

ANALÝZA A ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK PODNIKU

Johana Nováková

Bakalářská práce
2015

 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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Johana Nováková**
Osobní číslo: **L12281**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení finančních rizik podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy a řízení finančních rizik podniku.
2. Analyzujte finanční rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.
3. Vymezte problematkové oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu podniku.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

[2] VLACHÝ, Jan a Jiří FOTR. Řízení finančních rizik. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, c2006, 256 s. Expert (Grada). ISBN 80-867-5456-1.

[3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

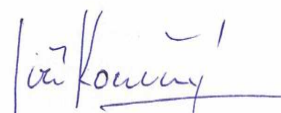
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015


doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan




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


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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 diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá problematikou finančních rizik vyplývajících z podnikatelské činnosti. Cílem této práce je analýza finančních rizik firmy s návrhem opatření pro efektivní řízení finančních rizik. V teoretické části je popsána problematika rizik, jejich analýza a řízení. Dále je zde představena definice malých a střední podniků a finanční analýza, která je využívána k identifikaci ukazatelů finanční tísně a to zejména likvidity, financování a solventnosti. V praktické části je analyzována firma ABC, s.r.o., která spadá do kategorie malých a středních podniků. Zpracováním finanční analýzy této společnosti s využitím vhodných poměrových ukazatelů je umožněno posouzení finančního stavu firmy. Na základě výsledků analýzy a řízeného rozhovoru s majitelem firmy jsou navržena opatření pro zlepšení stavu podniku a doporučení pro efektivní řízení finančních rizik.

Klíčová slova: riziko, proces, analýza rizika, řízení, finanční analýza, likvidita, rentabilita, solventnost, ukazatel

ABSTRACT

This thesis deals with problems of financial risks arising from the business activity. The goal of this thesis is an analysis of financial situation of the company with a proposal of countermeasures for effective financial risk management. In the theoretical part problems of risks, their analysis and management are described. Also, there is a definition of the small and medium sized enterprises given, same as financial analysis which is then used to identify indicators of financial distress, namely liquidity, financing and solvency. In the practical part a company ABC, s.r.o. which belongs to category of small and medium sized enterprises is analyzed. By processing the financial analysis of this company using the accurate ratios, an appraisal of a financial health of the company is enabled. Based on the results of the financial analysis and guided interview with the company's owner the countermeasures for company situation improvement and recommendations for effective financial risk management are set.

Key words: risk, process, risk analysis, management, financial analysis, liquidity, profitability, solvency, figure

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému Ph.D. za zodpovědné vedení, konzultace a připomínky, dále Markovi a jeho společnosti ABC, s.r.o. za poskytnutí materiálů a informací nezbytných pro dokončení této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO	11
1.1 DEFINICE RIZIKA.....	11
1.1.1 Definice řízení rizik.....	12
1.1.2 Cíl řízení rizik	13
1.2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	13
1.2.1 Identifikace rizik	14
1.2.2 Analýza rizik a evaluace.....	15
1.2.3 Vyhodnocení rizika	16
1.2.4 Sledování rizika.....	17
1.3 KATEGORIE RIZIKA	17
1.4 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK.....	18
1.5 FINANČNÍ RIZIKA	18
1.5.1 Kurzovní riziko	18
1.5.2 Riziko úrokové míry.....	19
1.5.3 Riziko cen komodit	19
1.5.4 Riziko financování	20
1.5.5 Riziko solventnosti.....	20
1.5.6 Riziko likvidity.....	20
1.6 OBECNÉ ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK	21
1.6.1 Interní finanční riziko.....	21
1.6.2 Externí finanční riziko.....	21
2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY.....	23
2.1 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	23
2.2 ROZDÍL MEZI MALÝMI A STŘEDNÍMI PODNIKY A VELKÝMI KORPORACEMI.....	23
2.2.1 Managerská struktura a know-how	23
2.2.2 Pozice na nákupním trhu	24
2.2.3 Kapitálový trh a vlastní kapitál	24
2.2.4 Řízení rizik.....	25
3 FINANČNÍ ANALÝZA	27
3.1 VYUŽITÍ FINANČNÍCH DAT A VZTAHŮ K IDENTIFIKACI RIZIK.....	27
3.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	28
3.3 OMEZENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	29
3.4 POSOUZENÍ VHODNOSTI FINANČNÍ ANALÝZY JAKO NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ RIZIK MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	30
3.5 UŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY PŘI ŘÍZENÍ RIZIK MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	30
3.6 HODNOCENÍ VZTAHŮ PRO PŘEHLED FINANČNÍCH RIZIK.....	31
3.6.1 Finanční struktura.....	31

3.6.2	Náklady na dluh.....	32
3.6.3	Likvidita	32
3.6.4	Rentabilita	33
3.7	VÝBĚR VZTAHŮ PRO IDENTIFIKACI A SLEDOVÁNÍ FINANČNÍCH RIZIK	36
3.8	SROVNÁVACÍ DATA PRO PŘEHLED RIZIK	37
3.9	ŘÍZENÝ ROZHOVOR K FINANČNÍ ANALÝZE.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
4	PŘÍPADOVÁ STUDIE	41
4.1	ANALYZOVANÁ SPOLEČNOST	41
4.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	41
5	FINANČNÍ ANALÝZA	44
5.1	FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	44
5.2	FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	44
5.3	LIKVIDITA SPOLEČNOSTI.....	45
5.4	RENTABILITA SPOLEČNOSTI.....	45
5.5	FOND REZERV SPOLEČNOSTI.....	46
6	ANALÝZA RIZIK NA ZÁKLADĚ FINANČNÍ ANALÝZY	47
6.1	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY.....	47
6.2	ANALÝZA FINANCOVÁNÍ	47
6.3	ANALÝZA LIKVIDITY	48
6.4	ANALÝZA RENTABILITY.....	49
6.5	ANALÝZA FONDU REZERV	50
6.6	SOUHRNNÁ ANALÝZA.....	51
7	ANALÝZA RIZIK NA ZÁKLADĚ ŘÍZENÉHO ROZHOVORU	53
7.1	CHARAKTERISTIKA	53
7.2	SOUČASNÝ STAV	55
7.3	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ.....	57
8	NÁVRH ZLEPŠUJÍCÍCH OPATŘENÍ.....	59
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Riziko je nedílnou součástí ekonomické aktivity. Každé obchodní rozhodnutí a každý úkon v podnikání je spojen s rizikem. To platí také pro malé a střední podniky, které představují většinu tuzemských ekonomicky aktivních subjektů. Stejně jako velké podniky čelí mnoha rizikům, která v nejhorším případě mohou způsobit finanční tíseň a vést k bankrotu. Řízení rizik je ovšem výzvou pro většinu malých a středních podniků. Tyto na rozdíl od velkých společností postrádají nezbytné zdroje k tomu, aby zajistily a prováděly strukturované standardní řízení rizik, a to jak v oblasti personální a datové, tak i znalostní. Výsledkem je, že mnoho menších společností neprovádí dostatečnou analýzu k identifikaci rizik, ačkoli jejich sociální a ekonomický vliv je velmi důležitý.

Tématem této práce jsou finanční rizika v prostředí malých a středních podniků, protože vybraná analyzovaná firma náleží právě do této kategorie ekonomických subjektů. V období proměnlivého ekonomického prostředí je velmi důležité, aby management malých firem přikládal význam problematice řízení rizik, aby analyzoval zdroje identifikovaných rizik a dále s nimi nakládal. Kritický vývoj pak může být spatřen v raném stádiu a je tak možné předcházet následkům finanční tísně.

Cílem této práce je analýza finančních rizik firmy a dále návrh opatření pro efektivní řízení finančních rizik tak, aby byly respektovány její vlastnosti a potřeby. Teoretická část práce se zabývá popisem definice rizik obecně se zaměřením na finanční rizika. Dále je zde uveden způsob jejich analýzy a procesu řízení. Následuje i představení problematiky malých a střední podniků a jejich definování. Nakonec je rozvedena teorie finanční analýzy, která slouží k identifikaci ukazatelů finančního stavu firmy a tyto jsou dále popsány. V praktické části jsou analyzována finanční data společnosti ABC, s.r.o., která spadá do kategorie malých a středních podniků, jež jsou hnací silou tuzemské ekonomiky. Zpracováním finanční analýzy této společnosti a následným využitím nejvhodnějších poměrových ukazatelů je možné posoudit finanční stav firmy. Výsledky analýzy jsou v závěru praktické části srovnány s výstupem řízeného rozhovoru s majitelem firmy. Na základě porovnání, kdy je brána v potaz konkrétní charakteristika společnosti, jsou pak navržena zlepšující opatření a doporučení pro efektivní řízení finančních rizik. Tímto způsobem je možné podpořit lepší vedení konkrétní společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Podnikání existuje v prostředí rozhodování o výsledcích na poli nejistoty, která pramení z nekompletnosti informací. Tato nejistota, spojená s každým druhem obchodní aktivity, je riziko. [1]

Předmětem zájmu této práce jsou ekonomická rizika spojená a podnikáním, jsou to tedy rizika, která mohou změnit hodnotu podniku. Finanční rizika pak znamenají potenciální ztrátu a mohou být řízena díky správě aktiv a pasiv managementem podniku. [2]

Pojem management může být odvozen z latinského slova manus (ruka) a znamená nakládání. V kontextu podnikání znamená management organizaci, administraci a vedení společnosti. Management rizik je tedy organizace, administrace a vedení rizik ve společnosti. [3]

1.1 Definice rizika

Ačkoli je termín riziko velice důležitý, neexistuje pro něj obecně platná definice. Proto se používají synonyma blízká svým významem definici pojmu rizika jako je nejistota a nebezpečí. [3]

Pojem nejistota je užíván tehdy, když výsledky budoucích událostí jsou nejisté a rozdílné stavy, které nemohou být spojeny s pravděpodobností výskytu. Pojem nebezpečí obecně reprezentuje neplánované nepředvídané výsledky, které mají negativní dopad. Stejně jako první dva pojmy riziko zahrnuje události, které jsou nejisté z hlediska jejich výsledků. [4]

Rozdíl je v tom, že v případě rizika mohou být výsledky spojeny s pravděpodobností výskytu. Riziko může být rozděleno do dvou kategorií. Na jedné straně to jsou čistá, systémová rizika, která nemohou být managerem ovlivněna a jsou nezávislá na obchodních rozhodnutích. Na straně druhé to jsou nesystémová rizika, představující produkt managerského rozhodování, a mohou mít buď pozitivní nebo negativní výsledek. [5]

V definicích rizika existují rozdíly. Některé zahrnují i možné pozitivní výsledky rizika, jež jsou vnímány jako silné stránky či příležitosti. Jiné pak definují jako riziko pouze výskyt negativních výsledků, slabin, protože ty jsou více předmětem zájmu managementu. Zahrnutí nebo vyloučení příležitostí ovšem není jediným rozdílem v definicích. Jejich škála

je přes negativní odchylku od plánovaného výsledku přes nebezpečí špatného rozhodnutí po nebezpečí ztrát v důsledku nedostatku informací. [6]

Při soustředění se na shodné prvky definic, je riziko možností odchylky od plánovaného výsledku nebo cíle. To znamená, že podnikání je spojeno s riziky vyplývajícími z faktu, že budoucí stav světa a výsledky rozhodnutí mohou být pouze předvídaný. Protože obchodní aktivity jsou vzhledem ke svým výsledkům nejisté, znamená tato nejistota riziko pro zisk společnosti, a je tedy nutné aby společnost řídila rizika, kterým je vystavená. [7]

1.1.1 Definice řízení rizik

Kořeny řízení rizik mohou být vysledovány v pojišťovacím odvětví druhé poloviny dvacátého století. Pořízení pojištění umožňuje zajistit podnikání proti systémovým rizikům. Během uplynulých let se chápání risk managementu rozšířilo a nyní zahrnuje i řízení nesystémových rizik. Zahrnutí nesystémových rizik je ovšem v rozporu s teorií Modiglianiho a Millera, která říká, že v dokonale tržním prostředí finanční rozhodnutí neovlivňují hodnotu společnosti, proto společnosti nemusí řídit svá rizika, nebo se bránit možným ztrátám, způsobených nesystémovými riziky. Trh tato rizika neoceňuje, oceňuje pouze systémová rizika. Toto je založeno na předpokladu, že každý investor modifikuje své portfolio diverzifikací podle vlastní preference rizika. Tudíž riziko nemusí být řízeno společností. Nicméně management používá riziko ke snížení proměnlivosti zisku. Rozdělení trhu a korporátní řízení rizik je ovšem relevantní pouze v nedokonalém tržním prostředí. V reálném tržním prostředí existují nedokonalosti. Korporátní řízení rizik tudíž může přinést přidanou hodnotu akcionářům, ačkoli teorie o dokonalém trhu říká, že je to nemožné. [2],[3]

Jedním z aspektů je to, že reálně nemají všichni investoři možnost diverzifikovat své portfolio. Přestože v teoretickém předpokladu jsou zanedbány daně a transakční náklady, jsou tyto faktory přítomné v realitě a mohou tak řízení rizik činit smysluplným. [8]

Dále tu jsou náklady z neplacení, jako přímé náklady na bankrot nebo finanční tíseň. Z dlouhodobého pohledu, což je předpoklad teorie, by mohly být zisky a ztráty kvůli proměnlivosti vynechány. Ačkoli toto se může lišit v krátkodobém pohledu, který je pro společnost důležitý. [2]

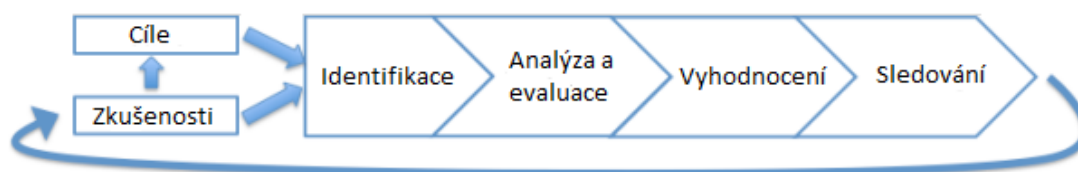
1.1.2 Cíl řízení rizik

Z krátkodobého hlediska mohou ztráty vést k finanční tísní a způsobit společnosti vícenáklady, kterým se dá díky řízení rizik předcházet. Dalším aspektem jsou nepřímé náklady spojené s komplikacemi ohledně uzavírání smluv s vysokým rizikem neplacení, jež mohou být také redukovány nebo potlačeny. Prémie placená bankám je více patrná od platnosti dokumentu Basel II, souboru regulačních pravidel vydaných Basilejským výborem pro bankovní dohled. Cílem tohoto dokumentu je zvýšit stabilitu v bankovním sektoru. Jedna z cest k dosažení cíle je, že banky jsou zavázány mít částku vlastního kapitálu náchylnou k riziku pro každou vydanou půjčku. Čím je vyšší riziko dlužníka, tím více vlastního kapitálu je vyžadována od bank, aby zaručily půjčky. Rizikové půjčky způsobují bankám vyšší náklady. Proto úrokové sazby na tyto půjčky zahrnují rizikovou prémii, která závisí na nastavení rizika poskytovatele. Ačkoli Basel II explicitně nepožaduje implementaci řízení rizik, když se hodnotí společnost, zkontroluje banka stávající nástroje řízení včetně ohodnocení rizik. [9]

Existence řízení rizik může zlepšit rating společnosti a zvýšit tak pravděpodobnost získání kapitálu a snížit úrokovou míru z kreditního financování. Výzkumy ukázaly, že řízení rizik může přidat hodnotu společnosti, když jsou přítomné nedokonalosti trhu jako progresivní zdanění, předpokládané náklady finanční tísně nebo problémy agentury. Přesto však může být řízení rizik hodnotou nejen pro investory ale i pro vlastní zainteresované osoby. Všeobecný cíl je tedy zajistit kontinuitu podnikání a podpořit dosahování firemních cílů díky efektivnímu předcházení nebezpečným situacím. Ačkoli není cílem stanovit jednotlivá rizika, kterým je společnost vystavena, riziko je v základech podnikání a eliminace rizik zvyšuje šanci na úspěch. Rizika jsou součástí podnikání, ale měla by být vhodně řízena procesem řízení rizik. [2], [3]

1.2 Proces řízení rizik

Všeobecně se mohou rizika objevit kdekoliv ve společnosti, nebo jejím obchodním okolí. Různé úkoly risk managementu jsou strukturovány v procesu chronologickými fázemi. Přestože různé výzkumy definují tyto fáze velmi podobně, liší se svým uspořádáním a stejně tak i názvoslovím. Nicméně rozdíly v definicích nemají vliv na obecné kroky procesu, které jsou zobrazeny na obrázku 1. [3]



Obrázek 1: Proces řízení rizik [3]

Aby byla společnost schopná rizika řídit, nejdříve potřebuje porozumět zdrojům rizik, kterým je vystavena. Proto proces řízení rizik začíná identifikací rizik. Ta je následována analýzou a evaluací rizika. Při vyhodnocování rizik je důležité stanovit způsob, jakým se bude s riziky zacházet a jak bude toto řízení zahrnuto v každodenní činnosti podnikání. Posledním krokem procesu je sledování rizik, které probíhá na denní bázi, dokud proces nezačne znova od začátku. Před zahájením celého procesu musí být specifikovány cíle a očekávání tak, aby bylo možné strukturovat a zavést proces řízení rizik. Toto je zvláště důležité kvůli faktu, že rizika jsou limitována a stejně tak příležitosti mohou být limitovány. [2], [6]

Nejvyšší přijatelná hladina rizika nebo ztráty by měla být předem definována a měla by být nastavena vhodně podle očekávané návratnosti a zahrnutých příležitostí. Dále by mělo být definováno, od jaké hodnoty je riziko považováno za základní nebo problematické a kdy budou zahájeny nápravné aktivity. Poté může být zahájen proces řízení rizik. [10]

1.2.1 Identifikace rizik

První fází procesu je identifikace rizik. Cílem této fáze je definovat všechna rizika, která by mohla narušit nebo zničit vývoj podnikání. Rizika, která by měla být identifikována, buď mohou mít negativní dopad na rozvahu, finanční zprávu nebo cash flow firmy a tím pádem i na její vývoj. Tato identifikace je velmi důležitá, protože jenom se známými riziky můžeme dál úspěšně pokračovat v dalších krocích řízení rizik. Nejistota firmy a kritické faktory podnikání musí být identifikovány kontrolou firemních procesů s důrazem na jejich rizikový potenciál. [2], [3]

Zde jsou možné dva přístupy a to progresivní a regresivní. Progresivní přístup má za cíl identifikovat možné odchylky od plánu a ztráty, založené na typických rizikových faktorech jako změny na trhu, právní, interní firemní nebo finanční aspekty. Z analytických metod jsou využívány check listy s kategoriemi a faktory rizik. [11]

Regresivní přístup začíná s hlavními cíli společnosti a snaží se mezi rizikovými faktory nalézt možné důvody, které mohou vést k odchylce od cílů. Techniky identifikování rizik jsou buď kreativní jako brainstorming, interview a subjektivní hodnocení nebo analytické jako například flow charty nebo analýza příčiny a následku. Všechny techniky mají za cíl nalézt oblasti, kde může kvůli rizikovým faktorům dojít k potenciální odchylce od plánů nebo cílů. [3], [9]

Zkušenosti a znalosti managementu a dále schopnost shromáždění relevantních informací jsou v celkovém procesu tím nejdůležitějším. S cílem šetření zdrojů může management na základě zkušenosti eliminovat nepodstatné rizikové faktory hned na začátku. K tomu, aby vedení mohlo identifikovat všechna rizika řádně a včas na ně reagovat, potřebuje aktuální a kompletní data. Přesto při identifikaci rizik zůstává problematickým aspektem fakt, že při získávání těch nejdělnějších a nejkvalitnějších informací k identifikaci všech rizik by nemělo být využito příliš mnoho firemních zdrojů. Kompletnost informací je v rozporu s cílem ekonomického hlediska procesu. Tento konflikt může být vyřešen pomocí částečně standardizovaného procesu nebo nastavením hladiny významnosti rizika. Také se společnost může soustředit na určité oblasti, kde se dá očekávat častější výskyt významných rizik. [2], [3]

