

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení rizik v malém podniku

Jitka Hanusová

Bakalářská práce 2022

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení rizik v malém podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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. 8. 2022

Jítka Hanusová v. r.

Poděkování

Touto cestou bych velice ráda poděkovala panu Ing. Pavlu Jiravovi, Ph.D. za vedení, odbornou pomoc, ochotu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat majiteli firmy KOVO Koudelka s.r.o. za poskytnuté informace a vstřícnost při zpracovávání podkladů k analýzám podniku. Rovněž bych ráda poděkovala celé své rodině a blízkým přátelům za podporu, kterou mi poskytovali během psaní této práce i po dobu mého studia.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje řízení rizik v podniku KOVO Koudelka s.r.o. Teoretická část definuje riziko, popisuje fáze procesu řízení rizik a charakterizuje problematiku strategického plánování. Praktická část shrnuje vývoj společnosti, definuje stanovené cíle a na základě provedených analýz hodnotí možná rizika. V závěru práce jsou navrženy vhodné nástroje a metody pro zlepšení finanční stability podniku.

Klíčová slova

riziko, analýza rizik, řízení rizik, strategické plánování, finanční analýza, SWOT analýza

Title

Risk management in a small company

Annotation

Thesis deals with risk management in a KOVO Koudelka Ltd. Company. The theoretical part of this thesis defines risk, describes phases of risk management process, and characterizes the issues of strategic planning. Practical part sums up the evolution of the company, defines its goals and evaluates the potential risks based on the analyses carried out. The conclusion consists of recommended tools and methods for improving the financial stability of the company.

Keywords

risk, risk analysis, risk management, strategic planning, financial analysis, SWOT analysis

Obsah

Úvod.....	9
1 Riziko	10
1.1 Definice rizika	10
1.2 Klasifikace rizik	11
1.3 Řízení rizik	13
1.3.1 Definice pojmu řízení rizik	14
1.3.2 Vztah subjektů k riziku	15
1.3.3 Význam řízení rizik.....	16
1.4 Fáze procesu řízení rizik	17
1.4.1 Identifikace rizik a určení významnosti rizikových faktorů.....	18
1.4.2 Stanovení velikosti rizika a jeho hodnocení.....	19
1.4.3 Příprava, volba a realizace opatření ke snížení rizika	20
1.5 Strategické plánování	25
2 Představení podniku KOVO Koudelka s.r.o.	28
2.1 Základní údaje o společnosti	28
2.2 Historie a vývoj společnosti	28
2.3 Mise, vize a strategie společnosti	28
3 Finanční analýza.....	31
3.1 Analýza rozvahy.....	31
3.1.1 Vertikální analýza pasiv	32
3.1.2 Vertikální analýza aktiv	34
3.1.3 Horizontální analýza rozvahy.....	37
3.2 Analýza VZZ.....	39

3.3 Poměrová analýza	41
3.3.1 Ukazatele likvidity	41
3.3.2 Ukazatele rentability	42
3.3.3 Ukazatele zadluženosti	43
3.3.4 Ukazatele aktivity.....	44
4 SWOT analýza	45
5 Rizikové faktory společnosti KOVO Koudelka s.r.o.....	48
Závěr.....	53
Seznam použité literatury.....	55

Úvod

Manažeři na různých úrovních řízení si uvědomují potřebu přijímání stále nových poznatků, které jsou nezbytné k zajištění požadované kvality řešení rozhodovacích problémů. Z hlediska dlouhodobé strategie úspěšného fungování podniku je důležitým aspektem přípravy podnikatelských rozhodnutí uvažování na základě rizik. Řešení dané problematiky přispívá k odstranění nebo alespoň ke snížení negativních dopadů na přijatelnou úroveň.

Podstupovat riziko je nedílnou součástí podnikání. Pokud chce ekonomický subjekt uspět na trhu, musí kontrolovat nebezpečí a příležitosti, které ho obklopují. Kvalitní řešení nepředvídaných událostí odděluje ziskové podnikatele od těch neziskových. Jednotlivá rizika je nezbytné identifikovat, posoudit, řídit a kontrolovat. Čím je tento systém kompaktnější, tím lepší výsledky vykazuje. Úsilí o dosažení co nejlepších výsledků vedlo odbornou společnost a podniky k vytvoření komplexního oboru - systému řízení rizik neboli risk managementu. Dokonalá eliminace nejistoty sice zajištěna nebyla, ale přinejmenším se zajistila možnost určité redukce rizika.

Původ řízení rizik jako vědní disciplíny se datuje do 70. let 20. století. Od této doby došlo k velkému rozvoji dané vědy a procesy risk managementu se ve firmách řadí k těm vůbec nejdůležitějším. U nejmodernějších forem řízení rizik hovoříme dokonce o určité filozofii řízení celé firmy. Tyto tendence se postupně prosazují i v tuzemských společnostech.

Tato práce se zabývá řízením rizik v malém podniku. Teoretická část se nejprve věnuje definicím rizika, klasifikaci rizik a jejich řízení, dále jsou zmíněny fáze procesu řízení rizik a nakonec je charakterizována problematika strategického plánování. V praktické části je představena společnost KOVO Koudelka s.r.o., její vývoj a stanovené cíle. V rámci provedených analýz je vyhodnocena současná situace podniku a stanovena z ní plynoucí rizika. V závěru práce jsou provedeny návrhy jak pomocí vhodných nástrojů a metod hrozící rizika v podniku eliminovat.

1 Riziko

Riziko je součástí každodenního podnikatelského života. Vyskytuje se v každém podnikání a cílem vedení společnosti je rizika identifikovat, předcházet jim, případně stanovit optimální řešení ke snížení dopadů rizika na hospodářský výsledek podniku. Některá podnikatelská rizika přicházející z vnějšího prostředí nelze ovlivnit, i když významně zasahují a ovlivňují ekonomickou situaci firmy. Velmi významným faktorem se stávají zásahy vlád a regulátorů (Košut, 2008). Poslední dva roky se celý svět navíc potýká s pandemickou krizí, způsobenou nemocí Covid-19.

V současné celosvětové ekonomické situaci je čím dál obtížnější zajistit podniku požadovanou výši zisku, odhadování budoucího ekonomického vývoje je značně problematické. To je v mnoha případech důvodem k realizaci projektů s vysokou mírou rizika i za cenu negativního vlivu na hospodářský výsledek firmy (Košut, 2008). Firma KOVO Koudelka s.r.o. musí čelit tomuto vývoji, stejně jako jakýkoli jiný ekonomický subjekt.

První kapitola nás uvede do problematiky rizika. Jednotlivé části se zabývají definicí pojmu riziko, jeho klasifikací a zdroji.

1.1 Definice rizika

Při své každodenní činnosti se firmy setkávají s různými riziky. Otázkou však zůstává, co se skrývá pod pojmem „riziko“?

Původ samotného slova riziko je nejasný. Někteří autoři tvrdí, že toto slovo vzniklo z francouzského pojmu „risquant“, což v překladu znamená odvažovat se, nebo také nebezpečí. Jiní se domnívají, že slovo riziko se zřejmě objevilo v 17. století, a to v souvislosti s námořními plavbami. Výraz „risico“, pocházející z italštiny, vyjadřoval označení pro nástrahy, kterým se mořeplavci museli vyhnout (Smejkal, Rais, 2006).

Výklad pojmu je v literatuře velmi obsáhlý. Jako příklad interpretace definice termínu riziko uveďme alespoň tyto (Antušák, 2013):

- riziko je potenciálem variace výsledku.
- riziko je potenciálem realizace neočekávaných negativních důsledků nějakého jevu.
- riziko je mírou pravděpodobnosti a závažnosti nepříznivých účinků.

- riziko je předpoklad pravděpodobné ztráty, poškození, získání nevýhody případně zničení.

Pojem riziko může být definován různými formami, do současné doby není stanovena pouze jedna všeobecně uznávaná definice (Korecký, Trkovský, 2011):

- Pravděpodobnost či eventualita vzniku ztráty.
- Odchýlení reálných a předpokládaných výsledků.
- Možnost jakéhokoliv výsledku, lišícího se od výsledku předpokládaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah konkrétního jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Vznik ztráty nebo naopak zisku v závislosti na učiněném rozhodnutí.
- Situace, kdy specifikované slabé místo systému může být zneužito.
- Ztráta zapříčiněná nesprávným rozhodnutím.

Odpovídající formulaci definice se odvíjí od toho, v jaké oblasti lidské činnosti se pohybujeme. Pro oblast obrábění bude možné o riziku mluvit jako o míře pravděpodobnosti odchýlení se reálných a předpokládaných výsledků. Není pravidlem, že riziko znamená vždy ztrátu. V mnoha případech může být výsledkem rizika také zisk. Je nutné rozlišovat samotnou odchylku od pravděpodobnosti vychýlení. Velikost odchylky je již důsledek rizika, který může znamenat ztrátu nebo menší výnos (Zuzák, 2015).

O riziku můžeme hovořit pouze tehdy, pokud existuje možnost neurčitěho výsledku. Musí být alespoň dva možné scénáře, jak může situace dopadnout. Pokud existuje jediný možný výsledek, tak nemluvíme o riziku, to je jistota. Zároveň naše definice rizika podmiňuje další skutečnost. Alespoň jedna ze dvou možností musí být méně příznivá. Ať už vede ke vzniku ztráty nebo nižšímu výnosu (Korecký, Trkovský, 2011).

1.2 Klasifikace rizik

Klasifikaci je možno uskutečnit několika způsoby. Je to první krok vedoucí k identifikaci rizik. V závislosti na posuzované situaci je potřeba zvolit vhodný model. Hodnotíme, zda se jedná o riziko dynamické nebo statické. Intuitivně bude riziko identifikováno a posuzováno jako celkové nebo dílčí. S podnikatelskou aktivitou je nejvíce spojeno riziko podnikatelské a

investiční. Riziko u investičních projektů vyhodnotí manažeři před investičním rozhodnutím, protože každá investice může vést k zisku, ale také ke ztrátě (Olson, 2020).

Ve firemní oblasti se určitě setkáme s riziky technickými, výrobními, ekonomickými či tržními. Samostatnou kapitolou je riziko politické. Velkým zdrojem rizika mohou být i dopady z nezákonné činnosti (Smejkal, Rais, 2006).

Další možností rozdělení je dělení podle dopadu na chod firmy. V tom případě mluvíme o riziku kritickém, které způsobí takovou výši škod, že vede k ukončení činnosti podniku. Důležité riziko může ohrozit běžný chod firmy, ale není ohrožena její existence. Firma ale bude nucena nalézt finanční prostředky na odstranění vzniklých škod. Pokud je společnost schopna zvládnout nastalou nepříznivou situaci pomocí aktiv nebo vlastních zdrojů, hovoříme o běžném riziku. V této situaci není hospodaření společnosti nijak výrazněji ohroženo. Některé z možných klasifikací spolu s popisem rizika jsou uvedeny v následujícím přehledu (Stein, 2020):

- vnitřní - znamená možnost vzniku událostí jako důsledek vlastní činnosti, vlivu vnitřního prostředí na zodpovědnou osobu. Takovým rizikům můžeme předcházet například dostatečným zaškolením pracovníků, zvyšováním odborné kvalifikace nebo důsledným dodržováním nastavených bezpečnostních pravidel.
- vnější - zdrojem vzniku hrozící události jsou okolní vlivy. Mezi častá rizika můžeme zařadit události způsobené úmyslně nebo neúmyslně cizí osobou, zhoršujícím se stavem životního prostředí, válkami, terorismem nebo politickým rozhodnutím.
 - přírodní - jeho vznik je těžko předvídatelný a ovlivnitelný.
 - způsobené lidskou činností - dále je možné dělení na způsobené technickými prostředky nebo samotnými lidmi.
- fyzické - vztahuje se k fyzickým vlastnostem osob nebo předmětů. Představuje události, které vedou výlučně k věcné škodě, jako například poškození zdraví, poškození a ztráta majetku nebo odpovědnost za vzniklou škodu.
- morální - zahrnuje aspekty lidského jednání, které mohou mít vliv na výsledné chování a konání jedince. Mezi takové řadíme například trestnou činnost, amorální jednání nebo rozšiřování nepotvrzených zpráv.

- čisté - výsledek bude buď nepříznivý, nebo stejný jako před vznikem události. Jedná se o dopravní nehodu, požár ve firmě, krádeže na pracovišti, pracovní úrazy. Žádná z těchto událostí nevede k výnosnější situaci.
- spekulativní - představuje rovnocennou možnost dosažení zisku nebo ztráty. Jako příklad můžeme uvést investování volných peněžních prostředků do kapitálového trhu.
- obchodně-podnikatelská rizika - možnost vzniku pozitivní nebo negativní odchylky od stanoveného cíle, od obchodního záměru podnikatele. Výsledek rozděluje podnikatele na úspěšné a neúspěšné. Nedílná součást ekonomické aktivity.
- finanční (kvantifikovatelné) - poskytuje nám možnost měření výsledku v peněžním vyjádření. Získáváme možnost stanovit peněžní hodnotu výsledků působení rizika. Tato kategorizace se vztahuje spíše na výsledek, než na samotný charakter rizika.
- pojistitelné - obecně je pojistitelné téměř vše. V případě, že pojistitel vyhodnotí riziko jako přijatelné a pojistník akceptuje výši stanovené pojistné částky, dojde k uzavření pojistného vztahu. Kategorie může mít i jiný významový odstín, a sice riziko, které může pojišťovna přijmout do pojištění podle pojistně technických podmínek.
- nepojistitelné – nedojde k uzavření pojistné smlouvy
- základní - vznikají bez možnosti provádění kontrol. Následky takového rizika vždy zasáhnou početnou skupinu populace. Mezi taková rizika řadíme například zemětřesení, záplavy, hladomor, sopečná činnost a další přírodní katastrofy. Do této kategorie zahrnujeme i společenské změny, politické intervence a války.
- zvláštní - jsou závislé na lidské vůli, a to svojí příčinou i důsledkem. Příklady: požár, krádež, pracovní úrazy nebo dopravní nehody.
- systematické - přísluší trhu jako takovému, neovlivnitelné. Příklady: politické (rozhodnutí vlády), mezinárodní (změny devizových kurzů), riziko inflace, ekonomické (nákupní síla obyvatelstva), riziko událostí (přírodní katastrofy a války)
- nesystematické - firma může ovlivňovat a je spojeno s firemními výnosy a schopnostmi plnit své závazky. Souvisí s kvalitou investičního projektu, kvalitou managementu, prostředím implementace nebo odvětvím.

