má stabilní pozici na trhu, jelikož vlastní kapitál roste a cizí kapitál klesá tudíž se snižuje závislost na cizích zdrojích.

Mezi slabé stránky patří závislost na sezónních cyklech. Na jaře a v létě se prodává jiné oblečení než na podzim a v zimě. Společnost musí počítat s tím, že výroba probíhá s půl ročním předstihem. Slabá stránka diverzifikace produktů je patrná v podnikové politice, která má omezenou marketingovou strategii. Je třeba zmínit i klesající marži. Nemá mnoho prostoru přilákat zákazníky například slevami.

Velkou příležitostí je samotný E-Shop a síť prodejen v celé České republice. Pro analyzovanou společnost by mohla být zajímavá příležitost vstoupit na zahraniční trhy otevřením vlastních či smluvních prodejen za hranicemi.

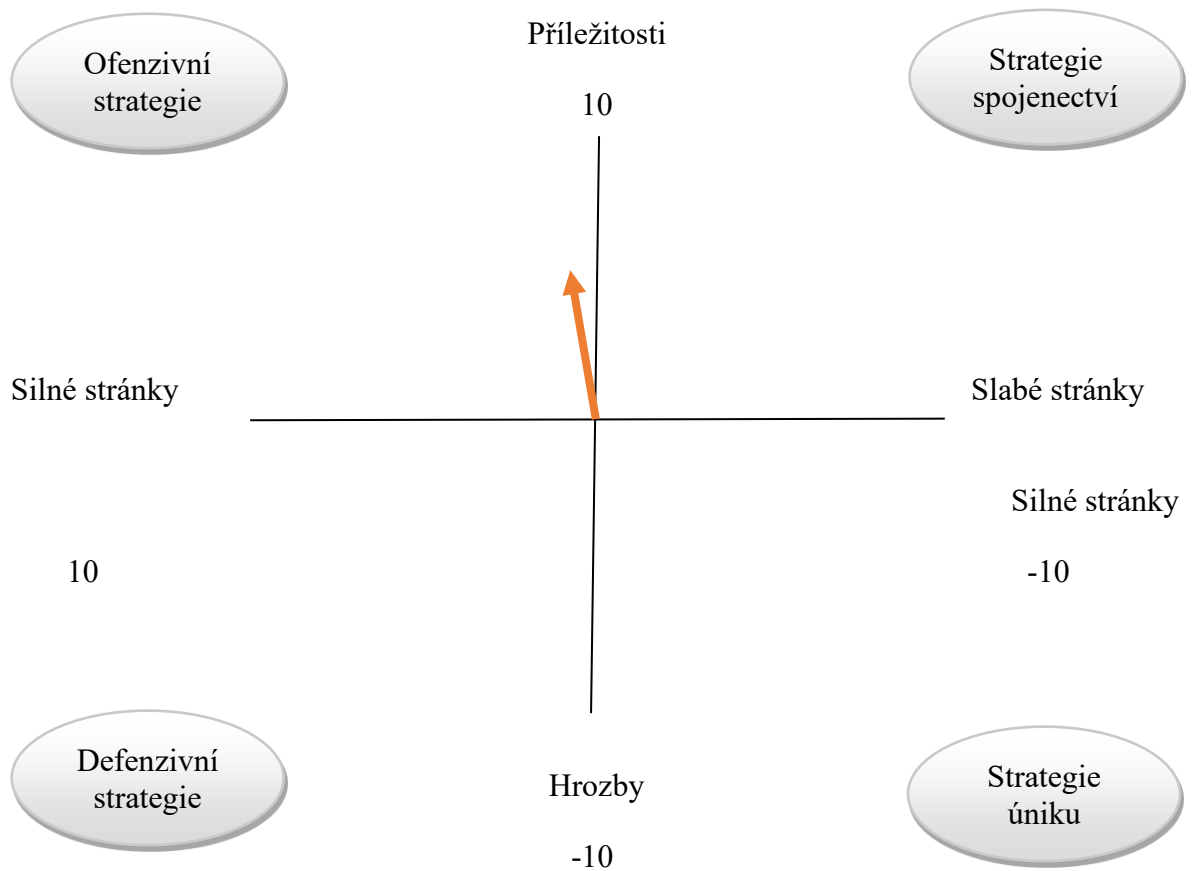
Hrozbou v případě vstupu na zahraniční trh je měnové riziko. Naše země je v menšině s nepřijetím eura, tak by měl podnikatelský subjekt zvážit, jak tuto hrozbu ošetřit. Další hrozbou je klesající nákupní hodnota mezd, která může vést ke snížení kupní síly obyvatelstva. To negativně dopadá na tržby společnosti. Růst úrokové míry je hrozbou pro udržení pozice na trhu. Pokud se chce podnik rozvíjet, dále růst a zůstat konkurence schopný, musí zvážit možnost úvěru a nespoléhat jen na využití vlastních zdrojů.

