

# **Analýza a řízení finančních rizik výrobního podniku**

Petr Václavík

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petr Václavík  
Osobní číslo: L21723  
Studijní program: B1022A020002 Management rizik  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza a řízení finančních rizik výrobního podniku

### Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy a řízení finančních rizik podniku.
- Analyzujte finanční rizika a jejich řízení ve vybraném výrobním podniku.
- Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu výrobního podniku.

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

Seznam doporučené literatury:

1. HRDÝ, Milan. *Dlouhodobý finanční management*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-318-3
2. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 9788073807566.
3. KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza ve finančním řízení*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN 978-80-7408-231-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

---

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

---

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 3. 5. 2024

Jméno a příjmení studenta: Petr Václavík

.....  
podpis studenta

## ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem analýzy a řízení finančních rizik výrobního podniku Continental Barum s.r.o v letech 2018-2022. Cílem práce je za pomoci vybraných metod finanční analýzy a SWOT analýzy identifikovat finanční rizika podniku a navrhnout opatření pro zlepšení stavu. Práce se skládá ze dvou částí. V první teoretické části jsou popsány základní pojmy a metody vztahující se k řešení dané problematiky. V praktické části je podnik za pomoci vybraných metod analyzován. V závěrečné části jsou interpretovány výsledky provedených analýz a navržena opatření pro minimalizaci finančních rizik.

Klíčová slova: finanční rizika, analýza rizik, horizontální analýza rozvahy, analýza poměrovými ukazateli, rentabilita, aktivita, likvidita, SWOT analýza

## ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the topic of analysis and management of financial risks of the manufacturing company Continental Barum s.r.o. in the years 2018-2022. The aim of the thesis is to identify financial risks of the company and to propose measures for improving the situation using selected methods of financial analysis and SWOT analysis. The thesis consists of two parts. The first theoretical part describes the basic concepts and methods related to the problem. In the practical part, the enterprise is analysed using the selected methods. In the final part, the results of the analyses are interpreted and measures for minimizing financial risks are proposed.

Keywords: financial risks, risk analysis, horizontal balance sheet analysis, ratio analysis, profitability, activity, liquidity, SWOT analysis

Chtěl bych poděkovat své rodině za vytvoření klidného prostředí během psaní této práce, panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému Ph.D. za vedení bakalářské práce a cenné rady. Na závěr bych chtěl poděkovat panu Ing. Petru Zimmermanovi a všem pracovníkům společnosti Continental Barum s.r.o., kteří mi odpovídali na mé otázky a pomohli mi tak k lepšímu pochopení tématu.

*„You have to be true to who you are“*

*Kobe Bryant*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 RIZIKA</b> .....	<b>13</b>
1.1 KLASIFIKACE RIZIK .....	13
1.1.1 Podnikatelské riziko .....	13
1.1.2 Investiční riziko .....	13
1.1.3 Systematické a nesystematické riziko .....	13
1.1.4 Vnitřní a vnější rizika .....	14
1.1.5 Klasifikace rizik dle věcné náplně .....	14
1.2 FINANČNÍ RIZIKA .....	15
1.2.1 Klasifikace finančních rizik .....	15
1.2.2 Tržní riziko .....	16
1.2.3 Operační riziko .....	17
1.2.4 Kreditní riziko .....	17
1.2.5 Riziko likvidity .....	17
<b>2 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>18</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK .....	18
2.1.1 Aktivum .....	18
2.1.2 Hrozba .....	18
2.1.3 Zranitelnost .....	18
2.1.4 Protiopatření .....	19
2.2 IDENTIFIKACE AKTIV .....	19
2.3 STANOVENÍ HODNOTY AKTIV .....	19
2.4 IDENTIFIKACE RIZIKA .....	20
2.4.1 Postup identifikace rizik .....	20

2.5	STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK .....	20
2.5.1	Kvalitativní metody analýzy rizik .....	20
2.5.2	Kvantitativní metody analýzy rizik .....	21
2.5.3	Semikvantitativní metody analýzy rizik .....	21
2.6	SWOT ANALÝZA .....	21
2.6.1	SW analýza vnitřního prostředí .....	22
2.6.2	S - Silné stránky .....	22
2.6.3	W - Slabé stránky .....	23
2.6.4	OT analýza vnějšího prostředí .....	23
2.6.5	O - Příležitosti .....	24
2.6.6	T – Hrozby .....	24
2.6.7	Jak vypracovat SWOT analýzu .....	24
<b>3</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>25</b>
3.1	UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	25
3.2	VSTUPY FINANČNÍ ANALÝZY .....	26
3.2.1	Rozvaha .....	26
3.2.2	Výkaz zisku a ztrát .....	27
3.2.3	Výkaz cash-flow .....	27
3.3	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA .....	28
3.4	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	28
3.5	ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI .....	28
3.5.1	Ukazatele rentability .....	28
3.5.2	Ukazatele likvidity .....	29
3.5.3	Ukazatele aktivity .....	29
3.5.4	Ukazatele zadluženosti .....	30
<b>4</b>	<b>ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK .....</b>	<b>31</b>



<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>34</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU .....	34
5.2 POPIS ANALYZOVANÉHO PODNIKU .....	34
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	34
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SKUPINY .....	35
5.5 EKONOMICKÉ ÚDAJE ZA ANALYZOVANÁ OBDOBÍ .....	36
<b>6 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY .....</b>	<b>37</b>
6.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV .....	37
6.2 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV .....	38
6.3 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV .....	39
6.4 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV .....	39
<b>7 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI .....</b>	<b>40</b>
7.1 UKAZATELE RENTABILITY .....	40
7.2 UKAZATELE LIKVIDITY .....	42
7.3 UKAZATELE AKTIVITY.....	44
7.4 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	46
<b>8 SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>49</b>
8.1 SILNÉ STRÁNKY.....	49
8.2 SLABÉ STRÁNKY.....	49
8.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	49
8.4 HROZBY .....	50
8.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	50
<b>9 NÁVRHY OPATŘENÍ .....</b>	<b>52</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku analýzy a řízení finanční rizik výrobního podniku ke zpracování budou využity externí zdroje informací.

Teoretická část bude zaměřená na základní pojmy k tématu finančních rizik, analýzy rizik, finanční analýzy a jednotlivé nástroje na řízení finančních rizik. Jednotlivé metody které v práci budou využity budou popsány společně s jejich postupem.

V praktické části bude představen daný podnik a jeho organizační struktura. Na základě vybraných dat z výročních zpráv za analyzovaná období 2018-2022, bude nastíněna jeho ekonomická situace během analyzovaných období. Následně bude vypracována finanční analýza, která pomůže k lepšímu pochopení finanční situace analyzovaného podniku a případnému odhalení finančních rizik. Výsledná data z finanční analýzy poslouží jako podklad pro vyhotovení analýzy rizik, která přispěje k širšímu pochopení vnitřního a vnějšího prostředí analyzovaného podniku. V závěrečné části budou interpretovány výsledky provedených analýz a případně budou navržena opatření pro minimalizaci rizik nebo zlepšení situace.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat vybrané analýzy k lepšímu pochopení ekonomické situace zvoleného podniku a odhalit finanční rizika. Následně navrhnout opatření k jejich zlepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RIZIKA

Existuje mnoho definic a pojetí rizika. V rámci ekonomického pojetí se jedná o nejednoznačnost výsledků reálných ekonomických procesů. Riziko je většinou úzce spojeno s hrozbou a můžeme ho chápat jako možnost vzniku ztráty, nejistotu dosažení výsledků, vznik poškození nebo znehodnocení aktiv. O riziku můžeme mluvit v případě že existuje více než jedna možnost řešení a aspoň jedno řešení bude mít negativní dopad. (Smejkal, Rais, 2013, s. 91)

Riziko je vždy spojeno s nějakou konkrétní činností nebo projektem, kdy vzniká nejistota toho zda daná činnost nebo projekt dosáhne požadovaných cílů. Vystavení se takové rizikové činnosti může mít dva dopady negativní nebo pozitivní. Za negativní dopad můžeme považovat například: ztrátu finančních toků. Za pozitivní dopad můžeme považovat například zlepšení pozice na trhu. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

### 1.1 Klasifikace rizik

Na klasifikaci rizik existuje mnoho pohledů. Základní klasifikace rizik je podle Fotra a Hnilici (2014) a Kaloudy (2019)

#### 1.1.1 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko jak již název napovídá je spojeno s podnikatelskou činností. V rámci podnikání se vyskytuje mnoho rizik, může se jednat o rizika při zakládání firmy a zároveň při jejím chodu. Konkrétním rizikem v tomto případě rozumíme například riziko zadlužení, ale zároveň může mít podstoupení podnikatelského rizika pozitivní dopad v konkrétním případě se jedná například o velké finanční zisky. (Hrdý, 2019, s. 68)

#### 1.1.2 Investiční riziko

Riziko spojené s investicemi, respektive s investičním rozhodováním, kdy špatně provedená investice může mít za následek ztrátu produktivity ve výrobě. Na investiční riziko je třeba dbát jelikož jeho negativní důsledky mohou ovlivnit podnik z dlouhodobého hlediska. (Kalouda, 2019, s. 186)

#### 1.1.3 Systematické a nesystematické riziko

Systematickým rizikem rozumíme takové riziko, které má dopad na všechny podniky a podnikatele. Za systematické riziko můžeme pokládat například: daňovou reformu, oproti

tomu nesystematickým rizikem rozumíme takové riziko, které je specifické pro daný podnik nebo podnikatele. V konkrétním případě můžeme za takové riziko považovat např.: odchod klíčového zaměstnance. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

#### 1.1.4 Vnitřní a vnější rizika

Za vnitřní rizika můžeme považovat ty, které se odehrávají uvnitř podniku typickým příkladem vnitřního rizika jsou, nekompetentní zaměstnanci opakem vnitřních rizik jsou, rizika vnější zdroje těchto rizik se rozčleňují na makroekonomické a mikroekonomické. Do skupiny makroekonomických rizik bychom mohli zařadit například změnu kurzu měny. Za mikroekonomické riziko můžeme například považovat ztrátu klíčového dodavatele. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

#### 1.1.5 Klasifikace rizik dle věcné náplně

Podstatná část klasifikace rizik je tvořena dle věcné náplně těchto rizik podle Fotra a Hnilici (2014), jsou rizika členěna takto:

- Technologické riziko – jedná se o riziko spojené s technologickými inovacemi v provozu. Implementace nové technologie přináší výhody, ale i rizika. (Technologické riziko - co to je, definice a koncept, 2023)
- Výrobní riziko – jinak nazývané provozní nebo operativní riziko. Jedná se o riziko spojené s výrobou konkrétními příklady mohou být výpadek elektrického proudu ve výrobě nebo porucha stroje nebo selhání lidského faktoru. (Hrdý, 2019, s. 68)
- Ekonomické riziko – je přímo napojené na ekonomické prostředí státu. Rizika tohoto charakteru ovlivňují růst ekonomiky státu mezi aktuální příklady můžeme zařadit míru nezaměstnanosti, kybernetické útoky nebo změnu na trhu cen s energiemi. (Top 5 economic risk factors that must be considered, 2023)
- Enviromentalní riziko – chápeme jako riziko spojené s životním prostředím a jeho ochranou. V konkrétním případě se může jednat o využívání neobnovitelných zdrojů, což může vést k znečišťování planety. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 23)
- Politické riziko – může vzniknout v případě války nebo teroristických útoků tyto události následně vedou k destabilizaci politického prostředí. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 23)

