

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení činnosti výrobní firmy  
Diplomová práce

2023

Michal Cibula

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michal Cibula**  
Osobní číslo: **E21074**  
Studijní program: **N04 13A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Hodnocení činnosti výrobní firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení činnosti vybrané výrobní firmy. Student si sám zvolí konkrétní výrobní firmu, s využitím dostupných dat provede analýzu firemních činností (výrobní, ekonomické, finanční, personální, bezpečnostní aj.) za období uplynulých pěti let a s využitím vhodných ekonomických metod vyhodnotí jejich vývoj. Součástí práce bude i predikce dalšího vývoje firmy a její pozice na daném trhu.

Osnova:

- Teoretická východiska.
- Představení firmy.
- Analýza vybraných činností firmy.
- Zhodnocení výsledků analýz a predikce dalšího vývoje firmy.
- Návrhy a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

DE CEUSTER, Luc. Focus on risk management: manage risks to improve project success. 1st ed. Praha: APraCom, 2010, 169 s. Project management. ISBN 978-80-254-8708-2.  
KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.  
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.  
VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení činnosti výrobní firmy jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 12.4. 2023

Michal Cibula

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych rád vyjádřil poděkování doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, vstřícný přístup a také za možnost častých osobních konzultací mé diplomové práce.

Dále bych tímto chtěl poděkovat ekonomickému řediteli Jiřímu Jirmanovi, MBA a řediteli controllingu a nákupu Ing. Tomášovi Brzákovi ze společnosti Farmet, a. s., kteří mi poskytli veškeré podklady a materiály vztahujících se k tomuto tématu, možnost konzultací a osobních setkání za účelem diskuse v případě některých nejasností.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá hodnocením činnosti výrobní společnosti Farmet, a. s. za období 2017–2021.*

*Práce je rozdělena na 2 hlavní části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy z oblastí podnikatelské činnosti, rizika a finanční a nefinanční analýzy. Praktická část se věnuje charakteristice vybraného výrobního podniku a analýze jeho činnosti.*

*V závěru práce je provedeno celkové zhodnocení stavu podniku a jsou stručně představeny návrhy na zlepšení současného stavu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*riziko, finanční analýza, poměrové ukazatelé, společnost Farmet, a. s., covid-19*

## **TITLE**

*Evaluation of the activity of a manufacturing company*

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the evaluation of the activity of a manufacturing company Farmet, a .s. for the period 2017–2021.*

*The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part which focuses on basic concepts from the fields of business activity, risk and also financial and non-financial analysis. The practical part which occupies with the characteristic of the selected a manufacturing company and the analysis of its activities.*

*At the end of the thesis, an evaluation of the overall situation of the company is executed and suggestions for improving the current situation are briefly presented.*

## **KEYWORDS**

*risk, financial analysis, ratio indicators, the company Farmet, a. s., COVID-19*

# OBSAH

SEZNAM TABULEK .....	9
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	10
SEZNAM ZKRATEK .....	11
ÚVOD .....	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	13
1.1 Riziko .....	14
1.2 Klasifikace rizik .....	15
1.2.1 Finanční rizika .....	17
1.2.2 Nefinanční rizika .....	19
1.3 Metody analýzy rizik .....	19
1.4 Postoje k riziku .....	22
1.5 Metody snižování rizika .....	23
1.6 Pandemie covid-19 .....	25
2. FINANČNÍ ANALÝZA .....	28
2.1 Metody a ukazatelé finanční analýzy .....	30
2.2 Analýza absolutních ukazatelů .....	32
2.3 Analýza rozdílových ukazatelů .....	32
2.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	34
2.4.1 Ukazatelé rentability .....	34
2.4.2 Ukazatelé likvidity .....	36
2.4.3 Ukazatelé zadluženosti .....	38
2.4.4 Ukazatelé aktivity .....	39
2.5 Analýza soustav ukazatelů .....	41
2.5.1 Du Pontův diagram .....	42
2.5.2 Model IN – Index důvěryhodnosti .....	43
2.5.3 Kralickův Quicktest .....	43
2.6 Nefinanční ukazatelé .....	45
3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FARMET, A. S. ....	47
3.1 Základní údaje .....	48
3.2 Organizační struktura .....	49
4. FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU .....	51
4.1 Analýza rozdílových ukazatelů .....	51
4.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	52
4.2.1 Ukazatelé rentability .....	52

4.2.2	Ukazatelé likvidity .....	53
4.2.3	Ukazatelé zadluženosti .....	56
4.2.4	Ukazatelé aktivity .....	57
4.3	Bankrotní a bonitní modely .....	58
4.3.1	Model IN05 .....	58
4.3.2	Kralickův Quicktest .....	59
5.	ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ FIRMY .....	61
5.1	Personální činnosti .....	61
5.1.1	Hodnocení produktivity práce .....	65
5.2	Nákupní činnosti .....	66
5.3	Výrobní činnosti .....	69
5.4	Marketingové a prodejní činnosti .....	71
5.5	Bezpečností činnosti .....	74
6.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A MOŽNÁ DOPORUČENÍ .....	77
	ZÁVĚR .....	85
	ZDROJE .....	88
	PŘÍLOHY .....	92
	PŘÍLOHA A – Aktiva společnosti Farmet, a. s. 2017–2021 (v tis. Kč) .....	93
	PŘÍLOHA B – Pasiva společnosti Farmet, a. s. 2017–2021 (v tis. Kč) .....	95
	PŘÍLOHA C – Výsledovka společnosti Farmet, a. s. 2017–2021 (v tis. Kč) .....	97
	PŘÍLOHA D – Cash flow společnosti Farmet, a. s. 2017–2021 (v tis. Kč) .....	98



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1 – Kategorie zisku .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabulka 2 – Výsledná klasifikace podniku podle indexu IN05 .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabulka 3 – Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quicktestu .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 4 – Interpretace výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 5 – Vývoj tržeb divizí DZT a OFT za období 2017–2021.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka 6 – Rozdílové ukazatelé (v tis. Kč) .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabulka 7 – Ukazatelé rentability .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 8 – Ukazatelé likvidity .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka 9 – Ukazatelé zadluženosti.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka 10 – Ukazatelé aktivity .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 11 – Hodnoty pro výpočet modelu IN05.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 12 – Výsledné hodnoty modelu IN05 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 13 – Hodnoty jednotlivých ukazatelů Kralickova Quicktestu.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabulka 14 – Bodové ohodnocení ukazatelů Kralickova Quicktestu .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabulka 15 – Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za období 2017–2021.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 16 – Počet odpracovaných hodin THP a výrobních dělníků za období 2017–2021 .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabulka 17 – Nemocnost zaměstnanců za období 2017–2021 (v hod.) .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 18 – Výše vyplacených mezd za období 2017–2021 (v tis. Kč) .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 19 – Produktivita práce vztážená na pracovníka vypočtena z výnosů za období 2017–2021 .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabulka 20 – Produktivita práce vztážená na pracovníka vypočtena z výkonů za období 2017–2021 .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabulka 21 – Produktivita práce vztážená na pracovníka vypočtena z výkonů za období 2017–2021 .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabulka 22 – Vývoj hodnoty zásob za období 2017–2021 (v tis. Kč).....</b>	<b>68</b>
<b>Tabulka 23 – Celkové využití výrobní kapacity za období 2017–2021 .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabulka 24 – Velikost tržeb DZT za období 2017–2021 (v tis. Kč).....</b>	<b>73</b>
<b>Tabulka 25 – Velikost tržeb OFT za období 2017–2021 (v tis. Kč).....</b>	<b>73</b>
<b>Tabulka 26 – Počet prodaných strojů za období 2017–2021 .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabulka 27 – Celkový počet pracovních úrazů za období 2017–2021 .....</b>	<b>76</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Model Tonyho Merny .....	15
Obrázek 2 – Základní členění finančních rizik .....	18
Obrázek 3 – Ishikawův „fishbone“ diagram příčin a následků .....	20
Obrázek 4 – Rozdělení metod elementární analýzy .....	32
Obrázek 5 – Schéma čistého pracovního kapitálu .....	33
Obrázek 6 – Struktura poměrových ukazatelů .....	34
Obrázek 7 – Du Pontův diagram ukazatele ROE .....	42
Obrázek 8 – Logo společnosti Farmet, a. s. ....	48
Obrázek 9 – Organizační struktura společnosti Farmet, a. s. ....	50
Obrázek 10 – Vývoj běžné likvidity .....	54
Obrázek 11 – Vývoj pohotovvé likvidity .....	55
Obrázek 12 – Vývoj hotovostní likvidity .....	55
Obrázek 13 – Vývoj modelu IN05 .....	59
Obrázek 14 – Vývoj Kralickova Quicktestu .....	60
Obrázek 15 – Vývoj cen vybraných materiálů za období 2017–2021 .....	68
Obrázek 16 – Modulární secí stroj FALCON PRO .....	69
Obrázek 17 – Pozvánka na polní den konaný v Opavě .....	71

## SEZNAM ZKRATEK

A	– celková aktiva
BOZP	– bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BÚ	– bankovní účet
CF	– cash flow
CK	– cizí kapitál
ČPK	– čistý pracovní kapitál
ČPP	– čisté pohotové prostředky
ČR	– Česká republika
DZT	– divize zemědělské techniky
EAT	– zisk po zdanění, čistý zisk
EBT	– zisk před zdaněním
EBIT	– zisk před odečtením daní a nákladových úroků
I	– nákladové úroky
OFT	– divize Oil & Feed Tech
OSVČ	– osoba samostatně výdělečně činná
ROA	– rentabilita aktiv
ROCE	– rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	– rentabilita vlastního kapitálu
ROS	– rentabilita tržeb
T	– tržby
VH	– výsledek hospodaření
VK	– vlastní kapitál

# ÚVOD

V současné době musí podnik, jehož cílem je ovládnout trh, hlídat všechny procesy a změny probíhající jak uvnitř, tak vně podniku. Sledování těchto procesů a změn může podniku pomoci v odhadování budoucího vývoje trhu a také se na tyto změny dopředu připravit. Jakákoli událost na trhu může být šancí pro získání konkurenční výhody nebo rizikem ztráty pozice. Z tohoto důvodu se podniky začaly zabývat finanční analýzou doplněnou o nefinanční ukazatele. Potřebné podklady pro finanční analýzu tvoří data získaná z účetních výkazů, která přispívají k identifikaci silných a slabých stránek podniku a jejich znalost je velice důležitá pro strategické plánování a rozhodování.

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení činnosti výrobní společnosti Farnet, a. s. za období 2017–2021. Jedná se o ryze českou společnost se sídlem v České Skalici, jejíž hlavní činností je vývoj, výroba, prodej a servis zemědělské techniky a lisů zpracovávajících olejnatá semena. Danou společnost jsem si vybral především z toho důvodu, že se nachází v blízkosti mého bydliště a mám s ní osobní zkušenosti ve formě brigády a praxe v účetním oddělení.

