

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza a vyhodnocení rizika u vybraného podniku

Bc. Veronika Šafářová

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Šafářová**
Osobní číslo: **E10102**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza a vyhodnocení rizika ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zpracovat analýzu a navrhnout postup pro vyhodnocení rizik u vybraného podniku s použitím vhodných metod a poskytnutých dat.

Zásady:

- Obecný popis rizik.
- Detailní analýza rizik vybraného podniku.
- Aplikace metod analýzy rizik ve zkoumaném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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


KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. Praha: C.H.Beck, 2005, 137 s., 80-7179-321-3.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s., ISBN 978-80-251-1830-6.

SMEJKAL, V. - RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualiz. a rozšiř. vyd., Praha: Grada 2006, 296 s., ISBN 80-247-1667-4.

VAUGHAN, E.J. Risk Management. Hoboken: John Wiley and Sons, 1997, 686 s, ISBN 0-47110-75-9.

Vedoucí diplomové práce:



doc. Ing. Rudolf Kampf, Ph.D.
VŠTE v Českých Budějovicích

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím se zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 29. 6. 2014

Bc. Veronika Šafářová

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. V neposlední řadě pak děkuji své rodině za podporu a trpělivost.

ANOTACE:

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a vyhodnocením rizika ve vybraném podniku. Obecná část v sobě zahrnuje základní pojmy a definice, které souvisí s rizikem. Dále práce popisuje základní metody a postupy analýzy rizika ve vztahu k podniku.

Druhá část práce je zaměřená na aplikování metod a postupů analýzy rizika u vybraného podniku. Na základě provedené analýzy je zhodnocen současný stav a navržena doporučení pro jeho zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Riziko; analýza rizika; metoda analýzy rizik; podnik; finanční analýza

TITLE

Risk analysis and evaluation in the particular company.

ANNOTATION

This work deals with risk analysis and their evaluation in the particular company. The general part includes the fundamental ideas and definition, which are connected with the risk. It also describes the basic methods and procedures for risk analysis in relation to company.

The second part focuses on the application of methods and procedures for risk analysis in the particular company. On the basis of the analysis there is assessed the present state and suggest recommendations for improvement.

KEYWORDS

Risk; risk analysis; methods of risk analysis; company; financial analysis

Obsah

Úvod.....	11
1 Teorie rizik podniku.....	12
1.1 Základní charakteristika rizika.....	12
1.1.1 Historie rizika	12
1.1.2 Definice rizika.....	12
1.1.3 Riziko a nejistota	13
1.1.4 Základní pojmy související s rizikem.....	14
1.2 KLASIFIKACE RIZIKA	15
1.3 Obecný postup analýzy rizik.....	18
1.3.1 Stanovení hranice analýzy rizik	19
1.3.2 Identifikace aktiv	19
1.3.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv	19
1.3.4 Identifikace hrozeb	20
1.3.5 Analýza hrozeb a zranitelnosti.....	20
1.3.6 Pravděpodobnost jevu.....	20
1.3.7 Měření rizika.....	20
1.4 Metody analýzy rizik.....	21
1.4.1 Nejpoužívanější metody analýzy rizik.....	22
1.5 Finanční analýza.....	24
1.5.1 Metody finanční analýzy	26
1.6 SWOT analýza	36
1.7 Management rizika.....	36
1.8 Metody snižování rizika.....	39
2 Charakteristika společnosti Věcičky pro malé lidičky, s. r. o.	45
2.1 Představení společnosti	45
2.2 Historie společnosti.....	46
2.3 Výrobky.....	46
2.4 Strategické záměry společnosti	47
2.5 Současný přístup k riziku	47
3 SWOT analýza podniku.....	49
4 Rizika společnosti.....	51
5 Aplikace finanční analýzy	53

5.1	Analýza vybraných poměrových ukazatelů	53
5.1.1	Ukazatele likvidity	53
5.1.2	Ukazatel zadluženosti	55
5.1.3	Ukazatel rentability	57
5.1.4	Ukazatel aktivity	59
5.2	Souhrnné ukazatele	61
5.2.1	Bilanční analýza I.	61
5.2.2	Index důvěryhodnosti	63
5.3	Vývoj tržeb podniku.....	65
6	Analýza konkurence	66
6.1	Konkurence českých výrobců	67
6.2	Konkurence nadnárodních společností	69
6.3	Porovnání produktů.....	71
7	Zhodnocení analýz a návrh doporučení	74
	Závěr	78
	Použitá literatura	81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení ukazatele IN05.....	35
Tabulka 2:Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	40
Tabulka 3:Základní informace o společnosti	45
Tabulka 4: Ukazatele likvidity	53
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti.....	55
Tabulka 6: Ukazatele rentability	57
Tabulka 7:Ukazatele aktivity	59
Tabulka 8: Bilanční analýza I.	62
Tabulka 9: Index důvěryhodnosti – IN05	63
Tabulka 10:Bodové hodnocení konkurence českých firem	67
Tabulka 11: Bodové hodnocení nadnárodních společností.....	70
Tabulka 12:Porovnání cen produktů	72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemné vztahy tří managementů – správné uspořádání	38
Obrázek 2: Vzájemné vztahy tří managementů – chybné uspořádání	39
Obrázek 3: Logo společnosti	45
Obrázek 4: Ukázka výrobků	47
Obrázek 5: Vývoj ukazatelů likvidity	54
Obrázek 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti	56
Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability.....	58
Obrázek 8: Vývoj ukazatelů aktivity	60
Obrázek 9: Vývoj hodnot Bilanční analýzy I.	62
Obrázek 10: Vývoj hodnot indexu důvěryhodnosti – IN05	64
Obrázek 11: Vývoj tržeb podniku v období 2010 – 2013	65
Obrázek 12: Porovnání cen produktů	73

SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
CLA	Check List Analysis – Kontrolní seznam
CSc.	Kandidát věd
ČR	Česká republika
doc.	Docent
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
Ing.	Inženýr
KČ	Koruna česká
MR	Management rizika
např.	například
OM	Operační management
OT	Opportunities, Threats – příležitosti a hrozby
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SM	Strategický management
SW	Strenghts, Weaknesses – silné a slabé stránky
tzv.	takzvaně
www	World Wide Web – světová komunikační síť

Úvod

Jestliže chce společnost naplnit své stanovené cíle a uspět v konkurenčním boji, musí neustále kontrolovat a hodnotit výsledky své činnosti. Dobře zmapované konkurenční prostředí a znalost možných rizik, které mohou při podnikání nastat, vede manažery k učinění takových rozhodnutí, která budou pro firmu prospěšná.

Identifikace rizik za pomoci analýz hraje v řízení podniku podstatnou roli. Výsledkem by měla být identifikace rizik a u nejzávažnějších i návrhy na jejich eliminaci. Výstupem je závěrečná interpretace výsledků provedených analýz.

Práce se skládá ze dvou částí, které jsou rozděleny do jednotlivých kapitol. První část práce je teoretického charakteru a popisuje základní charakteristiky z oblasti analýzy rizik. Zabývá se definicí rizika a jeho klasifikací. Je zde popsán postup analýzy rizik a metody měření. V závěru jsou uvedeny nejčastější metody snižování rizika.

Druhá část je zaměřena na praktické provedení analýzy u vybraného podniku. Nejprve je představena činnost společnosti, její organizační uspořádání a podnikatelská strategie. Následně je vypracována SWOT analýza, ve které jsou zobrazeny příležitosti a ohrožení společnosti. Na základě zjištěných hrozeb jsou vybrána nejzávažnější rizika, která mohou v průběhu podnikání nastat. Následně jsou tato rizika analyzována pomocí metod finanční analýzy a analýzy konkurence. Závěr práce tvoří finální zhodnocení rizik a návrh doporučení pro zlepšení současného stavu.

V první části práce, která se zabývá teoretickou stránkou analýzy rizik, bylo využito poznatků, které byly nastudovány z odborné literatury. Charakteristika podniku je vytvořena na základě informací poskytnutých v rozhovoru s majiteli podniku. Samotná analýza vychází ze zpracování ročních účetních výkazů a interních dokumentů.

Cílem práce je seznámení s problematikou analýzy rizik a možnostmi její eliminace. Dalším cílem je analýza možných rizik u vybraného podniku a jejich vyhodnocení plynoucí z provedené analýzy včetně navržení řešení.

1 Teorie rizik podniku

1.1 Základní charakteristika rizika

Tato část je zaměřena na základní teoretické pojmy, které souvisejí s rizikem.

1.1.1 Historie rizika

Pojem riziko prošlo historický vývojem a první zmínky byly nalezeny u arabských a latinských jazyků. Arabské slovo „risq“ vyznačovalo náhodný a příznivý výsledek, zatímco latinský výraz „riscum“ se vztahovalo k nebezpečí lodní dopravy, které museli dávní mořeplavci překonat. Od 17. století se pojem riziko začal stále častěji využívat ať už v pozitivním či negativním významu. Dnešní podoba slova je odvozena od italského označení „risico“, které bylo taktéž spojována s úskalím mořeplavců. „Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.“[7]

1.1.2 Definice rizika

Jak už bylo v dřívějším odstavci naznačeno, pojem riziko je možné chápat z dvou úhlů pohledu. Jedním z pojetí rizika je jeho chápání ve smyslu negativního charakteru v literatuře se často označují jako rizika čistá. V praxi se častěji vyskytují rizika, která jsou označována jako rizika podnikatelská, která mají jak negativní, tak i pozitivní stránku.

Odborná literatura pojednává o celé řadě definic pojmu rizika. Nedá se tedy říci, že existuje pouze jedna obecně uznávaná definice rizika, která by splňovala všechny předpoklady. Mnohdy záleží na konkrétním druhu rizika a prostředí, oboru a někdy i druhu jazyka, v kterém se vyskytuje.

Za obecné vyjádření pojmu riziko bychom mohly považovat toto: Nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. [12, s. 89]

Pojem Riziko, je možné vyjádřit velkou řadou různých definic, které když si přečteme, tak nám charakterizují stále jeden význam a to pojem riziko.

Definice rizika: [12, s. 90]

- Faktor, který by mohl být příčinou neúspěchu daného investičního projektu (tzv. poptávkové riziko).

- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.
- Možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
- Odchýlení skutečných výsledků a očekávaných výsledků (tzv. podnikatelské riziko).
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného (tzv. podnikatelské riziko).
- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení (tzv. podnikatelské riziko).

1.1.3 Riziko a nejistota

Riziko a nejistota jsou pojmy, které jsou si velmi podobné, v některých pramenech mohou být dokonce spojovány v jeden význam. Pojem riziko je spojen s určitou aktivitou, činností nebo projektem s nejistým výsledkem. Tyto výsledky ovlivňují situaci subjektu, který akci realizuje. Z velké části ovlivňují finanční stránku věci. Zatím co pojem nejistota, je spojen s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje rizikových faktorů, které ovlivňují výsledek aktivit. [4]

Faktory rizika a nejistoty lze do jisté míry snížit, ale nelze ji zcela odstranit.

1.1.4 Základní pojmy související s rizikem

Aktivum

Aktivum je vše, co má pro určitý subjekt hodnotu. Aktivum dělíme na hmotná a nehmotná. Hmotná aktiva jsou například nemovitosti, stroje, cenné papíry apod. Nehmotná aktiva jsou předměty průmyslového a autorského práva, softwarové vybavení nebo třeba kvalita personálu. [12]

Základním charakteristickým prvkem aktiva je jeho hodnota. Tato hodnota je založena buď na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny, nebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro určitý subjekt.

Hlavní aspekty při hodnocení aktiva: [12, s. 95]

- pořizovací náklady nebo jiná hodnota aktiva,
- důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
- náklady na překlenutí možné škody na aktivu,
- rychlost odstranění případné škody na aktivu,
- jiná hlediska, která se mohou lišit případ od případu.

Hrozba

Hrozba je činnost, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu (např. Přírodní katastrofa, krádež, chyba zaměstnanců nebo i kontrola finančního úřadu). [12]

Dopad hrozby je důsledkem škody, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum. Nebezpečnost můžeme charakterizovat jako schopnost hrozby způsobit škodu. [12]

Přístup je pravděpodobnost přístupu hrozby k aktivu. Jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby. [12]

Motivace charakterizujeme jako zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.

Protiopatření

Protiopatření je činnost, postup, proces nebo cokoliv, co bylo navrženo speciálně pro zmírnění, snížení nebo dopadu hrozby. [12]

Hlavními opatřeními, která se týkají analýzy rizik, jsou efektivita a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, do jaké míry protiopatření sníží účinek hrozby. Využívá se ve fázi zvládnání rizik, při hodnocení vhodnosti použití určitého protiopatření. [12]

Jsou zaměřeny především na snížení úrovně hrozby a na snížení jejich následků, snížení úrovně zranitelnost nebo také na obnovení činnosti po působení hrozby. [12]

Vhodné protiopatření je důležité pro optimalizaci, aby se našly nejúčinnější protiopatření s co nejnižšími náklady.

Zranitelnost

Zranitelnost můžeme pojmenovat jako nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Je to jedna z vlastností aktiva a vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na působení dané hrozby. [12]

Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle faktorů citlivosti a kritičnosti.

Citlivost: náchylnost aktiva, které je poškozeno danou hrozbou.

Kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt. [12]

1.2 KLASIFIKACE RIZIKA

Klasifikace a identifikace rizik je jednou ze základních činností, které hrají důležitou roli pro úspěšné rozhodování a analyzování rizik u peněžních toků a investic.

Mezi základní skupiny třídění patří členění rizik na: [4], [12]

Vnitřní a vnější

Vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř firmy (např. Rizika ve výrobní či technologické činnosti, personální, manažerská rozhodnutí apod.) Vnější rizika se vztahují ke všem

faktorům v podnikatelském okolí, které souvisí s činností firmy. Zdrojem mohou být makroekonomické či mikroekonomické faktory (např. Ekonomické okolí, konkurenční, dodavatelské či odběratelské okolí).

Ovlivnitelná a neovlivnitelná

Ovlivnitelná rizika můžeme snižovat či částečně odstranit. Toto provádí většinou manažer, který se snaží podnikat taková opatření, kterými by snížil pravděpodobnost vzniku možných nepříznivých situací (např. Dobré zmapování konkurenčního prostředí, zlepšení kvalifikace zaměstnanců, kvalitní kontrola finálních výrobků). U neovlivnitelného rizika nelze eliminovat jeho výši. Tyto rizika ovlivňují především faktory politické, hospodářské, fiskální, živelné katastrofy (např. Změna měnového kurzu, změna zákonů, povodně, sucha apod.) Pokud některé z těchto faktorů nastanou, můžeme přijmout opatření, která sníží nepříznivé následky tohoto rizika.

Primární a sekundární

Za primární riziko je považován ten druh faktoru, který největší mírou firmu ohrožuje a měl by nejvyšší negativní následky. Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření, které bylo použito pro snížení primárního rizika.

Podnikatelské a čisté

Podnikatelské riziko (v některých odborných literaturách uváděno jako spekulativní riziko) je charakteristické tím, že má jak pozitivní, tak i negativní stránku. Existuje zde možnost zisku nebo ztráty (např. Podnikání nebo nákup akcií apod.). Čisté riziko má pouze stránku negativní. Používá se k označení situací, které mají povahu ztráty nebo nulové ztráty. Nejčastěji se tyto rizika vztahují k ztrátě či škodám vlastnictví majetku (např. Koupě mechanizační techniky, kde je možnost poškození či krádeži). Dále se používá pro technické systémy, přírodní jevy či lidské selhání.

Systematické a nesystematické

Systematické riziko, je riziko, které je vyvolané společnými faktory a, postihuje v odlišné míře všechny subjekty v oblasti podnikatelské činnosti. Toto riziko bývá někdy také nazýváno rizikem tržním, protože do značné míry závisí na celkovém vývoji trhu. Riziko nesystematické (neboli specifické, jedinečné) je specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity (např. selhání významného subdodavatele, vstup nového konkurenta na trh).

Ekonomická

Ekonomická rizika jsou spojena s různými druhy nákladových rizik, která jsou vyvolána růstem cen energií, surovin, materiálu apod. Důsledkem těchto faktorů může dojít k překročení předem stanovené výše nákladů a nedosažení požadovaného hospodářského výsledku.

Environmentální

Environmentální rizika mají podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí a nákladů na ochranu životního prostředí (např. Zavedení nové recyklační linky).

Finanční

Finanční rizika jsou spojená se způsobem financování. (Podrobně popsáno viz.: odstavec Finanční a nefinanční rizika).