1.2.2 Analýza rizik a evaluace

Jakmile je riziko identifikováno, je nutné ho analyzovat a ohodnotit. Oddělení první a druhé fáze procesu řízení rizik není zcela jasné, protože jsou přímo spojeny. Nicméně definice procesu nebo rizikové položky může být nahlížena jako analýza nebo hodnocení, ačkoli kategorizace a ohodnocení rizik po jejich identifikaci proces nijak nemění. Cílem evaluace rizik je vymezení stupně identifikovaného rizika a velikosti jeho finančního dopadu na společnost. Přesto je ale nezbytné analyzovat jak mohou rizika ovlivnit podnikání. Aby bylo možné získat lepší přehled, jsou nalezená rizika nejdříve rozčleněna a kategorizována podle pole rizik, například na tržní nebo finanční rizika. Pro větší specifikaci zdroje původu mohou být použita pole rizik pro jednotlivé rizikové faktory. Členění dovoluje firmě později analyzovat, zda nějaká rizika nejsou náhodou spojena a zda se nepodmiňují, jako například vstupy a výstupy v cizí měně. Dále může členění pomoci nalézt hlavní rizika podnikání, což může dále usnadnit budoucí analýzu a soustředění se na řízení rizik. Poté následuje ohodnocení vlivu různých rizik a jejich potenciální poškození

aktiv společnosti. Toto vyžaduje identifikaci nákladů společnosti, v případě že se riziko objeví, stejně jako pravděpodobnost výskytu. S pomocí těchto hodnot mohou být spočítány předpokládané škody způsobené rizikem a to může být následně ohodnoceno. [2], [3]

Kvůli nejistým budoucím výsledkům není kvantifikace dopadu většinou možná, proto se společnosti musí spoléhat na různé předpoklady. K tomu mohou být využity jak kvantitativní tak kvalitativní metody. Kvantitativní zahrnují použití statistických programů, které simulují, kalkulují a předpovídají vliv a výskyt rizika. Kvalitativní metody pracují s hodnocením četnosti a dopadu rizika, založených na zkušenosti a hodnocení zaměstnanců a vedení společnosti. V obou případech je cílem získat přehled o možných ztrátách vyplývajících z různých rizik. Rizika mohou být poté sdružována podle očekávané ztráty nebo vizualizována v matici podle jejich dopadů a pravděpodobnosti výskytu. Pro další vyhodnocení důležitosti řízení jednotlivého rizika, by měl být srovnán jeho dopad s maximální tolerovanou ztrátou, definovanou v rizikové strategii. Alespoň ty rizikové položky, jež překračují toleranční mez nebo ohrožují kontinuitu podnikání, by měly být vyhodnoceny v další fázi řízení rizik. Nicméně stanovení poměrné škody, kterou může riziko způsobit, stejně jako pravděpodobnost výskytu, může být v praxi složité. Aby bylo možné stanovit ztráty kvantitativními metodami, je nutné mít k dispozici velký objem objektivních dat, nezbytných pro statistickou analýzu. [1], [10]

Velké korporace stejně jako banky a pojišťovací instituce mají přístup k těmto datům a také mají k dispozici IT systémy k jejich vyhodnocení. Ovšem malé a střední podniky tyto zdroje většinou nemají a proto musí spoléhat na kvalitativní metody. Tato hodnocení jsou subjektivní, a proto jsou zkušenosti z minulosti hlavní a největší pomocnou složkou v této fázi procesu řízení rizik. [12]

1.2.3 Vyhodnocení rizika

Měřítka pro nakládání s riziky budou ve třetí fázi vybrány podle ochoty riskovat. Tato měřítka se nalézají na škále od předcházení riziku, prevence, přes snížení rizika po přenesení a přijetí rizika. Jednoduchým měřítkem jak nakládat s rizikovou položkou je rozhodnutí o předcházení riziku. Ačkoli společnost musí přijmout, že pokud se vyhne riziku, vyhne se také všem aktivitám a možným příležitostem s ním spojeným. [3], [10]

Opuštění možných zisků z riskantních aktivit není v podnikání vždy možné a ani žádoucí. Místo toho se může společnost rozhodnout ponechat si šance a redukovat předpokládané škody. To může být dosaženo buď snížením pravděpodobnosti výskytu rizika, nebo omezením jeho finančního dopadu. Pravděpodobnost určitých rizik může být snížena strategickým zacházením a dohledem. V případě, že riziko nemůže být redukováno uvnitř společnosti, jsou zapotřebí třetí strany, na které je riziko přeneseno a tím redukováno. Třetími stranami můžou být pojišťovací instituce nebo trhy, kde mohou být opozitní rizika spojena nebo přenesena na někoho, kdo je umí lépe zvládat. [2], [12]

Poslední možností je riziko položky plně akceptovat, což je protikladem k prevenci rizik a může být alternativou v případě, že riziko není nebezpečné a přínos pojištění je menší než náklady na něj. Také ne všechna rizika mohou být pojištěna, například pokud je riziko těsně spjaté s jádrem podnikání, pak eliminace této položky není možná a společnost toto riziko musí akceptovat. Aby bylo vybráno vhodné měřítko pro každou rizikovou položku, musí být zvážen její význam pro společnost a nutnost ji řídit. Ve výsledku většina společností používá směs všech čtyř měřítek. [10]

1.2.4 Sledování rizika

V poslední fázi procesu řízení rizik by mělo být zkontrolováno sledováním, zda bylo riziko identifikováno, ohodnoceno a vyhodnoceno úspěšně. Tato fáze je zásadní pro zvolení vhodného měřítko v době, kdy se objeví odchylky mezi skutečností a plánem rizikové situace. Sledování by proto mělo zahrnovat vývoj rizikové položky a měřítek k její kontrole. [3], [7]

Všeobecná riziková situace ve společnosti by navíc měla být porovnána s plánem a rizikovou strategií, odchylky by měly být zaznamenány. Při identifikaci rozdílů by měl být proces řízení rizik započat znovu. Další kolo procesu pak bude v duchu interaktivního učení. [12]

1.3 Kategorie rizika

Operativní rizika, finanční rizika a organizačně-managerská rizika jsou interními riziky, protože mají svůj zdroj uvnitř firmy. Externí rizika objevující se v obchodním prostředí

společnosti mohou být ekonomická, technologická, politická, právní nebo charakteru kulturních změn. [4], [10]

Ekonomická rizika se týkají všech společností, protože zahrnují vliv makroekonomických činitelů, jejich vstupy a poptávku po produktech. Protože tato kategorie zahrnuje rizika, která závisí na změnách na finančních trzích, říká se jim často externí finanční nebo tržní rizika. Hlavními rizikovými faktory jsou zde změny v úrokové míře, kurzu a cenách komodit. Přesto se finanční rizika mohou objevit nezávisle na vývoji mezinárodního trhu. Také způsob financování, likvidita a spotřeba vlastního kapitálu kvůli ztrátám se může stát pro společnost rizikem. Všechna tři rizika jsou interní finanční obchodní rizika. Podle studií je v malých a středních podnicích nejvýznamnější kategorií rizik interní a externí finanční riziko, strategické riziko a obchodně-procesní riziko. [2], [12]

1.4 Řízení finančních rizik

Řízení finančních rizik si v poslední době získává větší pozornost. Hlavním důvodem je fakt, že ačkoli finanční rizika nejsou jádrem kompetencí nefinančních společností, ovlivňují jejich podnikání ve velkém rozsahu. [4]

1.5 Finanční rizika

Finanční rizika mohou mít různou formu. Na jedné straně to jsou externí finanční rizika závislejší na změnách finančního trhu. Na straně druhé interní finanční rizika jsou taková, kde je společnost sama zdrojem rizik. Externí finanční rizika jsou založena na rizikových faktorech kurzu, úrokové míry a cen komodit. Interní finanční rizika jsou pak založena na riziku financování, likvidity a solventnosti. Protože externí a interní finanční rizika mohou mít pro společnost a kontinuitu podnikání obrovský dopad, je řízení těchto rizik velmi důležité i pro nefinanční společnosti. [2], [4], [6]

1.5.1 Kurzovní riziko

Kurzovní rizika se objevují v případě, je-li společnost účastná v mezinárodním obchodě a vstupní nebo výstupní hotovost je v cizí měně. Protože kurz cizí měny není fixní a nemůže být předpokládán, vede potenciální změna v kurzu k riziku změny hodnoty pohledávek nebo závazků a tím ke změně hodnoty peněz, které má společnost zaplatit nebo

přijmout. Toto riziko je měřeno pojmem transakční angažovanosti. Ekonomická angažovanost může být zahrnuta v hodnocení kurzovního rizika. Toto zahrnuje změny v objemu budoucích tržeb kvůli změnám úroků a tím relativní konkurenceschopnost společnosti. Předpověď této citlivosti je ale složitá a těžko měřitelná, tudíž je obtížné toto riziko aktivně řídit. Proto se většina firem soustředí na transakční angažovanost, na změnu cen a ne na objemovou změnu způsobenou kolísáním kurzu. [2], [4]

1.5.2 Riziko úrokové míry

Riziko úrokové míry může být pozorováno v různých formách. První se vztahuje ke změnám úrokových sazeb ve spojitosti s variabilními půjčkami a krátkodobým financováním. Růst úrokové míry vede k vyšším platbám za variabilní půjčky a dražšímu následnému financování. Toto snižuje společnosti zisky a může v nejhorším případě vést k finanční tísní. Druhá opačná forma se vztahuje k hotovostním položkám společnosti a variabilní úrokové míře. Snížení této míry vede ke ztrátám ze zisku. Třetí formou rizika jsou fixních dluhopisy. V čase poklesu úrokové míry přinášejí tyto smlouvy vyšší náklady než variabilní půjčky a jsou pro společnost nevýhodné. Tyto náklady jsou ovšem nákladem z příležitosti a nejsou pro společnost reálné. Nicméně může být řečeno, že čím větší má společnost dluh, zvláště krátkodobý z variabilní půjčky, tím větší je možnost ohrožení změnou úrokové míry. Konečně i citlivost poptávky může být způsobena změnou úrokové míry a tím může být považována za součást rizika úrokové míry. Podobně jako transakční angažovanost u kurzu cizích měn je odhad citlivosti složitý a těžko měřitelný. Je proto v praxi většinou společností u jejich produktů zanedbáván. [2], [4]

1.5.3 Riziko cen komodit

Rizikem na nákupním trhu je kolísání cen komodit. Může se stát významným rizikem pro společnost, pro kterou představují relativně důležitý vstup s ohledem na cenu nebo objem. Fluktuační hodnoty pak může znamenat mnohem vyšší, ale i mnohem nižší nákupní náklady než je předpokládáno a tím snížit, nebo zvýšit ziskovou marži firmy. V nejhorším případě společnost vykáže ztrátu v produkci. [2]

1.5.4 Riziko financování

Financování firmy se může stát rizikem z různých důvodů. Firmy chtějí být flexibilní a zároveň snižovat náklady na financování. Trvání půjček je důležité ve spojitosti s aktivy, která jsou půjčkou financována. Zde ovšem může být pozorován nesoulad. Dlouhodobá aktiva jsou financována krátkodobými variabilními půjčkami, což vede k propadu v cash flow v období růstu úrokové míry. Tento fakt může znovu vést k horšímu zařazení firmy a horším podmínkám pro získání budoucích půjček. Dále se mohou objevit komplikace s následným financováním po zbytek životnosti aktiva. Naopak dlouhodobé financování krátkodobých aktiv může vést k tomu, že se financování započne tehdy, kdy už aktivum neexistuje. To způsobuje firmě zbytečné úrokové platby. Konečně vysoký objem dlužního financování může být rizikem. V případě poklesu návratnosti, která je nižší než vyžadovaná úroková míra, není společnost schopná platit úrok bez toho, že by v daném roce vykázala ztrátu, což ubírá část z vlastního kapitálu a může vést v dalším období k mnohem dramatičtější situaci. [1], [2], [4]

1.5.5 Riziko solventnosti

Částečná nebo úplná spotřeba vlastního kapitálu je dalším finančním rizikem, pokud firma v daném roce není schopna vytvořit zisk. Ovšem toto je výsledkem rizik, která ovlivňují podnikání. Důvodem může být pokles v tržbách nebo nárůst nákladů na příklad za financování a vysokou úrokovou míru, což vede k odchylce od plánu a ke ztrátě. Výsledkem je částečná nebo úplná spotřeba vlastního kapitálu v období a ztráta solventnosti a případná platební neschopnost. [1], [4]

1.5.6 Riziko likvidity

Stejně jako spotřeba vlastního kapitálu je riziko likvidity výsledkem především dalších rizik vedoucích k odchylce od plánovaných výkonů a může vést k nižším příjmům nebo větším výdajům peněz. Likvidita měří schopnost firmy pokrýt své výdaje a také ukazuje, zda je společnost schopná se vyrovnat se ztrátami, které způsobil výskyt rizika. Nedostatek finančních fondů může způsobit problémy se schopností platit včas závazky, což může vést k vícenákladům. Na jedné straně se objevují náklady za nedoplatky, na straně druhé hodnocení společnosti může být nízké, což vede k vyšším platbám za úroky u budoucího

financování. Kvůli tomu se riziko financování stává výraznějším a může vést k vyššímu riziku likvidity a solventnosti. [3], [5], [7]

1.6 Obecné řízení finančních rizik

Důvody k řízení finančních rizik jsou stejné jako ty, pro které se implementuje obecný risk management, protože finanční rizika jsou podkategorií firemních rizik. Jedním z hlavních hledisek je snížení kolísání zisku nebo cash flow kvůli expozici finančním rizikům. Snížení umožňuje firmě vytvořit lepší předpovědi. Navíc pomáhá zajistit dostatečné fondy, které jsou použitelné pro investice a dividendy. Dalším argumentem pro řízení finančních rizik je předcházení finanční tísní a nákladům s ní spojeným. Konečně také managerský osobní zájem na stabilizaci zisků nebo cíl zachovat konstantní úroveň daní můžou být motivem pro řízení finančních rizik. Řízení rizik je strukturováno v závislosti na tom, které hledisko je ve společnosti důležité. Důraz je buď na minimalizaci kolísání, nebo předcházení velkým ztrátám. [2], [6]

1.6.1 Interní finanční riziko

Snížení kolísání cash flow nebo zisku a prevence ztrát dovoluje lépe plánovat potřeby likvidity. Tímto se dá předcházet výpadku v dostupnosti fondů a spotřebování vlastního kapitálu. Aby bylo možné zachovat finanční likviditu a předejít ztrátám na konci období, je nutné analyzovat, co je maximální tolerovaná ztráta. Zaměření risk managementu by mělo korespondovat s aktuální finanční situací firmy. Potom vedle řízení dalších rizik může být řízením externích a interních finančních rizik postaráno i o riziko likvidity a solventnosti. Finanční riziko, které musí být řízeno přímo, pochází hlavně z nesouladu mezi trváním aktiv a jejich financováním. Společnost by se proto měla snažit sladit tato trvání tak, aby se vyhnula problémům s vysokými náklady a následnými půjčkami. Také to snižuje riziko pořízení více dluhů, než je nutné mít po uplynutí životnosti aktiva, čímž se šetří náklady na úrok. [2], [6], [7]

1.6.2 Externí finanční riziko

Externí finanční rizika závisí na změnách finančních trhů. Jednou z možností jak se ochránit před kolísáním cen nebo kurzů by mohlo být zakoupení nebo prodej částky, která je potřebná nebo bude obdržena v budoucnu už dnes. Ovšem organizace takových transakcí

vyžaduje administrativní práci. Také to někdy není možné, protože komodity nemohou být skladovány nebo jejich ponechání znamená vysoké náklady. Podobně také cizí fondy nebo dluhy znamenají práci a náklady. Konečně možnost ochrany před vystavením úrokové míře nebo změně podmínek smlouvy je často omezená. To je způsobeno tím, že specifika dlužní smlouvy do velké míry závisí na důvěryhodnosti společnosti a nejsou flexibilní. [2]

2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Malé a střední podniky se od velkých společností liší v mnoha ohledech, stejně tak i ve výkonu řízení rizik. [12]

2.1 Definice malých a středních podniků

Malé a střední podniky se od těch velkých odlišují právě svou velikostí. Přestože se na ně neupírá tolik pozornosti, jejich význam v ekonomice je velký. Podle posledních statistik Evropské komise reprezentují téměř 99% ze všech společností v tuzemsku i v Evropské unii. Více než každý druhý zaměstnanec pracuje pro malý nebo střední podnik a celkově produkují více než třetinu tuzemského obratu. Tyto statistiky jsou založeny na definici malých a středních podniků, která byla vyslovena Evropskou komisí v roce 2005. Kritéria týkající se počtu zaměstnanců jsou vodící a z finančních kritérií obratu a roční rozvahy musí být splněno alespoň jedno. [13]

Tabulka 1: Kritéria pro malé a střední podniky [14]

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma rozvahy
Malý	< 50	10 milionů Eur	10 milionů Eur
Střední	< 250	50 milionů Eur	43 milionů Eur

2.2 Rozdíl mezi malými a středními podniky a velkými korporacemi

Oficiální definice Evropské unie se soustředí na rozdíl ve velikosti firem s ohledem na počet zaměstnanců, obrat a rozvahu. Malé a střední podniky se od velkých společností liší nejen velikostí, ale také aspekty manažerské struktury, know-how a pozicí na nákupním a finančním trhu. Tyto faktory ovlivňují podnikatelské riziko a také řízení rizik firmy. [10], [11], [13]

2.2.1 Manažerská struktura a know-how

Na rozdíl od velkých společností je vlastník malého nebo středního podniku většinou součástí vedení. Jeho zkušenost a intuice jsou pro vedení firmy důležité. Navíc je v malých společnostech vlastník-manager odpovědný za mnoho různých úkolů a důležitých

rozhodnutí. K tomu existují dva důvody, prvním z nich je koncentrace moci a kompetencí. Druhým důvodem je nedostatek zdrojů, který nutí management zastávat vedle samotného řízení firmy i jiné funkce. [15]

Většina malých a středních podniků nemá potřebné zdroje, aby zaměstnala odborníky na každou pozici ve firmě. V popředí zájmu je jádro podnikání a administrativní funkce jsou zajišťovány asistenty. Vedení je zodpovědné hlavně za finanční plánování a řízení rizik, nemá ale většinou dostatek času, teoretických znalostí nebo managereký informační systém k tomu, aby šlo do hloubky finančních dat firmy. Výsledkem je, že mnoho malých a středních podniků neprovádí strukturované standardní řízení rizik. [10], [12], [15]

2.2.2 Pozice na nákupním trhu

Na rozdíl od velkých společností většina malých a středních podniků nabízí nevyvážené a specializované produktové portfolio, kvůli tomu poptávají na nákupním trhu pouze malý objem vstupních faktorů a nemohou profitovat z úspor z rozsahu. Navíc kvůli své velikosti nejsou na trhu v dominantním postavení a mohou jen okrajově ovlivnit podmínky smluv se svými dodavateli. Ve většině případů jsou na nich závislí a dostanou horší podmínky než velké společnosti. Tato závislost je zvýrazněna faktem, že malé a střední podniky používají více externích zdrojů svých vstupních faktorů než velké společnosti. [16]