**Cílem práce je zhodnocení činnosti vybrané výrobní firmy a s využitím dostupných dat provést analýzu firemních činností (výrobní, ekonomické, finanční, personální, bezpečnostní aj.) za období uplynulých pěti let a s využitím vhodných ekonomických metod vyhodnotit jejich vývoj. Součástí práce je i predikce dalšího vývoje firmy.**

V dnešní době existuje celá řada negativních faktorů, které ovlivňují firemní činnosti. Jejich přítomnost lze snížit správným řízením rizik. Proto se ve své diplomové práci zabývám nejen samotnými riziky, ale i jejich identifikací, a to za pomoci finanční a nefinanční analýzy.

Diplomová práce je v návaznosti na stanovený cíl rozdělena na 2 části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází zejména z odborné literatury a zabývá se rizikem, jeho klasifikací a popisem krize, která byla vyvolána pandemií covid-19. Dále jsou zde uvedeny základní pojmy z oblasti finanční analýzy, její funkce, metody a základní ukazatelé. Závěr teoretické části je věnován popisu nefinančních ukazatelů.

V praktické části je představena výrobní společnost Farnet, která je následně analyzována na základě vybraných finančních a nefinančních ukazatelů. Závěr práce obsahuje zhodnocení finančních výsledků včetně doporučení pro zlepšení stávající situace podniku. Všechny potřebné informace pro zpracování praktické části jsou čerpány zejména z interních zdrojů a výročních zpráv společnosti.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

**Podnikatelská činnost** (dále jen „podnikání“) je v současné době velmi užívaný pojem, na který je možné nahlížet z několika aspektů. **Z ekonomického hlediska** se jedná o využití všech ekonomických zdrojů a jiných činností k tomu, aby se jejich původní hodnota navýšila. **Z psychologického hlediska** lze podnikání označit za aktivitu, jejímž cílem je něco získat a dosáhnout tak plného využití vloh a schopností jedince. **Právnícké pojetí** podnikání označuje jako činnost, kterou podnikatel provádí samostatně, soustavně, na vlastní účet a odpovědnost, a to vše za účelem dosažení zisku.<sup>1</sup> Podnikání upravuje mnoho právních předpisů. Mezi ty nejdůležitější řadíme zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech a zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání.

Aby bylo podnikání úspěšné, musí si podnik umět zajistit dostatek finančních prostředků a zorganizovat si své podnikatelské aktivity tak, aby bylo možné splnit předem nadefinované cíle. K podnikání ovšem patří také možná rizika. Existují taková, která vznikají uvnitř podniku (personální problémy, bezpečnostní rizika) a podnik je schopen je na základě vhodně zvolené strategie zvládnout. Vyskytují se ovšem i rizika externí (změna úrokových sazeb, pandemie), která podnik nedokáže nijak ovlivnit. Na trhu se často objevuje nová konkurence, dochází k změnám obchodních podmínek, zákazníci očekávají nové inovativní výrobky a v neposlední řadě podnikání ovlivňují změny na trhu práce. Ve 21. století je také kladen velký důraz na ekologii a je proto nutné sledovat, zda provozovaná činnost podniku nepoškozuje životní prostředí.<sup>2</sup>

**Podnikem** se označuje takový subjekt, ve kterém se přeměňují zdroje (vstupy) ve statky (výstupy). Je souhrnem finančních a nefinančních prostředků, zdrojů, práv a dalších majetkových hodnot, které podnikatel využívá k vykonávání svých podnikatelských činností. Podnikem je každý subjekt, jenž vykonává hospodářskou činnost, a to bez ohledu na jeho právní formu. Mezi tyto subjekty řadíme kromě osobních a kapitálových společností také podniky jednotlivců (OSVČ). Každá z výše uvedených forem podniku má svá specifika, která se týkají například potřebných oprávnění k podnikání, počtu zakladatelů, velikosti základního kapitálu, minimální výše vkladu každého společníka, rozsahu ručení a účasti na zisku či ztrátě. Podle stávajících doporučení Evropské unie je možné podniky z hlediska

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, 2012, s. 16.

<sup>2</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, ref. 1, s. 26–27.

velikosti členit na mikro, malé, střední a velké.<sup>3</sup> Toto členění se provádí na základě sledování 3 absolutních veličin:<sup>4</sup>

- průměrný počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma (součet aktiv či pasiv).

## 1.1 Riziko

Definovat pojem **riziko** vzhledem k jeho širokému užití v různých odvětvích není jednoduché. Z ekonomického hlediska lze riziko chápat jako nebezpečí vzniku určité ztráty v budoucnu. Je možné ho rozpoznat například pomocí kolísavosti finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v závislosti na změnách mnoha předem definovaných parametrů. Příkladem může být situace, kdy se kvůli změnám úrokových sazeb hodnota investičního portfolia vzdálí od očekávané hodnoty. Nutné je si však uvědomit, že za zdroje rizik považujeme nejen negativní odchylky, ale i ty pozitivní, a to v případech, kdy důsledkem není ztráta, ale zisk.<sup>5</sup>

Jiná definice uvádí, že: „*Riziko představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností*“.<sup>6</sup>

Existuje celá řada dalších způsobů, jak tento pojem vyjádřit:<sup>7</sup>

- negativní vývoj, na který je možné se dopředu připravit,
- neurčitost v souvislosti se vznikem aktiva,
- nebezpečí újmy (psychické, fyzické či ekonomické) nebo špatného rozhodnutí.

Dle modelu Tonyho Merny se riziko skládá ze 4 základních parametrů, a to pravděpodobnosti výskytu, závažnosti dopadu, citlivosti na změnu a stupně vzájemné situace a události považované za riziko. Jestliže nastalá situace nevykazuje některého z těchto parametrů, tak nemůže být považována za riziko.<sup>8</sup> Tento model je znázorněn na Obrázku 1.

<sup>3</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, 2010, s. 35–36.

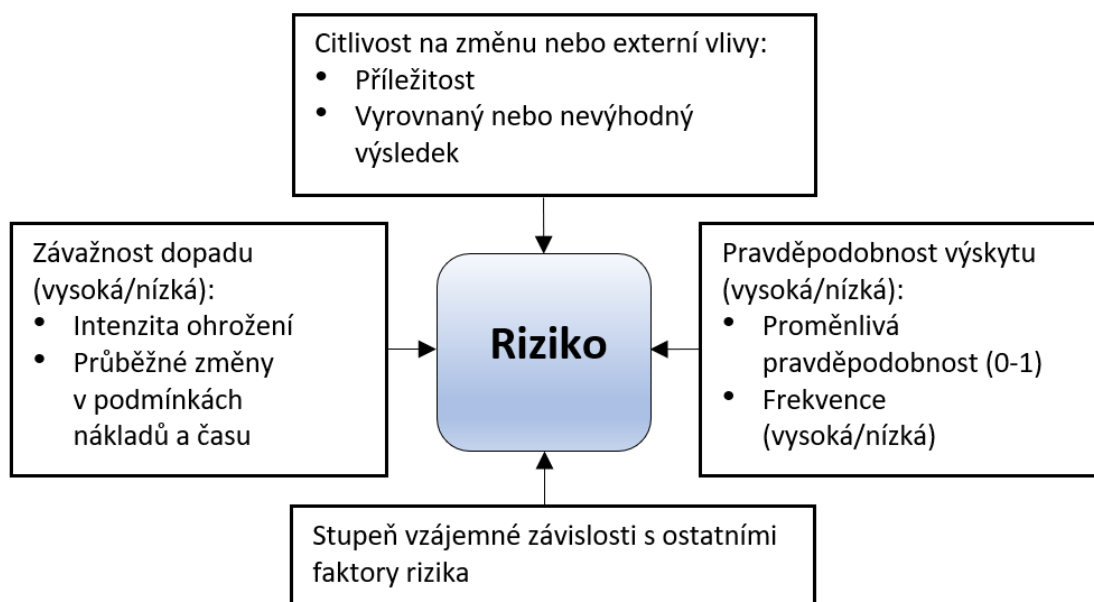
<sup>4</sup> Malé a střední podniky v evropských dotacích | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 27.11.2022]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/male-a-stredni-podniky-v-evropskych-dotacich-98376.html>

<sup>5</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 2013, s. 91–92.

<sup>6</sup> ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management*, 2009, s. 48.

<sup>7</sup> TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*, 2006, s. 16.

<sup>8</sup> MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*, 2007, s. 194.



**Obrázek 1 – Model Tonyho Merna**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Merna a AL-THANI, 2007, s. 194)*

Pro většinu z nás je riziko spojeno s možným nebezpečím. Díky možnému stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika lze učinit preventivní opatření, která nám umožní riziko do jisté míry eliminovat. Toto opatření nazýváme prevencí a může mít podobu **aktivní**, kdy dochází ke zmírnění rizika předem (např. pořízení elektrocentrály pro případ výpadku elektrické energie) nebo **pasivní** zahrnující připravenost, která omezuje výsledné ztráty po aktivaci mimořádné události – zahrnuje záchranu osob či majetku a likvidaci (např. použití elektrocentrály). V praxi mezi těmito druhy prevencí často dochází k jejich prolínání, jelikož není jasně stanovena hranice. V současnosti je možné se proti některým druhům rizik pojistit a předejít tak následným finančním ztrátám v důsledku způsobených škod.

## 1.2 Klasifikace rizik

Podnikatelská činnost může být ovlivněna různými faktory, které společně s důsledky tvoří jádro pro klasifikaci rizik. Hlavním problémem dnešní rizikologie je fakt, že rizika vzhledem k jejich velkému množství nedokážeme jednoznačně roztrdit do univerzálního systému kategorií nebo tříd. Lze je ale klasifikovat podle různých aspektů, dopadů a detailů. Přesto se způsoby zařazení jednotlivých autorů často značně liší.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> TICHÝ, Milík. ref. 7, s. 17.

## Čistá a spekulativní rizika

*Spekulativním rizikem*, označovaným též jako podnikatelské riziko, charakterizujeme takový stav, při kterém může nastat zisk nebo ztráta. S takovým typem rizika se nejčastěji setkáváme v podnikání, kde s vidinou na úspěch též existuje možnost úpadku. *Čistým rizikem* nazýváme vyrovnanou situaci nebo ztrátu, která vznikla na majetku podniku nebo jednotlivců způsobenou přírodními jevy, selháním provozních technologií nebo jednáním jednotlivců. Výsledek události může být pouze negativní a za žádných okolností se zde nemůže objevit prvek zisku. V praxi tato situace může nastat v případě pozbytí vlastnictví k majetku, kdy se jeho majitel vystavuje neustálému riziku jeho poškození či ztráty.<sup>10</sup>

## Objektivní a subjektivní rizika

Čisté riziko lze dále rozdělit na objektivní a subjektivní, přičemž za *objektivní riziko* považujeme okolnosti, které nejsou závislé na činnostech zúčastněných subjektů. *Subjektivní riziko* naopak existuje v závislosti na jednání subjektů, bez ohledu na to, zda je vědomé či nevědomé.<sup>11</sup>

## Statická a dynamická rizika

S *dynamickými riziky* se můžeme setkat v případě, že se změní stav podniku nebo jeho okolí. Tato rizika vycházejí ze 2 množin faktorů. Do první skupiny faktorů řadíme faktory vnitřního prostředí, které jsou podnikem do jisté míry ovlivnitelné. Druhou skupinu tvoří faktory vnějšího prostředí (ekonomika, politika, konkurence, spotřebitelé), které podnik nemůže významným způsobem ovlivnit a mohou se stát v budoucnu důvodem peněžních či jiných ztrát podniku. Pro *statická rizika* jsou typické takové ztráty, jejichž příčina vzniku nepochází ze změn v ekonomice (nepoctivé jednání jedince, lidské selhání, přírodní katastrofa).