Informační

Informační rizika jsou spojená s nedostatečnou ochranou dat a informačních systémů.

Kreditní

Kreditní rizika se vztahují k platební neschopnosti klientů firmy.

Legislativní

Legislativní rizika bývají obvykle vyvolaná legislativní a hospodářskou politikou vlády (např. změny zákonů, rozpočtové omezení apod.)

Managementu

Rizika managementu jsou jednou z klíčových faktorů pro úspěšné fungování firmy. Tato rizika vyplývají z určité úrovně zkušeností vedení firmy.

Politická

Politická rizika spadají do skupiny rizik, která jsou spojená s podnikáním v zahraničí a to především v rozvojových zemích. (může zde dojít např. omezení zisku, změna daní, exportních omezení apod.)

Technicko-technologické

Tato rizika jsou spojena se zapojením výsledků vědecko-technického rozvoje, která mohou vyústit s neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií a nezvládnutí technologického procesu, který je spojen se snížením výrobních kapacit.(např. Vývoj a používání stále nových produktů, které vedou k zastarání a nepoužívání stávajících technologií).

Tržní

Tržní rizika jsou spjata s úspěšností výrobků a služeb na trzích. Vztahují se k objemu prodeje a k velikosti dosahovaných prodejních cen. Tržní rizika mohou negativně ovlivnit hospodářské výsledky firmy. (např.: prodejní a cenová rizika pod úroveň očekávaných objemů).

Výrobní

Výrobní rizika mohou mít na jedné straně charakter nedostatku zdrojů, které mohou ovlivnit nebo ohrozit průběh výrobního procesu (např. nedostatek surovin, materiálu či pracovních sil). A na druhé straně mohou být spojena s nedostatky dodavatelů, provozem (např. Zpoždění dodávek materiálu od dodavatelů, výpadky výrobních zařízení, opravy údržby apod.).

Zásahy vyšší moci

Mezi rizika spojená se zásahem vyšší moci můžeme zahrnout nebezpečí živelných pohrom (např. Zemětřesení, povodně, tajfuny apod.) dále také havárie výrobních zařízení (např. Zatopení výrobní haly vlivem prasklého potrubí apod.). V současné době je nezbytné do této skupiny zahrnout rizika spojená s možností teroristických útoků.

1.3 Obecný postup analýzy rizik

Rizika nejsou představována pouze jedním faktorem, ale jejich kombinacemi, proto je nutné určit priority z hlediska dopadu a pravděpodobnost jejich výskytu a poté se zaměřit na hlavní rizikové oblasti.

Postup analýzy rizik můžeme schnout do několika po sobě navazujících činností. [12]

1.3.1 Stanovení hranice analýzy rizik

Tato hranice znázorňuje jakousi pomyslnou čáru, která rozděluje aktiva na dvě skupiny. V první skupině jsou aktiva, která budou zahrnuta do analýzy a v druhé skupině jsou ostatní aktiva. Aktiva, která mají být zahrnuta do procesu snižování rizik, budou ležet uvnitř hranice analýzy. [12]

Při stanovení této hranice se vychází především ze záměrů managementu případně zpracované úvodní studie.

1.3.2 Identifikace aktiv

V tomto kroku je nutné vytvořit seznam všech aktiv, která mají být umístěna uvnitř hranice analýzy rizik. Při rozhodnutí o zařazení aktiva, se uvede jeho název a umístění. [12]

1.3.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Hodnota aktiva se posuzuje na základě velikosti škody způsobené zničením či ztrátou. Obvykle se vychází z jeho nákladových charakteristik, jako jsou pořizovací či reprodukční cena. V některých případech to mohou být i charakteristiky výnosové a to pokud aktivum přináší identifikovatelné zisky nebo významný přínos. [12]

Dále je také důležité rozlišit, zda jde o aktivum jedinečné nebo o aktivum, které můžeme jednoduše nahradit.

Hodnotu aktiva je možné stanovit také jako vážený aritmetický průměr hodnot podle všech použitých aktiv. Vzhledem k velkému počtu aktiv, je možné snížit jejich počet pomocí seskupení aktiv podle různých hledisek. Skupiny aktiv se mohou vytvářet pomocí jejich stejných charakteristik například podle ceny, účelu, kvality apod. Jednotlivé skupiny aktiv pak vystupují jako jedno aktivum, tím se sníží jejich počet a dá se s nimi lépe pracovat. Nakonec se musí zajistit, aby navržená protipatření byla aplikovatelná na všechny aktiva ve skupině. [12]

1.3.4 Identifikace hrozeb

Identifikací hrozeb se rozumí činnost, při které se označí hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Podstatou této části procesu je výběr takových hrozeb, které by mohly ohrozit alespoň jedno aktivum. [12]

Při identifikaci hrozeb se vychází z utvořeného seznamu hrozeb, který se sestavuje podle vlastních zkušeností, dle odborné literatury, nebo podle dříve provedených analýz.

Nejvhodnější metodou pro získání seznamu je metoda Delphi nebo brainstorming.

1.3.5 Analýza hrozeb a zranitelnosti

Cílem je vytvoření seznamu dvojic „hrozba – aktivum“ se stanovením úrovně hrozby a zranitelnosti. Principem je, že každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu (nebo skupině aktiv). U těch aktiv, u kterých se může hrozba uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Při stanovení úrovně hrozby se vychází z faktorů, které vyjadřují přístup, motivace nebo nebezpečnost. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z faktoru, které charakterizují citlivost nebo kritičnost. [12]

1.3.6 Pravděpodobnost jevu

Někdy s určitostí nelze určit, zda jev, který zkoumáme, opravdu nastal. Proto k popisu určitého jevu přikládáme i údaj, s jakou pravděpodobností se tento jev může vyskytnout. Pravděpodobnost náhodného jevu pak představuje číslo, které vyjadřuje míru očekávatelnosti výskytu tohoto jevu. [12]

1.3.7 Měření rizika

Riziko není ve všech situacích stejně velké, může být větší nebo menší, toto výše vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Ne vždy se pracuje se snadno změřitelnými veličinami a tak určení jejich velikosti mnohdy závisí na kvalifikovaném odhadu specialisty, který tok velikosti určuje na základě svých zkušeností. [12]

Při měření rizika je nutné brát v úvahu rovněž velikost ztráty, která může nastat v případě, že dojde k projevení určité hrozby. Čím větší je pravděpodobnost výskytu ztráty, tím intenzivnější bude reakce jednotlivce na riziko.

1.4 Metody analýzy rizik

Pro to, abychom mohli provést analýzu rizik, musíme nejdříve posoudit, jaký mají veličiny charakter. Existují dvě základní skupiny, do kterých můžeme veličiny rozdělit. Jsou to metody kvalitativní a metody kvantitativní. Pro analýzu rizika se používá každá metoda zvlášť anebo jejich kombinace.

Metoda kvalitativní

Podstatou měření analýzy rizika kvalitativní metodou je to, že rizika jsou buď vyjádřena slovně anebo v určitém rozsahu. U slovního vyjádření to mohou být hodnocení vyjádřena například slovy: od nízké, střední až velké riziko. U vyjádření rizika formou určitého rozsahu - můžeme rizika označovat buď obodováním dle předem určené stupnice (1-5) nebo vyjádřit pravděpodobností v rozmezí $<0;1>$. [12]

Kvalitativní analýza se používá především při prvotním měření rizik, kdy chceme mít rychlý přehled o míře rizik a pro činnost, kterou chceme měřit. Po této analýze většinou nastupuje některá z kvantitativních metod. Tato metoda je také vhodná pro charakter měření, kde nemáme k dispozici dostatečné množství číselných údajů.

Výhodou těchto metod je její rychlost a jednoduchost. Nevýhodou může být to, že jsou hodnocena dle subjektivního vnímání osob, které ji provádějí - většinou manažerů. Analýzy prováděné kvalitativní metodou často nejsou schopny posoudit finanční náklady k eliminaci hrozeb.

Metoda kvantitativní

Pro provedení kvantitativní analýzy se používají číselné hodnoty. Jejich základem je používání matematických a statistických metod. Data, která se pro výpočet používají, jsou získávána z finančních výkazů, účetnictví nebo třeba i ze statistických ročenek.

Výhodou je, že poskytují informace o finančním vyjádření rizik, což je často výhodnější než u kvalitativních metod. Nevýhodou je časová a odborná náročnost zpracování. Mají většinou podobu formalizovaného postupu, který může někdy vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu. [12]

Kombinované metody

Kombinované metody vycházejí z číselných podkladů. Jejich hodnocení je však prováděno slovně, což umožňuje větší přiblížení realitě oproti výsledkům používaných pouze kvantitativní metodou.

1.4.1 Nejpoužívanější metody analýzy rizik

What – if analýza (co když analýza)

Analýza what – if je jedním z užitečných nástrojů analýzy rizika. Podstatou analýzy je spontánní diskuse skupiny lidí, kteří jsou dobře seznámeni s danou problematikou. Jsou zde klade-ny otázky pomocí „Co se stane, když...“ a jsou vyslovovány úvahy a nápady o možných do-padech. [4]

Analýza není podrobně vnitřně strukturovaná, jako tomu bývá u jiných analytických technik, ale její předností je velká flexibilita, která se může přizpůsobit konkrétnímu problému.

Jejím cílem je identifikace problémů a možných negativních stavů v procesu včetně nalezení výsledku jak jim předcházet.

Co když analýza se skládá z těchto kroků: [4]

1. Definování oblasti zájmu
2. Určení typu problému k analýze
3. Rozložení systému a činností
4. Definování otázek „Co když“
5. Zodpovězení otázek „Co když“

6. Detailnější specifikace
7. Generování rozhodnutí a opatření.

Kontrolní seznam (Check List Analysis - CLA)

Jedná se o jednoduchou metodu, která využívá seznam položek či úkolů, podle kterých se ověřuje správnosti postupů. Základem pro stanovení podmínek jsou předem definované předpisy a normy v rámci organizace. [3]

Kontrolní seznamy se liší dle charakteru měření. Seznam je vytvořen na základě zkušeností z praxe a pracovník na základě něho porovnává správnost svého počínání či určitého stavu k činnosti či předmětu. Výsledek zaznamenává do kolonek ano-ne, anebo lze přiřadit více možností např. Částečně splněno. [3]

Kontrolní seznam patří mezi nejjednodušší techniku s velkou účinností, která se v praxi velice často používá. Většinou se používá při zjištění souladu s normami nebo standardními postupy.

Metoda účelových interview (metoda Delphi)

Metoda účelových interview je též nazývána jako metoda Delphi. Tento název pochází z významu antické věštírny.

Tato metoda spadá do kategorie kvalitativních metod a je to jedna z nejběžnějších variant účelových interview. Princip metody spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Pro analýzu rizik používá soubor otázek, který je prodiskutován na účelových pohovorech. Otázky jsou rozdělené na dvě části. Jedna část otázky je pevně daná a druhá je variabilní v závislosti povaze respondenta. Respondenti jsou navzájem anonymní, což zamezuje ovlivňování vzájemných odpovědí. Výsledky jednotlivých respondentů se statisticky zpracují a poté jsou respondenti vyzváni, aby k souhrnným výsledkům vyjádřili své stanovisko. Doporučuje se provádět 2- 3 interací. [8], [12]

Výhody:

- menší časová náročnost,
- nezávislost na osobnostech expertů,

- menší náročnost na spotřebu zdrojů,
- zohledňuje specifika posuzovaného informačního systému.

Nevýhody:

- možnost špatného výběru expertů či špatná struktura otázek,
- nedostatečnost finančního vyjádření.

Metoda se využívá především pro zjištění vývoje prognóz a plánování.

Analýza nebezpečí a provozuschopnosti (Hazard and Operability Study – HAZOP)

Tato technika je založena na hodnocení pravděpodobnosti ohrožení a rizik, která z ní plynou.

Pro úspěšné provedení analýzy je potřeba jasné a podrobné vymezení cílů prováděné studie a také odborné schopnosti členů, kteří analýzu provádějí. Tato technika je značně časově náročná a probíhá v těchto krocích: [8]

- definice a vymezení hranic studie,
- přesná specifikace oblasti zkoumání,
- rozložení systému a určení možných odchylek,
- organizace HAZOP,
- využití výsledků a rozhodování.

Tato metoda je vhodná pro velké i malé organizace. Jejím hlavním cíle je identifikace možných rizik.

1.5 Finanční analýza

Jednou z metod, jak zjistit finanční zdraví podniku, slouží finanční analýza. Pomáhá zhodnotit komplexní finanční situaci podniku. Prostřednictvím finanční analýzy můžeme zjistit, zda podnik využívá efektivně své zdroje, zda je schopen splácet své závazky nebo jaká je pro podnik vhodná kapitálová struktura. Na základě výsledků, lze zjistit, jaké hrozby nebo rizika mohou v podniku nastat. Slouží nejen pro krátkodobé řízení podniku, ale hlavně pro dlouhodobé finanční plánování.

Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro úsměšné zpracování finanční analýzy je důležité, zajištění kvalitních a komplexních vstupních informací. Základním zdrojem dat jsou účetní výkazy, které podnik sestavuje na základě účetní závěrky. Účetní výkazy se dělí na dvě části:

- finanční účetní výkazy,
- vnitropodnikové účetní výkazy.

Finanční výkazy jsou označovány jako externí výkazy. Slouží pro poskytování informací externím uživatelům. Podávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích majetku o výsledcích hospodaření a o pohybu peněžních toků.

Vnitropodnikové výkazy nepodléhají žádným jednotným metodickým úpravám a každý podnik si je vytváří dle svých potřeb. Patří sem nejrůznější členění nákladů, výkazy o jejich spotřebě apod. Tyto výkazy mají pouze interní charakter a slouží pro zpřesnění výsledků finanční analýzy.

Základními účetními výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow.

Rozvaha – poskytuje pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku. Je to základní výkaz podniku. Sestavuje se vždy k určitému datu. Podle toho, ke kterému dni se sestavuje, jde o rozvahu počáteční, mimořádnou nebo konečnou. Zachycuje bilanční formou stav aktiv a pasiv, tedy na jedné straně vlastní majetek podniku a na druhé straně zdroje krytí majetku. Musí vždy platit, že aktiva se rovnají pasivům. [9]

Výkaz zisků a ztrát - poskytuje přehled o výnosech a nákladech a výsledku hospodaření podniku. Výnosy představují peněžní částky, které získal podnik během své činnosti za určité časové období. Náklady pak peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů za určité období. Rozdíl mezi náklady a výnosy představuje výsledek hospodaření, který může být buď kladný, nebo záporný. V případě kladného celkového výsledku hospodaření, vniká podniku zisk, v opačném případě vzniká podniku ztráta. Stejně jako rozvaha se výkaz zisků a ztrát sestavuje k určitému datu. [9]

Výkaz cash flow – podává přehled o pohybu peněžních toků v podniku. Je to důležitý výkaz pro finanční analýzu. Jeho podstatou je sledování změny stavu peněžních prostředků. Zaznamenávají se v něm přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Tok hotovosti, je považován za důležitý ukazatel úspěšnosti podniku. Výkaz se dělí na tři základní části: na provozní, investiční a finanční činnost. [9]

1.5.1 Metody finanční analýzy

K základním metodám finanční analýzy patří: analýza absolutních (stavových) ukazatelů, jež zpracovává horizontální a vertikální analýza, dále se využívá analýza poměrových ukazatelů, která slouží k posouzení finanční situace podniku. Využívají se i další soustavy ukazatelů, které se zaměřují na souhrnné hodnocení, kam patří různé druhy bonitních a bankrotních modelů.

1.5.1.1 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů slouží zejména k analýze vývojových trendů. Pro srovnávání časových řad se používá horizontální analýza a pro procentní podíly jednotlivých složek se využívá vertikální analýza. Oba typy analýzy podávají prvotní informace o hospodaření podniku. Upozorní na problémové oblasti, které je třeba podrobněji prozkoumat.