2.2.3 Kapitálový trh a vlastní kapitál

Další rozdíl mezi velkými společnostmi a malými a středními podniky může být spatřen ve financování. Na rozdíl od velkých společností většina malých a středních podniků nemá přístup k vlastnímu kapitálu z kapitálových trhů, protože často nesplňují požadované standardy. Omezené možnosti získání vlastního kapitálu vedou k relativně výrazně nižším poměrům vlastního kapitálu v malých a středních podnicích. Podle průzkumů je průměrný poměr vlastního kapitálu méně než 20%. Tři čtvrtiny malých společností má méně než 30% a jedna čtvrtina méně než 10%. [8], [12]

Tyto nízké poměry činí z bankovních půjček nejvýznamnější zdroj financování malých a středních podniků. Firmy, které poskytují bankám dostatek kvalitních informací, dostávají nižší úrokovou sazbu než ty, které žádané informace neposkytnou. Předpoklad

vyššího rizika je spojen s faktem, že malé a střední podniky na rozdíl od velkých společností nerozdělí svá rizika do různých obchodních aktivit. [2], [8]

Výsledkem je, že banky snižují splatnost půjček a zvyšují úrokovou míru. Kratší trvání dluhu pak u malých společností může vést k nesouladu mezi trváním aktiva a jeho financováním, protože dlouhodobá aktiva musejí být financovány krátkodobými půjčkami. Navíc malý objem vlastního kapitálu v rozvaze malých a středních podniků a jejich závislost na dluhovém financování vede k finančním rizikům. [6], [7], [15]

2.2.4 Řízení rizik

Rozdílná charakteristika, v podobě managementu, pozice na nákupním a kapitálovém trhu, musí být při aplikaci managerských nástrojů jako řízení rizik brána v úvahu. V praxi ovšem platí, že malé společnosti čelí stejné nebo větší míře rizik a nejistoty, ale jejich risk management se od postupů velkých společností liší. Ty totiž mají zdroje k zaměstnání risk managera a dalších specialistů k vytvoření a standardizaci systému řízení rizik. Risk management v malých a středních podnicích se liší stupněm implementace a použitými technikami. [6], [15]

Většina malých a středních podniků identifikuje rizika pomocí statistiky, check listů, rozhovorů, kreativity a analýzy scénářů. Většina firem při hodnocení významnosti rizika spoléhá na klíčové ukazatele systému. Tyto metody jsou ovšem pro malé společnosti vhodné, je lepší se vyhnout předvídání pravděpodobnosti výskytu rizika a soustředit se na check listy a zkušenosti managementu a klíčových pracovníků. Vhodné je i stanovení kritické hodnoty a limitů pro přijatelné odchylky tak, aby bylo možné vyhodnocovat a sledovat vlastní rizika podnikání. Z hlediska technické podpory jsou v procesu řízení rizik využívány především standardní informační programy jako Microsoft office, specializovaný software je výjimkou. [4], [16]

Po identifikaci a ohodnocení rizik se více než jedna třetina malých společností rozhodne rizika pokrýt a nepoužívat jiná měřítka k jejich řízení. Pokud se rozhodnou rizika nepokrývat, volí pak k jejich řízení pojištění. Faktem u malých a středních podniků je nedostatek znalostí pro rozhodnutí o zajištění a stejně tak i řízení rizik, což může znamenat velké obchodní riziko. Jedním z hlavních důvodů insolvence u malých společností je neschopnost identifikovat kritický vývoj vlastního podnikání, vedle externích rizikových

faktorů jsou hlavními interními důvody nedostatek manažerských dovedností a nedostatek kapitálu. Řízení rizik by mělo být jednoduše integrováno do stávajícího řízení společnosti tak, aby bylo srozumitelné i bez speciálních znalostí z risk managementu. Dodatečné náklady by měly být co nejmenší, protože jedním z hlavních důvodů, proč malé firmy nepraktikují řízení rizik, jsou právě vícenáklady a spotřeba zdrojů. [3], [6], [16]

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Podkladem pro řízení finančních rizik jsou finanční data a vztahy. Vlastní analýza má různé metody, omezení a možnosti využití v oblasti řízení rizik pro malé a střední podniky. [1], [11]

3.1 Využití finančních dat a vztahů k identifikaci rizik

Nejčastějším důvodem bankrotu malých a středních podniků je nedostatečná identifikace kritického vývoje vlastního podnikání. Proto je důležité, aby firma rozpoznala rizika a jejich dopad na finanční situaci, což je možné vidět v účetní uzávěrce, rozvaze a přehledu o finančních tocích. Dá se tak předejít finanční tísní a krachu, kdy negativní dopady na cash flow snižují finanční fondy, což vede k neschopnosti firmy platit současné a budoucí závazky. Jedním ze způsobů identifikace finančních rizik je analýza účetní uzávěrky. Zde mohou být nalezeny výsledky rizik a slabá místa finanční situace společnosti. Cílem je identifikovat zjevné výsledky rizik a nalézt kritický vývoj pomocí analýzy rozvahy a dalších finančních dat. Mělo by být vyhodnoceno, jak společnost byla a bude ekonomicky úspěšná. [6], [15]

Finanční analýza k vyhodnocení rizika insolvence nebo krachu musí být spolehlivá a zároveň snadno využitelná. Zejména rozvaha poskytuje mnoho různých ukazatelů o aktivech a pasivech společnosti. S pomocí těchto informací může být prozkoumána struktura kapitálu společnosti. Zde je zajímavý vztah mezi vlastním kapitálem a dluhem, protože dluh zahrnuje závazek platit úroky, které mohou být pro firmu finanční zátěží. Navíc vedle celkové částky dluhu je důležité rozdělení dlouhodobých a krátkodobých dluhů a soulad jejich splatnosti vzhledem ke splatnosti aktiv. Podmínky úrokové sazby jsou také důležité, ačkoli nemohou být získány z rozvahy a jsou dostupné jen z interních dokumentů. Vedle kapitálové struktury je důležitým ukazatelem likvidita společnosti, ta měří procento současných pasiv, která jsou pokryta současnými aktivy a schopností firmy pokrýt své výdaje. Navíc také ukazuje, zda je společnost schopná vyrovnat se s určitými ztrátami při výskytu rizik. Likvidita je také těsně spjata s výnosy a ziskem firmy. [2], [4], [7]

Protože výnosy a zisky nemohou být spatřeny v rozvaze, jsou nutné další informace z výkazu zisku a ztráty. Ve výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny výnosy a zisky a je možné

odvodit další ukazatele ohledně zisku, jako například zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a také před odpisy (EBITDA). Výkaz poskytuje informace o ziscích společnosti a důležité jsou také zdroje výnosů. Ukazuje, zda výnosy byly získány díky jedné události nebo jádru podnikání a tím mohou být očekávány i v budoucím období. Jednotlivý ukazatel nebo vztah může být zavádějící, i když je k hodnocení různých aspektů a rizik podnikání pečlivě vybírán. Proto musí být vybrána skupina klíčových ukazatelů, která poskytne konzistentní, kompletní, ale také srozumitelný obraz finanční situace firmy. [2], [4], [7]

3.2 Metody finanční analýzy

Srovnáním firemních vztahů ke skupině jiných společností by měla být možná klasifikace firmy z hlediska rizika neplnění. K vyhodnocení rizika insolvence bylo vyvinuto mnoho různých metod a využití různých vztahů. Jednou takovou metodou je nevariantní model užívaný ve druhé polovině dvacátého století. Tato metoda předpokládá optimální dělicí bod každého měření, protože dělí společnosti na ty s riziky neplnění a bez nich. Podobně je na tom metoda modelů indexu rizika, která přisuzuje firmě body na základě výstupů z různých vztahů. Dělení do skupin je založeno na subjektivních kritériích a metoda analyzuje různé vztahy nezávisle. [1], [4]

Pokročilejší metody, které hodnotí vztahy souběžně, mají za cíl vyhnout se nevýhodám a nabídnout spolehlivější a objektivnější modely. Mezi hlavní nástroje tak patří analýza mnohonásobných diskriminantů (MDA), logitová regrese a neurální analýza. Mají společné hodnocení rizik jedné firmy srovnáváním různých finančních vztahů a velkých skupin dat vztahů ze solventních a nesolventních firem. Altmanův model (MDA) má velkou předpovědní hodnotu 95% správnosti předpovědi pro krach v následujícím roce. To dokazuje, že vybrané klíčové ukazatele mají velký význam pro hodnocení finanční situace firmy a také celkové rizikovosti. Těmito ukazateli je likvidita, rentabilita, finanční struktura a vlastní kapitál, jakožto měřítko objemu možných ztrát. Také vztahy likvidity a finanční struktury jsou důležité při měření solventnosti firmy a předpovídání bankrotu. [4], [11], [12]

Ačkoli mohou být k hodnocení rizika neplnění společnosti použity různé přístupy, je mezi nimi mnoho shodných prvků a to především proto, že stanovené proměnné se výrazně nemění. Některé vztahy se svou definicí jen velmi málo liší, také se vyskytuje mírně odlišné

označení trvání dluhů nebo aktiv nebo jiné umístění ukazatelů ve vztazích, výsledkem ovšem je rozdíl ve stupni likvidity. Podstata vztahů zůstává ale zachována a proto mohou být členěny do skupin. Nejpočetnější skupinou je likvidita, kdy se většinou srovnávají současná aktiva se současnými pasivy nebo dostupný pracovní kapitál vůči velikosti společnosti tedy celkovým aktivům nebo tržbám. Dalším často užívaným ukazatelem je finanční struktura, kdy je srovnáván dluh k celkovým aktivům, nebo vlastní kapitál k dluhu nebo aktivům. Využita je také dluhová struktura se souvisejícími náklady, kdy se zahrnuje úroková míra a splatnost dluhu. [2], [4], [7]

Rentabilita je také velmi podstatným ukazatelem a je vyjádřena většinou obrátkou vzhledem k aktivům, pasivům nebo tržbám. Dále je možné provést její hodnocení i pozorováním růstu zisků a hodnoty, nebo zisku, který je společnost schopna vytvořit. Tyto vztahy mohou být chápány také jako možnost k výskytu rizika, protože vysoká úroveň nerozděleného zisku vyrovnává možné ztráty a předchází krachu. [17]

3.3 Omezení finanční analýzy

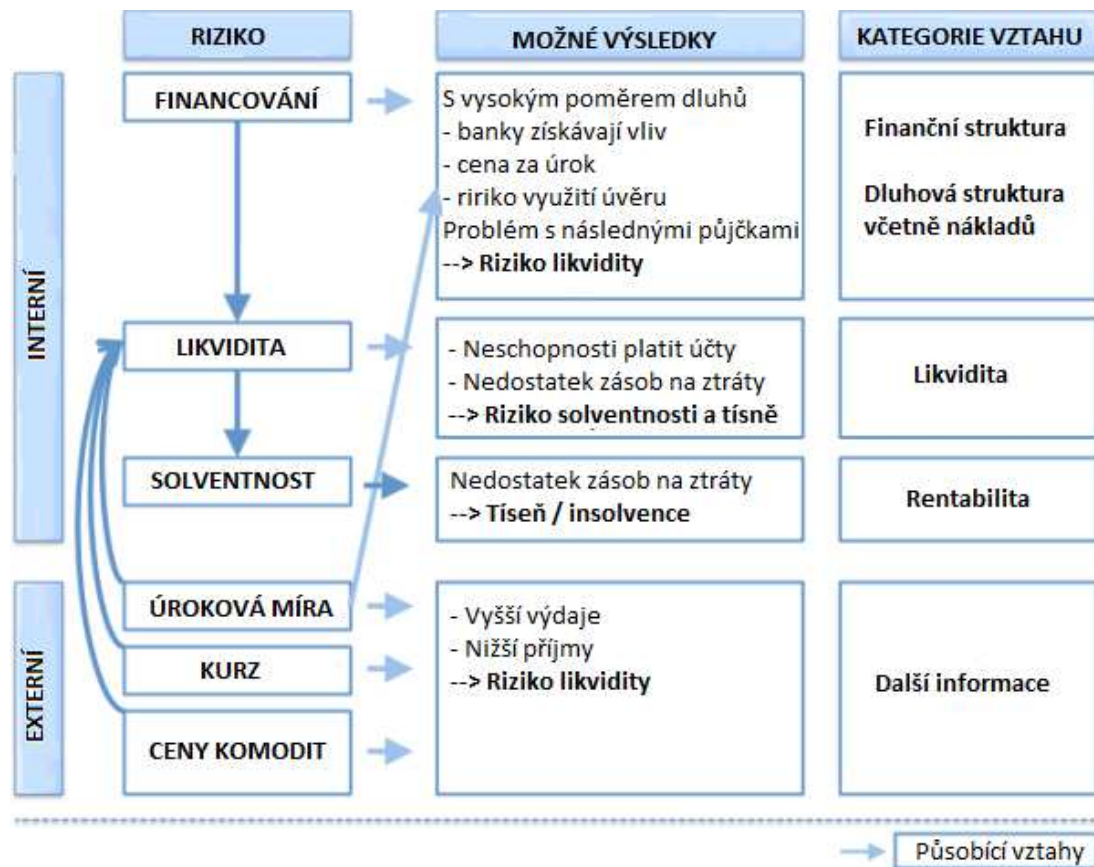
I malé množství klíčových ukazatelů může poskytnout přesný obraz situace společnosti. Výsledky by ovšem neměly být přeceňovány, protože náhled finanční analýzy je omezen. Zprvce poskytuje analýza pouze obecný obraz toho, zda je kontinuita společnosti ohrožena a neukazuje kde je zdroj rizik. Ten musí být nalezen s pomocí specifické analýzy. Zadruhé vztahy nemohou nikdy poskytnout úplně spolehlivý obraz finanční situace firmy, ačkoli mají za cíl eliminovat efekty balančních voleb v rozvaze. Vedle použití klíčových ukazatelů a vztahů je nutné také porozumění podnikovým procesům a ekonomickému vývoji. Dále je nutné si uvědomit, že databáze je pouze z uplynulého období a je tak jen částečně využitelná pro hodnocení budoucích vyhlídek. Navíc statický snímek finanční situace může poskytnout jen přibližnou likviditu společnosti a trvání jednotlivých položek rozvahy. Uvedené metody finanční analýzy nejsou plně aplikovatelné na malé a střední podniky, protože všechny vyžadují velké množství dat z výročních zpráv jako podklad pro počítačovou analýzu. [2], [4], [17]

3.4 Posouzení vhodnosti finanční analýzy jako nástroje pro řízení rizik malých a středních podniků

Ačkoli finanční vztahy neposkytují intenzivní analýzu společnosti, mohou být zajímavé pro řízení rizik firmy. Může být předpokládáno, že klíčové ukazatele mají u rizika insolvence vysokou vypovídací schopnost, i když jsou použity odděleně od modelů. Konečně i při zpozorování změn v rizicích jsou firmy schopné adekvátně jednat. Obecně může být použita skupina finančních vztahů jako jednoduchý přístup k vyhodnocení rizik společnosti a tím i řízení rizik. Vztahy z finanční analýzy jsou k dispozici všem firmám a jejich použití je srozumitelné a na první pohled nabízí sružený přehled. Pokud se objeví kritický vývoj nebo odchylka, mohou být poměrové ukazatele rozděleny do větších detailů, vyhodnoceny a následně určeny zdroje rizika. [4], [8], [17]

3.5 Užití finanční analýzy při řízení rizik malých a středních podniků

Pro usnadnění implementace řízení rizik v malých a středních podnicích je vybrán přehled finančních rizik, získaných z finanční analýzy. Tento přehled je možné efektivně a snadno aplikovat při řízení rizik v malých společnostech. [17]



Obrázek 2: Rizikové faktory, jejich možné výsledky a odpovídající finanční vztahy [17]

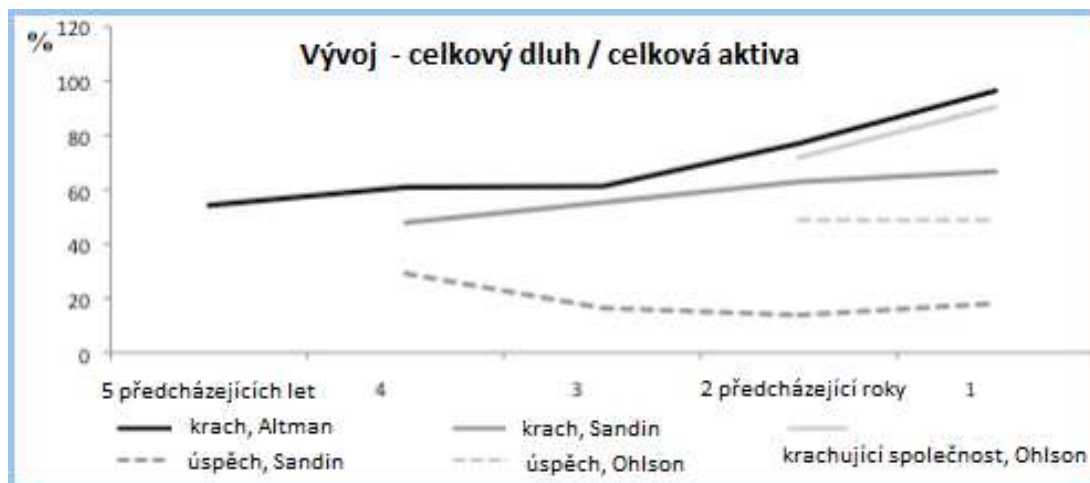
3.6 Hodnocení vztahů pro přehled finančních rizik

Vztahy z různých kategorií musí obsahovat hodnoty, které musí vykazovat ztelně odlišný vývoj pro úspěšné firmy a ty ve finanční tísní. Díky nim pak může management rozpoznat rizika vlastního podnikání. Nejlepším zdrojem hodnot k porovnání jsou studie s mnoha daty z výročních zpráv, které mohou být zprůměrovány. V grafech je naznačeno srovnání rozdílného přístupu k výzkumu autorů Altman (1968), Porporato & Sandin (2007) a Ohlson (1980), kteří se liší v počtu zahrnutých vztahů a ukazatelů. [7], [8], [12]

3.6.1 Finanční struktura

Nejpoužívanějším vztahem k analýze finanční struktury společnosti je poměr celkového dluhu k celkovým aktivům. Srovnání těchto hodnot ukazuje velký rozdíl mezi úspěšnou a krachující společností. Z časového hlediska je patrný vývoj, že čím blíže je společnost

bankrotu, tím větší je rozdíl v poměru dluhu a aktiva a také vzhledem k finančně zdravé společnosti, jako na obrázku 3: [4], [12], [15]



Obrázek 3: Vývoj vztahu celkového dluhu a celkových aktiv [4], [12], [15]

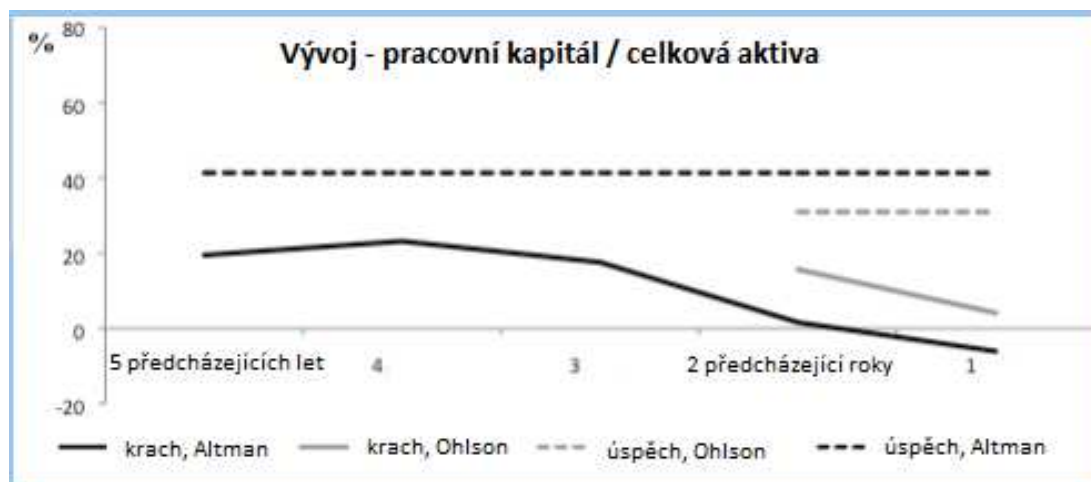
Ačkoli se průměrná hodnota v jednom roce před krachem v různých výzkumech liší, rozdíl mezi úspěšnou a krachující společností je zřejmý. Čím vyšší je objem dluhu s nutností platit úrok, tím je vyšší riziko financování a také riziko bankrotu. Nejvhodnějším vztahem je poměr celkového dluhu a celkových aktiv. [2], [4], [7]