Statická rizika na rozdíl od dynamických rizik můžeme považovat za lépe předvídatelná, jelikož mají sklon se objevovat v čase s určitou mírou pravidelnosti. Z tohoto důvodu je možné se proti nim lépe ochránit.<sup>12</sup>

## Ostatní

V jiných klasifikacích se můžeme setkat i s dalšími kategoriemi rizik. Řadíme mezi ně *rizika politická* zahrnující zavedení cel, omezení exportu a importu na statky a služby, znárodnění majetku či vypuknutí války. Další velkou skupinu tvoří *environmentální rizika*,

---

<sup>10</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 139–140.

<sup>11</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Principy pojištění a pojišťovnictví*, 2005, s. 16.

<sup>12</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 139.



která se týkají legislativních úprav a regulací v oblasti životního prostředí. Důsledkem jsou pak vzniklé náklady na odstranění škod či na splnění požadovaných norem. Rizika, která jsou způsobena biosférou, nazýváme **živelná a přírodní**. Typickými příklady těchto rizik jsou epidemie a vysoce nakažlivé nemoci, zemětřesení, přirozené a přívalové povodně, sucha či sněhové kalamity. **Personálními riziky** označujeme situace, kdy podniku onemocní velké množství zaměstnanců nebo dojde k hromadnému odchodu zaměstnanců. Poslední skupinou, kterou zde zmíním, jsou **rizika technicko-technologická**. Ta mohou mít za následek zpomalení nebo ukončení výzkumu a vývoje nových technologií a výrobních zařízení.<sup>13</sup>

### 1.2.1 Finanční rizika

Další velkou skupinu rizik tvoří finanční rizika. Ty představují spojitost mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a majetkem či očekávanými výnosy, které mohou v budoucnu dosáhnout zhoršení nebo být dokonce zcela ztraceny. S těmito riziky se podniky setkávají denně například ve formě dodavatelských úvěrů, změnami měnových kurzů, nepříznivými změnami úrokových sazeb při využití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami či rizikem úpadku banky. Tyto všechny možné scénáře má podnik šanci jen stěží ovlivnit, jelikož jsou způsobeny vnějším okolím podniku.

K ovlivnění finančního rizika nejčastěji přispívají 3 faktory:<sup>14</sup>

- subjekt, jenž je ochoten nést možné ztráty,
- aktiva či příjmy, jejichž pokles hodnoty, zničení nebo změna majitele jsou předmětem peněžní ztráty,
- nebezpečí, které může zapříčinit ztrátu.

V širším kontextu jsou pro finanční rizika charakteristické nejen hrozby spojené s financováním podniku, ale také rizika tržního, legislativního, úvěrového, výrobního a likvidního charakteru, jenž bývají v literatuře uváděna nejčastěji.

---

<sup>13</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*, 2013, s. 531.

<sup>14</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 138–139.

**Legislativní (právní) rizika** se vztahují na legislativní činnost, kterou zajišťuje vláda tuzemské či zahraniční země popřípadě některá z existujících institucí (např. instituce Evropské unie). **Úvěrovým rizikem** se označuje situace, kdy dlužník nedostojí svým závazkům a neuhradí svůj dluh včas v plné výši. Tento typ rizika je neodmyslitelně spojen s bankovním sektorem, kde se mu není možné zcela vyhnout, nicméně pokud chce banka dosáhnout stanoveného zisku, musí určitou míru rizika podstoupit. **Tržní riziko** je souhrnným označením pro nepříznivé změny cen aktiv v tržních podmínkách. Toto riziko je nejvíce ovlivněno volatilitou (kolísavostí cen). Může být vyjádřeno absolutně v peněžních jednotkách nebo relativně ve vztahu ke stanovené referenční hodnotě. Tržní rizika se dále dělí na kurzové, úrokové, akciové a komoditní rizika. S **výrobními (operačními) riziky** se lze setkat v důsledku chyb a ztrát vzniklých z nedostatečných kontrol či špatně uzavřených transakcí v provozních záležitostech. Jedná se o rizika, jejichž dopady ovlivňují průběh výrobního procesu a mohou mít za následek také omezenost lidských a materiálních zdrojů. Mezi tato rizika se řadí i nefunkční výrobní zařízení. **Riziko likvidity** znamená, že podnik nebude schopen v budoucnu generovat takové příjmy, aby včas dostal svým splatným závazkům, což může vést k jeho platební neschopnosti nebo insolvenční. Podnik se s tímto rizikem může setkat nejen v rámci své činnosti, ale také v souvislosti s likviditou trhu. Pro ni je charakteristická schopnost provést požadovanou peněžní transakci. Problém s likviditou bývá často zapříčiněn druhotnou platební neschopností, za jejímž vznikem stojí působení kreditního rizika.<sup>15</sup>



**Obrázek 2 – Základní členění finančních rizik**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kašparovská, 2006, s. 71)*

<sup>15</sup> VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*, 2006, s. 17–20.

## 1.2.2 Nefinanční rizika

Nefinančním rizikem označujeme situaci, kdy vlivem působení nepříznivých událostí dojde k nepeněžní ztrátě. Ve většině případů se kvantifikuje hůře než rizika finančního charakteru. Ani v tomto případě odborná literatura nenabízí jednoznačnou klasifikaci nefinančních rizik, nicméně za jednu z možných verzí členění lze považovat následující výčet.<sup>16</sup>

- **Zákaznické riziko** týkající se vytvoření závislosti pouze na jednom zákazníkovi.
- **Informační riziko**, které věnuje svou pozornost informačním systémům a datům, jejichž nedostatečné zabezpečení může zneužít interní či externí subjekt ve svůj prospěch.
- **Interpretační riziko** plynoucí z neefektivní komunikace (neznalost diskutované problematiky, profesní slang).
- **Organizační riziko** jako důsledek nevhodně zvolené organizační struktury, což může v důsledku vést k neefektivnímu řízení podniku.
- **Riziko lidského faktoru**, které může nastat selháním pracovníků, fluktuací klíčových zaměstnanců, podvodem či chybným jednáním.
- **Riziko poškození dobré pověsti.**

## 1.3 Metody analýzy rizik

Analýza rizik je považována za kontrolní metodu, díky které je možné včas rozpoznat, vyhledat a následně vyhodnotit hrozící rizika, což usnadní sestavení návrhů opatření vůči nim. Existují 2 hlavní postupy, jak provádět analýzu rizik. Jsou jimi kvalitativní a kvantitativní metody, které se od sebe liší způsobem vyjádření veličin. Jelikož je problematika krizového managementu značně rozsáhlá a složitá, nelze se spoléhat pouze na jednu z vybraných metod. K nalezení optimální metody je ve většině případů nutné jednotlivé metody nebo jejich části mezi sebou kombinovat. Také je nutné zvážit dostupnost zdrojů a odborné znalosti a zkušenosti osob provádějících analýzu.<sup>17</sup> Výstupem analýzy rizik je dokumentace, která by měla zahrnovat:

- zdroje dat,
- klíčové předpoklady a omezení,
- popis aplikovaných metod,
- stanovení pravděpodobnosti nastání a jejich možné dopady.

---

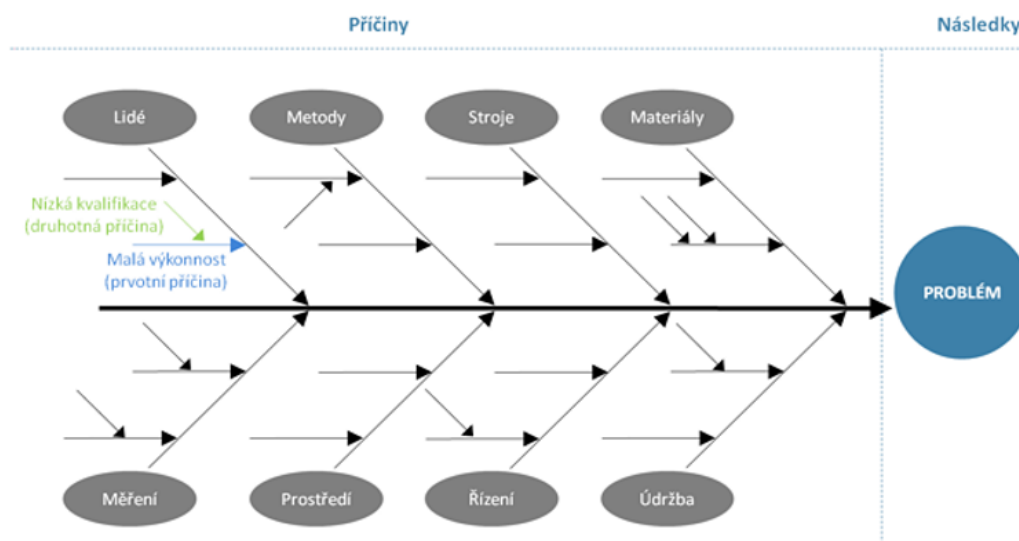
<sup>16</sup> MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, ref. 8, s. 16.

<sup>17</sup> MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, ref. 8, s. 42.

## Kvalitativní metody

Jedná se o metody, které jsou založené na vyjádření pravděpodobnosti nastání dané události a na popisu závažnosti potenciálu dopadu. Úroveň rizika je obvykle vyjádřena kvalifikovaným odhadem. Jejich využití je nenáročné na lidské zdroje i programové vybavení a nejsou proto tolik nákladné. Využívají se v případech, kdy není k dispozici dostatečné množství číselných dat. Při srovnání s kvantitativními metodami se jedná o snazší a méně zdlouhavé metody s velkým podílem subjektivního vlivu. Nevýhodou těchto metod je nejednoznačnost získaných výsledků a tím pádem nižší spolehlivost.<sup>18</sup> Pro kvalitativní analýzu lze například využít:<sup>19</sup>

- SWOT analýzu,
- metodu Delphi,
- brainstorming,
- dotazníky a strukturované rozhovory,
- posouzení dokumentace a báze znalostí,
- kontrolní seznamy,
- individuální pohovory,
- diagramy (např. Ishikawův diagram příčin a následků viz Obrázek 3).



Obrázek 3 – Ishikawův „fishbone“ diagram příčin a následků

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)<sup>20</sup>

<sup>18</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 112.

<sup>19</sup> DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*, 2010, s. 64–78.