Horizontální analýza je analýza, která zkoumá vývoj finančních ukazatelů v závislosti na čase. Principem je hodnocení jednotlivých položek výkazů po řádcích tedy horizontálně. Výsledky horizontální analýzy lze vyjádřit v podobě absolutní změny nebo relativní (procentní) změny. Čím delší časová řada je použita, tím lépe se dají posoudit výsledky. [6]

Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

Relativní změna = (absolutní změna * 100)/ukazatel_{t-1}

Vertikální analýza využívá účetních výkazů. Jednotlivé položky výkazů poměřuje ke zvolené základně, která je považována za 100%. Při analýze rozvahy, bývají jednotlivé její položky vyjádřeny jako procento z celkových aktiv nebo pasiv. U výkazu zisků a ztrát se jako základ-

na volí celkové výnosy nebo náklady. Tato metoda pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů tedy vertikálně. [6]

1.5.1.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používanou metodou finanční analýzy. Charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více účetními položkami. Vycházejí z účetních dat rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Jejich obliba je hlavně proto, že umožňují získat rychlý a nenákladný přehled o finanční situaci podniku.

Mezi základní poměrové ukazatele patří zejména: [2]

- likvidity,
- rentability,
- aktivity,
- zadluženosti.

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, které firma potřebuje pro úhradu svých aktuálních závazků. Likvidita je pro finanční rovnováhu důležitá, pokud by podnik měl málo likvidních prostředků, nemohl by dostát svým závazkům. Naopak pokud by byla míra likvidity v podniku příliš vysoká, je to pro podnik nevýhodné a vázaná aktiva by se nemohla zhodnocovat. Proto je dobré likviditu v podniku dlouhodobě sledovat. [2], [6]

Obecně lze likviditu rozdělit do tří skupin:

- běžná likvidita (likvidita III. stupně),
- pohotová likvidita (likvidita II. stupně),
- okamžitá likvidita (likvidita I. stupně).

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopný uspokojit své věřitele, v případě, že by proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost. [9]

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Pohotová likvidita se liší od běžné likvidity tím, že jsou zde odečteny zásoby, které představují nejméně likvidní část oběžných aktiv. [2]

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1 – 1,5.

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity. Bývá označována za hotovostní likviditu. Pro její výpočet se používají nejlíkvinnější položky rozvahy, a to krátkodobý finanční majetek. U okamžité likvidity platí, že nedodržení předepsaných hodnot nemusí znamenat finanční problémy firmy. [9]

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky.

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,2 – 0,5.

Ukazatele rentability

Rentabilitu můžeme blíže specifikovat jako výnosnost nebo ziskovost. Ukazatel rentability poměruje zisk, který je podnikem dosažený s velikostí zdrojů, které podnik použil k dosažení zisku. V praxi se tyto ukazatele často využívají, protože nejlépe vystihují do jaké míry je podnik schopen zhodnocovat vložené kapitál. [2], [6]

Mezi nejpoužívanější ukazatele patří: [6]

- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv (ROA)

ROA bývá považován za klíčové měřítko rentability. Měří výkonnost, celkovou efektivitu neboli produkční sílu podniku. Rentabilita aktiv nám ukazuje, jak podnik vytváří zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl tento zisk vytvořen. [2]

$$\underline{ROA} = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$$

Čím je hodnota vyšší, tím je podnik výnosnější.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu vloženého vlastníky (nebo akcionáři). Poměruje čistý zisk s vlastním kapitálem. [2]

$$\underline{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů.

Rentabilita tržeb (ROS)

Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při různých úrovních tržeb. Charakterizuje čistý výnos, který podnik dosáhl prodejem výrobků nebo služeb. Hodnota ukazatele nám říká kolik korun čistého zisku, přináší jedna koruna tržeb. [6]

$$\text{ROS} = \text{EAT}/\text{tržby}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky. Z výpočtu můžeme zjistit, zda jsou jednotlivé druhy aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. Aktivitu lze chápat jako rychlost obratu celkových aktiv. [6]

Ukazatele aktivity se měří ve dvou podobách:

Ukazatel obratu neboli **rychlost obratu** měří počet obrátek, tzn., že vyjadřuje, kolikrát se přemění určitá položka nebo skupina položek do jiné položky za stanovené časové období. [6]

Doba obratu vyjadřuje délku období, která je potřeba k provedení jednoho obratu. Měrnou jednotkou jsou obvykle dny.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. [6]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby}/\text{aktiva}$$

Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být 1. Čím je hodnota vyšší, tím podnik využívá efektivněji svůj majetek. [6]

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje, kolikrát je každá položka během roku prodána a opět znovu naskladněna. [9]

Obrat zásob = tržby/zásoby

Doba obratu (splatnosti) zásob

Tento ukazatel nás informuje o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. [6]

Doba obratu zásob = (průměrný stav zásob/Tržby)*360

Čím menší je hodnota, tím podnik efektivněji využívá svůj sklad. Pro posouzení je dobré jeho vývoj v časové řadě a porovnání s odvětvím. [6]

Obrat pohledávek

Naměřená hodnota nám udává, jak rychle jsou v podniku pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky. [2]

Obrat pohledávek = tržby/pohledávky

Doba obratu (splatnosti) pohledávek

Prostřednictvím tohoto ukazatele zjistíme, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek neboli, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Tento ukazatel je důležitý pro plánování peněžních toků. [6]

Doba obratu pohledávek = (průměrný stav pohledávek/tržby) * 360

Pokud hodnota ukazatele často nebo trvale překračuje dobu splatnosti, měl by se podnik zaměřit na platební kázeň odběratelů. [6]

Doba obratu závazků

Hodnota ukazatele udává, za jak dlouho jsou splaceny závazky podniku. [6]

Doba obratu závazků = (krátkodobé závazky/tržby) * 360

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek a zboží, z důvodu zachování finanční rovnováhy v podniku. [6]

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Zadluženost nám vyjadřuje, jak podnik k financování svých aktiv používá cizí zdroje. Pokud je podnik částečně zadlužený, nemusí to být pro něj vždy negativní. Určitá míra zadluženosti je pro podnik dokonce výhodná. Proto by měl podnik usilovat o optimální finanční strukturu a nalézt nejvýhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu. [6], [9]

Celková zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 – 60 %. Důvodem velkého rozpětí je to, že jsou jiné preference hodnot u vlastníků a jiné u věřitelů. Vlastníci preferují vyšší míru zadluženosti, zatímco věřitelé preferují spíše nižší hodnoty zadluženosti. Důvodem je, že s vysokým podílem cizího kapitálu se zvyšuje podnikatelské riziko. [6]

Celková zadluženost = cizí zdroje/celková aktiva

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti slouží k posouzení finanční struktury podniku. Ukazatel vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu, říká nám tedy, kolikrát jsou cizí zdroje vyšší než vlastní kapitál. [6]

Míra zadluženosti = cizí zdroje/ vlastní kapitál

Hodnota míry zadluženosti by neměla přesáhnout 1,5. [6]

Úrokové krytí

Tento ukazatel nám udává, kolikrát provozní zisk kryje úroky, neboli kolikrát je zajištěno placení úroků. [6]

Úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky

Pokud je hodnota ukazatele rovna 1, znamená to, že podnik veškerý svůj zisk použije na zaplacení úroků. Čím je vyšší úrokové krytí, tím je finanční situace podniku lepší. [6]

Ukazatel samofinancování

Je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Ukazatel poměruje vlastní kapitál a celková aktiva. [9]

Ukazatel samofinancování = vlastní kapitál/celková aktiva

Součet ukazatele samofinancování a ukazatele celkové zadluženosti musí být vždy 1. [9]

1.5.1.3 Souhrnné ukazatele

Pro posouzení celkové finanční situace podniku se používají souhrnné ukazatele. Jejím smyslem je vyjádřit výkonnost podniku a úroveň jeho finanční situace pomocí jednoho čísla. Souhrnné ukazatele lze rozdělit do dvou základních skupin: [9]

- bankrotní modely,
- bonitní modely.

Bankrotní modely výsledné hodnoty těchto modelů, podávají informace, zda podniku hrozí bankrot. Do této skupiny patří modely (Altmanův model – Z-skóre, Indexy důvěryhodnosti – indexy IN, Tafflerův model). [9]

Bonitní modely jsou založeny na hodnocení finančního zdraví podniku. Do této skupiny patří modely (Kralickýv Quicktest, Tamariho model, Bilanční analýza dle R. Douchy a další). [9]

Je však nutno říci, že většina modelů je vytvořena pro americké prostředí, které má odlišné finanční hospodaření a od českého systému se liší. Proto mohou být výsledky, které se používají u českých firem zavádějící. Pro české prostředí jsou nejvhodnější Bilanční analýza dle Rudolfa Douchy a Index důvěryhodnosti – indexy IN. [9]

Bilanční analýza

Bilanční analýza někdy nazývaná Douchova bilanční analýza byla vytvořena Rudolfem Douchou. Je koncipována pro české prostředí a pro jakoukoliv velikost firmy. Snaží se jednoduchým způsobem ověřit fungování firmy. Můžeme ji rozdělit na dvě části Bilanční analýza I. a Bilanční analýza II. [9]

Bilanční analýza I. Tato analýza udává spíše informativní pohled na hodnocení podniku. Skládá se ze čtyř základních ukazatelů a jednoho celkového ukazatele. Jsou to ukazatele stability, likvidity, aktivity, rentability a celkový ukazatel, který se vypočítá jako vážený průměr dosažených hodnot u jednotlivých skupin. [9]

Pokud je hodnota bilanční analýzy I. nad 1 je považován podnik za zdravý, v případě poklesu hodnoty pod 0,5 lze podnik považovat za ohrožený. [9]

Bilanční analýza II. Jedná se o soustavu sedmnácti ukazatelů. Tyto ukazatelé jsou rozděleny do čtyř skupin. Stejně jako u Bilanční analýzy I. jsou to ukazatelé stability, likvidity, aktivity a rentability a celkový ukazatel. Výsledky z této analýzy lze brát v úvahu i při strategickém rozhodování podniku. [9]

Stejně jako u předchozí analýzy pokud je výsledek nad 1 lze považovat firmu za bonitní s dobrým finančním zdravím. Hodnota pod 0,5 signalizuje problémy v hospodaření firmy. [9]

Index důvěryhodnosti - index IN

Index IN byl vytvořen Inkou a Ivanem Neumaierovými. Byl vytvořen pro podniky, které fungují v českých podmínkách. Má čtyři různé podoby a to: IN95, IN99, IN01 a IN05.

Nejnovějším indexem je IN05, představuje spojení bankrotního a bonitního modelu. [6]

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

kde: X1 = Aktiva/Cizí zdroje

X2 = EBIT/Nákladové úroky

X3 = EBIT/Aktiva

X4 = Výnosy/Aktiva

X5 = Oběžná aktiva/ (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)

Hodnocení ukazatele IN05

Tabulka 1: Hodnocení ukazatele IN05

IN05 > 1,6	Podnik tvoří hodnotu
0,9 < IN05 < 1,6	Šedá zóna - nelze hodnotit
IN05 < 0,9	Podnik netvoří hodnotu

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku a schopnosti vyrovnat se se změnami, které nastávají v jejím prostředí. Analýza se skládá ze dvou částí, a to analýzy SW a analýzy OT.

Doporučuje se začít analýzou OT, která představuje příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats) podniku, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy.

Příležitosti – zde se zaznamenávají takové skutečnosti, které firmě mohou přinést úspěch. Mohou zvýšit poptávku nebo spokojenost zákazníků.

Hrozby – zde se naopak zaznamenávají takové skutečnosti, které mohou snížit poptávku či zvýšit nespokojenost zákazníků.

Po provedené analýze OT následuje analýza SW, která charakterizuje silné a slabé stránky podniku (Strengths, Weaknesses). Tato analýza se týká vnitřního prostředí firmy. Hodnotí se zde kvalita managementu, firemní prostředí, organizační struktura, cíle firmy, finanční prostředí apod. [3]

Silné stránky – zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak firmě, tak i zákazníkům.

Slabé stránky – zde se zaznamenávají takové skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo takové, v kterých jsou konkurenční firmy lepší.

Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky podniku a potlačovat ty slabé a zároveň být připraven na potencionální příležitosti. Tato analýza může být využívána k sumarizaci analýz, jako jsou analýza konkurence nebo strategického rozvoje. Za její nevýhodu se dá považovat někdy až příliš subjektivní pohled zpracovatele. Výhodou SWOT analýzy je její jednoduchost, časová a finanční nenáročnost, proto je velmi častým a oblíbeným nástrojem analytiků. [3]

1.7 Management rizika

Management rizika je souhrnem činností, které jsou cíleny na rozpoznávání a minimalizaci možných ztrát. Je to systematický proces, který obsahuje kromě analýzy rizika také činnosti související s rozhodováním o riziku. Často se omezuje na čistá rizika. Zásadou managementu

rizik, je proaktivní ovládání možných ztrát, které vedou k snížení počtu nebezpečí a zmírnění jejich závažnosti. [13]

Náplní managementu rizika je: [13 s. 209]

- zjišťování aktivních a pasivních rizik,
- odhad rizik,
- rozhodování o riziku,
- identifikace celkového rizikového zatížení podniku, či jeho části,
- sledování a ovládání nebezpečí a rizik,
- vykazování nákladů spojených s rizikem

Pro správné uplatnění managementu rizika je vhodné vytvořit vlastní systém, který bude odpovídat charakteristice a potřebám podniku.

Management rizika je vyvolán třemi hlavními faktory: [13]

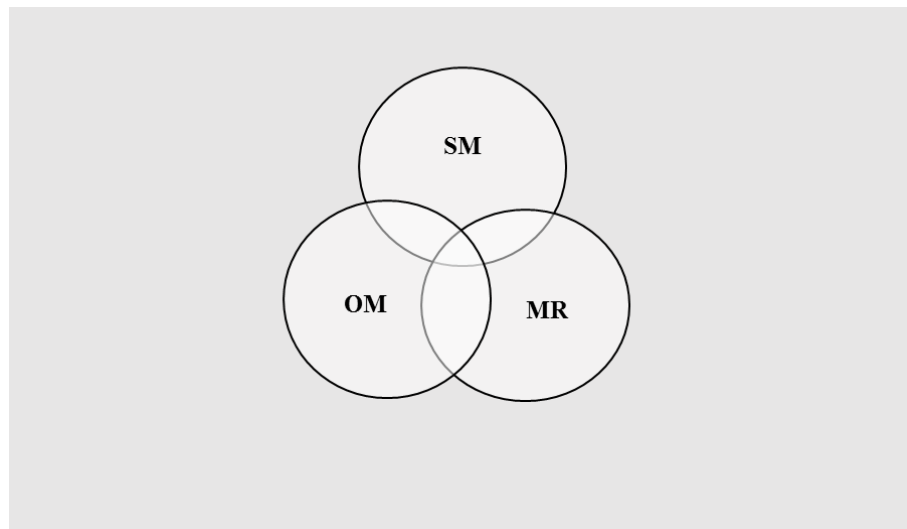
- 1) Vnitřní potřebou organizace – omezit zvyšující se náklady, snížit stávající náklady, zvýšit kvalitu rozhodování o riziku atd.
- 2) Vnějšími požadavky – investorů, zákazníků, dodavatelů, bank, auditorů atd.
- 3) Komerčním prostředím – zlepšení image organizace, konkurenční výhoda atd.