## 1.2 Finanční rizika

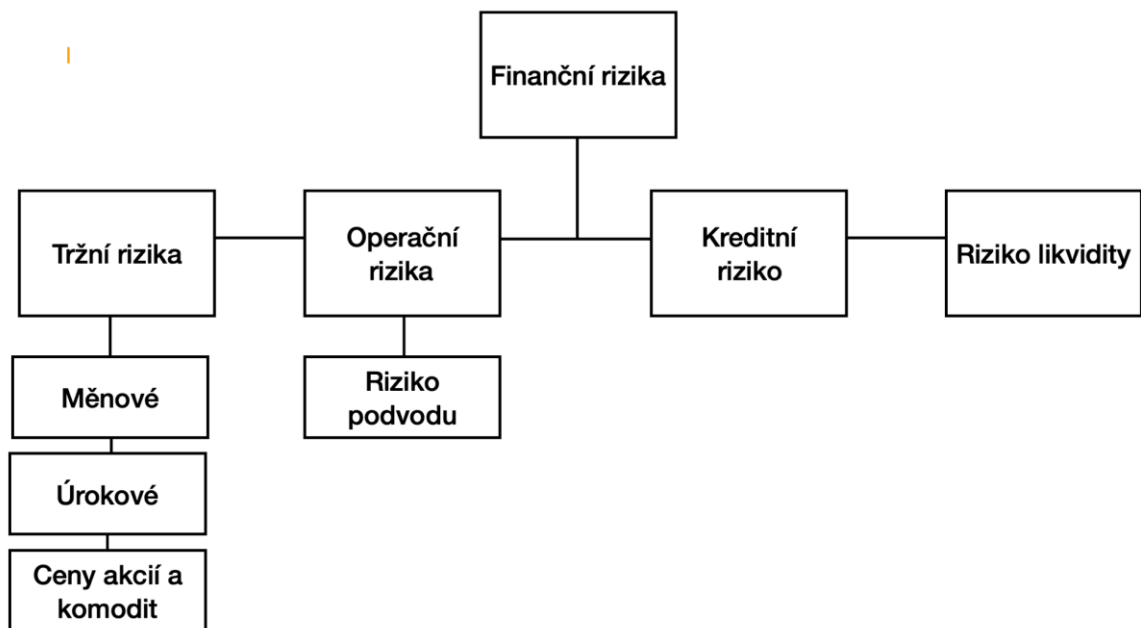
Finanční riziko je přímo spojené s podnikatelskou činností. V případech podniků se objevují rizika například: ztráta kapitálu, ztráta hodnoty aktiv nebo ztráta možnosti splácet dluhy. Všechny tyto možnosti mohou být způsobeny vlivem makroekonomických sil mluvíme například o změně úrokových sazeb. (Understanding Financial Risk, Plus Tools to Control It, 2023)

V případě států může být finanční riziko vzniknout neefektivní monetární politikou, to může vést například k neschopnosti splacení státních dluhopisů. Státy vydávají dluhopisy za účelem získání finančních prostředků na vládní projekty. (Understanding Financial Risk, Plus Tools to Control It, 2023)

V rámci jednotlivce můžeme za finanční riziko považovat možnost ztráty zaměstnání nebo vznik pracovní neschopnosti. Vlivem těchto faktorů může dojít k neschopnosti splácet závazky nebo poklesu životní úrovně. (Personal financial risks and how to manage those, 2023)

### 1.2.1 Klasifikace finančních rizik

Pojďme si povědět něco více o finančních rizicích a jejich klasifikaci. Na webu [simplilearn.com](https://www.simplilearn.com) a [finex.cz](https://www.finex.cz) jsem našel klasifikaci finančních rizik a na základě toho jsem vytvořil následné schéma.



Obrázek 1 Finanční rizika. Zdroj: vlastní zpracování

### 1.2.2 Tržní riziko

Do skupiny tržních rizik řadíme rizika spojená s pohybem cen na trzích. Tržní rizika významně souvisí s investicemi a volatilitou trhů. Na základě klasifikace dle webu finex.cz rozčleňujeme tržní rizika takto:

- Úrokové riziko – je spojeno se změnou úrokových sazeb, pokud dojde k celkovému zvýšení úrokových sazeb spotřebitelé přirozeně více šetří naopak, když sazby klesají lidé více utrací. Vliv výše úrokových sazeb se může projevit například i na akciovém trhu. (Finanční rizika – Jaká existují a jak se proti nim bránit? Jde to vůbec?, 2023)
- Riziko ceny akcií – je spojeno s volatilitou na akciových trzích, kdy dochází ke kolísání hodnoty akcií tyto rizika rozdělujeme na systematické a nesystematické. Autor John C. Hull, jev volatility přisuzuje přísunu nových informací to ovlivňuje zájem o akcie a následně jejich cenu. (Finanční rizika – Jaká existují a jak se proti nim bránit? Jde to vůbec?, 2023), (Hull, [2015], s. 203)



- Měnové riziko – je spojeno s kolísáním cen na měnovém trhu. Kolísání kurzu měny má vliv na nákup statků v cizí měně. (Finanční rizika – Jaká existují a jak se proti nim bránit? Jde to vůbec?, 2023)
- Riziko cen komodit – toto riziko se může vyskytnout v rámci sezónního prodeje. Konkrétním případem může být uran. Při výbuchu jaderné elektrárny může klesnout poptávka po uranu. (Pět temných zákoutí investic do komodit, 2016)

### 1.2.3 Operační riziko

Operační riziko může, vzniknout například nekompetentním managementem zaměstnanci nebo špatně nastavenými vnitřními procesy ve společnosti. Důsledkem těchto faktorů může být poškozeno jméno společnosti nebo ztráta potenciálních zákazníků. Příkladem operačního rizika může být zaměstnanec, který odcizuje firemní majetek tento problém může, vzniknout následkem slabého zabezpečení ve firmě. (Jorion, c2007, s. 241)

### 1.2.4 Kreditní riziko

Kreditní riziko taktéž nazýváno jako úvěrové riziko je spojeno se schopností dlužníka splatit závazky věřiteli. Kreditní riziko se rozděluje na 2. kategorie. První kategorie se týká jednotlivců a malých podniků, kdy si například jednotlivec vezme hypotéku a banka si dostatečně neověří jeho příjmy a jednotlivec nemá schopnost tento závazek splácet.

Příkladem této situace je hypoteční krize v USA v roce 2008, kdy mnoho obyvatel USA dostalo od bank hypoteční úvěry, které nebyli schopni splácet, a to vedlo k ekonomické krizi a krachu mnoha amerických bank. Druhá kategorie jsou velkoobchodní úvěry tento typ úvěrů využívají velké podniky k nákupu velkého množství materiálu. (4 types of financial risks, 2022)

### 1.2.5 Riziko likvidity

Riziko likvidity souvisí s bankami, burzami a pojišťovny. Ve zmiňovaných finančních institucích se riziko likvidity projevuje tak že, daná instituce není schopna proměnit vlastní kapitál na peníze a důsledkem toho není schopna splatit své závazky. Příkladem této situace je kdyby všichni klienti bank chtěli vybrat své vklady v jednu chvíli, banky by nebyly schopné vklady vyplatit. (Finanční rizika – Jaká existují a jak se proti nim bránit? Jde to vůbec?, 2023)

## 2 ANALÝZA RIZIK

Rizika se vyskytují v různých oblastech, manažeři se s nimi setkávají při začátcích projektů a inovací, ale i v jednotlivých fázích. Rizika je třeba detekovat, abychom byli schopni předejít negativním dopadům a k tomuto účelu právě slouží analýza rizik. Proces Analýzy rizik se skládá z několika fází, které si zmapujeme v následujících kapitolách. (Analýza rizik, 2019)

### 2.1 Základní pojmy analýzy rizik

#### 2.1.1 Aktivum

Pod pojmem aktivum rozumíme vše co má pro podnik nějakou hodnotu, která může být snížena vlivem hrozby. Aktiva rozdělujeme na hmotná a nehmotná. Za hmotné aktivum považujeme například výrobní stroje. Za nehmotné považujeme například know-how podniku nebo software. (Smejkal, Rais, 2013, s. 96)

#### 2.1.2 Hrozba

Hrozba je událost, která má negativní vliv na hodnotu aktiv podniku nebo podnik jako celek. Hrozby mohou být neplánované nebo plánové. Neplánovanou hrozbou může být například tornádo. Plánovanou hrozbou může být například kybernetický útok. (Smejkal, Rais, 2013, s. 97)

#### 2.1.3 Zranitelnost

Pod pojmem zranitelnost v rámci analýzy rizik považujeme slabá místa aktiv, která mohou být působením hrozby poškozena. Pokud se pro dané slabé místo nevyskytuje hrozba není nutné přijímat opatření, ale podstatným krokem by měl být monitoring daného slabého místa. Existují dvě charakteristiky na základě kterých posuzujeme zranitelnost aktiva. (Smejkal, Rais, 2013, s. 98)

- Citlivost aktiva – sklon aktiva k podlehnutí vlivům určité hrozby
- Krytíčnost aktiva – to jak je pro podnik nebo organizaci aktivum důležité

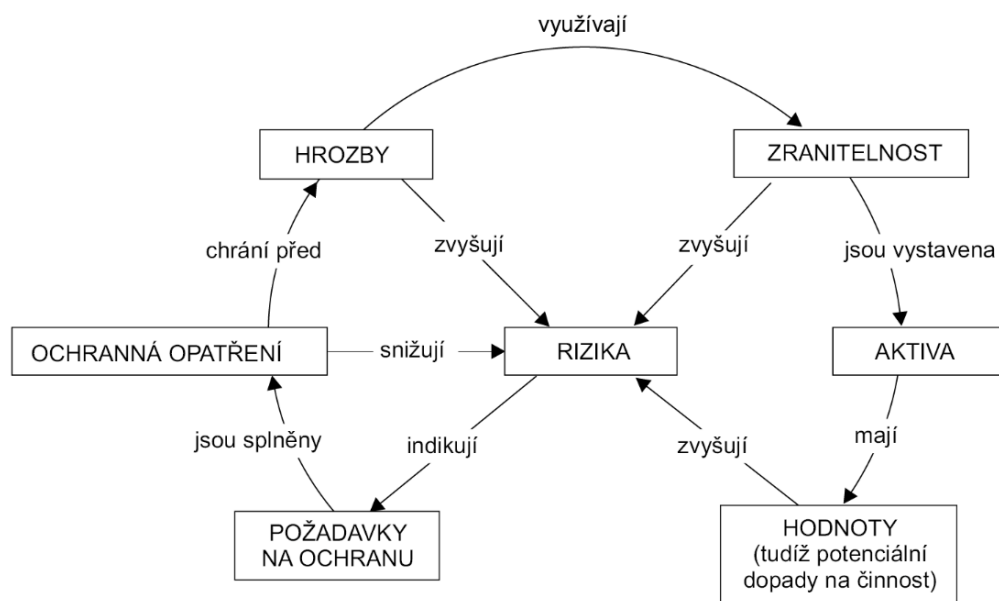
(Smejkal, Rais, 2013, s. 98)

### 2.1.4 Protiopatření

Protiopatřením rozumíme cokoli co podniku pomůže snížit nebo eliminovat dopady hrozby. Současně můžou protiopatření sloužit ke snížení zranitelnosti aktiv. Na protiopatření a jeho provoz je potřeba vynaložit náklady. Existuje možnost neefektivního opatření, takové protiopatření může mít opačný efekt například zvýšení zranitelnosti. Protiopatření má dvě základní charakteristiky. (Smejkal, Rais, 2013, s. 98)

- Efektivita protiopatření – jak moc dokáže implementace protiopatření snížit riziko hrozby
- Náklady – kolik prostředků bude potřeba vynaložit k fungování protiopatření

(Smejkal, Rais, 2013, s. 99)



Obrázek 2 Vztahy řízení rizik. Zdroj: (Smejkal, Rais, 2013, s. 102)

## 2.2 Identifikace aktiv

Prvním krokem v analýze rizik je identifikace aktiv, to znamená sestavení seznamu všech hmotných i nehmotných aktiv, které podnik vlastní. (Smejkal, Rais, 2013, s. 102)

## 2.3 Stanovení hodnoty aktiv

Dalším krokem je stanovení hodnoty sepsaných aktiv, je to proces kterým jednotlivým aktivům přiřazuje hodnotu buď na základě jejich pořizovací ceny nebo jak moc jsou pro výnosy podniku důležitá. (Smejkal, Rais, 2013, s. 102)