<sup>20</sup> Ishikawův diagram - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.12.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

## Kvantitativní metody

Kvantitativní metody analýzy rizik jsou založeny na matematických a statistických výpočtech. Tyto metody využívají číselné ohodnocení pro ocenění rizika či pravděpodobnosti vzniku události. Výstupy jsou obvykle vyjádřeny ve finančních jednotkách. Kvalita výsledku analýzy závisí na správnosti a vypovídající hodnotě použitých dat. Jejich hlavní výhodou je poměrně vysoká přesnost a snazší implementace opatření. Jsou ovšem náročnější na čas a zdroje potřebné k jejich realizaci.<sup>21</sup>

Mezi nejznámější metodu kvantitativní analýzy se řadí *metoda Monte Carlo*, která je statistickou simulační metodou využívající náhodná nebo pseudonáhodná čísla. Její algoritmus pracuje s velkým množstvím variant, jež mohou nastat. Na základě simulace této metody lze stanovit očekávanou hodnotu rizika projektu a pravděpodobnost, s jakou se bude tato hodnota pohybovat ve stanoveném intervalu.<sup>22</sup> Další významnou metodou je *analýza citlivosti*, která se používá pro modelování vybraného kritéria na možné změny rizik ovlivňující dané kritérium. Aby bylo možné tuto metodu využít, musí být rizika kvantifikovaná. Změny rizikových faktorů zkoumá nejčastěji formou pevně stanovené procentní odchylky od plánovaných hodnot nebo předem stanovených optimistických, očekávaných a pesimistických hodnot scénářů.

Mezi další kvantitativní metody patří:

- stromové diagramy, které jsou doplněny o číselné odhady,
- rozložení pravděpodobnosti,
- předpovědi trendů,
- expertní metody.

## Kombinované metody

Kromě výše uvedených metod existuje celá řada dalších metod, které kombinují analýzu kvalitativních a kvantitativních metod. Označujeme je jako kombinované metody. Vycházejí z číselných dat a jejich výsledky odpovídají zásluhou kvalitativního hodnocení reálnému stavu více, než je tomu u kvantitativních metod. Mezi tyto metody řadíme například analýzu ohrožení a provozuschopnosti (HAZOP), předběžnou analýzu ohrožení (PHA) a metodu stromu příčin (CTM).

---

<sup>21</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 112–113.

<sup>22</sup> KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*, 2011. s. 214.

## 1.4 Postoje k riziku

V případě zjištění nebezpečí se veškerá pozornost zaměřuje zpravidla do budoucnosti, a to jak vzdálené, tak i blízké. Jedním z důležitých činitelů, jenž ovlivňuje způsob vyrovnání se s možným rizikem, je postoj jedince k riziku. V tomto ohledu se každý z nás výrazně liší. Někdo riziko záměrně vyhledává, jiný k němu má naopak odpor, případně mu je riziko zcela lhostejné. Jaký postoj si nakonec rozhodovatel zvolí, závisí na mnoha faktorech – osobnosti člověka, znalostech, minulých zkušenostech, struktuře řízené společnosti aj.<sup>23</sup> V odborné literatuře se uvádějí 3 základní přístupy k riziku:<sup>24</sup>

- averze k riziku,
- indifferenci k riziku,
- sklon k riziku.

Rozhodovatel s **averzí k riziku** se snaží všem možným rizikovým situacím vyhnout a v maximální míře je potlačit i za cenu vysokých nákladů. Riziko podstupuje jen v případech, že je zaručena značná míra jistoty dosažení výsledků variant, jež jsou pro něho přijatelné. Takto smýšlející investor volí produkty typu stavebního spoření či spořicí účty. Naopak rozhodovatel se **sklonem k riziku** vyhledává velmi rizikové alternativy, které upřednostňuje před variantami s nízkým rizikem. Cílem je dosáhnout vysokého zisku, nicméně je nutné počítat i s neúspěchem, jehož výsledkem je dosažení velmi vysokých ztrát. Osoby s tendencí riskovat investují své finanční prostředky do akcií. V případě **indiference k riziku** osoba váhá, zda volit jistou nebo rizikovou alternativu za předpokladu stejného výsledku. Subjekt, který není ochotný na sebe převzít určitou část rizika, nemůže být v podnikání úspěšný. Proto se v dnešní době velká část manažerů snaží přenést odpovědnost za rizika na třetí stranu.

Ve spojitosti s postoji k riziku je dále potřeba uvést nežádoucí postoje k riziku. Tichý<sup>25</sup> mezi ně zahrnuje tyto 2 formy.

- Hazard – forma riskování, při kterém si je osoba dopředu vědoma toho, že není schopna čelit případným negativním dopadům, kterým se vystavuje.
- Gambling – druh nebezpečné zábavy motivovaný vyhledáváním rizika.

---

<sup>23</sup> TICHÝ, Milík. ref. 7, s. 127.

<sup>24</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 93–95.

<sup>25</sup> TICHÝ, Milík. ref. 7, s. 133.

## 1.5 Metody snižování rizika

Riziko se stalo neodmyslitelnou součástí nejen podnikání, ale také řízení dalších subjektů. Rizika je však možné přesunout a zadržet, v jiných případech je lepší se jim úplně vyhnout či je omezit. Zadržení rizika se doporučuje v případech, kdy se jedná o riziko s nízkou mírou dopadu stejně tak jako je jeho malá pravděpodobnost výskytu. Naopak u rizik s velkou šancí výskytu a malým dopadem je nutné zvážit všechny možnosti jeho snížení. Opatření a metod proti rizikům existuje nepřehledné množství. Výběr vhodné metody není vždy jednoduché a je závislé na mnoha faktorech. Snahou by mělo být využití takové metody, která se jeví jako nejméně nákladná a nejvýhodnější cesta ke snižování rizika.

**Pojištění** patří mezi nejstarší možnosti, jak nakládat s riziky. Jedná se o přeměnu velkého rizika na malé (přijatelné). Negativní důsledky z možného rizika se přesunou na pojišťovnu, která se je zavazuje krýt. Za ochotu krýt případnou ztrátu pojišťovně náleží pojistné, jehož výše závisí na mnoha faktorech. Pojištění má své pozitivní i negativní stránky. Velkou výhodou je snížení objemu vázaného kapitálu, který je možné nadále využívat. Na druhou stranu se pojišťovny snaží v případě pojistné události vyplácet co nejmenšího pojistné plnění nebo se mu vyhnout úplně. Z tohoto důvodu je důležité, aby si pojistník veškeré body v pojistné smlouvě přečetl a pochopil je. U některých pojistných produktů pro podnikatele se na placené pojistné pohlíží jako na daňově uznatelný náklad a podnikatel si proto může o tuto částku snížit základ daně.<sup>26</sup>

**Transfer rizika** znamená přesunutí rizika na ekonomicky silnějšího obchodního partnera. Pro tuto metodu je typický defenzivní přístup k riziku, jelikož zde nedochází k odstraňování příčin rizika. Mezi nejvýznamnější způsoby přesunu rizika patří:<sup>27</sup>

- uzavírání dlouhodobých kontraktů za předem stanovené ceny,
- uzavírání obchodních dohod o minimálním počtu odebíraných produktů,
- termínové obchody,
- odkup pohledávek – faktoring a forfaiting,
- inkaso a bankovní záruky,
- franšízing,
- leasing.

---

<sup>26</sup> DUCHÁČKOVÁ, ref. 11, s. 178.

<sup>27</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 174.

**Akontaci** se rozumí částečná úhrada kupní ceny předem. Zpravidla se jedná o první zvýšenou splátku označovanou též jako nevratná záloha. V případě, že dojde ke 100% akontaci, je zaplacená celá částka před vlastním plněním.

**Ofenzivní řízení firmy** je považováno za nejlepší způsob, jak může management podniku snížit riziko formou preventivních opatření. Tato opatření zahrnují vhodnou volbu rozvojové strategie firmy včetně její aplikace, využití a rozvoj silných stránek firmy a kromě toho také snahu o dosažení pružnosti (tzn. rychlé odezvy na změny interního a externího prostředí). Pro ofenzivní řízení je typická orientace na zákazníka, jednoduchá organizační struktura a věrní zaměstnanci.

**Retence (podstoupení) rizika** je nejvíce využívaná metoda k řešení rizik. Podnikatel je v tomto případě vystaven neomezenému počtu hrozících rizik, přičemž ve většině případů proti nim nic nedělá. Nevýhodou této metody je možný vznik stereotypu na situace, které budou vyžadovat jiná řešení a opatření. Retenci rizik můžeme rozdělit do 2 skupin. U **vědomé retence** dochází k situaci, kdy je riziko rozpoznáno, ale není proti němu aplikován žádný nástroj. V případech, kdy riziko není identifikováno, ale nevědomě podnikatelem zadrženo, mluvíme o **nevědomé retenci**.

**Rezervy** se vytvářejí pro případ nastání neočekávaných okolností. V případě výrobního podniku se jedná nejčastěji o rezervy materiální a finanční povahy. Pro stanovení výše rezerv je vhodné si vymezit pravděpodobnou výši nákladů, která podniku v souvislosti s rizikem může vzniknout a zvolit nejvhodnější způsob tvorby rezerv.<sup>28</sup>

**Diverzifikace** patří mezi doporučované metody pro redukci nepříznivých dopadů rizika všemi odborníky. Jejím hlavním cílem je rozložit riziko na několik dílčích částí. Mezi základní kroky, jak diverzifikovat, patří:<sup>29</sup>

- výběr vhodné právní formy,
- diverzifikace investic,
- zřízení poboček v zemích s lepšími podmínkami pro podnikání,
- rozšíření výrobního programu,
- diverzifikace odběratelů a dodavatelů.

---

<sup>28</sup> SMEJKAL, ref. 5, s. 171–205.

<sup>29</sup> Metody snižování podnikatelského rizika: Diverzifikace | Rozšíření výrobního programu | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.12.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/diverzifikace/3/>



## 1.6 Pandemie covid-19

Jedním z možných rizik, které ohrožuje nejen obyvatelstvo, ale i podnikatelské subjekty, je pandemie. Pandemií se rozumí onemocnění infekčního původu, které se šíří rozsáhlými oblastmi (kontinenty) mezi lidmi a to ve velkém měřítku.