Koncepce managementu rizika – Tři managementy

Management rizika je buď subjektivní, nebo objektivní. Subjektivní je založený na intuitivním chování. Objektivní management rizika je založený na analýze skutečnosti. Jestliže se podíl subjektivní složky v rozhodovacích procesech zmenšuje, tím je větší úspěšnost rozhodovatele v dané situaci. Podmínkou je, aby osoba či podnik v sobě měli zabudované jisté organizované analytické okruhy, které můžeme označovat jako managementy. [13]

Managementy, které se uplatňují při rozhodování, se dělí do tří skupin: [13 s. 213]

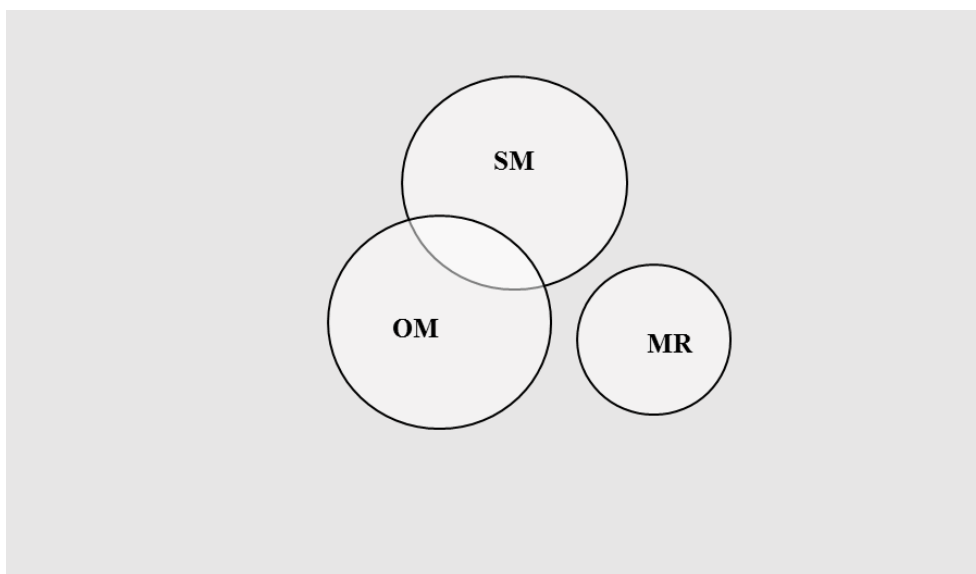
- 1) **Strategický management** – Může být vyjádřen jako nikdy nekončící proces, který probíhá v určitých krocích, které na sebe vzájemně navazují. Pokrývá rozhodování o základních principech budoucího konání nebo nekonání činnosti podniku.
- 2) **Operační management** – Navazuje na strategické rozhodování. Jeho smyslem je naplnit cílem, které vyšly ze strategického managementu. Zahrnuje veliké množství rozhodovacích procesů a činností jako jsou například vyhledávání dodavatelů a odběratelů pro výrobky nebo správné zvolení marketingových postupů.
- 3) **Management rizika** – Jeho smyslem je identifikovat a analyzovat nebezpečí, které hrozí z budoucích nebo probíhajících procesů. Jeho činnost ovlivňuje oba předcházející managementy.



Obrázek 1: Vzájemné vztahy tří managementů – správné uspořádání

Zdroj: [13 s. 213]

Tento obrázek znázorňuje optimální uspořádání všech tří managementů. Každému z nich se přisuzuje stejná úroveň závažnosti. Odpovědnost a pravomoci má však každý ze segmentů rozdílnou dle vlastních povinností.



Obrázek 2: Vzájemné vztahy tří managementů – chybné uspořádání

Zdroj: [13 s. 213]

Tento obrázek znázorňuje potlačení jednoho ze tří managementů v tomto případě managementu rizika. Pokud nastane situace, že je jeden z managementů potlačen nebo opomenut, dochází v rozhodování organizace k poruchám. Angažovaní pracovníci, se na základě výsledků rozhodují z části náhodně a z části svých subjektivních pocitů.

1.8 Metody snižování rizika

Snížení rizika ve firmě je jedním z faktorů, které přispívají k dobré prosperitě firmy. Pro efektivní snížení rizika je nutné zvolit nejvhodnější metodu. Při rozhodování managementu firmy o snižování rizika hraje roli hned několik faktorů. Jsou to druh rizika, charakter firmy, cíle firmy, kterých chce vedení dosáhnout případně její velikost a mnoho dalších. Některá rizika je možné zadržet nebo přesunout, jiným se naopak vyhnout nebo je třeba pojistit. [12]

Tabulka udává doporučení jakou metodu zvolit v případě kombinací vysokého nebo nízkého dopadu a pravděpodobnosti rizika. V praxi však většinou není přesně určena kategorizace jako „vysoké“ nebo „nízké“ a proto se management rozhoduje na základě vlastního úsudku a zkušeností. Důležitou roli u rozhodování při snižování rizik hrají náklady spojené se snížením rizika.

Tabulka 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoký dopad	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízký dopad	Retence a redukce	Retence

Zdroj: [12, s. 130]

Ofenzivní řízení firmy

Představuje jeden z nejlepších způsobů, jak preventivně ochránit firmu před podnikatelským rizikem.

Principy ofenzivního řízení firmy: [12, s. 133]

- Správná volba rozvojové strategie firmy a její implementace
- Preference a rozvoj silných stránek firmy
- Snaha o rychlé reakce na dynamicky se měnící prostředí. (Jedná se jako o vnitřní prostředí firmy, tak i o vnější okolí.)

Ofenzivní způsob řízení je charakteristický svojí jednoduchou organizační strukturou. Dbá o co nejlepší vztahy se zákazníky. Snaží se motivovat zaměstnance tak, aby byli zainteresováni do vnitřních aktivit firmy. [12]

Retence rizika

Retence rizika neboli zadržení rizika spočívá v tom, že podnikatel čelí neustále velkému počtu rizik, ale ve většině případů proti nim nepodniká žádná opatření. Retence může být vědomá či nevědomá. U vědomé retence je riziko rozpoznáno, ale nedochází k uplatnění žádného nástroje proti riziku. V případě nevědomé retence dochází k situaci, kdy je riziko nevědomě zadrženo, aniž by bylo rozpoznáno. Dále může být retence dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence znamená, že podnikatel o možném riziku ví a přijme ho spolu s možnými souvisejícími ztrátami. Toto riziko je přijímáno v případě, že podniku nejsou známi žádné lepší varianty řešení. Posledním druhem retence je nedobrovolná retence rizik. Vzniká v případě, že jsou rizika dobrovolně zadržena a nemůžou být redukována či zadržena. [12]

Tento způsob řešení rizik je jedním z nejpoužívanějších způsobů snižování rizika. Při tomto rozhodování hraje většinou roli velikost finančních rezerv nebo schopnost nést ztrátu.

Redukce rizika

Redukce rizik má za cíl, snížit rizika u konkrétní aktivity ve firmě na takovou úroveň, která je pro ni přijatelná. Tato metoda je vhodná pro všechny druhy rizik, která se vyznačují velkou pravděpodobností výskytu hrozby ať už s malým či velkým dopadem. [12]

Redukci rizika dělíme do dvou skupin:

- Metody odstraňující příčiny vzniku rizika - Cílem je, aby byl minimalizován nebo redukován výskyt rizikových situací.
- Metody snižující nepříznivé důsledky rizika, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout. [12, s.134]

Transfer rizika

Jedná se o defenzivní přístup přesunu rizika. Tento způsob využívají převážně ekonomicky silní obchodní partneři, kteří se snaží přesunout část svého rizika na ekonomicky slabšího partnera. [12]

Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří [12, s. 135]:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv za předem stanovené pevné ceny,
- uzavírání komisionářských smluv zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti,
- uzavírání obchodních smluv, které podmiňují minimální množství produktů, nebo zajišťují dodávku výrobních komponent v určitý čas a v určité kvalitě,
- přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu,
- termínované obchody,

- leasing,
- odkup pohledávek,
- odkup pohledávek,
- akreditiv, inkaso, bankovní záruka,
- franšíza.

Diversifikace rizika

Jedná se o nejčastěji používanou metodu, jež má za cíl rozložení rizika na co největší základnu. Podnikatelské aktivity jsou rozděleny na několik částí tak, aby riziko ovlivnilo pouze některou z částí a nemělo negativní dopad na celý podnik.

Mezi nejčastější způsob diverzifikace patří rozšíření výrobního programu. Základní typy výrobní diverzifikace jsou [12, s. 152]:

- **vertikální diverzifikace** – představuje rozšíření výrobního programu o produkty, které podnik dříve nakupoval a nyní jej vyrábí. Tento způsob diverzifikace zkracuje hodnotový řetězec a snižuje riziko spojené s nespolehlivými dodavateli.
- **horizontální diverzifikace** – tento typ rozšiřuje výrobní program o výrobky, které rozšiřují či doplňují výrobní program nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy.
- **diverzifikace do nepříbuzných oborů** – při této diverzifikaci dochází ke změně obchodní a výrobní strategie.
- **geografická diverzifikace** – dochází k zřizování poboček firem v zemích s nižšími daněmi nebo výhodnějšími podmínkami pro podnikání.
- **dodavatelská diverzifikace** – dodávky surovin pro firmu jsou rozloženy na více dodavatelů.
- **odběratelská diverzifikace** – podnik se zaměřuje na více zákazníků nebo odběratelů, aby v případě výpadku jednoho z nich nedošlo k ohrožení existence firmy.

Diverzifikaci by měl provádět každý podnikatelský subjekt, aby v případě negativního dopadu některé části investic byla ztráta kompenzována zisky jiných investic.

Vytváření rezerv

Vytváření rezerv je jednou ze základních metod snižování rizika u každého podnikatelského subjektu. Podnikatel vytváří rezervy proto, aby v případě dopadu rizika snížil své ztráty. Rezervy mohou být materiálové nebo finanční. Materiálové rezervy firma využívá v případě výkyvů dodávek surovin nebo zboží. Finanční rezervy slouží pro překonání okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků. [12]

Pojištění

Pojištění je velmi častou formou snižování rizika. Je to způsob, jak zamezit dopadu riziku. Dalo by se říci, že je to směna rizika velké ztráty za jistotu malé ztráty v podobě pojistného. Negativní důsledky nepříznivé situace, jsou přeneseny na pojišťovnu, která pokryje škody v závislosti na smluvních podmínkách mezi pojištěným a pojišťovnou. [12]

Velký význam hraje pojištění v obchodní sféře. Důležité je hlavně pro mezinárodní obchod, kde jsou při vzájemném obchodování nutné různé druhy pojištění: [12, s. 157]

- pojištění rizik zahraničněobchodních operací – teritoriální rizika (rizika vyplývající z administrativního opatření států, válečných a sociálních konfliktů),
- pojištění zahraničních přeprav (rizika související s přepravou zásilek),
- pojištění úvěrových rizik (finanční krytí, pro případ platební neschopnosti dlužníka),
- pojištění investic nebo jednorázových akcí,
- pojištění odpovědnosti za škodu (charakter pojištění závisí na druhu zboží či služby).

Vyhýbání se rizikům

Každá podnikatelská aktivita je do jisté míry spjata s určitými riziky. Je zřejmé, že vyhýbání se rizikům v podnikatelské činnosti zcela nelze zabránit. Podnikatel by se měl k tomuto kroku přiklonit pouze v případě, že není jiné východisko eliminace rizika. Tato metoda se doporučuje využívat spíše ojediněle. Dlouhodobé vyhýbání se riziku nemůže být přístupem, který zabezpečí firmě růst. [12]

Pro tuto práci byly vybrány nejpoužívanější metody snižování rizik. Existuje však mnoho dalších metod. Nedá se říci, že byly méně důležité nebo nevýhodné. Jejich použití vždy závisí na charakteru problému a na zvolené strategii firmy.

2 Charakteristika společnosti Věcičky pro malé lidičky, s. r. o.

2.1 Představení společnosti

Společnost Věcičky pro malé lidičky, s. r. o., (dále jen Věcičky), je malý podnik s českým vlastnictvím působící výhradně v České republice. Zabývá se výrobou a prodejem kojeneckého a dětského oblečení a doplňků. V současné době zaměstnává 24 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 6 na dohodu o provedení práce.

Tabulka 3: Základní informace o společnosti

Název	Věcičky pro malé lidičky, s. r. o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti	Semtínská, 533 53 Pardubice - Ohrazenice
IČ	28802888
Datum zápisu	2.9.2010
Základní kapitál	200.000,-- Kč
Kontakt	+420 773 939717
Internetové stránky	www.vecicky.cz
E-mail	info@vecicky.cz

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 3: Logo společnosti

Zdroj: [16]

Předmět podnikání a činnosti společnosti

Společnost Věcičky pro malé lidičky má v obchodním rejstříku zapsaný tento předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

2.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 2000. Vyráběla a prodávala kojenecké a dětské oblečené pod značkou ONO. Měla jednu firemní prodejnu v Pardubicích. V letech 2004 – 2006 firma rozšířila svůj prodej do Hradce Králové. V roce 2003 vytvořila společnost vlastní e-shop – www.vecicky.cz, který postupně každý rok zaznamenává nárůst prodeje. Od roku 2005 rozšířila firma svůj prodej i do partnerských prodejen velkoobchodních zákazníků. Tento způsob prodeje nebyl příliš efektivní a společnosti zjistila, že rozdíl mezi firemní prodejnu a prodejny velkoobchodních zákazníků byl značný a proto se společnost rozhodla prodávat svoje výrobky formou franchizových prodejen. [16]

V současné době má společnost Věcičky pro malé lidičky, s. r. o. otevřeno šest prodejen. Tři firemní prodejny, v Pardubicích, ve Zlíně a v Olomouci. Ostatní 3 jsou franchizové prodejny umístěné v Brně, Hradci Králové a v Praze. [16]

2.3 Výrobky

Společnost vyrábí a prodává oblečení pro děti od kojeneckého věku do věku osmi let. Vyrábí přibližně 250 variant oblečení v několika barevných provedeních. Sortiment zboží je rozdělen do 16-ti kategorií.

Pro lepší přehlednost je zboží rozděleno do tří skupin podle věku dětí:

- miminka 0-1 rok
- malé děti 1 – 5 let
- školáci 6 - 8 let

Tyto skupiny jsou dále rozděleny do kategorií pro chlapce a pro dívky. Dále už následuje nabídka jednotlivých druhů oblečení v různých barevných kombinacích a velikostech.



Obrázek 4: Ukázka výrobků

Zdroj: Vlastní úprava dle: [17]

2.4 Strategické záměry společnosti

Společnost Věcičky v posledních dvou letech zásadním způsobem změnila svůj způsob podnikání. Do roku 2012 měla 1 svoji firemní prodejnu. Od této doby rozšířila síť prodejen z 1 na 6, které jsou umístěné po celé České republice. Tento záměr byl pro společnost velkým zlomem, jak ve zvyšujícím se množství poptávaných výrobků, tak i strategickém řízení firmy.

Hlavním záměrem pro nadcházející období je stabilizace firmy. Otevření nových vlastních nebo franchizových prodejen znamenalo vynaložení značných vstupních investic. Stabilita firmy jak z finančního hlediska, tak i z provozního je klíčovým cílem společnosti.

Dílním záměrem, který souvisí s expanzí firmy, je zvýšení produkce výroby. Záměrem firmy je, aby dokázala včas vyrobit poptávané zboží v nejvyšší kvalitě a nevznikaly výkyvy v dodávce zboží.

2.5 Současný přístup k riziku

Jedním ze základních přístupů, které podnik využívá pro snížení možných dopadů, je pojištění. Společnost Věcičky, má uzavřené majetkové pojištění a pojištění odpovědnosti za škodu.

Další eliminací rizika je registrace značky Little Things. Důvodem je zvýšení právní ochrany a zneužití jména firmy konkurencí.

Diverzifikace rizika je dalším z přístupů k riziku. Společnost se snaží provádět výrobkovou diverzifikaci. Vyrábí a prodává široký sortiment dětského oblečení. Pro každé roční období vytváří novou kolekci oblečení. Tímto způsobem se snaží rozložit riziko spojené s prodejností výrobků.

Další rizika souvisejí s oblastí bezpečnost a ochrany zdraví při práci. V podniku probíhají pravidelná školení bezpečnosti práce pro zaměstnance. Zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě, jsou poučeni o metodice používání veškerých zařízení potřebných pro výrobu oblečení. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení a informováni o vzniku předcházení a minimalizaci rizik spojených s charakterem pracovní činnosti.

Firma si zakládá na vysoké kvalitě svých výrobků, proto jsou zde vypracovány interní směrnice a postupy výroby. Pro udržení vysoké kvality výrobků je ve výrobní části podniku zaveden systém kontrol, tak aby se do obchodů dostalo zboží nejvyšší kvality.

3 SWOT analýza podniku

Abychom získali základní přehled o firmě, byla provedena SWOT analýza. Byla vytvořena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, s cílem získat jednoduchý přehled, ve kterém budou stanovena možná rizika, která aktuálně společnost ohrožují.

Tato metoda vyhodnocuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky mapují vnitřní prostředí podniku. Příležitosti a hrozby se zaměřují na vnější prostředí, které souvisí s podnikem.

Zpracování jednotlivých složek SWOT analýzy:

Silné stránky

- Know-how,
- image firmy,
- vysoká kvalita výrobků,
- kvalifikovaní a vyškolení zaměstnanci,
- stabilní zázemí rodinné firmy,
- vlastní výroba a návrhy výrobků,
- široký sortiment,
- kontakt se zákazníky,
- vlastní a frenchízové prodejny.

Slabé stránky

- Vyšší cena výrobků,
- vyšší náklady,
- nízká propagace výrobků,
- nepokrytá síť prodejen v rámci České republiky.

