

Analýza a řízení finančních rizik podniku – Trachea a.s.

Petr Novotný

Bakalářská práce
2014

 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: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Novotný**

Osobní číslo: **L11277**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení finančních rizik podniku – Trachea a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k problematice analýzy a řízení finančních rizik podniku.
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce.
3. Analýza finančních rizik a jejich řízení v daném podniku. Vymezení problematických oblastí.
4. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi. 2. vyd. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

[3] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 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

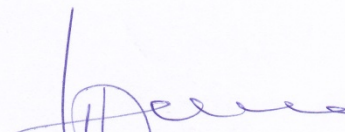
Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

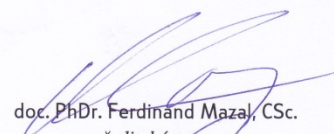
Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Maza, CSc.
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 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 archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- 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 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 s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- 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/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.4.2014.....

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Novotný, P. *Analýza a řízení finančních rizik podniku*. Bakalářská práce. Uherské Hradiště 2014.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu řízení finančních rizik podniku Trachea a.s. na základě poskytnutých informací vedením společnosti a ekonomickým oddělením a na základě dostupných účetních výkazů za rok 2011 a 2012. Bakalářská práce se zabývá teoretickou a praktickou stránkou řízení finančních rizik. V první části je rozebrána historie, analýza, druhy rizika a obecně používané prostředky k minimalizaci finančních rizik. V druhé části jsou teoretické poznatky porovnávány s konkrétními informacemi a výsledky poskytnuté firmou nebo zjištěné z výkazů podniku, je zhodnocen celkový stav a jsou navrženy opatření ke zlepšení stavu podniku.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, analýza rizik, řízení rizik.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the financial risk management company of Trachea a.s. based on information provided by the company management and economic department and the available financial statements for 2011 and 2012. Bachelor thesis deals with a theoretical framework and practical side of financial risk management. The first part discusses the history, analysis, types of risk and generally used means of minimizing financial risks. In the second part of the theoretical findings are compared with specific information and results provided by or obtained from the company statements, the assessment of the overall situation and the measures designed to improve the status of the company.

Keywords: risk, entrepreneurial risk, analysis of risks, risk management.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce, Ing. et. Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za poskytnuté odborné rady, vstřícnost a ochotu při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat ing. Petru Bartoškovi – předsedovi představenstva firmy TRACHEA a.s., který mi umožnil využít ekonomických dat ke společnosti a zároveň poskytl další potřebné informace k praktické části práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 ANALÝZA	11
1.2 FINANČNÍ ANALÝZA	11
1.3 RIZIKO.....	11
1.3.1 Riziko v podnikání	12
1.4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ, JEHO CÍLE A PRINCIP	12
1.5 RISK MANAGEMENT	14
1.5.1 Analýza rizik	15
1.5.2 Nástroje identifikace, informační zdroje.....	19
1.6 MĚŘENÍ RIZIKA	20
1.6.1 Kvantitativní metody.....	20
1.6.2 Kvalitativní metody.....	21
1.6.3 Kombinované metody	21
2 FINANČNÍ RIZIKA	22
2.1 RIZIKO LIKVIDITY.....	22
2.2 TRŽNÍ RIZIKO.....	22
2.3 ÚVĚROVÉ RIZIKO.....	23
3 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
5 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI	39
5.1 UKAZATELE RENTABILITY.....	39
5.2 UKAZATELE LIKVIDITY	42
5.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	45
5.4 UKAZATELE AKTIVITY.....	47
5.5 SHRNUTÍ ANALÝZY POMĚROVÝMI UKAZATELI	50
6 ANALÝZA SWOT	51
6.1 SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	51
6.2 SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)	52
6.3 PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	53
6.4 HROZBY (THREATS)	53
6.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	54
6.6 SHRNUTÍ SWOT ANALÝZY	56
7 DOPLŇUJÍCÍ ANALÝZY	57
7.1 CÍLENÉ DOTAZY	57
7.2 VŠEOBECNÁ RIZIKA.....	60
8 ZHODNOCENÍ ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ	62
ZÁVĚR	64

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM TABULEK.....	69

ÚVOD

Podnikání, ať už jako fyzická osoba či velká firma, je uskutečňováno za účelem dosažení zisku. Už toto samotné naznačuje, že při podnikání nebude důležité jen to, co děláme, ale také jakým způsobem nakládáme s investovanými prostředky. Pokud chceme dosáhnout zisku, musíme mít pod kontrolou naše výdaje, do čeho a jakým způsobem investujeme, jak se zabezpečujeme proti rizikům a nečekaným ztrátám a jak dokážeme řídit své výdaje.

K poznání slabých a silných stránek nám slouží analýza, která zpravidla odhalí (identifikuje) problémové oblasti a my jsme pak schopni aplikovat různá opatření.

Řízení finančních rizik, na které jsem se ve své práci zaměřil, je jedna z klíčových oblastí, které by manažer nebo podnikatel měl, v době ekonomické recese, dát největší váhu. Aktivním řízením rizik, můžeme zabránit v budoucnosti příliš velkým ztrátám. Rovněž nám umožní připravit se na případné další výkyvy trhu, jeho specifika (mezinárodní obchod) a jeho dopady. V předložené bakalářské práci nejprve budou definovány základní pojmy, následně bude představeno i několik rizik, se kterými se podnikatel může setkat. Vzhledem k tomu, že rizik existuje nepřeberné množství a není reálné se v této bakalářské práci věnovat všem, bude práce zaměřena na všeobecná rizika, která mohou podnik ovlivnit jak v průběhu výroby, tak i v oblasti hospodaření podniku.

Práce je rozdělena na část teoretickou, která obsahuje teoretická pojednání o riziku, jeho vlivu na firmu, nástrojích k identifikaci rizik jeho měření a metody k jeho snižování a část praktickou, kde je představena konkrétní firma, je provedena analýza rizik firmy i finanční analýza a na základě zjištěných informací, je provedeno shrnutí a případně navržena opatření.

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkrétní rizika podniku a navrhnou možná opatření, která by vedly ke zlepšení nebo ošetření identifikovaných rizik zkoumané firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Na úvod budou definovány základní pojmy, jako jsou analýza, finanční analýza, riziko, finanční řízení a další, se kterými se budeme setkávat v průběhu celé bakalářské práce.

1.1 Analýza

„Vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti“ [1].

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Těžko si lze představit kvalitního manažera podniku, který nemá přehled o tom, jaké rentability jeho podnik dosahuje nebo jaká je průměrná doba splatnosti pohledávek.

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít. Slouží nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky, finančně apod. Například pro obchodní partnery, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty, burzovní makléře a v neposlední řadě i odbornou veřejnost, je finanční analýza zdrojem pro další rozhodování a posuzování. [2]

1.3 Riziko

Pojem riziko je historický výraz, který se poprvé objevil v souvislosti s lodní plavbou a to pravděpodobně v 17. století. Základ slova pochází z italského – *risico* a jedná se o označení úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Neexistuje jedna obecně uznaná definice rizika. V Ottově obchodním slovníku z roku 1924 se například objevuje vysvětlení, že se jedná o odvalu nebo nebezpečí. Až v roce 1932 se v Masarykově slovníku naučném objevuje také význam ve smyslu možné ztráty. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně

rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, zničení či ztráty, případně nezdaru při podnikání.

Autoři Smejkal a Rais v publikaci „Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích“ uvádějí mimo jiné k riziku toto: *„Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.“* [3]

Autoři Hnilica a Fotr ve své knize „Aplikovaná analýza rizika“ rozlišují riziko a nejistotu. *„Riziko je spojeno vždy s určitým procesem, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektů (podniků, jejich manažerů), kteří je realizují. Nejistota je pak spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů, které výsledky procesů, aktivit či projektů ovlivňují“* [4]

1.3.1 Riziko v podnikání

Riziko a nejistota vždy zásadně ovlivňují manažerská rozhodnutí a jejich tvorbu, jelikož následně dosažené výsledky se budou příznivě či nepříznivě odchýlovat od předpokládaných výsledků. Podnikatelské riziko firmy vzniká v důsledku proměnlivosti hospodářských výsledků za určité období a jeho příčiny mohou být různorodé. Podnikatelské riziko pak může nabývat obou hodnot, jak pozitivní (žádoucí), tak negativní (nežádoucí) stránky.

Příčiny vzniku podnikatelských rizik mohou být velmi různorodé.

1.4 Finanční řízení, jeho cíle a princip

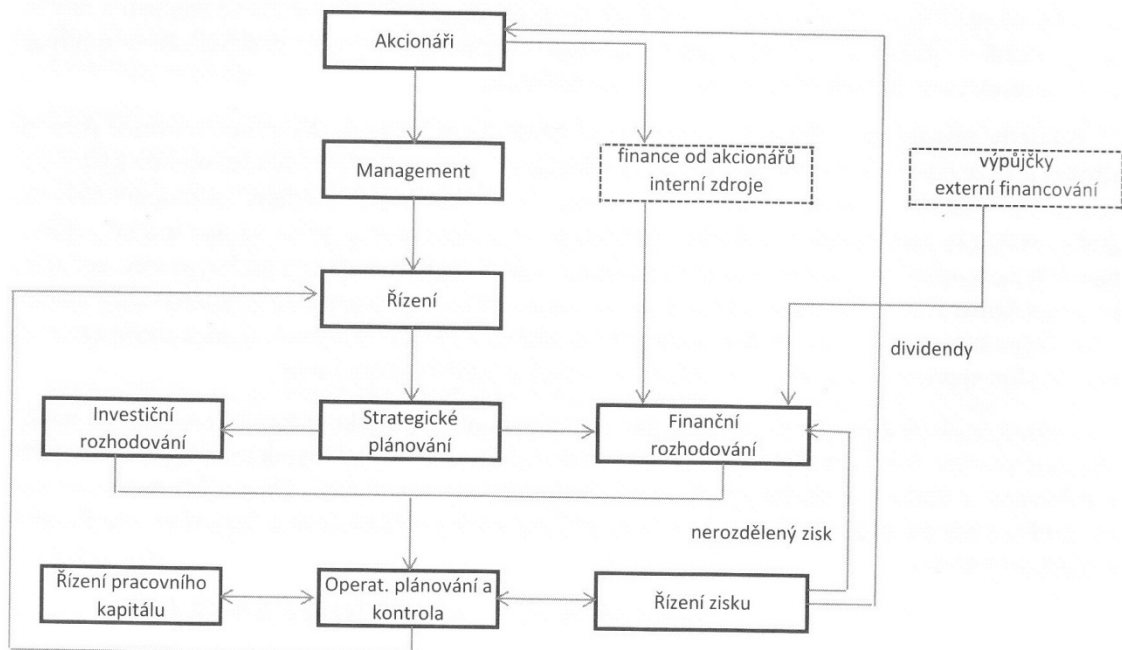
Finance a finanční řízení podniku v tržní ekonomice tvoří dominantní součást celkové ekonomiky podniku a jeho řízení.

Dominantní úloha financí a finančního řízení v ekonomické činnosti podniku se projevuje zejména v tom, že:

1. Veškerá činnost podniku, počínaje jeho zakládáním, přes pořízování různých částí majetku, vlastní výrobu, prodej, technické a technologické inovace a konče fúzí či likvidací podniku, se vždy promítá do peněžních prostředků, podnikového kapitálu či finančních zdrojů a je hodnocena z hlediska finanční a platební situace podniku finančními kritérii efektivnosti.
2. Finanční cíle (kritéria) jsou rozhodující součástí podnikových cílů z krátkodobého i dlouhodobého hlediska, jsou základem kritérií pro rozhodování různých alternativ a pro hodnocení celkové efektivnosti podnikání. [5]

Krátkodobým finančním řízením můžeme označit řízení likvidity, pracovního kapitálu a řízení krátkodobých aktiv a pasiv. Sestavujeme krátkodobý finanční plán.

Dlouhodobým finančním řízením pak můžeme označit investiční rozhodování, optimalizaci finanční struktury a dividendovou politiku. Sestavujeme dlouhodobý finanční plán.



Obrázek 1 - Oblasti finančního řízení [6]

„Cílem finančního řízení podniku je udržovat platební schopnost takovou, aby v podniku nebyly drženy nadměrné peněžní prostředky, které samy o sobě nepřinášejí žádný, či jen nízký efekt (ve srovnání s jejich umístěním do cenných papírů, či do jiných forem majetku podniku).“ [5]

Finanční rozhodování a finanční politika firmy však musí vycházet rovněž z ekonomického prostředí, do kterého firma hodlá vstoupit nebo ve kterém už funguje.

Takové prostředí je vytvářeno spoustou faktorů jako např.:

- Daňovým prostředím a zákonnými opatřeními daného státu.
- Regulacemi.
- Situací na trhu práce.
- Konkurenčním prostředím.

- Podmínkami zahraničního obchodu.
- Vývojem měnových kurzů, podmínkami na peněžním a kapitálovém trhu.

Vedení firmy však nemůže pouze reagovat na ekonomické prostředí, musí jej i do jisté míry předvídat. Proto se musí opírat o dlouhodobé prognózy investování a nutné dodržování některých moderních principů řízení firmy, mezi něž patří:

- Princip peněžních toků.
- Princip čisté současné hodnoty.
- Respektování faktoru času.
- Zohledňování rizika.
- Optimalizace kapitálové struktury.
- Zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů.
- Plánování a analýza finančních údajů.

1.5 Risk management

Risk management neboli řízení rizik, je, dle Kubálkové a Loské, „*soustavná, opakující se sada vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tzn. omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad na projekt. Účelem je předejít nepříjemným překvapením, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku a eskalaci problémů.*“ [7]

V minulosti byl přístup k řízení rizik spíše obranný či pasivní. Podstupovaná rizika byla přesouvána na pojišťovatele. V současné době však došlo k výraznému posunu k aktivnímu pojetí řízení rizik, ke kterému patří jejich předvídání, předcházení vzniklým ztrátám, reakce na vzniklá rizika.