Tabulka 21 Váhy a hodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní)

<b>STRENGTHS (silné stránky)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>
Rozmanité zdroje financování	0,2	3	Vysoká závislost na sezónních cyklech	0,4	-3
Efektivní výrobní procesy a kontrola kvality	0,4	4	Omezená diverzifikace	0,4	-5
Stabilní společnost	0,4	5	Klesající marže	0,2	-4
<b>Součet</b>		4,2	<b>Součet</b>		-4
<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>THREATS (hrozby)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>
Rozvíjení E-shopu	0,4	5	Měnové riziko	0,3	-4
Rozšiřování kamenných prodejen	0,4	4	Pokles reálných mezd	0,5	-2
Využití příležitosti na zahraničních trzích	0,2	3	Očekávaný růst úrokové míry	0,2	-5
<b>Součet</b>		4,2	<b>Součet</b>		-3,2

Pomocí brainstormingu byla k jednotlivým bodům přiložena váha a hodnocení podle důležitosti a jeho vlivu na firmu. Následně jsou odečteny slabé stránky od silných stránek a hrozby od příležitostí. Výsledek byl zanesen do grafu.

Graf 3 SWOT analýza (zdroj: vlastní)



SWOT analýza ukazuje, že se podnik nachází v kvadrantu ofenzivní strategie. Využívá svých silných stránek a příležitostí pro posílení své pozice na trhu.

## 7 NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Cílem této bakalářské práce byla analýza finančních rizik vybrané organizace. V této kapitole bych se chtěla zaměřit především na rizika, které vyplynula ze SWOT analýzy a navrhnout doporučení k jejich zmírnění.

Podnikatelský subjekt má omezenou diverzifikaci produktů. Tím, že se zabývá především prodejem vyrobeného zboží bych navrhovala, aby se rozšířila nabídka sortimentu. V kamenných prodejnách nalezneme především pánskou módu, ale ne dámskou. Dámské oděvy je možné si zakoupit pouze v E-shopu. Lze sice nevyhovující kus vrátit na prodejně, kde budou vráceny peníze nebo bude zdarma zaslána nová velikost. To nemusí některých zákaznicím vyhovovat. Současně absentuje nabídka společenské módy pro děti. Je mnoho společenských akcí, kterých se účastní i děti. Jako jsou například svatby, rodinné oslavy nebo pohřby. Je možné vydat se cestou, kdy bude v prodejnách nabízen i doplňkový prodej např. manžetových knoflíčků, kravat, motýlku, kapesníčků aj. Rozšíření produktového portfolia může zajistit konkurenční výhodu oproti podnikům, které takové služby nenabízí a tím si zajistit růst tržeb.