1.3 Řízení rizik

I když podnikatelé rizika vnímají, neznamená to, že by je automaticky zahrnovali do svého rozhodování. Zkušenosti z trhu hovoří spíše o opaku. Velmi často je možné vidět, že rizika

jsou podceňována nebo je subjekty dokonce zcela ignorují. Tato praxe často vyústí k mnohým zbytečným ztrátám a úpadkům firem. Pokud chtějí být firmy úspěšné, musí se naučit s rizikem žít. Musí se naučit riziko řídit. Je nutné, aby se vnímání rizika začlenilo do procesu rozhodování. Potřeba řešit problémy spojené s nejistotou, vyvolala tlak na vznik odboru risk managementu, neboli řízení rizik. Ten od svého vzniku v sedmdesátých letech minulého století prošel dynamickým vývojem až do stavu, kdy se stává klíčovou součástí řízení firem (Tichý, 2006).

1.3.1 Definice pojmu řízení rizik

V podstatě každý jedinec neustále řídí svá rizika. Z velké části se však jedná o proces nevědomý. Nás však zajímá řízení vědomé, systematické a soustavné. Řízení rizik, či modernější termín risk management nevyhnutelně zvyšuje svůj význam při strategickém vedení organizace (Stein, 2020).

Řízení rizik (Risk management) je proces, který zkoumá riziko v jeho podstatě, možnosti jeho ovlivňování, předcházení ztrátám, snižování jejich rozsahu a možnosti finančního krytí rizika. Zkoumají se hlavně nečekané, náhlé, nepravděpodobné, ale možné změny. Jde tedy o snahu zabránit projevům aktuálních i budoucích rizik. Je nutné najít řešení pro snížení rizika. Ideální výsledek vzniká při omezení nepříznivých vlivů a zároveň využití těch příznivých. Klíčovou otázkou v řízení rizik bude výběr nejvhodnějšího řešení. Tomu však bude předcházet množství neméně důležitých procesů. Ty nám umožní správně se rozhodnout a splnit tak úkoly řízení rizik, kterými je minimalizace pravděpodobnosti a velikosti škody (Antušák, 2013).

Risk management je dynamicky se rozvíjející disciplína. Existuje množství názorů a pohledů na to, co všechno má obsahovat, čeho všeho se má dotýkat. Nejmodernější verze je tzv. Enterprise Risk Management (ERM), která představuje proniknutí řízení rizik do filozofie řízení celé organizace. Procesy risk managementu u ERM nejsou jednorázové, ale opakující se, a spojené s každým významnějším úkonem firmy (Tichý, 2006).

1.3.2 Vztah subjektů k riziku

Samotný vztah nebo postoj k riziku je velmi subjektivní kategorie. Navíc to není stav definitivní, ale mění se podle aktuálního stavu daného subjektu a v závislosti na jeho prostředí. Obecně můžeme rozlišovat tři základní stupně tolerance k riziku (Tichý, 2006):

- averze k riziku (risk aversion) - jedinec usiluje o odstranění všech nebezpečí tak, aby ztráty z jejich realizace byly co nejnižší; dokonce má mnohdy takový zájem i za předpokladu zvýšených nákladů,
- reverze k riziku (risk seeking) - jedinec má zájem podstupovat nebezpečí, kalkuluje se spekulativními riziky; reverze k riziku vede jedince k tomu, že upřednostňuje projekty s nejednoznačným výsledkem při shodných středních hodnotách výnosu; jedinec má obavu z rizika nepodstupovat nebezpečí,
- netečnost (lhostejnost) k riziku (risk neutrality) - jedinec se nezajímá o rozptyl výsledku aktivity, ale zajímá se pouze o jeho střední hodnotu.

Rozlišujeme tedy tři možné postoje k hrozícímu riziku. Negativní postoj k riziku způsobí u jedince obezřetný přístup, kdy je snahou minimalizovat ztráty i za cenu nutného zvýšení nákladů. V opačném případě hovoříme o kladném vztahu k hrozícímu riziku. Podstoupené riziko může zajistit firmě vysoké výnosy, ale hrozí také možnost ztráty. Před zvoleným postupem je žádoucí si nejprve stanovit vztah k riziku (Košut, 2008).

Předpokladem pro řízení rizik je vnímání rizika kolem sebe. Často se subjekty do této fáze ani nedostanou, rizika podceňují nebo přehlíží a celý proces v tomto okamžiku končí. V situaci, kdy velmi nepříznivý vývoj faktorů vedl k chybným a nevratným investičním rozhodnutím je alternativní využití investic nemožné nebo může být realizované pouze za cenu vysokých nákladů. Při zahajování nových projektů manažeři často přeceňují osobní vliv a nepřipouští možnost vzniku závažnějších problémů, které mohou ohrozit úspěch projektu (Košut, 2008). Podle Fotra a Součka (2011) jsou manažeři přesvědčeni, že závažné problémy vznikající v průběhu realizace projektu budou schopni vyřešit vynaložením maximálního úsilí. Tento optimistický pohled při řízení projektu mohou ovlivnit různé faktory, mezi které řadíme také:

- neúmyslné podceňování konkurence, která má klíčový vliv na úspěšný výsledek investičního projektu. Při odhadování budoucího vývoje projektu se manažeři

zaměřují převážně na potenciál vlastní firmy, sledování postupů konkurence a mapování konkurenčních strategií bývá opomíjeno.

- důraz na optimistické předpovědi. Vzhledem k limitovanosti finančních zdrojů, času a dalších prostředků na uskutečnění nových projektů usilují tvůrci projektů o to zvýšit perspektivu jejich přijetí tím, že jejich výsledky se zakládají na velmi příznivých a přehnaně optimistických předpovědích, což má samozřejmě vliv tyto výsledky. To pak zapříčiní růst pravděpodobnosti selekce projektů pramenících z neoptimističtějších předpokladů tedy projektů, u nichž je současně největší nebezpečí neúspěchu.
- potlačování skeptických názorů ve společnosti, interpretovaných mnohdy jako neloyalita. Jestliže jsou ale tyto negativistické názory trivializovány, resp. potlačovány a příznivé naopak přeceňovány, oslabuje to značně kritické myšlení firmy.

1.3.3 Význam řízení rizik

Aby měly subjekty zájem o řízení rizik, musí pro to existovat ekonomické opodstatnění. Dobrý systém řízení rizik zaznamená možný pozitivní i negativní vývoj rizikových faktorů. Přiblíží organizaci k dosažení stanovených cílů, pomůže vyhnout se potenciálním hrozbám, a naopak dává možnost maximalizovat efekty kladného vývoje (Olson, 2020).

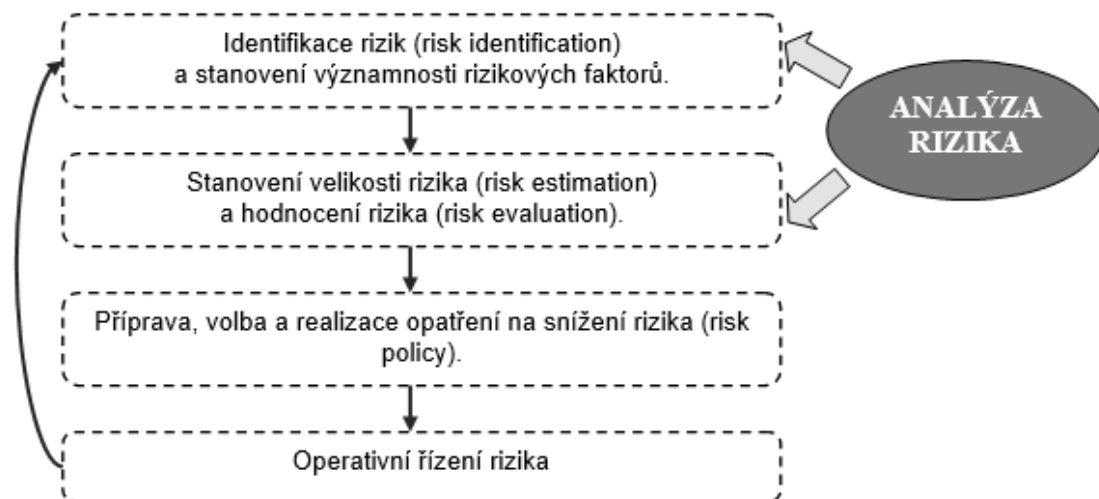
Řízení rizik chrání a přidává hodnotu organizací a jejím vlastníkům tím, že podporuje dosažení strategických cílů organizace (Godfrey, 2020):

- poskytuje organizaci strukturu, zabezpečující budoucím aktivitám konzistentní a kontrolovatelný způsob.
- zlepšuje rozhodování, plánování a stanovení priorit zajištěním komplexního a strukturovaného vnímání podnikové činnosti, změn a projektových příležitostí, resp. hrozeb.
- přispívá k efektivnějšímu použití a alokací kapitálu a jeho zdrojů v rámci organizace.
- snižuje nevyrovnanost ve vedlejších oblastech podnikání.
- chrání a posiluje aktiva organizace a její image.
- rozvíjí a podporuje znalostní základnu organizace a jejích pracovníků.
- optimalizuje operační efektivitu.

Výsledkem fungujícího řízení rizik má tedy být růst hodnoty organizace. Hlavním úkolem risk managementu je efektivní řízení svěřených činností a nalezení optimálního řešení mezi vyšší vynaložených nákladů a zvýšením hodnoty podniku. Pokud v podniku dochází k růstu nákladů, ale celková hodnota organizace zůstává neměnná, je potřeba nalézt efektivnější způsob řízení rizik.

1.4 Fáze procesu řízení rizik

Jak vidíme v následujícím schématu, proces řízení rizik je možné rozdělit na čtyři fáze. V první fázi dochází k identifikaci rizik a stanovuje se jejich významnost. V další fázi jsou identifikovaná rizika vyhodnocena a dělena dle velikosti hrozby. Třetí etapa je zaměřena na přípravu, správně zvolená opatření na snížení rizika a jejich realizaci. Závěrečná část procesu je zaměřena na operativní řízení rizik. O fázi identifikace a hodnocení rizik hovoříme také jako o analýze rizik. Jednotlivé fáze procesu na sebe plynule navazují a přecházejí z jedné části do druhé. Veškeré procesy vytváří uzavřený cyklus, ve kterém každá fáze plní významnou úlohu. Pokud jsou procesy řízení rizik řádně nastaveny a dodržovány, můžeme očekávat výraznou eliminaci hrozeb, zmírnění dopadu vzniklých škod a příznivý hospodářský výsledek. Jednotlivé fáze jsou podrobně popsány v dalších podkapitolách (Procházková, 2011).



Obrázek 1 Fáze procesu řízení rizik
Zdroj: vlastní zpracování

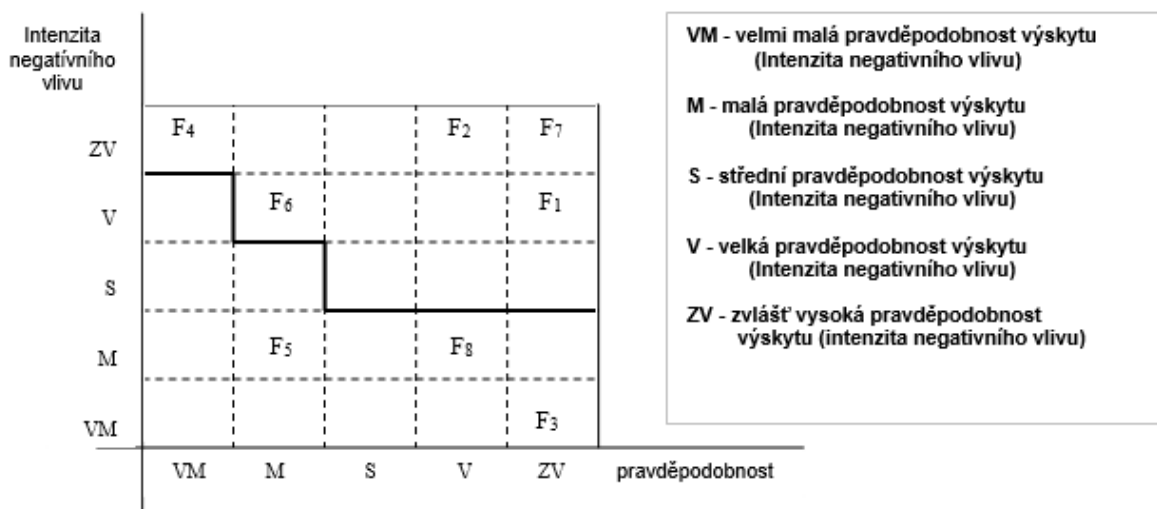
1.4.1 Identifikace rizik a určení významnosti rizikových faktorů

Pomocí identifikace rizik zjistíme, jak je organizace ohrožena nejistotou. To vyžaduje nejen detailní znalost vlastního podniku a trhu, na němž obchoduje, ale také dokonalé zmapování ostatního vnějšího prostředí. Na začátku celého procesu řízení rizik je důležité co nejpodrobněji specifikovat rizikové faktory, protože pokud nevznikne nebezpečí hrozby, nelze pro ni hledat ani způsob zmírnění rizika. Správně vnímat a pochopit faktory, které mohou způsobit vznik hrozby je základní předpoklad pro plnění strategických cílů. Pokud se rizika identifikují systematicky jednotnou metodikou, dojde k definování všech činností ve společnosti a z nich vyplývajících rizik (Korecký, Trkovský, 2011).