Skládá se ze čtyř vzájemně provázaných fází:

- Identifikace.
- Ohodnocení.
- Zvládnutí (resp. zmírnění).
- Monitoring.

Problematika řízení rizik je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Práce je zaměřena na **Finanční rizika**, proto pro další základní oblasti již nebudou vyjmenovávány.

1.5.1 Analýza rizik

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik. Identifikace rizik neboli analýza rizik, je tedy prvním krokem ke snižování rizik. Jde o proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. [3]

Na začátku každé analýzy rizik je potřeba stanovit si úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat, protože potřeba odstranění všech potencionálních rizik, může být při realizaci všech opatření neúměrně nákladné nebo by se mohla projevit v nefunkčnosti analyzovaného subjektu. Proto se v rámci analýzy rizik posuzují otázky zbytkových rizik. Ty se snažíme vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelnosti a navrhovaných protiopatření.

Kvalitní analýzou rizik jsme schopni zamezit přijetí projektů či aktivit, které s sebou nesou nepřijatelné riziko, které by mohlo ovlivnit finanční stabilitu podniku, ale také zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektů a tím i hospodářských výsledků firmy.

K identifikaci nebezpečí, kvalifikaci nebezpečí a kvantifikaci rizika můžeme dle Tichého použít 3 otázky, které si na počátku analýzy rizik klademe:

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?

Prvořadou úlohou analýzy rizik je tedy „malování čertů na zeď“ a to pokud možno co nejrealističtěji a nalézt proti „čertům“ účinná zaklínadla a zabránit jim, aby obživil. Další úlohou je přesvědčit kompetentní osoby o nutnosti zaklínadla použít, neboť opatření proti čertům stojí vždy jisté množství peněz anebo jen jednoduchou změnu chování či nekonání (což bývá často horším problémem než vyčlenění finančních prostředků). Důležité je, že při malování čertů vzniká mnoho cenných podnětů, které přispívají k účinnosti analýzy rizik a managementu rizika. [8]

A. Aktivum - je vše, co má pro analyzovaný subjekt hodnotu a tato hodnota může být zmenšena působením **hrozby**.

Aktiva dělíme:

- Hmotná – nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.
- Nehmotná – informace, předměty průmyslového a autorského práva, kvalita personálu, pověst, morálka pracovníků apod.

Aktivem může být i samotný subjekt.

Jednou ze základních charakteristik aktiva je **hodnota aktiva**, kterou je možno vyjádřit dvěma způsoby:

- Objektivně – vyjádřením obecně vnímané ceny.
- Subjektivně – oceněním důležitosti aktiva pro daný subjekt.
- Kombinací obou způsobů.

Hodnota aktiva však stále bude relativní a to v závislosti s úhlem pohledu např. informace o hospodářských výsledcích podniku mají pro někoho nedozírnou hodnotu, pro někoho nulovou. Charakteristikou aktiva je rovněž jeho **zranitelnost** – citlivost na hrozbu.

B. Hrozba - je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu resp. poškodit organizaci jako celek. [3]

Druhy hrozeb:

- Přírodní – zemětřesení, úder blesku, povodeň apod.
- Lidského původu:
 - úmyslné – krádeže, poškození, získání informací neoprávněnou osobou apod.
 - neúmyslné – kontrola finančního úřadu, chyba obsluhy/zaměstnance apod.
- Zevnitř organizace.
- Zvenčí organizace.

Dopad hrozby – je škoda, kterou způsobí hrozba na daném aktivum. Je vždy posuzován v kontextu vlivu na celou organizaci, neboť některé hrozby mohou mít dopad na více aktiv současně a tím i na více etap provozu organizace. Např. zničení vozového parku

firmy, může mít vliv na distribuci hotových výrobků, dovoz materiálu na výrobu nebo také na servisní požadavky zákazníků.

Základní charakteristikou hrozby je její **úroveň**, která se hodnotí dle následujícího:

- Nebezpečnost – schopnost hrozby způsobit škodu.
- Přístup – pravděpodobnost, že se hrozba dostane svým působením k aktivu.
- Motivace – zájem hrozby dostat se k aktivu (konkurenční boj). [3][8]

C. Zranitelnost - jak již bylo uvedeno, jedná se o charakteristiku aktiva, která vyjadřuje citlivost aktiva na působení hrozby. Jedná se tedy o nedostatek nebo slabinu aktiva. Samotná existence zranitelnosti nezpůsobí žádnou škodu na aktivu, k tomu je potřeba, aby na aktivum působila hrozba. Proto je pro podnik důležité stanovovat nebo odhalovat zranitelnost aktiva, kvůli zvolení správných opatření.

Zranitelnost je interakcí mezi hrozbou a aktivem a charakteristikou je její **úroveň**, která je hodnocena dle těchto faktorů:

- Citlivost – náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou.
- Kritičnost – důležitost aktiva pro daný subjekt. [3][8]

D. Protiopatření - je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby nebo její eliminaci, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. [3]

Charakteristika protiopatření:

- Efektivita – nakolik dojde ke snížení účinku hrozby.
- Náklady – hledání nejúčinnějších opatření s co nejmenšími náklady na realizaci.

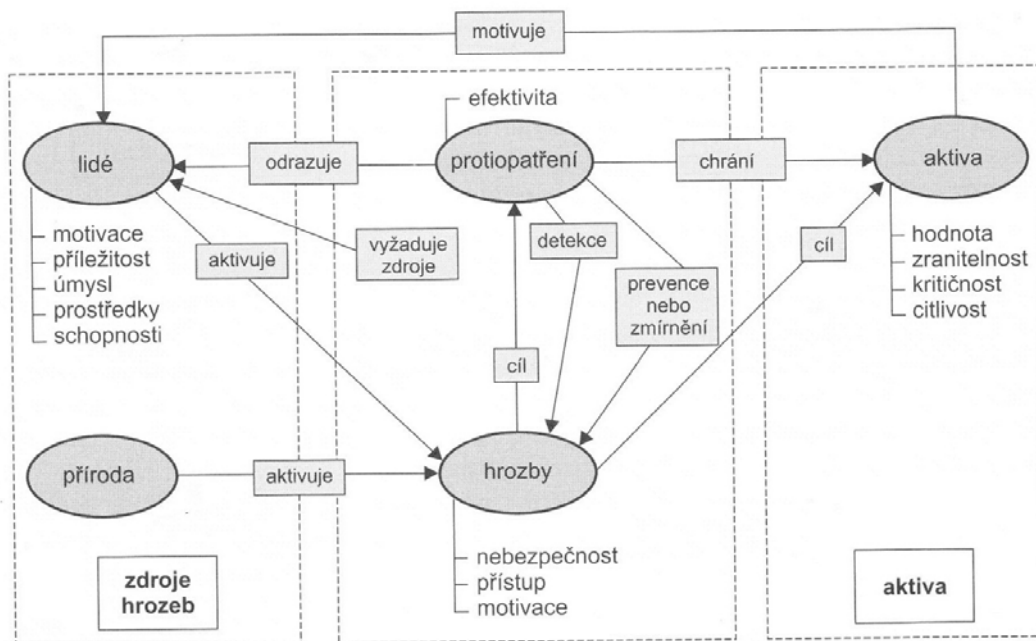
Při analýze rizik je také třeba brát v úvahu nebo identifikovat již použitá protiopatření, jednak proto, aby se zabránilo duplicitě nebo negativnímu ovlivnění, ale také proto, aby bylo možno vyhodnotit funkčnost a účinnost těchto existujících opatření.

E. Riziko - ve smyslu předchozích definic zde riziko představuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní. [3]

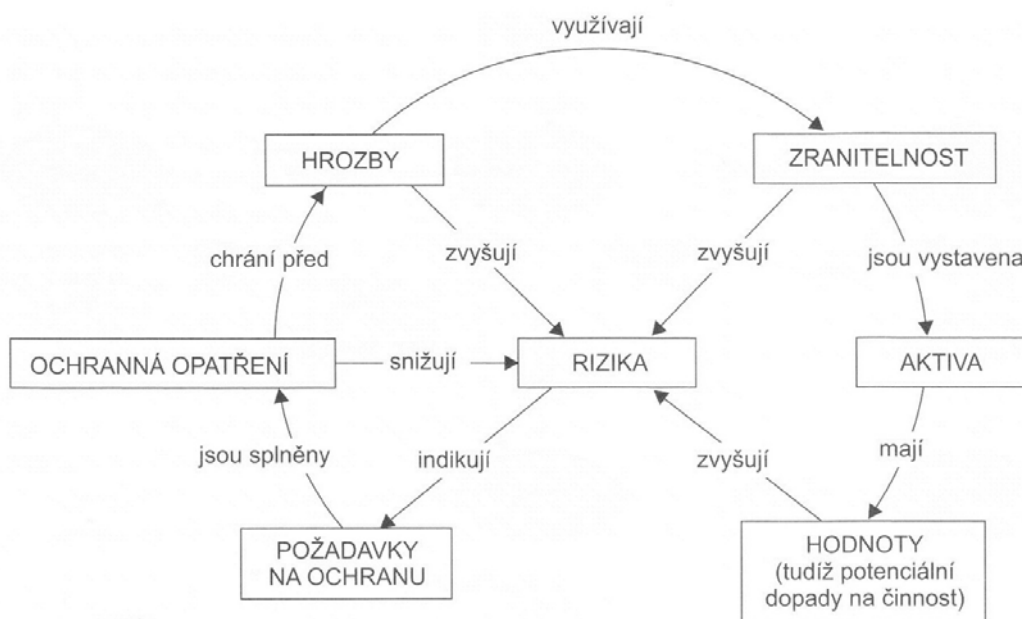
Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Pokud hrozba nebo aktivum nenaplnují tento předpoklad, nemusíme je brát při analýze rizik vůbec v úvahu.

Samotná **úroveň rizika** je dána zranitelností aktiva, úrovní hrozby a hodnotou aktiva resp. následkem pro vlastníka nebo organizaci. Úroveň rizika je pak schopno snížit pouze vhodné protiopatření. Při návrhu vhodného protiopatření platí takové pravidlo, které říká, že náklady vynaložené na snížení rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv. Proto se stanovuje tzv. **referenční úroveň rizika**, pod kterou se již nepodnikají žádná opatření. Takový stav pak nazýváme **zbytkové riziko**. **Referenční úroveň rizika** je tedy hranice míry rizika, která rozhoduje o tom, zda je proti němu nutné podnikat protiopatření pro jeho snížení. Úroveň je stanovována na takové výši, aby dopad hrozby byl tak malý, že jej lze zanedbat.[3][9]

F. Vztahy v analýze rizik - správné pochopení vztahů v analýze je pro úspěšné provedení analýzy klíčové. Pro lepší pochopení vztahů a větší názornost můžeme použít např. obrázky 2 a 3.



Obrázek 2 - Vztahy v analýze rizik [3]



Obrázek 3 - Vztahy při řízení rizik [3]

1.5.2 Nástroje identifikace, informační zdroje

Nástroje, které se k identifikaci rizik či rizikových faktorů využívají, jsou různé.

Nejvýznamnějšími však dle Hnilici a Fotra jsou:

- **Kontrolní seznamy** (Check listy) - resp. katalogy (registry) rizik, které poskytují vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů firmy či jejích aktivit. Uplatnění seznamů snižuje nebezpečí opomenutí některých rizik.
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze** - většinou probíhají formou Brainstormingu za účasti pracovníků firmy a externích expertů.
- **Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí** (SWOT analýza, PEST analýza apod.) - především podporují identifikaci externích rizik.
- **Kognitivní (myšlenkové) mapy** - nástroj pro grafické znázornění jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. [4]

Na identifikaci rizik by se měl podílet co nejširší okruh pracovníků firmy a externích expertů. Významnou roli při identifikaci sehrává management, především na vrcholové úrovni řízení, spolu s orgány společnosti, jako jsou dozorčí rada, představenstvo. Nejedná

se o jednorázovou činnost, ale aktivitu, která je zčásti vyvíjena **periodicky** (v určitých intervalech) a zčásti **průběžně** (využití monitorovacích systémů, systémů včasného varování apod.). Pro identifikaci je vhodné vytvořit takové tvůrčí prostředí, které by stimulovalo včasné určení faktorů, které by mohly vést k podnikatelskému neúspěchu. [4]

Po každém dokončení identifikace rizik by měla následovat zpětná vazba, která by určila, zda byla použita vhodná metoda, byli zvoleni vhodní lidé pro identifikaci rizik, zda jsou informace, soubory rizik úplné. Případné zjištěné nedostatky by měly vést k opakování či doplnění identifikace. [4]

1.6 Měření rizika

Základním hlediskem pro rozdělení metod, které se pro měření rizika používají, je vyjádření dané veličiny. Základními způsoby jsou:

- Kvalitativní metody
- Kvantitativní metody [4]

V analýze rizik je využíváno obou způsobů odděleně nebo jsou oba způsoby kombinovány.

1.6.1 Kvantitativní metody

Můžeme je též označit jako **analytické odhady**. Jsou založeny na matematicko-statistických výpočtech. Obsahují číselné výsledky a slouží k jejímu vyhodnocení (např. zisk firmy za určité období rentabilita kapitálu či u finančních investic tržního hodnota k určitému dni atd.) [4]

Jako číselné míry rizika mohou sloužit:

- Pravděpodobnosti nedosažení nebo překročení určité hodnoty kritéria.
- Statistické charakteristiky variability kritéria, které zahrnují rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient.
- Hodnoty kritéria, které budou překročeny nebo nedosaženy se zvolenou pravděpodobností.

Dopad je pak vyjádřen obvykle ve finančních termínech, např. „tisíce Kč“ nebo častěji ve formě roční předpokládané ztráty.