## 2.4 Identifikace rizika

Identifikací rizik rozumíme zmapování veškerých rizikových faktorů před začátkem jakéhokoliv projektu nebo činnosti. Identifikace rizika je v rámci analýzy rizik jedna z nejdůležitějších fází, protože správná identifikace nám umožní připravit se na potenciální scénáře které se mohou během projektu nebo činnosti vyskytnout. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

### 2.4.1 Postup identifikace rizik

Při identifikaci rizik je důležité, aby se projekt nebo činnost rozdělila na jednotlivé fáze, tím můžeme rozumět:

- Fáze přípravy projektu
- Fáze schvalování projektu
- Fáze realizace projektu

V každé ze zmiňovaných fází se mohou vyskytnout rizikové faktory. Rozdělení na fáze pomůže soustředit se lidem, kteří jsou zodpovědní za identifikaci rizik v dané fázi. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

## 2.5 Stanovení významnosti rizik

Dalším krokem v rámci identifikace rizik je stanovení významnosti rizik k tomu můžeme využít kvalitativní, kvantitativní nebo semikvantitativní metody. Na základě předchozího kroku a využití zmíněných metod musíme zjištěným rizikům přidělit významnost, tím rozumíme rozčlenění na základě jejich potenciálního dopadu na projekt, podnik nebo činnost. Členíme je také podle toho zda jsou pro podnik přijatelná nebo nepřijatelná. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 28)

### 2.5.1 Kvalitativní metody analýzy rizik

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu možných dopadů hrozeb a pravděpodobností že k těmto událostem dojde. Kvalitativní metody jsou založeny na kvalifikovaných odhadech, ale jsou více subjektivní než metody kvantitativní. Předností kvalitativních metod je jednoznačně jejich jednoduchost a rychlost. Výsledky kvalitativních metod se uvádí v předem stanovených stupnicích hodnocení, které mohou být vyjádřeny číselně nebo slovně. (Smejkal, Rais, 2013, s. 112)

### 2.5.2 Kvantitativní metody analýzy rizik

Na rozdíl od kvalitativních metod jsou kvantitativní metody založeny na přesných matematických výpočtech. Charakteristické je že tyto metody jsou náročnější na provedení, ale jejich výsledky jsou mnohem přesnější. Kvantitativní metody jsou nejčastěji vyjádřeny ve finančních částkách. (Smejkal, Rais, 2013, s. 112)

### 2.5.3 Semikvantitativní metody analýzy rizik

Semikvantitativní metody jsou kombinací jak kvalitativních tak kvantitativních metod. Při použití těchto metod jsou určité části rizik. První část rizik například možný scénář dopadu hrozby je hodnocen kvalitativními metodami jako jsou například odhady kvalifikovaných osob. Druhá část rizik například finanční ztráta je vyhodnocena kvantitativními metodami příkladem jsou matematické metody. (Semi-Quantitative Risk Assessment, 2023)

## 2.6 SWOT analýza

SWOT je nástrojem pro analýzu současného stavu uvnitř podniku i v jeho okolí. Podnikům může pomoci se stanovením budoucích firemních strategií a přiblížením současného postavení. SWOT je zkratka kde mají jednotlivá písmena tento význam:

- S – Strengths (silné stránky)
- W – Weaknesses (slabé stránky)
- O – Opportunities (příležitosti)
- T – Threats (hrozby)

(SWOT Analysis Understanding Your Business, Informing Your Strategy, 2023)



Obrázek 3 SWOT analýza. Zdroj: (Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?, 2023)

### 2.6.1 SW analýza vnitřního prostředí

Ve SWOT analýze písmena S a W stojí za analýzou vnitřního prostředí. Zaměřuje se na silné a slabé stránky v podniku a pomáhá hodnotit interní faktory, které mají vliv na chod podniku. Na základě webu [businessnewsdaily.com](https://www.businessnewsdaily.com) za tyto faktory můžeme považovat: (What is a SWOT Analysis? (And When To Use It), 2023)

- Finanční zdroje – zdroje financování a jak jsou využívány
- Hmotné zdroje – budovy a vybavení
- Lidské zdroje – zaměstnanci
- Vnitřní procesy – školení a softwary

(What is a SWOT Analysis? (And When To Use It), 2023)

### 2.6.2 S - Silné stránky

Za silné stránky podniku považujeme například činnosti nebo vnitřní procesy, které nám pomáhají odlišovat se od konkurence. Při provádění SWOT analýzy se musíme ptát na otázky typu:

- Čím je náš podnik výjimečný ?

- Na co jsme nejvíce hrdí v rámci našeho podniku ?
- Jaké zdroje využíváme ?
- Jak nás vidí konkurence ?

(SWOT Analysis Understanding Your Business, Informing Your Strategy, 2023)

### 2.6.3 W - Slabé stránky

Slabé stránky jsou v rámci podniku takové, které mohou mít negativní dopad na plnění cílů podniku. Za takové můžeme považovat například zastaralé postupy výroby, nedostatečné proškolení zaměstnanců nebo zastaralost portfolia výrobků. V rámci určení slabých stránek si musíme opět položit několik otázek. (SWOT Analysis Understanding Your Business, Informing Your Strategy, 2023)

- Co je potřeba v rámci podniku zlepšit ?
- Máme dostatek zdrojů ?
- Jaká část podniku je ztrátová ?
- Jaké investice je třeba provést ?

(Co je SWOT analýza a jak ji vypracovat, 2022)

### 2.6.4 OT analýza vnějšího prostředí

Další částí v provádění SWOT analýzy je analýza vnějšího prostředí. V této části se jedná o vyplnění polí O a T. Vnější prostředí obsahuje několik faktorů, které mohou ovlivňovat podniky, mezi tyto faktory řadíme například tyto: (What is a SWOT Analysis? (And When To Use It), 2023)

- Technologický pokrok
- Politické prostředí
- Vztahy s dodavateli
- Trendy v ekonomice
- Konkurence

(What is a SWOT Analysis? (And When To Use It), 2023)

### 2.6.5 O - Příležitosti

Za příležitosti považujeme události, které mohou mít pozitivní dopad na podnik. Při sestavování SWOT analýzy je důležité, takové příležitosti hledat a vytěžit z nich maximum. V případě využití příležitosti může podnik zvýšit svoji konkurenceschopnost. Za příležitosti můžeme považovat například investice do technologií nebo změnu legislativy ve prospěch našeho podnikání. (SWOT Analysis Understanding Your Business, Informing Your Strategy, 2023)

### 2.6.6 T – Hrozby

Posledním kvadrantem ve SWOT analýze jsou hrozby. Pokud se nám hrozby nepodaří včas identifikovat, mohou mít negativní dopad na podnik. Hrozby vyžadují přijetí určitých opatření tak, aby nedošlo k negativním dopadům. Typickým příkladem hrozeb může být technologický vývoj nebo například změna v normách to může mít za následek úpravu určitých produktů a v jejich výrobě. (SWOT Analysis Understanding Your Business, Informing Your Strategy, 2023)

### 2.6.7 Jak vypracovat SWOT analýzu

Vypracování SWOT analýzy má určitá pravidla, kterých je třeba se držet, aby SWOT analýza byla přínosná. Na základě webů ManagementMania.com a investopedia.com jsem vyvodil tento postup:

1. Vytyčení cíle – Prvním krokem by mělo být určení proč chceme SWOT analýzu sestavit a jestli ji chceme zaměřit na celý podnik nebo jen určitou část.
2. Získávání dat – Druhým krokem je uvědomění k jakým datům má podnik přístup a jaká data chce pro sestavování využít. Důležité je využívání faktů nikoli domněnek.
3. Sestavení týmu – Třetím krokem je sestavení týmu z kolegů, kteří se budou SWOT analýzou zabývat a budou mezi sebou diskutovat obsah jednotlivých kvadrantů.
4. Vypsání kvadrantů – Čtvrtým krokem je vypsání jednotlivých kvadrantů obsahem na kterém se tým kolegů shodl (viz. bod 3).
5. Vyhodnocení – Na základě předchozích 4 kroků tým vyhodnotí co jim SWOT analýza přinesla a na základě toho začne sestavovat strategii.

(SWOT analýza, c2011-2023), (SWOT Analysis: How To With Table and Example, 2023)



### 3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je nástrojem mnoha subjektů interních i externích pro zjišťování stavu finančního zdraví podniku dále může sloužit jako nástroj k hodnocení interních ekonomických procesů. Výsledky finanční analýzy slouží jako podklad pro finanční management podniku a jeho rozhodování. (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 11)

Moderní pojetí finanční analýzy se poprvé vyskytlo ve 20. století v USA. V tomto období začalo vznikat více a více teoretických pramenů o metodách finanční analýzy a zároveň docházelo k jejich praktické aplikaci. V průběhu 20. století se začala finanční analýza postupně vyvíjet v západních ekonomikách, jako reakce na měnící se ekonomické prostředí. Postupem času nesloužila už jen jako nástroj k vyobrazení současného stavu, ale začala sloužit i k predikcím o budoucím vývoji. (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 15)

#### 3.1 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýzu využívá mnoho subjektů za různými účely. Subjekty rozdělujeme na interní a externí, kdy mezi ty interní řadíme:

- Management – managementu slouží výsledky finanční analýzy jako podklad pro rozhodování při provádění investic a řízení interních procesů v podniku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 16)
- Majitelé – majitelům slouží jako podklad pro budoucí rozhodování o směřování finančních toků a jako doklad o zhodnocení nebo znehodnocení vložených prostředků. (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 16)
- Zaměstnanci – využívají finanční analýzu, aby se přesvědčili že podnik prosperuje a je stabilní. (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 16)

Mezi externí uživatele finanční analýzy řadíme tyto subjekty:

- Banky – využívají finanční analýzu k posouzení důvěryhodnosti podniku, jako potenciálního klienta pro poskytnutí úvěrů. (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 16)
- Státní orgány – využívají finanční analýzu ke kontrole podniků, které obchodují se státem nebo k zjištění jak podniky plní daňovou povinnost. (6 základních informací, které chcete vědět o finanční analýze, c2010-2024)

- Dodavatelé – sledují data finanční analýzy podniku, aby zjistili stabilitu podniku a ověřili si zda je podnik schopen plnit závazky. (6 základních informací, které chcete vědět o finanční analýze, c2010-2024)
- Konkurence – využívá výsledky finanční analýzy k porovnávání s vlastními výsledky a případným zlepšením (Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 16)

## 3.2 Vstupy finanční analýzy

### 3.2.1 Rozvaha

Prvním vstupem pro finanční analýzu je rozvaha, ta je rozdělena na část aktiv a část pasiv. (Hinke, Bárková, 2017, s. 10)

- Aktiva – veškerý hmotný a nehmotný majetek, který podnik vlastní. (Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 26)
- Pasiva – zdroje financování. Rozdělujeme na vlastní a cizí kapitál. Vlastní kapitál jsou například vložené prostředky majitelů. Za cizí kapitál považujeme například neuhrazené pohledávky. (Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 26)

Aktiva	Rozvaha k 1. 1. 2016	Pasiva
<p><b>1. Stálá aktiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobý hmotný majetek</li> <li>- dlouhodobý nehmotný majetek</li> <li>- dlouhodobý finanční majetek</li> </ul> <p><b>2. Oběžná aktiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zásoby</li> <li>- bankovní účty</li> <li>- peníze v pokladně</li> <li>- pohledávky</li> </ul> <p><b>3. Ostatní aktiva</b></p>	<p><b>1. Vlastní zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- základní kapitál</li> <li>- fondy</li> <li>- zisky</li> </ul> <p><b>2. Cizí zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobé úvěry</li> <li>- krátkodobé úvěry</li> <li>- dodavatelé</li> <li>- zaměstnanci</li> <li>- státní rozpočet</li> </ul> <p><b>3. Ostatní pasiva</b></p>	
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM

Obrázek 4 Rozvaha. Zdroj: (Schéma rozvahy, 2016)

### 3.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Dalším vstupem pro finanční analýzu je výkaz zisku a ztrát, jedná se o písemný dokument, který zobrazuje výsledek hospodaření podniku za určité časové období. Slouží také jako podklad pro hodnocení ziskovosti podniku. (Růčková, 2021)

#### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(druhové členění)

v plném rozsahu

ke dni .....