### Základní informace

V současné době se svět stále ještě potýká s pandemií covid-19, kterou zapříčinil vir označovaný jako SARS-CoV-2. Pro lidi je toto onemocnění nebezpečné především svou intenzitou a rychlostí šíření. Průměrná inkubační doba onemocnění činí 5–6 dní, přičemž pacient je nejnakažlivější v prvních dnech své nemoci. Za nejzranitelnější skupinu se potom považují lidé s oslabenou imunitou, nadváhou, vysokým krevním tlakem a také senioři. Nemoc se přenáší kašláním, kýčáním či fyzickým kontaktem pomocí kapének. Z tohoto důvodu bylo odborníky Světové zdravotnické organizace (WHO) doporučeno nošení respirátorů třídy FFP2 a dodržování minimálního rozestupu 2 metry. Nyní proti tomuto onemocnění existuje řada vakcín, které výrazným způsobem pandemii zbrzdí.<sup>30</sup>

Dle dostupných informací se toto onemocnění poprvé objevilo koncem roku 2019 ve Wu-chanu – hlavním městě čínské provincie Chu-pej, kde byli v polovině listopadu hlášeni první nakažení pacienti. Přestože čínská vláda v této oblasti zavedla různá opatření, dokázal se koronavirus postupně rozšířit do celého světa. Velkým ohniskem nákazy se zanedlouho stala i Evropa, konkrétně Itálie, odkud se vir šířil dál.<sup>31</sup>

### Vývoj pandemie v ČR

Do České republiky se nákaza dostala 1. března 2020, kdy laboratorní výsledky potvrdily 3 pozitivní případy. V návaznosti na první pozitivní případy a jejich rychlý nárůst se vláda 12. března 2020 rozhodla vyhlásit nouzový stav a začala zavádět protiepidemická opatření. Ta se týkala například povinného nošení roušek či respirátorů, omezování volného pohybu, uzavírání škol a školek, rušení kulturních a sportovních akcí nad stanovený počet osob či zavádění zákazu maloobchodního prodeje a poskytování služeb. Opatření se začala pomalu rozvolňovat v létě, podobně jako tomu bylo v ostatních státech. Bohužel ale, jak epidemiologové předpokládali, s návratem žáků a studentů do školních zařízení došlo

---

<sup>30</sup> Onemocnění novým koronavirem SARS-CoV-2 (dříve 2019-nCoV), pojmenováno jako „COVID-19“ (coronavirus disease 2019), SZÚ. SZÚ [online]. Copyright © 2007 [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: <https://szu.cz/tema/prevence/onemocneni-novym-koronavirem-sars-cov-2-drive-2019-ncov-1>

<sup>31</sup> Vláda ČR: Aktuálně, 2020-2021 [online]. [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=56>

znovu k nárůstu počtu nově nakažených osob, a proto byl od 5. října 2020 opět vyhlášen nouzový stav a přijata krizová opatření. V únoru 2021 se epidemiologická situace zhoršila natolik, že se na několik týdnů uzavřely okresy a navíc všem zaměstnavatelům byla uložena povinnost své zaměstnance testovat. V průběhu května se jednotlivá opatření začala rozvolňovat a v červenci povinné testování zaměstnanců ve firmách skončilo. S příchodem podzimu se nicméně situace opět začala zhoršovat a došlo tak k zavedení dalších opatření. Ke zlepšení došlo až na jaře 2022, kdy byla zrušena téměř všechna zavedená vládní opatření.<sup>32</sup>

### **Dopad vládních opatření na podniky**

Přestože se pandemie objevuje jen ve výjimečných případech, její dopady bývají obrovské. Z tohoto důvodu se všechny země zasažené koronavirovou pandemií rozhodly pro přijetí několika opatření, ať už ve formě vyhlášení nouzového stavu, povinnosti nošení respirátorů nebo dodržování dvoumetrových rozestupů. V některých případech byla ale přijata i mnohem tvrdší opatření, která zasáhla především podniky. Část z nich musela vlivem vládních nařízení zcela přerušit svou činnost nebo ji výrazně omezit. Zbylým podnikům bylo umožněno ve své činnosti nadále pokračovat, nicméně poptávka po jejich produktech a službách výrazným způsobem poklesla. Celé řadě podniků začaly klesat tržby, poklesl zisk nebo se rovnou dostaly do ztráty. V častých případech také docházelo k přerušení dodavatelsko-odběratelských řetězců a úbytku zahraničních pracovníků. Přesto se našly i podniky, které této krizi dokázaly využít a jejich tržby a zisk během tohoto období vzrostly. Jednalo se například o obchody s potravinami, mobilní operátory, firmy poskytující IT služby či farmaceutické společnosti.<sup>33</sup>

U mnoha podnikatelských subjektů také došlo k výrazným změnám v oblasti plánování. Všechny realizované či naplánované projekty musely být znovu analyzovány a v některých případech došlo k jejich pozastavení, v horším případě k úplnému zrušení. Kvůli nižšímu zájmu zákazníků o produkty a služby se podnikům začaly výnosy snižovat a náklady naopak zvyšovat. Podniky byly povinny nadále platit nájem, plyn, elektrickou energii a své závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům a státním institucím. K tomu se navíc přidaly náklady spojené s hygienickými pomůckami (antigenní testy, respirátory, dezinfekce). To vše stačilo k tomu, aby se některé podnikatelské subjekty dostaly do existenčních problémů. V potížích se ocitly nejen malé a střední podniky, ale i ty velké jako je například největší česká automobilka

---

<sup>32</sup> Vláda ČR, ref. 31.

<sup>33</sup> Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. Copyright © 2020 [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jake-obory-na-covidu-naopak-mohou-vydelat/r~3a272e2a7a5d11ea80e60cc47ab5f122/>

Škoda Auto, a. s., která dokonce 18. března 2020 zastavila na několik dní svou výrobu. Podniky se proto rozhodly požádat stát o pomoc, která by jim alespoň částečně pomohla krizi přečkat. Bohužel, i přes vládní pomoc a poskytnuté evropské peněžní prostředky, došlo v mnoha podnicích k hromadnému propouštění a některé z nich svou činnost dokonce ukončily.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Hospodářské noviny: Dopad koronaviru na českou ekonomiku může být ničivý. Růst razantně zpomalí, Copyright © 2020 [online]. [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66736300-ekonomice-pomuze-snizeni-sazeb-rust-alerazantne-zpomali>

## 2. FINANČNÍ ANALÝZA

Jednou z možností, jak rozpoznat blížící se úpadek podniku, je průběžné sledování hospodaření podniku, a to za pomoci finanční analýzy, která je v dnešní době důležitou součástí řízení podnikových aktivit. Finanční analýzu je možné definovat celou řadou způsobů. Podle Valacha<sup>35</sup> ji lze chápat jako oblast, která představuje jednu z důležitých složek ve finančním řízení podniku, jelikož poskytuje zpětnou vazbu mezi očekávaným efektem rozhodnutí managementu a skutečností.

Jiná definice tento pojem charakterizuje jako „*metodu hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost a informační hodnota zpracovávaných dat.*“<sup>36</sup>

Základním cílem finanční analýzy je pomocí získaných dat učinit zcela jasné závěry o finanční situaci podniku a na základě nich zajistit jeho úspěšný rozvoj. Kromě toho lze výsledky finanční analýzy využít ke zjištění postavení podniku na trhu nebo ke stanovení jeho slabín. Analýzu je nutné provádět i několikrát do roka, aby poskytovala správný pohled na finanční situaci podniku.

### **Funkce finanční analýzy**

Finanční analýza plní v rozdílných oblastech svého užití odlišné funkce. K tomu využívá celou řadu metod, které napomáhají k řešení problematických rozhodovacích procesů. Z hlediska účelu se tyto funkce člení do 4 skupin.

**Valuační** funkce posuzuje vypočítané hodnoty ukazatelů s hodnotami jiných podniků pro zjištění aktuální pozice na trhu, dále pak s průměrnými hodnotami v odvětví či s doporučenými hodnotami uvedenými v odborné literatuře. **Deskripční** funkce rozšiřuje, doplňuje a usnadňuje popis procesů v podniku, a to díky získaným hodnotám ukazatelů z předešlého období. **Predikční** funkce za pomoci analýzy trendů a regresní analýzy odhaduje

---

<sup>35</sup> VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: základní zdroje podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*, 1999, s. 91.

<sup>36</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, 2011, s. 3.

možný budoucí procesní vývoj podniku. Úlohou *explanační* funkce je za pomoci využití různých ukazatelů a metod odhalit příčinné spojitosti mezi jevy zaznamenanými v účetnictví.<sup>37</sup>

### Uživatelé finanční analýzy

Informace týkající se finančního stavu podniku potřebuje znát kromě manažerů také celá řada dalších subjektů, kteří s podnikem přicházejí do kontaktu. Nutností je si vždy dopředu promyslet, pro koho je finanční analýza připravována, jelikož každá skupina uživatelů má přirozeně zájem o odlišné informace. Tyto subjekty obecně označujeme jako „stakeholders“ a jedná se o zainteresované interní či externí strany s vlivem na realizaci podnikových cílů.<sup>38</sup>

Mezi interní uživatele finanční analýzy patří *vlastníci podniku*, kteří chtějí znát informace o zhodnocení jejich peněžních prostředků vložených do podnikání. Pomocí vypočítaných ukazatelů dále hodnotí nejen finanční zdraví podniku, ale i odvedenou práci svých manažerů, kteří s majetkem podniku nakládají. *Manažeři* jsou hlavními uživateli výsledků finanční analýzy. Získaná data využívají pro strategické a operativní rozhodování, které ovlivňuje chod celého podniku, dále pro sestavování finančního plánu a řízení struktury majetku a kapitálu. I běžné *zaměstnance* zajímá, jak si podnik vede a to z důvodů jistoty práce. Ve špatně fungujícím podniku výrazně klesá morálka zaměstnanců, jelikož zde existuje jen malá šance kariérně růst či získat vyšší mzdové ohodnocení a různé benefity.

Do skupiny externích uživatelů se kromě *investorů* také řadí *obchodní partneři*, které zajímá především likvidita, solventnost a zadluženost podniku. Dodavatelé si u zkoumané společnosti ověřují, zda je schopna splácet své závazky včas a v plné výši. Odběratelé kromě rychlosti dodání zboží a služeb také sledují, jak spolehlivý je samotný výrobní proces podniku z důvodu možných přerušení dodávek. Dalším subjektem jsou *banky*, které získané informace využívají pro hodnocení finanční pozice potencionálního dlužníka a jeho schopnosti splácet poskytnutý úvěr. Jasný záměr mají *konkurenti*, kteří si chtějí zvýšit svou konkurenceschopnost tím, že se porovnají s ostatními podniky. I *státní orgány* využívají tato data a to ve více směrech – pro daňové účely, kontrolu vedení účetnictví či zadávání státních zakázek. Někdy jsou podniky státem kontrolovány také z důvodů vytváření statistik nebo rozdělování dotací.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*, 2015, s. 12–13.

<sup>38</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, 2017, s. 17.

<sup>39</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, 2010, s. 48–49.

## Zdroje dat pro finanční analýzu

K vyhotovení finanční analýzy je nutné získat data, která vytvářejí východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků nezbytných pro správné fungování podniku. Tyto data by měla být zpracována v potřebném rozsahu, podrobnosti, úplnosti a kvalitě. Základními zdroji dat pro finanční analýzu jsou účetní informace, které můžeme nalézt v účetní závěrce. Ta obsahuje následující 3 výchozí dokumenty:<sup>40</sup>

- rozvahu,
- výsledovku (výkaz zisku a ztráty),
- přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow).

V účetní závěrce je možné nalézt i další vnitropodnikové výkazy, jako např. přehled o změnách vlastního kapitálu nebo přílohu účetní závěrky. Nutné je však uvědomit, že bychom se mohli dopustit neúplné či dokonce chybné finanční analýzy, kdybychom získávali informace pouze z těchto dat. Z tohoto důvodu je vhodné informace čerpat i z jiných zdrojů, mezi něž se řadí výroční zprávy a zprávy auditora, komentáře odborného tisku, burzovní zpravodajství či nezávislá hodnocení.