3.6.2 Náklady na dluh

Dalším aspektem financování jsou náklady na dluh. Úroková míra, která je spojena se splácením dluhu, je finančním závazkem a může se pro firmu v době nižších příjmů stát rizikem. Vztah ukazuje, zda společnost vydělává dost, aby pokryla úrokové výdaje a tím snížila riziko neplnění. S tímto je důležité počítat u vysoce rentabilních společností s vysokou úrovní dluhu, že ačkoli budou mít poměr dluhu k aktivům na úrovni firem před bankrotem, neblíží se finanční tísní. [2], [7], [12]

3.6.3 Likvidita

Vztah likvidity stanovuje rozdíl mezi současnými pasivy a aktivy jako pracovní kapitál a dává ho do poměru s celkovými aktivy. Vztah zobrazený v obrázku 4 ukazuje jasný vývoj před finanční tísní. [7], [12]

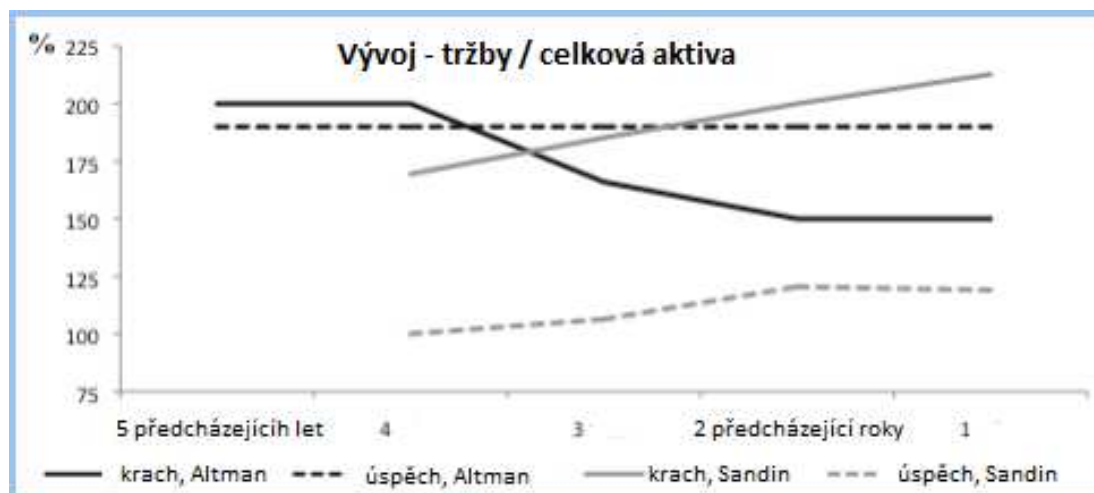


Obrázek 4: Vývoj vztahu pracovního kapitálu a celkových aktiv [7], [12]

V podstatě vztah říká, zda bude firma schopná platit všechna svá současná pasiva ze svých současných aktiv. V případě že není, což nastává v případě, kdy pasiva překročí aktiva, vzniká riziko insolvence. Celková aktiva ve jmenovateli znamenají rozdíl mezi společnostmi a činí poměr srovnatelným. Navíc vysoká hodnota celkových aktiv snižuje riziko insolvence v případě, že společnost nemůže platit současná pasiva ze svých současných aktiv tím, že lze využít ostatní aktiva. Proto je tento vztah dobrým měřítkem pro hodnocení firemní likvidity a může být použit v řízení rizik. [7]

3.6.4 Rentabilita

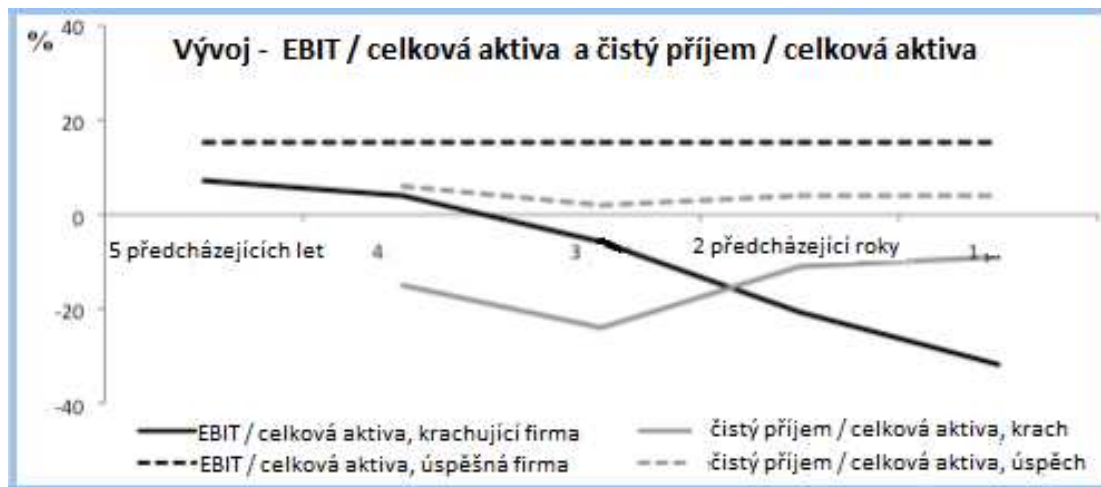
Pro měření rentability nebo produktivity firmy se používá mnoho vztahů, které mohou být rozčleněny do tří skupin. První je zaměřena na tržby nebo ziskovou marži, která je měřítkem produktivity. Druhá se soustředí na příjem v minulém období použitím EBITu, čistého, nebo operativního příjmu. Třetí používá kumulativní zisk dřívějších období. Vztah tržby / celková aktiva je možné s jistým omezením použít v čase, jak je vidět na obrázku 5. Ačkoli může být pozorován rozdíl mezi úspěšnou a krachující společností, není patrná výrazná změna ve výšce hodnot, když se firma přibližuje k bankrotu. [8], [12], [15]



Obrázek 5: Vývoj vztahu tržeb a celkových aktiv [8], [12], [15]

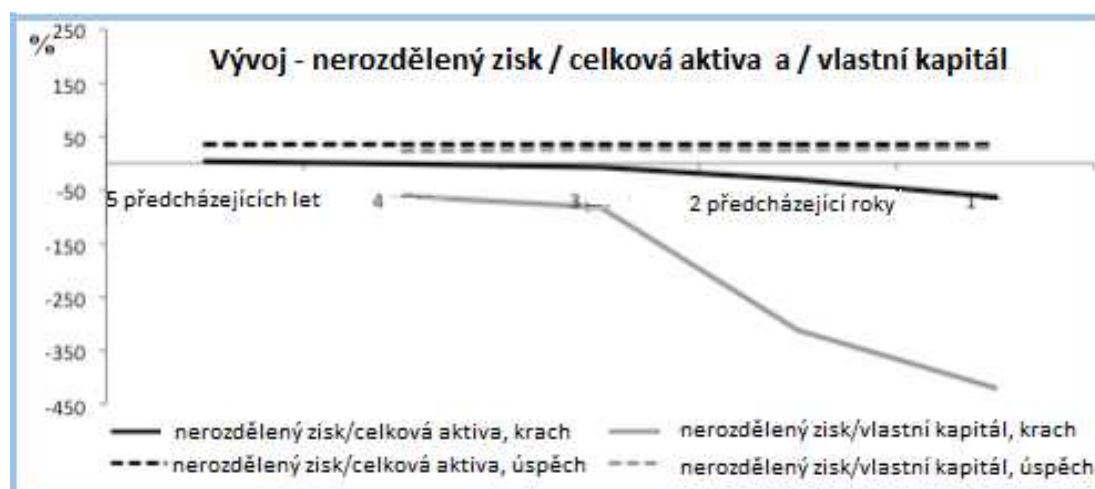
Zbývající vztahy měřící rentabilitu posledního období jsou čistý příjem k vlastnímu kapitálu, EBIT vůči dluhu a čistý příjem nebo EBIT k celkovým aktivům. Zatímco čistý příjem je příjem po odečtení všech nákladů, EBIT ukazuje příjem před zdaněním a úroky. Proto pozitivní EBIT neznamena pozitivní obrátku pro daný rok, protože stále závisí na úrokových výdajích a tím na financování společnosti. [2], [4]

Důležitým aspektem pro každou společnost je, že obrátka překračuje úrokové náklady, aby je mohla pokrýt z daných finančních prostředků. Poměr čistého příjmu k vlastnímu kapitálu s pozitivní obrátkou na vlastním kapitálu, je z důvodu neexistence povinnost platit dividendy na vlastní kapitál mimo oblast řízení rizika. Hlavně v období krize je důležité soustředit se na obrátku dluhu, protože ta by měla být vyšší než průměrná úroková míra, kterou musí společnost platit. Proto je zásadní vztah EBITu vůči dluhu ve vztahu k úrokové míře na dluh. V případě že je poměr vyšší, není firma ve finanční tísní. Nevýhodou je, pokud jsou časová data omezená na jeden rok, pak je lepší využít obrátku celkových aktiv, která poskytuje relevantní informace z dostatku dat. Zde může být, nezávisle na poměru vlastním kapitálu a dluhu, porovnána rentabilita firmy. Jak je vidět na obrázku 6, jsou hodnoty pro krachující společnost mnohem níže než pro úspěšnou. Navíc rentabilita úspěšné společnosti zůstává během času téměř konstantní. Pro krachující společnost se poměr jasně zhoršuje. Obrátka celkových aktiv je tedy pro firmu silným indikátorem rizika a poskytuje užitečné informace, ovšem při řízení rizika by měly být zahrnuty ještě dodatečné informace o úrokové míře. [8], [12], [15]



Obrázek 6: Vývoj vztahu EBITu a celkových aktiv, čistého příjmu a celkových aktiv [8], [12], [15]

Poslední skupina vztahů se soustředí na nerozdělený zisk, který ukazuje kumulovanou rentabilitu v průběhu času. Vyjadřuje rezervu fondů, které byla společnost schopna vytvořit a které mohou být využity ke srovnání ztrát v období krize. Čím je rezerva vyšší, tím je riziko insolvence nižší, protože může být použita dřív, než ztráty zachvátí vlastní kapitál. Tento vztah solvence poskytuje pro řízení rizik velmi užitečné informace. Nerozdělený zisk může být srovnáván s celkovými aktivy nebo vlastním kapitálem, v obou případech, jak je vidět na obrázku 7, je rozdíl mezi úspěšnou a krachující společností zjevný. Při použití celkových aktiv je vztah nezávislý na zvoleném financování a tím lépe srovnatelný, proto může být pro řízení rizik využit k měření kumulované rentability a tím solventnosti. [8], [12], [15]



Obrázek 7: Vývoj vztahu nerozděleného zisku a celkových aktiv, vlastního kapitálu [8], [12], [15]

3.7 Výběr vztahů pro identifikaci a sledování finančních rizik

V každé kategorii je jeden nebo dva vztahy, které jsou vhodné pro využití řízení finančních rizik malých a středních podniků. K analýze finanční struktury společnosti může být použit vztah dluhu k celkovým aktivům. V návaznosti na srovnávaná data je možné identifikovat, že čím blíže je společnost bankrotu, tím větší rozdíl ve vztahu je ve srovnání s úspěšnou společností. Ačkoli se nesmí opomenout, že vysoká hladina dluhu a růst rizika bankrotu neznamená, že se společnost dostane do insolvence. K tomu musí ukazovat i další faktory vysoký stupeň rizika a insolvence. Dále musí být analyzována a sledována likvidita ve formě poměru pracovního kapitálu a celkových aktiv. Tento vztah také ukazuje jasný vývoj u firem ve finanční tísní a to dokonce s několikaletým předstihem. Nejlepším vztahem z kategorie rentability je EBIT vůči celkovým aktivům, protože ukazuje vývoj v čase a znatelný rozdíl mezi krachující a úspěšnou společností. Dále může být využit poměr nerozděleného zisku vůči celkovým aktivům, k měření rezervy fondu pro vyrovnání se ztrátami. [4], [7]

Velmi důležité mohou být pro firmu i náklady na dluh. Ačkoli srovnávací data ze vztahu úrokových plateb a EBITu nemohou být aplikována, měla by společnost sledovat vývoj svých úrokových plateb. Nejdůležitější není relativní hodnota úroku, ale zda EBIT překročí náklady na dluh, pak totiž úrokové platby nevedou ke ztrátě. Není proto nutný speciální vztah a je-li úroková platba v průběhu času relativně stabilní, je možné pro informaci

využít sledování vztahu EBITu a celkových aktiv. Dalším důležitým aspektem pro rizika financování a zvláště následného financování je trvání aktiv a dluhu. Tyto by měly být v souladu tak, aby podnikání financovala stále správná úroveň dluhu. Pak je riziko následného financování nízké. K tomu také nejsou nutná srovnávací data, může se totiž porovnat trvání položky dluhu s aktivem. Za tímto účelem může být použit vztah mezi dlouhodobými aktivy a objemem dlouhodobých dluhů a vlastního kapitálu. Tento aspekt souladu trvání je mnohem významnější než soulad u krátkodobých aktiv a pasiv. V nejhorším případě platí společnost příliš mnoho úroků. Pokud se ale sledují úrokové platby odděleně, měl by být důraz na dlouhodobém souladu. Celek vybraných vztahů a klíčových ukazatelů je ukázán na obrázku 8 a poskytuje dobrý základ pro přehledné řízení finančních rizik malých a středních podniků. Důležité je, že jeden vztah s hodnotami blízkými hodnotám společnosti v insolvenční neznamena, že hodnocená společnost krachuje. Jen ukazuje vyšší celkové riziko. Pro všeobecný snímek pak musí být posouzeny i další vztahy a kategorie. [4], [8]

RIZIKO	KATEGORIE VZTAHU	VZTAHY PRO PŘEHLED
FINANCOVÁNÍ	Finanční struktura, Dluhová struktura s náklady	dluh / celková aktiva úrokové platby dlouhodobá aktiva / (dlouhodobý dluh + vlastní kapitál)
LIKVIDITA	Likvidita	pracovní kapitál / celková aktiva
SOLVENTNOST	Rentabilita	EBIT / celková aktiva nerozdělený zisk / celková aktiva

Obrázek 8: Vztahy pro přehledné řízení rizik [4], [8]

3.8 Srovnávací data pro přehled rizik

Pro grafické řízení rizik je možné využít studie autorů Altman (1968), Cerovac & Ivicic (2009), Porporato & Sandin (2007) a Ohlson (1980), protože poskytují vztahy pro insolventní a finančně zdravé společnosti. V tabulce 2 jsou prezentovány jejich průměrné hodnoty. Srovnání Benchmark indexu pro malé a střední podniky, firem nejlepších ve své

třídě, je další možností pohledu na finanční data firem, ale je nutné mít na paměti, že každá firma má jiné podmínky. [4], [12]

Tabulka 2: Průměrné vztahy rizik krachujících a úspěšných společností [4], [12]

Vztah	Dluh/ celková aktiva	Pracovní kapitál/ celková aktiva	EBIT/ celková aktiva	Nerozdělený zisk/ celková aktiva
Průměr úspěch	35%	38%	10%	36%
Průměr krach				
4 roky před	55%	23%	4%	-1%
3 roky před	58%	18%	-6%	-7%
2 roky před	71%	9%	-21%	-30%
1 rok před	85%	-1%	-32%	-63%

Poměr dluhu je u společností nejlepších ve své třídě mnohem vyšší než u úspěšných společností ze studií. U krachujících společností je to ve škále průměru do tří let před bankrotem. Nicméně od tohoto bodu poměr dluhu výrazně roste a překračuje vztah společnosti nejlepší ve své třídě. Ačkoli poměr do 60% neukazuje vysoké riziko, začne-li překračovat 70%, roste riziko velmi výrazně. Situace u poměru pracovního kapitálu a celkových aktiv je podobná. Zde mají společnosti nejlepší ve své třídě společnosti poměr kolem 20%, míjí-li 10% je riziko vysoké. U analýzy vztahu EBITu a celkových aktiv, není patrný žádný rozdíl, jejich poměr je kolem 10%, pod 5% riziko bankrotu roste. Tento vztah ovšem ukazuje přítomnost rizika bankrotu mnohem méně než jiné. To platí i pro vztah nerozděleného zisku. Zatímco společnost nejlepší ve své třídě mají kolem 10%, a ty ze studií 36%, krachující společnosti mají negativní hodnotu. Jakmile se nerozdělený zisk blíží nule, riziko roste. Ačkoli je rozdíl velký, mohou být hodnoty použity k vyznačení různých oblastí v grafickém přehledu a ke kategorizaci vybrané společnosti. [4], [12]

3.9 Řízený rozhovor k finanční analýze

Podkladem pro získání informací od vedení společnosti jsou výstupy z řízeného rozhovoru. Vlastní řízený rozhovor se zaměřením na finanční analýzu společnosti má za cíl shrnutí názorů na stav firemních financí, tedy menší manažerský audit. Vedlejším cílem je odhalování rezerv, stabilizace a zvyšování potenciálu firmy vedoucí k trvale udržitelnému

rozvoji. Struktura řízeného rozhovoru se řídí metodou GROW a to především v oblasti zjištění cílů, analýzy stávajícího stavu a možnosti řešení. Úvodní okruh otázek zjišťuje cíle spojené s rozvojem firmy, dále reflektuje historický vývoj, úspěchy a neúspěchy v řízení. Druhá část otázek analyzující současný stav firmy má za cíl určení úrovně procesů a to zejména produkci, prodej, finance a personalistiku. K hodnocení úrovně procesů jsou využita procenta, kde 100% je maximální výkon. Poslední část otázek se soustředí na možnosti řešení pro dosažení cílů. Cílem je získat od vedení firmy vlastní návrhy, které je možné realizovat. Celkový přehled strukturovaných otázek složený ze sady formulářů registrovaných jako průmyslový vzor je uveden v příloze P I. [13]

Řízený rozhovor se na základě těchto otázek soustředí ne jenom na výkaz zisků a ztrát, ale i rozvahu, nehmotná aktiva, finanční gramotnost zaměstnanců, ukazatel cash flow, zdroj informací pro rozhodování, solventnost, vlastní kladný kapitál, aktiva, závazky, splácení faktur, oběžná aktiva, krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování, trvání aktiv a pasiv, typy pohledávek a běžnou splatnost. [2], [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE

K analýze obecné situace rizik vybrané společnosti budou aplikovány vybrané vztahy z přehledu rizik. Její hodnoty budou srovnány s hodnotami insolventních společností, finančně zdravých a nejlepších ve své třídě. Dále bude situace analyzována na základě informací z řízeného rozhovoru.