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Řádek c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03		
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05		
3.	Služby	06		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09		
1.	Mzdové náklady	10		
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11		

Obrázek 5 Ukázka výkazu zisků a ztrát. Zdroj: (Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu, 2020)

### 3.2.3 Výkaz cash-flow

Ve výkazech cash-flow jsou zobrazovány peněžní toky v podniku. Sledují skutečnou situaci v podniku, k tomu využívá porovnání příjmů s výdaji za určité období a poskytuje nám náhled do využití finančních prostředků a správy likvidity. (Růčková, 2021, s. 134)

### 3.3 Horizontální analýza

Horizontální nebo také trendová analýza se zabývá jednotlivými změnami u jednotlivých položek z účetních výkazů. Horizontální analýza musí vycházet z dat ze dvou a více účetních období. Sledují se tyto změny:

- **Absolutní ukazatel změny: (rozdíl) =  $ukazatel_{i+1} - ukazatel_i$**
- **Index změny v %:  $index\ změny = \frac{Absolutní\ ukazatel\ změny\ (rozdíl)}{hodnota\ údaje\ v\ předchozím\ období} \times 100$**

(Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 64)

### 3.4 Vertikální analýza

Vertikální analýza rozkládá jednotlivé položky v rozvaze na podíl ke zvolené základně. Podíl se udává v %. Pro analýzu položek rozvahy bereme jako základnu aktiva a pasiva, pro analýzu výkazu zisků a ztrát bereme jako základnu výnosy a náklady. (Knápková et al., 2017, s. 71)

### 3.5 Analýza poměrovými ukazateli

#### 3.5.1 Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return of equity) slouží jako ukazatel efektivnosti zhodnocení vloženého kapitálu vlastníky podniku vychází v procentech a vypočítá se takto:

- $ROE = \frac{zisk\ (EAT)}{vlastní\ kapitál} \times 100$

(Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 90)

Rentabilita aktiv ROA (Return of assets) vypovídá o efektivitě vytváření zisku v podniku, bez ohledu na to zda je zisk generován z cizích nebo vlastních zdrojů. Výsledek je v procentech a vypočítává se takto:

- $ROA = \frac{zisk\ (EBIT)}{celková\ aktiva} \times 100$

(Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 92), (Kalouda, 2019, s. 58)

Rentabilita tržeb ROS (Return of sales) ukazuje kolik je podnik schopen generovat zisku na tržbách. Vyjadřuje poměr zisku k tržbám. Výsledek je uváděn v procentech a vypočítává se takto:

- $ROS = \frac{zisk\ (EBIT)}{tržby} \times 100$

(Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 94)

### 3.5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Obecně platí že ukazatele likvidity mají 3. stupně. (Kalouda, 2019, s. 60)

Prvním stupněm likvidity je peněžní likvidita, která poměřuje krátkodobý finanční majetek (prostředky na běžných účtech, směnky, cenné papíry se splatností do 1 roku atd.), s krátkodobými závazky. Optimální hodnoty se pro peněžní likviditu pohybují v rozmezí 0,2 až 0,5. Vzorec pro výpočet peněžní likvidity:

- $Peněžní\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ fin.majetek}{Krátkodobé\ závazky}$

(Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 100)

Druhým stupněm likvidity je pohotová likvidita, která poměřuje oběžná aktiva například: pohledávky, s krátkodobými závazky. Od oběžných aktiv odečítáme zásoby. Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou od 0,5 až 1,5. Vzorec pro výpočet pohotové likvidity:

- $Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$

(Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 99)

Třetím stupněm likvidity je běžná likvidita, která poměřuje oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Ukazuje schopnost podniku hradit krátkodobé závazky prostředky, které mají splatnost do období 1 roku. Při výpočtu do oběžných aktiv nezapočítáváme dlouhodobé pohledávky. Optimální hodnoty jsou v rozmezí od 1,5 až 2,5. Vzorec pro výpočet běžné likvidity:

- $Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$

(Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 98)

### 3.5.3 Ukazatele aktivity

Aktivita nám ukazuje schopnost podniku efektivně nakládat s aktivy. Vyjadřuje dobu vázanosti finančních prostředků na aktiva. Mezi ukazatele aktivity řadíme tyto:

- $Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby} \times 365 \text{ (dny)}$
- $Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$
- $Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \times 365 \text{ (dny)}$
- $Rychlost\ obratu\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky}$
- $Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby} \times 365 \text{ (dny)}$
- $Rychlost\ obratu\ závazků = \frac{tržby}{závazky}$
- $Doba\ obratu\ aktiv = \frac{aktiva}{tržby} \times 365 \text{ (dny)}$
- $Rychlost\ obratu\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$

(Kalouda, 2019, s. 59-60), (Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 112-118)

### 3.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou jedny z nejdůležitějších ukazatelů. Slouží ke zjištění podílu cizích zdrojů v celkovém kapitálu. Vysoký podíl cizích zdrojů však nemusí nutně znamenat něco negativního za splnění podmínky že zhodnocení kapitálu je vyšší než úroky z cizího kapitálu. Mezi ukazatele zadluženosti řadíme tyto:

- $Ukazatel\ celkové\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \times 100 \text{ (\%)}$
- $Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \times 100 \text{ (\%)}$
- $Míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} \times 100 \text{ (\%)}$

(Kubičková, Jindřichovská, 2022, s. 106-108)

## 4 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK

V této kapitole si rozebereme některé nástroje, které mohou podnikům pomoci k efektivnímu řízení a minimalizaci finančních rizik. Jednotlivé nástroje v této kapitole jsou rozčleněny na základě obrázku 1.

Řízení tržních rizik:

Na rizika v tržním prostředí existuje několik nástrojů k jejich předcházení nebo minimalizaci. Známým nástrojem je hedging, který se provádí přes některé finanční deriváty, zde jsou uvedeny některé z nich:

- Futures kontrakty – jsou dohodou mezi stranou nakupujícího nebo prodávajícího, který se uzavřením smlouvy zavazuje k nákupu nebo prodeji podkladového aktiva za pevně stanovenou cenu v budoucím období. Ve výrobním podniku by mohl podkladovým aktivem být materiál nebo akcie. Může pomoci ke snížení rizika cen komodit nebo akcií. (Hull, [2015], s. 677)
- Měnový Forward – uzavírá podnik s bankou. Jedná se o nástroj, který pomáhá snižovat měnové riziko. Podnik uzavře kontrakt s bankou že v určitém datu smění měnu za pevně stanovený kurz. (Hrdý, 2019, s. 68)

Řízení operačního rizika:

K řízení operačního rizika lze využít nástroje jako je pojištění nebo leasing, kdy podnik převede riziko na jinou instituci, tomuto procesu se obecně říká transfer rizika.

- Operativní a finanční leasing – jsou nástroje, kdy si podnik například pronajme od leasingové společnosti vozidla do firemního vozového parku a měsíčně hradí nějakou stanovenou smluvní částku. V případě operativního leasingu náklady na provoz vozidel spadají na leasingovou společnost to snižuje riziko vysokých nákladů na opravy v případě nežádoucí události, po skončení leasingové smlouvy patří automobily stále leasingové společnosti. V případě finančního leasingu je rozdíl v tom, že náklady na provoz vozidel si platí firma, která si je pronajala a po skončení finančního leasingu se majitelem vozidel stává podnik. (Hrdý, 2019, s. 115)
- Pojištění – je nástrojem, který může podnik využít proti ztrátám způsobeným negativními vlivy. Příkladem může být že podnik vybaví halu stroji a ty si nechá pojistit u pojišťovací společnosti a měsíčně bude odvádět nějakou smluvenou částku.

Nastane negativní událost například požár a vznikne škoda na zakoupených strojích, v tomto případě pojišťovací společnost uhradí kompenzaci za vzniklou škodu. (Hrdý, 2019, s. 68)

Řízení kreditního rizika:

Kreditní riziko lze řídit několika způsoby mezi dva vybrané způsoby si zde uvedeme netting a faktoring:

Netting – je nástroj, který podnik může využívat interně mezi dceřinými společnostmi. Jedná se o započítávání pohledávek nebo závazků dvou stran, kdy se tyto transakce sloučí do jedné a tím dojde k vyrovnání. Snižují se náklady spojené s transakcemi a dochází ke snižování kreditního rizika. (Hull, [2015], s. 391)

Faktoring – slouží k rychlejšímu inkasování pohledávek, kdy podnik vystavuje fakturu za prodané zboží nebo služby, tuto fakturu poté prodá faktoringové společnosti, která vyplatí většinou část faktury a vezme si poplatek za provedení služby. Je nutné zmínit že faktoring je i velice efektivním nástrojem při řízení rizika likvidity. (Smejkal, Rais, 2013, s. 136)

Řízení rizika likvidity:

Rizika likvidity jsou spojená s peněžními toky v podniku. Jeden ze základních nástrojů pro řízení rizika likvidity je:

Zpětný leasing – je druh leasingu, kdy podnik vlastní například stroj a ten následně prodá leasingové společnosti, která mu ho následně zpět pronajímá. Se stojem se nic neděje a zůstane na svém místě. Podnik tak nabyde likvidních prostředků. (Hrdý, 2019, s. 115)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

### 5.1 Základní údaje o podniku

*„Název: Continental Barum s.r.o.*

*IČO: 45788235*

*Právní forma: Společnost s ručením omezeným*

*Adresa: Objízdná 1628, 765 02 Otrokovice*

*Datum vzniku: 1. březen 1993*

*Počet zaměstnanců: 4000 - 4999 zaměstnanců“*

(Continental Barum s.r.o. , IČO 45788235 - data ze statistického úřadu, c2000-2024)

### 5.2 Popis analyzovaného podniku

Firma Continental Barum s.r.o. se sídlem v Otrokovicích vznikla v roce 1993 je součástí Německé skupiny Continental. V současné době má podnik tři jednatele, a to pana Ing. Libora Lázníčku pana Ing. Jana Černoška a pana Ing. Pavola Červenáka. Hlavním činností podniku je výroba a prodej pneumatik pro osobní a nákladní automobily, dále pro průmyslová užitková vozidla. Podnik je proexportní a obchoduje i v rámci skupiny. V současné době Continental Barum s.r.o. zaměstnává okolo 4 000 zaměstnanců. V historii začala výroba pneumatik ve Zlínském regionu již v roce 1932 v tehdejších Baťových závodech.