Riziku se vyhýbáme, protože může být jednou z příčin vzniku ztráty. Při specifikování rizik je dobré začít identifikací aktiv, protože škodu lze mimo jiné definovat také jako znehodnocení aktiv. Po vymezení všech aktiv ve zkoumaném procesu přecházíme ke druhé fázi, tedy ke stanovení velikosti rizika. Jedním z významných kritérií je nahraditelnost rizikového aktiva. Jedinečností aktiva bude určitě jeho hodnota stoupat. Další fází po ohodnocení aktiv bude identifikace hrozeb. V této etapě můžeme využít různé seznamy vycházející z vlastních zkušeností, z předchozích událostí nebo z odborné literatury. Zapojit se dají i metody brainstormingu, které nám pomohou identifikovat vnitřní rizikové faktory. Zapomenout však nesmíme ani na zdroje vnější (Procházková, 2011).

Výsledkem identifikace rizika bude seznam rizikových faktorů. Aby se seznam stal přehlednější a mohli jsme se věnovat významným rizikům, je nutné stanovit jejich významnost. V zásadě se k tomu používají dva postupy. Jedním z nich je expertní hodnocení. Významnost se v tomto případě posuzuje podle dvou základních hodnot, a to podle intenzity vlivu na hospodářský výsledek a míry pravděpodobnosti, že dané riziko nastane. Takto zvolený postup může budít dojem jednoduchosti a přehlednosti, ovšem nevýhodou zůstává převaha subjektivního hodnocení (Tichý, 2006).

Pokud se zvyšuje důležitost hodnoty dopadu na hospodaření podniku, stoupá i význam rizikového faktoru. To samé platí i o míře pravděpodobnosti výskytu rizika. Expertní hodnocení rizika je schematicky znázorněno na obrázku 2 (Košut, 2008):



Obrázek 2 Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika
Zdroj: Košut (2008)

Podle výše uvedeného schématu lze za velmi významné považovat faktory F1, F2 a F7. Velká významnost spočívá v tom, že kombinace pravděpodobnosti výskytu rizika s výrazným negativním vlivem na hospodaření je velmi vysoká. Faktory F4 a F6 představují sice velkou hrozbu, ale pravděpodobnost výskytu není velká. Jsou proto považovány za faktory významné. Tučná čára ve schématu odděluje oblast významných rizikových faktorů od méně významných (Fotr, Souček, 2011).

Druhým postupem je analýza citlivosti. V tomto případě se zjišťuje vliv významných rizikových faktorů na zvolený ekonomický ukazatel. Protože se často hodnotí velké množství zvolených faktorů, může být proces analýzy náročný a komplikovaný a je možné jej provést pouze s použitím dostatečné kapacity počítačové techniky (Fotr, Souček, 2011).

1.4.2 Stanovení velikosti rizika a jeho hodnocení

Aby bylo možné rozhodnout, se kterými riziky je nutné dále pokračovat v procesu řízení rizik, potřebujeme stanovit velikost rizika a zároveň ho zhodnotit. V této etapě řízení tedy dochází k jeho kvantifikaci a popisu. Riziko můžeme stanovit (Procházková, 2011):

- kvantitativní metodou (v číselné podobě) pomocí statistických měření. Číselná míra rizika se stanovuje například pomocí směrodatné odchylky nebo rozptylem. Pravděpodobná ztráta dává konkrétní hodnotu riziku.

- relativně nebo nepřímo (kvalitativní metoda) pomocí hodnoty navázané na určitou zvolenou charakteristiku.

Pro kvantitativní vyjádření rizika je nutné znát rozdělení pravděpodobnosti zvoleného ekonomického kritéria, například zisku. Popis procesu se schematicky znázorní například pomocí pravděpodobnostních stromů. Výsledkem jsou v tomto případě různé scénáře, které mají přiřazeny hodnoty zvoleného ekonomického kritéria a svou pravděpodobnost. Druhým běžným nástrojem pro vyjádření rizika jsou simulace. Model systému a analýzu chování na základě generování velkého počtu možností využívá simulace metodou Monte Carlo. Opakovaně dochází k realizaci procesu a hodnocení scénářů podle zvoleného kritéria. Výsledkem je stanovení pravděpodobnostního rozdělení různých hodnot sledovaného kritéria. Technická náročnost procesu vyžaduje použití vhodného počítačového programu (Smejkal, Rais, 2006).

Relativní stanovení rizika je navázané na expertní hodnocení významnosti rizikových faktorů a na analýzu citlivosti. Z technického hlediska je jednodušší ve srovnání s číselným vyjádřením. Tato metoda však obsahuje značnou subjektivitu. Tím, že chybí přesné finanční vyjádření, mohou nastat problémy v situaci, kdy chceme posoudit výsledek při zmírňování rizika z ekonomického hlediska (Procházková, 2011).

Při ukončení této fáze procesu již vedení risk managementu získává seznam všech vyhodnocených rizik včetně označení stupně jejich významnosti. Současně s riziky jsou zmiňovány také možné příležitosti, které lze při řízení rizik využít a hrozby, kterým je nutné věnovat velkou pozornost a je potřeba se jimi zabývat. Stanovení míry přijatelnosti respektive nepřijatelnosti jednotlivých rizik významně ovlivní zvolená protiopatření. Ovšem hodnocení přijatelnosti rizika je opět značně subjektivní a je osobité pro každý subjekt (Smejkal, Rais, 2006).

1.4.3 Příprava, volba a realizace opatření ke snížení rizika

Kvalitní analýza rizik nám připravila podmínky pro přípravu, selekci a uskutečnění opatření ke snížení rizika. V zásadě lze rozpoznat dva přístupy k opatřením ke snížení rizika, a to přístup obranný (defenzivní) a přístup útočný (ofenzivní) (Godfrey, 2020).

- obranný přístup nebo opatření k eliminaci důsledků projevu rizika jsou například rozrůznění (diverzifikace), přizpůsobivost (flexibilita) projektu, pojištění nebo dělení rizika. Tyto metody mají zabezpečit, aby hospodářský dopad rizikových situací na společnost nebyl osudný.
- útočný přístup se zaměřuje na snižování příčin vzniku rizika a jejich oslabení. Účelem takového přístupu je ochránit nebo minimalizovat projevy rizika. Podmínkou strategie útočného přístupu musí být možnost vedení společnosti rizikové aspekty ovlivňovat. Metody založené na útočném přístupu mohou například přesouvat riziko na jiné subjekty, využívají k odstranění rizika sílu, nepodceňují hodnotu informací a dohledávají nové, dostupné informace, kladou důraz na bezprostřední styk s klienty.

Ne všechny metody se dají jednoznačně začlenit do jednoho z těchto dvou přístupů, neboť se mezi nimi různě prolínají. Společným atributem útočných i obranných opatření je nezbytnost jejich včasné aplikace. Je podstatné, aby se jejich organizace realizovala ještě před samotným projevem rizika. Rozhodnutí, jaké konkrétní opatření organizace přijme, by mělo hlavně záviset na pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho tvrdosti, čili intenzity, jak dopadne na běžný chod. Obecně můžeme říci, že každý přístup pro firmu znamená určité náklady nebo snížení zisku. Proto je velmi důležité porovnávat konkrétní efekt snížení rizika s jeho ekonomickými důsledky. Následující velmi zjednodušené schéma ukazuje, která volba bude optimální při dané kombinaci pravděpodobnosti rizika a jeho tvrdosti (Olson, 2020):

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Převzetí rizika a redukce	Převzetí rizika

Tabulka 1 Doporučení pro volbu nástrojů na snížení rizika
Zdroj: vlastní zpracování podle Olson (2020)

V případě vysoké tvrdosti není možnost převzetí rizika reálná. Pak je nutné použít jinou techniku. Z praxe víme, že v situaci, kdy je možnost ztráty značná, se pojištění stává příliš

nákladné. Vylučovací metodou dojdeme tedy k závěru, že vhodnými nástroji pro řešení rizik, které jsou charakterizovány velkou tvrdostí a velkou pravděpodobností, je vyhnout se těmto rizikům nebo jejich snížení. Snížení (redukci) lze aplikovat tehdy, jestliže je možné zmírnit buď tvrdost, nebo pravděpodobnost rizika na takovou úroveň, která je pro firmu zvládnutelná a přijatelná. V opačném případě je nutné se riziku vyhnout. Rizika, která jsou příznačná vysokou pravděpodobností ztráty a jejich malou tvrdostí, se ideálně řeší pomocí jejich převzetí a redukce. Převzetí rizika je vhodné, neboť velmi pravděpodobnost (nízké) ztráty představuje značné náklady na transfer. Zmírnění rizika je vhodné a žádoucí, neboť snižuje celkový objem ztrát. Rizika, příznačná vysokou tvrdostí a malou pravděpodobností ztráty jsou nejlépe řešena za užití pojištění. Velká tvrdost představuje katastrofální dopad, jestliže se ztráta reálně objeví. Malá pravděpodobnost naplnění hrozby představuje nízkou očekávanou hodnotu ztráty, malé náklady transferu (například pojištění budovy proti riziku požáru). Rizika, která jsou charakterizována nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí, jsou nejlépe řešena prostřednictvím jejich převzetí. Objevují se zřídka, a když už se objeví, jejich finanční dopad je bezvýznamný (Procházková, 2011).

Další sekce budou věnovány charakteristice jednotlivých nástrojů pro snižování rizika a jeho dopadů.

Převzetí rizika (risk retention)

Nejběžnější postup řízení rizika je zřejmě převzetí či zadržení rizika. Přístup, kdy firma ať vědomě či nevědomě nestanoví žádné postupy pro snížení rizika, se označuje jako strategie „nulová“. Takový postoj si lze vysvětlit i tak, že společnost se rozhodla taková rizika akceptovat a přijmout. Pokud je takové rozhodnutí provedeno po důkladném zvážení, může být v některých případech tato varianta dokonce nejlepší a nejefektivnější. Většinou se o tomto řešení uvažuje v situaci, kdy jsou ostatní navrhované metody při eliminaci rizik zatíženy velkým nárůstem nákladů a řešení je vyhodnoceno jako ekonomicky nevýhodné. Musíme ovšem rozlišovat mezi převzetím rizika a podceňováním rizika. Pro převážnou většinu situací je tento nástroj velmi špatně zvolená volba. Pokud se takový přístup stává v podniku zvykem, může jednak ohrozit existenci firmy, v horším případě může dojít až k ohrožení lidského života. Pokud se podnik rozhodne pro převzetí rizika, měl by mít k dispozici rezervy, které mu pomohou překonat nepříznivé události. I v případě kapitálově

silné organizace se doporučuje tento postup u rizik, která znamenají malou ztrátu, malou intenzitu tvrdosti. Převzetí rizik bude charakteristické pro subjekty s vyšší tolerancí k riziku a pro subjekty vyhledávající riziko (Procházková, 2011).

Ošetření rizika

Tento postup je také možné nazvat jako strategie „treat“. Nástroje využívané k ošetření rizika jsou prevence rizik, průzkum situace, diverzifikace a alokace rizik (Hubbard, 2009, Rael, 2017):

- **Prevence rizika** - zkušenosti říkají, že je obvykle ekonomicky příznivější rizikům předcházet, než řešit jejich následky. Proto je předcházení riziku jednou z klíčových součástí risk managementu. V zásadě je možné rozčlenit tato opatření na opatření technického respektive organizačního charakteru. U technických opatření jde například o aplikaci bezpečnějších zařízení a technologií, nejrůznějších signalizačních a jiných dodatečných ochranných zařízení. Dalším možným rozčleněním preventivních opatření je rozčlenění na aspekty aktivní a pasivní prevence. Aktivní prevence usiluje o to vyhnout se vzniku nebezpečných situací, soustřeďuje se na snižování pravděpodobnosti vzniku rizika. Pasivní prevence u ztrát v případě, že dojde k projevu rizika.
- **Diverzifikace** - jedná se o úsilí firmy rozložit riziko na větší „základnu“. Výsledkem je, že jednotlivá rizika určitých projektů se mohou zvýšit. Souhrnně by se však mělo docílit snížení rizika portfolia projektů. Diverzifikovat lze v odlišných hladinách, například diverzifikace výrobků a služeb nebo diverzifikace horizontální a vertikální apod.
- **Průzkum situace** - tuto metodu můžeme také nazvat jako strategie „test“. Jejím cílem je zjistit informace a poznatky o možných scénářích. Obecně existují tři důvody pro uskutečnění průzkumu - zjistíme poznatky o možných nebezpečích a scénářích nebezpečí, získáme přehled o možných škodách při realizaci scénářů nebezpečí a uvědomíme si možnosti nebo nutnosti prevence rizik, pojištění apod.

Transfer rizika

Strategie je založena na přesunu rizika na jiný subjekt. Jde spíše o defenzivní přístup k řízení.

- **Uzavírání dlouhodobých obchodních smluv** - pro využití těchto nástrojů na snížení rizika je dobré, když má firma silnou pozici při vyjednávání. Při sjednávání takových smluv se firmy snaží využít svého významného postavení ekonomicky silného partnera s cílem ochránit podnik proti cenové nestabilitě jak na straně vstupů, tak na straně výstupů. Mezi takový druh obchodní smlouvy řadíme například dlouhodobé smlouvy na nákup vstupů za stanovené ceny a ve stanovené kvalitě, smlouvy zajišťující prodej produktů a služeb v cizí obchodní síti nebo obchodní smlouvy podmiňující minimální odběr produktů.
- **Faktoring a forfaiting** - je nástroj, který nabízí firmám rychlejší přístup k finančním prostředkům. Při nesplacení pohledávky dochází k transferu rizika z dodavatele na faktoringovou respektive forfaitingovou společnost (Košut, 2008). Faktoringové a forfaitingové společnosti si za postoupené riziko srážejí určitou částku z postupování pohledávky. Převážně se tento nástroj využívá v mezinárodním obchodě. U forfaitingu jde obvykle o odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek, které jsou zajištěny vhodnými zárukami, faktoring přenáší pohledávky krátkodobé (Košut, 2008).
- **Bankovní záruky** - jsou dalším nástrojem, který slouží k transferu rizika v tuzemských i mezinárodních obchodních vztazích. Na žádost svého klienta se banka zavazuje zajistit závazky plynoucí z uzavřeného smluvního vztahu obchodních partnerů. Příjemce záruky tak snižuje své riziko tím, že si zajišťuje bezproblémovou realizaci projektu a vypořádání obchodních vztahů v rámci poskytnuté záruky. Záruku lze poskytnout po ověření bonity klienta. Z tohoto důvodu využívají organizace převážně své bankovní ústavy, protože ty již mají přehled o finančních tocích svých klientů (Košut, 2008).
- **Akreditiv** - je nástroj transferu rizika, při kterém jsou také zapojeny banky. Jeho nejčastější formou je dokumentární akreditiv. Můžeme říci, že banku lze přirovnat jako dohled nad prováděnou obchodní transakcí. Tento nástroj se volí v případě, že chce podnik snížit riziko z důvodu nezjištěné solventnosti obchodního partnera. I tento nástroj je využíván v mezinárodním i domácím obchodě.