4.1 Analyzovaná společnost

Hodnocenou společností bude tuzemská firma ABC, s.r.o. z oblasti malých a středních podniků z terciárního sektoru, která má k dispozici dostatek finančních informací. Data užitá k analýze pochází z výročních zpráv za období 2011 – 2014. Uvedené období je ohraničeno založením firmy a posledními dostupnými údaji. V grafickém znázornění jsou využity jako hraniční hodnoty průměrné údaje společností nejlepších ve své třídě za referenční rok 2011, který už vykazuje značné zlepšení, ovšem jeho úroveň se stále neblíží předkrizové úrovni. Data budou uvedena v reálných číslech a ve výsledných poměrech, z důvodu zachování bezpečnosti dat je užito fiktivní jméno firmy. Analyzovaná společnost má 12 zaměstnanců, což je méně než početní kritérium 50, s obrátkou 0,2 milionů Eur a rozvahou 0,08 milionů Eur, což je méně než finanční kritérium 10 a 10 milionů Eur. Analyzovaná společnost je tedy malým podnikem.

4.2 Charakteristika společnosti

Firma ABC, s.r.o. podniká od roku 2011 v oblasti internetu. Svým zákazníkům nabízí zabezpečení on-line i off-line marketingu, tvorbu a správu webových stránek s cílem podpory prodeje zákaznických produktů a fungování firmy jako celku. Poskytuje také poradenství v oblasti marketingových procesů se zaměřením na internetové prostředí. Oblast on-line podnikání je velmi rychle se vyvíjející prostředí plné neustálých změn. Vnitřní firemní kultura vybraného podniku je velmi uvolněná, otevřená a založená na důvěře. Vzhledem k zákazníkům je vystupování plně transparentní, smluvně ošetřené. Od svého vzniku je firma financována z vlastních finančních zdrojů. Další fungování firmy je vázáno pouze na její podnikatelský úspěch, všechny počáteční zisky byly opětovně vloženy do dalšího rozvoje podnikání. V současné době je tato společnost silným partnerem pro své

zákazníky a má s nimi ve většině případů dohodu o dlouhodobé spolupráci. Produkty společnosti je možné rozdělit na standardizované a projektové.

Vlastní fungování hodnocené společnosti je sledováno velmi precizně, viditelnost je k dispozici on-line v prostředí vlastního software. Tento umožňuje velkou přehlednost dat, takže finanční ukazatele mohou být sledovány v kterémkoli okamžiku. Řízení firmy v dlouhodobém horizontu je zajišťováno pomocí strategických porad vedení, tyto jsou prováděny jedenkrát ročně a je zde komentován dlouhodobý výhled. Obchodování firmy je realizováno hlavně v českých korunách, v minimálním objemu jsou zákazníci ze Slovenské republiky, takže změny kurzu Eura nemají v objemu finančních transakcí větší vliv na příjmy firmy.

Řízení rizik se v této firmě děje prostřednictvím porad vedení, na týdenní bázi pravidelně a dále dle potřeby. Vedení je soustředěno v odlišných rolích dvou jednatelů. Jeden je zaměřen na obchodní a procesní stránku podnikání, druhý je zaměřen na technickou, výrobní a marketingovou stránku. Podkladem pro řízení rizik jsou impulsy od zaměstnanců a události z firemní praxe. Na základě aktuálního dění jsou vytvářeny závěry a opatření. Typů rizik, které je možné v této společnosti identifikovat, je několik. Rizika fyzická jsou výrazná v oddělení tiskárny, kde jsou vytvářeny marketingové produkty, zde může dojít ke zranění. Obdobná rizika je také možné identifikovat v kancelářském prostředí v podobě pádu ze schodů nebo úrazu elektrickým proudem či pořezání papírem. Rizika závažnější vzhledem k fungování firmy jsou spatřována zejména v personální oblasti a v podobě nefunkčnosti sítí poskytujících elektrický proud a internetové připojení, což by znemožnilo plnění dodávek vzhledem zákazníkům. Personální riziko je redukováno velkým důrazem na výběr zaměstnanců. Ten je prováděn velmi pečlivě, detailně, vždy je žádáno o zpětnou vazbu u zákazníka a spolupracujících kolegů. Z této oblasti je zaznamenána jedna významná riziková událost z roku 2013, která měla i negativní finanční dopad. Formálně se jednalo o krádež peněz, proplacením fiktivní faktury a hotovost bez dokladu pro zákazníka. Tento případ nebyl nijak externě řešen, s dotyčným pracovníkem byl okamžitě rozváznán pracovní poměr a nebyla mu proplacena faktura za práci. Škoda se pohybovala v řádu desítek tisíc korun. Byla aplikována následná opatření pro předcházení obdobnému činu. Obecné zabezpečení vybavení není z důvodu neformální firemní kultury nijak výrazné. Vybavení kanceláří je ovšem pojištěno v rámci nájemní smlouvy kancelářských prostor firmy. Dále je implementováno pojištění odpovědnosti za škodu pro všechny zaměstnance.

Hlavní riziko zde představuje možnost přerušení provozu serveru zákazníka. Tyto události jsou smluvně ošetřeny v zákaznické smlouvě, jsou zde vyjádřeny i v konkrétní finanční podobě.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza vybrané společnosti bude provedena pomocí vybraných vztahů z oblasti financování, likvidity a solventnosti, jak byly uvedeny v teoretické části. Data uvedená v českých korunách pochází z výkazu zisku a ztrát a rozvahy firmy pro jednotlivá účetní období roku 2011 – 2014. Tyto dokumenty jsou vypracovány v souladu s předpisy a jsou volně dostupné na portálu Justice.cz, který eviduje všechny tuzemské podnikatelské subjekty.

5.1 Finanční struktura společnosti

K analýze finanční struktury společnosti bude použit vztah dluhu k celkovým aktivům. Celková aktiva jsou tvořena dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy. Vykazují v průběhu existence firmy vzestupnou tendenci s výjimkou roku 2014, kdy došlo ke snížení objemu dlouhodobého nehmotného majetku. Dluh je tvořen krátkodobými závazky a dlouhodobými závazky, které jsou v průběhu celé existence firmy nulové. Vývoj úrovně dluhu je stejný jako u celkových aktiv, ovšem pokles je způsoben poklesem v oblasti krátkodobých závazků.

Tabulka 3: Dluh a celková aktiva v Kč

Období	Dluh	Celková aktiva	Poměr
2011	257 000	832 000	0,31
2012	419 000	1 169 000	0,36
2013	618 000	2 297 000	0,27
2014	505 000	1 858 000	0,27

5.2 Financování společnosti

K analýze financování bude použit vztah mezi dlouhodobými aktivy a objemem dlouhodobých dluhů a vlastního kapitálu. Dlouhodobá aktiva jsou tvořena hmotným, nehmotným a finančním majetkem. V průběhu existence firmy vykazují sestupnou tendenci, což je dáno postupnou optimalizací majetku od okamžiku založení firmy. Snahou vedení je outsourcing a tedy minimální vlastnictví, které se omezuje jen na vybavení kanceláří. Firma byla zakládána pouze pomocí vlastního kapitálu, bez jakékoli potřeby

využití půjček. Dlouhodobý dluh je tedy po celou dobu na nulové úrovni. Veškeré finanční prostředky ve společnosti jsou tvořeny vlastním kapitálem, který se v průběhu let stabilně navyšuje. V prvním roce hospodaření firmy je ovšem vykázána ztráta, což má vliv na vysoký poměr vlastního kapitálu a dluhu vůči dlouhodobým aktivům.

Tabulka 4: Dlouhodobá aktiva, dlouhodobý dluh a vlastní kapitál v Kč

Období	Dlouhodobá aktiva	Dlouhodobý dluh	Vlastní kapitál	Poměr
2011	202 000	0	181 000	1,12
2012	135 000	0	326 000	0,41
2013	87 000	0	1 013 000	0,09
2014	28 000	0	680 000	0,04

5.3 Likvidita společnosti

K analýze likvidity bude použit poměr pracovního kapitálu a celkových aktiv. Pracovní kapitál je tvořen rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a představuje tak prostředky, které jsou v rámci firmy neustále v pohybu. Úroveň pracovního kapitálu vykazuje v průběhu let rostoucí tendenci a to hlavně z důvodu navyšování oběžných aktiv. Výjimkou je rok 2014 kdy došlo k redukci krátkodobého finančního majetku. Poměr obou ukazatelů má vzrůstající tendenci, což má pozitivní vliv na likviditu společnosti.

Tabulka 5: Pracovní kapitál a celková aktiva v Kč

Období	Pracovní kapitál	Celková aktiva	Poměr
2011	373 000	832 000	0,45
2012	615 000	1 169 000	0,53
2013	1 590 000	2 297 000	0,69
2014	1 320 000	1 858 000	0,71

5.4 Rentabilita společnosti

K analýze rentability bude použit poměr EBITu vůči celkovým aktivům. V prostředí českého účetnictví výrazu EBIT nejvíce odpovídá položka Provozní výsledek hospodaření. V počátečním roce existence firmy je vykázána ztráta, EBIT je tedy negativní, ovšem tato

částka je pokryta z výnosů v příštích letech. EBIT vykazuje v průběhu let rostoucí tendenci, s výjimkou roku 2014 kdy došlo k jeho poklesu. V tomto roce byla změněna vlastnická struktura firmy a z původních třetinových majitelů zůstali dva s rovnocennými podíly. Třetí vlastník byl ze svého podílu vyplacen, což je zvýrazněno poklesem úrovně EBITu. Z předchozího roku byla ovšem převedena větší částka z nerozděleného zisku. Tudíž tento pokles nijak neohrozil fungování firmy a je vnímán jako přirozený v rámci celkového vývoje.

Tabulka 6: EBIT a celková aktiva v Kč

Období	EBIT	Celková aktiva	Poměr
2011	-19 000	832 000	-0,02
2012	189 000	1 169 000	0,16
2013	864 000	2 297 000	0,38
2014	43 000	1 858 000	0,02

5.5 Fond rezerv společnosti

K analýze rezervy fondu pro vyrovnání se ztrátami bude použit poměr nerozděleného zisku vůči celkovým aktivům. Nerozdělený zisk je v prvním roce hospodaření firmy na nulové úrovni, protože v tomto období byla vykázána ztráta. V průběhu let ale vykazuje rostoucí tendenci, s výjimkou roku 2014 kdy došlo k poklesu v návaznosti na pokles EBITu.

Tabulka 7: Nerozdělený zisk a celková aktiva v Kč

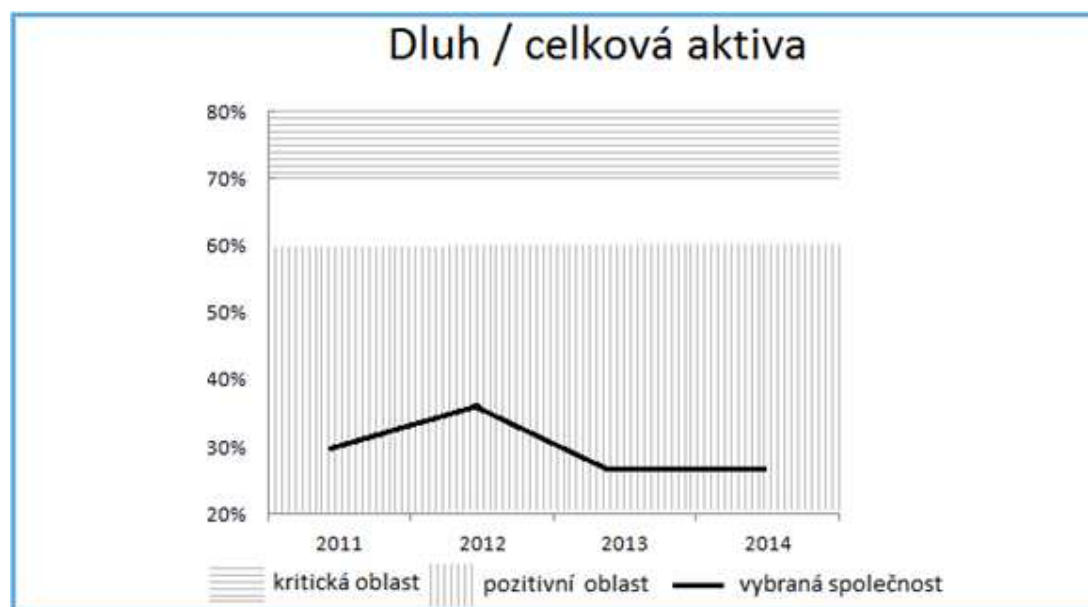
Období	Nerozdělený zisk	Celková aktiva	Poměr
2011	0	832 000	0,00
2012	106 000	1 169 000	0,09
2013	463 000	2 297 000	0,20
2014	337 000	1 858 000	0,18

6 ANALÝZA RIZIK NA ZÁKLADĚ FINANČNÍ ANALÝZY

Všeobecná situace finančních rizik analyzované společnosti bude vyhodnocena srovnáním vlastních hodnot s kritickými a pozitivními limity u vybraných vztahů rizik. Budou analyzovány ukazatele, jejichž negativní vývoj může mít negativní vliv na existenci společnosti.

6.1 Analýza finanční struktury

První analyzovanou oblastí je vztah dluhu a celkových aktiv, který v obrázku 9 ukazuje strukturu financování firmy. V roce 2011 je poměr společnosti 31% lepší než průměr malých a středních podniků. Ukazuje vyšší finanční stabilitu a stav financování ze dvou třetin vlastním kapitálem. Tento vývoj ukazuje velmi pozitivní, stabilní situaci, která snižuje všeobecné riziko bankrotu.

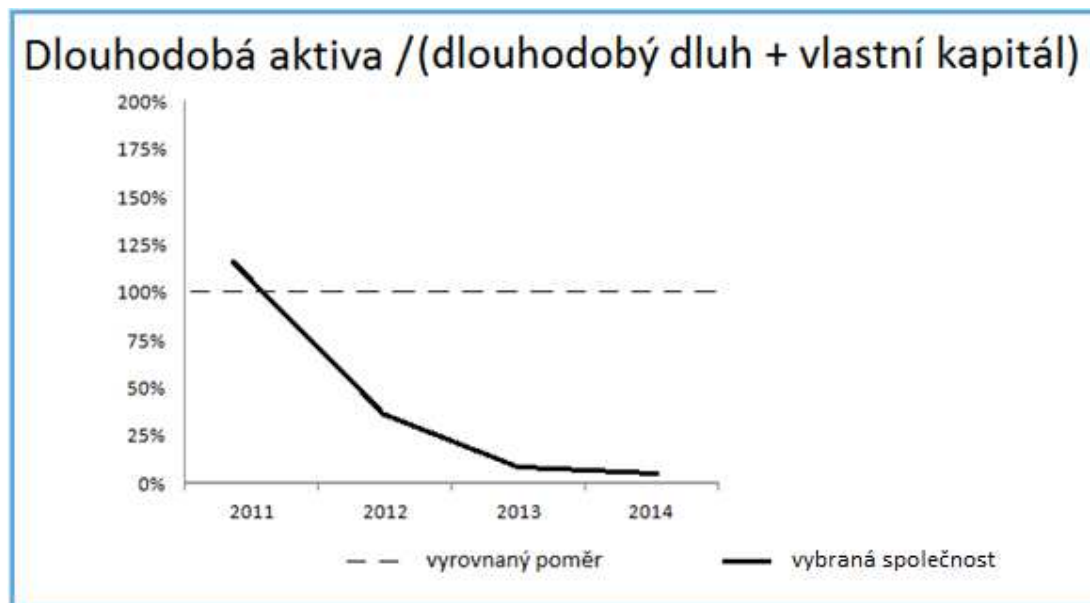


Obrázek 9: Analýza dluhu k celkovým aktivům vybrané společnosti

6.2 Analýza financování

Dalším krokem je analýza struktury financování pomocí vztahu dlouhodobých aktiv k objemu dlouhodobého dluhu a vlastního kapitálu. Na obrázku 10 potvrzuje stabilní situaci analyzované společnosti. V prvním roce vzniku společnosti se pohybuje nad 30%, a také dále vykazuje pozitivní vývoj. Poměr je pod 50% během celého období, což znamená,

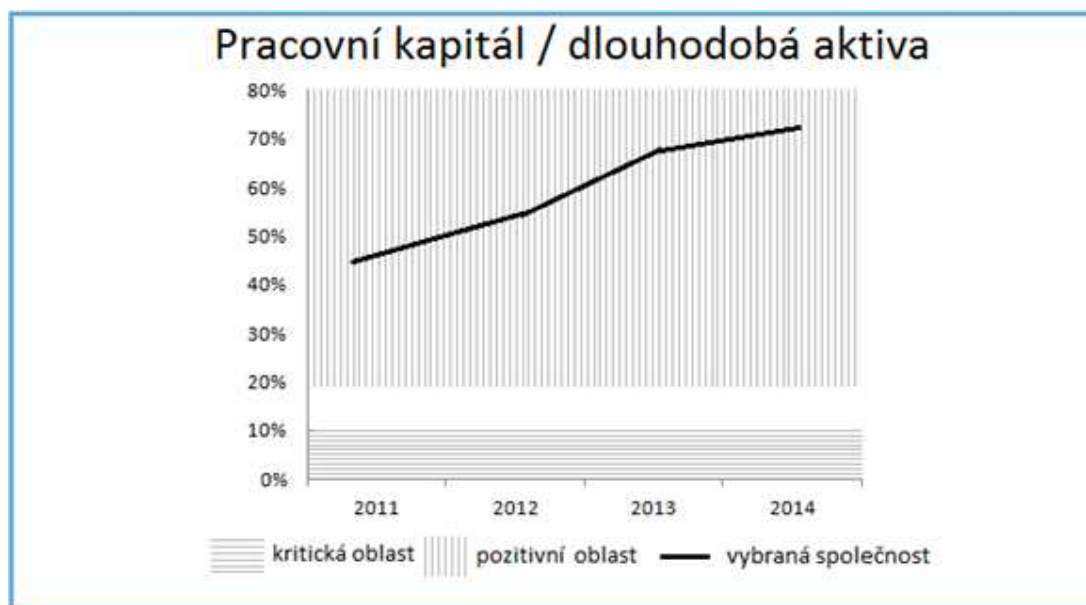
že všechna dlouhodobá aktiva jsou financována z vlastního kapitálu. Tudiž zde není riziko problémů s následným financováním, pokud by bylo v budoucnu nutné využít cizí zdroje financování. Situace financování je stabilní a tak je i nízké riziko bankrotu.



Obrázek 10: Analýza dlouhodobých aktiv k objemu dlouhodobých dluhů a vlastního kapitálu vybrané společnosti

6.3 Analýza likvidity

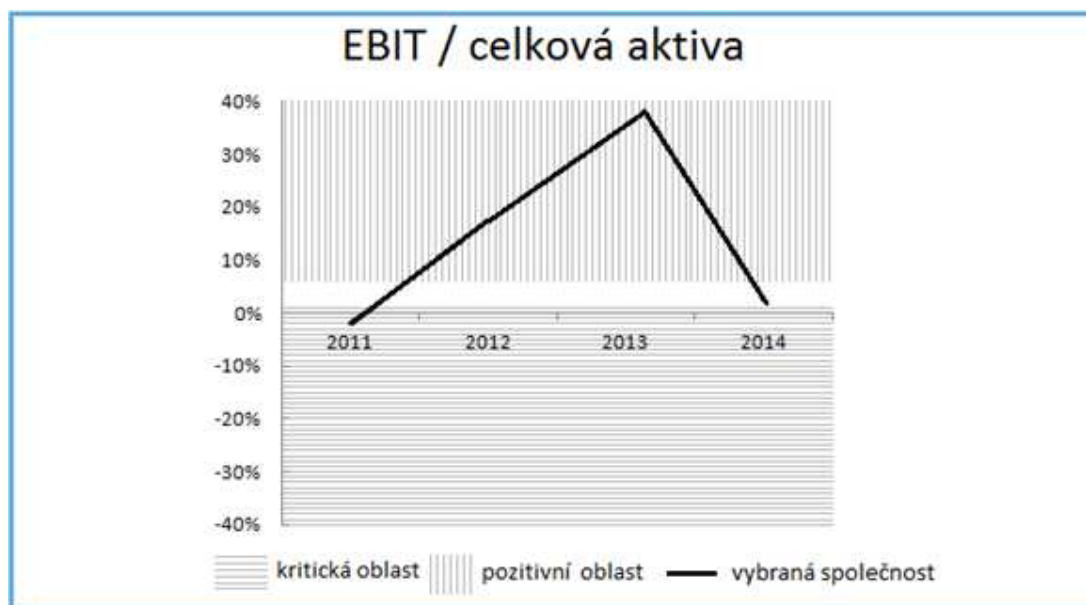
Likvidita vybrané společnosti je sledována vztahem pracovního kapitálu k celkovým aktivům. Jak ukazuje obrázek 11, je na začátku analyzovaného období situace dobrá a její vývoj se nadále zlepšuje. S hodnotami mezi 40% a 70% má více likvidity než krachující společnosti i společnosti nejlepší ve své třídě. Velmi dobrá úroveň likvidity ukazuje na velmi nízké riziko likvidity a tím i riziko bankrotu.