Příležitosti

- Vznikající povědomí nové módní značky,
- větší pokrytí prodejen v rámci českého trhu,
- rozšíření výroby,

- získání grantů a dotací na rozvoj firmy,
- přizpůsobení se trendům,
- využití sociálních sítí,
- slevy pro členy klubu,
- nárůst nových zákazníků.

Ohrožení

- Nebezpečí konkurence na trhu – zvláště výroba v asijských zemích,
- výrobky jsou určeny pouze pro část dětské populace – limitováno věkem,
- probíhající hospodářská krize,
- u některých druhů zboží poptávka převyšuje nabídku,
- zvýšení cen energií, pohonných hmot, materiálu,
- legislativa, zvýšení daní,
- ztráta zákazníků.

Z provedené analýzy je patrné, že v podniku převládají silné stránky. Přesto, že převažují silné stránky, nelze jednoznačně říci, že podnik ve výborné kondici. SWOT analýza podává do jisté míry subjektivní pohled, osoby, která ji provádí. Proto je nutné zaměřit se podrobněji na slabé stránky a na případné hrozby podniku, které byly v analýze vyhodnoceny.

4 Rizika společnosti

V této kapitole je uveden obecný přehled rizik společnosti Věcičky. Každá společnost je obklopena řadou rizik, která na ni působí. Některá ji ovlivňují více některá méně. Proto je pro každou firmu důležité, mít komplexně zmapovaná rizika a možné hrozby, a podle jejich závažnosti činit takové kroky, které povedou k jejich zmírnění nebo odstranění. V následujícím textu jsou uvedena rizika společnosti Věcičky, která jsou považována za nejvýznamnější a která je potřeba mít zmapované, aby společnost mohla v případě potřeby zmírnit jejich dopady.

Konkurenční riziko – V oděvním průmyslu je konkurenční riziko poměrně vysoké. Celá řada světově známých značek se snaží rozšiřovat svoji prodejní síť do východních zemí. Velké módní značky vyrábí konfekci ve velkých objemech v asijských zemích. A proto mohou být prodávány za nižší cenu. Z tohoto důvodu oděvní průmysl ve vyspělých zemích upadá. Menší podniky se snaží odlišit od velké konkurence kvalitními a designovými výrobky. Hospodářská krize zasáhla téměř každého, a proto se lidé zaměřují na cenu zboží.

Podnikatelská rizika – V tomto případě může být rizikem nesprávně zvolená strategie prodeje nebo propagace výrobků. Společnost zvolila prodej svého zboží pouze ve vlastních firemních nebo franchízových prodejnách. Zvolení nesprávných distribučních kanálů může mít nepříznivé dopady na firmu a jejich hospodářské výsledky mohou ovlivnit současnou či budoucí prosperitu.

Výrobní rizika – Rizika přímo související s výrobou. Společnost prodává pouze oblečení, které sama vyrobí, proto případná porucha strojů naruší plynulost výroby a včasného dodání výrobků do prodejen. Tyto poruchy mohou vzniknout špatnou manipulací zaměstnanců, zastaralými stroji, případně nepravidelnými servisními prohlídkami. Další výrobní rizika jsou spojená s používáním moderních zařízení a materiálů. Stejně jako kvalitně ušitý výrobek je nutné zvolit vhodný druh materiálu a stříhu.

Ztráta zákazníků – Ztráta stálých zákazníků. Zákazníci, kteří si oblíbili tuto módní značku a jejichž děti přesáhly věk 8- mi let. Pro starší děti společnost oblečení nevyrábí.

Legislativní rizika – Tato rizika jsou neovlivnitelná a vycházejí přímo z nařízení vlády České republiky nebo Evropské unie. Nejčastější položkou jsou změny daňových sazeb především

zvyšování DPH. Dále rizika spojená se zvýšením minimálních mezd zaměstnanců. Případně změny a zpřísnování postupů týkajících se bezpečnosti práce.

Bezpečnostní rizika – Do této kategorie jsou zahrnuta rizika, která souvisí s bezpečností práce. Nedodržení pracovních postupů při práci, neodborná manipulace. Pro zaměstnance vzniká riziko na jejich zdravotním stavu. Tato rizika mohou mít vliv na snížení produkce výrobků a v konečném důsledku na poklesu zisku.

Ekonomická rizika – Ekonomické riziko je jedním z nejzávažnějších druhů rizik. Jsou to rizika, která přímo souvisí s ekonomickou nebo finanční situací podniku. Zejména rizika spojená s hospodařením, zadlužeností a likviditou podniku. Pro výrobní podnik je velmi důležité mít zmapovanou efektivnost výroby.

Obchodní rizika – tato rizika jsou spojená s uzavíráním s potencionálním partnerem nebo zákazníkem. Proto je potřebné, aby byly všechny důležité dokumenty a doklady správně naformulovány a dle potřeby ověřeny.

5 Aplikace finanční analýzy

Tato kapitola se zabývá finanční analýzou. Jejím hlavním úkolem je zjištění možných finančních rizik podniku. Analýza je rozdělena do dvou částí: analýza vybraných poměrových ukazatelů a analýza souhrnných ukazatelů. Zdrojem pro výpočty byla použita data z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát za období 2010 – 2013 společnosti Věcičky pro malé lidičky, s. r. o. Hodnoty, z kterých byly finanční ukazatele počítány, jsou uváděny v netto hodnotách k 31. 12. daného roku, v tisících Kč. Pro lepší pochopení a znázornění výsledných dat, jsou výsledky zpracovány do tabulek a grafů.

5.1 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Pro zmapování finančních situace podniku byly vybrány ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

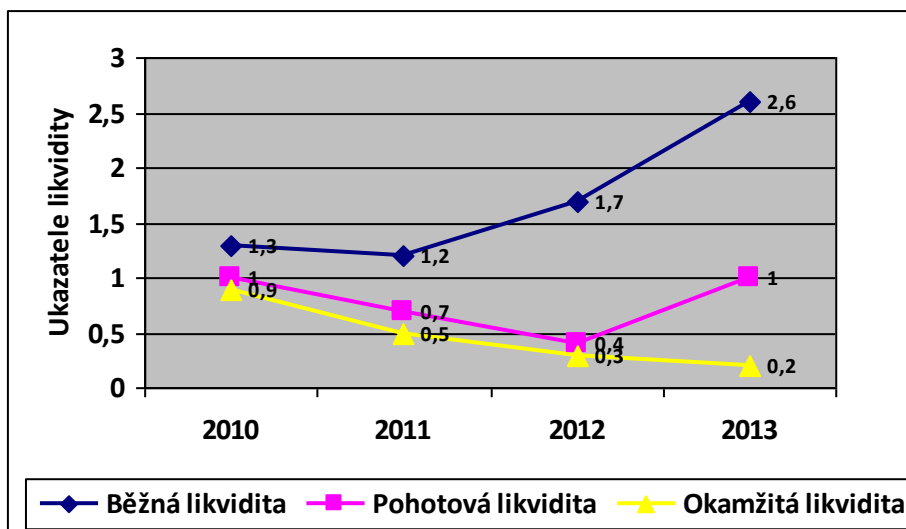
5.1.1 Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity je pro podnik velmi důležitý. Informuje společnost o tom, zda je schopna hradit své závazky. V této práci byly použity tři ukazatele likvidity a to: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Výsledky jednotlivých likvidit v letech 2010 - 2013 znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,3	1,2	1,7	2,6
Pohotová likvidita	1	0,7	0,4	1
Okamžitá likvidita	0,9	0,5	0,3	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 5: Vývoj ukazatelů likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita by se měla pohybovat v doporučeném intervalu 1,5 – 2,5. Dle výsledných dat je patrné, že podnik do jisté míry splňuje optimální rozložení běžných likvidních prostředků. Hodnoty v roce 2010 a 2011 jsou těsně pod hranicí doporučeného intervalu, což by podniku v praxi nemělo činit žádné velké problémy.

U **pohotové likvidity** by měli být optimální hodnoty v rozmezí 1 – 1,5. V tomto případě se podnik v letech 2011 a 2012 nepohybuje v doporučeném intervalu. V letech 2010 a 2013 je na jeho spodní hranici. Pohotová likvidita se od běžné likvidity liší tím, že jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby. Firma má značné množství oběžných aktiv uloženo v zásobách, což způsobilo pokles pohotové likvidity pod doporučenou hranici. Pokud by se podnik dostal do platebních problémů, musí spoléhat na případný prodej zásob.

Optimální hodnota **okamžité likvidity** by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Veškeré naměřené hodnoty z období 2010 – 2013 spadají do doporučeného intervalu. Zde můžeme říci, že firma je schopna dostát svým krátkodobým závazkům.

Lze říci, že **hodnocení společnosti Věcičky z pohledu likvidity podniku je dobré. Nebyly zaznamenány žádné větší výkyvy, které by nespádaly do doporučených intervalů. Snad jen pouze u pohotové likvidity, kde by se případná nesolventnost dala odvrátit prodejem**

zásob. Pro firmu je výhodné udržovat svoji likviditu v mezích intervalu, protože větší množství likvidních prostředků je pro firmu neefektivní. U likvidity se nedá předvídat budoucí vývoj, proto je nutné sledovat likviditu v kratších časových intervalech a dle potřeb a možností podniku se jí snažit korigovat.

5.1.2 Ukazatel zadluženosti

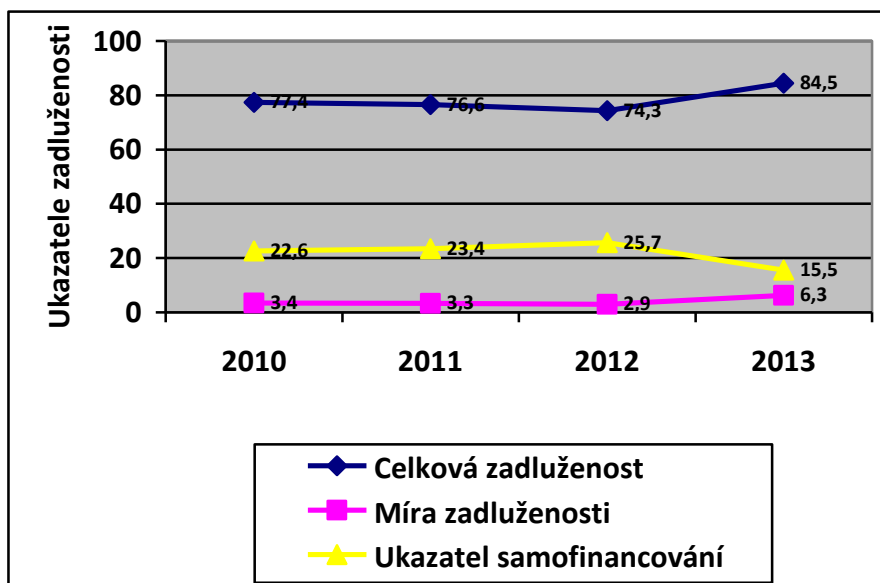
Ukazatelé zadluženosti měří poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Podstatou těchto ukazatelů je nalézt nejvhodnější složení vlastního a cizího kapitálu. Je známo, že cizí kapitál je do určité míry pro podnik levnější než vlastní. Důvodem jsou úroky z cizího kapitálu, které snižují daňové zatížení.

Pro účely analýzy byly zvoleny tyto ukazatele: Celková zadluženost, Míra zadluženosti, Úrokové krytí a Ukazatel samofinancování. Ukazatele celkové zadluženosti a samofinancování jsou vyjádřeny v procentech, aby byl snadněji zřetelný jejich poměr.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	77,4%	76,6%	74,3%	84,5%
Míra zadluženosti	3,4	3,3	2,9	6,3
Úrokové krytí	0	0	0	0
Ukazatel samofinancování	22,6%	23,4%	25,7%	15,5%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost je základní ukazatelem zadluženosti. Říká nám, jak moc jsou aktiva podniku zatížena cizími zdroji. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 30 – 60%. Vlastníci preferují spíše horní hranici intervalu, věřitelé naopak nižší hodnoty. Naměřené výsledky ukazují, že hodnoty jsou ve všech letech značně vysoké. V roce 2013 je ukazatel celkové zadluženosti dokonce ve výši 84,5 %, což je velmi vysoká hodnota. Společnost by se měla do budoucna snažit tento trend snižovat.

Míra zadluženosti nám udává, kolikrát jsou cizí zdroje podniku vyšší než vlastní kapitál. Hodnota ukazatele by neměla přesáhnout 1,5. V letech 2010 – 2012 byly naměřeny hodnoty kolem 3. V roce 2013 vystoupala až na 6,3. V případě, že by společnost chtěla do budoucna poskytnout úvěr od banky, nebyla by pro bankovní instituce dostatečně bonitní.

Úrokové krytí nelze charakterizovat, jelikož podnik vykazuje nulové nákladové úroky.

Ukazatel samofinancování je opakem zadluženosti, říká nám do jaké míry podnik schopen financovat své potřeby pomocí vlastního kapitálu. Z vypočtených dat vyplývá, že schopnost samofinancování je velmi nízká.

Z analýzy celkové zadluženosti je patrné, že ve společnosti převládají ve velkém množství cizí zdroje nad vlastním kapitálem. Vysoká zadluženost nemusí mít vždy pouze

negativní charakter. Financování podniku převážně cizími zdroji je pro podnik výhodné a odráží se to v kladném hospodářském výsledku. Do budoucna by se však společnost měla snažit tento vysoký podíl cizích zdrojů postupně snižovat. V případě, že by se podnik dostal do finančních potíží a nebyl schopný dostát svým závazkům a potřeboval by půjčku od banky nebo jiných věřitelů, nebyl by pro ně dostatečně bonitní.

5.1.3 Ukazatel rentability

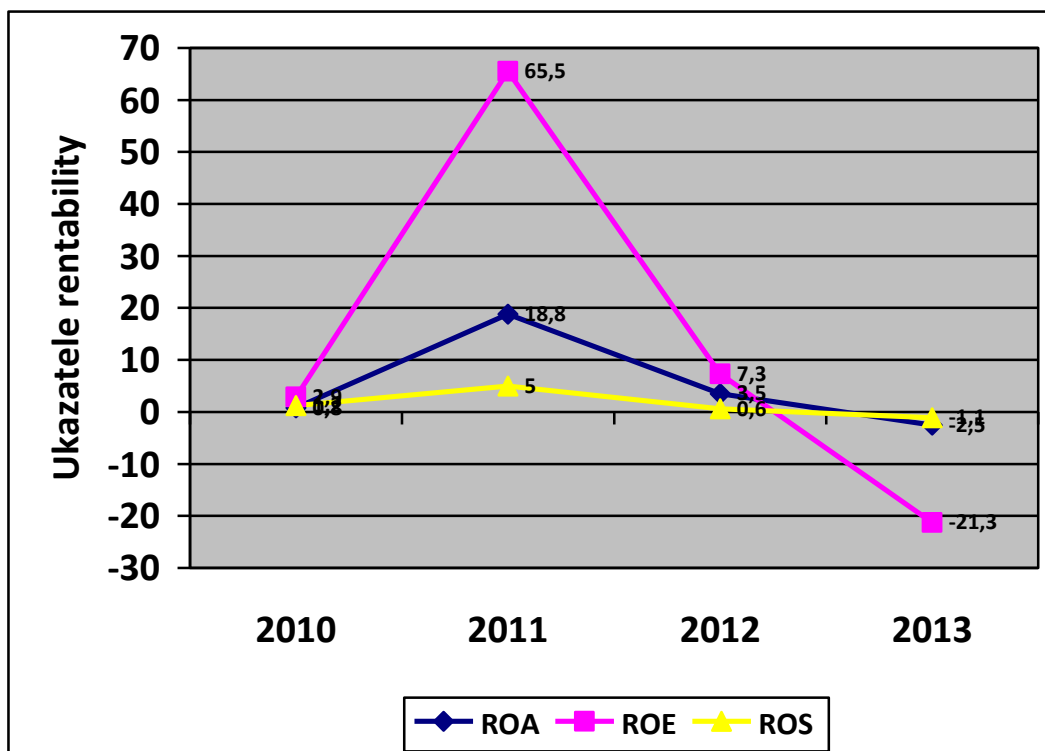
Ukazatelé rentability nám vyjadřují, jak je podnik schopný dosahovat co nejvyšších výnosů s použitím investovaného kapitálu.