### 5.3 Organizační struktura společnosti

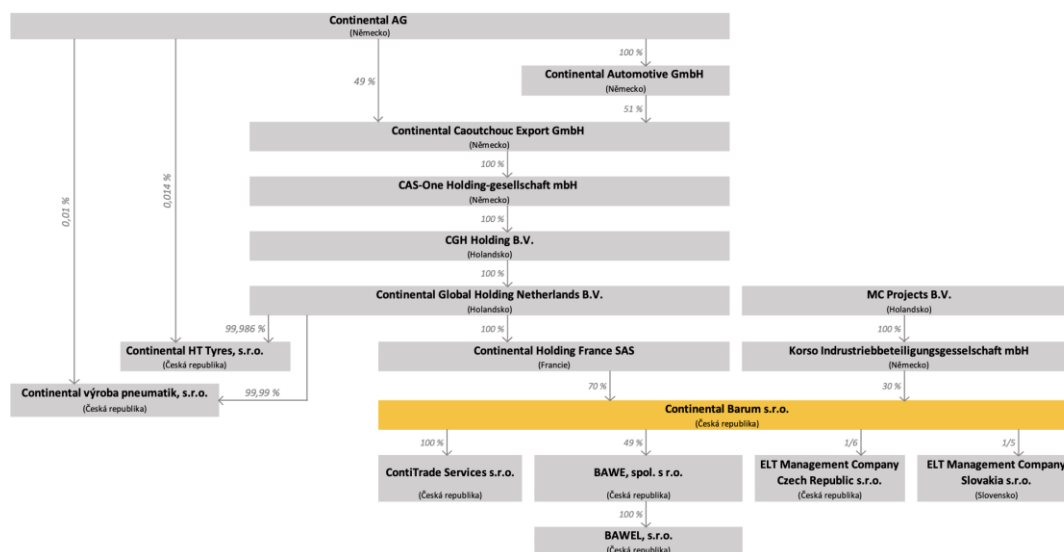
Podnik je rozdělen do tří sekcí, kdy pod každou sekci spadá několik divizí. V sekci výroba a technika se nachází sedmnáct divizí, jejichž činnost je spojená s výrobou, informačními technologiemi a vším, co se týká výroby. V druhé sekci marketing a obchod se nachází šest divizí, které mají na starosti činnosti spojené s marketingem, nákupem, prodejem a distribucí. V poslední třetí sekci finance a controlling se nachází tři divize, které mají na starosti ekonomické činnosti v podniku.

CONTINENTAL BARUM S.R.O.		
SEKCE VÝROBA A TECHNIKA	SEKCE MARKETING A OBCHOD	SEKCE FINANCE A CONTROLLING
<i>Dívize</i>	<i>Dívize</i>	<i>Dívize</i>
Příprava materiálu	International Key Accounts CZ&SK	Účetnictví
Výroba PLT	OEM Aftersales CZ&SK	Financování a daně
Výroba CVT	Territorial Distribution CZ&SK	
Tovární inženýrství	Fleet Solution CZ&SK	(Právní oddělení)
Plant operation	Marketing CZ&SK	
Průmyslové inženýrství	Demand Manangement CZ&SK	
Personální		
Materiálové hospodářství		
Product Industrialization		
Kvalita		
Factory controlling		
ESH		
Výroba forem		
Nákupu nepřímého materiálu		
HUB EU North East		
Process Engineering		
Služby informačních technologií		
(R&D)		

Obrázek 6 Organizační struktura Continental Barum s.r.o., Zdroj: Výroční zpráva Continental Barum s.r.o., 2022

## 5.4 Organizační struktura skupiny

Podnik Continental Barum s.r.o. jak už bylo zmíněno v podkapitole 5.2. součástí německé skupiny Continental. Hlavní společností v rámci skupiny je společnost Continental AG, která vystupuje ve skupině jako ovládající osoba. Celou skupinu tvoří dohromady 477 společností s působností po celém světě. Podnik Continental Barum s.r.o. je ovládána nepřímo společností Continental AG přes další firmy ve skupině to můžeme vidět na obrázku 7. Jednotlivé společnosti obchodují mezi sebou v rámci skupiny, pro tyto účely je uzavřeno několik smluv v rámci skupiny.



Obrázek 7 Organizační struktura Continental AG, Zdroj: Výroční zpráva Continental Barum s.r.o., 2022

## 5.5 Ekonomické údaje za analyzovaná období

Tabulka 1 Ekonomické údaje za analyzovaná období v celých tisících, Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Continental Barum s.r.o., 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
aktiva	40 449 891	42 950 535	44 246 386	46 848 219	32 920 766
stálá aktiva	10 069 790	10 456 300	9 646 936	9 875 845	10 382 172
oběžná aktiva	30 368 159	32 473 137	34 577 622	36 946 704	22 418 458
zásoby	3 514 099	3 830 898	3 619 012	4 802 356	6 412 767
pohledávky	26 666 057	28 466 010	30 767 944	31 933 222	15 892 733
pasiva	40 449 891	42 950 535	44 246 386	46 848 219	32 920 766
vlastní kapitál	27 353 569	29 749 823	32 358 803	34 788 422	21 359 682
cizí zdroje	12 765 220	12 870 351	11 581 708	11 700 248	11 191 515
kr. závazky	12 045 806	12 153 790	10 722 626	11 099 572	10 426 314
dl. závazky	273 719	282 102	251 093	201 916	157 703
tržby zboží	18 851 986	18 509 620	16 786 817	19 007 431	23 131 711
tržby služby	36 946 983	37 272 766	32 909 939	39 948 562	47 093 159
EBIT	3 876 739	3 207 872	3 383 917	3 118 194	4 723 728
EAT	3 035 604	2 502 379	2 701 296	2 491 878	3 679 299

Údaje uvedené v tabulce 1 vychází z dat obsažených ve výročních zprávách firmy Continental Barum s.r.o. za roky 2018-2022. Všechny číselné údaje jsou uvedena v českých korunách a v celých tisících.

## 6 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY

### 6.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 2 Horizontální analýza aktiv, Zdroj: vlastní zpracování

<b>Absolutní změna v Kč</b>	19-18	20-19	21-20	22-21
CA	2 500 644	1 295 851	2 601 833	-13 927 453
SA	386 510	-809 364	228 909	506 327
DNM	3 773	1 318	-2 550	-2 544
DHM	462 668	-734 861	279 818	472 035
DFM	-79 931	-75 821	-48 359	36 836
OA	2 104 978	2 104 485	2 366 973	-14 528 246
Z	316 799	-211 886	1 183 344	1 610 411
P	1 799 953	2 301 934	1 223 169	-16 100 489
PP	-11 774	14 437	-39 540	-38 168
ČRA	9 156	730	3 842	94 466
<b>Procentuální změna v %</b>	19-18	20-19	21-20	22-21
A	6,18%	3,02%	5,88%	-29,73%
SA	3,84%	-7,74%	2,37%	5,13%
DNM	123%	19,31%	-31,33%	-45,48%
DHM	5,49%	-8,26%	3,43%	5,60%
DFM	-4,88%	-4,86%	-3,26%	2,57%
OA	6,93%	6,48%	6,85%	-39,32%
Z	9,02%	-5,53%	32,70%	33,53%
P	6,75%	8,09%	3,98%	-50,33%
PP	- 6,26%	8,19%	-20,74%	-25,26%
ČRA	76,67%	3,46%	17,60%	368,00%

Horizontální analýza aktiv nám ukazuje vývoj jednotlivých klíčových položek aktiv. Celková aktiva během analyzovaných období zaznamenávala stabilní nárůst. Velká změna přišla v roce 2022, kdy nastal významný pokles celkových aktiv o 29,73% tento jev byl způsoben výrazným poklesem pohledávek, dle informací od pracovníků ze společnosti Continental Barum s.r.o. a výroční zprávy 2022 se jednalo o převod pohledávek za ovládající osobu v rámci skupiny. To můžeme vidět pokud se podíváme detailněji konkrétně na řádek pohledávek můžeme vidět že celkové pohledávky zaznamenali pokles o 50,33%. To se promítlo i v položce oběžných aktiv, které poklesly o 39,32%.

## 6.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 3 Horizontální analýza pasiv, Zdroj: vlastní zpracování

<b>Absolutní změna v Kč</b>	19-18	20-19	21-20	22-21
Pasiva	2 500 644	1 295 851	2 599 724	-13 927 453
VK	2 396 254	2 608 980	2 429 619	-13 428 740
ZK	0	0	0	0
VHML	3 005 471	2 482 022	2 686 542	-14 654 588
VHBUO	-533 225	198 917	-209 418	1 187 421
CZ	105 131	-1 288 643	116 431	-508 733
DZ	8 383	-31 009	-49 177	-44 213
KZ	107 984	-1 431 164	374 837	-673 258
ČRP	-741	-24 486	53 674	10 020
<b>Procentuální změna v %</b>	19-18	20-19	21-20	22-21
Pasiva	6,18%	3,02%	5,88%	-29,73%
VK	8,76%	8,77%	7,51%	-38,60%
ZK	0%	0%	0%	0%
VHML	14,03%	10,16%	9,99%	-49,53%
VHBUO	-17,57%	7,95%	-7,75%	47,65%
CZ	0,82%	-10,01%	1,01%	-4,35%
DZ	3,06%	-10,99%	-19,59%	-21,90%
KZ	0,90%	-11,78%	3,50%	-6,07%
ČRP	-0,22%	-7,41%	17,55%	2,79%

V horizontální analýze pasiv můžeme vidět výrazný pokles vlastního kapitálu v letech 2021-2022, což bylo způsobeno výplatami podílu na zisku. Značný nárůst zaznamenala položka výsledek hospodaření běžného účetního období, která narostla v letech 2021-2022 o 47,65%, to můžeme přisoudit zvýšení celkových tržeb, viz. tabulka 1. Snížení položky výsledku hospodaření minulých období (VHML) o 49,53% díky výplatám nerozděleného zisku. Jednotlivé položky vykazují trend kolísavosti.

### 6.3 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 4 Vertikální analýza aktiv, výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování

Období	2018	2019	2020	2021	2022
CA	100%	100%	100%	100%	100%
SA	24,90%	24,35%	21,80%	21,08%	31,54%
DNM	0,01%	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%
DHM	20,83%	20,69%	18,43%	18,00%	27,06%
DFM	4,05%	3,63%	3,35%	3,06%	4,47%
OA	75,08%	75,61%	78,15%	78,87%	68,09%
Z	8,69%	8,92%	8,18%	10,25%	19,48%
P	65,92%	66,28%	69,54%	68,29%	48,28%
PP	0,47%	0,41%	0,43%	0,32%	0,34%
ČRA	0,03%	0,05%	0,05%	0,06%	0,37%

Ve vertikální analýze byla jako základna zvolena položka celkových aktiv. Zaokrouhlení výsledku bylo na dvě desetinná místa. Jednotlivé položky během období 2018-2021 nezaznamenávali nijak zvlášť velké výkyvy a struktura aktiv zůstávala v těchto obdobích víceméně stejná. Změna nastala až v roce 2022, kdy došlo k výraznější změně v položce oběžných aktiv, kdy došlo ke snížení objemu pohledávek, to bylo způsobeno převodem pohledávek za ovládající osobu.

### 6.4 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 5 Vertikální analýza pasiv, výpočet v %, Zdroj: vlastní zpracování

Období	2018	2019	2020	2021	2022
P	100%	100%	100%	100%	100%
VK	67,62%	69,27%	73,13%	74,26%	64,88%
ZK	5,53%	5,20%	5,05%	4,77%	6,79%
VHML	52,95%	56,86%	60,81%	63,16%	45,37%
VHBUO	7,51%	5,83%	6,11%	5,32%	11,18%
CZ	31,56%	29,97%	26,18%	24,98%	34,00%
DZ	0,68%	0,66%	0,57%	0,43%	0,48%
KZ	29,78%	28,30%	24,23%	23,69%	31,67%
ČRP	0,82%	0,77%	0,69%	0,77%	1,12%

V tabulce 5 jsem jako základnu pro vertikální analýzu pasiv zvolil položku Pasiv (P). Ve struktuře pasiv můžeme vidět že podíl vlastního kapitálu vždy převyšoval podíl cizích zdrojů. V letech 2018-2021 můžeme trend růstu u položky vlastního kapitálu, to bylo ovlivněno zvyšováním položky výsledek hospodaření minulých období (VHML). Pokles této položky nastal až v roce 2022, kdy došlo k vyplacení podílů na zisku to ovlivnilo nárůst podílu cizích zdrojů. Položky cizích zdrojů v obdobích 2018-2021 zaznamenávali pokles.