Obrázek 11: Analýza pracovního kapitálu k dlouhodobým aktivům vybrané společnosti

6.4 Analýza rentability

Další analyzovanou oblastí je rentabilita. Situace po založení v roce 2011 je pro firmu nepříznivá a to z důvodu vykázání ztráty, EBIT je tedy negativní. Tato ztráta je kolem 2% hodnoty všech aktiv, takže pro společnost nebyla nijak dramatická. Situace je v následujících letech výrazně lepší a společnost je v pozitivní oblasti. Už v následujícím roce je EBIT blízko společností nejlepší ve své třídě a dále se zlepšuje. V roce 2014 je v této oblasti zaznamenán výrazný pokles, ovšem ve skutečnosti není pro společnost nijak ohrožující. Vztah EBITu k celkovým aktivům tedy ukazuje zlepšení a následné zhoršení situace podnikání a rizika společnosti. Velmi úspěšný start a rychlá ztráta mohou vést k vysokému riziku solvence a tím riziku bankrotu, je tedy nutné tuto oblast pečlivě sledovat.



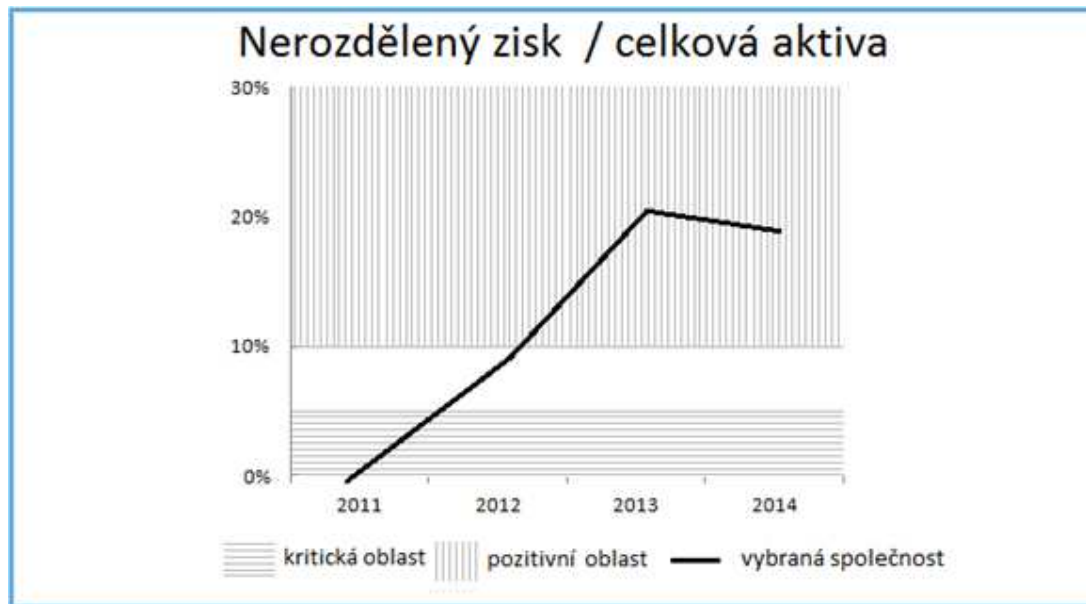
Obrázek 12: Analýza EBITu k celkovým aktivům vybrané společnosti

I když to pro analyzovanou společnost zatím neplatí, pro budoucí vývoj mohou být případné cizí zdroje potřebné. Vedle EBITu jsou v kontextu řízení rizik důležité také informace o úrokových platbách. Úrokové platby jsou totiž z tohoto údaje odečítány a pouze pokud jsou menší, neželi společnost za daný rok ztrátě. Proto je tento fakt důležitý vedle cíle pozitivního EBITu. Úrokové platby závisejí na úrokové míře a úrovni půjčky. Pokud obojí zůstává relativně stabilní, může být tato informace zahrnuta do hodnocení. EBIT musí pokrýt minimálně tyto náklady a proto musí poměr EBITu k celkovým aktivům překročit 1%.

6.5 Analýza fondu rezerv

Poslední analyzovanou oblastí je fond rezerv pro možnost vyrovnání se ztrátami. Poměr nerozděleného zisku vůči celkovým aktivům se jeví pro společnost jako negativní. Pozitivní úroveň poměru je nad 10%, pod 5% riziko bankrotu roste. Krachující společnosti mají negativní hodnotu, a jakmile se nerozdělený zisk blíží nule, riziko roste. Situace viditelná ze vztahu EBITu k celkovým aktivům je přítomná také ve vztahu nerozděleného zisku k celkovým aktivům, který je zobrazen v obrázku 13. Zisk z prvních let podnikání vede ke zvýšení nerozděleného zisku, jeho poměr ale v roce 2014 klesá, což nenaznačuje pozitivní trend. Tento vztah neukazuje na vysoké riziko bankrotu, ale říká, že v případě vysoké ztráty by došlo ke spotřebování všech nerozdělených zisků společnosti. Zisk má

přímý vliv na úroveň nerozděleného zisku, který je jen na horní hranici kritické oblasti. Ve výsledku tento vztah ukazuje od roku 2013 na zvýšené riziko solventnosti.



Obrázek 13: Analýza nerozděleného zisku k celkovým aktivům vybrané společnosti

6.6 Souhrnná analýza

Pro analýzu celkové situace rizika a rizika bankrotu vybrané společnosti musí být brány v úvahu všechny vztahy. Nízký poměr dluhu a tím velká zásoba vlastního kapitálu pro ztráty je argumentem pro nízké riziko financování a bankrotu. Vysoká úroveň vlastního kapitálu vede k nízkému riziku financování, protože všechna dlouhodobá aktiva jsou financována z vlastního kapitálu. Případné problémy s následným financováním jsou vzhledem k dobrým výsledkům hospodaření nepravděpodobné. Tento aspekt také ukazuje na nízké obecné riziko. Riziko je nízké i v oblasti likvidity, měřené pracovním kapitálem k celkovým aktivům, likvidita je totiž v prvních letech hospodaření firmy vysoká. A proto tento vztah tak nenaznačuje významné riziko likvidity. Tento velmi pozitivní obraz je ovšem mírně narušen dalšími vztahy zahrnující EBIT a nerozdělený zisk. Obraz, který ukazuje vztah rentability a solventnosti je poněkud méně pozitivní. Zhoršená situace zisku v roce 2014, kde vztah EBITu k celkovým aktivům a nerozdělený zisk je v oblasti kritické.

Celková analýza vztahů ukazuje zhoršení situace rizika ve třech krocích. V prvním kroku vede pokles EBITu k poklesu nerozděleného zisku firmy. Tím se snižuje také vlastní kapitál. To má za výsledek větší riziko solventnosti a může vést k vyšší úrovni dluhu. Výhodou analyzované společnosti je nízká úroveň dluhu a velká rezerva z předešlých let, která předchází bankrotu, ačkoli se toto riziko mírně zvýšilo.

Vzhledem ke krátké existenci firmy je důležitá obezřetnost při hodnocení finančních ukazatelů, protože podle statistických údajů většina nově založených firem krachuje po prvních pěti letech své existence. Tento fakt může být dán právě dobrými počátečními výsledky a následným uvolněním interních kontrol. U analyzované společnosti se tento moment zdá být dobře podchycen v podobě firemního software, který je schopen v jakoukoli dobu poskytnout vedení potřebné finanční údaje a není proto nutné čekat na výsledky roční uzávěrky. Právě tato vysoká úroveň dostupnosti operativních dat je jedním z klíčových bodů pro udržení nízké úrovně finančních rizik. Druhou důležitou částí je ovšem samotný obezřetný přístup vedení, který hraje nemenší roli. Zachování pravidelných porad s hodnocením finanční situace firmy se zdá být dobrým nástrojem pro udržení úrovně pozornosti k možným negativním trendům ve finančním hospodaření.

7 ANALÝZA RIZIK NA ZÁKLADĚ ŘÍZENÉHO ROZHOVORU

Řízený rozhovor k obecné a zvláště finanční situaci společnosti má za cíl managerský audit. S jeho pomocí je možné odhalit rezervy, ale také potenciál pro zvyšování obecné úrovně firmy.

7.1 Charakteristika

První část otázek zjišťuje cíle spojené s rozvojem firmy. První otázka pro majitele firmy je zaměřená na popis vlastní společnosti, včetně její organizační struktury. Jednatel říká, že jeho firma je malá se 12 zaměstnanci. Někteří z těchto zaměstnanců jsou externisté, kteří jsou přijímáni podle potřeby a aktuální vytiženosti zakázkami. Firma byla zakládána pouze ve třech lidech a tento počet se postupně navyšoval s cílem obsadit všechny strategické pozice obchodníků a programátorů. Největší fluktuace je ovšem zaznamenávána právě v oblasti obchodu, protože nároky vedení na výkon v této oblasti jsou velmi vysoké a zaměstnanci musí přinášet zisk. Firma se v oboru svého podnikání pohybuje v internetovém prostředí, hlavní nutností je tedy velká informovanost a flexibilita v reakci na potřeby zákazníků. Struktura společnosti je jednovrstvá, samotné řízení a vedení firmy je zajišťováno dvěma jednatelem. Jeden z nich je zaměřen na obchodní a procesní stránku podnikání a věnuje se samotnému businessu jako obchodní zástupce pro nejvýznamnější klienty. Druhý jednatel je zaměřen na technickou, výrobní a marketingovou stránku podnikání a zůstává tak spíše v pozadí firmy, ovšem s větším důrazem na správu interních dat. V odpovědi na otázku podnikatelského plánu jednatel potvrzuje existenci takového plánu, který jako takový vznikl při zakládání firmy. Tento dokument je stále platný a podle potřeb aktualizovaný tak, aby odpovídal současným trendům v oboru podnikání firmy. V tomto podnikatelském plánu jsou nastíněny i cíle, kterých by společnost svým počínáním chtěla dosáhnout. A to za předpokladu dobrých výsledků všech zaměstnanců, kteří budou plnit své dílčí předem stanovené cíle. Na otázku minulých úspěchů firmy majitel odpovídá jednoznačně a to, že největším úspěchem bylo samotné založení firmy pouze z vlastních prostředků, které nebyly nijak vysoké. Následně po založení firmy se podařilo usilovnou spoluprací dosáhnout velmi dobré úrovně profitu. Nyní firma pečuje o 200 zákazníků, kterým poskytuje co nejkvalitnější služby na základě dlouhodobé spolupráce. Výsledkem je vytvoření více než 130 webových stránek podporující prodej a tím i zisk zákaznických

společností. Na otázku úrovně firemních procesů, hodnocených pomocí rozmezí vyspělosti od 0 do 100%, majitel firmy odpovídá, že jejich cílem je neustálé zlepšování a hodnotí svou společnost na úroveň 90% vyspělosti firemních procesů. Zdůrazňuje pak velmi vysokou přehlednost firemních dat, která jsou k dispozici v rámci firemního software, který spravuje také veškerý zákaznický management. Jako produkt své společnosti jednatel popisuje zabezpečení on-line marketingu pro zákazníky. Dále tvorbu a správu webových stránek, díky jejichž kvalitě jsou zákazníci schopni oslovit své koncové zákazníky a zvýšit tak úroveň svých zisků. Při dotazu na využívání průzkumu trhu majitel odpovídá, že v obecném smyslu slova tohoto nástroje nevyužívá, protože prostředí jejich podnikání je velmi specifické, závislé na aktuálních náladách společnosti a velmi rychle se mění. Informace důležité pro podnikatelská rozhodnutí proto získává pasivně, především intuitivním vnímáním trhu v on-line prostředí, pomocí virálních sítí a v neposlední řadě díky zpětné vazbě od zákazníků. Další navazující otázkou o znalosti zákazníku se potvrzuje, že vedení si velmi zakládá na kvalitní spolupráci se svými zákazníky, protože k dodání funkční služby je nezbytné, aby zákazník byl schopen sdílet detailní popis svých procesů. Majitel tedy hodnotí znalost svých zákazníků jako velmi důkladnou. Na druhé straně i zákazníci vnímají dodávané služby jako kvalitní, odpovídající jejich ceně. Tyto informace vedení získává prostřednictvím zpětné vazby následující po dodání objednaných služeb.

Od spokojenosti zákazníků se téma otázek pozvolna přesouvá k finanční charakteristice firmy. Na otázku, zda společnost vykazuje zisk nebo ztrátu, odpovídá majitel jednoznačně zisk. Také potvrzuje, že zisková marže je dostatečná a roste. Velmi dobře také hodnotí platební schopnost firmy s doplněním, že zásoba volných prostředků je dostatečně velká. Pozitivní je i odpověď na otázku závazků, s informací že firma nemá žádné závazky po splatnosti. Stejnou situaci potvrzuje i stav pohledávek po splatnosti, které jsou na velmi nízké úrovni. Dále potvrzuje, že společnost má běžně k dispozici finanční prostředky pro úhradu závazků. Při otázce na hodnocení celkové zadluženosti vedení odpovídá, že zadluženost je nulová. Kladně je komentována i otázka na finanční výhledy a plány, s doplněním že tyto jsou k dispozici. Majitel firmy potvrzuje i pravidelné provádění analýzy finanční situace společnosti pomocí pravidelných týdenních kontrol a dále namátkových, protože data o finančním hospodaření firmy jsou k dispozici on-line. Při dotazu na organizaci účetnictví společnosti vedení říká, že tato složka řízení je delegována

na externí účetní firmu. Společnost samotná zaměstnává fakturantku, která zajišťuje přípravu a správu podkladů pro spolupracující účetní firmu. Pro finanční řízení společnost využívá software s názvem Flexi B.

Na dotaz motivace a stimulace zaměstnanců k dobrému výkonu majitel odpovídá, že své zaměstnance podporuje ve velmi významné míře a jako nejvíce efektivní hodnotí jednotlivé finanční plány, které jsou vytvářeny pro každého obchodního zástupce. Tyto plány a stav jejich plnění je všem zaměstnancům viditelně k dispozici, což pozitivně ovlivňuje chuť podávat dobrý výkon a zdravě soutěžit. Na otázku, zda společnost vzdělává své zaměstnance v oblasti finanční gramotnosti, vedení odpovídá, že sice nevyužívá žádných standardizovaných vzdělávacích metod, ovšem důležité informace sdílí během firemních porad, které umožňují neformální zdokonalování všech zaměstnanců při řešení provozních záležitostí firmy. K otázce úrovně odměn vyplácených zaměstnancům, se majitel vyjadřuje jako o průměrné, standardní, srovnatelné s ostatními společnostmi v odvětví. Potvrzuje i pravidelné hodnocení zaměstnanců vedle finančních odměn, přímou a nepřímou formou a to prostřednictvím rozhovorů a získávání zpětné vazby.

7.2 Současný stav

Druhá část otázek analyzuje současný stav firmy. Prvním dotazem z této oblasti je rychlost vyřízení zakázky. Majitel ji hodnotí jako individuální. Jednotlivé produkty mají dobu vyřízení stanovenou podle pracovního procesu. Lze proto například říci, že tvorba webové stránky trvá tři až šest měsíců. U většiny zákazníků je ovšem dodávka služeb ošetřena pomocí paušální roční smlouvy, která umožňuje plnění jednotlivých požadavků v co nejkratším možném termínu, spíše na bázi úkolové práce. Další otázka se zaměřuje na úroveň fluktuace pracovníků. Jednatel odpovídá, že je obecně velmi malá. V technickém oddělení téměř nulová, ovšem v oddělení obchodu je větší, odhadem 30% a to především z důvodu vysokých nároků na kvalitu odváděné práce a podávaných výsledků, která je pro většinu přijatých zaměstnanců dlouhodobě nezvladatelná, především z důvodu přecenění vlastních schopností. Při dotazu na sledování kvality služeb vedení znovu potvrzuje, že hledisko kvality je bráno velmi vážně a to napříč veškerými procesy. V rámci samotných pracovních procesů je totiž zahrnuta viditelnost kvality služeb v reálném čase dostupná on-line. Na druhé straně i od zákazníků je okamžitě po dodání vyžádána zpětná vazba na dokončenou zakázku. Hodnocení je tedy pokryto oboustranně, čímž je zajištěna shoda

v rámci vytvořených pracovních procesů. Při otázce, kdo jsou vlastně zákazníci firmy a jaké mají potřeby, majitel odpovídá, že stejně jako oni sami i zákazníci jsou především z oblasti malých podniků, ovšem výrazná část je tvořena i podniky středními a to především díky dobré pověsti firmy. Živnostníci jsou naopak zastoupeni minimálně a to hlavně z důvodu menších nároků na dodávané služby, které je schopná poskytnout levněji konkurence. Jako potřebu zákazníků vedení obecně označuje pokrytí on-line marketingu s přesahem do off-line prostředí, což znamená zajištění webových stránek a například dodávku letáků a billboardů. Otázku loajality zákazníků hodnotí majitel kladně a říká, že většina zákazníků je velmi loajální, ovšem v souladu s Paretovým pravidlem lze odhadovat, že 20% zákazníků není spíše loajální. Obecně ale firma preferuje dlouhodobé partnerství a jejím cílem je mít dlouhodobé smlouvy se svými zákazníky. Tomuto zaměření odpovídá i důraz na spokojenost zákazníků, která je zjišťována pravidelně po dodání služby a také dále v průběhu smluvního vztahu pomocí osobních rozhovorů a setkání. Na dotaz konkurence, kterou společnost na poli svého podnikání rozeznává, vedení odpovídá, že svou konkurenci zná a jako nejvíce ohrožující vnímá cenovou politiku, která negativně ovlivňuje úroveň kvality služeb v daném obchodním prostředí. Při otázce na výběr dodavatelů majitel říká, že firma využívá výběrového řízení. Ovšem pro tento proces není vypracována směrnice a konkrétní postup je přizpůsobován podle typu nákupu. Tento postup ovšem není vnímán jako ideální protože drobná nepozornost může znamenat zbytečně zvýšené náklady na pořízení zboží. Příkladem může být zaznamenaný případ nákupu malého balení drahé kávy oproti nepořízení většího balení kvalitní kávy jiné značky. Oblast tvorby cen za jednotlivé produkty vedení komentuje jednoznačně a to v podobě pevně stanovené ceny pro zavedené produkty vyjádřené v počtu zaměstnaných lidí a hodin, které práci strávili. Na podobném principu jsou oceňovány i nestandardní, projektové dodávky a služby. Při dotazu na propagaci služeb firmy majitel říká, že ve velké míře využívají reference zákazníků a dále informace sdílené prostřednictvím internetu především sociálních sítí.