### 2.1 Metody a ukazatele finanční analýzy

Rozvoj matematických, statistických a ekonomických věd umožnil, aby v dnešní době existovala celá řada postupů a metod pro hodnocení finanční situace podniku. Ke správné volbě metody musí docházet s ohledem na účelnost, nákladnost a spolehlivost jejího využití, což nemusí být vždy jednoduché. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují výběr optimální metody, patří:

- Přesně definovaný cíl finanční analýzy,
- dostupnost a spolehlivost používaných dat,
- kvalita informačního systému a programového vybavení,
- čas a disponibilní peněžní prostředky.

---

<sup>40</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, ref. 38, s. 18.

Podcenění některého z výše uvedených faktorů by ve svém důsledku mohlo způsobit nenávratnost vynaložených nákladů na provedenou finanční analýzu ve srovnání s důsledky, které by mohly nastat. Z tohoto důvodu se doporučuje jednotlivé metody navzájem kombinovat a průběžně doplňovat.<sup>41</sup>

### **Klasifikace metod**

Podle způsobu práce se vstupními daty lze metody finanční analýzy rozdělit do 2 základních skupin. První skupinu tvoří ***fundamentální analýza***, též označovaná jako kvalitativní. Tato analýza vychází ze zkušeností odborníků, jejich osobních odhadů a znalostí vzájemných vztahů mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy. Jedná se zejména o analýzu vlivu, jejíž výsledky mají zpravidla slovní hodnocení. Do druhé skupiny spadá ***technická analýza***, která se od té fundamentální odlišuje především tím, že se opírá o kvantitativně zpracovaná vstupní data získaná pomocí matematických a matematicko-statistických metod. Číselně vyjádřené výsledky se následně z ekonomického hlediska kvalitativně posuzují. Technická analýza využívá 2 skupiny metod – metodu vyšší a metodu elementární. Vyšší metody jsou založené na náročnější matematických a statistických operacích, což způsobuje velký tlak na softwarové vybavení. Proto se těmito metodami zpravidla zabývají specializované firmy. Více využívané jsou metody elementární, které vytvářejí celkový finanční rozbor podniku. Jejich výhodou je jejich jednoduchost, jelikož jsou zde používány pouze základní početní operace, pomocí nichž jsou upravovány absolutní data z účetních výkazů. Jejich hlavní nevýhodou naopak může být chvílemi až přílišná jednoduchost, která může vést ke zkreslení získaných informací o hospodářské situaci podniku.<sup>42</sup>

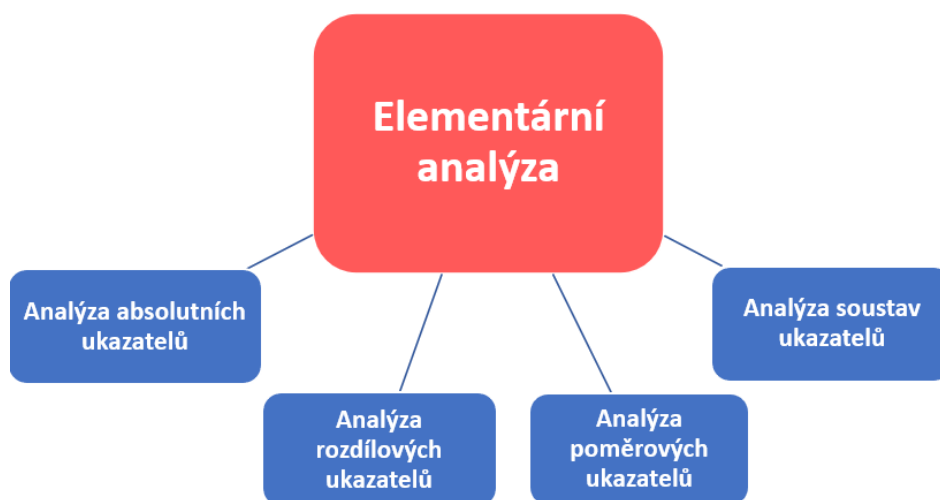
### **Ukazatelé finanční analýzy**

Finanční ukazatelé patří mezi nejvíce využívané metody v rámci provádění elementární analýzy v podnikatelském prostředí. Volba typu ukazatele se odvíjí od předem stanoveného cíle a potřeb konečného uživatele. Základní členění elementární analýzy je znázorněno na následujícím Obrázku 4.

---

<sup>41</sup> KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, ref. 37, s. 73.

<sup>42</sup> KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, ref. 37, s. 68.



**Obrázek 4 – Rozdělení metod elementární analýzy**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková a PAVELKOVÁ, 2017, s. 65)*

## 2.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů vychází z dat obsažených v účetních výkazech, ve kterých sleduje kromě změn absolutních hodnot ukazatelů v čase také jejich relativní změny. Skládá se z **analýzy trendů** (horizontální analýzy) a **procentního rozboru** (vertikální analýzy). Horizontální i vertikální analýza by měla napomoci vidět a pochopit souvislosti mezi absolutními hodnotami obsaženými v účetních výkazech. Její smyslem je zhodnotit finanční stav podniku a na základě toho predikovat jeho budoucí vývoj.<sup>43</sup>

Absolutní ukazatelé znázorňují stavové a tokové veličiny, které vycházejí z rozboru účetních výkazů. Stavové veličiny jsou obsaženy v rozvaze, jelikož se vztahují k určitému časové okamžiku. Tokové veličiny jsou obsaženy ve výsledovce a výkazu cash flow, jelikož se vážou k určitému časovému intervalu.<sup>44</sup>

## 2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Ukazatelé v této analýze, označované také jako finanční fondy, jsou sestrojovány jako rozdíl mezi 2 absolutními ukazateli. Tyto ukazatelé slouží k zjištění a vyhodnocení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

<sup>43</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, ref. 38, s. 65.

<sup>44</sup> GRÜNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku, 2007, s. 147.



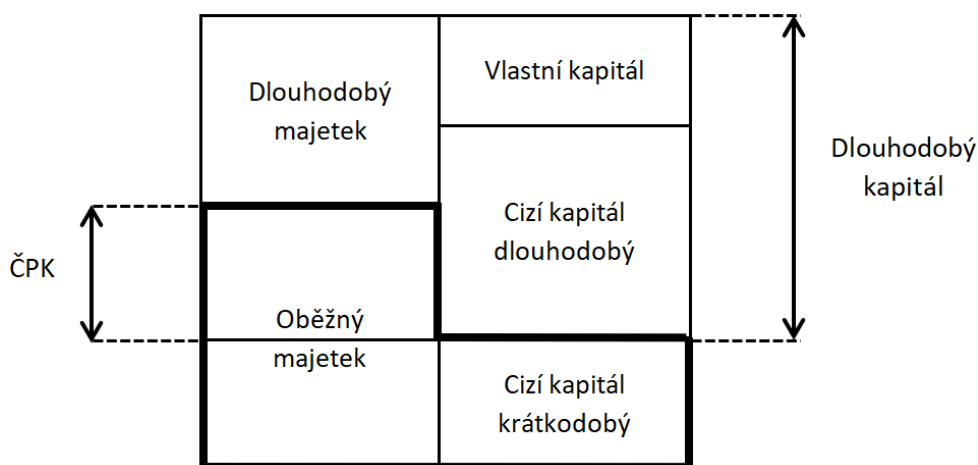
### Čistý pracovní kapitál (provozní kapitál)

Čistý pracovní kapitál (dále jen „ČPK“) patří mezi nejvíce využívané rozdílové ukazatele. Slouží ke zjištění platební schopnosti podniku a vypočítá se jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Jeho konstrukce je znázorněna na Obrázku 5.

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky}, \quad (1)$$

kde ČPK – čistý pracovní kapitál.

Jestliže výsledná hodnota tohoto ukazatele vyjde kladná, lze podnik považovat za dostatečně likvidní. Naopak záporná hodnota ČPK, nazývaná též jako nekrytý dluh, značí možnou platební neschopnost podniku splácet své závazky a v tomto případě by podnik k úhradě svých závazků musel použít i část svých dlouhodobých aktiv.<sup>45</sup>



Obrázek 5 – Schéma čistého pracovního kapitálu

Zdroj: Zpracováno dle (Knápková, 2017, s. 86)

### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (dále jen „ČPP“) jsou definovány jako rozdíl mezi peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky a slouží odstranění některých nedostatků ČPK při posuzování likvidity. Pohotovými peněžními prostředky se rozumí hotovost, peníze na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry, vkladové účty a v některých případech také šeky a směnky. Do ukazatele naopak nejsou zahrnuty zásoby a pohledávky.<sup>46</sup>

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}, \quad (2)$$

kde ČPP – čisté pohotové prostředky.

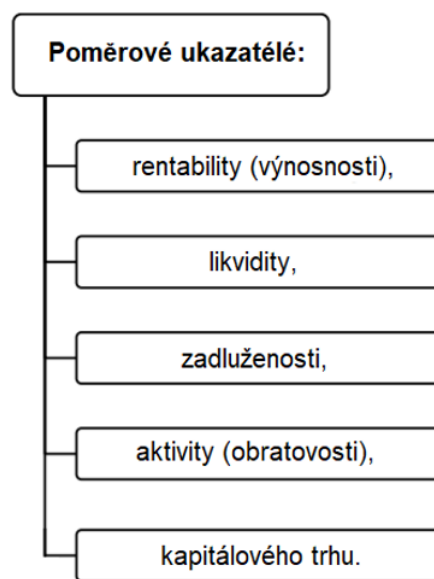
<sup>45</sup> Techniky a metody finanční analýzy. BusinessInfo.cz. [online]. Copyright © 1997 [cit. 28.12.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financi-analyzy/#rozuka>

<sup>46</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy, 2008, s. 47.

## 2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatelé jsou základním a také nejpoužívanějším nástrojem finanční analýzy. Analýza dává do poměru absolutní položky z účetních výkazů, čímž zvyšuje jejich vypovídající schopnost. Výhodnost této analýzy spočívá především v její rychlosti a jednoduchosti provedení, a proto se v praxi velmi často využívá. Mimo jiné její výsledky zvyšují vypovídací schopnost finanční analýzy a díky tomu lze snadněji nalézt oblasti, které mohou poukazovat na blížící se hrozbu.<sup>47</sup>

Z hlediska podstaty, o níž vypovídají, se poměrové ukazatelé dělí do 5 základních skupin (viz Obrázek 6).



Obrázek 6 – Struktura poměrových ukazatelů

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2019, s. 66)*

### 2.4.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability (výnosnosti) vyjadřují schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Kromě toho jsou také základním indikátorem finančního zdraví podniku, a proto patří mezi nejsledovanější ukazatele. V praxi tyto ukazatele nejvíce sledují majitelé, akcionáři a potenciální investoři.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, ref. 38, s. 87.

<sup>48</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, 2019, s. 60–61.

Ukazatelé rentability poměří vytvořený zisk s vloženým kapitálem, který byl k jeho dosažení použit. Při výpočtech jednotlivých ukazatelů rentability lze použít veličinu zisku na různých úrovních, což znázorňuje následující Tabulka 1.