Sdílení rizika

Sdílení rizika můžeme vidět na dvou úrovních podnikatelské činnosti. Už samotná volba právní formy podnikání určuje způsob sdílení rizik. Podnikatel provozující podnikání jako fyzická osoba, ručí za své závazky neomezeně, v podstatě celým svým majetkem. Neomezeně a celým svým majetkem ručí také společníci veřejné obchodní společnosti. V komanditní společnosti v případě úpadku komanditisté ručí do výše svých vkladů do základního kapitálu. Komplementáři přijímají vyšší míru rizika, ti ručí celým svým majetkem. Akciová společnost ručí za své závazky celým majetkem společnosti. Na akcionáře se však žádné povinnosti ani závazky nevztahují. Jejich riziko ztráty je omezeno hodnotou jimi drženyých akcií (CCPS, 2018).

Dělení rizika v jiné rovině najdeme při různých strategických projektech. Projekty zavádějící nové technologie nebo snahy o expanzi na nové trhy vedou často k různým druhům spolupráce i v případě velkých mezinárodních firem. Kapitálová náročnost popřípadě relativně vysoká míra rizika vede ke vzniku různých strategických aliancí v oblasti výzkumu a pronikání na nové trhy. Časté jsou spolupráce ve formě bankovních konsorcií. Cílem každé spolupráce by mělo být omezení rizika a zmírnění tvrdosti dopadu na obchodní partnery při realizaci projektu. Klíčovou otázkou spolupráce bude kvalitní komunikace mezi partnery. Rozdílné zvyky a firemní kultura může vést k problémům a vzniku nových rizik (Schenker, 2019).

1.5 Strategické plánování

Strategický management a tvorba strategického plánu rozvoje jsou součástí činností každého podniku. Strategické plány se zaměřují na dosažení určitého předem stanoveného strategického cíle (vnějšího nebo vnitřního) na základě vymezení vize a poslání společnosti i na neustálé zkvalitňování činnosti prostřednictvím určité taktiky. Základní otázkou při strategickém plánování je: odkud, kam a jak se chceme dostat (Trojan et al., 2016).

Základními charakteristikami strategického plánu jsou (Jakubíková, 2008):

1. dlouhodobost,

2. komplexnost a systematičnost,
3. reálnost cílů,
4. provázanost jednotlivých kroků,
5. otevřenost vůči podnětům a kritice,
6. soustavnost - na základě analýz se provádí korekce.

Jelikož jsou tyto plány dlouhodobé a představují základní směřování rozvoje podniku, jsou málo strukturované a jsou formulovány obecně. Je v nich určena posloupnost kroků, časový horizont jejich naplnění a také jsou vymezeny pravomoci a odpovědnost zúčastněných. Na základě uvedeného můžeme shrnout, že strategické plánování vychází (Trojan et al., 2016):

1. ze společné vize požadovaného stavu v budoucnosti v souladu s posláním a hodnotami,
2. z důkladné analýzy výchozího stavu,
3. z cílů, strategií a priorit instituce.

Základním předpokladem strategického managementu je analýza celospolečenského prostředí (politické, legislativní, ekonomické, vědecko-technické a sociálně kulturní vlivy) a analýza vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Pro tyto účely se obvykle využívá SWOT analýza, kde se zkoumají (Jakubíková, 2008):

- S - Strengths - silné stránky,
- W - Weaknesses - slabé stránky,
- O - opportunities - příležitosti,
- T - threats - hrozby.

Na základě výsledků SWOT analýzy si podnik vymezuje strategické cíle, které promítne do plánu. V plánu podniku jsou rozpracovány krátkodobé, specifické cíle, obsahující odpovědnosti a termíny splnění. Strategické plánování je souborem postupů, které podniku umožňují ovlivňovat a formovat jeho budoucnost. Jde o způsob společného myšlení, vytváření sdílené představy společného cíle a odpovědnosti za jeho realizaci (Trojan, 2014).

Strategické plánování pomáhá určit (Trojan et al., 2016):

1. cíl - kam se chce podnik posunout během následujícího období. Cíl je vždy zaměřen jen na jednu oblast, strategický plán obsahuje několik strategických cílů. Správně formulovaný cíl určuje výsledek, nikoli proces, kterým se má dosáhnout. Strategické cíle podniku by měly být jasné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a sledovatelné v čase.

2. strategii - jak se tam dopravuje - plánování procesů,

3. taktiku - metody a prostředky pro dosažení cíle,

4. kontrolní mechanismy - jako podnik zjistí, že dosáhl stanoveného cíle - porovnávání výsledků procesu s požadovaným stavem, vyhodnocení splnění cíle.

2 Představení podniku KOVO Koudelka s.r.o.

Společnost KOVO Koudelka s.r.o. sídlí v obci Damníkovi v okrese Ústí nad Orlicí. Zabývá se přesným obráběním ocelí, kovů a plastů. Jedná se o malý podnik s 35 zaměstnanci a ročním obrátem 2,7 milionů EUR.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název společnosti: KOVO Koudelka s.r.o.

Sídlo společnosti: Damníkovi 62, 561 23

Právní norma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Obráběčství

Základní kapitál: 200 000,- Kč

2.2 Historie a vývoj společnosti

Společnost KOVO Koudelka s.r.o. byla založena společně Janem Koudelkou starším a jeho synem Janem Koudelkou v roce 2007. Firma zaměstnala na svém začátku šest zaměstnanců a disponovala pěti kovoobráběcími stroji. První dva roky byla společnost výhradně tuzemským dodavatelem, od roku 2009 však začal převažovat export do zemí EU i mimo ni. Od počátku vzniku společnosti bylo nepřetržitě investováno do modernizace strojního vybavení, v důsledku tohoto trendu došlo v roce 2012 k certifikaci systémem kvality ISO 9001 a 14001. V průběhu roku 2015 odchází z vedení společnosti Jan Koudelka starší, řízení podniku přenechává svému synovi, který se stal jediným společníkem a jednatelem společnosti. Došlo k dalšímu růstu a vývoji společnosti, bylo pořízeno sedm nových CNC strojů a přijati další čtyři zaměstnanci. V současné době byla v podniku započata fáze digitalizace, konkrétně probíhají souběžně dva digitalizační procesy – zavedení APS, MES a digitalizace skladů.

2.3 Mise, vize a strategie společnosti

Mise vyjadřuje poslání a podstatu existence dané organizace. U společnosti KOVO Koudelka s.r.o. je misí poskytovat zákazníkům kvalitní výrobky v oboru obrábění oceli, kovů a plastů. Vizi si zvolí buď vlastník sám, nebo tak činí nejužší vedení podniku. Vize může být vnímána jako sdělení zaměstnancům, klientům a dodavatelům, jakým směrem se bude podnik

dlouhodobě ubírat a jaká jsou jeho očekávání. „*Rychle se adaptovat potřebám našich zákazníků, vždy hledat tu nejvýhodnější cestu pro náš společný business s vysokým důrazem na kvalitu*“ je vize společnosti KOVO Koudelka s.r.o., kterou vedení společnosti úspěšně naplňuje plněním stanovených cílů a dodržováním hodnot společnosti.

Hodnoty společnosti KOVO Koudelka s.r.o.:

- RESPEKT
 - k managementu, vedoucím a majetku společnosti
- PRAVIDLA
 - dodržování certifikátů ISO 9001 a 14001
 - dodržování standardních vnitropodnikových operačních postupů, procedur a karet tras
 - řídit se instrukcemi vedoucích pracovníků
- TÝMOVÁ PRÁCE
 - spolupráce a podpora každého člena týmu
 - profesionální přístup – křik není cesta
- PRECIZNOST
 - dvakrát měř, jednou řež
 - šetrné zacházení s materiály a součástkami
 - řádná péče o měřicí a ostatní svěřené nástroje, pomůcky
 - ptát se sám sebe, zda bych si výrobek koupil, než ho předám dál
- KULTURA
 - vždy nosit čisté oblečení
 - používat vždy ochranné prostředky
 - dodržovat hygienu
 - udržovat pořádek na pracovišti
- PÝCHA
 - být šťastný z práce vykonané pro naši společnost
 - mluvit dobře o společnosti, která mi dává práci a mzdu
 - podpořit společnost, když to bude potřeba

Cíle stanovené pro rok 2021 jsou zaměřeny na zvýšení obrátu společnosti a kvalitu výroby:

- měsíční obrat minimálně 6,7 milionů korun
- neustálá aktualizace ISO 9001 a 14001
- podíl externí nekvality maximálně 0,1%
- včasné dodávky minimálně u 90% veškerých zákazníků
- dodržování hodnot společnosti

3 Finanční analýza

Vyhodnocení současného stavu podniku KOVO Koudelka s.r.o. bylo provedeno dvěma metodami. Finanční analýzou bylo zhodnoceno finanční hospodaření podniku, SWOT analýzou bude v kapitole 4 vyhodnocen stav vnitřního i vnějšího prostředí podniku.

Cílem finanční analýzy společnosti KOVO Koudelka s.r.o. bylo získat informace o finančním zdraví podniku. Základním zdrojem získaných dat byly dokumenty podniku ve formě účetních výkazů podniku – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha k účetní závěrce. V rámci finanční analýzy byla z dostupných účetních výkazů provedena analýza stavových ukazatelů (vertikální a horizontální analýza) a přímá analýza intenzivních ukazatelů (analýza poměrovými ukazateli).

3.1 Analýza rozvahy

Rozvaha je účetní výkaz, který k určitému datu, zpravidla k poslednímu dni roku, bilančně zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdroje jeho financování (pasiva). Analýzou rozvahy je získán věrný obraz třech základních oblastí – majetkové situace podniku, zdrojů financování a finanční situace podniku. Analýza rozvahy byla provedena metodou analýzy stavových ukazatelů. Ta je tvořena procentním rozbohem (vertikální analýza) a analýzou trendu (horizontální analýza). Pro potřeby analýzy je v následujících tabulkách uvedena struktura rozvahy bez nulových položek.

	rok 2017	rok 2018	rok 2019	rok 2020
Aktiva celkem	36271	42705	44101	39616
Dlouhodobý majetek	14989	15215	14292	11979
Dlouhodobý nehmotný majetek	60	0	2295	1493
Dlouhodobý hmotný majetek	14929	15215	11997	10486
Oběžná aktiva	19041	26045	26182	25267
Zásoby	185	312	387	389
Krátkodobé pohledávky	9465	10555	10571	10251
Peněžní prostředky	9392	15178	15224	14627
Časové rozlišení aktiv	2241	1445	3627	2370

Tabulka 2 Rozvaha společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020 – strana aktiv (v tis. Kč)
Zdroj: vlastní zpracování podle rozvah v plném rozsahu společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020

	rok 2017	rok 2018	rok 2019	rok 2020
Pasiva celkem	36272	42705	44101	39616
Vlastní kapitál	27141	36331	38232	33489
Výsledek hospodaření minulých let	18403	26566	35960	30024
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8538	9565	2072	3265
Cizí zdroje	9131	6324	5800	6074
Dlouhodobé závazky	4683	3636	2534	1460
Krátkodobé závazky	4448	2688	3266	4614
Časové rozlišení pasiv	0	50	69	53

Tabulka 3 Rozvaha společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020 – strana pasiv (v tis. Kč)
Zdroj: vlastní zpracování podle rozvah v plném rozsahu společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020

3.1.1 Vertikální analýza pasiv

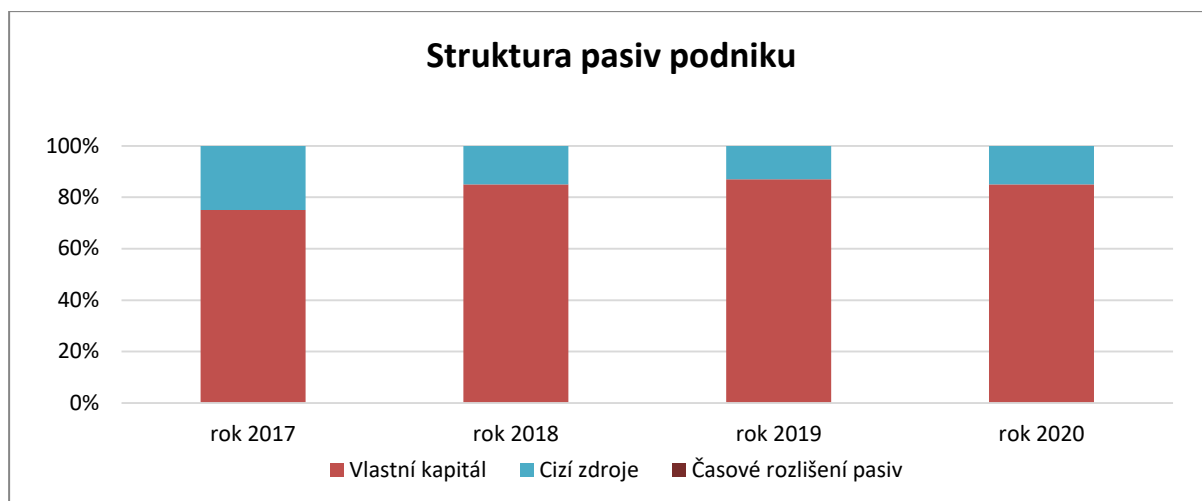
Cílem provedené vertikální analýzy pasiv je vyhodnocení struktury veškerých zdrojů financování, kterými společnost disponuje. Zdroje financování společnosti jsou tvořeny převážně vlastním kapitálem, cizí zdroje představují v hodnoceném období nejvíce 25 % celkových pasiv a časové rozlišení je v letech 2018 až 2020 tvořeno necelým 1%. Složení pasiv společnosti za sledované období je uvedeno v tabulce 4.

	rok 2017	rok 2018	rok 2019	rok 2020
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	75%	85%	87%	85%
Výsledek hospodaření minulých let	68%	74%	94%	90%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	32%	26%	6%	10%
Cizí zdroje	25%	15%	13%	15%
Dlouhodobé závazky	51%	57%	44%	24%
Krátkodobé závazky	49%	43%	56%	76%
Časové rozlišení pasiv	0%	0%	0%	0%

Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020 (%)
Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů společnosti

V celém sledovaném období jsou ve zvýšené míře využívány vlastní zdroje financování. V roce 2017 tvoří cizí zdroje ¼ celkové struktury pasiv a jejich podíl v čase dále klesá. V roce 2020 představují cizí zdroje již méně jak 1/6 zdrojů financování. Z průběhu sledovaného období tedy vyplývá, že vlastní zdroje financování vzrostly do roku 2020 o 10 % na

celkových 85 % všech pasiv. Graf 1 znázorňuje strukturu zdrojů financování společnosti v jednotlivých letech.