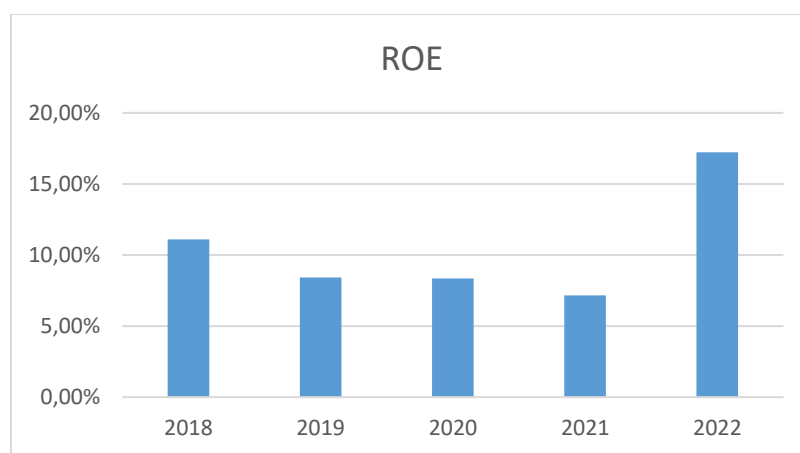
## 7 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI

### 7.1 Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu:

Tabulka 6 ROE, Výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
ROE	11,10%	8,41%	8,35%	7,16%	17,23%



Obrázek 8 Graf vývoj ROE, Zdroj: vlastní zpracování

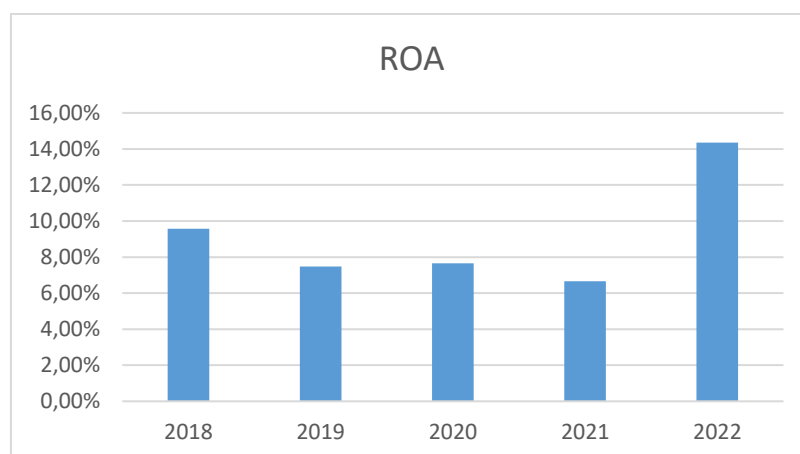
Na základě obrázku 8 vidíme že mezi lety 2018-2021 nastal pokles rentability vlastního kapitálu, kdy nejvýraznější pokles o skoro 3% nastal v letech 2018-2019. Mezi roky 2021-2022 došlo k nárůstu přes 10%, lze se domnívat že takový nárůst je příčinou poklesu vlastního kapitálu a zároveň nárůstu hospodářského výsledku po zdanění (EAT). Oba tyto jevy můžeme vidět v tabulce 1. Výsledky značí že společnosti se i přes pokles v období mezi roky 2018 až 2021, dařilo efektivně zhodnocovat vlastní kapitál.

Rentabilita aktiv:

Tabulka 7 ROA, Výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	9,58%	7,47%	7,65%	6,66%	14,35%





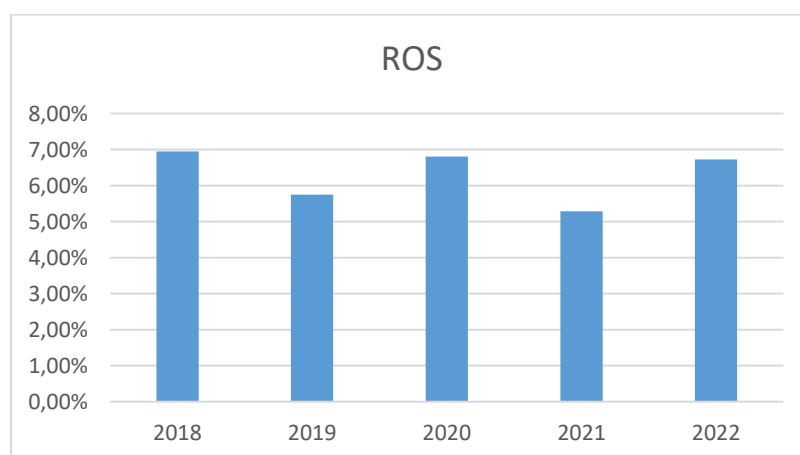
Obrázek 9 Graf vývoj ROA, Zdroj: vlastní zpracování

Na základě obrázku 9 vidíme značnou kolísavost rentability aktiv, tyto jevy lze přisuzovat období pandemie covidu-19. V období 2021-2022 vidíme značný nárůst tohoto ukazatele, tento jev byl pravděpodobně ovlivněn výrazným snížením objemu aktiv a navýšením zisku (EBIT). Výsledné hodnoty nám ukazují že podniku se daří efektivně zhodnocovat aktiva.

Rentabilita tržeb:

Tabulka 8 ROS, výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
ROS	6,95%	5,75%	6,81%	5,29%	6,73%



Obrázek 10 Graf vývoj ROS, Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku 10 nám ukazuje že hodnoty rentability tržeb nezaznamenávají výkyvy větší než 2%. Nejvyšší pokles je zaznamenán v období 2020-2021, lze se domnívat že to bylo vlivem snížení poptávky po produktech podniku vlivem pandemie covidu.

## 7.2 Ukazatele likvidity

Peněžní likvidita:

Tabulka 9 Peněžní likvidita, 1 výpočet, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní likvidita	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01

V podkapitole 3.4.2. jsme si uvedli že doporučené hodnoty peněžní likvidity by se měli pohybovat mezi hodnotami 0,2 až 0,5. Jak můžeme vidět na základě tabulky 9, hodnoty peněžní likvidity jsou příliš nízké. Po konzultaci s konzultantem z firmy Continental Barum byla zjištěna příčina tak nízkých hodnot. Skupina Continental využívá takzvaného cash pooling, to je nástroj, kdy jednotlivé firmy v rámci celé skupiny ukládají volné finanční prostředky na jeden společný účet. Skupině to umožňuje lépe spravovat a využívat finanční prostředky. Pro zvýšení výpovědní hodnoty analýzy peněžní likvidity je tedy nutné upravit výpočet a do vzorce v podkapitole 3.4.2. přidat do čitatele krátkodobé pohledávky. Vzorec bude tedy vypadat takto:

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

Tabulka 10 Peněžní likvidita, 2 výpočet, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní likvidita	2,23	2,38	2,88	2,92	1,57



Obrázek 11 Graf vývoj peněžní likvidity,

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotovává likvidita:

Tabulka 11 Pohotovává likvidita, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Pohotovává likvidita	2,23	2,36	2,89	2,90	1,54



Obrázek 12 Graf vývoje pohotovové likvidity,

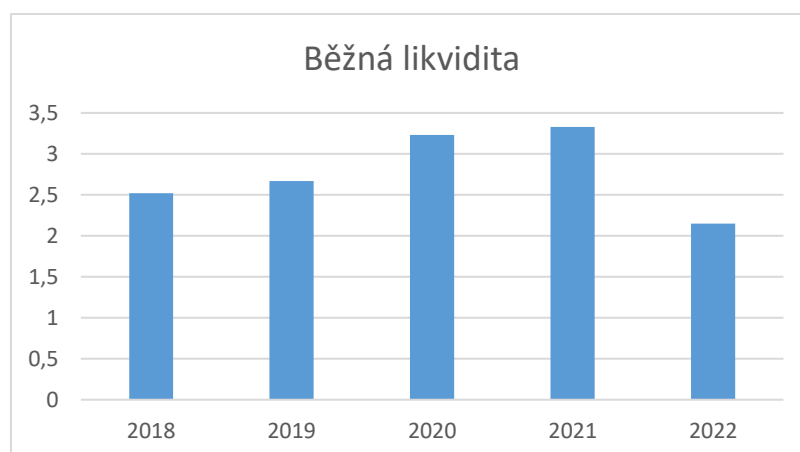
Zdroj: vlastní zpracování

V podkapitole 3.4.2. si uvádíme že doporučené hodnoty pohotovové likvidity se pohybují v rozmezí od 0,5 do 1,5. Na základě dat z tabulky 11 vidíme že v letech 2018-2021 pohotovává likvidita výrazně narůstala a přesahovala doporučené hodnoty, to se zlomilo až v roce 2022 kdy pohotovává likvidita dosáhla hodnoty 1,54 tuto hodnotu lze považovat za optimální, je však potřeba zdůraznit že optimální hodnoty pohotovové likvidity se můžou lišit podle oboru podnikání nebo velikosti podniku.

Běžná likvidita:

Tabulka 12 Běžná likvidita, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	2,52	2,67	3,23	3,33	2,15



Obrázek 13 Graf vývoje běžné likvidity,

Zdroj: vlastní zpracování

V podkapitole 3.4.2. je uvedeno že hodnoty běžné likvidity by se měli pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Na základě tabulky 12 můžeme vidět že běžná likvidita podniku se pohybovala v tomto rozmezí. Nárůst běžné likvidity nad rámec doporučených hodnot můžeme vidět během let 2020-2021, lze se domnívat že příčinou byla pandemie covidu. V roce 2022 se běžná likvidita vrátila do doporučených hodnot, lze konstatovat že podnik disponuje dobrou finanční stabilitu.

### 7.3 Ukazatele aktivity

Doba a rychlost obratu zásob:

Tabulka 13 doba a rychlost obratu zásob, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Doba obratu zásob (dny)	22,99	25,07	26,58	29,73	33,33
Rychlost obratu zásob	15,88	14,56	13,73	12,28	10,95

Tabulka 13 nám ukazuje že během analyzovaných období doba obratu zásob narůstala a rychlost klesala. To může naznačovat rizika spojená s řízením zásob, nebo pokles poptávky. Je nutno zmínit že na základě údajů z výročních zpráv stav zásob nárůstal rychleji než tržby.

Doba a rychlost obratu pohledávek:

Tabulka 14 doba a rychlost obratu pohledávek, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Doba obratu pohledávek (dny)	174,43	186,26	225,98	198,07	82,60
Rychlost obratu pohledávek	2,09	1,96	1,62	1,84	4,42

V tabulce 14 můžeme vidět že na začátku analyzovaných období trvalo podniku relativně dlouho než inkasovala své pohledávky. Doba obratu během analyzovaných období rostla a rychlost obratu se snižovala. Výjimkou byl rok 2022 kdy došlo ke značnému snížení doby obratu pohledávek a zároveň se navýšila rychlost obratu. Příčinu jsem zjistil po projednání s konzultantem firmy Continental Barum s.r.o.. Snížení v roce 2022 bylo způsobeno výrazným poklesem objemu finančních pohledávek tento krok souvisí s výplatou podílů na zisku. Musíme brát v úvahu že vypočtené hodnoty jsou zkreslené díky vysokému objemu pohledávek za ovládající osobu. Na základě doporučení pracovníků divize financí a daní podniku Continental Barum s.r.o. je nutno výpočet upravit, abychom zvýšili jeho výpovědní hodnotu a to konkrétně takto:

- $Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů}{tržby} \times 365$
- $Rychlost\ obratu\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů}$

Tabulka 15 doba a rychlost obratu pohledávek 2, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Doba obratu pohledávek (dny)	24,12	18,55	28,04	24,34	26,17
Rychlost obratu pohledávek	15,13	19,68	13,02	15,00	13,92

Po upravení výpočtu vidíme že hodnoty jsou výrazně nižší oproti předchozímu výpočtu, lze tak konstatovat že podniku se daří velice rychle inkasovat pohledávky. Hodnoty nevykazují nijak zvlášť vysoké známky kolísavosti.