**Tabulka 1 – Kategorie zisku**

<b>EBIT</b> (zisk před odečtením daní a nákladových úroků)
- I (nákladové úroky)
= <b>EBT</b> (zisk před zdaněním)
- daň z příjmů
= <b>EAT</b> (zisk po zdanění neboli čistý zisk)

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kalouda, 2017, s. 126–127)*

### **Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv (dále jen „ROA“) je komplexní ukazatel, který vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a jeho výdělečnou schopnost. Při výpočtu poměří vyprodukovaný zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroje, ze kterých byla financována. Poněvadž ukazatel nepracuje s efektem zdanění, tak se do čitatele dosazuje zisk před zdaněním a úroky (dále jen „EBIT“).<sup>49</sup>

$$ROA = \frac{EBIT}{A}, \quad (3)$$

kde ROA – rentabilita aktiv,

EBIT – zisk před odečtením daní a nákladových úroků,

A – celková aktiva.

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Tento ukazatel sleduje výnosnost kapitálu vloženého do podniku majiteli, akcionáři či jinými investory. Výsledná hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu (dále jen „ROE“) by měla být vyšší než zisk z jiné možné investice se stejným rizikem. V opačném případě je podnik s vysokou pravděpodobností předurčen k zániku, poněvadž se investor bude chtít takové investice co nejrychleji zbavit.<sup>50</sup>

$$ROE = \frac{EAT}{VK}, \quad (4)$$

kde ROE – rentabilita vlastního kapitálu,

EAT – čistý zisk,

VK – vlastní kapitál.

<sup>49</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. ref. 36, 2007, s. 57.

<sup>50</sup> KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, ref. 37, s. 122–124.

### **Rentabilita tržeb**

Ukazatel rentability tržeb (dále jen „ROS“) vyjadřuje, kolik korun čistého zisku je podnik schopen vyprodukovat z jedné koruny tržeb za dané období. Obecně platí, že výsledná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,02–0,5 a v průběhu času by měla mít vzestupnou tendenci.<sup>51</sup>

$$ROS = \frac{EAT}{T}, \quad (5)$$

kde ROS – rentabilita tržeb,

EAT – čistý zisk,

T – tržby.

### **Rentabilita celkového investovaného kapitálu**

Rentabilitu celkového investovaného kapitálu (dále jen „ROCE“) lze charakterizovat jako ukazatel, který komplexně vyhodnocuje hospodaření podniku tím, že nám poskytuje informace o výnosnosti všech aktiv podniku financovaných VK a dlouhodobým cizím kapitálem (dále jen „CK“).<sup>52</sup>

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK + \text{dlouhodobé závazky}}, \quad (6)$$

kde ROCE – rentabilita celkového investovaného kapitálu,

EBIT – zisk před odečtením daní a nákladových úroků,

VK – vlastní kapitál.

#### **2.4.2 Ukazatelé likvidity**

Ukazatelé likvidity zjišťují okamžitou schopnost podniku hradit své závazky vůči všem věřitelům. Při výpočtu pracují s různými položkami oběžného majetku a krátkodobých závazků. Obecně platí, že nízká hodnota tohoto ukazatele upozorňuje na platební neschopnost podniku, což může v nejhorsím případě vést až k jeho bankrotu. Vysoká likvidita naopak platební neschopnost podniku snižuje, ale zároveň způsobuje i pokles rentability.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.12.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

<sup>52</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 62–63.

<sup>53</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 57–58.

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita, označovaná též jako likvidita 3. stupně, zjišťuje, kolikrát oběžný majetek pokryje krátkodobé závazky. Jeho cílem je zjistit schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky z položek aktiv, které jsou k tomu určeny, aniž by musel prodávat svůj dlouhodobý majetek. Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele vypadá následovně:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Při interpretaci výsledků tohoto ukazatele lze vycházet z doporučených hodnot, které se pohybují v rozmezí 1,5–2,5. Vždy je ale nutné brát ohled na odvětví, ve kterém podnik působí a také na jeho finanční strategii.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně při svém výpočtu z oběžného majetku vylučuje tu nejméně likvidní složku oběžných aktiv, tedy zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Za doporučenou hodnotu pohotové likvidity se považuje interval 1–1,5.<sup>54</sup> Jestliže je výsledná hodnota tohoto ukazatele příliš vysoká, znamená to, že podnik váže velké množství pohotových prostředků v zásobách, které mu nepřinášejí žádné nebo minimální výnosy ve formě úroků.<sup>55</sup>

### **Hotovostní likvidita**

Hotovostní likvidita (likvidita 1. stupně) se považuje za nejpřesnější ukazatel likvidity. Ukazatel dává do poměru pohotové platební prostředky (peníze v hotovosti a na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry, směnky, šeky) a krátkodobé závazky. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2–0,6.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

V případě, že se hodnota tohoto ukazatele nenachází v doporučeném rozmezí, nemusí to pro podnik nutně znamenat finanční problémy. V současné době, kdy existuje celá řada

<sup>54</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 59.

<sup>55</sup> KISLINGEROVÁ, Eva, ref. 39, s. 105.

nadnárodních společností, se v případě nedostatku disponibilních finančních prostředků využívá tzv. cash pooling, který umožňuje vzájemné poskytování peněžních prostředků mezi jednotlivými členy holdingu. Tyto informace však nemusí být z účetních výkazů na první pohled patrné, a proto se doporučuje provádět podrobnější analýza zdrojů krátkodobého financování.<sup>56</sup>

### 2.4.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti sledují rozsah, v jakém podnik využívá k financování svých aktivit dluhy. Tyto ukazatelé rovněž napomáhají k identifikaci možných rizik, za které podnik zodpovídá při daném poměru a struktuře VK a CK. Optimální míra zadluženosti závisí na celé řadě faktorů (například odvětví působení nebo fázi životního cyklu podniku). Obecně ale platí, že určitá míra zadlužení je pro podnik dokonce výhodná, a to díky efektu finanční páky a daňovému efektu.<sup>57</sup>

#### Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí nám poskytuje informace o tom, zda je podnik schopen splácet úroky z dluhů. V případě, kdy se výsledná hodnota ukazatele rovná 1, je celý zisk využit pouze na úhradu úroků. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby se výsledná hodnota pohybovala nad 3. Pokud by hodnota ukazatele byla nižší než 1, lze podnikovou činnost považovat za ztrátovou, jelikož dosažený zisk nedokáže pokrýt ani úhradu nákladových úroků.<sup>58</sup>

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{I}, \quad (10)$$

kde EBIT – zisk před odečtením daní a nákladových úroků,

I – nákladové úroky.

#### Ukazatel věřitelského rizika

Jedná se o nejčastěji sledovaný ukazatel označovaný též jako ukazatel celkové zadluženosti podniku. Ukazatel věřitelského rizika značí míru krytí majetku cizím kapitálem a jeho doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,4–0,6. Věřitelé upřednostňují nižší míru

---

<sup>56</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 58–59.

<sup>57</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, ref. 38, s. 87.

<sup>58</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 68–69.

zadlužení, jelikož dávají přednost menšímu riziku, naopak vlastníci preferují zadlužení vyšší, jelikož nízké hodnoty snižují výnosnost kapitálu.<sup>59</sup>

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{CK}{A}, \quad (11)$$

kde CK – cizí kapitál,  
A – celková aktiva.

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování slouží k posouzení finanční nezávislosti podniku. Vyjadřuje, z jak velké části jsou aktiva podniku financována z vlastních zdrojů. Spolu s ukazatelem věřitelského rizika tvoří dvojici, jejíž součet výsledných hodnot by měl vyjít přibližně 1.<sup>60</sup>

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{VK}{A}, \quad (12)$$

kde VK – vlastní kapitál,  
A – celková aktiva.

### **2.4.4 Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity (obratovosti) se využívají pro řízení aktiv. Management podniku a ostatní uživatelé finanční analýzy sledují pomocí těchto ukazatelů, jak efektivně podnik hospodaří se svým majetkem. Jeho nadměrné množství může být příčinou vzniku přebytných nákladů, naopak jeho nedostatek může vést k přerušení provozu a tím i poklesu tržeb.

Při zpracovávání analýzy se můžeme setkat se 2 základními typy ukazatelů aktivity – rychlostí obratu a dobou obratu. Rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát vybraná položka prošla koloběhem podniku za dané časové období (nejčastěji 1 rok), naopak doba obratu udává délku trvání jedné obrátky.

### **Obrat celkových aktiv**

Jedná se o ukazatel, který měří efektivnost využití veškerého kapitálu podniku tím, že určuje počet obrátek aktiv za určitý časový úsek. Využívá se zejména při srovnávání s odvětvovými průměry a jeho hodnota by měla být co možná nejvyšší.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: distanční opora*, 2016, s. 67.

<sup>60</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 68.

<sup>61</sup> KOŽENÁ, Marcela. ref. 59, 2016, s. 66.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{T}{A}, \quad (13)$$

kde T – tržby,  
A – celková aktiva.

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob určuje průměrný časový interval, který uběhne mezi pořízením zásob a jejich spotřebou. U zboží a výrobků vyjadřuje taktéž jejich likviditu, jelikož stanovuje dobu, která uplyne mezi přeměnou hotových výrobků na pohledávku či hotovost. Doba obratu zásob by měla být co možná nejkratší, což podniku ušetří značné náklady.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{T}{360}\right)}, \quad (14)$$

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní, za kterou jsou pohledávky z obchodního vztahu splaceny. Hodnota ukazatele by měla být co nejnižší, protože po tuto dobu musí podnik čekat na peníze, které mu za provedené výkony náleží.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{T}{360}\right)}, \quad (15)$$

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků zjišťuje průměrný počet dnů, za které jsou splaceny krátkodobé závazky vůči všem věřitelům. V ideálním případě by měla být co nejdelší, jelikož po tento čas podnik může disponovat cizími peněžními prostředky.<sup>62</sup>

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{T}{360}\right)}, \quad (16)$$

kde T – tržby.

<sup>62</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 70–71.



## 2.5 Analýza soustav ukazatelů

Poměrové ukazatelé hodnotí jen určitou oblast finančního zdraví podniku. Z tohoto důvodu byly pro komplexnější analýzu vytvořeny soustavy ukazatelů. Ty při výpočtech využívají souhrn několika dílčích ukazatelů, které dohromady tvoří pouze 1 výslednou hodnotu, pomocí níž je možné vyhodnotit finanční stav podniku.<sup>63</sup>

Podle způsobu, jakým jsou soustavy ukazatelů vytvářeny, je rozdělujeme na 2 základní skupiny.<sup>64</sup>

- **Hierarchicky uspořádané soustavy ukazatelů** – vycházejí z matematické provázanosti jednotlivých ukazatelů a jsou založeny na principu stále podrobnějšího rozkladu ukazatele umístěného na vrcholu pyramidy. Mezi nejvýznamnější zástupce pyramidových soustav ukazatelů se řadí Du Pontův diagram a pyramidový rozklad ukazatele EVA.
- **Účelově vybrané skupiny ukazatelů** – na základě vybraných ukazatelů vyhodnocují finanční stav podniku a předpovídají jeho budoucí vývoj. Tyto skupiny ukazatelů se dále člení na bonitní a bankrotní modely.