Mezi základní ukazatele, které jsou použity pro hodnocení rentability podniku, patří: Rentabilita celkového kapitálu (ROA), Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a Rentabilita tržeb (ROS). Vypočtené hodnoty jsou vyjádřeny v procentech.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

	2010	2011	2012	2013
ROA	0,8%	18,8%	3,5%	-2,5%
ROE	2,9%	65,5%	7,3%	-21,3%
ROS	1,2%	5%	0,6%	-1,1%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, bez ohledu z jakých zdrojů je financován. Ukazatel výnosnosti aktiv byl v letech 2010 – 2012 v kladných hodnotách. V roce 2011 dosahovala hodnota 18,8%, což bylo vysoce nad průměr. V roce 2013 naopak klesl ukazatel do záporných hodnot na -2,5%. To znamená, že podnik v tomto roce netvořil zisk.

Rentabilita vlastních aktiv poměřuje zisk s vlastním kapitálem. Tento ukazatel je důležitý hlavně pro vlastníky podniku. U tohoto ukazatele je vývoj podobný jako u rentability celkových aktiv. V letech 2010 – 2012 jsou naměřené hodnoty v kladných číslech. V roce 2012 je vysoký nárůst až na hodnotu 65,5% což znamenalo, že na 1 Kč investovaného kapitálu připadla 0,655 Kč zisku. V posledním roce 2013 nastal velký pokles až na zápornou hodnotu -21,3%.

Rentabilita tržeb nám udává hodnotu ziskové marže, tedy kolik haléřů čistého zisku připadlo na 1 Kč tržeb. U rentability tržeb nejsou zřetelné tak vysoké výkyvy jako u předchozích dvou ukazatelů.

Opět první tři roky vykazuje firma kladné hodnoty. V roce 2011 připadlo na 1 Kč tržeb 0,05 Kč zisku, v roce 2012 nastal větší pokles zisku na 0,006 Kč za 1 Kč zisku. V roce 2013 se hodnoty opět dostaly do záporných čísel na -1,1%.

V období v letech 2010 – 2012 dosahovaly naměřené hodnoty příznivé výsledky. Podnik byl schopný dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a vytvářet tak nové zdroje. Hodnota rentability celkového kapitálu by měla být nižší než hodnota rentability vlastního kapitálu, což se v letech 2010 – 2012 podniku dařilo. V roce 2013 dosahovaly hodnoty ve všech ukazatelích rentability záporných hodnot, což pro podnik znamená, že není schopný vytvářet zisk. Tento propad oproti ostatním letům je způsobený velkým množstvím investovaného kapitálu do rozvoje podniku.

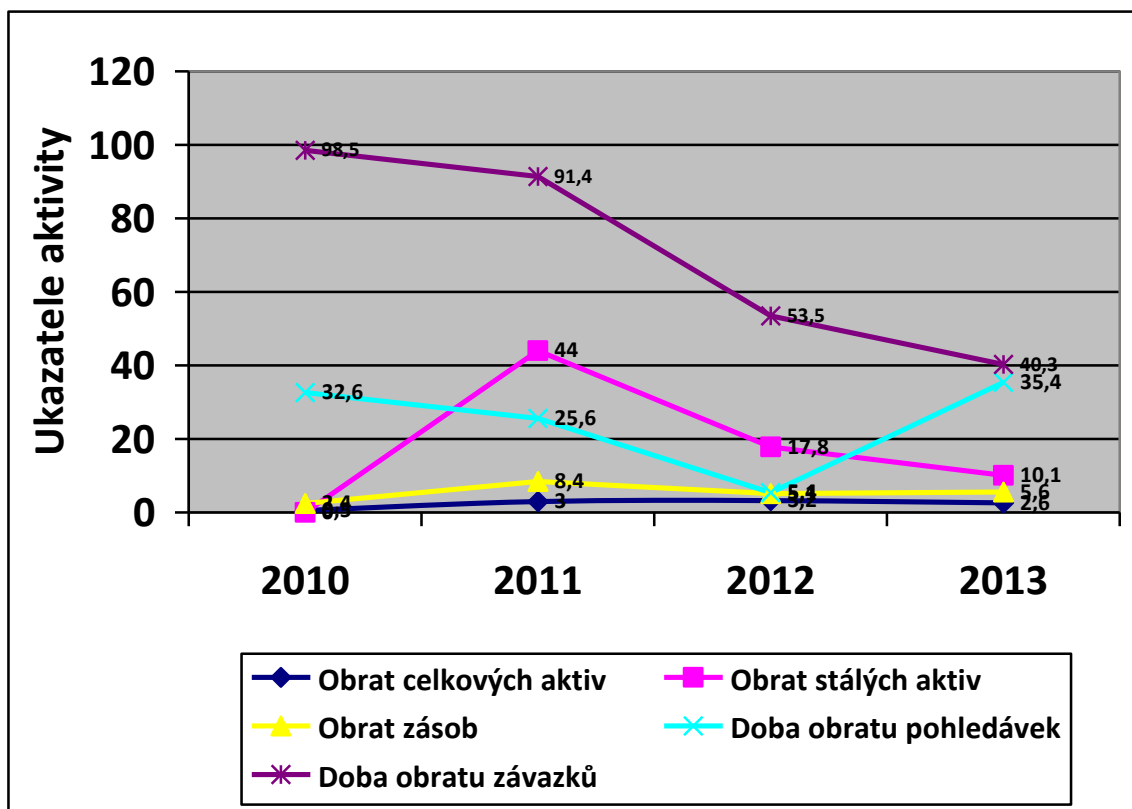
5.1.4 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak je podnik schopen využívat své vložené prostředky. V této práci jsou ukazatelé aktivity vyjádřeny v podobě obratu jednotlivých položek aktiv nebo pasiv. Jsou zde měřeny tyto ukazatelé: obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob a obrat pohledávek.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	0,5	3	3,2	2,6
Obrat stálých aktiv	0	44	17,8	10,1
Obrat zásob	2,4	8,4	5,1	5,6
Doba obratu pohledávek	32,6	25,6	5,4	35,4
Doba obratu závazků	511,3	91,4	53,5	40,3

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Vývoj ukazatelů aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

U ukazatele **obratu celkových aktiv** je doporučeno, aby výsledná hodnota byla vyšší než 1. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím podnik efektivněji využívá svůj majetek. Z vypočítaných hodnot vyplývá, že kromě roku 2010, kde byla naměřena hodnota 0,5, se podniku daří udržovat hodnoty nad doporučenou hranicí.

Obrat stálých aktiv by měl mít vyšší hodnoty než obrat celkových aktiv, což podnik ve všech sledovaných letech splňuje. V roce 2011 byl obrat aktiv oproti ostatním rokům extrémně vysoký, vzrostl na 44. V roce 2010 je hodnota nulová. Důvodem je, že společnost nevlastnila žádná stálá aktiva.

Obrat zásob udává, kolikrát je položka zásob prodána a znovu uskladněna. Nejvyšší obrat zásob byl v roce 2011 a ti 8,14. Naopak nejnižší obrat zásob byl v roce 2010 ve výši 2,4.

Doba obratu pohledávek je období, kdy podnik prodá jakoukoliv formu svých aktiv až do doby než za ně dostane zaplacené. Doba obratu pohledávek by měla korespondovat se splatností faktur. V letech 2010, 2011 a 2013 výsledky doby obratu pohledávek převyšují oproti 14-ti denní splatnosti faktur dvojnásobně. V roce 2012 je naměřená hodnota pod hranicí splatnosti faktur a to 5,4 dní.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Pro tento ukazatel se doporučuje, aby jeho výše dosáhla alespoň na stejnou úroveň jako doba obratu pohledávek. Firma tuto podmínku splňuje ve všech sledovaných letech.

Na základě výsledků jednotlivých ukazatelů aktivity, můžeme říci, celkové řízení aktiv v podniku je dobré. Společnost efektivně využívá své prostředky. I když doba obratu pohledávek převyšuje v některých letech dobu splatnosti faktur dvojnásobně, lze považovat tyto hodnoty ještě za přijatelné. Doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu výhodné a dá se usuzovat, že dodavatelské úvěry financují pohledávky firmy.

5.2 Souhrnné ukazatele

Cílem souhrnných ukazatelů je vyjádřit pomocí jednoho čísla charakter celkové ekonomické a finanční situace v podniku. Existuje celá řada souhrnných ukazatelů, většina z nich však byla vytvořena pro americké ekonomické prostředí. V této práci jsou aplikovány pouze takové modely, které vyhovují českému ekonomickému a finančnímu prostředí. Jsou to Bilanční analýza I. a Index důvěryhodnosti – IN05.

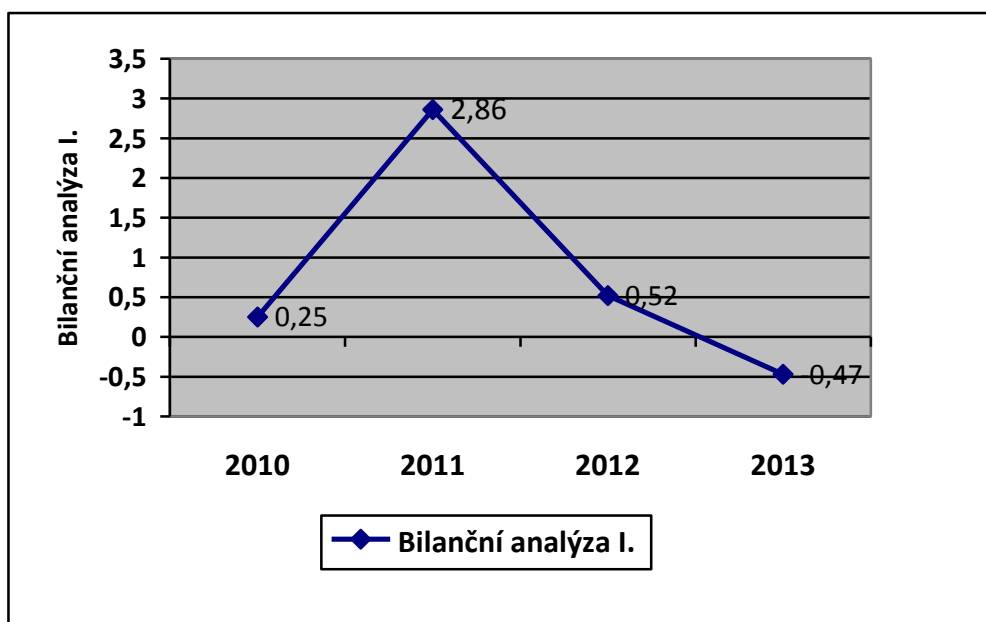
5.2.1 Bilanční analýza I.

Bilanční analýza spadá do kategorie bonitních modelů. Spadá do soustavy bilančních analýz podle Rudolfa Douchy. Je vytvořena pro podmínky České republiky a je vhodná pro jakýkoliv druh podniku. Skládá se ze soustavy čtyř ukazatelů, a to ukazatele stability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele rentability. K výsledkům jednotlivých ukazatelů je přidána váha a poté jsou sečteny do podoby celkového ukazatele.

Tabulka 8: Bilanční analýza I.

	2010	2011	2012	2013
Ukazatel stability	0	3,38	1,4	0,52
Ukazatel likvidity	0,46	0,34	0,11	0,47
Ukazatel aktivity	0	0	0,1	0,03
Ukazatel rentability	0,23	5,25	0,58	-1,71
Celkový ukazatel	0,25	2,86	0,52	-0,47

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Vývoj hodnot bilanční analýzy I.

Zdroj: Vlastní zpracování

Naměřené hodnoty bilanční analýzy I. korespondují s naměřenými hodnotami v analýze poměrových ukazatelů. V letech 2010 a 2012 spadají výsledky do intervalu 0,5 až 1, což je považována za únosnou hranici. V roce 2011 je naměřená hodnota 2,86 což je považována za dobrý výsledek z pohledu celkového finančního zdraví. V roce 2013 poklesla hodnota do

mínusových hodnot na -0,47. Dle hodnotící škály je tento výsledek v kategorii hodnot pod 0,5, což značí o špatném fungování podniku.

5.2.2 Index důvěryhodnosti

Index důvěryhodnosti spadá do kategorie bankrotních modelů. Byl vytvořen manžely Neumaierovými pro české prostředí a snaží se pomocí jednoho výsledku vyhodnotit finanční zdraví podniku. Model se skládá z pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena váha podle jeho důležitosti. Hodnotící škála je navržena manžely Neumaierovými takto: hodnota pod 0,9 – podnik má problémy, 0,9 – 1,6 podnik se nachází v udržitelné rovině, hodnota nad 1,6 – podnik vytváří hodnotu.

Tabulka 9: Index důvěryhodnosti – IN05

	2010	2011	2012	2013
0,13*X1	0,1679	0,1698	0,1750	0,1538
0,04*X2	0	0	0	0
3,97*X3	0,0305	0,7475	0,1394	-0,1005
0,21*X4	0,1144	0,6336	0,7183	0,5567
0,09*X5	0,1163	0,1087	0,0979	0,2339
IN05	0,43	1,66	1,13	0,8439

Zdroj: Vlastní zpracování

Význam X:

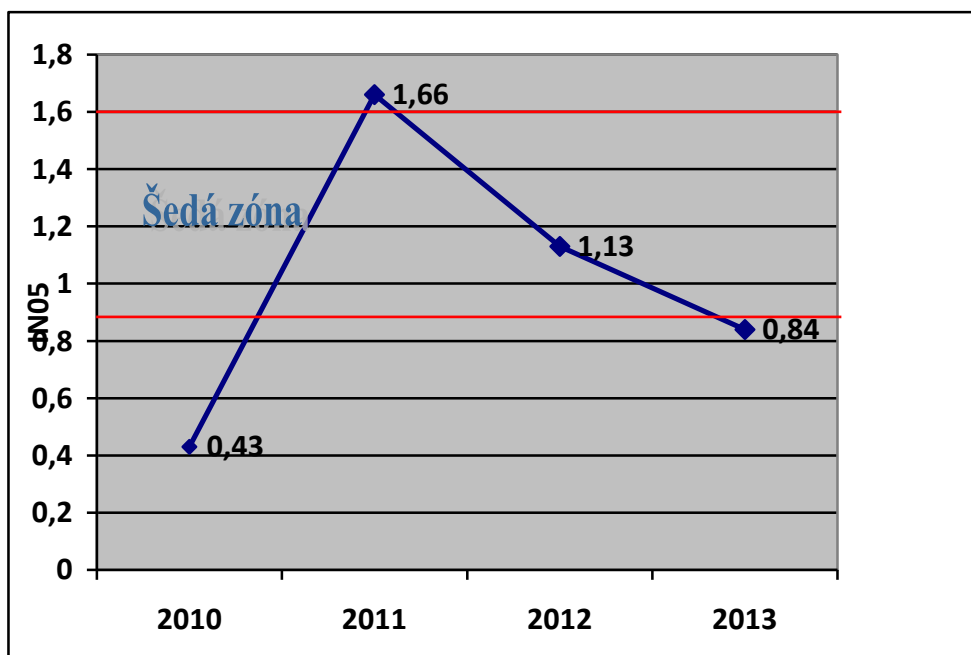
X1 – celková aktiva/cizí zdroje

X2 – EBIT/nákladové úroky

X3 – EBIT/aktiva

X4 – tržby/aktiva

X5 – oběžná aktiva/krátkodobé závazky + krátkodobý bankovní úvěr a výpomoci



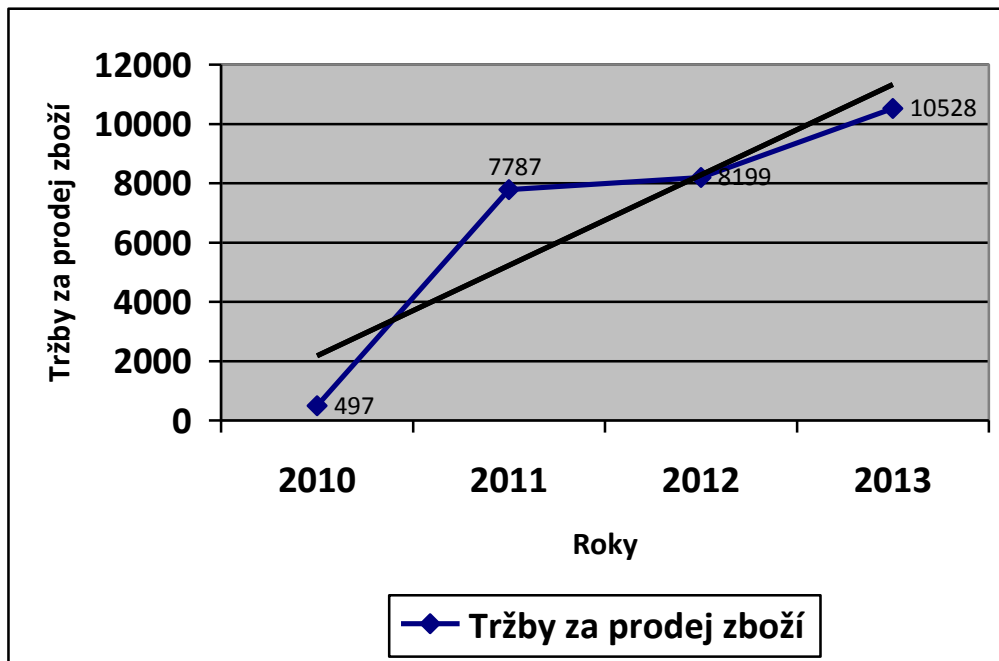
Obrázek 10: Vývoj hodnot indexu důvěryhodnosti – IN05

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty nám ukazují, že celkové zdraví podniku se v jednotlivých letech poměrně výrazně liší. Na začátku sledovaného období byl celkový výsledek 0,43, což spadá pod spodní hranici hodnotící škály a podnik je považován za problémový. V následujícím roce 2011 je naměřena hodnota finančního zdraví podniku 1,66, a to spadá do hodnocení nad 1,6. V tomto roce vytvářel podnik hodnotu a nehrozil mu bankrot. V následujících dvou letech má podnik klesající tendenci. V roce 2012 poklesla celková naměřená hodnota na 1,13. Podnik se dostal do tzv. šedé zóny. To znamená, že je podnik na udržitelné úrovni. V roce 2013 pokračoval pokles až na hodnotu 0,84 což je pod spodní hranicí šedé zóny a podnik se tak může dostat do finančních problémů a mohl by mu hrozit bankrot. Tyto výsledky jen potvrzují hodnocení předchozích analýz, že podnik má klesající trend a výsledky z roku 2013 naznačují nevyhovující situaci podniku.