Tato metoda je exaktnější, přesnější a pro subjekt, díky finančnímu vyjádření výhodnější. Je však více náročná, zdouhavá, složitá a díky možnému velkému množství dat může dojít k zahlcení hodnotitele. Tím se může stát, že nedojde k přesnému vystihnutí specifík subjektu, což může vést k vysoké zranitelnosti. [4]

1.6.2 Kvalitativní metody

Tyto metody popisují závažnost potencionálního dopadu a pravděpodobnost, že určitá situace nebo událost nastane. Hovoříme také o **empirických odhadech**. Metoda je založená na zkušenosti toho kdo je provádí, tzn. jeho kvalifikaci. Vyjádření je pak uvedeno v určité škále např. bodování nebo pravděpodobností nebo také verbálních charakteristik v podobě slovních popisů (tabulka 1). [4]

Tabulka 1 – Slovní popisy rizik [4]

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	Velice malé riziko
2	Malé riziko
3	Střední riziko
4	Vysoké riziko
5	Zvláště vysoké riziko

1.6.3 Kombinované metody

Vycházejí z číselných údajů, ale cíl je díky kvalitativnímu hodnocení více přiblížen realitě oproti předpokladům kvantitativní metody. Je však nutné mít na paměti, že měřítko stupnice, kterou použijeme, nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši jejího dopadu.

2 FINANČNÍ RIZIKA

„Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny.“ [3]

2.1 Riziko likvidity

Riziko likvidity vyplývá z všeobecného financování činností podniku a řízení pozic. Zahrnuje riziko, že podnik nebude schopen financovat aktiva k příslušnému dni splatnosti a že nebude schopen realizovat určité aktivum za přiměřenou cenu. Dále zahrnuje riziko, že nebude schopen splnit závazky v době jejich splatnosti. [10]

2.2 Tržní riziko

Jedná se o riziko kolísání reálné hodnoty finančních nástrojů nebo peněžních toků těchto nástrojů v závislosti na budoucích tržních podmínkách. Tímto může dojít snížení hodnoty nebo znevýhodnění určitého nástroje. Cílem řízení tržního rizika je tedy eliminovat negativní dopady vývoje tržních faktorů na cash flow a zisk podniku. [6]

Tržní riziko zahrnuje tři druhy rizika:

A. Úrokové riziko - úrokové riziko je potenciální změna čistého majetku firmy, způsobená budoucím pohybem tržních úrokových sazeb.

Základní příčinou existence úrokového rizika je nestejná citlivost aktiv a pasiv na změny úrokových sazeb v různých časových horizontech. Toto riziko je nejvýraznější u firem, které se zabývají finančním zprostředkovatelstvím např. banky, pojišťovny, investiční či penzijní fondy.

Cílem finančních institucí není úrokové riziko zcela vymýt. Přispívá totiž k jejich schopnosti nabízet klientům požadované služby a efektivně vynakládat kapitál svých akcionářů.[6][10]

B. Měnové riziko - měnové riziko představuje riziko snížení hodnoty pohledávek denominovaných v cizích měnách v důsledku změny směnných kurzů cizích měn nebo zvýšení hodnoty závazků v cizích měnách v důsledku zhodnocení směnných kurzů cizích měn. [11]

C. Cenové riziko - Hrdý a Strouhal toto riziko definují takto: „*Jedná se o riziko, že reálná hodnota budoucích toků z finančního nástroje bude měnit v důsledku změn tržních cen (vyjma měnového a úrokového).*“ [6]

2.3 Úvěrové riziko

Úvěrové riziko reprezentuje riziko neschopnosti dlužníka dostát svým závazkům např. pohledávek z titulu pronájmu a poskytnutých půjček. Cílem řízení tohoto rizika je minimalizace pohledávek po splatnosti. [10]

3 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

V řízení jakýchkoliv složitějších subjektů, veřejné správě nebo v jakémkoliv podnikání, kde nelze snadno předvídat chování je nutné počítat s existencí rizika. Proto každý subjekt po vhodné analýze volí nejvhodnější opatření pro danou situaci. Volba pak závisí na tom, zda máme dostatek financí a lidských zdrojů na provedení zvolených opatření. Mnohá rizika se omezit nebo dokonce odstranit nedají. Proto se používají různé strategie rozhodování o riziku. Kterou strategií pak zvolíme, závisí na konkrétních situacích. [3][8]

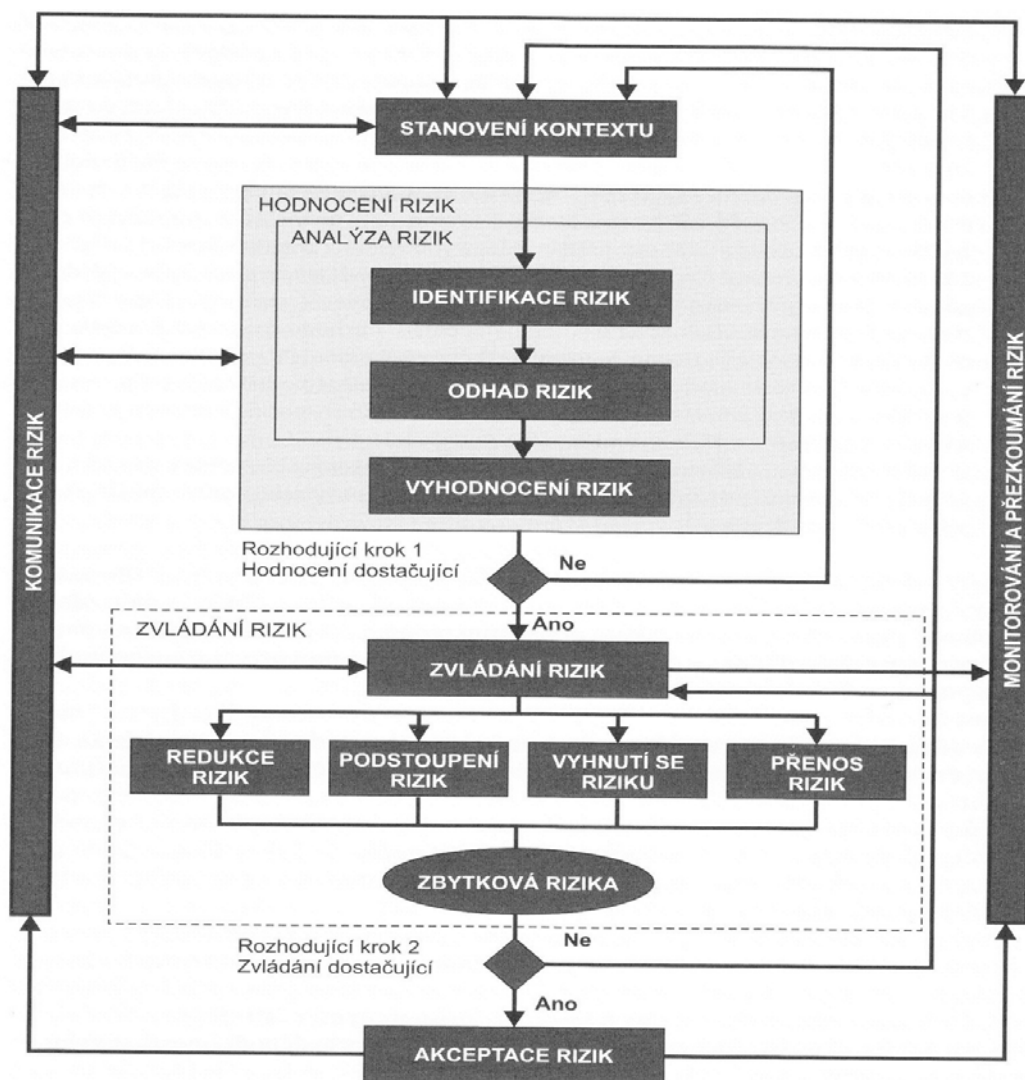
A. Převzetí (retence) rizika – subjekt po předchozí analýze zjistí, že pravděpodobnost realizace hrozby je malá nebo jsou pro něj náklady únosné, pak podstoupí riziko bez realizace jakýchkoliv opatření. [3][8]

B. Redukce rizika – u výrobního závodu jde například o vybudování záložního provozu, který v případě výpadku hlavního provozu jej do jisté míry může nahradit. [3][8]

C. Vyhnutí se riziku – pokud subjekt v průběhu analýzy rizik zjistí, že realizace zakázky by měla podstatný vliv na existenci jeho samotného, měl by zvolit tuto strategii – neuzavřít daný obchod, byť se na začátku může jevit jako výnosný. [3][8]

D. Přenesení rizika – tato strategie může nabývat různých hodnot. Ať už se jedná o **přenesení rizika na pojišťovnu**, uzavřením pojištění na krytí rizik např. povodní, požáru apod. nebo **zálohováním** např. smluvně ošetřený náhradní provoz pro výrobu našich výrobků, pro splnění zakázky. Dalším příkladem může být **sdílení rizika** přijetím dalšího společníka, na kterého bychom přenesli část nákladů za cenu rozdělení části zisku atd.. [3][8]

Celý proces analýzy a řízení rizik, až po uplatnění metod pro snižování rizika je znázorněn na obrázku 4. [3]



Obrázek 4 - Proces řízení rizik [3]

Rizika pak můžeme třídit do čtyř skupin podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika (tabulka 2). Ne všechny rizika však můžeme třídit podle této kategorizace, pokud tedy není pravděpodobnost nebo tvrdost jasně stanovena, pak zásady modifikujeme úsudkem, zkušenostmi, analogií. Dále pak existují situace, které jsou natolik negativní, že retence rizika je u nich již ze zásady vyloučena. Jedná se o oblasti, kde by došlo k porušení právních předpisů např. bezpečnost práce, životního prostředí, ochrany osob a majetku apod. [3]

Tabulka 2 – Kombinace tvrdosti a pravděpodobnosti [3]

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Mezi základní metody pro snížení finančních rizik podniku v každodenním provozu jeho činnosti patří **přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty**. Tato metoda patří mezi defenzivní metody a nejčastějšími způsoby přesunu rizika jsou:

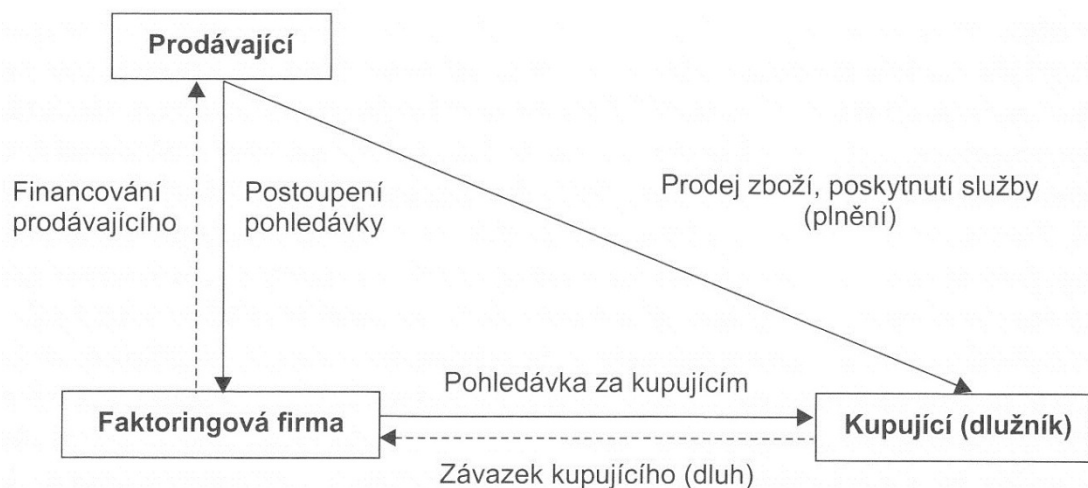
- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny (eliminace cenových rizik).
- Uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti.
- Uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů.
- Uzavírání obchodních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas.
- Přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu.
- Termínované obchody.
- Leasing (přesun rizik spojených s vlastnictvím zařízení na leasingovou společnost).
- Odkup pohledávek – faktoring, forfaiting.
- Akreditiv, Inkaso, bankovní záruka atd.
- Franšíza – využívání know-how, prodejního systému, marketingových zkušeností, image, značky franšizy naopak snížení nákladů zadavatele franšizy (rozšíření obchodní sítě na náklady uživatele franšizy). [3]

Společným rysem zůstává diktát podmínek ekonomicky silnějšího obchodního partnera a s ním stále více rozšířená praxe v České republice, kterou je financování tzv. Dodavatelskými úvěry. To znamená, že takto získané peníze nabyt „silný“ odběratel

na základě dobrovolně uzavřené smlouvy nebo opožděným placením svých závazků vůči dodavatelům. [3]

Proto stále více firem vyhledává služby typu:

A. Faktoring - prodávající, po prodeji zboží či služby kupujícímu, vystaví fakturu, která má určitou dobu splatnosti. Po dobu splatnosti nemá tedy prodávající k dispozici hotovost, kterou by mohl jinak investovat či ji použít na nákup materiálu. Může tedy využít faktoringu, což znamená pohledávku prodat okamžitě, na základě písemné smlouvy o postoupení pohledávky zprostředkovateli/faktorovi, který prodávajícímu onu hotovost vyplatí okamžitě. Následně si pohledávku od kupujícího faktor vymůže sám. Proto si faktor resp. faktoringové společnosti pohledávky ohodnocují, aby byla stanovena reálnost vymožení takto nabyté pohledávky. Odměnou faktorovi bývá poplatek za službu faktora rovněž tak úrok z vypůjčené částky. Schéma průběhu je znázorněn na obrázku 5. [3]



Obrázek 5 - Princip faktoringu [3]

Hlavní výhody jsou:

- Urychlení inkasa – proplacení pohledávky před termínem splatnosti.
- Zlepšení cash flow prodávajícího.
- Náklady za úhradu služeb faktora jsou nižší než úrok z úvěru, není potřeba dalšího ručení.
- Snížení nákladů na získávání informací o bonitě zákazníků.

V případě zahraničních obchodů se pak často využívá dvou faktoringových společností se sídly v místech prodávajícího a kupujícího. Výhody jsou v jednoduchosti vyřizování v rámci právního prostředí, místní znalosti obchodních zvyklostí a prostředí trhu dané země. [3]

Existují dvě formy faktoringu a to:

- Regresivní faktoring.
- Bezregresivní faktoring.