Při zkoumání oblasti interního finančního řízení se při první otázce ukazuje, že firma má stanovené základní finanční cíle a to v podobě konkrétních čísel, která jsou stanovena tak, aby bylo zajištěno fungování a následný růst společnosti. Příjmy a výdaje jsou řízeny pomocí firemního softwaru. Výdaje jsou standardizované a zahrnují výplaty zaměstnanců, platby za pronájem kanceláří, pojištění a spotřebního zboží. Příjmy závisí na platbách od

zákazníků. Tyto jsou ale smluvně ošetřeny dle splátkového kalendáře a ten je opět spravován digitálně pomocí firemního softwaru. Majitel říká, že velmi detailní je i postup pro zajištění plateb za zakázky. Při dotazu na postupy zvolené vůči dlužníkům po splatnosti vedení uvádí, že všechny smlouvy jsou spravovány on-line, takže zákazníkům je týden před termínem splatnosti odesláno připomenutí detailu platby. V den splatnosti je pak odesílána kontrolní zpráva o aktuálním termínu splatnosti. Tyto kroky jsou směřovány jako prozákaznické i preventivní. Pokud zákazník nedodrží podmínky smlouva a platbu neodešle v řádném termínu, je mu jeden týden po splatnosti odeslána oficiální upomínka. Pokud ani tato výzva není uposlechnuta, je v období dvou týdnů až měsíce po splatnosti odesílána upomínka s odkazem na právní vymahatelnost závazku. Po této velmi formální výzvě je již celá věc neplatícího zákazníka předána právníkovi. V současné době firma eviduje jednoho takového zákazníka, který je řízen pomocí právní kontroly. Vedle této systematické kontroly a systému upomínání je prováděna i manuální kontrola. Tato práce je svěřena vybranému zaměstnanci, který pomocí telefonických kontaktů s vybranými zákazníky monitoruje individuální dohody. Vedení tuto činnost hodnotí jako velmi přínosnou, protože je vysoce efektivní a prozákaznická. Co se týká otázky vlastních závazků firmy, jsou opatření zvolená pro včasnou úhradu komentována jako automatická, je zde totiž opět využíván firemní software. Přidanou hodnotu ale také tvoří fakturantka, která se stará o manuální kontrolu uhrazených závazků. Vedení firmy na otázku vývoje jednotlivých položek výnosů a nákladů odpovídá, že jejich vývoj hodnotí obecně pozitivně. Výnosy stoupají a volné finanční prostředky přibývají. Náklady jsou na přibližně stejné úrovni. Majitel říká, že v počátcích existence firmy byl objem výdajů větší a to především kvůli nutnosti nákupu vybavení firmy. V současné době je ale snaha o snižování nákladů a také daňová optimalizace za účasti daňového poradce. Při otázce na finanční zdroje firmy jednatel potvrzuje, že vlastní zdroje vždy tvořily 100% podíl z celkového objemu a zisky byly do firmy vždy zpětně investovány. Cizí zdroje financování tedy firma zatím, stejně jako v minulosti nevyužívá. Ovšem pokud by se potřeba cizího financování objevila, vedení by volilo bankovní úvěr.

7.3 Možnosti zlepšení

Poslední část otázek se týká budoucnosti firmy. První otázka zjišťuje, v čem vidí majitel možnost zlepšení ve vedení své firmy. Odpověď ovšem ukazuje, že momentálně žádné

možnosti nevidí. Říká, že pokud nějaké jsou, v současné době mu nejsou známy a zatím se neobjevily ani žádné znaky kritických bodů. Vnímá tedy potřebu zamyšlení se nad touto oblastí. Při dotazu na zlepšování firemních procesů vedení potvrzuje, že se této problematice pravidelně věnuje v podstatě na každodenní bázi. Obecným cílem společnosti je totiž neustálé zlepšování.

8 NÁVRH ZLEPŠUJÍCÍCH OPATŘENÍ

Výsledky řízeného rozhovoru s majitelem firmy potvrzují obecně pozitivní a stabilní situaci ve firmě, což platí i v oblasti finančního řízení. Neukazují na výrazně závažné riziko finančního charakteru, přesto zde existuje prostor pro zlepšení a preventivní opatření. Výsledky také naznačují možné riziko z oblasti personální, které by mohlo mít vážnější finanční následky. Pro tento případ už společnost v minulosti přijala určitá opatření, ale zlepšujícím doporučením by mohlo být získávání referencí od předchozích zaměstnavatelů, případně ověření rejstříku trestů.

Na základě porovnání výstupů z finanční analýzy je nyní možné navrhnout doporučení pro efektivní řízení finančních rizik. V oblasti finančního řízení je důležité, aby oba majitelé firmy vnímali existenci rizik, která mohou ovlivnit stabilitu výdělku a tím i fungování celé firmy. První rizikovou oblastí je úroveň EBITu. Prvním doporučením je, že by se vedení firmy mělo zaměřit na stabilizaci EBITu, jehož úroveň by neměla výrazněji klesat, ale spíše udržovat stabilní, mírně vzrůstající tendenci. Úroveň EBITu během prvních let roste a následně prudce klesá a dostává se do kritické oblasti. Přestože tento propad byl způsoben očekávaným výdajem na vyrovnání podílového vlastnictví, jedná se o velmi riskantní vývoj a podobné kroky by měly být velmi pečlivě zkoumány, aby za žádných okolností nemohlo dojít k neplánovanému výpadku v oběžných financích a tím k případné neschopnosti platit vlastní závazky.

Neméně důležitým bodem, kterému by měla být věnována zvýšená pozornost je úroveň nerozdělených zisků společnosti. Zisk má totiž přímý vliv na úroveň nerozděleného zisku a v případě vysoké ztráty by došlo ke spotřebování všech nerozdělených zisků společnosti. Je nutné, aby vedení firmy mělo za cíl zvýšit poměr nerozděleného zisku vůči celkovým aktivům na úroveň 10% tak, aby byla zajištěna bezproblémová solventnost. Při jakémkoli výkyvu od plánovaného zisku totiž tato zásoba peněz slouží jako pojistka, která pokrývá neočekávané ztráty. Čím je tato rezerva vyšší, tím je riziko insolvence nižší, protože může být použita dřív, než ztráty zachvátí vlastní kapitál. Zlepšujícím opatřením pro vedení firmy tedy je plán pro navýšení úrovně nerozděleného zisku. Toho může být dosaženo v novém roce finančního hospodaření firmy. Když společnost čelí ztrátám a zhoršení situace rizik, je důležité nalézt pro to důvody. Otázka, která musí být do detailu

prozkoumána, je odkud se bere pokles EBITu. Zda pokles tržeb vede k problémům s pokrytím fixních nákladů. Zda výrazně rostou ceny vstupů a snižuje se zisková marže. Nebo může být důvod pro předpovídanou ztrátu nalezen v jiné oblasti než finančních rizik.

Srovnáním plánu a výsledků předešlých let může management identifikovat kritické odchylky a možné důvody pro předpovídanou ztrátu. V takové situaci už nemůže být další pokles v zisku zvládnut, proto by mělo být cíleno na zajištění situace zisků. Možnou akcí je intenzivní řízení likvidity, zvláště s ohledem na pohledávky společnosti. Může být užitečné zamyslet se nad nastavením pojištění pro větší položky nebo faktoringem, odprodejem pohledávek třetí straně. Tímto bude zajištěno cash flow společnosti, riziko likvidity bude nižší a neplnění zákazníků nebude vést k výraznému poklesu v zisku. Také bude nižší riziko solventnosti. V případě vybrané společnosti není možným zdrojem rizika financování, protože vysoká úroveň vlastního kapitálu vede k nulovým úrokovým platbám a stabilní situaci financování.

Poslední rizikovou oblastí, která ovšem přímo nevyplývá z finanční analýzy, je absence vlastních zlepšujících aktivit vedení společnosti. Současné a krátkodobé problémy jsou řešeny pomocí operativních porad, ale dlouhodobému konceptu zlepšování není věnována pravidelná pozornost. Pro efektivnější řízení finančních rizik je nezbytná pozornost managementu k faktu, že momentálně se neukazují žádná riziková místa ani prostor pro zlepšování. Toto zdánlivě klidné moře by mohlo vést k možnosti zanedbání situace a je proto vhodné zamyslet se nad pravidelnou analýzou v podobě metod what if, nebo brainstormingu, které by bylo možné realizovat v týmu firmy například jednou za čtvrtletí. Rychlá analýza pomocí přehledu finančních rizik neznamená, že rizika jsou řízena, nebo snížena. Toto musí být zajištěno následnými kroky. Rychlý vizuální přehled může být nástrojem identifikace rizik, prostředkem pro analýzu rizika na vysoké úrovni a grafickým sledováním zároveň. Jakmile je identifikováno riziko na vysoké úrovni, mohou být analyzována další interní data tak, aby se zjistilo, kde je zdroj rizika. Pak mohou být vybrána vhodná měřítka v souladu se specifickými potřebami společnosti. Je důležité, aby management zkoumané firmy přikládal význam problematice řízení rizik, aby analyzoval zdroje identifikovaných rizik a dále s nimi nakládal. Kritický vývoj pak může být spatřen v raném stádiu a je tak možné předcházet následkům finanční tísně. Pokud řízení interních

finančních rizik není vedle řízení dalších rizik dostatečné, pak by měly být analyzovány vlivy externích finančních rizik. Na příklad by mohly být analyzovány různé projekty. Pro ty nejvýznamnější by měla být fixována maximální cena. Pokud bylo jednou identifikováno riziko nebo zhoršení situace rizik, mělo by být cílem dále analyzovat zdroj rizika. Navíc by k jeho řízení v závislosti na riziku měla být použita různá měřítka nebo metody. Ovšem prvním a velmi důležitým krokem je sledování kritických faktorů a identifikování možných rizik tak, aby je bylo možné řídit.

Vedení firmy by mělo vzít v úvahu zejména opatření pro stabilizaci EBITu s cílem jeho zvyšování. Dále je vhodné věnovat pozornost navýšení objemu nerozděleného zisku. Posledním doporučením je celofiremní zlepšovací plán pro odhalení interních příležitostí a případných skrytých rizik, která by mohla mít negativní finanční dopad. Tímto způsobem je možné zlepšit stav firmy a podpořit vedení této konkrétní společnosti.

ZÁVĚR

V obchodování se musí neustále činit rozhodnutí, jejichž výsledky jsou nejisté a tím spojené s rizikem. Aby bylo možné se s touto nejistotou úspěšně vypořádat, je v obchodním prostředí ovlivněném rozdělením trhu, nezbytné řízení rizik. K aplikaci řízení rizika je možné nalézt mnoho přístupů a metod. Ovšem tyto se soustředí hlavně na velké podniky, ačkoli jsou mezi všemi společnostmi v našem prostoru menšinou. Navíc zmíněné přístupy často vyžadují použití statistického softwaru a expertní znalosti, které v malých a středních podnicích často nejsou k dispozici.

Cílem této práce byla analýza finančních rizik firmy a dále vytvoření návrhu opatření pro efektivní řízení finančních rizik. Tento cíl byl naplněn. Firma byla vyhodnocena jako finančně zdravá a bylo navrženo několik zlepšujících opatření a doporučení pro efektivnější řízení rizik. Teoretická část práce se zabývala popisem definice rizik se zaměřením na finanční rizika. Dále zde byl představen způsob jejich analýzy a procesu řízení. Popsána byla také problematika malých a střední podniků a jejich definice. V závěru byla uvedena teorie finanční analýzy, jako prostředku k identifikaci ukazatelů finančního stavu firmy, které byly dále popsány. Na základě poznatků z několika studií bylo možné určit hlavní kategorie rizika, likviditu, rentabilitu a solventnost, které jsou shodné s hlavními interními finančními riziky malých a středních podniků. Ze vztahů byly vybrány ty nejvhodnější vzhledem k efektivitě v identifikaci rizik a dostupnosti srovnávacích dat. Spolu se srovnávacími daty z krachujících společností ve studiích a společností nejlepší ve své třídě, tyto vztahy utvořili grafický přehled pro řízení interních finančních rizik. V praktické části byla analyzována finanční data společnosti ABC, s.r.o., která spadá do kategorie malých a středních podniků. Zpracováním finanční analýzy této společnosti a následným využitím nejvhodnějších poměrových ukazatelů bylo možné posoudit finanční stav firmy. Do vizualizace z teoretické části byla vepsána data z analyzované společnosti tak, aby mohla být ohodnocena její situace rizik. Výsledky analýzy byly v závěru praktické části srovnány s výstupem řízeného rozhovoru s majitelem firmy. Na základě porovnání byla navržena zlepšující opatření a doporučení pro efektivní řízení finančních rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] BREALEY, Richard A, Richard ALLEN a Stewart C MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014, 1095 s. ISBN 978-802-6500-285.
- [3] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [4] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [5] HAVLÍČEK, Karel. *Management: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- [6] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [7] BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, xii, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.
- [8] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [9] VLACHÝ, Jan a Jiří FOTR. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, c2006, 256 s. Expert (Grada). ISBN 80-867-5456-1.
- [10] WOODS, Margaret. *Risk management in organizations: an integrated case study approach*. 1st ed. New York, NY: Routledge, 2011, xv, 176 p. ISBN 978-020-3815-922.

- [11] KALOUDA, František. *Základy firemních financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 105 s. ISBN 80-210-3584-6.
- [12] NAPP, Ann-Katrin. *FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN SME*. Aarhus, 2011.
Dostupné z: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/39817962/Thesis_A_Napp.pdf.
MASTER THESIS. Aarhus School of Business. Vedoucí práce Stefan Hirth.
- [13] STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3574-062.
- [14] [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm
- [15] SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- [16] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
IT	informační technologie
MDA	analýza mnohonásobných diskriminantů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces řízení rizik.....	14
Obrázek 2: Rizikové faktory, jejich možné výsledky a odpovídající finanční vztahy.....	31
Obrázek 3: Vývoj vztahu celkového dluhu a celkových aktiv.....	32
Obrázek 4: Vývoj vztahu pracovního kapitálu a celkových aktiv	33
Obrázek 5: Vývoj vztahu tržeb a celkových aktiv	34
Obrázek 6: Vývoj vztahu EBITu a celkových aktiv, čistého příjmu a celkových aktiv	35
Obrázek 7: Vývoj vztahu nerozděleného zisku a celkových aktiv, vlastního kapitálu	36
Obrázek 8: Vztahy pro přehledné řízení rizik.....	37
Obrázek 9: Analýza dluhu k celkovým aktivům vybrané společnosti	47
Obrázek 10: Analýza dlouhodobých aktiv k objemu dlouhodobých dluhů a vlastního kapitálu vybrané společnosti	48
Obrázek 11: Analýza pracovního kapitálu k dlouhodobým aktivům vybrané společnosti	49
Obrázek 12: Analýza EBITu k celkovým aktivům vybrané společnosti	50
Obrázek 13: Analýza nerozděleného zisku k celkovým aktivům vybrané společnosti	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritéria pro malé a střední podniky	23
Tabulka 2: Průměrné vztahy rizik krachujících a úspěšných společností.....	38
Tabulka 3: Dluh a celková aktiva v Kč.....	44
Tabulka 4: Dlouhodobá aktiva, dlouhodobý dluh a vlastní kapitál v Kč.....	45
Tabulka 5: Pracovní kapitál a celková aktiva v Kč.....	45
Tabulka 6: EBIT a celková aktiva v Kč.....	46
Tabulka 7: Nerozdělený zisk a celková aktiva v Kč.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Protokol řízeného rozhovoru

Příloha II Finanční uzávěrka 2011 – 2014

PŘÍLOHA P I: PROTOKOL ŘÍZENÉHO ROZHOVORU

I. Charakteristika firmy

Jak byste popsal vaši firmu, včetně organizační struktury?

Jaký podnikatelský plán máte pro následující období?

Za jakých předpokladů dosáhnete stanovených cílů?

Co se vám v minulosti podařilo?

Jaká je úroveň firemních procesů v rozmezí 0 – 100%?

Co je produktem vaší firmy?

Využíváte průzkum trhu?

Jaká je znalost vašich zákazníků?

Jak je zákazník vnímána vaše kvalita a cena?

Vykazuje vaše firma zisk nebo ztrátu?

Je zisková marže dostatečná, roste nebo klesá?

Jak hodnotíte svou platební schopnost?

Máte závazky po splatnosti?

Máte pohledávky po splatnosti?

Máte běžně k dispozici finanční prostředky k úhradě závazků?

Jak hodnotíte svou celkovou zadluženost, překračuje 50% celkového objemu aktiv?

Máte k dispozici finanční výhledy a plány?

Provádíte pravidelné analýzy vaší finanční situace?

Jaká je organizace vašeho účetnictví?

Používáte k finančnímu řízení software, jaký?

Stimulujete své zaměstnance k dobrému výkonu?

Vzděláváte své zaměstnance v oblasti finanční gramotnosti?

Jsou platy vašich zaměstnanců srovnatelné s ostatními v odvětví?

Hodnotíte pravidelně své zaměstnance?

II. Zjišťování současného stavu

Jaká je rychlost vyřízení zakázky?

Jaká je fluktuace pracovníků?

Jak sledujete kvalitu vašich služeb?

Kdo jsou vaši zákazníci a jaké jsou jejich potřeby?

Jak dalece jsou vaši zákazníci loajální?

Zjišťujete spokojenost vašich zákazníků?

Znáte svou konkurenci, čím vás nejvíce ohrožuje?

Jak vybíráte své dodavatele?

Jak tvoříte cenu produktu?

Jak propagujete své služby?

Máte stanoveny základní finanční cíle?

Jak řídíte příjmy a výdaje?

Jaké postupy volíte vůči dlužníkům po splatnosti?

Jaká opatření volíte pro včasnou úhradu vašich závazků?

Jak hodnotíte vývoj jednotlivých položek výnosů a nákladů?

Jak velký podíl z celkových zdrojů tvoří vlastní?

Jaké cizí zdroje financování využíváte?

III. Možnosti zlepšení

V čem vidíte možnost zlepšení ve vedení své firmy?

Pracujete pravidelně na zlepšování procesů?