5.3 Vývoj tržeb podniku

V grafu 11 je zobrazen vývoj tržeb podniku Věčičky za sledované období 2010 – 2013. z naměřených hodnot vyplývá, že podnik má rostoucí trend tržeb, což je pro podnik velice důležité z hlediska konkurenceschopnosti výrobků a budoucího růstu podniku.



Graf 11: Vývoj tržeb podniku v období 2010 - 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Analýza konkurence

Konkurence v oděvním průmyslu je velmi vysoká, stejně tomu je i v segmentu určenému pro děti. Proto byla pro další zkoumání vybrána oblast konkurence. Její vliv na podnik ať už nedativní nebo pozitivní, hraje významnou roli při rozhodování, jakým směrem a jaké kroky v budoucnu společnost podnikne. Při nesprávném rozhodnutí mohou vznikat situace, v nichž je podnik částečně nebo zcela ohrožen.

Pro to, aby byl podnik úspěšný, je nutné, aby měl dobře zmapované konkurenční prostředí. Konkurence nemusí mít vždy pouze negativní charakter. Díky tomu, že podnik zná své konkurenty, je na něj vytvářen tlak na zdokonalování a inovaci výrobků, snižování nákladů nebo třeba i efektivnosti výroby.

Kompletní zmapování konkurence v tomto odvětví je velice složité a značně rozsáhlé. Není v možnostech rozsahu této práce zmapovat veškeré konkurenční podniky, které mají vliv na společnost Věcičky. Proto byla konkurence rozdělena do dvou skupin. Do každé skupiny bylo vybráno 6 firem, které by mohly nejvíce konkurovat analyzované společnosti.

Základní charakteristika společnosti Věcičky, z které bude vycházeno při rozdělení konkurence:

- česká firma,
- výroba dětského a kojeneckého oblečení,
- nabídka kompletního sortimentu dětského a kojeneckého oblečení,
- veliký důraz kladen na kvalitu výrobků,
- nejprodávanější výrobky: softsheelové kalhoty, čepice
- nejméně prodávané výrobky: chlapecká dětská trička, mikiny.

Na základě této charakteristiky byly rozděleny konkurenční podniky do dvou marketingově strategických skupin, které nabízejí podobný sortiment výrobků. Tyto skupiny byly rozděleny dle teritoria působnosti:

- **Konkurence českých výrobců** – v této kategorii budou zařazeny společnosti, které jsou výhradně české, vyrábí pouze v České republice a převládá u nich české použití materiálů.
- **Konkurence nadnárodních společností** – zde budou zahrnuty nejznámější nadnárodní společnosti, které jsou konkurencí pro podnik Věcičky.

Měření probíhá pomocí bodového systému. Hodnocení stupnice je od 0 do 5 (známka 1 udává nejlepší hodnocení, známka 5 nejhorší hodnocení). V předposledním řádku tabulky jsou body sečteny. V posledním řádku tabulky jsou celkovým hodnotám přiřazena výsledná pořadí podle počtu bodů.

Hodnotící škála.

x – není známo	1 – vynikající	2 – velmi dobré
3 – dobré (střední)	4 – přijatelné	5 – neuspokojivé

Body jsou přidělovány z perspektivy zákazníka. Tedy jak vnímá zákazník jednotlivé faktory, které by mohly zvýšit nebo snížit zájem o zboží jednotlivých firem.

6.1 Konkurence českých výrobců

V této kategorii jsou zvoleny podniky, které mají výhradně české vlastnictví, své výrobky vyrábí v české republice a materiály, z kterých oblečení vyrábí, jsou také převážně českého původu.

Tabulka 10: Bodové hodnocení konkurence českých firem

Hodnocené faktory	V	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Cena výrobků	3	2	2-	4	2-	2-	2-
Kvalita a provedení výrobků,	1	3	2	1	1-	2	1-

Šíře sortimentu	1	2-	2-	2-	1-	3	2-
Přístup k zákazníkovi	1	1	1-	2	1	1	1
Propagace výrobků	3-	3	3	1	3	3	2-
Diferenciace od konkurence	2	2-	2	2	2	2	2
Vývoj, inovace produktů	1	2-	2-	1	2	3	2
Tradice značky	2	1-	2	1	3	2	3
Sít' prodejen	3-	2	2	1	3	3-	4
Celkový počet bod	18	20	20	15,5	19,5	22	21
Výsledné pořadí	2.	4-5.	4-5.	1.	3.	7.	6.

Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam konkurenčních českých firem:

V – **Věcičky pro malé lidičky**, Ohrazenice. Malá česká firma s 25 - ti zaměstnanci. Vyrábí a prodává dětské a kojenecké oblečení. Zaměřuje se na kvalitu. Výrobky prodává v 6-ti firemních nebo franchizových prodejnách.

X1 – **AREX** – Milan Andrlé, Prosetín. Malá česká firma s 30-ti zaměstnanci. Vyrábí dětské a kojenecké oblečení. Dodává výrobky do maloobchodů po celé ČR.

X2 – Dětské oblečení **FANTOM**, Vrchlabí. Malá česká firma. Vyrábí dětské sportovní oblečení. Výrobky dodává do maloobchodních prodejen po celé ČR, vyrábí šití na zakázku.

X3 – **ALPINE PRO**, Praha. Česká akciová společnost, která se zabývá výrobou sportovního a outdoorového oblečení pro děti i dospělé. V R, SR a PL má síť autorizovaných a franchizových prodejen. Expanduje i do dalších států EU.

X4 – **FARMERS** Žeratice. Malá česká firma, která vyrábí dětské a kojenecké oblečení. Důraz kladen na kvalitu materiálů a pečlivost provedení. Své výrobky dodává do maloobchodních prodejen po celé ČR.

X5 – **KUKADLOO**, Srbín. Malá česká firma, která vyrábí dětské oblečení ne však v plném sortimentu. Stejně tak jako předchozí firmy, klade důraz na kvalitu výrobku.

X6 – **Veselá nohavice**, Praha. Malá rodinná firma. Vyrábí dětské oblečení z domácích materiálů.

Ze stručného přehledu konkurenčních českých firem je patrné, že většina z nich, kromě společnosti ALPINE PRO, je společnosti Věcičky velice podobná. Tyto analyzované firmy mají spíše rodinný charakter. Svůj důraz kladou na kvalitu materiálu a detailní propracovanost výrobků. Své produkty vyrábí v Čechách, a pokud je to možné z českých materiálů. Výrobky prodávají buď v několika vlastních obchodech, nebo je dodávají do maloobchodních prodejen s dětským oblečením. Porovnání s konkurencí proběhlo pomocí bodového hodnocení. Do tabulky bylo zařazeno 9 charakteristik, které se obecně vztahují k firmě nebo k jejím výrobkům. K těmto charakteristikám byla přidělena hodnota bodu, která se vztahuje k společnosti Věcičky anebo konkurenčnímu podniku. Následně byl počet bodů u jednotlivých firem sečten a přiděleno pořadí.

Z výsledků hodnocení vyplývá, že v celkovém hodnocení dopadla nejlépe společnost ALPINE PRO. Společnost Věcičky se umístila na druhém místě. Společnost ALPINE PRO spadá spíše do druhé kategorie, ale protože je to česká firma, byla zde ponechána pro možnost porovnání. Když se ovšem zaměříme na malé české podniky, které nabízí srovnatelné výrobky, dopadla společnost Věcičky nejlépe.

6.2 Konkurence nadnárodních společností

Do této skupiny byly zařazeny velké společnosti, které mají své prodejny v mnoha zemích Evropy i jinde. Své výrobky šijí ve velkých objemech většinou v asijských zemích.

Tabulka 11: Bodové hodnocení nadnárodních společností

Hodnocené faktory	V	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Cena výrobků	3	1	3-	2-	2-	3	4
Kvalita a provedení výrobků,	1	4	1	2	2-	2	1
Šíře sortimentu	1	3	1	1	1	1	2-
Přístup k zákazníkovi	1	3	2	2	2	2	2
Propagace výrobků	3-	3	2-	2-	2-	2-	1
Diferenciace od konkurence	2	1-	2	3	3	3	2
Vývoj, inovace produktů	1	2-	1	1	1	1	1
Tradice značky	2	2	1	1	1	1	1
Síť prodejen	3-	1-	3	1	1	1	1
Celkový počet bod	18	21,5	17	16	16,5	16,5	15,5
Výsledné pořadí	6.	7.	5.	2.	3-4.	3-4.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam konkurenčních nadnárodních společností:

X7 – **WOLF**, Společnost prodává dětské oblečení. Výroba v Číně. Nižší cenová hladina a nižší kvalita provedení. Prodej velmi rozšířen v maloobchodní síti.

X8 – **NEXT**, UK - Nadnárodní společnost, s více než 500 obchody v Anglii. Má franchizové obchody v 72 zemích světa. Prodává kompletní sortiment oblečení pro dospělé, děti i kojence. Oblečení je kvalitní a designové, hodně barevné s pěknými obrázky, tak aby zaujmul nejen rodiče dětí, ale děti samotné. Prodává oblečení ve vyšší cenové hladině.

X9 – **C & A**, Německo – Nadnárodní společnost. Vyrábí a prodává oblečení pro dospělé, děti i kojence. Počátky založení společnosti sahají do poloviny 19. století. Dnes má síť

franchizových prodejen po celé Evropě. Nabízí částečně zboží v biokvalitě. Ceny výrobků jsou ve střední až nižší cenové hladině.

X10 – **H & M**, Švédsko - Nadnárodní společnost. Stejně tak jako předchozí dvě společnosti vyrábí a prodává oblečení pro dospělé, děti i kojence. Síť franchizových prodejen na celém světě je kolem 3200. Střední úroveň kvality a k tomu odpovídající ceny.

X11 – **REZERVED**, Polsko – Nadnárodní společnost. Vyrábí a prodává oblečení pro dospělé, děti částečně i kojence. Své franchizové obchody má v 11 – ti evropských státech. Snaží se zaujmout moderním stylem v střední cenové kategorii.

X12 – **ALPINE PRO** – popsáno v předchozím textu.

U kategorie nadnárodních společností bylo provedeno hodnocení stejným způsobem, který byl popsán u skupiny českých výrobců. Zde se společnost Věcičky umístila na 6. místě. Pořadí umístění jednotlivých firem nemá vysokou vypovídající schopnost. Nadnárodní společnosti s malými českými podniky nelze celkově srovnávat, jak z pohledu velikosti a podpory prodeje, tak z pohledu zákazníků. Každý zákazník si zvolí svá vlastní kritéria, podle kterých se při nákupu rozhoduje. Tyto tabulky slouží spíše pro porovnání dílčích faktorů společnosti Věcičky a konkurenčními podniky. Slouží pro to, aby si podnik uvědomil a mohl porovnat, jak je na tom v poměru s jinými konkurenčními společnostmi a mohl vytipovat rizikové stránky vůči konkurenci.

Z porovnání s konkurencí vyplývá, že firma nabízí své výrobky jako jedny z nejdražších. Což by mohl být problém v konkurenceschopnosti výrobků, pokud ostatní firmy budou nabízet stejnou kvalitu zboží za nižší ceny. Další riziko vyplývá z propagace firmy a výrobků, to je v porovnání s českými podniky na nižší úrovni.

6.3 Porovnání produktů

V následujícím odstavci je provedeno porovnání produktů společnosti Věcičky s konkurenčními výrobky. Pro porovnání bylo vybráno nejprodávanější oblečení softsheelové kalhoty a nejméně prodávané oblečení chlapecké tričko s krátkým rukávem.

Tabulka 12: Porovnání cen produktů

Společnost	Softsheel. kalhoty	Pořadí – soft. kalhoty	Chlapecká trička	Pořadí - chl. trička	Kvalita provedení
Věcičky	610	8.	303	9.	1
Wolf	450	1.	80	1.	3
Fantom	580	7.	x	x	1-
Veselá nohavice	470	3-4.	260	8.	1
Poutout	460	2.	x	x	3
ALPINE PRO	1000	9.	250	7.	1
Kukadloo	470	3-4.	240	6.	1
Farmers	x	x	200	4.	1
Adom	550	6.	x	x	2-
Hannah	1050	10.	230	5.	
Lewro	500	5.	130	2.	1
Next	x	x	170	3.	1

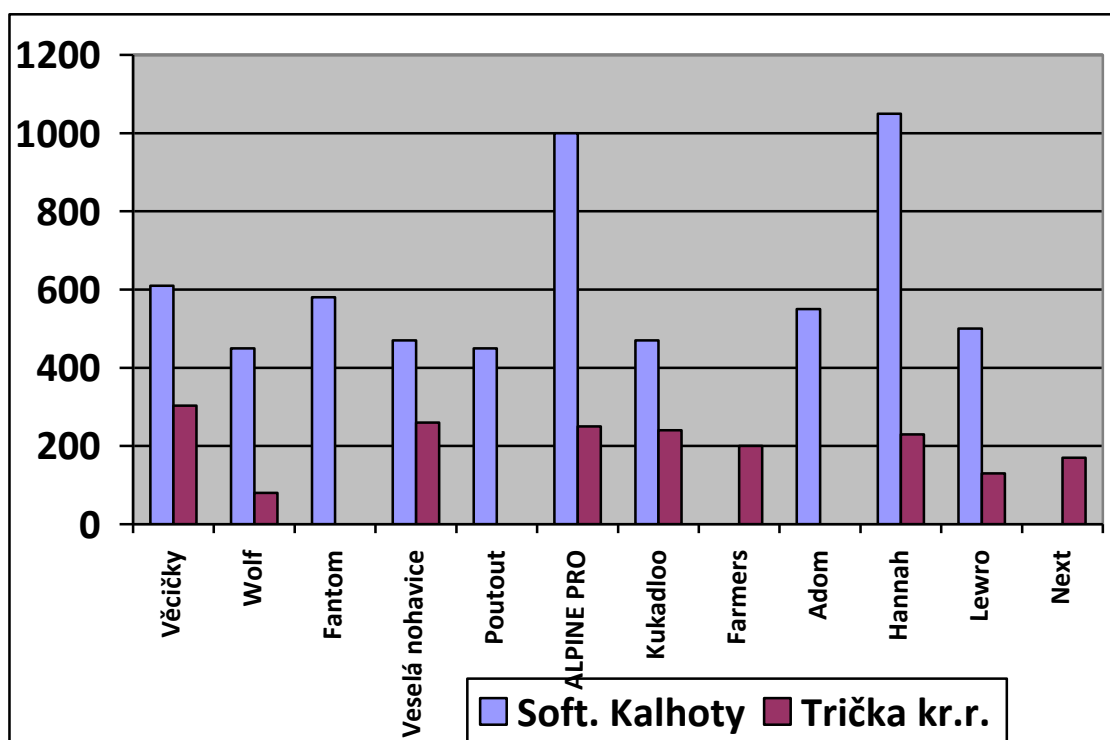
Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlení údajů ve sloupcích:

Ceny produktů: ceny produktů byly stanoveny váženým průměrem z cenových nabídek jednotlivých konkurenčních podniků.