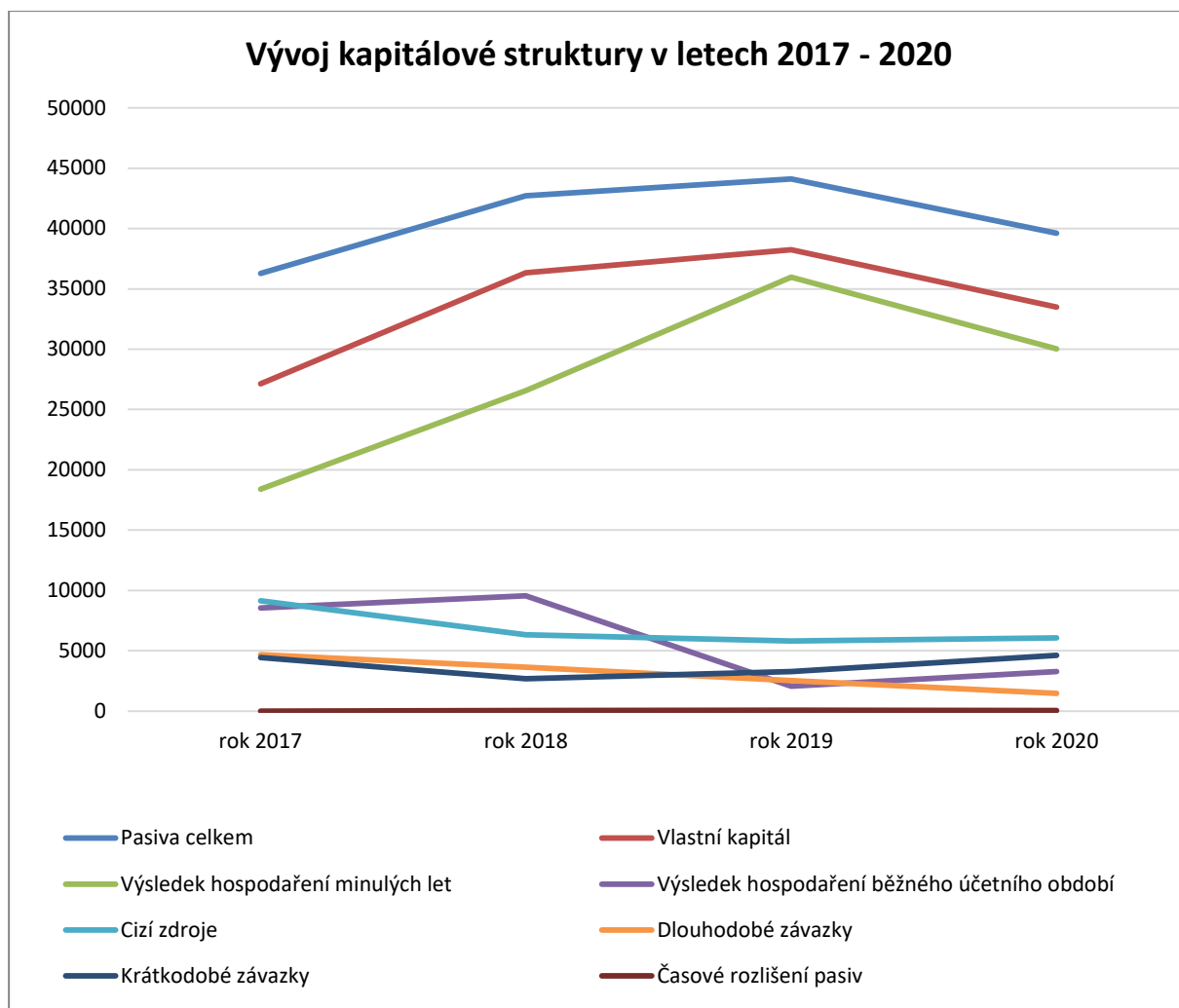


Graf 1 Struktura pasiv společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020
Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů společnosti

Takto nastavená finanční struktura je přirozeně výhodnější pro věřitele, neboť z ní nevyplývá velké riziko při zapůjčení finančních prostředků. Snahou vlastníka firmy je efektivně zhodnotit vlastní kapitál a tím dosáhnout růstu rentability vlastního kapitálu. Obecně platí, že výrobní firmy mají z hlediska finanční struktury snahu využívat převážně vlastní zdroje financování, i když jsou zpravidla nákladnější než zdroje cizí. Úspěšnost dosažení optimální finanční struktury bude podrobněji vyhodnocena při analýze poměrovými ukazateli v kapitole 3.3.

Graf 2 zobrazuje nejen vývoj jednotlivých zdrojů, které se podílí na financování majetku firmy, ale také nám poskytuje obraz vývoje kapitálové struktury jako celku. Když zhodnotíme jednotlivé zdroje, potom nejvýraznější růst můžeme sledovat u VH minulých let. Ten se do roku 2019 zdvojnásobil, v dalším roce potom mírně klesá. Dochází ale k úplnému vyrovnání ztráty hospodaření z roků předcházejících sledovanému období. Výsledek hospodaření v běžném účetním období poklesl oproti roku 2017 o téměř 2/3. Nebyl ovšem způsobený poklesem výroby, ale zvýšenými osobními náklady a náklady na služby související se začínajícími fázemi digitalizačních procesů. Při pohledu na cizí zdroje financování lze konstatovat, že v prvních třech letech jsou krátkodobé a dlouhodobé závazky zhruba ve stejné

výši. V posledním sledovaném roce již dlouhodobé závazky zaujímají pouze necelou ¼ z celkových cizích zdrojů financování.



Graf 2 Přehled kapitálové struktury společnosti KOVO Koudelka s.r.o. a její vývoj v letech 2017 až 2020 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů společnosti

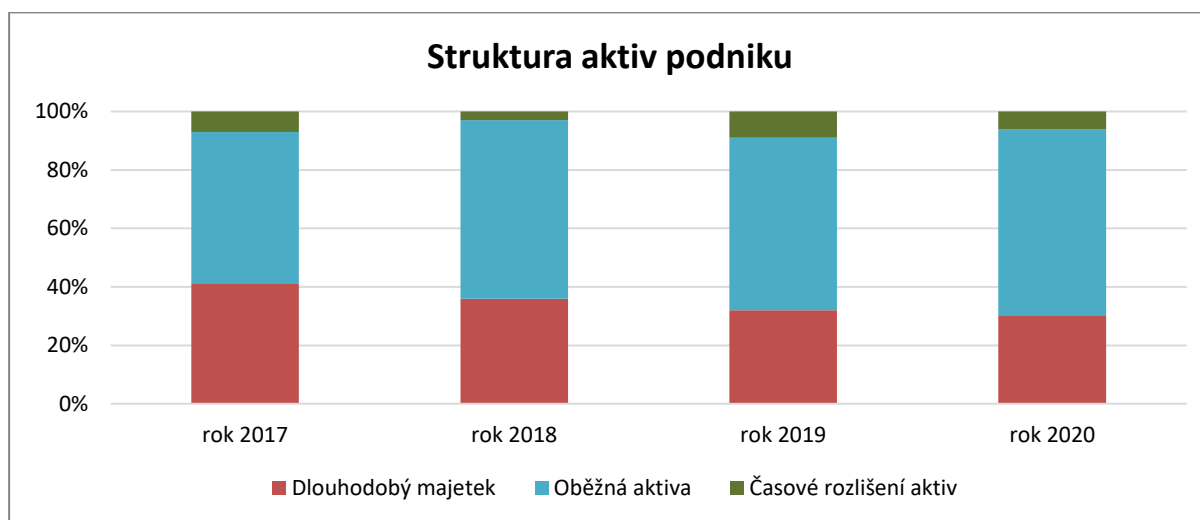
3.1.2 Vertikální analýza aktiv

Provedená vertikální analýza aktiv vypovídá o majetkové struktuře podniku. Celková aktiva představují celek, který je procentuálně dělen mezi dlouhodobý majetek (stálá aktiva), oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv. Rozložení aktiv společnosti KOVO Koudelka s.r.o. s nenulovými hodnotami je uvedeno v tabulce 5.

	rok 2017	rok 2018	rok 2019	rok 2020
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	41%	36%	32%	30%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	0%	16%	12%
Dlouhodobý hmotný majetek	100%	100%	84%	88%
Oběžná aktiva	52%	61%	59%	64%
Zásoby	1%	1%	1%	2%
Krátkodobé pohledávky	50%	41%	40%	41%
Peněžní prostředky	49%	58%	58%	58%
Časové rozlišení aktiv	7%	3%	9%	6%

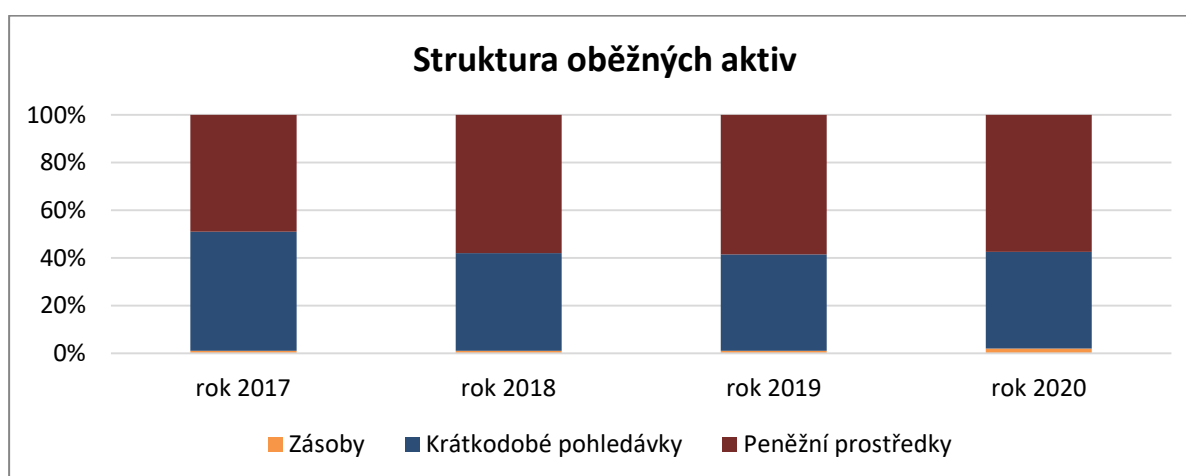
Tabulka 5 Vertikální analýza aktiv společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020 (%)
Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů společnosti

V celém porovnávaném období převažují oběžná aktiva nad aktivy stálými. Podíl stálých aktiv v čase klesá, což není pro výrobní společnost příznivé. Zatímco v roce 2017 představovala stálá aktiva 41 % z celkového množství aktiv, do roku 2020 došlo k poklesu stálých aktiv o dalších 11 %. Tento pokles byl způsoben restrukturalizací výrobního procesu, modernizací výrobních strojů a zahájením fáze digitalizace firmy. V důsledku digitalizace a restrukturalizačních procesů došlo k výrazné investiční činnosti u softwaru. Struktura aktiv společnosti je znázorněna v grafu 3.



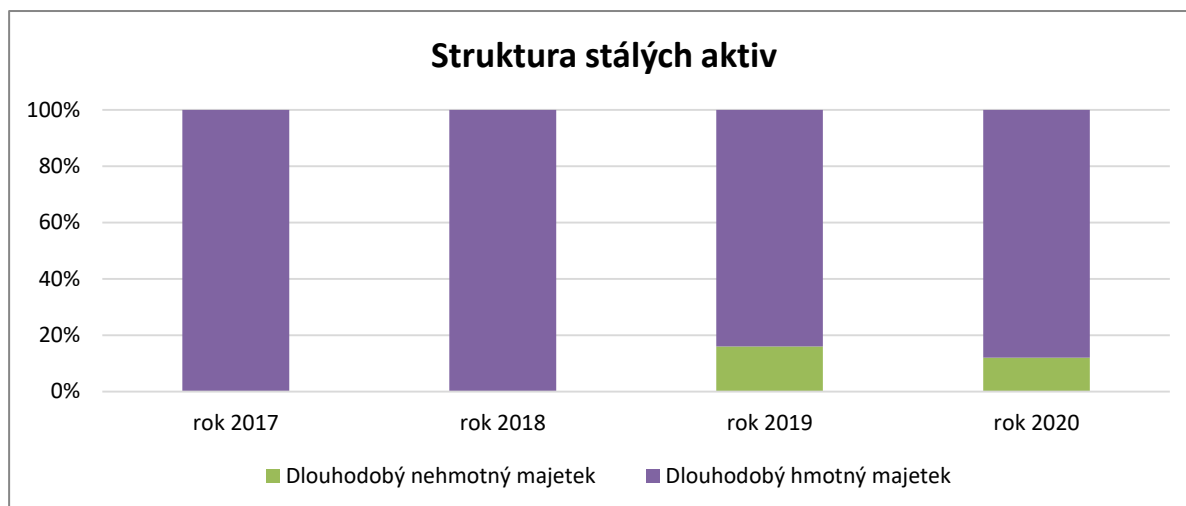
Graf 3 Struktura aktiv společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020
Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů společnosti

Struktura oběžných aktiv je ve všech sledovaných letech tvořena především krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky. V položce krátkodobých pohledávek je od roku 2017 patrný pokles o 9 %, dominantní postavení vykazují peněžní prostředky. Nárůst peněžních prostředků a zvyšování jejich podílu na celkové struktuře oběžných aktiv se může jevit jako ne zcela optimální, neboť je majetek držen na málo efektivním aktivu. Opodstatnění nárůstu peněžních prostředků bude vyhodnoceno v kapitole 3.3.1 po výpočtu ukazatele likvidity podniku. Zásoby jsou stabilně drženy na nízké úrovni. V prvních třech letech sledovaného období zásoby nepřekročily 1 % oběžných aktiv, v roce 2020 došlo k navýšení na 2 %. Struktura oběžných aktiv je zobrazena v grafu 4.