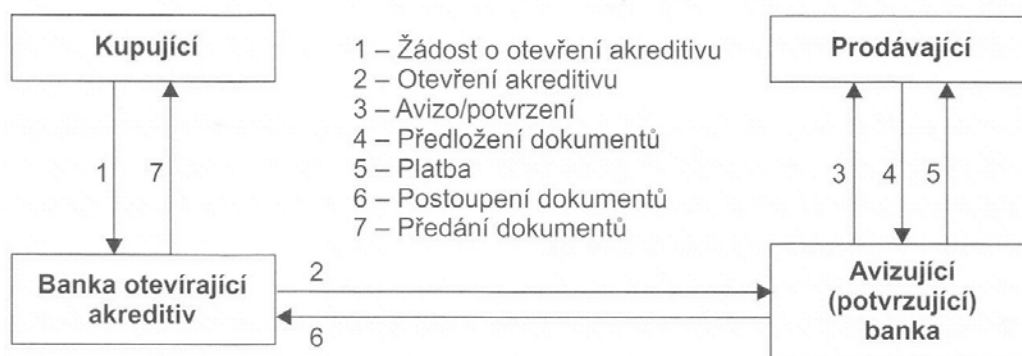
B. Forfaiting - jedná se o jednu z metod střednědobého až dlouhodobého financování cestou odprodeje pohledávky, která je zajištěna vhodnými zajišťovacími nástroji. Forfaitingová společnost se okamžitě po odkupu pohledávky stává jejím vlastníkem, nese tedy i veškerá rizika, která jsou s pohledávkou spojena. Nejčastěji se jedná o dodávky strojů a zařízení. Princip forfaitingu je prakticky totožný s faktoringem. Jelikož je s forfaitingem spojeno vyšší riziko, delší lhůty splatnosti, je odměna pro forfaitera pochopitelně vyšší. [3]

C. Akreditiv - princip akreditivu spočívá v tom, že vystavitel akreditivu (banka v místě vystavení) požádá jiného (banku v místě určení), aby doručiteli listiny vyplatil určitou hotovost, po splnění předem daných podmínek a to dohodnutým způsobem (najednou nebo postupně). [3]

Nejrozšířenější variantou, pro snížení rizika v obchodování, se stal **dokumentární akreditiv**. Jeho principem je, že banka vyplácející se zavazuje bance vystavující k proplacení šeku, směnky nebo poskytne peněžní plnění oprávněnému, pokud ten předloží dokumenty, které jsou uvedeny v akreditivní listině. Jelikož se dokumentární akreditiv řídí jednotnými zvyklostmi, které byly přijaty již v třicátých letech Mezinárodní obchodní komorou v Paříži, jsou doporučovaným a oblíbeným preventivním nástrojem proti zvětšování platební neschopnosti ať už tuzemských či zahraničních obchodních partnerů. [3]

Použití:

- Obchodování s neznámými zákazníky.
- Obchodování se zákazníky v zemích s nestabilními politickými či hospodářskými poměry.
- Obchodování se zákazníky, u kterých existuje pochybnost o jejich solventnosti.



Obrázek 6 – Princip dokumentárního akreditivu [3]

D. Akontace - přesun rizika v případě akontace spočívá v tom, že dodavatel po odběrateli chce předem uhradit určitou část (většinou se vyjadřuje v procentech) kontraktu. Tím sníží riziko odstoupení od uskutečnění dodávky a případně pokryje část nákladů. Variantou akontace je rovněž 100% platba za zboží či služby předem. Tento typ se vyskytuje obvykle mezi kapitálově slabými společnostmi nebo mezi partnery, kteří k sobě nemají dostatečnou důvěru. [3]

E. Bankovní záruka - princip spočívá v tom, že se banka na základě žádost svého klienta zaváže vyplatit určitou peněžní částku oprávněné osobě, jestliže budou splněny všechny předem stanovené podmínky sjednané v záruční listině. Banka resp. výstavce ručí za splnění zajištěného závazku do výše částky a za podmínek stanovených v záruční listině. Pokud banku věřitel písemně požádá o plnění, banka musí plnění uskutečnit. Nemůže uplatnit žádné námitky, které by mohl uplatňovat dlužník vůči věřiteli. To vše za předpokladu, že ze záruční listiny nevyplývá něco jiného. V mezinárodním obchodě se pro bankovní záruky používají podmínky Mezinárodní obchodní komory v Paříži. [3]

F. Inkaso - inkasa se jako akreditivy většinou používají u mezinárodního obchodního styku. „Banka se zavazuje obstarat pro příkazce přijetí plnění peněžní pohledávky od určitého dlužníka nebo obstarat jiný inkasní úkon. Banka požádá dlužníka o zaplacení peněžní částky nebo provedení úkonu vyžadovaného podle smlouvy, uzavřené s příkazcem.“ [3]

Banka podává zprávu příkazci, pokud odmítne dlužník požadovanou částku zaplatit nebo provést smluvený právní úkon nebo tak neučiní bez zbytečného odkladu. Přijaté plnění, pak banka rovněž bez zbytečného odkladu, předá příkazci. [3]

- **Dokumentární inkaso** – závazek banky k vydání dokumentů opravňujících k manipulaci se zbožím, pokud třetí osoba při jejich vydání zaplatí sjednané peněžní plnění či jiný inkasní úkon. Postup mezinárodního dokumentárního inkasa je znázorněn na obrázku 7. [3]



Obrázek 7 - Princip dokumentárního inkasa v mezinárodním obchodním styku [3]

Výhody dokumentárního inkasa:

- Jistota odeslání zboží a nízká vázanost finančních prostředků až do okamžiku požadavku vydání dokumentů - kupujícím.
- Dispozice se zbožím až do okamžiku vydání dokladů – prodávajícím. [3]

Nevýhody dokumentárního inkasa:

- Riziko odmítnutí dodávky kupujícím. To může kupující udělat bez jakéhokoli rizika (vyjma smluvně sjednaných ujednání). [3]

Obecně vzato je varianta použití dokumentárního inkasa výhodnější pro kupujícího.

Varianty dokumentárního inkasa:

- Dokumenty proti placení (D/P) – předpoklad zaplacení na viděnou.
- Dokumenty proti akceptaci směňky (D/A) – dokumenty jsou vydány na základě předložení cizí směňky, vystavené prodávajícím nebo na základě předložení směňky vlastní, vystavené kupujícím.
- Dokumenty proti dodávce jiného zboží. [3]

G. Diverzifikace - jedna z nejvíce používaných metod ve firmách pro snížení nepříznivých důsledků rizika. Klasické pravidlo nejvíce využívané v investování zní: „1/3 majet-

ku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti.“ [3]

Z toho tedy plyne, že podstatou diverzifikace je rozložit riziko ztráty na více investičních zdrojů. Pokud jeden z nich bude ve ztrátě, může jeho výpadek případnou ztrátu nahradit zdroj další, který bude v zisku.

Dnes však můžeme využít daleko více investičních nástrojů, jako jsou:

- Peněžní účty – termínované vklady, spořicí účty, stavební spoření atd.
- Pojištění – životní pojištění, penzijní připojištění.
- Investiční cenné papíry – akcie, dluhopisy atd.
- Cenné papíry kolektivního investování – akcie investičních fondů, podílové listy atd.
- Ostatní investiční nástroje – např. opce, futures, swapy, forwardy apod.
- Komodity – fyzické držení určité komodity (zlato, kukuřice, kakao apod.) nebo investičního nástroje, který je navázaný na hodnotu určité komody.

U těchto investičních nástrojů je však potřeba sledovat i další rizika, která by mohly promlout do hodnoty nástroje nebo do jeho likvidity atd. [3]

- Politické riziko – možné legislativní změny, ekonomická krize apod.
- Tržní riziko.
- Riziko odvětví nebo oboru.
- Kreditní riziko – riziko zhoršení finanční situace nebo krachu firmy, jejíž cenné papíry máme v portfoliu.
- Volatilita – riziko kolísání ceny aktiva.
- Kurzové riziko – spojeno se změnami kurzů měn.
- Riziko likvidity – riziko obtížného okamžitého zpeněžení aktiva.
- Riziko obchodního partnera – znalost protistrany např. obchodníka s cennými papíry. [3]

Do kategorie ochrany před rizikem diverzifikací patří také:

I. Volba právní formy podnikání

Správnou volbou formy podnikání omezí podnikatel důsledky rizika na vlastní soukromý majetek do takové míry, která je pro něj únosná nebo nejlépe vyhovuje jeho způsobu podnikání, případně jej dostatečně chrání před riziky vyplývajícími z předlužení. [3]

II. Rozšíření výrobního programu

- Nejčastějším cílem je rozšíření výrobního programu **o produkci různých dalších druhů výrobků** tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu, příp. skupině produktů, byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.
- Dalším cílem může být **nahrazování nákupu určitých komponent za vlastní výrobu či nahrazení cizí prodejní sítě vybudováním vlastní**. Výhody tohoto druhu diverzifikace jsou ve snížení závislosti případně nesolventnosti či nespolehlivosti dodavatelů a obchodních partnerů.
- Diverzifikace umístěním poboček do jiných zemí, s nižšími daněmi, pobídkami pro podnikání, levná pracovní síla, malá pravděpodobnost politického rizika apod.
- Diverzifikace na více dodavatelů kvůli rozložení výpadku dodávky strategických surovin nebo diverzifikace odběratelů, kdy se nespolehneme pouze na jediného a hledáme další možné zákazníky. [3]

Vhodnost diverzifikace je potřeba pečlivě zvážit a než podnikatel přistoupí k tomuto rozhodnutí, měl by si provést důkladnou analýzu a následné vyhodnocení.

H. Sdílení rizika - riziko se tímto rozloží na několik silných účastníků. Důvody ke vzniku společných seskupení mohou být obvykle vysoké náklady spojené se vstupem na nové trhy nebo s nutností získat co největší segment trhu a zároveň vysoká hrozba ztráty v případě neúspěchu. Výhody jsou v tomto případě zjevné:

- Podíl každého účastníka je zvolen tak, aby případný nezdár neohrozil jeho další finanční stabilitu.
- Využívá se předností jednotlivých účastníků (zkušenosti, marketing atd.).
- Větší šance pro získání úvěrů a záruk bankovních institucí. [3]

Nevýhodou je pak dělení se o případný zisk dle kapitálové účasti jednotlivých účastníků.

I. Pojištění - patří mezi nejstarší ochrany proti riziku a to přenesením na pojišťovnu za dohodnutou úplatu (pojistné). Pojištění mohou být různá a rovněž tak i jeho výhody a nevýhody:

- Snížení objemu vázaného kapitálu – ten můžeme výhodněji investovat.
- Nutná úhrada pojištění – možnost eliminovat výnosem.
- Omezení výše pojistného plnění formou spoluúčasti případně výluk z pojištění. [3]

Jak již bylo uvedeno, pojištění mohou být různá a záleží jen na podniku, které konkrétní pojištění a za jaké pojistné podnikatel sjedná k pokrytí rizik spojených s daným typem podnikání.

J. Vyhýbání se rizikům - jak už bylo řečeno, k podnikání riziko patří a pokud by se podnikatel systematicky zkušel vyhnout všem rizikům, mohl by také přijít o příležitost k výdělku a nebyl by zřejmě schopen dosáhnout stanovených cílů podnikání. Obecně lze tuto metodu tedy doporučit u projektů nebo záměrů, které nebyly dostatečně zpracovány a u kterých hrozí riziko ztráty neúměrně velké. [3]

K. Vytváření rezerv - jedná se o aktiva, která jsou určena pro použití za mimořádných okolností. Může se jednat o vytváření materiálových rezerv k pokrytí výpadku dodávky na určitou dobu nebo finanční rezervy, které nám pomohou překlenout určité období nedostatku hotových finančních prostředků např. vlivem nesplacených pohledávek (druhotná platební neschopnost). Rovněž můžeme vytvářet rezervy např. pro další opravy hmotného majetku. [3]

L. Snižování rizika z nezaplacení pohledávek - mezi hlavní příčiny špatné platební morálky, mající původ v okolí firmy patří zejména:

- Nejasné majtkové vztahy.
- Podkapitalizace firem.
- Obtížně vymahatelná práva.
- Nízká úroveň strategického řízení firem.
- Nízká kvalifikace vedoucích pracovníků firmy.
- Špatná obchodní politika firmy.

- Naivní chování prodávajícího.
- Nemožnost získat bankovní úvěr.

Většinou jde o kombinaci více prvků z výše uvedeného výčtu. [3]

U vymáhání pohledávek je rozhodující aktivní přístup a jeho základem je dosáhnout uznání dluhu. „*Jedná se o prohlášení dlužníka, že svůj dluh uznává, případně včetně krátkého popisu, jak závazek vznikl.*“ [3]

Uznáním dluhu tak získáme dvě velké výhody:

- Obecná promlčecí doba dluhu se počítá znovu od začátku a trvá dle občanského zákoníku 3 roky, podle obchodního zákoníku až 4 roky a běží od doby, kdy mohlo být právo vykonáno poprvé.
- Zbavuje nás povinnosti u soudu dokazovat kde, kdy a jak pohledávka vznikla.

Povinností dlužníka však není dluh uznat. Obecně jsou tedy doporučeny tyto postupy, které pomohou minimalizovat případné ztráty z transakce:

- Než někomu půjčíme nebo dodáme zboží, zjistíme si o něm co nejvíce informací. Cenné jsou reference o jeho dosavadní platební morálce.
- Preferujeme obchodní kontakty se svými dlouhodobými obchodními partnery.
- Věnujeme mimořádnou péči sepsání smlouvy.
- Nepodceňujeme administrativní práce spojené s příslušnou obchodní operací.
- Zboží dodáváme po částech proti dílčí úhradě, vždy jen tolik, aby nás případná ztráta z dílčího plnění nezničila.
- Požadujeme záruky.
- Po lhůtě splatnosti postupujeme aktivně:
 - Jednejme s dlužníkem.
 - Žádejme prohlášení dlužníka o uznání dluhu.
 - Pohrozme dlužníkovi insolvenčním řízením.
 - Pohledávku prodejme a ztrátu odepišme z daní.