Kvalita provedení: Hodnotící škála: 1 - vysoká , 2 – velmi dobrá, 3 – dobrá, 4 – nízká, 5 – nevyhovující.

Křížkem jsou označeny výrobky, které firma nevyrábí.



Obrázek 12: Porovnání cen produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na prvním místě v porovnání výše cen výrobků je oblečení značky Wolf. Oblečení značky Wolf se prodává za nejnižší cenu z analyzovaných konkurenčních firem. Tato značka má ovšem nejnižší hodnocení kvality výrobků. Společnost Věcičky se v kategorii soft shellových kalhot umístil jako třetí nejdražší a v kategorii chlapecká dětská trička na posledním místě. Z porovnání cen vyplývá, že nejméně prodávaný výrobek z celého sortimentu společnosti Věcičky, je také nejdražší v porovnání s konkurencí. Tento fakt by mohl hrát významnou roli v neprodejnosti výrobků chlapeckých triček s krátkým rukávem. Proto by se firma měla zamyslet nad možností snížení nákladů dětských triček, alespoň na úroveň cen srovnatelných s konkurencí.

7 Zhodnocení analýz a návrh doporučení

Tato kapitola je zaměřena na rekapitulaci výsledků získaných z provedené analýzy společnosti Věcičky pro období 2010 - 2013. V případě výskytu hrozeb, budou pro společnost navržena doporučení na jejich eliminaci.

Společnost Věcičky je malá rodinná česká firma, která se zabývá výrobou a prodejem dětského a kojeneckého oblečení. Upřednostňuje české materiály a vysokou kvalitu provedení.

První část analýzy byla zaměřena na finanční rizika podniku. Tato rizika byla zkoumána pomocí finanční analýzy poměrovými a souhrnnými ukazateli.

Jako první byly provedeny výpočty analýzy likvidity, z níž vyplynulo, že podnik se kromě menších výkyvů pohybuje v doporučovaných rozmezích hodnot. Tento výsledek je však do jisté míry zavádějící. Společnost Věcičky má 2/3 oběžných aktiv uloženy ve formě zásob (tedy materiálu, nedokončené výroby a výrobků) a další část v krátkodobých pohledávkách. Zatímco krátkodobý finanční majetek tvoří pouze necelých 6% z celkových oběžných aktiv, čímž se podnik může dostat do platební neschopnosti. Doporučením je, aby se společnost Věcičky v následujících letech snažila postupně navýšit krátkodobý finanční majetek tak, aby zaručovala finanční jistotu pro běžné a částečně i nečekané události.

Z analýzy zadluženosti je zjevná přílišná zadluženost společnosti. Celková zadluženost se za celé sledované období nevyvíjela pozitivně. Její hodnoty se po celé období pohybovaly nad 75 %. V roce 2013 vzrostla dokonce až na 84,52%. Je patrné, že ve společnosti převládají ve velkém množství cizí zdroje nad vlastním kapitálem. Stejně tak i míra zadluženosti je vysoká. Doporučená hodnota je 1,5. Společnost Věcičky v letech 2010 – 2012 přesahuje toto doporučení o jednu tolik. V roce 2013 je až na úrovni 6,3. Vysoká zadluženost nemusí mít vždy pouze negativní charakter. Financování podniku převážně cizími zdroji se může kladně odrážet na hospodářském výsledku. V tomto případě tomu tak není. V roce 2013 byl výsledek hospodaření deficitní. Důvodem je, že cizí zdroje tvoří převážně dlouhodobé závazky z obchodních vztahů. Tento negativní vývoj zejména v posledním roce je ovlivněn rozšířením firmy. Vznikem nových firemních prodejen. Do budoucna by se však společnost měla snažit tento vysoký podíl cizích zdrojů postupně snižovat. V případě, že by se podnik dostal do finančních potíží, nebyl schopný dostát svým závazkům a potřeboval by půjčku od banky nebo jiných věřitelů, nebyl by pro ně dostatečně bonitní.

U hodnocení ukazatelů rentability vycházejí nejlepší výsledky v roce 2011 a nejhorší v roce 2013. V letech 2010 – 2011 byl podnik schopný dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a vytvářet tak nové zdroje. Hodnota rentability celkového kapitálu by měla být nižší než hodnota rentability vlastního kapitálu, to se podniku v letech 2010 – 2012 dařilo. V roce 2013 dosahovaly hodnoty ve všech ukazatelích rentability záporných hodnot, což pro podnik znamená, že není schopný vytvářet zisk. Tento propad oproti ostatním letům je způsobený velkým množstvím investovaného kapitálu do rozvoje podniku. Vzhledem k nízkým hodnotám v posledním roce by se měl podnik snažit navyšovat zisk. Může tak učinit dvěma způsoby. Jedním z nich je snižováním nákladů, ne však na úkor kvality výrobků. A druhým je zvýšením výnosů, pomocí zvětšení objemu realizované produkce. Vzhledem k pozitivnímu trendu růstu tržeb by mohl mít druhý způsob pozitivní výsledky.

Poslední ze skupiny poměrových ukazatelů je ukazatel aktivity. Z provedené analýzy vyplývá, že celkové řízení aktiv v podniku je dobré a společnost efektivně využívá své prostředky. Doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, to je pro firmu výhodné a dá se usuzovat, že dodavatelské úvěry mohou částečně financovat pohledávky podniku.

Společnost v roce 2013 dosahovala záporného výsledku hospodaření. Ztráta, která v tomto období vznikla, měla negativní dopad na výsledky jednotlivých poměrových ukazatelů v roce 2013.

Pro zhodnocení celkové finanční situace byl zvolen bonitní model Bilanční analýzy I. a bankrotní model Index důvěryhodnosti - IN05. Výsledky souhrnných modelů potvrzují hodnocení předchozích analýz, že podnik má klesající trend a výsledky z roku 2013 naznačují nevyhovující situaci podniku. Pozitivní stránkou je, že firma ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend tržeb, což je pro podnik velice důležité a při správném hospodaření, by se mohla firma opět dostat do kladných výsledků hospodaření.

Jedním z velkých rizik je konkurence v oděvním průmyslu. Tento problém není možné odstranit. Pokud chce společnost obstát v konkurenčním boji, je nutné zaujmout nové potenciální zákazníky.

Z provedené analýzy konkurence vyplývá, že propagace podniku je na nízké úrovni, což by z pohledu konkurenceschopnosti výrobků mohl být v budoucnu problém. Proto by firma měla vyvíjet kroky pro postupné zlepšení těchto podmínek. Internetové stránky společnosti Věcičky jsou na velmi vysoké úrovni. Jsou přehledné, poskytují veškeré potřebné informace a

jsou velice graficky zdařilé. Na první pohled zaujmou moderním stylem. Společnost má také vlastní profil na sociální síti facebook, kde komunikuje se zákazníky a představuje novinky z nově vytvářených kolekcí. Je však nutné si uvědomit, že zákazníci, kteří se dívají na webové stránky a na facebook společnosti Věcičky, už podnik znají. Proto by bylo dobré vyvíjet alespoň částečnou aktivitu na oslovení nových zákazníků.

V posledních letech je téměř většina výroby veškerého průmyslu a textilní není výjimka, byla přesunuta do asijských trhů. Bohužel tento celosvětový trend má stále klesající tendenci. Vlastní výroba oblečení je poměrně riskantní krok. Malá česká firma nemůže konkurovat nadnárodním společnostem, které vyrábí své zboží ve velkých objemech a tlačí ceny co nejnižší. Způsob, jak získat určitou část zákazníků, je vyrábět kvalitní výrobky, z pokud možno tuzemských materiálů, měl by být kladen důraz na propracovanost a designové oblečení. V tomto případě se firma ubírá správným směrem a vize firmy je nastolena správně. Aby firma mohla uskutečňovat své záměry, potřebuje k tomu zákazníky, kteří si výrobky koupí. Doporučením je, aby se ekonomické oddělení společnosti více zabývalo povědomím značky u prvotních zákazníků. Reklama vyžaduje značné náklady a malá firma si nemůže dovolit masivní reklamní kampaň. Proto by bylo dobré zacílit reklamu na část osob, které by v budoucnu mohli tvořit nové zákazníky. Ne příliš nákladná by mohla být reklama nebo článek v periodikách, které jsou určeny pro nastávající maminky nebo dětské časopisy, která zaujme rodiče. Další možností by mohla být PPC reklama opět umístěná na serverech, které sdružují nastávající maminky nebo rodiče malých dětí. Toto by mohl být jeden ze způsobů jak získat nové zákazníky.

Při analýze konkurence a konkurenčních výrobků bylo zjištěno, že společnost Věcičky vyrábí oblečení, které se pohybuje ve vyšší cenové hladině. Nalezení alespoň částečné úspory nákladů a udržení cenové hladiny srovnatelné s konkurencí, by mohlo přilákat nové zákazníky.

Poslední doporučení se týká rozšíření rozpětí velikostí některých druhů oblečení. Jedna z velkých nevýhod společnosti Věcičky je, že podnik vyrábí a prodává výrobky pouze pro děti do 8 – mi let. Jelikož firma nepodniká žádné výrazné reklamní kampaně, zákazníci, kteří oblečení u společnosti nakupují pravidelně, jsou pro firmu klíčoví. Pokud jejich děti převýší věkovou hranici 8–mi let, nemohou rodiče oblečení pro své děti dále v obchodech nakupovat. Proto další z autorových doporučení je, pokusit se rozšířit rozpětí velikostí tak, aby je mohly nosit i starší děti. Samozřejmě toto navýšení rozpětí velikostí nemusí být zařazeno u veškerého sortimentu. Z počátku by stačilo zaměřit se na nejvíce prodávané věci a ty vyrobit i

ve větších velikostech. Na základě prodejnosti by se firma dále rozhodla, zda v tomto záměru pokračovat či nikoliv. Důležitou součástí by měla být informovanost zákazníků o navýšení rozpětí velikostí.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu rizik u společnosti Věcičky pro malé lidičky s.r.o. V teoretické části byly představeny základní pojmy související s rizikem a popsány jednotlivé druhy rizik. Dále byl uveden obecný postup analýzy rizik včetně metod, které lze pro zjištění rizika použít. Samostatná kapitola byla věnována finanční analýze, která je důležitá pro zmapování finanční situace podniku. Poté následovala kapitola, která se zabývala možnostmi snižování rizika.

V praktické části byla provedena analýza rizik podniku. Nejprve byla věnována pozornost charakteristice zkoumaného podniku. Jejím podstatou bylo blíže se seznámit s analyzovaným podnikem, s jeho historií, výrobky a také se strategií podniku a přístupem k riziku. Poté následovala samotná analýza podniku.

Nejprve byla provedena SWOT analýza. Specifikace silných a slabých stránek měla zmapovat oblasti společnosti, které jsou pro ni důležité a kde je možná pravděpodobnost výskytu hrozby pro podnik. Na základě této analýzy byla vytipována možná rizika, která by v podniku mohla nastat nebo již nastala. Z výčtu rizik byla vybrána rizika, která jsou podle názoru autora největší hrozbou pro podnik. Jsou to rizika finanční a rizika spojená s konkurencí. Výskyt těchto rizik může negativně ovlivnit fungování celého podniku.

Následně byla provedena finanční analýza za období 2010 – 2013, jež hodnotila ekonomickou situaci podniku. Byly zde použity poměrové a souhrnné ukazatele. Pro výpočty byly použity hodnoty z účetních výkazů firmy.

Z ukazatelů likvidity vyplývá, že společnost nemá s likviditou problémy. Avšak její převážná část oběžných aktiv je tvořena zásobami a krátkodobé finanční prostředky tvoří malou část z celkových oběžných aktiv. Toto by v budoucnu mohlo činit podniku problém z hlediska platební neschopnosti. Pomocí ukazatele zadluženosti bylo zjištěno, že firma vykazuje velmi vysokou zadluženost. Alarmujícím byl rok 2013, kdy zadluženost cizím kapitálem přesahovala 83 %. Pokud by firma nezačala tento vysoký podíl cizích zdrojů postupně snižovat, mohla by být, v případě potřeby úvěru, bankou odmítnuta. Z výsledků ukazatelů rentability bylo zjištěno, že v období 2010 – 2012 je podnik schopný dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a vytvářet tak nové zdroje. Výjimkou byl rok 2013, kde byly naměřeny záporné hodnoty u všech ukazatelů rentability. Z čehož vyplývá, že v tomto roce

firma nebyla schopna vytvářet zisk. Obrat celkových aktiv poukazuje na to, že celkové řízení aktiv v podniku je dobré a společnost efektivně využívá své prostředky.

Souhrnné ukazatele finanční analýzy korespondují s naměřenými výsledky poměrových ukazatelů. V období 2010 – 2012 dosahovala firma uspokojivých výsledků souhrnného hodnocení. V roce 2013 byly naměřené hodnoty pod přijatelnou hranicí. Tento velký propad lze přisuzovat značným investicím do rozšíření firmy, které měly na změnu hodnot podstatný vliv. Vzrůstající trend tržeb naznačuje, že situace, která nastala v roce 2013, by mohla být při správném hospodaření firmy pouze dočasná.

Analýza konkurence byla sestavena pro porovnání společnosti Věcičky a konkurenčních podniků nebo jejich výrobků. Prvním krokem této analýzy bylo vytvoření seznamu konkurenčních podniků. Byly vytvořeny jednotlivé faktory oblastí podniku, které se poměřovaly s konkurencí. Měření probíhalo pomocí bodového systému. Podle výsledného počtu bodů bylo sestaveno pořadí. Tento způsob hodnocení byl vytvořen proto, aby bylo možné porovnat dílčí faktory podniku s konkurencí. Aby byl podnik schopen konfrontovat své výsledky s konkurencí a mohl vyvíjet konkrétní snahu o zlepšení.

Možnosti zlepšení se naskýtají v oblasti marketingu. Pro získání většího tržního podílu by se měla zvýšit propagace výrobků. V porovnání s podobnými českými výrobci se společnost Věcičky od konkurence nijak výrazně neliší. Kvalita výrobků a vstřícný přístup k zákazníkům je u všech velice podobná. Proto by bylo dobré, aby povědomí o společnosti Věcičky bylo co možná největší.

Obecně lze říci, že je pro společnost určitou hrozbou početná konkurence firem v odvětví a především levná výroba pocházející z asijských zemí. Společnost Věcičky nabízí své výrobky ve vyšší cenové hladině. V době, kdy je český trh silně orientovaný na cenu, by mohla její výše hrát podstatnou roli v boji o udržení zákazníků.

Z celkového pohledu na společnost Věcičky pro malé lodičky s.r.o. lze usuzovat, že existují oblasti pro zlepšení jejího vývoje. Pokud se společnosti podaří v následujících letech udržet vzrůstající trend tržeb a bude se snažit částečně snižovat své náklady, nemělo by společnosti hrozit riziko likvidace.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu a vyhodnocení rizik vybraného podniku, vymezit jeho problematické části, aplikovat vhodnou analýzu a na základě jejích výsledků navrhnout opatření, která by vedla k zlepšení problematických míst v podniku. Domnívám se, že tento cíl práce byl splněn.

Použitá literatura

- [1] ANTUŠÁK, E. *Krizový management: Hrozby – krize – příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: EKOPRES. 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HNILICA, J.; FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [5] KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [6] KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D.; ŠTEKER, K. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [7] KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [8] MERNA, T.; Al-Thani, F. *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [9] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 143 s. ISBN: 978-80-247-3916-8.
- [10] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [11] SLÁDKOVÁ, E. a kol. *Finanční účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 452 s. ISBN 978-80-7357-434-5.
- [12] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd., Praha: GRADA Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [13] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [14] VAUGHAN, E. J. *Risk Management*. Hoboken: John Wiley and Sons, 1997, 686 s. ISBN 0-47110-75-9.

[15] ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

Internetové zdroje

[16] VĚCIČKY. *O nás* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.vecicky.cz/o-nas>>.

[17] VĚCIČKY. *Věcičky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.vecicky.cz>>.