Podnik musí počítat s tím, že je závislý na sezónních prodejních cyklech. Už nyní se vyrábí oblečení na letošní zimu. Je zde tedy riziko, že vyrobené zboží se ne vždy trefí do vkusu spotřebitelů. Pánská móda nepodléhá příliš módním trendům, ale dámská móda je jim zcela podřízena. Současně je třeba počítat i s každoroční plesovou sezónou. Zde je potřebné plánování cash flow, aby podnik mohl pružně reagovat a bylo dostatek hotovosti na nákup materiálu k doplnění výroby. Je třeba předpokládat budoucí poptávku. Prvními vlaštovkami mohou být každoroční veletrhy, kde se představují nové návrhy a v současné době získávají na oblibě. Je třeba investovat do inovací nových návrhů, aby se minimalizoval vliv sezónních cyklů. Případně rozšíření produktové nabídky o úpravu oděvů pro nekonfekční velikosti.

V případě klesající marže, aby si podnik udržel potřebný zisk pro provoz, musí zvýšit ceny. V tomto ohledu je třeba být velmi obezřetný, aby zákazníci neutíkali ke konkurenci. Zvážila bych podrobnou analýzu tržních a konkurenčních podmínek na trhu. Díky klesající marži, která vyplynula z ukazatele ROS nemá podnik moc prostoru nabídnout například větší výprodeje, aby se noví zákazníci mohli seznámit s jejich produkty. Je sice možné nakoupit, výprodejové oblečení v E-shopu, ale i zde jen velmi malé množství nebo v malých velikostech. Výsledkem analýzy tržních a konkurenčních podmínek na trhu by mohlo být řešení úpravy cenové strategie či diferenciovaný přístup k zákazníkům.

Jak je patrné z analýzy slabých stránek, jsou všechny body jako spojené nádoby. Tím, že je podnik závislý na sezónních cyklech, má omezenou diferenciaci produktů a klesající marži, může vést i ke ztrátě podílu na trhu. Jedna z nabízených možností, jak ji zvýšit by bylo využitím cizích zdrojů (úvěrů) případně oslovení potenciálních investorů a podrobná analýza nákladů. Tím by podnik získal prostředky na další své aktivity, které by zvýšily jeho konkurenceschopnost. Je možná investice prostředků na propagaci na různých platformách nebo reklamách v televizi pomocí známých osobnosti. Je třeba pracovat i s operativními riziky, která jsou spojena s interními procesy a systémy firmy, kdy chyby v logistice nebo výrobních systémech mohou vést k finančním ztrátám. I zde může podnik vyhledat mezery, kde mu utíkají peněžní prostředky, které by mohl investovat jinak. Dalším navrhovaným opatřením by mohla být pravidelná analýza nákladů a hledání způsobů, jak je snížit. To může zahrnovat optimalizaci dodavatelských řetězců, snížení zásob a omezení zbytečných nákladů.

V případě, pokud se vedení podniku rozhodne vstoupit na zahraniční trh, mělo by zvážit měnové riziko, které je velmi vysoké z důvodu, že jsme jedna z mála zemí v EU, která nemá zavedené euro. Je možné kontaktovat banky, které mohou poskytnou zkušený tým profesionálů, kteří dokáží navrhnout optimální strategii. Většina bankovních společností poskytuje tuto službu. Liší se jen čas vyplacení. V případě komerční banky jsou to dva dny od uzavření smlouvy, ale ČSOB se musí počítat se třemi dny. Společnost Citifin nabízí i dlouhodobou spolupráci zajištěnou smlouvami, kterou je třeba sjednat online. Některé společnosti také nabízejí swapové smlouvy nebo futures kontrakty.