Bohužel neplacení dluhů bude i nadále součástí podnikání a každodenního hospodářského života a nám nezbyvá než se na tuto situaci co nejlépe připravit. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Identifikační údaje

Obchodní jméno:	TRACHEA a.s.
Sídlo společnosti:	Hájecká 1068/14, Černovice, 618 00 Brno
Právní forma:	Akciová společnost
IČ:	634 85 079
Datum založení:	1. 12. 1995

Původně firma TRACHEA s.r.o. vznikla zapsáním u rejstříkového soudu ke dni 1. 12. 1995, fakticky začala svou samostatnou činnost 1. 1. 1996, kterou založili společníci firmy TRIPEX s.r.o.. Ta se již od roku 1991 zabývala obchodováním se stolařským materiálem všeho druhu a jedním z nich byl, tehdy nový sortiment, kuchyňská dvířka z MDF desek potažená PVC fólií. Jelikož se jednalo o zajímavý artikl, který v té době v celé České republice vyráběla pouze jedna firma, padlo rozhodnutí, že si firma tento sortiment začne vyrábět sama. Psal se rok 1994. Výroba se postupně rozjížděla, byly pořizovány další nové technologie pro rychlejší a kvalitnější výrobu na pokrytí velkometrážních zakázek i pro větší samostatnost firmy.

Po osamostatnění, firmy stále působí ve stejné provozovně, blízko centra města Holešov, což s sebou nese komplikace jak v prostoru pro rychlý výrobní růst, tak pro samotnou logistiku firmy. Proto byl v roce 1999 zakoupen a postupně opravován areál bývalých komunálních služeb na kraji města. Výroba se v novém areálu rozjíždí naplno v roce 2001. Tím byly výrobní prostory rozšířeny z původních (r. 1996) 1.500 m² na 6.000 m². S přestěhováním do nových prostor, byla spojena i obnova strojních technologií, instalování výkonnějších filtračních jednotek, nakoupení a rozšíření dalších strojů k úplné výrobní samostatnosti.

Dalším posunem ve firemní kultuře směrem k zákazníkům, bylo úspěšné zavedení normy ISO 9001-2000 certifikací společností TŮV. Postupně je dokončována rekonstrukce a revitalizace celého nového výrobního areálu.

V roce 2007 dochází ke změnám ve vlastnické struktuře a vstupu firmy Hilaris a.s., které se pak v roce 2007 stává jediným vlastníkem TRACHEA s.r.o. Do současné podoby akciové společnosti byl podnik transformován v roce 2013. Se změnami ve vlastnické struktuře pochopitelně došlo i k úpravě předmětu podnikání, kdy firma TRACHEA a.s. se již nyní plně věnuje pouze výrobní činnosti v oblasti truhlářské a ostatní činnosti obchodní a technické, spojené s vlastnictvím areálu, přešly na vlastnickou společnost Hilaris a.s..

5 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI

Analýza poměrovými ukazateli nám umožní získat přehled o základní finanční a hospodářské situaci podniku poměrně rychle a přesně. Vzhledem k tématu práce řízení finančních rizik zvolíme ukazatele:

- Rentability.
- Likvidity.
- Zadluženosti.
- Aktivity.
- Provozních.

5.1 Ukazatele rentability

Poměřují, jakého zisku, výnosu dosáhl podnik vůči zdrojům, které k tomu použil. Údaje potřebné pro výpočty těchto ukazatelů, najdeme v základních účetních výkazech. V Rozvaze zjistíme velikost kapitálu a ve Výkazu zisku a ztráty zjistíme velikost tržeb a zisku. Pro přehlednost byly všechny údaje z těchto dokumentů zaneseny do tabulky 3.

Tabulka 3 – Výtah z účetních dokladů č. 1 (tis. Kč)

	2010	2011	2012 do 31.5. 2012	2013 od 1.6.2012
Celková aktiva	87 953	80 808	62 656	73 544
Vlastní kapitál	61 308	50 445	50 717	61 638
Cizí zdroje	26 235	30 198	11 643	11 184
Dlouhodobé závazky	1 770	1 369	1 016	411
Nákladové úroky	524	0	0	0
Tržby	156 750	142 246	54 717	128 775
EAT	13 849	15 119	246	10 698
EBIT	17 003	18 258	593	12 702

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Return On Equity – tímto ukazatelem zjistíme, zda nám investovaný kapitál do podniku přináší dostatečný výnos na ošetření investičního rizika.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel v letech 2010 a 2011 uvádí poměrně stejné hodnoty, které ve zkráceném účetním roce 2012, vlivem změny formy podnikání, nejsou potvrzeny. Následné účetní období 2013 již vykazuje k předchozím trendům.

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)**

Return on Capital Employed – tento ukazatel nám udává, jaké je zhodnocení celkových dlouhodobých investic, které jsou investovány ze všech zdrojů (vlastních i cizích).

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

Vzhledem k tomu, je ROCE ukazatel téměř identický s ROE, je jejich vývoj prakticky totožný.

- **Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)**

Return on Asset – vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá veškeré investované prostředky, nebo-li výnos z aktiva.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Hodnota rentability aktiv podniku má kolísající hodnotu, která je však způsobena přechodem firmy na jinou právní formu podnikání, jak již bylo zmíněno.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Return on Sales – ukazatel schopnosti podniku při úrovni tržeb dosáhnout zisku.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

I tento ukazatel je ovlivněn změnou formy podnikání a má obdobný vývoj jako ukazatel ROA.

- **Ukazatel ziskové marže (ziskové rozpětí)**

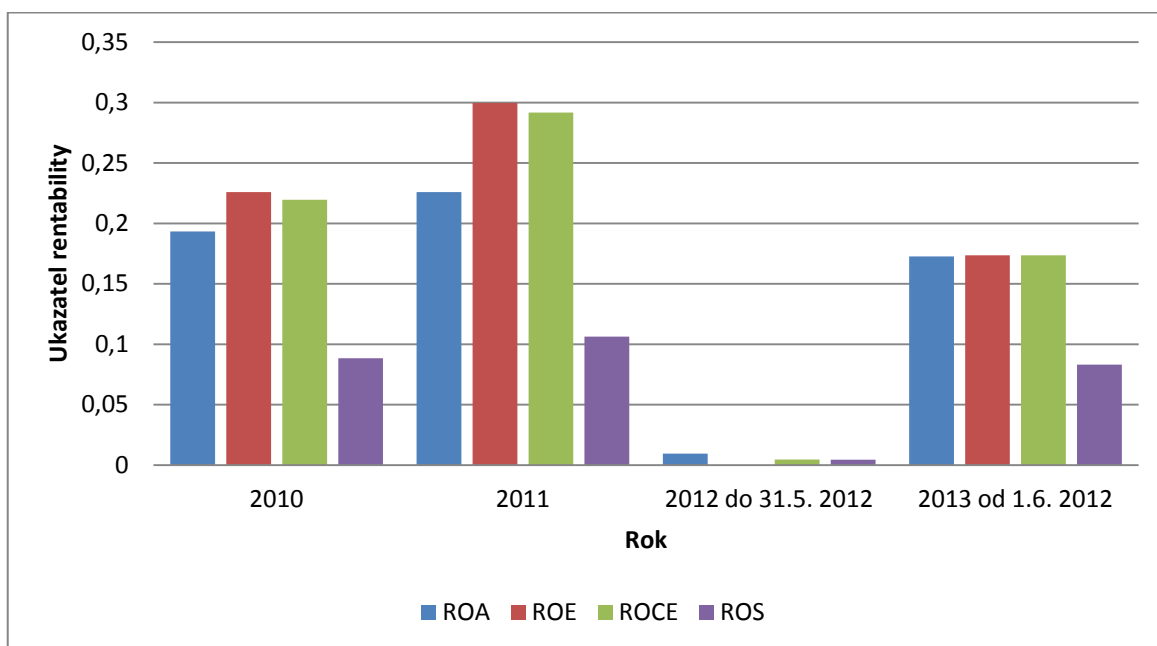
Profit margin os Sales – tento ukazatel uvádí zisk na korunu obratu (v halířích)

$$PMOS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Roky 2010 a 2011 opět vykazují stabilní výkon, který klesá ve zkráceném účetním období 2012 a opět navazuje po změně firmy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

Tabulka 4 – Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability

	2010	2011	2012 do 31.5. 2012	2013 od 1.6. 2012
ROA (%)	0,1933	0,2259	0,0095	0,1727
ROE (%)	0,2259	0,2997	0,0049	0,1736
ROCE (%)	0,2196	0,2917	0,0046	0,1736
ROS (%)	0,0884	0,1063	0,0045	0,0831
PMOS (hal.)	0,1085	0,1284	0,0108	0,0986



Obrázek 8 - Vývoj ukazatelů rentability

5.2 Ukazatele likvidity

Existence podniku je závislá na jeho trvalé platební schopnosti. Likvidita tedy představuje schopnost podniku generovat peníze na včasné pokrytí jeho závazků resp. o momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky.

Tabulka 5 – Výtah z účetních dokladů č. 2 a výpočet likvidit

	2010	2011	2012 do 31.5. 2012	2013 od 1.6.2012
Oběžná aktiva (tis. Kč)	48 521	56 205	43 014	55 071
Zásoby (tis. Kč)	15 889	14 605	18 367	19 508
Krátkodobý finanční majetek (tis. Kč)	9 985	25 662	2 076	17 930
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	17 966	24 315	6 241	8 704
Pohledávky (tis. Kč)	22 500	15 851	22 508	17 570
Likvidita I. stupně	0,5556	1,0554	0,3326	2,0599
Likvidita II. stupně	1,8081	1,7073	3,9391	4,0786
Likvidita III. stupně	2,7007	2,3115	20,7196	6,3270

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)**

Podnik by měl mít tolik pohotových prostředků, aby své krátkodobé závazky mohl splatit alespoň z jedné pětiny. Ideální hodnota tohoto ukazatele je mezi 0,2 až 0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Z výsledků v tabulce 5 je jasně patrné, že podnik dosahuje velmi dobré okamžité likvidity ve všech analyzovaných letech, kdy nejhorší a nejlepší výsledky jsou pak v letech 2012 a 2013, kdy se podnik rozhodl pro změnu formy podnikání. Změna je také způsobena tím, že v posledních letech došlo k výraznému snížení krátkodobých závazků firmy.

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

Pohotová likvidita k okamžité likviditě připočítává ještě pohledávky, ideální hodnoty ukazatele jsou v hodnotě 1,0 až 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

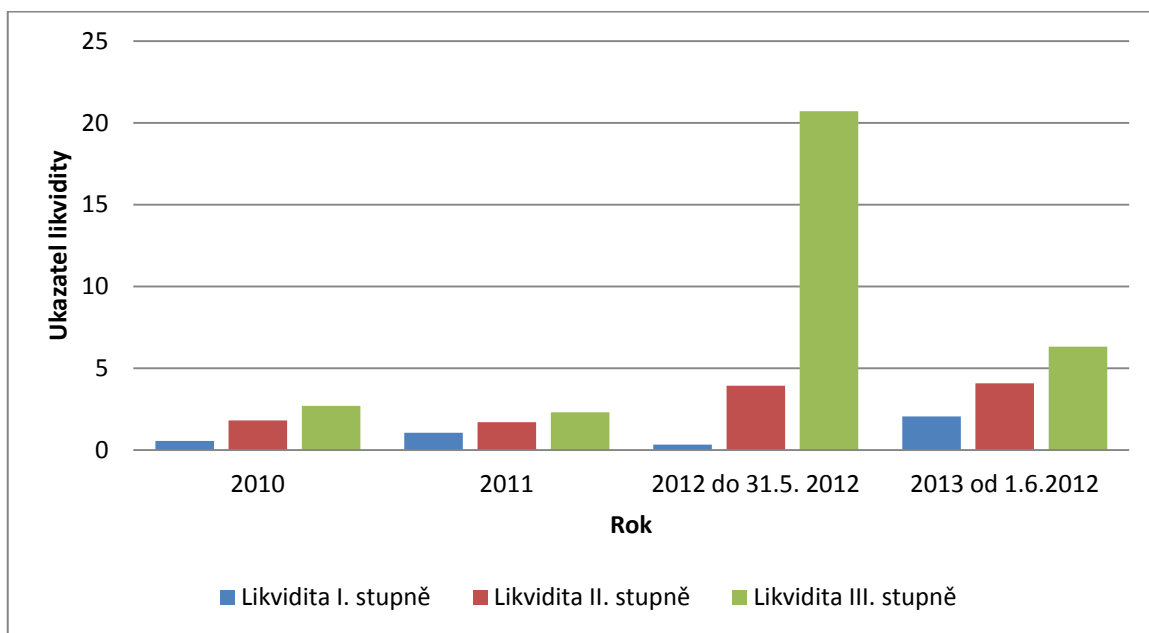
Stejně jako u okamžité likvidity, tak i u pohotové, jsou nejlepšími výsledky firmy poslední dva analyzované roky. Zásluhu na tomto nesou vysoké pohledávky poměřené vůči nízkým krátkodobým závazkům.

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**

Tímto ukazatelem je udáváno, jak by byl podnik schopen uhradit závazky svému věřiteli, pokud by ihned proměnil veškerá svá aktiva na hotovost. Ideální hodnoty jsou 1,5 až 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ze všech tří ukazatelů likvidity jasně vyplývá, že podnik je dostatečně likvidní ve všech poměřovaných letech. Trend, který je vidět u likvidit I. a II. stupně je patrný i u běžné likvidity, tzn. nejlepší likvidity dosahuje firma v posledních dvou účetních obdobích.