Graf 4 Struktura oběžných aktiv podniku KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Dlouhodobý majetek je do roku 2019 tvořen z větší části dlouhodobým hmotným majetkem. Ve zmíněném roce 2019 není ve stálých aktivech zahrnut dlouhodobý nehmotný majetek žádný, v roce předchozím nedosáhla jeho výše ani 1 %. Jak je vidět v grafu 5, až z důvodu rozbíhající se digitalizace firmy a investic do softwaru se dlouhodobý nehmotný majetek začíná viditelněji podílet na celkové struktuře stálých aktiv. Stavby a stroje i nadále tvoří více jak 80 % hodnoty dlouhodobého majetku.



Graf 5 Struktura stálých aktiv podniku KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

3.1.3 Horizontální analýza rozvahy

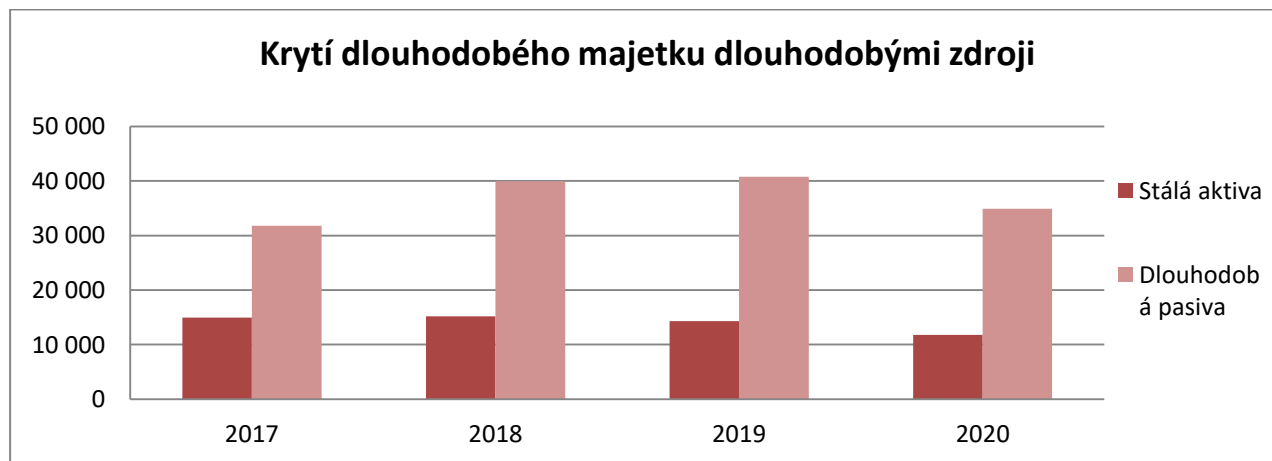
Horizontální hodnocení kapitálové struktury bývá v literatuře nazýváno jako „zlaté bilanční pravidlo“. Je sledován časový vývoj zdrojů financování s časovým vývojem majetku, tedy zda dlouhodobý majetek je financován dlouhodobým kapitálem a krátkodobý majetek kapitálem krátkodobým. Horizontální analýza rozvahy je vypracována v tabulce 6. Rozbor meziročního srovnání je vyjádřen v absolutních číslech i procentuálně.

	2018 - 2017 v Kč	2018 - 2017 v %	2019 - 2018 v Kč	2019 - 2018 v %	2020 - 2019 v Kč	2020 - 2019 v %
Aktiva celkem	6434	18,00%	1396	3%	-4485	-10%
Dlouhodobý majetek	226	2%	-923	-6%	-2313	-16%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-60	-100%	2295		-802	-35%
Dlouhodobý hmotný majetek	286	3%	-3218	-21%	-1511	-13%
<i>pozemky a stavby</i>	-277	-4%	436	6%	662	9%
<i>hmotné MV a jejich soubory</i>	563	7%	-3654	-44%	-2173	-47%
Oběžná aktiva	7004	37%	137	1%	-915	-3%
Zásoby	127	69%	75	24%	2	1%
Krátkodobé pohledávky	1090	12%	16	0%	-320	-3%
Peněžní prostředky	5786	62%	46	0%	-597	-4%
Časové rozlišení aktiv	-796	-36%	2182	151%	-1257	-35%

Pasiva celkem	6433	18%	1396	3%	-4485	-10%
Vlastní kapitál	9190	34%	1901	5%	-4743	-12%
VH minulých let	8163	44%	9394	35%	-5936	-17%
VH běžného účetního období	1027	12%	-7493	-78%	1193	58%
Cizí zdroje	-2807	-31%	-524	-8%	274	5%
Dlouhodobé závazky	-1047	-22%	-1102	-30%	-1074	-42%
Krátkodobé závazky	-1760	-40%	578	22%	1348	41%
Časové rozlišení pasiv	50		19	38%	-16	-23%

Tabulka 6 Horizontální analýza rozvahy společnosti KOVO Koudelka s.r.o. v letech 2017 až 2020
Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů společnosti

Z výše uvedené tabulky sledujeme neustálý pokles v položce stálých aktiv. Dochází sice k dokončení investiční činnosti do nových skladovacích prostor, CNC strojů Hurco a zakoupení potřebného softwaru v rámci pilotní fáze digitalizace, na druhé straně je ovšem výrazné snížení položky movitých věcí a souborů z důvodu prodeje stávajících výrobních strojů. Jak je vidět z grafu 6, jsou stálá aktiva během celého sledovaného období plně kryta dlouhodobými zdroji. V tomto období je společnost překapitalizovaná, dochází k neefektivnímu využití kapitálu krytím oběžného majetku.



Graf 6 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

V rámci oběžných aktiv sledujeme v roce 2018 navýšení o 37 %, po zbytek sledovaného období jsou změny hodnot oběžného majetku už jen nepatrné. Významnou měrou se na tomto růstu podílí navýšení zásob a peněžních prostředků. Krátkodobé pohledávky se projevují

mírným nárůstem pouze v roce 2018, po zbytek hodnoceného období do vývoje stavu oběžných aktiv výrazněji nezasahují. Jak již bylo zmíněno výše v textu, oběžná aktiva podniku nemají dostatečné krytí krátkodobými zdroji. Situace je znázorněna v grafu 7.



Graf 7 Krytí oběžného majetku krátkodobými zdroji v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Meziroční změny v oběžných aktivech bude možné vyhodnotit až v návaznosti na zjištěné výsledky v oblasti likvidity, rentability a aktivity v kapitole 3.3.

Při horizontální analýze pasiv je patrný výrazný pohyb v roce 2018. Příčinou je nárůst vlastního kapitálu a současně pokles cizích zdrojů. Ke zvýšení vlastního kapitálu dochází ještě v roce 2019, ale zvýšená investiční činnost se projevuje v roce 2020 na nižším hospodářském výsledku. U dlouhodobých závazků dochází v průběhu sledovaného období k pravidelnému snižování. Naopak hodnota krátkodobých závazků se po poklesu v roce 2018 meziročně zvyšuje. Pozornost musí být zaměřena na efektivní využití finančních zdrojů a aktivitu společnosti. Vzhledem k velikosti vlastního kapitálu se z důvodu optimalizace finanční struktury předpokládá, že v případě potřeby je získání jiných zdrojů financování reálné.

3.2 Analýza VZZ

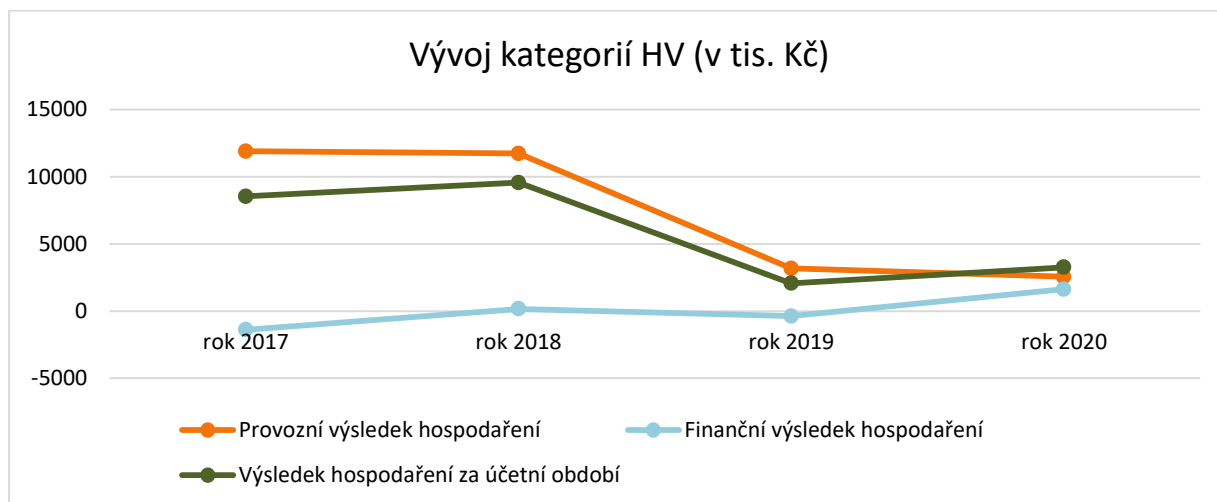
Analýza VZZ nám dává odpověď na otázku, jaký vliv měly jednotlivé položky výkazu na hospodářský výsledek společnosti v hodnoceném období. V tabulce 7 je zobrazen vývoj jednotlivých položek VZZ za období 2017 – 2020. Je patrné, že zatímco k nárůstu tržeb došlo pouze v roce 2018, výkonová spotřeba dále roste i v roce 2019. V celém sledovaném období

tvoří výkonová spotřeba nejpodstatnější položku nákladů VZZ. Do roku 2019 dochází také ke znatelnému zvyšování osobních nákladů, pokles je zaznamenán až v roce 2020.

	rok 2017	rok 2018	2018 – 2017	rok 2019	2019 – 2018	rok 2020	2020 – 2019
VZZ							
Tržby z prodeje výrobků a služeb	55910	64746	16%	62026	-4%	56945	-8%
Tržby za prodej zboží	4	0	-100%	0		0	
Výkonová spotřeba	28959	33447	15%	37999	14%	33346	-12%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>16005</i>	<i>17338</i>	<i>8%</i>	<i>15938</i>	<i>-8%</i>	<i>13688</i>	<i>-14%</i>
<i>Služby</i>	<i>12954</i>	<i>16059</i>	<i>24%</i>	<i>22061</i>	<i>37%</i>	<i>19658</i>	<i>-11%</i>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-8	-126	1475%	-75	-40%	-3	-96%
Osobní náklady	12942	16343	26%	19014	16%	17594	-7%
<i>Mzdové náklady</i>	<i>9647</i>	<i>12185</i>	<i>26%</i>	<i>14058</i>	<i>15%</i>	<i>13621</i>	<i>-3%</i>
<i>Náklady na soc. zabezpečení, ZP a ost. náklady</i>	<i>3295</i>	<i>4158</i>	<i>26%</i>	<i>4956</i>	<i>19%</i>	<i>3973</i>	<i>-20%</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdrav. poj.</i>	<i>3117</i>	<i>3988</i>	<i>28%</i>	<i>4625</i>	<i>16%</i>	<i>3611</i>	<i>-22%</i>
<i>Ostatní náklady</i>	<i>178</i>	<i>170</i>	<i>-4%</i>	<i>331</i>	<i>95%</i>	<i>362</i>	<i>9%</i>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2647	2524	-5%	2766	10%	3163	14%
<i>Úpravy hodnot DDNM a DDHM - trvalé</i>	<i>2313</i>	<i>2543</i>	<i>10%</i>	<i>2697</i>	<i>6%</i>	<i>3105</i>	<i>15%</i>
<i>Úpravy hodnot pohledávek</i>	<i>334</i>	<i>-19</i>	<i>-106%</i>	<i>69</i>	<i>-463%</i>	<i>58</i>	<i>-16%</i>
Ostatní provozní výnosy	1186	130	-89%	1494	1049%	1203	-19%
<i>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>1076</i>	<i>0</i>	<i>-100%</i>	<i>1350</i>		<i>812</i>	<i>-40%</i>
<i>Tržby z prodaného materiálu</i>	<i>94</i>	<i>91</i>	<i>-3%</i>	<i>93</i>	<i>2%</i>	<i>110</i>	<i>18%</i>
<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>16</i>	<i>39</i>	<i>144%</i>	<i>51</i>	<i>31%</i>	<i>281</i>	<i>451%</i>
Ostatní provozní náklady	657	954	45%	1494	57%	1203	-19%
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>228</i>	<i>0</i>	<i>-100%</i>	<i>0</i>		<i>661</i>	
<i>Daně a poplatky</i>	<i>29</i>	<i>46</i>	<i>59%</i>	<i>16</i>	<i>-65%</i>	<i>12</i>	<i>-25%</i>
<i>Jiné provozní náklady</i>	<i>400</i>	<i>908</i>	<i>127%</i>	<i>629</i>	<i>-31%</i>	<i>814</i>	<i>29%</i>
Provozní výsledek hospodaření	11903	11734	-1%	3171	-73%	2561	-19%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1		1	0%	1	0%
Nákladové úroky a podobné náklady	159	142	-11%	112	-21%	45	-60%
Ostatní finanční výnosy	212	384	81%	308	-20%	1758	471%
Ostatní finanční náklady	1436	80	-94%	567	609%	92	-84%
Finanční výsledek hospodaření	-1383	163	-112%	-370	-327%	1622	-538%
Výsledek hospodaření před zdaněním	10520	11897	13%	2072	-83%	3265	58%
Daň z příjmu	1982	2332	18%	729	-69%	918	26%
Výsledek hospodaření po zdanění	8538	9565	12%	2072	-78%	3265	58%
Výsledek hospodaření za účetní období	8538	9565	12%	2072	-78%	3265	58%
Čistý obrat za účetní období	57312	65261	14%	63829	-2%	59907	-6%

Tabulka 7 Vývoj jednotlivých položek HV v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Vývoj hospodářského výsledku za období 2017 – 2020 v kategoriích provozní, finanční a za účetní období je znázorněn grafem 8. Významnou kategorií je provozní výsledek hospodaření, který vypovídá o schopnosti podniku vytvořit kladný hospodářský výsledek ze své hlavní činnosti.