Doba a rychlost obratu závazků:

Tabulka 16 doba a rychlost obratu závazků, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Doba obratu závazků (dny)	80,59	81,37	80,50	69,97	55,01
Rychlost obratu závazků	4,53	4,49	4,53	5,21	6,63

V tabulce 16 můžeme vidět že doba obratu závazků byla stabilní zejména v letech 2018-2020, kdy se tato doba pohybovala okolo 81 dní. Ukazatele se změnili až v letech 2021-2022, kdy došlo k významnému poklesu doby obratu a zároveň došlo k nárůstu rychlosti. To značí dobrou finanční stabilitu. Podniku se díky tomu daří rychleji uhrazovat své závazky. Důležité je zmínit že při porovnání údajů v tabulce 15 a 16 vidíme že doba obratu závazků je během analyzovaných období vždy delší než doba obratu pohledávek to naznačuje že podnik je schopen hradit své závazky pomocí pohledávek. Můžeme tedy konstatovat že podnik disponuje dobrou finanční stabilitou.

Doba a rychlost obratu aktiv:

Tabulka 17 doba a rychlost obratu aktiv, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Doba obratu aktiv (dny)	264,50	281,04	324,97	344,08	171,11
Rychlost obratu aktiv	1,38	1,30	1,12	1,26	2,13

U obratů aktiv vidíme že doba v období 2018-2021 narůstala a rychlost obratu klesala. K větší změně došlo, stejně jako u předchozích ukazatelů aktivity v roce 2022, kdy se doba obratu výrazně snížila až o polovinu a rychlost obratu zaznamenala zvýšení, tento jev byl způsoben výrazným poklesem stavu celkových aktiv, jak je uvedeno v podkapitole 5.1.

## 7.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti:

Tabulka 18 celková zadluženost v %, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	31,56%	29,97%	26,18%	24,97%	34,00%



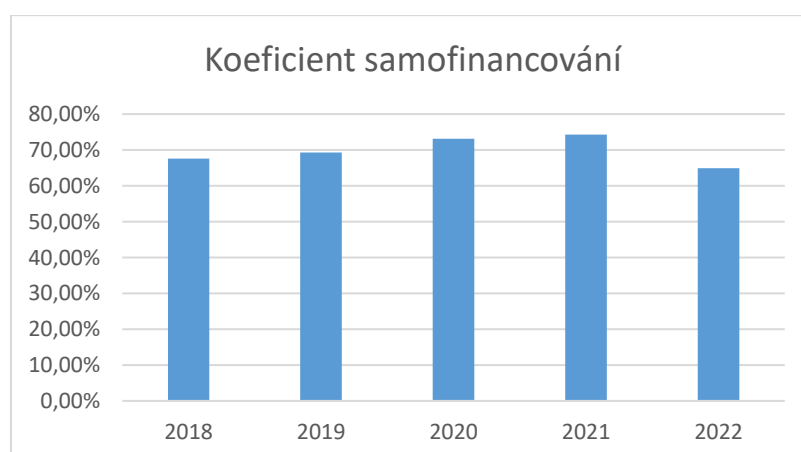
Obrázek 14 Graf vývoje celkové zadluženosti,  
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 14 vidíme že celková zadluženost se během analyzovaných období držela vždy pod hranicí 35%. V roce 2022 došlo k nárůstu zadluženosti o téměř 9% tento jev můžeme přisoudit výraznému poklesu objemu celkových aktiv. Podnik během analyzovaných období nepřesáhl hranici zadluženosti 50%.

Koeficient samofinancování:

Tabulka 19 koeficient samofinancování v %, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Koeficient samofinancování	67,62%	69,27%	73,13%	74,26%	64,88%



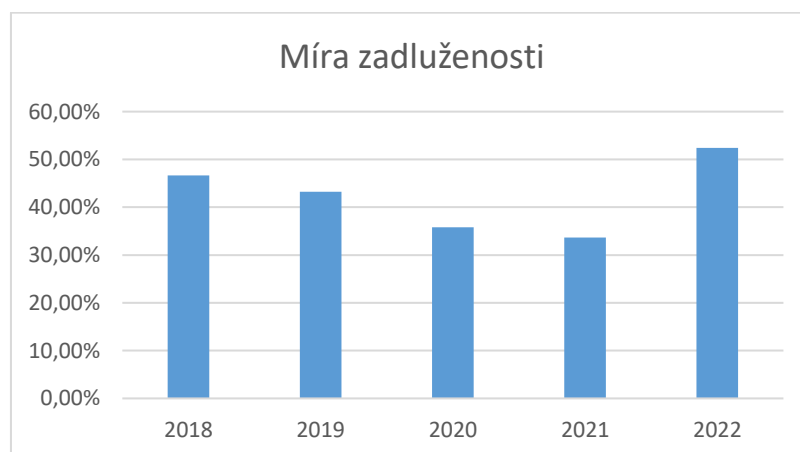
Obrázek 15 Graf vývoje koeficientu samofinancování,  
Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient samofinancování nám ukazuje jak moc je podnik schopný krýt své potřeby z vlastních zdrojů. V letech 2018-2021 vidíme nárůst ukazatele a v roce 2022 vidíme jeho pokles skoro o 10%. Nicméně podnik se drží nad obecně doporučenou hranicí 40%.

Míra zadluženosti:

Tabulka 20 míra zadluženosti v %, Zdroj: vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Míra zadluženosti	46,67%	43,26%	35,79%	33,63%	52,40%



Obrázek 16 Graf vývoje míry zadluženosti,

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 16 vidíme že míra zadluženosti klesala od roku 2018-2021 to značí že podnik upřednostňoval vlastní zdroje před cizími. V roce 2022 došlo k nárůstu míry zadlužení o téměř 20%, je potřeba zmínit že v tomto roce došlo k výraznému poklesu vlastního kapitálu, a snížení celkového objemu aktiv viz. podkapitola 5.1.



## 8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nástrojem pro zmapování silných a slabých stránek podniku a hrozeb a příležitostí. Jedním z podkladů pro SWOT analýzu bude vypracovaná finanční analýza. Dalšími podklady budou výroční zprávy z analyzovaných období a veřejné informace o společnosti Barum Continental, s.r.o.

### 8.1 Silné stránky

Brand – jednou z nejsilnějších stránek podniku je to že je součástí skupiny Continental AG, tato skupina je velice silnou značkou na poli automobilového průmyslu. Podniku to umožňuje vysoký objem prodeje vyráběných produktů. Pneumatiky Continental se řadí mezi nejkvalitnější na trhu.

Cash Pooling – využívání cash poolingů v rámci skupiny je další velice silnou stránkou, která podniku umožňuje udržovat si dobrou finanční stabilitu, efektivní správu likvidity, pohledávek a snížení závislosti na cizích zdrojích.

Know-how – je sdíleno v rámci skupiny, to umožňuje aby postupy, nápady, technologie byli sdíleny napříč celou skupinou a to vede ke zvyšování efektivity celé skupiny.

Zaměstnanci – Continental Barum s.r.o. poskytuje dobré zázemí pro své zaměstnance. Dokáže je udržet motivované. Zaměstnanci jsou díky tomu loajální. Dává příležitost absolventům středních a vysokých škol.

### 8.2 Slabé stránky

Vysoké náklady na správu a údržbu – vzhledem k velikosti podniku je nutné vynakládat velké finanční prostředky na údržbu a správu strojů, systémů a infrastruktury.

Složitá komunikace – ve velkém podniku může být problémem složitost komunikace napříč divizemi, to může vést ke zpožděním a chybám v provozu.

### 8.3 Příležitosti

Automatizace – je jednou z největších příležitostí pro podnik, kdy automatizace výrobního procesu může napomoci ke zvýšení efektivity a snížení nákladů na výrobu.

Digitalizace – některých procesů zejména v oblasti administrativy, by mohla zjednodušit komunikaci v podniku a ušetřit personální náklady.

Využití obnovitelných zdrojů – vzhledem k rostoucím cenám energií by při modernizaci stávajících budov a výstavbě nových budov, mohli být využity obnovitelné zdroje, což by pomohlo ke snížení nákladů na energie.

## 8.4 Hrozby

Politická rizika – jelikož je podnik většinou proexportní hrozí riziko například narušení dodavatelských řetězců válkou nebo jinými geopolitickými vlivy, to může vést k poklesu poptávky v zemích sužovaných těmito vlivy.

Zvyšování cen – současná situace se zvyšováním cen surovin a energií je hrozbou, která může zvýšit celkové náklady podniku. Opatření bude navrženo v následující kapitole.

Konkurence – může ovlivnit zájem zákazníků o produkty podniku. Nižší cena produktů konkurence může vést ke ztrátě zákazníků.

## 8.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

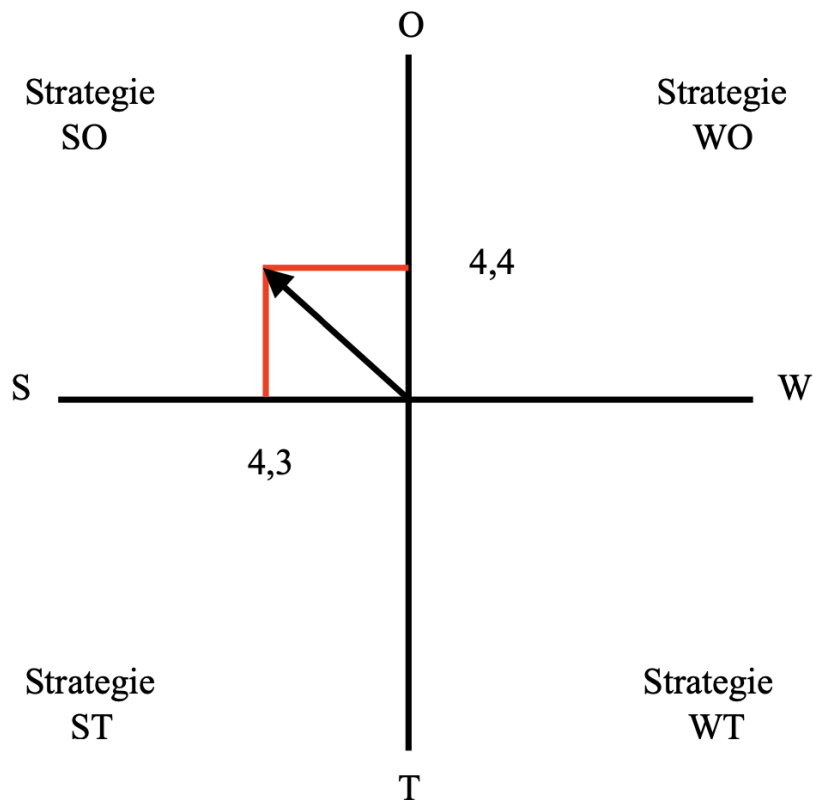
Tabulka 21 Vysvětlivky ke SWOT analýze,

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky k hodnocení SWOT analýzy	
Důležitost číselně	Důležitost slovně
5	Nejvyšší důležitost
4	Vyšší důležitost
3	Důležité
2	Méně důležité
1	Zanedbatelné

Tabulka 22 Vyhodnocení SWOT analýzy, Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky				Slabé stránky			
S	V	D	Celkem	W	V	D	Celkem
Brand	0,2	3	0,6	VNNSU	0,5	3	1,5
Cash Pooling	0,3	5	1,5	SK	0,5	2	1
Know-How	0,2	5	1				
Zaměstnanci	0,3	4	1,2				
Součty	1	17	4,3	Součty	1	5	2,5
Příležitosti				Hrozby			
O	V	D	Celkem	T	V	D	Celkem
Automatizace	0,4	5	2	PR	0,4	4	1,6
Digitalizace	0,3	4	1,2	ZC	0,3	3	0,9
VOZ	0,3	4	1,2	Konkurence	0,3	2	0,6
Součty	1	13	4,4	Součty	1	9	3,1



Obrázek 17 Grafické vyhodnocení SWOT analýzy,

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě SWOT analýzy můžeme vidět že silné stránky převládají nad těmi slabými a příležitosti nad hrozbami. Na obrázku 17 vidíme že podnik využívá strategii SO, což znamená že by měl využívat svých silných stránek k využití příležitostí. Budoucí investice podniku by měli směřovat do vývoje technologií, inovací produktů a rozšiřování know-how. Tyto kroky by mohli pomoci k zesílení silných stránek a následnému využití zmíněných příležitostí.