Schopnost čelit hospodářským poklesům je riziko, se kterým se v podniku musí počítat. Analyzovaný podnik je do jisté míry chráněn tím, že je ziskový a likvidní. Hospodářský pokles nebo nepředvídaná událost může mít značný dopad na finanční stabilitu firmy. Nepředvídanou událost je třeba pokrýt pojistnými smlouvami, které lze velké společnosti nabídnout na míru pomocí odborníků z oslovené pojišťovny. V případě hospodářského výkyvu by měl mít podnik proaktivní přístup. Jedním z navrhovaných opatření by bylo udržování dobrých vztahů s bankovními a jinými finančními institucemi, aby měl přístup k finančním zdrojům v případě potřeby. Dalším navrhovaným opatřením by měl být detailní finanční plán, který by zahrnoval scénáře různých hospodářských vývoje. To umožní být připraven na různé situace a být schopen přijmout okamžitá opatření, pokud dojde k hospodářskému výkyvu. Tím, že má podnik menší závislost na cizích zdrojích není

dostatečně chráněn a není schopen pružně reagovat na změny na trhu což může mít opět dopad na konkurenceschopnost nebo může ztratit svůj podíl na trhu.

Růst úrokové míry lze zmírnit uzavřením dohody o fixaci úrokových sazeb s bankami, aby se minimalizoval vliv jejich růstu na jeho závazky. Finanční oddělení by mělo pravidelně monitorovat trh a sledovat změny. To umožní jeho připravenost a včasná opatření na zmírnění na dopad růstu úrokových sazeb. Ruku v ruce s tím je spojený i detailní finanční plán, který zahrnuje různé scénáře růstu těchto sazeb.

Je třeba, aby se podnik zaměřil na vytváření finanční rezervy, která by také mohla pomoci ke zmírnění výše uvedených rizik.



## ZÁVĚR

Stanoveným cílem práce byla analýza podniku poměrovými ukazateli a metoda, která dokáže odhalit finanční rizika s ním spojená. Následně byla rizika vyhodnocena a byla navržena doporučení na jejich zmírnění.

Teoretická část byla zaměřena na finanční rizika, názorné a přehledné ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Byla představena ISO norma 31000:2018, která poskytuje pokyny a zásady pro zavádění účinných postupů řízení rizik v podnicích. Nastínuji klíčové zásady pro řízení rizik, jako je jejich identifikace, ošetření a hodnocení. Představila jsem některé kvantitativní, kvalitativní a semikvalitativní metody analýzy rizik. Pracovala jsem s co největším rozsahem literatury, která se touto problematikou zabývala.

V praktické části jsem v představila podnik a nastínila ekonomické údaje, které jsem získala z výkazu zisku a ztráty. Zajímavé je srovnání celého odvětví. Jako je počet zaměstnanců, tržby z prodeje zboží, produktivita práce, import a export. Přehledné zpracování pomohlo v tom, že je možné, aby se i v naší zemi takové podniky rozvíjely a případně i expandovaly do zahraničí. Největší problém v dnešní době spatřuji upadání výučních oborů jako dámská/pánská krejčovná. I když jsou takové obory v pomalém úpadku, roste počet možností, jak se v této oblasti rozvíjet jinak například pomocí kurzů, videí, počítačových programů nebo aplikací. Takže v konečné fázi je to odvětví, které se opět začíná rozvíjet, a to je podle mého názoru jen dobře. V rámci mezioborového srovnání je patrné, že většina velkých firem, které se zabývají dámskou a pánskou konfekcí má sídlo v Prostějově. Je důležité, že analyzovaný podnik má konkurenci ve svém blízkém okolí, a má tak možnost se dále, v rámci konkurenčního boje, posouvat a vyvíjet. Pokračovala jsem vertikálními a horizontálními analýzami a u každé navrhla, jak docílit snížení, či zvýšení daných položek pro co nejefektivnější řízení podniku. V praktické části byla také názorně ukázána práce s ukazateli rentability, likvidity a zadluženosti s případnými doporučeními. SWOT analýza byla zaměřena na rizika spojená s podnikem. V námětech a doporučeních jsem navrhla opatření na jejich zmírnění.

Domnívám se, že jsem splnila stanoveného cíle této bakalářské práce a tím přenesla své teoretické znalosti, které jsem načerpala, do praxe. Doufám, že má práce bude přínosem a zdrojem použitelných doporučení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRAGG, Steven M., 2018. *Enterprise risk management: practical applications: Second edition*. Accounting Tools. ISBN 9781642210095.