Graf 8 Vývoj HV podle kategorií v letech 2017 – 2020
 Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

3.3 Poměrová analýza

Poměrové ukazatele tvoří nejvyužívanější skupinu ukazatelů, které vychází ze základních, veřejně přístupných účetních výkazů. Základní představu o finanční situaci společnosti KOVO Koudelka s.r.o. získáme pomocí všeobecně akceptovaných ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

3.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. Zpravidla se používají tři základní ukazatele:

- Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / závazky s okamžitou platností
doporučená hodnota 0,9 – 1,1
- Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
doporučená hodnota 1 – 1,5
- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
doporučená hodnota 1,5 – 2,5

Jak je vidět v tabulce 8, tak všechny tři stupně likvidity vysoce přesahují doporučené i oborové hodnoty. Oborové hodnoty roku 2020 ještě nebyly zveřejněny, ale předpokládá se, že bude odpovídat hodnotám předchozích let. Z dosažených vysokých hodnot vyplývá, že dochází k neefektivnímu vázání finančních prostředků v oběžných aktivech a snižování rentability podniku. Z hlediska likvidity je možné doporučit sledování ukazatelů v kratších časových intervalech, neboť z ročních výkazů nelze jednoznačně vyhodnotit, zda dosažené hodnoty byly zapříčiněny mimořádnou situací nebo zda se jedná o běžný stav. Je možné doporučit snížení stavu finančních prostředků k horní hranici doporučených, případně oborových hodnot a vyhodnotit vliv na hodnoty aktivity a rentability podniku.

	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita - 1. stupně	2,11	5,65	4,66	3,17
oborová hodnota	0,28	0,26	0,28	
Pohotová likvidita - 2. stupně	4,24	9,57	7,9	5,39
oborová hodnota	1,24	1,14	1,19	
Běžná likvidita - 3. stupně	4,28	9,69	8,02	5,48
oborová hodnota	2,04	1,86	1,97	

Tabulka8 Ukazatele likvidity v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

3.3.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměří zisk k částce vloženého kapitálu. Ke zjištění rentability podniku KOVO Koudelka s.r.o. budou vybrány ukazatele:

- rentability celkového kapitálu – ROA
- rentability vlastního kapitálu – ROE
- rentability tržeb – ROS

Hodnoty ukazatelů za jednotlivé roky jsou shrnuty v tabulce 9.

Ukazatele rentability (v %)	2017	2018	2019	2020
ROE	31,46	26,33	5,42	9,75
ROA	23,54	22,4	4,7	8,24
ROS	14,96	14,75	3,26	5,64

Tabulka9 Ukazatele rentability (v%) v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Z dosažených hodnot je zřejmé, že i když podnik přesahoval v celém sledovaném období likviditu vysoko nad doporučenou hodnotu, negativně byly ovlivněny ukazatele rentability až od roku 2019. Vliv na pokles rentability měly bezesporu realizované investice. V roce 2020 již můžeme sledovat mírné navýšení rentability a snížení hodnot likvidity. Je potřebné i nadále sledovat vývoj rentability v následujících letech, snížit stav volných peněžních prostředků a efektivněji využívat majetek podniku, aby bylo dosaženo většího zisku. I přes pokles hodnot rentability v roce 2019 lze konstatovat, že vedení společnosti hospodaří s vlastním kapitálem zodpovědně. V celém sledovaném období dosahuje ROE vyšších hodnot, než jsou hodnoty ROA. Růst rentability lze podpořit snižováním nákladů nebo zvýšeným odbytem výrobků.

3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují úvěrové zatížení podniku. Vyjadřují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy míru financování cizími zdroji a hledají optimální složení kapitálové struktury podniku pro jeho zdravý finanční rozvoj. Nejpodstatnější ukazatele zadluženosti jsou zpracovány v tabulce 10.

Ukazatele zadluženosti	2017	2018	2019	2020
celková zadluženost	25,17%	14,81%	13,15%	15,33%
dlouhodobá zadluženost	12,91%	8,51%	5,75%	3,69%
krátkodobá zadluženost	12,26%	6,29%	7,41%	11,65%
koeficient samofinancování	74,83%	85,07%	86,69%	84,53%
koeficient zadlužení	33,64%	17,41%	15,17%	18,14%
index finanční páky	1,34	1,18	1,15	1,18
úrokové krytí	67,16	84,78	26,01	93,96
úrokové zatížení	1,83%	1,46%	5,13%	1,36%

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti v letech 2017 – 2020
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Celková zadluženost podniku se v průběhu sledovaného období snížila z 25 % o dalších 10 %. Podle hodnot ukazatelů zadluženosti můžeme konstatovat, že finanční struktura podniku je nastavena k převážnému využívání vlastních zdrojů, což neprospívá rentabilitě podniku a pro vlastníka společnosti není optimální. Nízká hodnota zadluženosti podniku je ovšem výhodná pro věřitele, protože eliminuje riziko neplnění dlouhodobých závazků.

3.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí podle doby a rychlosti obratu aktiv schopnost podniku efektivně využívat vložené prostředky. Sledujeme, jaký vliv má způsob hospodaření na rentabilitu a likviditu podniku.

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020
obrat celkových aktiv	1,57	1,52	1,44	1,46
doba obratu celkových aktiv (dny)	232	240	254	249
obrat stálých aktiv	3,81	4,26	4,44	4,83
doba obratu stálých aktiv (dny)	96	86	82	75
obrat oběžných aktiv	3	2,49	2,42	2,29
doba obratu oběžných aktiv (dny)	122	147	151	159
obrat zásob	308,56	207,81	164	148,76
doba obratu zásob (dny)	1	2	2	2
doba obratu pohledávek (dny)	61	59	61	65
doba obratu závazků (dny)	58	36	33	38

Tabulka11 Ukazatele aktivity v letech 2017 – 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Vyhodnocení nejdůležitějších ukazatelů je provedeno v tabulce 11. Největším rizikem je dlouhá doba obratu pohledávek oproti době obratu závazků. U malého podniku by mohlo dojít k druhotné platební neschopnosti, v tomto případě je možné riziko jištěno vysokou likviditou podniku. Obrat stálých aktiv je mírně pod doporučenou hodnotou, bylo by vhodné odprodat nevyužívaná aktiva nebo zvýšit tržby podniku. Velmi nízká doba obratu zásob je zapříčiněna převážně zakázkovou výrobou, optimální by bylo z důvodu zachování plynulé výroby udržovat alespoň pojistnou zásobu.

4 SWOT analýza

SWOT analýza je dobře použitelná a nejčastěji využívaná metoda k systematickému zmapování všech silných i slabých stránek podniku a současně příležitostí a hrozeb podniku, jak je přehledně znázorněno v následujícím schématu.

Kladné stránky		Záporné stránky
<p><i>S (Strengths)</i></p> <p>Silné stránky Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p>Interní analýza</p>	<p><i>W (Weaknesses)</i></p> <p>Slabé stránky Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
<p><i>O (Opportunities)</i></p> <p>Příležitosti Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p>Externí analýza</p>	<p><i>T (Threats)</i></p> <p>Hrozby Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující naše slabé stránky.</p>

Obrázek 3 SWOT analýza
Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíková (2008)

Postupně budou uvedeny silné a slabé stránky podniku stejně jako příležitosti a hrozby, které mají pro podnik zásadní význam. Po provedené analýze bude zhodnoceno, zda společnost zvolila optimální strategii.

Silné stránky (Strengths):

- politika ISO (9001, 14001) – konkurenční výhoda, řád a efektivní řízení
- nastavené a udržitelné know-how
- soustavný rozvoj a digitalizace společnosti dle konceptu Průmysl 4.0
- zavedení metrického systému výkonu společnosti - OTD, MÍRA SELHÁNÍ
- probíhající digitalizace – APS (automatické plánování kapacity strojů), MES (měření celkové efektivity strojů)
- jeden společník, malé, ale flexibilní vedení
- kvalifikovaní zaměstnanci bez fluktuace
- značení zón podle principu 5S
- bezpapírová výroba
- zavedení systému ochrany zdraví zaměstnanců – analýzy zdravotních rizik, ochranné pomůcky

- stabilní a dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy (více jak 30 stálých zákazníků)
- znalost a orientace v tržním a konkurenčním prostředí odvětví
- umístění společnosti na venkově v kraji s dlouhodobou tradicí obrábění
- kvalitní výrobky – vlastní laboratoř měření kvality
- skvělá logistická pozice – střední Evropa, napojení na evropskou dálniční síť

Slabé stránky (Weaknesses):

- zajištění vstupů do výroby v době pandemie Covid 19 a válečného stavu na Ukrajině
- neprovádí se průběžné finanční analýzy
- závislost na hospodářské politice
- malá možnost diverzifikace
- nevyužívání volných finančních prostředků
- delší splatnost pohledávek

Příležitosti (Opportunities):

- vstup na nové tuzemské i zahraniční trhy
- vznik nových distribučních cest
- segmentace trhu podle odvětví – stroje a výrobní linky přes 60 % objemu zakázek, lékařství, farmacie, tiskařství, automobilový, potravinářský a tabákový průmysl
- zvažuje se ISO 13485 (lékařství)
- doporučení dalších nástrojů k digitalizaci firmy a nové technologie – spolupráce s firmou WEEM Solutions s.r.o.
- prezentace firmy na odborných výstavách
- národní programy na podporu MSP
- nové investice a technologie (nové CNC stroje, vývoj technologie výroby, rozšíření skladů a výrobní haly)
- zvýšit povědomí o firmě – sociální sítě, reklama v médiích (konkurenční výhoda)
- společnost chce definovat minimálně dva projekty na úsporu energií
- zřízení stanice (pracoviště) pro nenadálé ekologické havárie (únik oleje, čisticidel)
- od roku 2020 bezpapírová výroba

Hrozby (Threats)

- vysoká konkurence v odvětví – nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
- vysoké úrokové sazby
- inflace
- prudké navyšování cen energií a pohonných hmot (válečný konflikt na Ukrajině)
- Covid 19 (rozšíření portfolia dodavatelů z důvodu zajištění dodávek dostatečného množství materiálu k výrobě)
- nízká nezaměstnanost (prudký nárůst ceny práce, zvyšování mzdových nákladů)

- zvýšení nákladů v oblasti logistiky (70% výroby je export)

Na základě výsledků SWOT analýzy bude zoptimalizována strategie společnosti. Je možné volit z těchto čtyř variant strategií:

MAX – MAX strategie – zaměřena na maximalizaci silných stránek a příležitostí

MAX – MIN strategie – zaměřena na maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb

MIN – MAX strategie – zaměřena na minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí

MIN – MIN strategie – zaměřena na minimalizaci slabých stránek a hrozeb

Směřování strategie společnosti na variantu MAX – MIN se zdá být v současné době nastaveno optimálně. Pozornost je zaměřena na upevnování silných stránek podniku a snižování rizika z plynoucích hrozeb. Vzhledem k vývoji ekonomické situace, převážně k nezvykle vysoké inflaci a navyšování cen komodit potřebných pro výrobu a logistiku v tomto odvětví, bych do budoucna navrhovala změnit zaměření strategie na MIN – MIN. Silné stránky podniku jsou, dle mého názoru, natolik zakotvené a stabilní, že je potřeba zaměřit pozornost na možné důsledky vzniklé slabými stránkami.

5 Rizikové faktory společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Vedení společnosti nedisponuje samostatným oddělením zaměřeným na řízení rizik, ale tato činnost je podle kategorie rizika delegována na vedoucí pracovníky oddělení kvality, výroby a obchodu. Všechna oddělení jsou přímo podřízena jednatelem a majiteli společnosti. Na základě provedených analýz společnosti byly vyhledány rizikové faktory, které by mohly významným způsobem ovlivnit hospodářský výsledek podnikatelské činnosti podniku. Identifikovaná rizika včetně výše míry ohrožení a návrhů pro minimalizaci rizika jsou pro přehlednost shrnuta v následující tabulce 12.