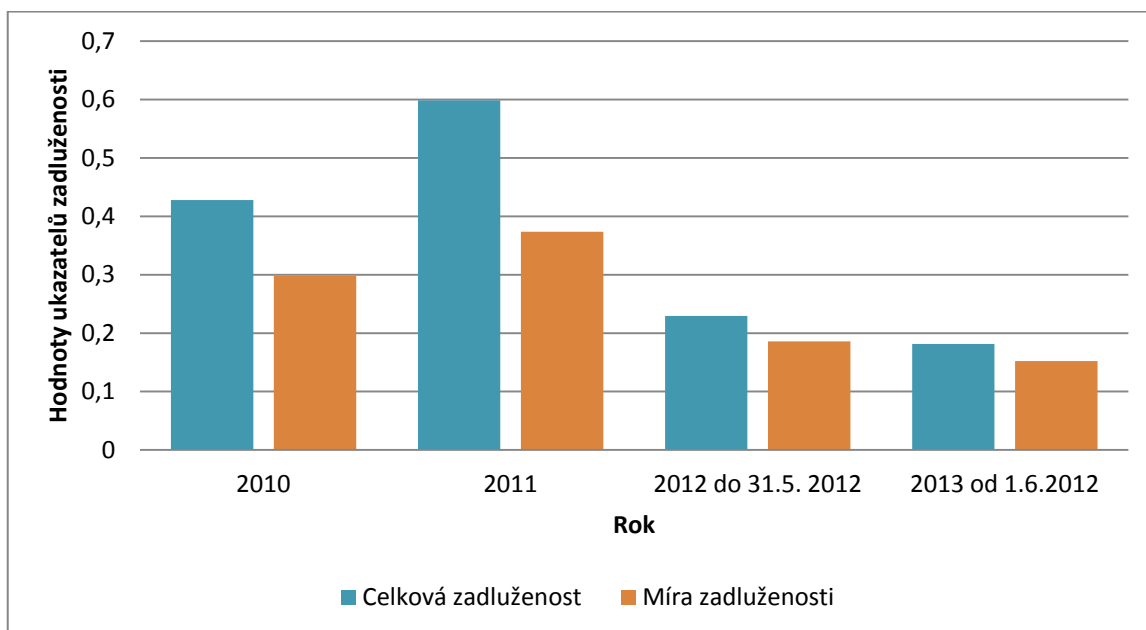
Obrázek 9 - Vývoj likvidity

5.3 Ukazatele zadluženosti

S pomocí těchto ukazatelů posuzujeme vyváženost mezi financováním vlastním a cizím kapitálem. Ne vždy je zadluženost negativní stránkou. Pravidlem však zůstává, že by vlastní kapitál měl převyšovat kapitál cizí.

Tabulka 6 - Výtah z účetních dokladů č. 3 a výpočet ukazatelů zadluženosti

	2010	2011	2012 do 31.5. 2012	2013 od 1.6.2012
Celková aktiva (tis. Kč)	87 953	80 808	62 656	73 544
Vlastní kapitál (tis. Kč)	61 308	50 445	50 717	61 638
Cizí zdroje (tis. Kč)	26 235	30 198	11 643	11 184
EBIT (tis. Kč)	17 003	18 258	593	12 702
Celková zadluženost	0,4279	0,5986	0,2296	0,1814
Míra zadluženosti	0,2982	0,3737	0,1858	0,1521



Obrázek 10 - Vývoj ukazatelů zadluženosti

- **Celková zadluženost**

Ukazuje, jakou část celkových aktiv financují cizí zdroje. Preferovanou hodnotou je co nejnižší číslo, neboť čím vyšší hodnota ukazatele je, tím vyšší je pak riziko podnikání.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Nejvyšší hodnoty ukazatele dosáhla firma v roce 2011, kdy došlo k poklesu celkových aktiv a nárůstu cizích zdrojů.

- **Míra zadluženosti**

Podstatou ukazatele je poměřit cizí zdroje versus vlastní kapitál. Pokud ukazatel dosáhne hodnoty vyšší jak 1, pak je podnik resp. jeho aktiva z větší části financován z cizích zdrojů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Jak je patrné z tabulky 6, nejnižší míry zadluženosti firma dosahuje v posledních letech podnikání a to po změně právní formy. Na tento ukazatel má pozitivní vliv to, že firma

v současné době, není zatížena bankovním úvěrem ani leasingovou smlouvou a nadále disponuje vysokou mírou vlastního kapitálu.

V případě žádosti firmy o úvěr, by neměla mít problém s jeho získáním a to i díky vysoké likviditě.

5.4 Ukazatele aktivity

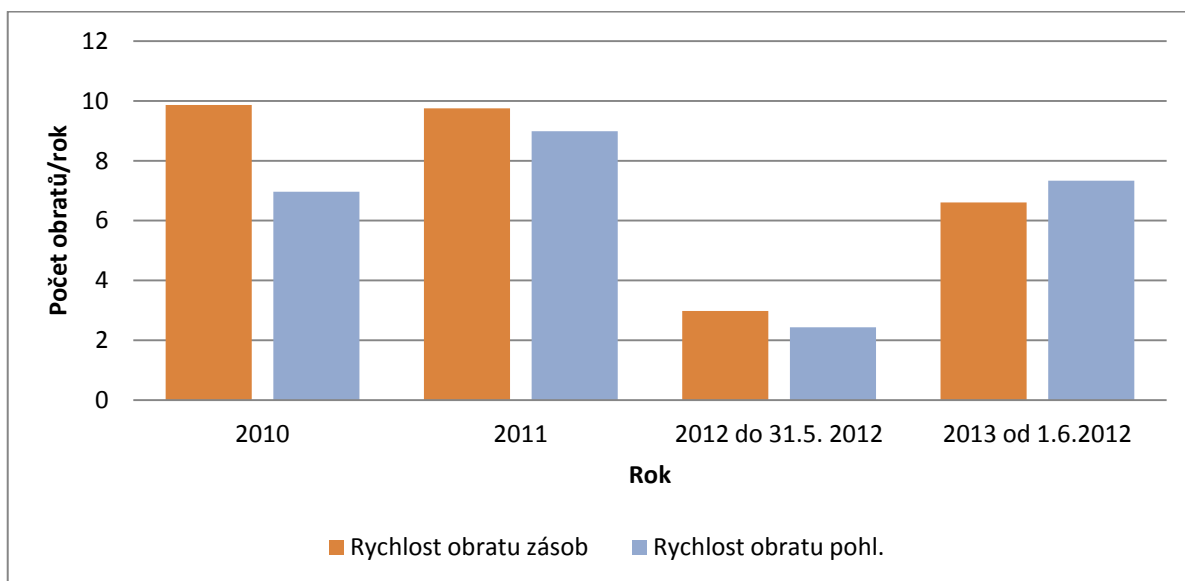
Měří, jak podnik dokáže efektivně využívat a hospodařit se svými aktivy. Pokud by jich měl mnoho, vznikaly by náklady navíc, které by snižovaly zisk nebo naopak, pokud by jich bylo málo, mohl by přicházet o tržby, které by mohl získat.

Ukazatele aktivity se mohou vyskytovat ve dvou podobách:

- **Rychlost obratu** – vyjadřuje, kolikrát se aktivum obrátí v určitém časovém období.
- **Doba obratu** – vyjadřuje délku období, které je potřebné k jednomu obratu aktiva.

Tabulka 7 - Výťah z účetních dokladů č. 4 a výpočet ukazatelů aktivity

	2010	2011	2012 do 31.5. 2012	2013 od 1.6.2012
Celková aktiva (tis. Kč)	87 953	80 808	62 656	73 544
Zásoby (tis. Kč)	15 889	14 605	18 367	19 508
Pohledávky (tis. Kč)	22 500	15 851	22 508	17 570
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	17 966	24 315	6 241	8 704
Tržby (tis. Kč)	156 750	142 426	54 717	128 896
Rychlost obratu zásob	9,8653	9,7518	2,9791	6,6073
Rychlost obratu pohl.	6,9667	8,9853	2,431	7,3361
Doba splatnosti pohl.	51,67	40,06	148,09	49,07
Doba splatnosti krát- kodobých závazků	41,26	61,46	41,06	24,31



Obrázek 11 - Vývoj ukazatelů aktivity č. 1.

- **Rychlost obratu zásob**

Ukáže nám, kolikrát v jednom roce, se spotřebují a doplní zásoby.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Z obrázku 11 je patrné, že obraty zásob byly vyšší v letech 2010 a 2011, kdy dosahovali hodnoty téměř 10ti obrátů za rok. V prodlouženém účetním roce 2013 je to jen lehce přes 6,5 krát.

- **Rychlost obratu pohledávek**

Ukazatel rychlosti přeměny pohledávek (ať už krátkodobých či dlouhodobých) na hotovost.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

V tomto ukazateli firma vykazuje stabilní výsledek a poměrně rychle se jí daří pohledávky proměňovat na hotovost.

- **Doba obratu (splatnosti) pohledávek**

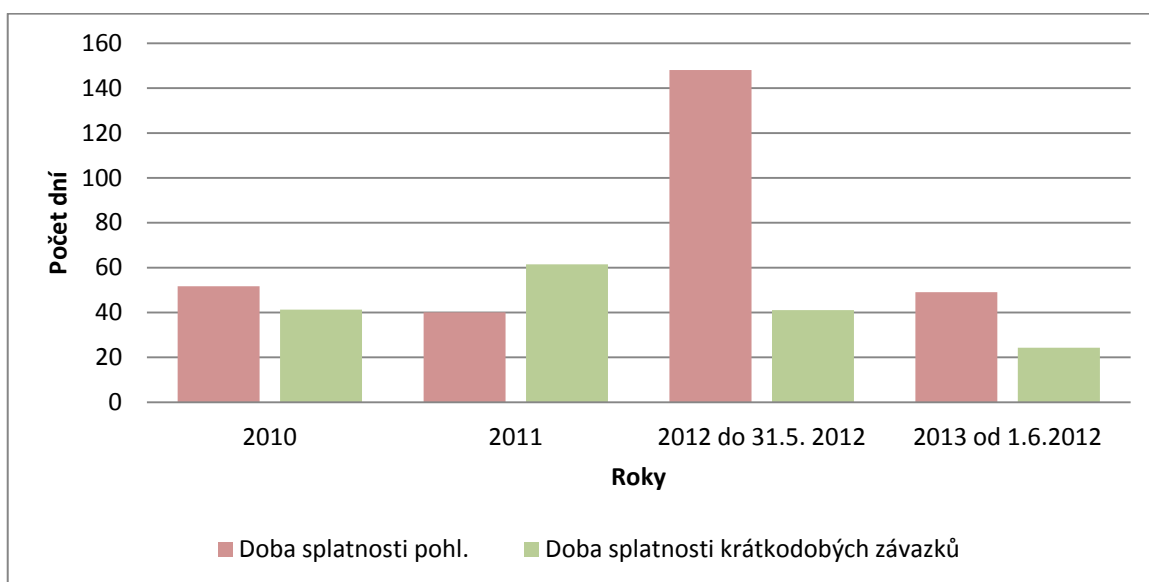
Hodnota ukazatele vypovídá o době vázanosti pohledávek resp. o tom, jak dlouho v průměru trvá splacení pohledávky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360 \text{ [dny]}$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků**

Ukazatel hodnotí, jak rychle podnik splácí svoje závazky.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \text{ [dny]}$$



Obrázek 12 - Vývoj ukazatelů aktivity č. 2.

Doba splatnosti krátkodobých závazků je na velice dobré úrovni a je dobrým signálem např. pro dodavatele, které by event. podnik oslovil na spolupráci. Dával by signál, že firma je dostatečně pružná a likvidní ke splácení vlastních závazků plynoucích s dodavatelských smluv. V porovnání s dobou splatnosti pohledávek pak můžeme vyvodit, že je firma dostatečně kapitálově silná a nečeká na splacení pohledávek, aby pokryla své závazky.

5.5 Shrnutí analýzy poměrovými ukazateli

Lze odvodit a také konstatovat, že firma TRACHEA a.s. je stabilní firmou, která dosahuje dobré výkonnosti, přináší pravidelný zisk, není zatížena cizím kapitálem, je financována vlastním kapitálem, je vysoce likvidní a své závazky plní ve stanovených lhůtách. Vyšší prostředky v zásobách jsou způsobeny specifickou potřebou firmy, držet hlavní výrobní materiál kvůli kvalitě výroby, pokrytí poptávky a případných reklamací.

6 ANALÝZA SWOT

Analýzou SWOT určíme vnější a vnitřní rizika, která mohou firmu ohrožovat. Metoda shrnuje a vyhodnocuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky tj. vnitřní prostředí podniku a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) tj. vnější prostředí podniku. Analýza hodnotí současný stav podniku. Po provedení syntézy dat, pak bude určena strategie dle obrázku

	Interní faktory	Silné stránky S <ul style="list-style-type: none"> • kapitálová síla • silné zdroje • vysoký tržní podíl • moderní technologie • nízké mzdové náklady • kvalita výrobků 	Slabé stránky W <ul style="list-style-type: none"> • slabá finanční pozice • vysoká zadluženost • zastaralá technologie • vysoká režie • slabý management • špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Přístup WO Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
		Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.
		Příležitost trhu O <ul style="list-style-type: none"> • růst trhu, růst poptávky • specializovaný trh s možností vstupu • fragmentované trhy • možnost diferenciacce • možnost integrace • možnost exportu atd. 	
		Nebezpečí trhu T <ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence • vstup zahraniční konkurence • objemové trhy, malá možnost diferenciacce • stará odvětví • nestabilita trhu 	

Obrázek 13 – SWOT analýza [12]

Další podkapitoly nám uvedou jednotlivé složky analýzy podniku a její vyhodnocení.

6.1 Silné stránky (Strengths)

- **Podnik s navazující tradicí** již od roku 1991, tzn. že na trhu působí již 23 let. Na trh vstoupila firma jako neznámý subjekt s odvážným podnikatelským záměrem, který byl úzce profilovaný s velkým potenciálem. Postupem doby si vybudovala silné postavení jednoho z největších hráčů na trhu.