BRODER, James F., 2006. *Risk Analysis and the Security Survey*. Elsevier. ISBN 978-0-7506-7922-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.

ČIŽÍNSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Grada. ISBN 978-80-271-0194-8.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada. ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2019. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Grada. ISBN 978-80-271-2020-8.

HUTCHINS, Greg, 2018. *ISO 31000: 2018 Enterprise Risk Management: CERM Academy Series on Enterprise Risk Management*. Certified Enterprise Risk Manager (R) Academy. ISBN 0965466515.

IONITA, D. a Pieter HARTEL, 2014. *Current Established Risk Assessment Methodologies and Tools*.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JÍLEK, Josef, 2000. *Finanční rizika*. Praha: Grada. ISBN 8071695793.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.

KLJUČNIKOV, Aleksandr, 2017. *Financial management in the segment of SMEs*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075525857.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-2034-5.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza: 2. přepracované vydání*. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-219-2.

OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELSEM, 2019. *Risk Assessment: Tools, Techniques, and Their Applications*. ISBN 978-1-119-48346-5.

PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy: 2. přepracované vydání*. Olomouc: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2225-8.

PICKARD, Alison Jane, 2013. *Research Methods in Information*. Published by FFacet Publishing. ISBN 978-1-85604-813-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi*. Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. ISBN 978-80-247-4047-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada. ISBN 978-80-271-0689-9.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-6.

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Grada. ISBN 978-80-271-3267-6.

ARES. *Ares – ekonomické subjekty* [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

ATOK. *Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu* [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

ISO 31000. *Julian Talbot* [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.juliantalbot.com/post/how-to-implement-iso31000-risk-management-standard>

**SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ**

- (1) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (2) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (3) RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi*. Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.
- (4) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. ISBN 978-80-247-4047-8.
- (5) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. ISBN 978-80-247-4047-8.
- (6) KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.
- (7) MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza: 2. přepracované vydání*. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-219-2.
- (8) PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy: 2. přepracované vydání*. Olomouc: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2225-8.
- (9) PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy: 2. přepracované vydání*. Olomouc: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2225-8.
- (10) PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy: 2. přepracované vydání*. Olomouc: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2225-8.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ATOK	Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu
D/E	Poměr dluhu k vlastními kapitálu
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před odečtení úroků a daní
EBITDA	Zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizací
EBT	Zisk před zdaněním a odečtením úroků
EMS	System enviromentálního řízení
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad
ISMS	System řízení bezpečnosti informací
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
QMS	System řízení kvality

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Norma ISO 31000:2018 .....	22
--------------------------------------	----

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Ekonomické údaje z posledních let .....	34
Tabulka 2 Tržby z prodeje vlastní výroby .....	35
Tabulka 3 Zaměstnanost .....	35
Tabulka 4 Produktivita práce .....	36
Tabulka 5 Import, Export.....	36
Tabulka 6 Tržby.....	37
Tabulka 7 Náklady.....	38
Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv .....	39
Tabulka 9 Horizontální analýza pasiv .....	40
Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv .....	41
Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv .....	41
Tabulka 12 Vertikální analýza výnosů .....	42
Tabulka 13 Horizontální analýza výnosů .....	43
Tabulka 14 Vertikální analýza nákladů .....	44
Tabulka 15 Horizontální analýza nákladů .....	45
Tabulka 16 Horizontální analýza hospodářského výsledku .....	46
Tabulka 17 Ukazatel rentability.....	47
Tabulka 18 Ukazatel likvidity.....	48
Tabulka 19 Ukazatel zadluženosti .....	49
Tabulka 20 SWOT analýza.....	50
Tabulka 21 Váhy a hodnocení SWOT analýzy .....	52



**SEZNAM GRAFŮ**

Grafy 1 Tržby.....	37
Graf 2 Náklady.....	38
Graf 3 SWOT analýza.....	53