Podle oblasti výskytu jsou rizika začleněna do kategorií:

- ekonomická rizika
- provozní rizika
- obchodní rizika
- IT rizika
- sociálně pracovní rizika
- legislativní rizika
- přírodní rizika

Podle pravděpodobnosti výskytu a významnosti na vliv hospodářského výsledku jsou rizika rozdělena na tři typy:

- klíčová rizika (K)
- významná rizika (V)
- ostatní rizika (O)

kategorie rizika	identifikované riziko	typ	návrhy k minimalizaci rizika	návrh na monitorování
EKONOMICKÁ	kurzové riziko	O	monitorování výkyvů měnových kurzů	měsíčně
			konzultace s finančním specialistou	týdně
	kreditní riziko	V	prověření bonity nového zákazníka	vznik obchodního vztahu
			nastavení kreditního limitu v IS dle platební morálky zákazníka	měsíčně
riziko nadměrné likvidity	V	udržovat doporučené množství finančních prostředků	měsíčně	

			volné finanční prostředky ukládat ve výnosnější formě aktiv	čtvrtletně
	riziko inflace	K	důkladná analýza působení inflace na hospodaření podniku	měsíčně
	riziko dlouhé doby obratu pohledávek	V	zlepšení platební morálky odběratelů	měsíčně
			změna dodavatelsko-odběratelských podmínek (kratší doba splatnosti faktur)	čtvrtletně
PROVOZNÍ	zastavení výroby (nedodání materiálu)	K	monitoring zásob - digitalizace, rozšíření portfolia dodavatelů	měsíčně
	zastavení výroby (havárie, živelná pohroma)	O	realizace pojištění	ročně
	zastavení výroby (plyn, elektrická energie)	O	smluvně zajistit s dodavateli, vlastní generátor, pojištění	ročně
	rizika v oblasti BOZP	O	pracovní prostředí v souladu s legislativou, školení zaměstnanců	dle legislativy
OBCHODNÍ	zvýšování cen vstupních komodit	V	zvýšení přenést do prodejní ceny, ale udržet konkurenceschopnost	měsíčně
			sjednání dodávek komodit na delší období s fixací nákupní ceny	čtvrtletně
	náklady na reklamace	O	stanovena procesní kontrola kvality	denně
	zneužití loga a jména firmy	O	přihlásit ochrannou známku	ročně
	riziko zvýšené konkurence	V	rozšíření portfolia výrobků a služeb	pololetně
			individuální přístup k zákazníkům	měsíčně
stálý přehled o konkurenci			měsíčně	
IT	ohrožení IS - únik dat externí	O	zajištění stálé kontroly externím IT specialistou, základní ochrana Protokol SSL	denně
	ohrožení IS - únik dat interní	O	kontrola nastavení přístupových práv	měsíčně
	ztráta dat	K	pojištění na kybernetická rizika, audit IS provedený externím auditorem	ročně
	selhání IS a IT	V	využívání kvalitních technologií a jejich modernizace	dle aktuálnosti minim. ročně
zajištění služeb vzdálené podpory se spolupracujícím IT specialistou			denně	
SOCIÁLNĚ PRACOVNÍ	fluktuace zaměstnanců	O	zvýšování mezd, zaměstnanecké benefity	pololetně
			komunikace se zaměstnanci, motivační systém odměňování	denně
	nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	O	prezentace podniku na sociálních sítích	týdně
			účast na prezentačních akcích, spolupráce s oborově zaměřenými školami	čtvrtletně
LEGISLATIVNÍ	nedodržení platné legislativy	V	certifikace, zajištění externího poradenství	měsíčně
PŘÍRODNÍ	přírodní katastrofy a živelné pohromy	O	realizace pojištění	ročně

Tabulka12 Ukazatele aktivity v letech 2017 – 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Snahou vedení společnosti je výskyt možných rizik snižovat, případně je zcela odstranit. V případě již vzniklého rizika je účelem maximální snížení nepříznivých dopadů na výsledek hospodaření. Rizika z kategorie sociálně pracovní se dlouhodobě daří eliminovat, vedení společnosti klade velký význam na zajištění nadstandardní péče o své zaměstnance, pořádá firemní akce a zajišťuje příjemné, nekonfliktní pracovní prostředí. Snížení hrozby přírodních rizik je téměř nemožné, následky případných škod lze zmírnit pouze plněním pojistné smlouvy. Obchodní a provozní rizika jsou ve společnosti KOVO Koudelka s.r.o. důsledně monitorována. Velkým přínosem je nejen v tomto směru započatá digitalizace. Pozornost je zaměřena převážně na kvalitu výrobků a spokojenost zákazníka. Tomu jsou uzpůsobeny kontrolní podnikové procesy, jako například zavedení procesní kontroly kvality nebo vznik katalogu vad. Vyhodnocení analýzy kvality se provádí ve čtvrtletních intervalech. Do digitalizace již byly zapojeny také sklady surovin a hotových výrobků, což velmi usnadní jejich evidenci. Zajištění a údržba IS je již dlouhodobě řešena externě. Také zodpovědnost za minimalizaci rizikových faktorů v kategorii IT je smluvně delegována na zajišťovatele externích služeb, což není u takto malých společností neobvyklé. Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost je zaměřena převážně technickým směrem, dokládají to silné stránky podniku i nastavené schéma vedení společnosti. Naopak ekonomickým rizikům se nevěnuje dostatečná pozornost. Je potřeba upozornit na nezvykle vysokou hodnotu likvidity, která má za následek snižování rentability podniku, což není žádoucí stav. Také doba obratu pohledávek je poslední dva roky téměř dvakrát delší než doba obratu závazků. U malých podniků může vzniknout riziko druhotné platební neschopnosti. V tomto případě je riziko jistě vysokou likviditou podniku. Ostatní výsledky v provedené finanční analýze jsou, vzhledem k investicím do probíhající digitalizace podniku, již akceptovatelné.

Všeobecně lze říci, že vhodné nástroje pro řešení rizik je nutné volit podle pravděpodobnosti rizika a intenzity dopadu na běžný chod podniku. Snížení podnikatelského rizika lze dosáhnout buď eliminací, případně odstraněním, příčiny vzniku rizika nebo již zmírněním nepříznivých důsledků. Protože každá zvolená metoda znamená pro podnik určité náklady, je důležité vždy porovnat efekt snížení rizika s takto vynaloženými náklady.

Pokud by snaha o snížení nebo jiný způsob řízení rizika vedla společnost k nákladům, které by převyšovaly úroveň snížení rizika, doporučuji vedení společnosti přistoupit k převzetí rizika. Z identifikovaných rizik v tabulce 12 bych doporučila převzít riziko kurzové, BOZP

nebo riziko fluktuace zaměstnanců. Může se ovšem stát, že dojde k podcenění rizika a důsledkem potom bývá ohrožení existence firmy. Pro takové případy je vhodné mít za účelem překonání nepříznivých událostí vytvořené rezervy. Těmi v současné chvíli společnost KOVO Koudelka s.r.o. nedisponuje.

V případě, že se rozhodne vedení pro ošetření rizika, může volit mezi nástroji prevence rizik, alokace rizik, průzkum situace a diverzifikace. V našem případě můžeme jako nástroj prevence rizik uvést kreditní riziko, riziko dlouhé doby obratu pohledávek, zneužití jména a loga firmy. V rozložení rizika na co největší základnu spočívá diverzifikace rizika. V našem konkrétním případě je možné navrhnout diverzifikaci z hlediska dodavatelů, zákazníků a distribučních cest. Metoda průzkumu situace je důležitá pro získání přehledu možných nebezpečí, z nich plynoucích škod a způsobu ochrany před nebezpečím. V tomto případě je potřeba k prevenci rizik přistoupit formou zajištění sjednáním vhodného pojištění.

Další z nástrojů je založen na přesouvání rizika na jiný subjekt, tedy na transferu rizika. Tento způsob lze uplatnit mimo jiné i formou dlouhodobých obchodních smluv s garancí ceny a dodacích podmínek, bankovních záruk, faktoringu nebo forfaitingu.

Sdílení rizika bylo uplatněno již při volbě právní volby podnikání. V případě společnosti s ručením omezeným ručí společník za závazky společnosti pouze do výše svých upsaných vkladů do základního kapitálu.

Společnosti KOVO Koudelka s.r.o. bych doporučila provádět měsíční finanční analýzy, sledovat jejich vývoj a vzniklé ekonomické rizikové faktory řešit s externím účetním zpracovatelem, ekonomickým poradcem či auditorem. Navrhovat nové nebo doplňující SW pro zlepšení stávající situace v oblasti monitorování ostatních rizikových faktorů se neslučuje s koncepcí procházejícího procesu digitalizace podniku, kterou zajišťuje strategický partner společnost WEEM Solutions s.r.o. V pilotní fázi procesu digitalizace byly započaty dva projekty. Pomocí moderních nástrojů automatického plánování kapacity strojů (APS) a měření celkové efektivity strojů (MES) došlo k zefektivnění výroby, zlepšení procesní kontroly a snížení nákladů na nekvalitu. Současně s tímto procesem byla spuštěna digitalizace skladu, která provedla redukci plýtvání materiálem a zajistila slabá místa procesů. Sběrem dat o kvalitě, produkci a expedici byl připraven katalog selhání, fixace a balení. V pravidelných intervalech lze hodnotit detekci nekvality a zajistit opravu části stroje stejným způsobem, aby

došlo k zamezení dalším defektům. Souběžně s probíhajícím procesem digitalizace byla zavedena bezpapírová výroba a značení zón podle principu 5S. Cílem dlouhodobější spolupráce mezi firmami je pomocí optimálních procesů a adekvátních kontrolních mechanismů dosáhnout do roku 2023 digitalizace celé společnosti KOVO Koudelka s.r.o.

Závěr

Nedílnou součástí každého podnikání je podstupování rizika. Zajištění úspěchu a prosperity v podnikatelské činnosti je do velké míry ovlivněno přístupem k hodnocení nebezpečí a využíváním příležitostí, které ho obklopují. Celková eliminace rizik není reálná, ale včasnou identifikací, posouzením, řízením a kontrolou je možná jeho redukce. Optimálně zvolená řešení nepředvídaných událostí oddělují ziskové podnikatele od těch neziskových.

Cílem této bakalářské práce bylo ve zvoleném malém podniku KOVO Koudelka s.r.o. posoudit úroveň řízení rizik, na základě zjištěných informací zhodnotit současný stav podnikového prostředí, stanovit rizikové faktory a navrhnout vhodné nástroje a metody, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Teoretická část práce byla nejprve věnována definicím rizika, klasifikaci rizik podle různých zaměření a jejich řízení. V práci byly rovněž popsány fáze procesu řízení rizik a problematika strategického plánování.

V praktické části byly teoretické poznatky aplikovány do hodnocení současného stavu konkrétního podniku KOVO Koudelka s.r.o. Nejprve byl podnik stručně charakterizován a následně bylo podle dostupných informací provedeno hodnocení současné situace podniku metodami finanční analýzy a SWOT analýzy. Byly zanalyzovány účetní výkazy a poměrové ukazatele za období 2017 až 2020. Rozborem rozvahy bylo zjištěno, že ve sledovaném období byly v převážné míře využívány vlastní zdroje financování a oběžná aktiva převažovala nad aktivy stálými. Zvýšená investiční činnost byla způsobena nákupem nových CNC strojů, dokončením výstavby nového skladu a zakoupením potřebného softwaru v rámci pilotní fáze digitalizace. Toto období nebylo zcela optimální z hlediska využití kapitálu. Stálá aktiva byla plně kryta dlouhodobými zdroji, tedy neefektivně. Došlo k překapitalizování společnosti. Z výkazu zisku a ztrát bylo zjištěno, že podnik ve všech sledovaných letech vytvořil kladný hospodářský výsledek. V letech 2019 a 2020 došlo k navýšení výkonové spotřeby, ale tržby zásadně nevzrostly. Proto došlo k dosažení nižších zisků, což bylo z důvodu investic očekávané. Největší slabiny byly zjištěny rozborem poměrových ukazatelů. Ukazatele likvidity a doba obrátu pohledávek byly, dle mého názoru, natolik zásadní, že byly zahrnuty do SWOT analýzy podniku. SWOT analýzou byly zmapovány silné a slabé stránky podniky a také příležitosti a hrozby. Na základě provedené SWOT analýzy byly vyhodnoceny rizikové

faktory ve společnosti KOVO Koudelka s.r.o. a navrženy metody a nástroje ke zlepšení a maximálnímu snížení nepříznivých dopadů na výsledek hospodaření podniku. Klíčový význam na budoucí vývoj hospodaření společnosti bude mít spolupráce se strategickým partnerem WEEM Solutions s.r.o. zajišťujícím digitalizaci společnosti.

Seznam použité literatury

ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.

CCPS. *Bow Ties in Risk Management: A Concept Book for Process Safety*.. John Wiley & Sons, 2018. ISBN 9781119490388.

FinAnalysis: software pro finanční analýzu, 2022 [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z:

<https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

GODFREY, Paul. *Strategic Risk Management: New Tools for Competitive Advantage in an Uncertain Age*. Berrett-Koehler Publishers, 2020. ISBN 9781523086962.

HUBBARD, Douglas. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley and Sons, 2009. ISBN 9780470483442.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732213.

KOŠUT, Lukáš. *Řízení rizika komerční pojišťovny* [online]. Brno, 2008 [cit. 2021-04-09].

Dostupné z: <https://theses.cz/id/xboua7/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita,

Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. František Řezáč, Ph.D.

KOVO Koudelka s.r.o : Specialisté na CNC soustružení a frézování, 2022 [online]. KOVO

Koudelka s.r.o. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://kovo-vyroba.cz>

OLSON, David. *Enterprise Risk Management Models*. Springer Nature, 2020. ISBN 9783662606087.

or.justice.cz: Výpis Sbírký listin [online], MŠČR, 2021 [cit. 2021-11-05]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=130405>

PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. České vysoké učení technické, 2011. ISBN 9788001048412.

RAEL, Ron. *Smart Risk Management: A Guide to Identifying and Calibrating Business Risks*. John Wiley & Sons, 2017. ISBN 9781940235332.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. Praha: Grada. 2019. Expert (Grada). ISBN 9788027126330

SCHENKER, Jason. *Financial Risk Management Fundamentals*. Amazon Digital Services LLC - Kdp Print Us, 2019. ISBN 9781946197252.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

STEIN, Bill. *Introduction to Risk Management: I11 2021 Study Text*. Chartered Insurance Institute, 2020. ISBN 9781800020436.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071794158.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Jiří TRUNDA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7290-868-4.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 9788086929859.

ZUZÁK, Roman. *Krizový management*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-52-2.

Interní informace a výstupy z informačního systému společnosti KOVO Koudelka s.r.o.