- **Vysoká kvalita**, rozšiřující se nabídka designu, materiálu, barevnosti. Firma spolupracuje dlouhodobě s osvědčenými dodavateli kvalitních materiálů pro výrobu. Je držitelem certifikátu kvality TUV.
- **Modernizace výrobních technologií**. Vysoké kvality se daří docílit také kvalitními výrobními nástroji a postupy s využitím nejmodernějších technologií. Tím je dosažena nejen vysoká kvalita, ale také vysoká efektivita procesu výroby, zrychlení dodání finálního výrobku přímo zákazníkovi a snížení nákladů na výrobu.
- **Jednoduchost** objednávky, vlastního návrhu, výběru materiálů, frézování.
- **Stálí zákazníci** z řad kuchyňských studií a výrobců nábytku a to jak na tuzemském trhu, tak na zahraničním, převážně Slovensko a Německo.
- **Finanční stabilita**. Firma, dle účetních dokladů, vykazuje v každém účetním období zisk. V minulosti své závazky řádně a včas uhradila a nyní dokonce hospodaří bez jakýchkoliv poskytnutých úvěrů a leasingů. Veškeré investiční náklady je schopná pokrýt z vytvořených investičních rezerv.
- **Kompetentnost zaměstnanců**. Klíčoví zaměstnanci jsou s firmou od jejího vzniku a postupně prošli samotnou výrobou, aby se posunuli na místa řídících, obchodních a administrativních pracovníků. Tím získal podnik uvědomělé zaměstnance, kteří vědí, co výroba obnáší, jaká má svá specifika a mohou tak efektivně řídit její další vývoj a prodejní cíle.
- **Prezentace značky**. Podnik využívá moderních IT technologií, využívá své prezentace přes internetové stránky, sociální sítě a samozřejmě i tematicky zaměřené veletržní akce. Za své inovace získává prestižní i návštěvnické ceny.

6.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- **Nízké povědomí o firmě a značce**. I přes veškeré snahy, které jsou realizovány, je mezi běžnými koncovými zákazníky stále nízké povědomí o existenci firmy, škále výrobků a o možnosti inovovat svůj interiér pouze výměnou pohledových částí nábytku.
- **Úzká profilace v nabídce výrobního programu**. V případě poklesu zájmu nebo změně trendu, by měla firma problém nahradit sortiment jiným výrobkem či sanovat výpadek náhradní výrobou.

- **Obor vystavený levné konkurenci.** Pod tlakem velkých nábytkářských řetězců, případně velmi levných výrobků z Polska, jsou i tuzemští výrobci a prodejci. Ti musí konkurovat cenově dostupnějším, ne však kvalitním, nabídkám nábytku.

6.3 Příležitosti (Opportunities)

- **Vstup na další zahraniční trhy.** Kvalitní materiály a kvalitní zpracování by mohla firma využít na zahraničních trzích, kde je vyžadována nejvíce kvalita. V kombinaci s příznivými náklady na výrobu (nízké mzdové náklady s porovnáním se „západní“ Evropou) by mohlo firmě přinést další možnosti expanze.
- **Prezentace na zahraničních výstavách a veletrzích.** V souvislosti se vstupem resp. expanzí na zahraniční trhy, využívat zahraničních výstav, publikovat v časopisech zaměřených na danou oblast, účasti na veletrzích. Využívání podpory vládní agentury CzechInvest.
- **Ve velkých aglomeracích zřízení vlastních prodejen či showroomů.** Firma nyní využívá k prodeji partnery a jejich prodejní síť, případně internetové nebo sociální sítě.
- **Zkvalitnění služeb, rozšíření záruční doby.** S lepší výrobní technologií, s kvalitnějším výběrem materiálu pro výrobu a také lépe vyškolenými zaměstnanci může nabídnout jako konkurenční výhodu prodlouženou záruční lhůtu.

6.4 Hrozby (Threats)

- **Ztráta stálých zákazníků.** Ze strany větších výrobců nábytku může dojít k zakoupení vlastní technologie pro výrobu a tím může dojít k odchodu významného odběratele a poklesu výroby. Podnik by měl na tuto možnost myslet již teď a neustále inovovat a nabízet nové tvary, barvy atd. Také by měl hledat nové cesty a klienty a zároveň pečovat o stávající klienty. Např. nabídnout jiné ceny pro největší odběratele nebo jinou exkluzivitu.
- **Vysoká konkurence.** Již nyní velcí výrobci kuchyňských sestav si vlastní technologie pro výrobu pořídily, aby redukovaly své náklady a v rámci dodávky kompletních zakázek kuchyní řídily kvalitu dodaného zboží. Nabídka celých kuchyní či nábytku je pro podnik velmi nepříznivé.

- **Zvyšování finančních nákladů.** Nepříznivý vývoj kurzu koruny, znamená pro firmu zvýšení výdajů za materiál dovážený ze zahraničí. Zvyšování nákladů za vstupní energie, pohonné hmoty, se rovněž může podepsat na nižší konkurenceschopnosti finálního výrobku vůči levným dovozům.
- **Změny v legislativě.** Možné změny např. v minimální mzdě, zvýšení sociálních výdajů či změny v daňových předpisech, mohou rovněž ohrozit konkurenceschopnost vůči levnému zahraničí.

6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy, přiřadíme uvedeným položkám váhu významnosti a následně ji zobrazíme v grafu. Stupnici zvolíme v rozmezí od 1 – 10 bodů, přičemž čím vyšší hodnota, tím vyšší váha významnosti.

Silné stránky

- | | |
|-------------------------------|--------|
| • Podnik s navazující tradicí | 2 body |
| • Vysoká kvalita | 8 bodů |
| • Moderní technologie | 3 body |
| • Jednoduchost a cena | 4 body |
| • Stálí zákazníci | 7 bodů |
| • Finanční stabilita | 7 bodů |
| • Kompetentnost zaměstnanců | 6 bodů |

Součet 37 bodů

Slabé stránky

- | | |
|---|--------|
| • Nízké povědomí o firmě a značce | 7 bodů |
| • Úzká profilace v nabídce výrobního programu | 9 bodů |
| • Obor vystavený levné konkurenci | 9 bodů |

Součet 25 bodů

Příležitosti

- Vstup na další zahraniční trhy 7 bodů
- Prezentace na zahraničních výstavách a veletrzích. 9 bodů
- Vlastní showroomy, prodejny. 5 bodů
- Zkvalitnění služeb, rozšíření záruční doby. 7 bodů

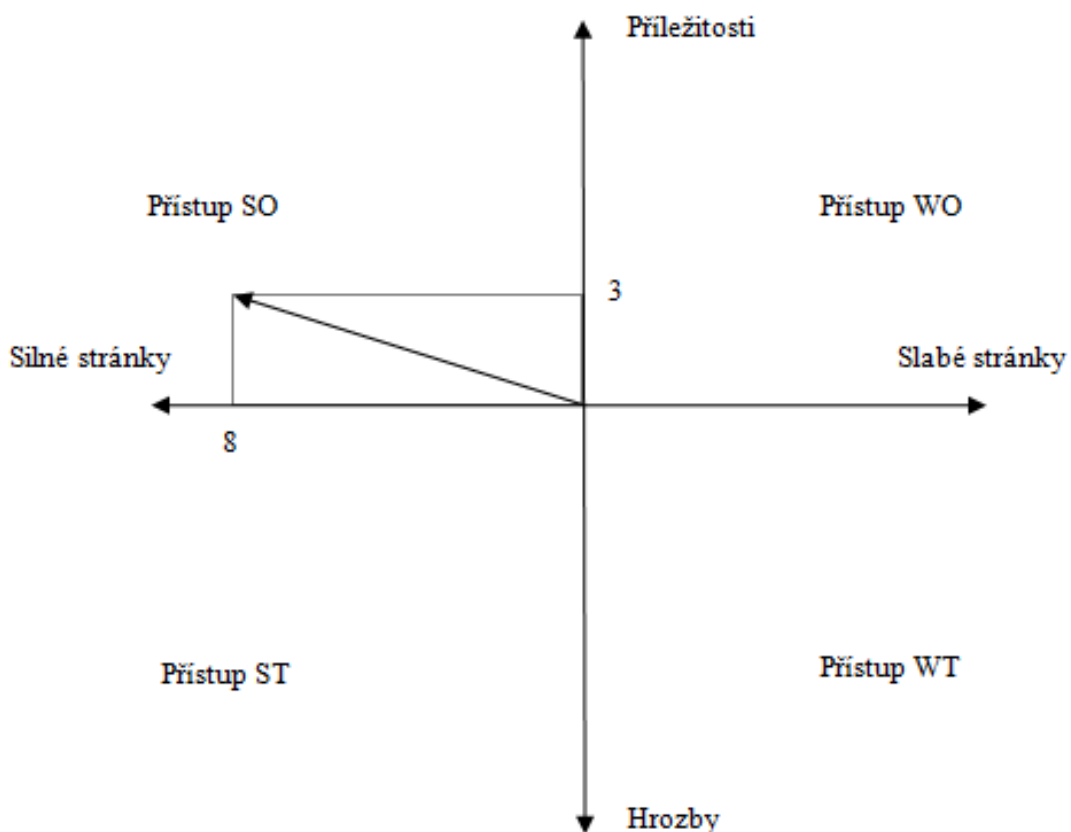
Součet 28 bodů

Hrozby

- Ztráta stálých zákazníků. 9 bodů
- Vysoká konkurence. 8 bodů
- Zvyšování finančních nákladů. 6 bodů
- Změny v legislativě. 2 body

Součet 25 bodů

Výsledky, které nám ze SWOT analýzy vyplynou, postavíme do protikladu, tzn. silné stránky proti slabým, hrozby proti příležitostem. Výsledek pak můžeme zobrazit pomocí grafu, kdy vodorovná osa budou silné a slabé stránky a svislá osa hrozby a příležitosti.



Obrázek 14 – Graf vyhodnocení SWOT analýzy

Jak je patrné, že společnost se nachází v kvadrantu SO. Podnik by měl, dle obrázku 14, zvolit ofenzivní přístup; tzn. měl by se snažit využít svých silných stránek a příležitostí k dosažení vedoucí, útočné pozice na trhu.

6.6 Shrnutí SWOT analýzy

Analýzou SWOT bylo zjištěno, že u firmy převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Nicméně můžeme říci, že ve dvou oblastech má podnik před sebou velkou výzvu. V oblasti slabých stránek byla zjištěna jedna, která pro expanzi firmy bude klíčová – proniknutí na zahraniční trhy. V kombinaci s druhou, velmi významnou hrozbou – odchod klíčových odběratelů, se ukazuje právě expanze nebo snaha získání nových zákazníků na zahraničních trzích jako klíč k řešení dvou rizikových oblastí.

7 DOPLŇUJÍCÍ ANALÝZY

Pro doplnění informací, k co nejkompexnější analýze rizik, bylo zvoleno cílených dotazů a shrnutí všeobecných rizik.

7.1 Cílené dotazy

1. Jaký je zvolený scénář, pokud by hlavní výrobní linka byla vyřazena mimo provoz?

Podnik má všechny výrobní stroje instalovány minimálně 2x. Je tedy schopen v případě poruchy jednoho stroje, zachovat výrobu, byť v omezené podobě. Po zvážení, bylo rozhodnuto také o využití pojištění proti přerušení dodávek hlavních energií.

2. Jaké formy pojištění firma využívá?

Budovy a všechny stroje jsou pojištěny proti živelným pohromám, dále využívá klasických pojištění vozového parku a jak bylo zmíněno, i pojištění proti přerušení provozu.

3. Jak je ošetřeno měnové riziko při obchodování se zahraničními partnery?

Při obchodování se zahraničními partnery využívá firma vlastních prostředků, které má denominovány v cizí měně na běžných účtech u bank pro tento účel založených. Pokud se přece jen stane, že prostředky nejsou k dispozici, je vyjednáán kurz na potřebnou devizu/valutu v den směny s partnerskou směnnou kanceláří.

4. Má firma uzavřeny dlouhodobé kontrakty na dodávky materiálu nebo využívá krátkodobých? Využívá více dodavatelů? Je sjednána ve smlouvě úroveň ceny dlouhodobě? Jak má ošetřenu kvalitu materiálu nebo riziko poškození při převozu?

Smlouvy nejsou uzavřeny dlouhodobě a to z důvodu již dlouhodobé, osvědčené spolupráce s více dodavateli. Je předem dohodnuta kvalita zboží, kontrola zboží pro reklamaci, postup pro reklamaci, kdo a jak dodá zboží. Za zboží během přepravy odpovídá dopravce a po každé přejímce do skladu je zboží kontrolováno. Pokud neodpovídá kvalitě nebo je poškozeno, je vyvoláno reklamační řízení, které, jak již bylo zmíněno, je popsáno ve smlouvě. Ve smlouvě jsou dohodnuta skonta pro platby před termíny splatnosti.

5. Jak je firma pojištěna proti změně sortimentu dodavatele?

V případě změny například fólie, je tato změna avizována již dlouhou dopředu, takže firma má možnost se nachystat na změnu. Tzn. upozornit na chystané změny zákazníky, spočítat aktuální objednávky a podle toho objednat do skladových zásob dostatečné množství. Část fólie se rovněž skladuje po dobu reklamační doby, pro eventuální výrobu reklamovaného zboží.

6. Využívá firma vlastních distribučních kanálů či spolupracuje s jinými?

Využívá internetu pro vlastní prezentaci na vlastních stránkách, sociálních sítí např. Facebook. Primárně se zaměřuje na spolupráci s dodavateli nábytku jako takového tzn. využívá cizích distribučních kanálů. Není to ale podmínkou, samotný klient si sám prostřednictvím objednávkového formuláře může na internetu objednat výrobu. K objednavce může využít interaktivního katalogu, či grafického studia nebo využije spolupracujících autorizovaných architektů.

7. Jakým způsobem jsou hledáni noví odběratelé či koncoví zákazníci?

Firma se pravidelně zúčastňuje veletrhů, zaměřených na nábytkářský průmysl, případně na design interiéru. Pomocí obchodního oddělení a obchodních zástupců, jsou hledáni noví klienti, navazovány nové spolupráce.

8. Jak ošetřuje riziko nesplacení faktur? Jakým způsobem probíhá vymáhání? Využívá faktoringu? Využívá akontací? Odkupu pohledávek?