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ UZÁVĚRKA 2011 – 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO II -12-		Přílohy
Číslo:		
Doručeno dne:	- 2 - 04 - 2012	Listy
DOPROUČENO OSOBNĚ		Strany/Kč

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			splňovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	1157	
B.	Výkonová spotřeba	5	547	
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	610	0
C.	Osobní náklady	7	621	
D.	Daně a poplatky	8	2	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	6	
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Provod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	-19	0
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29		
XII.	Preved finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	0	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	-19	0
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	-19	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 17 + 32 + 35 - 36)	41	-19	0

Sestaveno dne: 30. 3. 2012

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály
a činnosti související, reklamní činnost

Podpisový záznam:



Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO II		12
Čj.		Platby
Dovzráceno dne:	- 2 - 04 - 2012	Účty
DOPROČENO OSOBNĚ		Průběh/úč

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky


Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	832	0	832	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	202	0	202	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	202		202	
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005			0	
III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	630	0	630	0
C. I.	Zásoby	008	90		90	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	24		24	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	516		516	
D. I.	Časové rozlišení	012			0	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	832	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	181	0
A. I.	Základní kapitál	015	200	
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	-19	
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	257	0
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	257	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025	394	

Sestaveno dne: 30. 3. 2012

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály
a činnosti související, reklamní činnost

Podpisový záznam: 

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj	
Územní pracoviště Brno II	
Podáno osobně dne: 29-03-2013	ghřelena
Č. j.:	úcty
Lísty: Přílohy: (10) TEXT	zisky

Označení	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
		shodovaném 1	minulém 2
a	b	c	
I. Tržby za prodej zboží	1		
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+ Obchodní marže (f. 01 - 02)	3	0	0
II. Výkony	4	4143	1157
B. Výkonová spotřeba	5	2033	547
+ Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 05)	6	2110	610
C. Osobní náklady	7	1839	621
D. Daně a poplatky	8	8	2
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	67	
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12	4	
IV. Ostatní provozní výnosy	13	1	
H. Ostatní provozní náklady	14	4	6
V. Převod provozních výnosů	15		
I. Provod provozních nákladů	16		
* Provozní výsledek hospodaření (f. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	189	-19
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J. Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K	Náklady z finančního majetku	22		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25		
X	Výnosové úroky	26		
N	Nákladové úroky	27		
XI	Ostatní finanční výnosy	28	3	
O	Ostatní finanční náklady	29	1	
XII	Převod finančních výnosů	30		
P	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [f. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	2	0
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	46	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 17 + 32 - 33)	34	145	-19
XIII	Mimořádné výnosy	35		
R	Mimořádné náklady	36		
S	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 34 + 38 - 39)	40	145	-19
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 17 + 32 + 35 - 38)	41	191	-19

Sestaveno dne: 28. 3. 2013

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. Technologií, zprac. dat, webové portály
a činnosti související, reklamní činnost

Podpisový záznam:



Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 07 + 12)	001	1240	71	1169	832
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 až 06)	003	202	67	135	202
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	202	67	135	202
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (f. 08 až 11)	007	1038	4	1034	630
C. I.	Zásoby	008	80		80	90
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	353	4	349	24
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	605		605	516
D. I.	Časové rozlišení	012			0	



Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období	
a	b	c	d	e	
	PASIVA CELKEM	(ř. 14 + 20 + 25)	013	1169	832
A.	Vlastní kapitál	(ř. 15 až 19)	014	326	181
A. I.	Základní kapitál		015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy		016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		018	-19	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	(ř. 01 + 15 + 16 + 17 + 18 + 20 + 25)	019	145	-19
B.	Cizí zdroje	(ř. 21 až 24)	020	419	257
B. I.	Rezervy		021		
B. II.	Dlouhodobé závazky		022		
B. III.	Krátkodobé závazky		023	419	257
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		024		
C. I.	Časové rozlišení		025	424	394

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály a
čín reklamní činnost

Podpisový záznam:

Příloha k daňovému přiznání za rok 2012

Obchodní firma:

Sídlo společnosti zapsané v OR:

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Společnost nemá povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem a nepředkládá výroční zprávu.

Fyzické osoby, které se podílejí 20 a více procenty na základním kapitálu účetní jednotky:

34%
33%
33%

Statutární orgán - jednatelé:

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Rozvahový den: 31.12.2012

Rozsah účetní závěrky: účetní závěrka ve zkráceném rozsahu

Výše vlastního kapitálu: 326 tis. Kč

Účetní výsledek hospodaření za poslední období:

Účetní závěrka za rok 2011 byla schválena na jednání řádné valné hromady dne 18.4.2012 s usnesením, že vykazovaná ztráta 19 362,66 Kč bude převedena do neuhrazené ztráty a bude kryta z hospodářské činnosti následujících let.

Změny a dodatky provedené v uplynulém účetní období v OR:

v roce 2012 nebyly žádné provedeny

Společnost byla založena a zapsána do OR, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 69433.

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj	
Územní pracoviště Brno II	
Podpis osobně dne:	29 -03- 2013
Č.j.:	
Listy:	Přílohy: (10)
	oříšena seky maly

Doplňující údaje:

Společnost nemá podíl na základní jmění jiného podniku.

Průměrný fyzický přepočtený stav zaměstnanců: 7

Mzdové prostředky: 1 385 080 Kč

Odměny společníkům vyplaceny nebyly.

Způsob oceňování a odepisování:

- a) Ocenění zásob podle způsobu A.
- b) Nedokončená výroba se oceňuje ve vlastních nákladech, tj. v přímých nákladech, které tvoří: přímé mzdy, zdravotní a sociální pojištění na jednotku mezd, přímý materiál, externí kooperace
- c) Za dlouhodobý hmotný majetek jsou považovány předměty nad 40 000,- Kč. Předměty od 1 000 - do 30 000,- jsou spotřebovány jako materiál s tím, že jsou vedeny v operativní evidenci..
Od 30 000,- do 40 000,- s dobou použitelnosti delší než 1 rok je majetek odepisován:
50% v prvním roce pořízení, 50% v roce následujícím.
- d) Za dlouhodobý nehmotný majetek jsou považovány – software, ocenitelná práva a jiný majetek, jehož cena je vyšší než 60 000,- Kč a jejich technické zhodnocení je vyšší než 40 000,- Kč.
Software od 1 000 – do 40 000,- je účtován do nákladů jako služba s tím, že je veden v operativní evidenci.
Software od 40 000,- do 60 000,- bude odepisován následujících 24 měsíců po jeho zařazení do užívání.

Závazky vůči SR:

V době předkládání roční účetní závěrky společnost neeviduje vůči SR závazky po splatnosti.

Doplňující údaje k výsledovce:

Náklady a výnosy se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nimiž časově a věcně souvisejí. Předmětem časového rozlišení ve společnosti jsou skutečnosti, u nichž lze současně - věcně vymezit jejich titul

- přesně stanovit jejich výši
- určit období, kterého se týkají

Ve výnosech tvoří největší podíl časového rozlišení výnosy příštích období, neboť služby jsou fakturovány dopředu jako předplatné na budoucí služby (optimalizace, SEO, tvorba webových stránek, kredity, poradenství, hostiny, program. práce, správa PPC).

Společnost na základě svého rozhodnutí využívá výjimku časového rozlišení nákladů a a výnosů stanovených v postupech účtování pro podnikatele v případech, kdy se jedná o registraci a prodej domén, neboť tuto službu nakupuje a následně prodává jako službu, u obchodní marže se jedná o nevýznamné částky, pravidelně se opakující. Domény vlastní firmy společnost časově rozlišuje.

K 31.12.2012 je veden v operativní evidenci majetek v celkové hodnotě 423 830,17 Kč (75 předmětů) – účtováno v roce 2012 do spotřeby jako materiál 257 235,01 Kč a jeden

drobný nehmotný majetek – účtováno do ostatních služeb v roce 2012 v hodnotě 38 000 Kč.

Doplňující údaje k rozvaze:

zástavní právo se na pohledávky a závazky neváže, rezervy firma nevytvářela, najatý majetek nepoužívá.

Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 60 dní: 130 380 Kč

Závazky po lhůtě splatnosti nad 60 dní: 0 Kč

V Brně: 28. 3. 2013



jednatel

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu**

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj		ke dni	31.12.2013
Územní pracoviště č. II		(v celých tisících Kč)	
Podáno osobně dne:	28-03-2014	IČ	
Č.j.:			
Učty:	Přílohy: (09)		

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			skladovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	5536	4143
B.	Výkonová spotřeba	5	2715	2033
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 05)	6	2821	2110
C.	Osobní náklady	7	1895	1839
D.	Daně a poplatky	8	9	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	86	67
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12	22	4
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	64	1
H.	Ostatní provozní náklady	14	9	4
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Provod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	864	189
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj		Územní pracoviště Brno II		IČ	
Podáno osobně dne:	28-03-2014	zřetel			
Č.j.:		kalby			
Lišty:		inaky			
	Přílohy: (09)				

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 07 + 12)	001	2476	179	2297	1169
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 až 06)	003	240	153	87	135
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	202	134	68	135
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	38	19	19	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (f. 08 až 11)	007	2234	26	2208	1034
C. I.	Zásoby	008	115		115	80
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	429	26	403	349
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1690		1690	605
D. I.	Časové rozlišení	012	2		2	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	2	3
O.	Ostatní finanční náklady	29	1	1
XII.	Prevod finančních výnosů	30		
P.	Prevod finančních nákladů	31		
.	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	1	2
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	178	46
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	687	145
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Prevod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	687	145
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 17 + 32 + 35 - 36)	41	865	191

Sestaveno dne: 25. 3. 2014

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály
a činnosti související, reklamní činnost

Podpisový záznam:



Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Finanční úřad pro Jihočeský kraj		Uzemní pracoviště Břno II	
Podáno osobně dne:	28-03-2014	zříditel	kojky
Č.j.:		znaky	
Listy:	Přílohy: (09)		

IČ
29266742

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	001	2476	179	2297	1169	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0		
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	240	153	87	135	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	202	134	68	135	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	38	19	19		
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0		
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	2234	26	2208	1034	
C. I.	Zásoby	008	115		115	80	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0		
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	429	26	403	349	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1690		1690	605	
D. I.	Časové rozlišení	012	2		2		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (f.14 + 20 + 25)	013	2296	1169
A.	Vlastní kapitál (f. 15 až 19)	014	1013	326
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	106	-19
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (f. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	687	145
B.	Cizí zdroje (f. 21 až 24)	020	618	419
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	618	419
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025	665	424

Sestaveno dne: 25. 3. 2014

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály a
čin reklamní činnost

Podpisový záznam:



Příloha k daňovému přiznání za rok 2013

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj		
Územní pracoviště Brno II		
Podáno osobně dne:	28-03-2014	příloha
Č.j.:		řádky
Listy:	Přílohy: (09)	znaky

Obchodní firma:

Sídlo společnosti zapsané v OR:

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Společnost nemá povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem a nepředkládá výroční zprávu.

Fyzické osoby, které se podílejí 20 a více procenty na základním kapitálu účetní jednotky:

34%
33%
33%

Statutární orgán - jednatel: 1

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Rozvahový den: 31.12.2013

Rozsah účetní závěrky: účetní závěrka ve zkráceném rozsahu

Výše vlastního kapitálu: 1 013 tis. Kč

Účetní výsledek hospodaření za poslední období:

Účetní závěrka za rok 2012 byla schválena na jednání řádné valné hromady dne 6.5.2013 s usnesením, že z vykazovaného zisku po zdanění 145 458,94 Kč bude vytvořen povinný podíl zákonného rezervního fondu ve výši 20 000,- Kč, pokryta ztráta z roku 2011 ve výši 19 362,66 Kč a zbývající část ve výši 106 096,28 Kč přejde do dalšího období jako nerozdělený zisk.

Podíly na zisku společníkům za rok 2012 nebyly vyplaceny.

Změny a dodatky provedené v uplynulém účetní období v OR:

v roce 2013 nebyly žádné provedeny

Společnost byla založena a zapsána do OR, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 69433.

Doplňující údaje:

Společnost nemá podíl na základní jmění jiného podniku.

Průměrný fyzický přepočtený stav zaměstnanců: 6

Mzdové prostředky: 1 426 140 Kč

Způsob oceňování a odepisování:

- a) Ocenění zásob podle způsobu A.
- b) Nedokončená výroba se oceňuje ve vlastních nákladech, tj. v přímých nákladech, které tvoří: přímé mzdy, zdravotní a sociální pojištění na jednotku mezd, přímý materiál, externí kooperace
- c) Za dlouhodobý hmotný majetek jsou považovány předměty nad 40 000,- Kč. Předměty od 1 000 - do 30 000,- jsou spotřebovány jako materiál s tím, že jsou vedeny v operativní evidenci.
Od 30 000,- do 40 000,- s dobou použitelnosti delší než 1 rok je majetek odepisován:
50% v prvním roce pořízení, 50% v roce následujícím.
- d) Za dlouhodobý nehmotný majetek jsou považovány – software, ocenitelná práva a jiný majetek, jehož cena je vyšší než 60 000,- Kč a jejich technické zhodnocení je vyšší než 40 000,- Kč.
Software od 1 000 – do 40 000,- je účtován do nákladů jako služba s tím, že je veden v operativní evidenci.
Software od 40 000,- do 60 000,- bude odepisován následujících 24 měsíců po jeho zařazení do užívání.

Závazky vůči SR:

V době předkládání roční účetní závěrky společnost neeviduje vůči SR závazky po splatnosti.

Doplňující údaje k výsledovce:

Náklady a výnosy se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nimiž časově a věcně souvisejí. Předmětem časového rozlišení ve společnosti jsou skutečnosti, u nichž lze současně - věcně vymezit jejich titul

- přesně stanovit jejich výši
- určit období, kterého se týkají

Ve výnosech tvoří největší podíl časového rozlišení výnosy příštích období, neboť služby jsou fakturovány dopředu jako předplatné na budoucí služby (optimalizace, SEO, tvorba webových stránek, kredity, poradenství, hostingy, program. práce, správa PPC).

Společnost na základě svého rozhodnutí využívá vyjimku časového rozlišení nákladů a a výnosů stanovených v postupech účtování pro podnikatele v případech, kdy se jedná o registraci a prodej domén, neboť tuto službu nakupuje a následně prodává jako službu, u obchodní marže se jedná o nevýznamné částky, pravidelně se opakující. Domény vlastní firmy společnost časově rozlišuje.

K 31.12.2013 je veden v operativní evidenci majetek v celkové hodnotě 713 368,17 Kč

(162 předmětů) – účtováno v roce 2013 do spotřeby jako materiál 295 355,45 Kč .

Doplňující údaje k rozvaze:

zástavní právo se na pohledávky a závazky neváže, rezervy firma nevytvářela,
najatý majetek nepoužívá .

V roce 2013 společnost vytvořila zákonné opravné položky k pohledávkám ve smyslu
zákona 593/92 Sb. ve výši 25 800 Kč.

Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 90 dní: 165 405 Kč

Závazky po lhůtě splatnosti nad 90 dní: 0 Kč

V Brně: 25. 3. 2014

jednatel



Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			služovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	5956	5536
B.	Výkonová spotřeba	5	3942	2715
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 05)	6	2014	2821
C.	Osobní náklady	7	1824	1895
D.	Daně a poplatky	8	10	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	101	86
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12	15	22
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	7	64
H.	Ostatní provozní náklady	14	28	9
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Provod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [f. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	43	864
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25		
X.	Výnosové úroky	26	1	
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	29	1	1
XII.	Prevod finančních výnosů	30		
P.	Prevod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [f. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	0	1
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	26	178
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 17 + 32 - 33)	34	17	687
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 34 + 38 - 39)	40	17	687
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 17 + 32 + 35 - 36)	41	43	865

Sestaveno dne: 26. 3. 2015

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály
a činnosti související, reklamní činnost

Podpisový záznam:



- jednatel

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	2153	295	1858	2297	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0		
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	282	254	28	87	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	202	202	0	68	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	80	52	28	19	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0		
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	1866	41	1825	2208	
C. I.	Zásoby	008	45		45	115	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	739	41	698	403	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1082		1082	1690	
D. I.	Časové rozlišení	012	5		5	2	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (f.14 + 20 + 25)	013	1858	2296
A.	Vlastní kapitál (f. 15 až 19)	014	680	1013
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	463	106
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (f. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	17	687
B.	Cizí zdroje (f. 21 až 24)	020	505	618
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	505	618
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025	673	665

Sestaveno dne: 26. 3. 2015

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: poradenství v oblasti informač. technologií, zprac. dat, webové portály a
čin reklamní činnost

Podpisový záznam:



- jednatel

Příloha k daňovému přiznání za rok 2014

Obchodní firma:

Sídlo společnosti zapsané v OR:

Provozovna:

IČ:

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Společnost nemá povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem a nepředkládá výroční zprávu.

Fyzické osoby, které se podílejí 20 a více procenty na základním kapitálu účetní jednotky:

50%

50%

Statutární orgán - jednatelé:

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Rozvahový den: 31.12.2014

Rozsah účetní závěrky: účetní závěrka ve zkráceném rozsahu

Výše vlastního kapitálu: 680 tis. Kč

Účetní výsledek hospodaření za poslední období:

Účetní závěrka za rok 2013 byla schválena na jednání řádné valné hromady dne 5.5.2014 s usnesením, že z vykazovaného zisku po zdanění 686 975,64 Kč budou vyplaceny podíly na zisku ve výši 350 000,- Kč, zbývající část ve výši 336 975,64 Kč přejde do dalšího období jako nerozdělený zisk minulých let.

Změny a dodatky provedené v uplynulém účetní období v OR:

Na základě rozhodnutí valné hromady dne 7.3.2014 (ověřeno notářským zápisem notářem Mgr. Václavem Vodou) společnost s.r.o. se podřídila zákonu č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích jako celku, a to v souladu s ust. §777 odst. 5 tohoto zákona. Vytvořený zákonný rezervní fond ve výši 20 000,- Kč rozhodli společníci převést do nerozděleného zisku minulých let.

29.3.2014 byla zapsána změna sídla společnosti z adresy

7.3.2014 byla zapsána změna společníka a jednatelů společnosti. Činnost ukončil a jeho podíl byl rozdělen mezi zbývající dva společníky, kteří zůstávají nadále jednatelé společnosti.

Společnost je založena a zapsána do OR, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 69433.

Doplňující údaje:

Společnost nemá podíl na základní jmění jiného podniku.

Průměrný fyzický přepočtený stav zaměstnanců: 5

Mzdové prostředky: 1 369 525,- Kč

Zdrav. a soc. poj.: 454 783,- Kč

Způsob oceňování a odepisování:

- a) Ocenění zásob podle způsobu A.
- b) Nedokončená výroba se oceňuje ve vlastních nákladech, tj. v přímých nákladech, které tvoří: přímé mzdy, zdravotní a sociální pojištění na jednotku mezd, přímý materiál, externí kooperace
- c) Za dlouhodobý hmotný majetek jsou považovány předměty nad 40 000,- Kč, u nichž je uplatněn zrychlený daňový odpis.
Předměty od 1 000 - do 30 000,- jsou spotřebovány jako materiál s tím, že jsou vedeny v operativní evidenci.
Od 30 000,- do 40 000,- s dobou použitelnosti delší než 1 rok je majetek odepisován:
50% v prvním roce pořízení, 50% v roce následujícím.
- d) Za dlouhodobý nehmotný majetek jsou považovány – software, ocenitelná práva a jiný majetek, jehož cena je vyšší než 60 000,- Kč a jejichž technické zhodnocení je vyšší než 40 000,- Kč.
Software od 1 000 – do 40 000,- je účtován do nákladů jako služba s tím, že je veden v operativní evidenci.
Software od 40 000,- do 60 000,- bude odepisován následujících 24 měsíců po jeho zařazení do užívání.

Závazky vůči SR:

V době předkládání roční účetní závěrky společnost neeviduje vůči SR závazky po splatnosti.

Doplňující údaje k výsledovce:

Náklady a výnosy se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nimiž časově a věcně souvisejí. Předmětem časového rozlišení ve společnosti jsou skutečnosti, u nichž lze současně - věcně vymezit jejich titul

- přesně stanovit jejich výši
- určit období, kterého se týkají

Ve výnosech tvoří největší podíl časového rozlišení výnosy příštích období, neboť služby jsou fakturovány dopředu jako předplatné na budoucí služby (optimalizace, SEO, tvorba

webových stránek, kredity, poradenství, hostingy, program. práce, správa PPC). Společnost na základě svého rozhodnutí využívá výjimku časového rozlišení nákladů a výnosů stanovených v postupech účtování pro podnikatele v případech, kdy se jedná o registraci a prodej domén, neboť tuto službu nakupuje a následně prodává jako službu, u obchodní marže se jedná o nevýznamné částky, pravidelně se opakující. Domény vlastní firmy společnost časově rozlišuje.

K 31.12.2014 je veden v operativní evidenci majetek v celkové hodnotě 1 029 tis. Kč (196 předmětů) – v roce 2014 účtováno do spotřeby jako materiál nákup 34 předmětů vedených v operativní v hodnotě 316 tis. Kč.

V roce 2014 společnost vytvořila zákonné opravné položky k pohledávkám ve smyslu zákona 593/92 Sb. § 8c ve výši 40 535 Kč.

Doplňující údaje k rozvaze:

zástavní právo se na pohledávky a závazky neváže, rezervy firma nevytvářela, najatý majetek nepoužívá, půjčky společníkům poskytnuty nebyly.

Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 90 dní: 129 410,00 Kč
Závazky po lhůtě splatnosti nad 90 dní: 1 129,19 Kč

V Brně: 26. 3. 2014

jednatel