### **Bonitní modely**

Bonitní modely jsou konstruovány tak, aby dokázaly objektivně vyhodnotit finanční zdraví podniku. K tomu využívají různé postupy založené na bodovém ohodnocení. Podle počtu dosažených bodů se podnik následně může porovnat s jinými firmami ve stejném oboru. Vypovídající schopnost bonitních modelů je o něco omezenější než je tomu u pyramidových rozkladů a z tohoto důvodu se používají jen jako doplněk finanční analýzy.<sup>65</sup>

Mezi nejvíce využívané modely se řadí:

- Kralickův Quicktest,
- Tamariho model,
- soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy.

---

<sup>63</sup> KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, ref. 37, s. 181.

<sup>64</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 78–79.

<sup>65</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, ref. 38, s. 132.

## Bankrotní modely

Smyslem bankrotních modelů je včas rozpoznat blížící se finanční problémy podniku nebo bankrot. Zdroje finančních problémů ve většině případů nevznikají okamžitě, ale hromadí se postupně několik let.

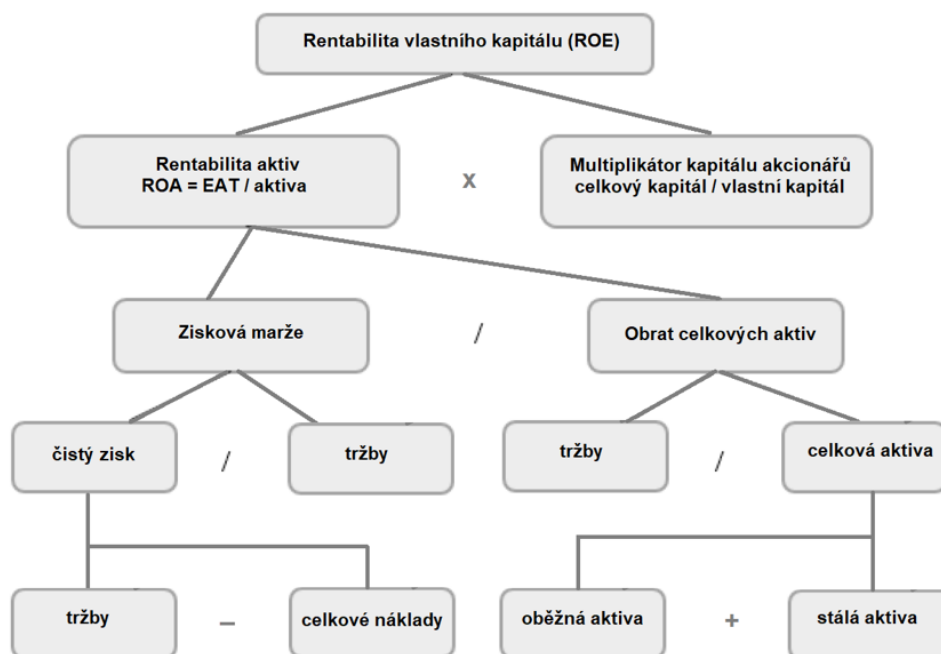
Mezi bankrotní modely patří:

- model IN – Index důvěryhodnosti,
- Tafflerův model,
- Altmanovo Z-skóre.

### 2.5.1 Du Pontův diagram

Du Pontův diagram (viz Obrázek 7) je považován za nejvýznamnější a nejpoužívanější pyramidový rozklad, který se za pomoci multiplikativních a aditivních vazeb zaměřuje na jednotlivé položky vstupující do vrcholového ukazatele ROE.

Levá část tohoto diagramu vyjadřuje ziskovou marži, kterou lze vypočítat jako podíl čistého zisku a tržeb. Na pravé straně rovnice se nachází ukazatel finanční páky, který poukazuje na to, že při využití většího množství CK může podnik dosáhnout vyšší hodnoty ROE.<sup>66</sup>



Obrázek 7 – Du Pontův diagram ukazatele ROE

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kožená, 2016, s. 71)

<sup>66</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ref. 48, s. 79–80.

## 2.5.2 Model IN – Index důvěryhodnosti

Autory indexu důvěryhodnosti jsou manželé Neumaierovi, kteří v průběhu několika let sestavili celkem 4 indexy (IN95, IN99, IN01 a IN05). Tyto indexy posuzují finanční výkonnost a důvěryhodnost českých firem z pohledu vlastníka či věřitele. Stejně, jako je tomu u Altmanova Z-skóre, pracují s běžně používanými poměrovými ukazateli z oblasti rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### Index IN05

Jedná se o zatím nejnovější verzi indexu, který vznikl v roce 2005 aktualizací předešlého indexu IN01. Od něj se liší pouze upravenou hodnotou koeficientu X3 a také odlišnou škálou výsledného hodnocení. Často je vnímán jako indikátor včasné výstrahy před bankrotem a je vhodný pro srovnání s konkurencí. Výpočet indexu IN05 vypadá následovně:<sup>67</sup>

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,92 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E, \quad (17)$$

- kde
- A – aktiva / cizí kapitál,
  - B – EBIT / nákladové úroky,
  - C – EBIT / celková aktiva,
  - D – celkové výnosy / celková aktiva,
  - E – oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry.

Pravidla pro vyhodnocení výsledné hodnoty jsou znázorněny v následující Tabulce 2.

**Tabulka 2 – Výsledná klasifikace podniku podle indexu IN05**

Hodnota IN05	Zóna podniku
$IN05 \leq 0,9$	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy
$0,9 < IN05 \leq 1,6$	„Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$IN05 > 1,6$	Podnik může předvídat uspokojuvout finanční situaci

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2007, s. 112)*

## 2.5.3 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest poskytuje rychlou možnost ohodnocení analyzovaného podniku s dobrou vypovídací schopností. Při jeho sestavování bývají využívány 4 poměrové ukazatelé,

<sup>67</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. ref. 36, 2007, s. 111–112.

kteřé vycházejí z účetních výkazů a nepodléhají žádným rušivým vlivům. První 2 z nich hodnotí finanční stabilitu podniku, zbývající 2 jeho výnosnost.<sup>68</sup>

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)} = \frac{VK}{A}, \quad (18)$$

$$\text{Doba spláčení dluhu z CF} = \frac{CK - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{bilanční CF}}, \quad (19)$$

$$\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{CF}{T}, \quad (20)$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{EBIT}{A}, \quad (21)$$

kde VK – vlastní kapitál,

A – aktiva,

CF – cash flow,

CK – cizí kapitál,

EBIT – zisk před odečtením daní a nákladových úroků.

K vyhodnocení ukazatelů se používá stupnice s bodovou škálou 1–5. Výsledná hodnota se následně určí jako aritmetický průměr dosažených bodů.

**Tabulka 3 – Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quicktestu**

Ukazatel	Výborný (1 bod)	Velmi dobrý (2 body)	Dobrý (3 body)	Špatný (4 body)	Ohrožen insolvenčí (5 bodů)
Kvóta vlastní kapitálu	> 30 %	> 20	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba spláčení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	>12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2007, s. 107)

**Tabulka 4 – Interpretace výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu**

Výsledná hodnota	Hodnocení
KQT > 3	Podnik je bonitní, v dobré finanční situaci.
KQT <1, 3>	O finanční situaci podniku není možné nic jednoznačně vypovědět.
KQT < 1	Podnik má významné problémy ve finančním hospodaření.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kubičková a JINDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 255)

<sup>68</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. ref. 36, 2007, s. 105–106.

## 2.6 Nefinanční ukazatelé

Finanční situace podniku je ovlivněna nejen strukturou kapitálu či množstvím zásob na skladě, ale i faktory, které obvykle nemají číselný charakter. Z tohoto důvodu se začaly využívat nefinanční ukazatelé, které přispívají k vysvětlení některých aspektů finanční výkonnosti podniku. Kromě toho také napomáhají k plnění nefinančních cílů, mezi které můžeme zařadit spokojenost zákazníků, bezpečnost a ochranu zdraví při práci či vzdělávání zaměstnanců. Stanovené cíle by měly být definovány tak, aby bylo možné v budoucnu zhodnotit, zda došlo k jejich zlepšení či zhoršení.

Na sledování nefinančních ukazatelů by podniky neměly zapomínat, jelikož jsou důležité z několika důvodů.<sup>69</sup>

- Pomáhají stanovit silné a slabé stránky podniku, díky čemuž lze rozpoznat, v jakých oblastech podnik vyniká nebo naopak chybí.
- Zaměstnancům umožňují poskytovat lepší zpětnou vazbu o jejich přínosech pro předem stanovené cíle.
- Přispívají k vysvětlení některých negativních faktorů, které ovlivňují hospodaření podniku.
- Zvládnou se lépe přizpůsobit vnějším faktorům.

Nefinanční ukazatele si podnik vybírá na základě svého podnikatelského zaměření. Výrobní podnik se může zaměřit například na hodnocení efektivity výroby, dodržování termínu dodávek materiálu, počtu pracovních úrazů na pracovišti nebo poměru reklamací vůči všem prodaným výrobkům. Naopak podniky poskytující služby (např. hospody) budou sledovat recenze hostů, míru udržení zákazníků či účast zaměstnanců na školení.<sup>70</sup>

V odborné literatuře se nefinanční ukazatelé často dělí na tvrdé a měkké. Tvrdé ukazatele je možné poměrně snadno změřit a umožňují tak stanovit, zda u nich došlo za určité časové období ke zlepšení či zhoršení.

---

<sup>69</sup> LECONTE, Pierre. 15 Examples Of Non-Financial Performance Measures To Track. ClearPoint Strategy [online]. Arlington, VA, USA: ASCENDANT STRATEGY MANAGEMENT GROUP LLC D/B/A CLEARPOINT STRATEGY, © 2021 [cit. 05.01.2023]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/nonfinancial-performancemeasures/>

<sup>70</sup> KOTANE, Inta a Irina KUZMINA-MERLINO. NON-FINANCIAL INDICATORS FOR EVALUATION OF BUSINESS ACTIVITY. European Integration Studies [online]. 2012, (5), 213-219 [cit. 05.01.2023]. ISSN 1822-8402. Dostupné z: doi:10.5755/j01.eis.0.5.1099

Mezi tvrdé ukazatele se řadí:

- počet vyřízených reklamací,
- průměrná doba obsluhy zákazníka,
- množství vyřízených objednávek za dané období,
- čas potřebný na zhotovení 1 výrobku.

Oproti tomu měkké ukazatele se měří velice složitě, a proto je nutné místo nich často zvolit zástupný tvrdý ukazatel, který změny měkkého ukazatele dokáže posoudit.

Do skupiny měkkých ukazatelů patří:<sup>71</sup>

- kvalifikace zaměstnanců,
- inovace,
- firemní kultura,
- pracovní prostředí,
- spokojenost a věrnost zákazníků.

Celá řada komplexních přístupů k řízení a měření výkonnosti podniku, jež jsou založené na vyváženosti ukazatelů (Balanced Scorecard, EFQM), využívá nefinanční ukazatele. Stejně tak jsou často předmětem benchmarkingu.

---

<sup>71</sup> HÁLEK, Vítězslav. Nefinanční ukazatele, 2016, s. 15–16.