Faktoringu podnik nevyužívá a nikdy v minulosti nevyužíval. Všechny vztahy jsou již nyní postavené na dlouhodobé, osvědčené spolupráci, kterou si již obě strany vyzkoušely. Termíny splatnosti jsou již dopředu dohodnuty a jsou dodržovány. Akontace nejsou využívány, zboží je vždy vydáno až po zaplacení faktury. Málokdy se stane, že zboží není odebráno. Pokud k tomu dojde, je zboží většinou prodáno jako druhá jakost se slevou při výprodeji skladů. Vymáhání se věnuje externí právní kancelář, se kterou firma spolupracuje. Ta má nastaveny určité kroky. Tyto nebyly specifikovány. Vymáhání se poměrně dobře daří.

9. Diverzifikuje výrobu či uvažuje firma o diverzifikaci do jiného oboru?

V rámci firmy TRACHEA a.s. není uvažováno o diverzifikaci do jiného oboru. Výroba je doplňována o nové technologie příp. nové trendové výrobky.

10. Jsou vytvářeny finanční rezervy?

Je patrné i z účetních dokladů, že zákonný fond rezerv je zcela naplněn.

11. Co technické vybavení?

Snaží se pravidelně obměňovat strojní vybavení tak, aby byla splněna podmínka kvality a byla výroba zefektivňována. Veškeré stroje jsou nyní již v majetku firmy, úvěry nebo leasingy jsou splaceny. Nyní, pokud by byla potřeba, podnik bude investovat z vlastních rezerv nebo využije dotačních programů.

12. Jak je zajišťována bezpečnost práce?

Bylo už řečeno, že firma se snaží svoje technické vybavení inovovat a s tím souvisí i zvyšování bezpečnosti práce a manipulace s touto technikou. Jsou zpracovány bezpečnostní normy, pracovníci jsou pravidelně školeni a seznamováni, jsou prováděny pravidelné lékařské prohlídky. Pracovníci jsou navíc firmou pojištěni. Na tuto oblast je najímána externí firma, která minimálně 1x v měsíci kontroluje dodržování předpisů pracovníky a také kontroluje, zda budova a stroje splňují technické normy a veškeré jejich bezpečnostní prvky.

13. Ochrana životního prostředí?

Na tuto oblast je rovněž najímána externí firma a platí obdobné pravidla jako u dodržování bezpečnosti práce. Firma chce být aktivní, a proto dodržuje třídění odpadu, využívá výkonných filtračních zařízení na provozech, kde zvýšené prašné prostředí. Pokud je uvažováno o přechodu na jiný materiál, je předem kontrolován a případně stanoveno, jak s ním, nebo s jeho obalem, může být nakládáno.

7.2 Všeobecná rizika

Firma TRACHEA a.s., je podnik, který je zaměřen na výrobu a distribuci vlastních výrobků. Její prioritou je tedy zajištění kontinuity výroby a zajištění vysoké kvality výrobků. Doplňujícími otázkami bylo tedy cíleně zjišťováno, jak má firma ošetřena největší rizika výrobních podniků.

Riziko výpadku výroby kvůli přerušení dodávek energií, poruchy strojů nebo jiných příčin firma ošetřuje pojištěním přerušení výroby a dualitou všech výrobních strojů.

Dodavatelská rizika pokrývá firma více způsoby. Dlouhodobou spoluprací s osvědčenými dodavateli, diverzifikací dodavatelů, ošetřením dodávky v podmínkách smlouvy, kontrolou kvality a stanovením reklamačního postupu či velkou skladovou zásobou strategického materiálu - fólie.

Reputační a kvalitativní rizika firma snižuje pomocí externě najaté firmy na kontrolu bezpečnosti práce a kontrolu dodržování ochrany životního prostředí. Kvalitativní rizika, jsou pak ošetřena ve více stupních. To, že jsou brány vážně, firma dokládá i certifikátem TÜV a svůj vysoký standard podporuje i zvýšenou reklamační lhůtou nad rámec zákonné. Ke zvyšování kvality přispívá pravidelná obměna strojního a technického vybavení výrobních linek a zázemí firmy.

Riziko distribuce je ošetřeno dlouhodobými zákazníky, hledáním nových klientů přes obchodní oddělení s využitím odborně zaměřených veletrhů a moderních IT technologií.

Měnová rizika jsou v tuto chvíli méně závažná, jejich redukce není dodatečně řešena. Firma má rovněž vytvořen zákonný fond rezerv, kterým by mohlo být riziko sanováno.

Riziko nesplacených pohledávek je řízeno z několika stran. Firma nevyužívá faktoringu, jelikož její právní kancelář, kterou si najímá, je ve vymáhání pohledávek v celku úspěšná. Firma u nových klientů vyžaduje okamžitou platbu a teprve po určité době přechází na model s vystavením faktury s delší splatností. Zároveň došlo ke splacení všech závazků, co podnik měl navázány tak, aby jej netížily v době ekonomické recese. Firma je z velké části financována vlastním kapitálem.

Riziko trhu a zájmu o úzce profilované výrobky firma zatím nemá v plánu nijak ošetřovat. Byť se jedná o úzkou profilaci, zaměřuje se spíše na to, aby pokryla veškeré trendy spojené s nábytkářským průmyslem. Nabízí větší variabilitu výrobního programu, nových materiá-

lů, profilů a spíše se rozšířila nabídka i o jiné dvířka, jak pouze na kuchyňské linky. Vedení společnosti si je vědomo rizika úzké profilace a více zintenzivnilo hledání nových trhů, na které by mohly do budoucna prorazit.

Firma využívá všech metod pro práci s rizikem od redukce, převzetí až po přesun na jiný subjekt.

8 ZHODNOCENÍ ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na analýzu společnosti TRACHEA a.s., se sídlem v Brně a výrobním areálem v Holešově. Nyní bude provedeno souhrnné zhodnocení analýz a budou navržena případná opatření ke zlepšení zjištěného stavu. Podrobnější vyhodnocení byla provedena na závěr každé použité analýzy. Nyní budou závěry analýz dány do kontextu a budou vyzdvížena možná opatření.

Ze všech provedených analýz a doplňujících dotazů vyplývá, že vedení společnosti si je vědomé rizik, která z jejich podnikání plynou, a aktivně se svými zjištěními pracuje.

I přes jasně převažující pozitiva a silné stránky byla indikována závažná hrozba a s tím související slabá stránka – **odchod klíčových odběratelů a proniknutí na zahraniční trhy**. Řešení a doporučení je tedy zcela zjevné, firma by měla zvýšit svou aktivitu na poli hledání nových zákazníků a využít k tomuto i zahraničních trhů. Ať už s využitím veletrhů v zahraničí, případně vládní agentury CzechInvest, případně využít dlouhodobých spoluprací s dodavateli a proniknutí na zahraniční trhy přes jejich distribuční sítě či doporučení. Dalším možným řešením je navázat spolupráci se zahraničními řetězci, které nabízejí prodej nábytkářských výrobků.

S rozšířením obchodních vztahů na zahraniční trhy, pak bude firmě hrozit možnost ztráty v důsledku **měnového rizika**. Opatření proti tomuto druhu rizika může být složeno z více pramenů. **Prvním pramenem** může být zvýšení marží na výrobcích tak, aby případný pohyb v kurzu měn byl vstřebán tímto navýšením. **Druhým pramenem**, který již firma v současnosti využívá, je vyrovnávání nákupu výrobních surovin a dodávek hotových výrobků tržbou v dané měně. **Třetím pramenem** se nabízí využít při prvotních zakázkách, kdy druhý pramen nebude dostatečný k pokrytí potřeby daného nominálu. Je to denominace části vlastního kapitálu do měny, ve které by firma obchodovala se zahraničím a to za využití smluvně vyjednaného, výhodnějšího směnného kurzu s bankou, či jiným subjektem. V současnosti však je zvolené opatření dostatečné.

Další slabou stránkou může být **řízení pohledávek** a přenechání celé administrativy s vyjednáváním externí právní kanceláři. Doporučení managementu firmy může být ve využití institutu faktoringu, kdy se podnik může levněji a rychleji dostat k části finanční hotovosti, kterou by mohl použít pro další rozvoj firmy případně investice. Vzhledem k velké likviditě a velkému podílu vlastního kapitálu, však není tento stav nijak významný.

Management, i kvůli tomu, jak dlouho firma působí na trhu, má nadstandardní vztahy se svými dodavateli. Proto u těchto obchodních vztahů zvolili strategii **retence rizik**. I přesto, že doposud byly všechny krátkodobě uzavřené smlouvy vždy splněny, může být doporučeno uzavřít na **dodávky výrobních surovin** dlouhodobé dodavatelské smlouvy, kde by byla ošetřena cena materiálu dlouhodobě za pevnou sazbu, skonta při platbě před termínem splatnosti nebo zakotveny sankce při změně či ukončení výroby klíčových surovin, případně lhůta, kdy dodavatel oznámí ukončení výroby těchto surovin.

Úzká profilace výroby je do jisté míry výhodou i nevýhodou. Riziko odchodu odběratelů nebo ztráta trhu vlivem nového trendu tady existuje, proto dalším možným opatřením podniku je diverzifikace výroby o jiný produkt, nejlépe takový, který by využil stávajících technologií a lidských zdrojů. V současnosti se však nejedná o podstatné riziko.

Můžeme konstatovat, že firma TRACHEA a.s. je stabilní progresivní firmou, která dosahuje dobré výkonnosti. Využívá všech metod pro práci s rizikem a strategii pro snížení rizik, správně se přizpůsobuje své situaci na trhu a stavu jejich ekonomické situace, případně nákladovosti na dané opatření. Mezi její silné stránky patří nezátíženost cizím kapitálem a vysoká likvidita. Akcionářům pak přináší pravidelný výnos.

ZÁVĚR

Podnikání je proces, který sám o sobě nese riziko a do jisté míry je taky pozitivně vnímán a požadován. Je pouze na podnikateli případně na manažerovi jakou hranici únosnosti stanoví pro rizika resp. toho, co je ochoten podstoupit pro to, aby dosáhl jím požadovaný zisk. Z toho tedy vyplývá, že v podnikání se riziku nelze zcela vyhnout a někdy je naopak riziko vyžadováno.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat finanční rizika konkrétního podniku, vymezit oblasti, ve kterých by mohl mít podnik problémy a následně navrhnout řešení ke zlepšení stavu v identifikovaných oblastech.

V teoretické části jsou nejprve definovány základní pojmy týkající se analýzy a rizika obecně, jaké jsou principy a jaké jsou cíle finančního řízení. Jsou představeny nástroje k identifikaci rizik, metody měření rizik. Nakonec jsou představeny konkrétní finanční rizika a praktické podnikatelské nástroje, včetně metod ke snížení rizik ve firmách.

V praktické části je identifikována konkrétní firma. Pro finanční rozbor firmy byla využita analýza poměrovými ukazateli a pro zmapování vnějšího a vnitřního prostředí firmy byla využita analýza SWOT. Obě analýzy pak byly doplněny cílenými dotazy a přehledem všeobecných rizik ke zjištění všech rizik, které firma podstupuje.

Analýzy byly komplexně vyhodnoceny a byla rovněž navržena opatření, která by, dle mého názoru, mohla vést ke snížení identifikovaných rizik, zlepšení stavu problematických oblastí a zvýšení konkurenceschopnosti analyzované firmy. Domnívám se, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] www.slovník-cizích-slov.abz.cz. [online]. © 2005-2014 [cit. 2014-02-14]
<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/analyza>
- [2] KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4044-9.
- [4] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [5] VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [6] HRDÝ, Milan a STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-580-9.
- [7] KUBÁLKOVÁ, Petra a LOSKÁ, Šárka. *Risk management*. In: Ikaros [online]. 2006, ročník 10, č. 12 [cit. 2014-02-14]. Dostupný z www: <http://www.ikaros.cz/node/3728>
urn:nbn:cz:ik-003728. ISSN 1212-5075
- [8] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management* 1. vyd. Praha C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [9] www.kpmg.com/CZ, *Řízení finančních rizik* [online]. © 2013 [cit. 2014-02-20] Dostupné z www: <http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Factsheets/Documents/KPMG-Rizeni-financnich-rizik.pdf>
- [10] VLACHÝ, Jan. *Slovník investora* [online]. © 2003-2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupný z www: <http://www.vlachy.cz/slovin/invest2.html>

[11] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
a.s.	Akciová společnost
EAT	Čistý zisk
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes – Zisk před zdaněním + nákladové úroky
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
MDF	Medium Density Fibreboard (Středně hustá vláknitá deska)
např.	Například
PVC	Polyvinylchlorid – druh umělé hmoty
resp.	Respektive
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Označení metody analýzy (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TÜV	Sdružení pro kontrolu jakosti a dalších procesů ve firmách
tzn.	To znamená
tzv.	Tak zvané

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Oblasti finančního řízení [6]	13
Obrázek 2 - Vztahy v analýze rizik [3]	18
Obrázek 3 - Vztahy při řízení rizik [3]	19
Obrázek 4 - Proces řízení rizik [3]	25
Obrázek 5 - Princip faktoringu [3]	27
Obrázek 6 – Princip dokumentárního akreditivu [3]	29
Obrázek 7 - Princip dokumentárního inkasa v mezinárodním obchodním styku [3]	30
Obrázek 8 - Vývoj ukazatelů rentability	42
Obrázek 9 - Vývoj likvidity	45
Obrázek 10 - Vývoj ukazatelů zadluženosti	46
Obrázek 11 - Vývoj ukazatelů aktivity č. 1.	48
Obrázek 12 - Vývoj ukazatelů aktivity č. 2.	49
Obrázek 13 – SWOT analýza [12]	51
Obrázek 14 – Graf vyhodnocení SWOT analýzy	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Slovní popisy rizik [4]	21
Tabulka 2 – Kombinace tvrdosti a pravděpodobnosti [3].....	26
Tabulka 3 – Výtah z účetních dokladů č. 1 (tis. Kč)	39
Tabulka 4 – Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability.....	42
Tabulka 5 – Výtah z účetních dokladů č. 2 a výpočet likvidit.....	43
Tabulka 6 - Výtah z účetních dokladů č. 3 a výpočet ukazatelů zadluženosti	45
Tabulka 7 - Výtah z účetních dokladů č. 4 a výpočet ukazatelů aktivity	47