## 9 NÁVRHY OPATŘENÍ

Zvyšování cen:

Ve SWOT analýze byla zjištěna hrozba v podobě zvyšování cen, to spadá do skupiny tržních rizik. Potenciálním řešením by mohli být futures kontrakty. Díky tomu by podnik mohl zafixovat cenu nižší cenu energií, materiálu a mohl by se tak efektivně bránit proti tržnímu riziku zvyšování cen.

Využívané nástroje podnikem:

Cash pooling je metoda, kterou podnik využívá k optimalizaci využívání likvidity, napomáhá k dobré finanční stabilitě a zároveň pomáhá snižovat závislost na cizích zdrojích financování. Notional cash pooling je využíván v rámci firem skupiny Continental, které mají sídlo v České republice. Jedná se o virtuální vyrovnávání zůstatků na bankovních účtech napomáhá ke snižování úrokových nákladů a zároveň může pomoci zlepšit úrokové výnosy tím snižuje úrokové riziko. Oba tyto nástroje dopomáhají ke snížení rizika likvidity.

Intercompany crossborder payment netting je dalším nástrojem, který podnik využívá ten napomáhá ke zjednodušení transakcí v rámci skupiny a k celkovému snížení počtu plateb. Platby se provádí formou měsíčních zápočtů až poté se peníze převedou. Nastavená pravidla skupiny vedou k větší efektivitě transakcí v rámci skupiny a ke snížení nákladů spojených s mezinárodními transakcemi. Tento nástroj dopomáhá k minimalizaci měnového rizika.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vyhotovit externí finanční analýzu a analýzu rizik podniku Barum Continental s.r.o. za účelem odhalení finančních rizik a zjištění jeho finanční situace v letech 2018-2022.

V teoretické části byla nejprve popsána problematika rizik. Následně byla popsána problematika finančních rizik, SWOT analýza, finanční analýza a nástroje na řízení finančních rizik. Vše bylo zpracovááno na základě doporučené odborné literatury a ostatních zdrojů dle vlastního vyhledávání.

V praktické části byl představen analyzovaný podnik, byli vypsány ekonomické údaje za analyzovaná období. Následně byla provedena horizontální analýza rozvahy k lepšímu pochopení vývoje vybraných položek během analyzovaných období. Následně byla provedena vertikální analýza rozvahy k lepšímu porozumění struktury aktiv a pasiv v podniku. V další části byla provedena analýza poměrových ukazatelů a poté SWOT analýza. Na základě vyhotovených analýz bylo zjištěno že, podnik vykazoval dobrou finanční stabilitu během analyzovaných období. V závěrečné části byla navržena opatření a byli popsány jednotlivé nástroje, které podniku dopomáhají k minimalizaci finančních rizik.

Psaní práce pro mě bylo určitě přínosem kdy mi teoretické poznatky a jejich následná aplikace pomohla lépe porozumět fungování podniku. Z mého subjektivního pohledu si myslím že cíle bakalářské práce, byli naplněny. Vypracoval jsem potřebné analýzy ke zjištění finančního stavu podniku. Na základě provedené externí finanční analýzy a analýzy rizik, lze konstatovat že podnik je finančně stabilní.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

HRDÝ, Milan, 2019. Dlouhodobý finanční management. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-318-3.

KALOUDA, František, 2019. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073807566.

Technologické riziko - co to je, definice a koncept, 2023. Online. Economy-Pedia.com. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11034909-technological-risk>. [cit. 2023-11-15].

Top 5 economic risk factors that must be considered, 2023. Online. Worldfinance.com. Dostupné z: <https://www.worldfinance.com/markets/top-5-economic-risk-factors>. [cit. 2023-11-20].

Understanding Financial Risk, Plus Tools to Control It, 2023. Online. Investopedia.com. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp>. [cit. 2023-11-15].

Personal financial risks and how to manage those, 2023. Online. Icidirect.com. Dostupné z: <https://www.icidirect.com/ilearn/personal-finance/articles/how-to-manage-personal-financial-risks>. [cit. 2023-11-20].

What Is Financial Risks and Its Types? Everything You Need to Know, 2023. Online. Simplilearn.com. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/financial-risk-and-types-rar131-article>. [cit. 2023-12-19].

Finanční rizika – Jaká existují a jak se proti nim bránit? Jde to vůbec?, 2023. Online. Finex.cz. Dostupné z: <https://finex.cz/financni-rizika-jaka-existuji-a-jak-se-proti-nim-branit-jde-to-vubec/>. [cit. 2023-11-21].

Pět temných zákoutí investic do komodit, 2016. Online. Idnes.cz. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/investovani/investice-do-komodit-a-rizika.A160927\\_090425\\_inv\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/investovani/investice-do-komodit-a-rizika.A160927_090425_inv_sov). [cit. 2023-11-23].

HULL, John, [2015]. *Risk management and financial institutions*. Fourth edition. Wiley finance series. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN ISBN978-1-118-95594-9.

JORION, Philippe, c2007. *Financial risk manager handbook*. 4th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-0-470-126301.

A Complete Overview of Operational Risk Management, 2023. Online. Auditboard.com. Dostupné z: <https://www.auditboard.com/blog/operational-risk-management/>. [cit. 2023-11-23].

4 types of financial risks, 2022. Online. Piranirisk.com. Dostupné z: <https://www.piranirisk.com/blog/4-types-of-financial-risks>. [cit. 2023-12-05].

Analyza rizik, 2019. Online. Vlastnicesta.cz. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/analyza-rizik-risk/>. [cit. 2023-12-06].

Semi-Quantitative Risk Assessment, 2023. Online. Drata.com. Dostupné z: <https://drata.com/glossary/semi-quantitative-risk-assessment>. [cit. 2023-12-11].

SWOT Analysis Understanding Your Business, Informing Your Strategy, 2023. Online. Mindtools.com. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis>. [cit. 2023-12-11].

Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?, 2023. Online. In: L-a-b-a.cz. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/46-co-je-to-swot-analyza-a-proc-ji-podniky-potrebuji>. [cit. 2023-12-11].

What is a SWOT Analysis? (And When To Use It), 2023. Online. Businessnewsdaily.com. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. [cit. 2023-12-25].

Co je SWOT analýza a jak ji vypracovat, 2022. Online. Generaliceskaprofi.cz. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/co-je-swot-analyza-a-jak-ji-vypracovat>. [cit. 2023-12-25].

SWOT analýza, c2011-2023. Online. ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>. [cit. 2023-12-28].

SWOT Analysis: How To With Table and Example, 2023. Online. Investopedia.com. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. [cit. 2023-12-28].

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2022. Finanční analýza ve finančním řízení. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-231-3.

6 základních informací, které chcete vědět o finanční analýze, c2010-2024. Online. Finananalysis.cz. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>. [cit. 2024-01-07].

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana, 2017. Účetnictví. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0331-7.

Schéma rozvahy, 2016. Online. In: Portal.pohoda.cz. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/ucetnictvi-pro-zacatecniky---2-dil/>. [cit. 2024-01-10].

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

Continental Barum s.r.o. , IČO 45788235 - data ze statistického úřadu, c2000-2024. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45788235/continental-barum-sro/statisticky-urad/>. [cit. 2024-02-08].

Continental Barum s.r.o. výroční zprávy 2018-2022, Online. or.justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=426564> [cit. 2024-04-04].



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SWOT Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

ROE Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity)

ROA Rentabilita aktiv (Return of Assets)

ROS Rentabilita tržeb (Return of Sales)

EBIT Zisk před úroky a zdaněním (Earnings before Interest and Taxes)

EAT Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)

CA Celková aktiva

SA Stálá aktiva

DNM Dlouhodobý nehmotný majetek

DHM Dlouhodobý hmotný majetek

DFM Dlouhodobý finanční majetek

OA Oběžná aktiva

Z Zásoby

P Pohledávky

ČRA Časové rozlišení aktiv

VK Vlastní kapitál

ZK Základní kapitál

VHML Výsledek hospodaření minulých období

VHBO Výsledek hospodaření běžného období

CZ Cizí zdroje

DZ Dlouhodobé závazky

KZ Krátkodobé závazky

ČRP Časové rozlišení pasiv

P Pasiva

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Finanční rizika. Zdroj: vlastní zpracování.....	16
Obrázek 2 Vztahy řízení rizik. Zdroj: (Smejkal, Rais, 2013, s. 102) .....	19
Obrázek 3 SWOT analýza. Zdroj: (Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?, 2023) .....	22
Obrázek 4 Rozvaha. Zdroj: (Schéma rozvahy, 2016).....	26
Obrázek 5 Ukázka výkazu zisků a ztrát. Zdroj: (Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu, 2020) .....	27
Obrázek 6 Organizační struktura Continental Barum s.r.o., Zdroj: Výroční zpráva Continental Barum s.r.o., 2022 .....	35
Obrázek 7 Organizační struktura Continental AG, Zdroj: Výroční zpráva Continental Barum s.r.o., 2022.....	36
Obrázek 8 Graf vývoj ROE, Zdroj: vlastní zpracování .....	40
Obrázek 9 Graf vývoj ROA, Zdroj: vlastní zpracování .....	41
Obrázek 10 Graf vývoj ROS, Zdroj: vlastní zpracování .....	41
Obrázek 11 Graf vývoj peněžní likvidity, .....	42
Obrázek 12 Graf vývoje pohotové likvidity, .....	43
Obrázek 13 Graf vývoje běžné likvidity, .....	44
Obrázek 14 Graf vývoje celkové zadluženosti, .....	47
Obrázek 15 Graf vývoje koeficientu samofinancování, .....	47
Obrázek 16 Graf vývoje míry zadluženosti, .....	48
Obrázek 17 Grafické vyhodnocení SWOT analýzy, .....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Ekonomické údaje za analyzovaná období v celých tisících, Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Continental Barum s.r.o., 2018-2022 .....	36
Tabulka 2 Horizontální analýza aktiv, Zdroj: vlastní zpracování.....	37
Tabulka 3 Horizontální analýza pasiv, Zdroj: vlastní zpracování .....	38
Tabulka 4 Vertikální analýza aktiv, výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování .....	39
Tabulka 5 Vertikální analýza pasiv, výpočet v %, Zdroj: vlastní zpracování .....	39
Tabulka 6 ROE, Výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování.....	40
Tabulka 7 ROA, Výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování .....	40
Tabulka 8 ROS, výpočet uveden v %, Zdroj: vlastní zpracování.....	41
Tabulka 9 Peněžní likvidita, 1 výpočet, Zdroj: vlastní zpracování .....	42
Tabulka 10 Peněžní likvidita, 2 výpočet, Zdroj: vlastní zpracování .....	42
Tabulka 11 Pohotová likvidita, Zdroj: vlastní zpracování.....	43
Tabulka 12 Běžná likvidita, Zdroj: vlastní zpracování.....	43
Tabulka 13 doba a rychlost obratu zásob, Zdroj: vlastní zpracování .....	44
Tabulka 14 doba a rychlost obratu pohledávek, Zdroj: vlastní zpracování .....	45
Tabulka 15 doba a rychlost obratu pohledávek 2, Zdroj: vlastní zpracování .....	45
Tabulka 16 doba a rychlost obratu závazků, Zdroj: vlastní zpracování .....	46
Tabulka 17 doba a rychlost obratu aktiv, Zdroj: vlastní zpracování .....	46
Tabulka 18 celková zadluženost v %, Zdroj: vlastní zpracování .....	46
Tabulka 19 koeficient samofinancování v %, Zdroj: vlastní zpracování .....	47
Tabulka 20 míra zadluženosti v %, Zdroj: vlastní zpracování .....	48
Tabulka 21 Vysvětlivky ke SWOT analýze, .....	50
Tabulka 22 Vyhodnocení SWOT analýzy, Zdroj: vlastní zpracování.....	50

